

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة المخاطر

أثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية

على قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية

مشروع تخرج

إعداد

أحمد سالم السهيمي (232001065) قائد الفريق

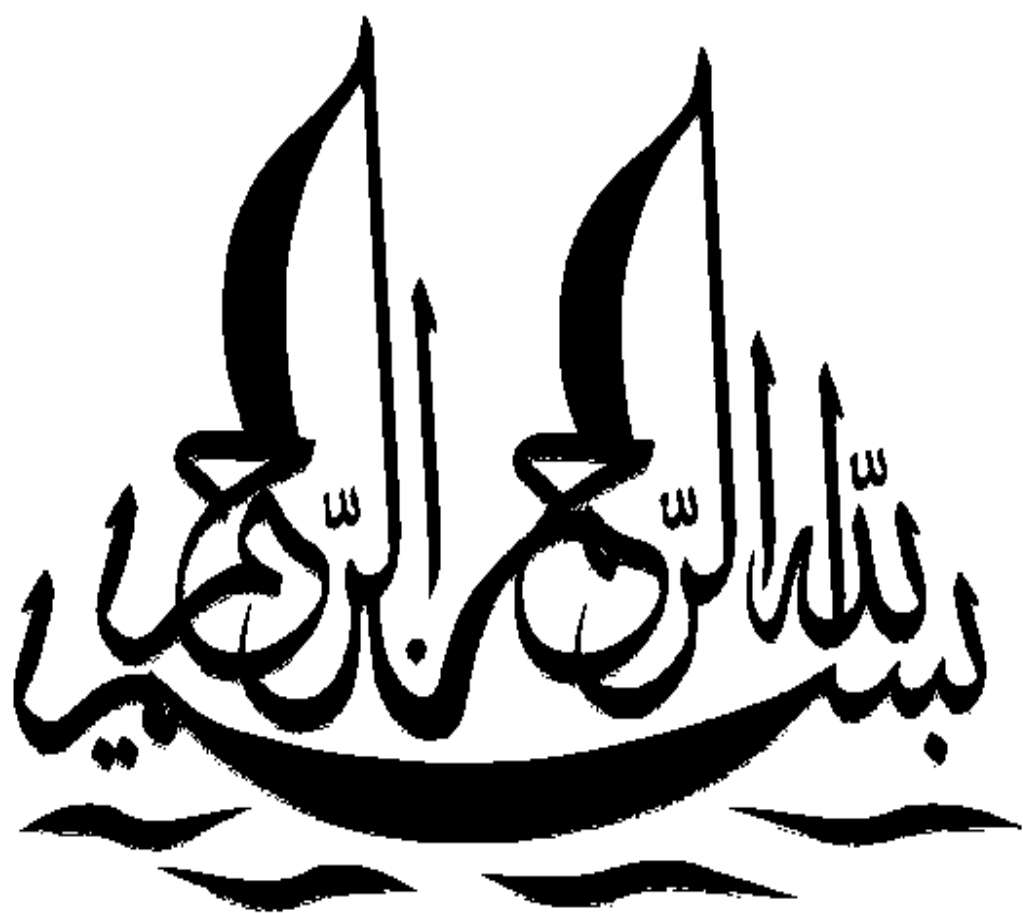
عبدالله إسحاق هوساوي (232000684)

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

1445هـ/2024م



إهداء

بهذه الرسالة، أعرب عن خالص شكري وامتناني لكل من ساهم

في إنجاح رحلة دراستي وإتمام هذا البحث، فقد كانت هذه

التجربة تحدياً ممتعاً ومفيداً. كما أشكر عائلتي وأصدقائي على

دعمهم وتشجيعهم الدائم. تجاوزنا العقبات وتعاوننا كفريق

واحد، مما ساهم في الوصول إلى نتائج تفتخر بها هذه الرسالة.

أتمنى أن تكون إسهاماتي مفيدة وتسهم في إثراء المعرفة في

هذا المجال الهام

شكر ونفلة

الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه وإعانتته وتسديده، أولاً وأخيراً، فلولاه لما كان لهذا العمل أن فله المنة والفضل والثناء الحسن، والصلاة والسلام على نبيه الكريم محمد صلى الله عليه وسلم وبعد :

نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتناننا،

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

لتوجيههم ومساعدتهم منذ اللحظة الأولى لكتابة هذه الدراسة، وحتى إخراجها بالصورة النهائية، تعلمنا منه الكثير، وكان لنا شمساً تضيء دروبنا المعتمة حفظهما الله ورعاها وأطال في عمرهما، فقد كان لإشرافهما ومنحهما الكثير من الوقت لي اليد الأولى في خروج هذه الرسالة العلمية بالشكل الذي ظهرت عليه،

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة الجميع الذكية ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة. كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولى عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

المستخلص

هدفت الدراسة الى معرفة أثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي على قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، و تم اختيار (356) فردًا، وتم توزيع استبانة الدراسة ، وتم استرجاع (310) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بما نسبته (87%) من مجموع الاستبانات الموزعة .

وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان أهمها ، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر في الأداء التنظيمي بأبعاده على الطاقة بالمملكة العربية السعودية.

وأوصت الدراسة بإعادة تقييم عمليات تحديد المخاطر الحالية وتطويرها ، وإطلاق حملات توعية داخلية حول أهمية إدارة المخاطر وفوائدها ، وإنشاء نظام لتقييم دوري لممارسات إدارة المخاطر وتحليل النتائج ، و - تعيين فريق متخصص لمتابعة وتقييم تطبيق ممارسات إدارة المخاطر.

الكلمات الدالة: ممارسات إدارة المخاطر، الأداء التنظيمي، قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج.....	الإهداء.....
د.....	الشكر والتقدير.....
ه.....	المستخلص.....
و.....	قائمة المحتويات.....
ط.....	قائمة الجداول.....
ك.....	قائمة الأشكال.....
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1.....	1.1 المقدمة:.....
2.....	2.1 مشكلة الدراسة.....
3.....	3.1 أهمية الدراسة:.....
4.....	4.1 أهداف الدراسة.....
5.....	5.1 أسئلة الدراسة.....
5.....	6.1 فرضيات الدراسة.....
6.....	7.1 نموذج الدراسة.....
6.....	8.1 أسباب اختيار الموضوع.....
7.....	9.1 المنهجية:.....
8.....	10.1 حدود الدراسة.....

8.....	11.1 الدراسات السابقة.....
22.....	الفصل الثاني : الاطار النظري.....
22.....	المبحث الأول إدارة المخاطر.....
22.....	1.1.2 تمهيد.....
22.....	2.1.2 إدارة المخاطر: النشأة.....
23.....	3.1.2 مفهوم إدارة المخاطر.....
26.....	4.1.2 أهداف إدارة المخاطر.....
28.....	5.1.2 أهمية إدارة المخاطر.....
30.....	6.1.2 أنواع وخصائص إدارة المخاطر.....
32.....	7.1.2 أبعاد إدارة المخاطر.....
44.....	المبحث الثاني :الأداء التنظيمي.....
44.....	1.2.2 مقدمه:.....
44.....	2.2.2 مفهوم الأداء.....
45.....	3.2.2 مكونات الأداء.....
47.....	4.2.2 مفهوم الأداء التنظيمي.....
48.....	5.2.2 أهمية الأداء التنظيمي.....
50.....	6.2.2 أهداف الأداء التنظيمي.....
52.....	7.2.2 أبعاد الأداء التنظيمي.....
56.....	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات.....
56.....	1.3 منهج الدراسة.....

56.....	2.3 مجتمع الدراسة وعينتها
56.....	3.3 مصادر جمع البيانات
57.....	4.3 أداة الدراسة
57.....	5.3 ثبات أداة الدراسة:
58.....	6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
60.....	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
60.....	1.4 تمهيد:
60.....	2.4 خصائص عينة الدراسة
65.....	3.4 نتائج تحليل الإحصاء الوصفي
76.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
88.....	الفصل الخامس: مناقشة النتائج الدراسة والتوصيات
88.....	1.5 مناقشة النتائج
88.....	2.5 نتائج اختبار الفرضيات الفرعية
88.....	3.5 التوصيات
90.....	Abstract
91.....	المراجع
91.....	أولاً: المراجع العربية
98.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
105.....	الملاحق
106.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
58	جدول (1) معامل الثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة
60	جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية
61	جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع الاجتماعي
62	جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي
63	جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة
64	جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي
65	جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لمستوى ممارسات إدارة المخاطر
66	جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعد تحديد المخاطر
67	جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعد تحليل المخاطر
69	جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعد تقييم المخاطر
70	جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعد التحكم المخاطر
71	جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعد مراقبة المخاطر

72	جدول رقم (13) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لمستوى الأداء التنظيمي
73	جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعد رضا العملاء
74	جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعد العمليات الداخلية
75	جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعد التعلم والنمو
77	جدول رقم (17) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء
77	جدول (18): التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع
78	جدول رقم (19): ملخص النموذج لأثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي
79	جدول (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي ^b ANOVA
79	جدول (21): نتائج المعاملات لأثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي
81	جدول رقم (22): ملخص النموذج لأثر ممارسات إدارة المخاطر في رضا العملاء
81	جدول (23): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة المخاطر في رضا العملاء ^b ANOVA
82	جدول (24): نتائج المعاملات لأثر ممارسات إدارة المخاطر في رضا العملاء
83	جدول رقم (25): ملخص النموذج لأثر ممارسات إدارة المخاطر في العمليات الداخلية
83	جدول (26): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة المخاطر في العمليات الداخلية ^b ANOVA
84	جدول (27): نتائج المعاملات لأثر ممارسات إدارة المخاطر في العمليات الداخلية

85	جدول رقم (28): ملخص النموذج لأثر ممارسات إدارة المخاطر في التعلم والنمو
85	جدول (29): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة المخاطر في التعلم والنمو ^b ANOVA
86	جدول (30): نتائج المعاملات لأثر ممارسات إدارة المخاطر في التعلم والنمو

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
61	شكل رقم (1) توزيع عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية
62	شكل رقم (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع الاجتماعي
63	شكل رقم (3) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي
64	شكل رقم (4) توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة
65	شكل رقم (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

يُعد مفهوم إدارة المخاطر من المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين في العصر الذي نعيشه؛ وذلك لما تعرضت له المنظمات المعاصرة من الصعوبات، والعديد من المخاطر خلال العقود الماضية، والتي أدت إلى تراجع الأوضاع الإدارية والمالية للعديد من المنظمات اليوم؛ مما أدى إلى اهتمام هذه المنظمات بتطوير أساليب جديدة،

تمكنها من التعامل مع المخاطر بطرق علمية، وأكثر واقعية. وأصبحت إدارة المخاطر جزءاً جوهرياً، وأساساً في توجهات الإدارة الإستراتيجية لأية منظمة، أو مكان عملٍ؛ كونها منهجاً علمياً يساعد المنظمات في التنبؤ بالمخاطر، والتعامل معها، وتهيئة المنظمات لتقييم إجراءات معينة، تقلل من إمكانية حدوث الخسائر الناجمة إلى الحد الأدنى. فلم تعد تكمن أهميتها في اكتشاف المخاطر التي قد تواجه المنظمات ومواجهتها، بل أصبحت الأهمية الكبرى تكمن في احتواء المخاطر قبل وقوعها، ومحاولة التعامل معها.

و يبرز الدور الأساس والمهم لإدارة المخاطر، وهو معرفة الخطر الذي من الممكن أن يواجه منظمات اليوم، ويعمل على تهديد عملها، واستمرارها، وحتى بقائها، وتحديد هوية الخطر، ودرجته، وآلية التعامل معه، وتجنب الأضرار التي قد تنجم عنه، أو احتوائها؛ بهدف المحافظة على ديمومة المنظمة، من خلال اتباع إدارة سليمة، تتبع الأساليب الإستراتيجية الناجحة، والمميزة للتعامل مع مختلف أنواع المخاطر، والقدرة أيضاً على اتخاذ القرار السليم، في الوقت المناسب. (Kamiya et al., 2021)

ولتحقيق ذلك لابد من تجهيز المنظمات بالكفاءات البشرية المناسبة، وتحسين مستوى أدائها، وجعلها أكثر فاعلية وكفاءة، عبر مجموعة من الوسائل والأساليب، ولعل من أهمها تطبيقات ممارسات إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية، التي تعتبر إحدى الوسائل الناجعة.

والمفاهيم الحديثة، والمهمة في إدارة الموارد البشرية، التي تسعى إلى تطوير العاملين، وتحفيزهم، وتدريبهم ومشاركتهم في تحقيق أهداف المنظمات، وقد تؤدي إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية دورًا مهمًا في هذه المنظمات؛ من خلال العاملين ذوي الكفاءة، والمهارة، والقدرة والخبرات العالية، التي تؤهلهم لإدارة المخاطر المحيطة بالمنظمة، ومجابهتها، وقد أثبتت هذه الممارسات فعاليتها في تغيير بيئة العمل، وتأثيرها في صحة العاملين ورفاهيتهم فيها، عبر منح الموظف استقلالًا وظيفيًا، وتحفيزًا ذهنيًا، وتفاعلاً قائمًا على فريق العمل، وحضورًا متزايدًا بالإنتاج، والإنجاز (البطران، 2020).

وبشكل عام إدارة المخاطر هي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير إستراتيجيات إدارتها.. وتتضمن هذه الإستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل أثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها، وفي حالة إدارة المخاطر لإستراتيجية تتبع عملية إعطاء الأولويات بحيث أن المخاطر ذات الخسائر الكبيرة واحتمالية حدوث عالية تعالج أولاً بينما المخاطر ذات الخسائر الأقل واحتمالية حدوث أقل تعالج فيما بعد عملياً قد تكون هذه العملية صعبة جداً، كما أن الموازنة ما بين المخاطر ذات الاحتمالية العالية والخسائر القليلة مقابل المخاطر ذات الاحتمالية القليلة والخسائر العالية قد يتم تقديرها بشكل سيء. (حمادة والربابعة، 2020)

ونتيجة لما تواجهه المنظمات من ضغوط بيئية وتنافسية متزايدة ظهرت مشكلات جوهرية تتمثل في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها من تحقيق مستويات عالية من الأداء. إذ تعتبر المنظمات التي لديها صورة شاملة وواضحة عن أدائها على إنها قادرة على مواجهة العقبات البيئية وتحديد الإستراتيجية الملائمة لتحقيق أهدافها، فتتحقق الأهداف مقرون باستمرارية عمل المنظمات ووجودها، فالأداء التنظيمي هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المختلفة واستثمارها بطرق صحيحة تمكنها من تحقيق أهدافها على الأمد البعيد، كما يعتبر الأداء الجيد هو غاية المنظمة وهدفها الرئيس من خلال التركيز على أهمية إحداث توافق بين الأداء مع ما تهدف إليه المنظمة. (الحمد وبلال، 2022)

2.1 مشكلة الدراسة

يمثل قطاع الطاقة جزءًا حيويًا من اقتصاد المملكة، حيث يعتمد الاقتصاد السعودي بشكل كبير على إيراداته من صادرات النفط والغاز. هذا القطاع يلعب دورًا مهمًا في دعم التنمية الاقتصادية وتوفير

فرص العمل، ومع ذلك، يواجه قطاع الطاقة مجموعة من المخاطر مثل تقلبات أسعار النفط عالميًا، والتباطؤ الاقتصادي العالمي، والضغط البيئي، وتطلعات التنوع الاقتصادي. تواجه المملكة تحديات في تحقيق التوازن بين استغلال مواردها الطبيعية والحفاظ على البيئة وتنوع اقتصادها لتقليل من التبعات الاقتصادية المحتملة لتقلبات أسواق الطاقة العالمية. (الحري والصباغ، 2021)

تؤثر المخاطر بشكل كبيرًا على الأداء التنظيمي، فقد يؤدي التعرض للمخاطر إلى التأثير على عدة جوانب مهمة في الأداء التنظيمي، مثل الربحية، والاستثمار، والسلامة، والسمعة، والتنافسية، وغيرها. وتلك المخاطر قد تؤدي إلى تكبد الخسائر المالية، وتقليل فرص النمو والتوسع، وتقليل مستويات الإنتاجية، وتقليل معدلات الإنتاج، وتضرر سمعة الشركة والقطاع، وتعرض العاملين والبيئة للخطر. لذلك، تصبح إدارة المخاطر بشكل فعال ضرورة لضمان استمرارية العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال.

ولذلك تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم بالمخاطر، مراقبة المخاطر في الأداء التنظيمي بأبعاده (رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم النمو) في قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة:

• الأهمية العلمية

- تساهم الدراسة في إثراء المعرفة النظرية حول علاقة إدارة المخاطر والأداء التنظيمي في قطاع الطاقة ويمكن أن تساهم النتائج في فهم عميق للعوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي وكيفية تحسينه.
- تشكل الدراسة أساسًا للبحوث اللاحقة في هذا المجال، وتقديم توجيهات وفرضيات قابلة للاختبار للباحثين الآخرين، مما يعزز التطور المستمر للمعرفة في مجال إدارة المخاطر.
- تقوم الدراسة بتوضيح أو توسيع النظريات الحالية المتعلقة بإدارة المخاطر، مما يعزز فهمنا لهذا المجال ويساهم في تطوير النظريات القائمة.

• الأهمية العملية

- تتمثل الأهمية العملية للدراسة في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد الشركات والمنظمات في تحسين إدارتها للمخاطر وتعزيز أدائها.
- تحسين فعالية إدارة المخاطر من خلال توجيه الاهتمام إلى الممارسات الفعالة وتجنب العوائق والأخطاء.
- تحليل تأثير إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي في الواقع، يمكن توجيه الجهود نحو تطوير استراتيجيات وممارسات أكثر فعالية وتأثيرًا على القطاع.
- توجيه الاستثمارات والموارد نحو المجالات التي تحقق أكبر قيمة مضافة وفعالية في إدارة المخاطر في قطاع الطاقة.

4.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحديد وتقييم تأثير ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم بالمخاطر، مراقبة المخاطر) على الأداء التنظيمي بأبعاده (رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم النمو) في قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية .

وتتفرع منه عدة أهداف فرعية منها :

- تحليل تأثير ممارسات إدارة المخاطر على رضا العملاء في قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية.
- دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر والعمليات الداخلية لشركات الطاقة.
- تقييم دور ممارسات إدارة المخاطر في التعلم والنمو في قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية .
- تحليل التحديات التي قد تواجه تطبيق ممارسات إدارة المخاطر واقتراح الحلول المناسبة.
- استكشاف توسيع نطاق فهم تأثير ممارسات إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي لقطاعات الطاقة البديلة، لتحسين قدراتهم وتحسين أدائهم وتحقيقهم الغرض من المشاريع.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول: هل هناك أثر لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم بالمخاطر، مراقبة المخاطر في الأداء التنظيمي بأبعاده (رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم النمو) في قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية ؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- كيف تؤثر ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم بالمخاطر، مراقبة المخاطر) على رضا العملاء في قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية ؟
- ما هو تأثير ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم بالمخاطر، مراقبة المخاطر) على العمليات الداخلية في قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية ؟
- ما أثر ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم بالمخاطر، مراقبة المخاطر) في التعلم والنمو في قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية ؟

6.1 فرضيات الدراسة

يمكن تحقيق غرض الدراسة عن طريق اختيار الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم بالمخاطر، مراقبة المخاطر في الأداء التنظيمي بأبعاده (رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم النمو) في قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم بالمخاطر، مراقبة المخاطر في رضا العملاء في قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم بالمخاطر، مراقبة المخاطر في العمليات الداخلية ع في قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم بالمخاطر، مراقبة المخاطر في التعلم النمو في قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية .

7.1 نموذج الدراسة

- يهدف هذا النموذج إلى دراسة اثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية ويتضمن المتغيرات التالية:
- المتغير المستقل: إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم بالمخاطر، مراقبة المخاطر)
 - المتغير التابع: الأداء التنظيمي بأبعاده (رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم النمو)

8.1 أسباب اختيار الموضوع

أسباب موضوعية:

- 1- يعتبر قطاع الطاقة حيويًا للاقتصاد والتنمية، ويمثل جزءًا أساسيًا في تلبية احتياجات المجتمع من الطاقة. لذا، فإن فهم وإدارة المخاطر في هذا القطاع يمكن أن يكون له تأثير كبير على الأداء التنظيمي.
- 2- يتعرض قطاع الطاقة لتحديات متعددة من ناحية السياسة، والتكنولوجيا، والبيئة. يُعدّ فهم وإدارة المخاطر أمرًا ضروريًا للتكيف مع هذه التحديات المعقدة.
- 3- يعتبر قطاع الطاقة عرضة لتأثيرات الكوارث الطبيعية والأحداث البيئية. من هنا، يمكن أن تكون إدارة المخاطر أداة فعالة لتقليل تأثيرات هذه الظروف على الأداء التنظيمي.

أسباب ذاتية:

- 1- هناك اهتمام شخصي بمجال إدارة المخاطر، مما يجعل هذا الموضوع ملهمًا له.
- 2- يرى الباحث أن هناك فجوة في الأبحاث الحالية تحتاج إلى ملء، وقد يرى أن دراسة تأثير ممارسات إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي في قطاع الطاقة هي تحدي مثير للاهتمام.
- 3- لدى الباحث اهتمام في رؤية كيف يمكن تحسين أداء الشركات في قطاع الطاقة من خلال تنفيذ ممارسات إدارة المخاطر، فإن هذا يمكن أن يشكل دافعًا قويًا لاختيار هذا الموضوع

9.1 المنهجية:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على اثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة

أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في الشركات، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

10.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس أثر إدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم بالمخاطر، مراقبة المخاطر في الأداء التنظيمي بأبعاده (رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم النمو).
- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية: تم التطبيق على المدراء ومساعدتهم ورؤساء الأقسام في قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية.

11.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	(الرواشدة، 2023).
أهداف الدراسة	التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، التحكم بالمخاطر) على مرونة سلسلة التوريد بأبعادها (مرونة المنتج، مرونة العرض، المرونة التشغيلية، مرونة العرض، مرونة نظم المعلومات)
المتغير المستقل	إدارة المخاطر
المتغير التابع	مرونة سلسلة التوريد
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على عينة من المديرين العاملين في شركة البوتاس العربية. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما في ذلك التحليل الوصفي الإحصائي، وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وتحليل المسار باستخدام أسلوب تحليل المسار.

أهم النتائج والتوصيات	وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، التحكم بالمخاطر) لها تأثير إيجابي على مرونة سلسلة التوريد بأبعادها (مرونة المنتج، مرونة العرض، المرونة التشغيلية، مرونة العرض، المعلومات. مرونة النظم). وتوصي الدراسة شركة البوتاس العربية بالاهتمام بإدارة المخاطر بأبعادها المختلفة وذلك من خلال: * تحديد المخاطر بشكل فعال من خلال مراجعة المعايير العلمية وتحديد مصفوفة المخاطر ومراجعتها بشكل دوري من قبل فريق خاص وربطها بالاستراتيجيات التي تنفذها الشركة، تقييم المخاطر بشكل موضوعي من خلال استخدام الأدوات والتقنيات المناسبة، الاستجابة للمخاطر بشكل فعال من خلال تطوير خطط وإجراءات إدارة المخاطر، مراقبة المخاطر بشكل مستمر للتأكد من فعالية الإجراءات المتخذة.
الدراسة	العجالين وعواد (2023)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني، والدور الوسيط لإدارة المعرفة والكشف عن واقع الثقافة التنظيمية، ومستوى ممارسات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني.
المتغير المستقل	الثقافة التنظيمية
المتغير التابع	الأداء التنظيمي
المتغير الوسيط	إدارة المعرفة
منهجية البحث	ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي والبالغ عددهم (1566) موظف، اختير منهم عينة ميسرة بلغ حجمها (213) موظف،

واستخدمت الدراسة أساليب الاحصاء الوصفي، وتحليل الانحدار، وتحليل المسار.	
توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من أبرزها: أن واقع الثقافة التنظيمية ومستوى وممارسات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني قد جاء مرتفعاً، وبينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة المعرفة، ووجود أثر لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، وأخيراً بينت النتائج وجود أثر للثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط.	أهم النتائج والتوصيات
وقد توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات من أهمها: ضرورة الاهتمام بدور أكبر الأبعاد الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي من خلال ايجاد بيئة عمل محفزة وجاذبة للعاملين تتفق مع رغباتهم وتطلعاتهم المستقبلية.	
(ايدر، وآخرون، 2022)	الدراسة
تسليط الضوء على أهم المخاطر في التعامل مع المنشآت الصناعية وكيفية السيطرة عليها وإدارتها.	أهداف الدراسة
التعرف على أهم مخاطر المعالجة في المنشآت الصناعية. شرح كيفية التحكم في إدارة المخاطر في المنشآت الصناعية. تقديم توصيات لتحسين التعامل مع إدارة المخاطر في المنشآت الصناعية.	
إدارة المخاطر	المتغير المستقل
مخاطر التعامل	المتغير التابع
اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال المراجع العلمية والدراسات السابقة، بالإضافة إلى إجراء دراسة حالة لشركة	منهجية البحث

	صناعية تعمل في مجال العلاج. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما في ذلك تحليل المحتوى وتحليل المخاطر.
أهم النتائج والتوصيات	وأظهرت نتائج الدراسة أن التعامل مع المخاطر متعدد ومتنوع، ويمكن تصنيفها إلى مخاطر فنية، ومخاطر مالية، ومخاطر قانونية، ومخاطر إدارية. كما أظهرت النتائج أن هناك مجموعة من الإجراءات التي يمكن اتخاذها للسيطرة على مخاطر المعاملات، مثل: اختيار الموردين المناسبين، وإبرام عقود معاملات واضحة وشفافة، وإنشاء أنظمة مراقبة ومراقبة فعالة. وتوصي الدراسة بضرورة زيادة التعامل مع إدارة المخاطر في المنشآت الصناعية، وذلك من خلال: تنفيذ دور إدارة المخاطر في المنشآت الصناعية، وتوفير التدريب والتوعية للموظفين حول كيفية التعامل مع إدارة المخاطر، وتطوير أنظمة وإجراءات فعالة لإدارة مخاطر المعاملات
الدراسة	العطيات (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى اختبار أثر المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الاقتصادي، الأخلاقي، القانوني والخيري) في الأداء التنظيمي بأبعاده العمليات الداخلية، رضا العملاء والتعلم والنمو في شركات الاتصالات الأردنية، كما تكون مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات الأردنية.
المتغير المستقل	المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الاقتصادي، الأخلاقي القانوني والخيري
المتغير التابع	الأداء التنظيمي بأبعاده (العمليات الداخلية، رضا العملاء، التعلم والنمو)
منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي،
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود أثر للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها الإقتصادي، الأخلاقي القانوني والخيري على الأداء التنظيمي بأبعاده العمليات الداخلية، رضا العملاء، التعلم والنمو) في شركات الاتصالات الأردنية. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسات المسؤولية الاجتماعية لما لها من

	أثر واضح في الأداء الكلي للمنظمة من عمليات داخلية، ورضا العملاء، وتعلمها ونموها، وكذلك التوصية لأصحاب القرار في شركات الاتصالات الأردنية بضرورة التركيز على العوامل المؤثرة في تحسين الأداء التنظيمي، كما أوصت الدراسة بتوجيه الباحثين في مجال الإدارة إلى تسليط الضوء على متغيرات أخرى يمكن أن تحسن من أداء الأردنية بضرورة التركيز على العوامل المؤثرة في تحسين الأداء التنظيمي، كما أوصت الدراسة بتوجيه الباحثين في مجال الإدارة إلى تسليط الضوء على متغيرات أخرى يمكن أن تحسن من أداء
الدراسة	العلوان وأبو بكر (2022)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المسح البيئي، وصياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، والرقابة والتقييم في الأداء التنظيمي بأبعاده باستخدام بطاقة الأداء المتوازن التعلم والنمو العمليات الداخلية، ورضا العملاء في الهيئة الاتحادية للكهرباء والماء في دولة الإمارات العربية المتحدة. وكذلك اختبار دور التوجه الريادي في تعديل أثر الإدارة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة
المتغير المستقل	للإدارة الإستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، وصياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، والرقابة والتقييم)
المتغير التابع	الأداء التنظيمي بأبعاده باستخدام بطاقة الأداء المتوازن التعلم والنمو العمليات الداخلية، ورضا العملاء
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والفنيين في الهيئة من نواب ومساعد مدير ومشرفين إداريين، ومدير الموقع والمهندسين المسؤولين). وقد وزعت عليهم 280 استبانة أستردها منها 248 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

أهم النتائج والتوصيات	أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها : وجود أثر للإدارة الإستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، وصياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، والرقابة والتقييم في الأداء التنظيمي بأبعاده باستخدام بطاقة الأداء المتوازن التعلم والنمو العمليات الداخلية، ورضا العملاء في الهيئة الاتحادية للكهرباء والماء في دولة الإمارات العربية المتحدة ووجود أثر للتوجه الريادي في تعديل أثر الإدارة الإستراتيجية بأبعادها في الأداء التنظيمي بأبعاده في الهيئة الاتحادية للكهرباء والماء في دولة الإمارات العربية المتحدة. وأهم ما قدمت الدراسة من توصيات استمرار الهيئة في تطبيق عملية الإدارة الإستراتيجية بجميع أبعادها. والتركيز على تعزيز مهارات وقدرات العاملين لاسيما في التوجه الريادي وإشراكهم في برامج تدريبية متخصصة في هذا المجال
الدراسة	البنا وبدر(2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نقل التكنولوجيا بأبعادها توطين التكنولوجيا، تحديد وتطوير التكنولوجيا) في الأداء التنظيمي بأبعاده المقاسة ببطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وبيان أثر الدور المعدل للطاقة الاستيعابية في العلاقة بين نقل التكنولوجيا والأداء التنظيمي
المتغير المستقل	التكنولوجيا بأبعادها توطين التكنولوجيا، تحديد وتطوير التكنولوجيا)
المتغير التابع	الأداء التنظيمي بأبعاده المقاسة ببطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو
	الطاقة الاستيعابية
منهجية البحث	اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الملائم لأغراض الدراسة، حيث تألف مجتمع الدراسة من العاملين بالإدارة العليا والوسطى الممثلة بـ (المدرء ورؤساء الأقسام، والمشرفين في شركات صناعة الأدوية الأردنية. ويهدف

جمع البيانات قامت الباحثة بتطوير استبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيع (230) استبانة لضمان أكبر تمثيل لمجتمع الدراسة وتم استرداد (200) استبانة، واستبعد (8) استبانات غير صالحات للتحليل، وبالتالي بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (192) استبانة.	
وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها ، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنقل التكنولوجيا بأبعادها توطين التكنولوجيا، تحديد وتطوير التكنولوجيا على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية الأردنية، كما توصلت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لنقل التكنولوجيا على الأداء التنظيمي: الدور المعدل للطاقة الاستيعابية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وعلى ضوء نتائج الدراسة تم الخروج بعدة توصيات أهمها ضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق التكنولوجيا المتطورة في شركات صناعة الأدوية الأردنية، واهتمام شركات صناعة الأدوية الأردنية بعقد اجتماعات مع مثيلاتها لتبادل المعرفة التكنولوجية وعقد شراكات مع القطاع العام والخاص لتسهيل نقل التكنولوجيا إليها، وضرورة تبني شركات صناعة الأدوية الأردنية الأساليب والاستراتيجيات التي تسهم في تحقيق وزيادة مستوى الأداء في الشركة.	أهم النتائج والتوصيات
(باقر وآخرون، 2020)	الدراسة
هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية وإدارة المخاطر البيئية على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال، من خلال الدور الوسيط للثقافة المنظمية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت	أهداف الدراسة

إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية وإدارة المخاطر البيئية.	المتغير المستقل
إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال	المتغير التابع
الثقافة المنظمة	المتغير المعدل
تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.	منهجية البحث
توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في الثقافة المنظمة. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. كما تبين وجود أثر جزئي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة إدارة المشاريع الهندسية بدلالة أبعادها مجتمعة عبر الثقافة المنظمة كمتغير وسيط في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. في ضوء نتائج الدراسة الحالية، توصي الباحثة بجملة من التوصيات أهمها: إنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات والأدوات المستخدمة في المشروع وربطها مع إدارة ضبط الجودة لضمان الالتزام الدائم للمواصفات والمقاييس المتبعة. الحد من المخاطر المتعلقة بسلسلة التوريد عن طريق تمييز الأحداث والظروف غير المتوقعة وتقييمها وتخفيفها والرقابة عليها والاستعداد لتأثيرها السلبي على أي جزء من سلسلة التوريد أثناء أداء المشروع وذلك من خلال تطوير برامج لتعقب المخاطر وربطها مع البرامج الإلكترونية لإدارة المشاريع مثل برنامج	أهم النتائج والتوصيات

Primaver ربط برنامج الدفعات KIMS المستخدم في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في ديوان المحاسبة والإدارة المالية لتجنب وقوع أي عمليات غير دقيقة ولزيادة مستوى الرقابة الداخلية والخارجية. بناء قاعدة معلومات تضم معظم المخاطر التي تواجه المشاريع الهندسية وفي كافة مراحل حياة المشروع، وأهم متطلبات تنفيذ إدارة مخاطر المشاريع الهندسية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وكيفية معالجة المخاطر وتجنبها.	
صغور والزعي (2020)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي في مؤسسة قطر التعليمية، بوجود التخطيط الاستراتيجي متغيراً وسيطاً.	أهداف الدراسة
التفكير الاستراتيجي	المتغير المستقل
الأداء التنظيمي	المتغير التابع
التخطيط الاستراتيجي	المتغير الوسيط
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين والبالغ عددهم (280) مديراً، في مستوى الإدارة العليا والوسطى في مؤسسة قطر التعليمية والمسجلة لدى وزارة التعليم العالي القطرية	منهجية البحث
خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: بلغ مستوى توافر التفكير الاستراتيجي، والأداء التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسة قطر التعليمية، الدرجة المرتفعة على مقياس (ليكرت) الخماسي، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار بالمحافظة على مستوى تبني	أهم النتائج والتوصيات

	التفكير الاستراتيجي في مؤسسة قطر التعليمية، وذلك لدوره الهام في الأداء التنظيمي، وهذا يتطلب الاستمرار بتحديد الاتجاه المستقبلي، وبناء خطة متكاملة الأبعاد منسجمة مع إمكانات المؤسسة ومقدرتها الداخلية، ويتم ذلك من خلال تحليل دقيق لنقاط القوة في المؤسسة والعمل على تعزيزها لاستغلال الفرص لصالح المؤسسة
الدراسة	النجار والفرا (2019)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة للتعرف على أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة.
المتغير المستقل	إدارة المخاطر والتي تتمثل في (التعرف على المخاطر تحليل المخاطر -تقييم المخاطر - سياسات علاج المخاطر المتابعة والمراقبة الدورية).
المتغير التابع	التميز المؤسسي يضم (القيادة الموارد البشرية-السياسات والاستراتيجيات-الشراكات والموارد - العمليات- رضا العاملين - رضا الفئة المستهدفة-خدمة المجتمع-نتائج ومؤشرات الأداء).
منهجية البحث	استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	ظهرت النتائج أن إدارة المخاطر لها أثر ذو دلالة إحصائية على التميز المؤسسي في بعدين فقط هما (التعرف على المخاطر المتابعة والمراقبة الدورية). كما أكدت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول إدارة المخاطر والتميز المؤسسي تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المستوى الإشرافي في الجامعة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة). وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمهارة إدارة المخاطر وذلك بسبب الأوضاع التي يعيشها قطاع غزة مما ينعكس بالفائدة على المؤسسات التعليمية مع وجود

نظام متكامل لضبط المخاطر وإجراء دراسات دورية توضح كفاءة نظام إدارة المخاطر المتبع في مواجهة الطوارئ.	
الدراسات الأجنبية	
(Agaba,etal,2023)	الدراسة
تهدف الدراسة إلى تقييم تأثير الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في جمعية التوفير والائتمان لياموجونجو.	أهداف الدراسة
الإدارة الاستراتيجية	المتغير المستقل
الأداء التنظيمي	المتغير التابع
استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وشملت أساليب كمية ونوعية لتقييم العلاقة بين المتغيرات المدروسة. تم اختيار عينة من 105 مشاركاً بتقنيات عشوائية بسيطة وعينية معتمدة. وتم تحليل البيانات الكمية والنوعية باستخدام برنامج SPSS الإصدار 21.0 والتحليل النوعي على التوالي	منهجية البحث
أظهرت النتائج أن إدارة الاستراتيجية لها علاقة إيجابية ومهمة مع الأداء التنظيمي لجمعية التوفير والائتمان لياموجونجو. وتوصي الدراسة بضرورة تعاون الإدارة مع أعضاء مجلس الإدارة وجميع أصحاب المصلحة لتنفيذ قرارات الجمعية العمومية السنوية واجتماعات مجلس الإدارة لتحقيق إدارة استراتيجية فعالة.	أهم النتائج والتوصيات
(Akinola.Etal,2022)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى فحص تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات المالية في بنوك الودائع في نيجيريا، مع التركيز على خمسة بنوك محددة في ولاية أوسون	أهداف الدراسة
الإدارة الاستراتيجية	المتغير المستقل
أداء المؤسسات المالية	المتغير التابع

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة 156 شخصًا، وتم جمع البيانات من خلال استخدام استبيان مهيكل. تم استخدام التحليل الوصفي وتحليل الانحدار لتحليل البيانات	منهجية البحث
أظهرت النتائج أن المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، وتقييمها والسيطرة عليها لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي لبنوك الودائع في نيجيريا. وفي الختام، أوصت الدراسة بضرورة وجود رؤية استراتيجية محكمة يتم توجيهها لجميع الموظفين، وتشجيع مشاركتهم في عملية الإدارة الاستراتيجية لتحضير الشركة للمستقبل وتحديد اتجاهاتها الطويلة الأمد.	أهم النتائج والتوصيات
Ramadan& Safavi, 2022	الدراسة
فحص تأثيرات التركيز التنظيمي الاستراتيجي، ورأس المال البشري الاستراتيجي، ونتائج الإدارة الاستراتيجية، والتكنولوجيا على الأداء التنظيمي	أهداف الدراسة
التركيز التنظيمي الاستراتيجي، ورأس المال البشري الاستراتيجي، ونتائج الإدارة الاستراتيجية، والتكنولوجيا	المتغير المستقل
الأداء التنظيمي	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم جمع البيانات من 408 موظفين في منظمة في طرابلس	منهجية البحث
أظهرت النتائج أن التركيز التنظيمي الاستراتيجي، ورأس المال البشري الاستراتيجي، ونتائج الإدارة الاستراتيجية، والتكنولوجيا جميعها لها تأثير على الأداء التنظيمي. قيود الدراسة تتعلق بتطبيق النتائج على المصارف الليبية فقط، وتشير الدراسة إلى ضرورة تنفيذ قيادات الإدارة الاستراتيجية والعوامل الأخرى المقيمة لتحسين الأداء التنظيمي.	أهم النتائج والتوصيات
Jaber, 2020	الدراسة

أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى بحث أثر ممارسات إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي لشركات التأمين في المملكة الأردنية الهاشمية الأردن.
المتغير المستقل	إدارة المخاطر وتم تقسيمها (التخفيف من المخاطر - تحديد المخاطر - تقييم المخاطر - مراقبة المخاطر - تنفيذ إدارة المخاطر)
المتغير التابع	الأداء التنظيمي
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من 120 مدير الذين يعملون في شركات التأمين الأردنية بواسطة الاستبانة. عند التأكد من التوزيع الطبيعي للإجابات وصدق وثبات الأداة، تم إجراء التحليل الوصفي والتحقق من الارتباط بين المتغيرات. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار وSPSS.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المخاطر لها تأثير على الأداء التنظيمي، حيث كان التخفيف من المخاطر هو الأكثر تأثيراً على الأداء التنظيمي، يليه تحديد المخاطر وتقييم المخاطر ومراقبة المخاطر وكان الأقل تأثيراً هو تنفيذ إدارة المخاطر، وأن جميع ممارسات إدارة المخاطر لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بأن شركات التأمين يجب عليها اتخاذ تدابير فعالة من حيث التكلفة لتحديد المخاطر في الوقت المناسب وتخفيف المخاطر بشكل فعال. يتوجب على شركات التأمين في الأردن القيام بتثقيف موظفيهم حول أهمية إدارة المخاطر وممارستها وعلمهم تقييم ممارسات إدارة المخاطر بشكل مستمر للتأكد من أنهم ما زالوا قادرين على البقاء في بيئة عمل متغيرة..
الدراسة	Mohd Ali & others(2019)

أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر إدارة المخاطر في أداء مشاريع البناء في ماليزيا من حيث الأبعاد (الوقت التكلفة، والجودة وقد تمثل مجتمع الدراسة في مدراء المشاريع والمدراء التنفيذيون والمدراء الماليون في الشركات الإنشائية في ماليزيا
المتغير المستقل	إدارة المخاطر
المتغير التابع	أداء مشاريع الوقت التكلفة، والجودة
منهجية البحث	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الحصول على البيانات اللازمة للدراسة من خلال مقابلات لعينة الدراسة وكذلك تحليل المستندات الخاصة بإدارة المخاطر في تلك الشركات.
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة عملية إدارة المخاطر تؤثر بشكل إيجابي على إدارة المشروع وبالتالي على نجاح المشاريع، وأن قلة المعرفة بإدارة المخاطر وضعف ممارستها تؤثر بشكل سلبي على أداء المشاريع وقد أوصت الدراسة بتطوير استراتيجيات لإدارة المخاطر بناء على نتائج الدراسة تهدف إلى تحسين أداء المشاريع.

الفصل الثاني : الاطار النظري

المبحث الأول إدارة المخاطر

1.1.2 تمهيد

تواجه المنظمات في الوقت الراهن الكثير من المخاطر (عدم التأكد)، والأزمات الناتجة عن التغييرات البيئية المتعددة، خاصة عند اتخاذها للقرارات، وهذه المخاطر تختلف بحسب مستوياتها، ومدى تأثيرها ، ودرجة تكرارها، وأسبابها (علي، 2021) وقد ناقش الباحثون مفهوم الخطر، وعدم التأكد مطولاً ، وحتى الآن لم يتم الاتفاق على تعريف واحد وشامل يُمكن استخدامه في كافة المجالات، فلكل مجال تعريفه الخاص لمعنى الخطر، وكل مجال يختلف معنى الخطر فيه عن المجال الآخر، ويمكن تعريفه بأنه احتمال الفشل في تحقيق العائد المتوقع، ويمكن تعريفه بأنه "حالة من اللا تأكد التي لا يمكن قياسها ، وأما من الجانب الاقتصادي، فيمكن تعريف الخطر بأنه توقع اختلاف بالعائد بين ما هو مخطط، وبين ما هو مطلوب، أو متوقع حدوثه (علوان، 2021)

2.1.2 إدارة المخاطر: النشأة

بدأ الاهتمام بإدارة المخاطر، وإدارتها في عام 1940- 1950 في الولايات المتحدة الأمريكية؛ لتدهور الوضع الاقتصادي آنذاك، وضعف ميزانيات المنظمات مما جعل مديري هذه المنظمات والمسؤولين عنها يلجؤون إلى المتخصصين في المخاطر، ومن هنا بدأ استخدام مصطلح (Risk Management) في بداية الخمسينات، وقد ساعد انتشار الشركات متعددة الجنسيات وتوسعها إلى انتقاله إلى دول أخرى، بحسب حمول وأحمد (2012) وقد أشار العنزي والدليبي (2015) إلى أن بداية استخدام كلمة (Risk) كانت في منتصف القرن السابع عشر، وأورد علوان (2021) أنه في نهايات الحرب العالمية الثانية تم نشر أول مقال، بعنوان إدارة الخطر في مجلة "Harvard Business Review" عام 1956، ومن هنا تشكل أول تيار يحاول مواجهة المخاطر، وإدارتها. ويظهر أن إدارة المخاطر نشأت نتيجة ارتباط التأمين، واندماجه، والنظرية المالية بالقطاع المالي، وتطبيقات الهندسة بالبرامج الفضائية والعسكرية، فقد جرت دراسات تحليل المخاطر بعد

الحريق الذي حدث في المركبة الفضائية الأمريكية "أبولو" سنة 1967، ومات على أثر هذا الحريق ثلاثة من رواد الفضاء ، فقد اعتمدت "ناسا" الوكالة الفضائية قبل هذه الحادثة على ضمان الجودة، والتحكم بها من قبل المهندسين وخبرتهم العملية لتحليل المخاطر المرتبطة بالحادثة (بوسهمين وشهيد (2017)). وقد كان معمولاً بأنشطة إدارة المخاطر في السابق، إلا أن مصطلح "إدارة المخاطر" لم يكن محدداً بعدُ ، وتكمن أسباب ظهور مفهوم إدارة المخاطر، واستخدامها، كما أوردها العزاوي والبلداوي (2018) بحدوث التطورات التي تؤدي في أغلب الأحيان إلى وجود المخاطر والحوادث، وارتفاع أسعار التأمين بسبب تطور الاستثمارات، إضافة إلى تطور قطاع المشاريع، والاستثمارات التي تؤدي إلى تواجد الخطر، والخسائر في بعض الأحيان، إلى جانب الاختلافات، والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وإدراك مدى أهمية دراسة إدارة المخاطر، خصوصاً بعد التطور في مجال المعدات المتعلقة بالمشاريع التي تحتاج للحماية.

إذن يظهر أن إدارة المخاطر هي عبارة عن نهج قديم، وليست حديثة، بدأت منذ ظهور حاجة الإنسان للأمن والحماية لنفسه وممتلكاته، ولمنع الضرر عنه، إلا أن المسميات والمصطلحات هي التي اختلفت، وتغيّرت مع تطور الأحداث الدائم، والمتتالي في بيئة الأعمال، وعلى جميع الأصعدة، والمجالات البرزنجي وعليوي، (2017).

3.1.2 مفهوم إدارة المخاطر

إن حالات الخطر تبدأ عندما تؤدي التهديدات للانحراف، والاضطراب في أنظمة العمل؛ مما يؤثر سلباً على سير عمل المنظمة، وتحقيق أهدافها؛ لذلك تقوم مثل هذه المنظمات بالاسترشاد بسلسلة من الإستراتيجيات والخطط التي تقوم العمليات بتوفيرها، ويتم عبرها تنفيذ الإجراءات، وتكون خطة إدارة المخاطر، ومكوناتها منبثقة من إدارة مخاطر المنظمة، وتشتمل هذه المكونات، والطرق على المراقبة، وتحليل البيئة الداخلية، وأنشطة مكافحة الاتصالات والمعلومات الضارة، والاستجابة للمخاطر، وتحديد الأحداث، وتحديد الأهداف، وتقييم المخاطر الشيخ وأرتيمة، (2020).

وتعرف المخاطر بحسب طاحون وحجازي (2019) بأنها التقاطع بين نقاط الضعف، وهي ظاهرة تسبب بالضرر، والتعطيل والخطر في اللغة هو الإشراف على الهلاك، وقد ظهر العديد من التعريفات

والمفاهيم المفسرة لمصطلح إدارة المخاطر : لكثرة المفكرين والأدباء الذين درسوا هذا المفهوم، واختلاف
مداخلهم

واتجاهاتهم، فقد عرف معهد الأبحاث البريطاني مصطلح إدارة المخاطر بأنه: نشاط، يهتم بتحليل
المخاطر التي تتعرض لها المنظمات، ودراستها ، وله القدرة للسيطرة عليها، ويمنعها من تحقيق أهدافها
(العنزي والدليحي، 2015). ويتكون مصطلح إدارة المخاطر من شقين: الأول هو التخطيط والتنسيق
والتنظيم والرقابة للأعمال، والثاني: وهو الخطر الذي يعني كل ما هو غير متوقع، وتباين ما هو متوقع، كما
وصفه العبد الرحمن وجبران (2021) وقد اعتبر عز الدين (2018) إدارة المخاطر بأنها التوصل لمنع خطر
ما ، وتقليل الخسائر الناجمة عنه، والعمل على دراسة وتحليل أسباب هذا الخطر لتجنبه في المستقبل،
وعلى المؤسسات العمل على التعرف إلى المخاطر بأنواعها، حتى تقرر الإدارة قبول مستوى المخاطر، وتحديد
المستوى الذي ستقوم بقبوله لتعظيم النتائج.

وبحسب (El Khatib 2022) فإن دراسات إدارة المخاطر، وممارساتها، هي الجانب الرئيس لنجاح
أي مؤسسة، والغرض من إدارة المخاطر هو زيادة احتمالية الأحداث الإيجابية (الفرص)، وتأثيرها، وتقليل
احتمالية الأحداث السلبية (التهديدات). والمخاطر هي الموضوع الرئيس في كل اجتماع تقوم به إدارات
المنظمات، إذ يمكن للمخاطرة أن تميل إلى خيارين: الفوز أو الخسارة، فلا بد من الحصول على نظرة عامة
على إدارة مخاطر أي مشروع.

كما تعرف ممارسات إدارة المخاطر بأنها مجموعة من الأنشطة الإدارية، تحدّد الإدارة من خلالها
المخاطر، وتقوم بوضع الإستراتيجيات، والأهداف التي تحلل المخاطر، وتصنفها وتقوم بقياسها، وتحديد
الطريقة المناسبة لمعالجتها بالسياسة، والإستراتيجية الصحيحة وهي وسيلة تسعى إلى تحديد المخاطر،
والسيطرة عليها حسب مقدار المخاطرة الذي ترغب الشركة في الوصول إليه، وتسعى أيضا إلى اتخاذ قرارات
مناسبة بناءً على هذه المخاطرة (حبشي، 2021). وقد أشار العزاوي والبلداوي (2018) إلى أن مفهوم إدارة
المخاطر هو عبارة عن عملية تعمل على تحليل المخاطر وقياسها، وتصنيفها، والسعي إلى التوصل إلى حلول،
ووسائل يُمكن من خلالها السيطرة على المخاطر، والتحكم بها ومحاولة الحد من تكرارها، وتقليل عواقبها،

ونتائجها والخسائر الناتجة عنها ، واستخدام الإستراتيجيات والبرامج الملائمة لإدارة المخاطر، ومتابعة هذه البرامج لتحديد طريقة مواجهة المخاطر.

وتساعد إدارة المخاطر المديرين على فهم طبيعة مخاطر العمل، وأنواعها، وتحديدتها؛ مما يسمح لهم باتخاذ قرارات مدروسة، وأكثر وعياً، وهناك أنواع للمخاطر التي يمكن إدارتها وفقاً لـ (2021) Polinkevych et al. وهي مخاطر داخلية، يمكن الوقاية منها، كالمخاطر التشغيلية، والمخاطر الإستراتيجية المرغوب فيها للأعمال، إذ توافق الشركات على وجود هذه المخاطر. والمخاطر الخارجية هي المخاطر التي تقع خارج نطاق تأثير المؤسسة، كالكوارث الطبيعية، والسياسية. ووفقاً لأساسيات إدارة المخاطر فيجب أن تضمن إدارة المخاطر الامتثال للمخاطر المقبولة، والذي لا يعني القضاء المطلق على المخاطر، وإنما التقليل من التهديدات والخسائر الناجمة عنها، ويُظهر (2019) Kraev& Tikhonov التسلسل الهادف لممارسات إدارة المخاطر، وهي مجموعة الإجراءات المكونة من تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، وتطوير وتنفيذ برنامج لتقليل المخاطر، وتطبيق تدابير تعويضية؛ لتسوية الضرر الناجم عن الخطر.

وقد قام آدم (2017) بإيجاز تعريف إدارة المخاطر، بأنه مجموعة من الأنشطة التي تعمل على تغيير العلاقة بين العائد المتوقع، ومقدار المخاطرة المترتبة على تحقيق هذا العائد؛ لتعزيز قيمة الأصل الذي يُنتج من هذا العائد، كما عرف البلبوشي (2018) إدارة المخاطر بأنها عملية رصد المخاطر وتحديدتها، وتحليلها، وقياسها، ومراقبتها ؛ للتأكد من الفهم الصحيح، والكامل لها، والتأكد من أنها ضمن المستويات، والحدود المقبولة؛ مما يزيد فاعلية المؤسسة وكفاءتها، بالتعامل مع الحوادث، إذ إنها فن إدارة السيطرة" والتحكم بالأحداث، وضمان عدم خروجها عن السيطرة. ويُعرف صادق والجمال (2019) إدارة المخاطر بأنها عملية هيكلية، ونظامية، يمكن من خلالها تقييم الخسائر الناجمة عن تحقق المخاطر، ومحاولة اختيار أفضل الأساليب والوسائل والطرق لمواجهة هذه الخسائر، والسيطرة عليها، ومحاولة تقليلها، فهي تحدّد حجم الخسائر، وتقديرها، وهي عبارة عن ثلاث مراحل: تحديد الخسائر، وتقييم الخسائر، واختيار الإستراتيجية المناسبة في الوقت المناسب؛ لتقليل الخسائر.

ويُعرف إبراهيم (2019) إدارة المخاطر بأنها عبارة عن تقنية إدارية للإفادة من أخطاء الماضي، ومنع حدوثها، وتكرارها في المستقبل، والتقليل من حجم خسائرها، ومحاولة الحد من حصول أخطار

متوقعة. ويُشير جاد الله (2010) إلى أن إدارة المخاطر هي عملية إدارية مستمرة، تحاول السيطرة على الأخطار والتهديدات والأزمات، والسعي إلى توجيه طاقة كافة الموارد في المؤسسة، نحو التعامل مع هذه المخاطر بكل قوة، وفعالية، ومحاولة معرفة أسبابها؛ لمنع حدوثها في المستقبل.

وتعتبر إدارة المخاطر نهجاً علمياً لمشكلة إدارة المخاطر التي يواجهها الأفراد، والمؤسسات على حدٍ سواء، ويُعرف المسؤولون مواجهة المخاطر في المؤسسات والمنظمات باسم: "مديرو المخاطر"، كما أن مصطلح "إدارة المخاطر" هو مصطلح حديث نسبياً، إلا أن الممارسة الفعلية لإدارة المخاطر قديمة قدم الحضارات نفسها، ويمكن التعبير عن إدارة المخاطر بمعناها الواسع بأنها حماية المؤسسات من حيث الأصول، والدخل، وهي عملية تعتمد على فلسفة متميزة، وتتبع تسلسلاً محدداً من الخطوات، وهي وظيفة ذات طابع إداري، تستخدم نهجاً علمياً للتعامل مع المخاطر، والتهديدات المحتملة (Gallati, 2003).

4.1.2 أهداف إدارة المخاطر

بما أن إدارة المخاطر جعلت الفكر في الإدارة يتحول من التأمين في الإدارات المالية والاقتصادية، إلى فكرة الاعتماد على علم الإدارة في المؤسسة؛ من خلال تحليل العوائد والقيم المتوقعة بطرق علمية، تجعل الإدارة قادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة مع وجود الظروف الراهنة المتمحورة بعدم اليقين، وعدم التأكد من النتائج، وهو ما يُظهر الأهمية التي تلعبها إدارة المخاطر لأعمال المنظمات، ومشاريعها (إبراهيم ، 2019) .

وتظهر الحاجة المتزايدة لإدارة المخاطر للأعمال في السنوات الأخيرة، فقد أصبح من المهم والضروري حماية بيانات المؤسسات، فبحسب تقرير المخاطر العالمية 2020-2021 ، الذي نشره المنتدى الاقتصادي العالمي"، فإن الاقتصاد العالمي يواجه مخاطر متزايدة في العديد من المجالات، وهو ما يزيد الحاجة للحماية من الضرر (Björnsdóttir, 2022) .

وتهدف ممارسات إدارة المخاطر إلى تخفيف آثار المخاطر، والتوفير، وتقليل التوتر، وتحقيق المنافع، كما تتميز هذه الممارسات بخصائص متعددة منها: أنها بحاجة لدرجة كبيرة من التركيز، ودراسة البيانات الداخلية والخارجية للمنظمة، إذ تتطلب عمليات إدارة المخاطر اتخاذ قرارات مصيرية وسريعة،

فالمخاطر تحتاج أشكالاً تنظيمية، ومعالجة خاصة، إلى جانب الحاجة لمعرفة نقاط القوة والضعف، ومصادر التهديد؛ من أجل القدرة على إدارة هذه المخاطر (الحاج، 2021). وقد حددت الدراسات ومن ضمنها دراسة تومي (2017) أهداف إدارة المخاطر، التي تركز على تعريف المخاطر، وتحديدتها، ضبطها، وقياسها، وتحليلها، ومحاولة منع تحقق الخطر، أو تقليل مستويات الخطر؛ لتصبح ضمن المستويات الموافق عليها من قبل الإدارة، ومحاولة تقليل الخسائر الناجمة عن الخطر والتخفيف من حدة المخاطر عبر اتباع إستراتيجية مناسبة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى اتخاذ قرارات مفهومة وواضحة وسهلة التطبيق، وتلاءم مع مستوى الخطر، وضمان أن يكون العائد المتوقع متناسباً مع درجة الخطر. وقد أورد العزاوي (2020) أن أهداف إدارة المخاطر على مستوى المنظمة كلها تكمن في استكمال تحقيق أهداف المنظمة ومتابعتها، رغم المخاطر، والخسارة وتخفيض حاصل الأضرار، والخسائر الناتجة عن المخاطر، وتخفيض حاصل الأخطار، للمستوى المناسب للمنظمة، واستخدام إستراتيجية تحد من الأخطار؛ مما يقلل تكاليف الأضرار والخسائر وبالتالي زيادة الدخل، إلى جانب زيادة الأرباح، إذ إن تكاليف تقليل المخاطر أقل من تكاليف الخسائر التي تحدث في حال تحقق حدوث الخطر.

وبالنسبة لعللي (2019) فإن أهداف إدارة المخاطر هي: تنظيم الكفاءة التشغيلية، والاستخدام الفعال لموارد المؤسسة، والسعي إلى تطوير الموارد وحمايتها، ودعم قاعدة البيانات في المؤسسة، كذلك دعم الموارد البشرية وتطويرها، وتخفيض التغيرات والمخاطر غير المهمة، واستخدام وسائل وطرق وسياسات لتحديد الأولويات، واتخاذ القرارات التي تجعل المؤسسة قادرة على إدراك الفرص والتحديات، أو التهديدات ودعم تنفيذ المشاريع، والأنشطة داخل المؤسسة عن طريق إعداد إطار عمل محدد ومتخصص.

ومن أهداف إدارة المخاطر تقليل احتمالية حدوث المخاطر، وتخفيف الخسائر المحتملة في حال حدوث الخطر المحتمل، فالهدف الأساسي والرئيس والجوهري من - خطط وإستراتيجيات إدارة المخاطر المتبعة هو السعي لضمان بقاء المؤسسة، والتغلب على الخطر، أو عدم اليقين للوصول إلى أهدافها (2020 Lima et al.,).

5.1.2 أهمية إدارة المخاطر

تكمن أهمية مواصلة تطوير الممارسات الخاصة بإدارة المخاطر للوصول إلى توافق بين ممارسات إدارة المخاطر، والعوامل الطارئة، خاصة أن مناهج إدارة المخاطر لا تزال ناشئة، وغير مثبتة كثيرًا؛ لذا من الأفضل بناء مقترحات موائمة تؤدي لتحقيق النتائج، إذ يتفق معظم صانعي السياسات، والمتخصصون بقطاع الخدمات المالية، خاصة على أن زيادة الوضوح الداخلي حول المخاطر المادية، والإفصاح عنها تؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل، وهم يعتقدون أن أهم دور لوظيفة إدارة المخاطر هو تحديد الخطر، ثم قياسه، فإدارة المخاطر هي فن أكثر من كونها علماً، مما يجعل إدارة مخاطر المؤسسة أكثر موثوقية وفعالية، فإدارة المخاطر هي من - تخصصات الإدارة التي يكون فيها القياس صعباً بشكل خاص، ويتضمن القياس محاولة تحديد الظواهر، أو الأحداث التي حدثت أو التي تحدث الآن، لكن إدارة المخاطر تتناول الأحداث المستقبلية التي لم تحدث، وقد لا تحدث من الأساس، وهنا تظهر أهميتها بوجود الارتباط الوثيق بين المخاطر، والخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، وتكون نتيجة لذلك مرتبطة بمخاطر تنفيذ الإستراتيجية، وثقافة المنظمة هي النموذج المتحكم بهذه المخاطر، فالأنظمة والقواعد والمبادئ التوجيهية هي خط الدفاع الأول ضد المخاطر (Kaplan & Mikes 2016)

تؤدي إدارة المخاطر العديد من الوظائف والمهام، فأهدافها مترابطة، ووظائفها

تفاعلية، وتحافظ على الأصول، وتحمي المصالح، وتضمن الاستمرارية؛ من خلال إعداد التقارير المتعلقة بأحجام المخاطر، وآثارها، وتكاليفها، وهي إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية التي تنفذ الالتزامات تجاه الموظفين وتحد من خسائر المؤسسة، ومحيطها، وتحدد الالتزامات، كما تسعى إدارة المخاطر إلى حماية سمعة المنظمة بحماية مقدراتها، وإبعادها عن الخسائر، وحماية قواعد البيانات الخاصة بها، وتحسين نقاط ضعفها، كما تسهم إدارة المخاطر في التخطيط الفعال، والسيطرة والرقابة والاستمرارية في العمل، وتسعى إلى تطوير الأداء، ودعم الأنشطة التنفيذية، بالطرق المنهجية، وإن أهم الفوائد التي تحققها إدارة المخاطر للمؤسسة تحسين ثقة المساهمين في المؤسسة، وتحسين قيمتها، وتقليل المخاطر وما تنتجه من خسائر، وتعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف المختلفة (الرواشدة والشورة، 2022).

كما أشار فتحي (2020) إلى أن أهمية إدارة المخاطر تكمن في حماية الإدارة في أية مؤسسة للأموال، والأشخاص والأموال، من الأخطار العديدة؛ لضمان استمرارية العمل الجيد ضمن ظروف صحية وملائمة من جميع النواحي.

وبسبب التقدم التكنولوجي الكبير، والمتلاحق في بيئة المنظمة الداخلية، حتى الخارجية، فقد تزايد الاهتمام بأساليب إدارة المخاطر في المنظمات والشركات وانتشرت العديد من الكتب والمقالات والمجلات التي تناولت المواضيع المتعلقة بإعداد أنظمة خاصة بإدارة المخاطر، وتلفت الانتباه إليها؛ من أجل المحافظة على إبقاء المنظمات، واستدامة المنافسة لديها، وسعيًا لمواجهة التطورات غير المرغوب فيها من قبل المنظمات؛ لأن أنشطة هذه المنظمات أصبحت محفوفة بالمخاطر (محمد و نوري، 2020).

كما أن أصبحت مواءمة المخاطر أمرًا صعبًا؛ نظرًا لتحول المؤسسات إلى البيئة السيبرانية، في ظل التطورات الرقمية الناشئة، والمتطلبات التنظيمية، والمخاطر والتهديدات، وتقلب السوق والمنافسة، إلى جانب عدم نضج حوكمة المخاطر؛ مما يؤدي إلى مسار غير واضح لاتباعه من قبل المنظمات، فالافتقار إلى نهج إستراتيجي واضح في إدارة المخاطر، وسوء إدارة المخاطر يؤدي إلى فشل المنظمات؛ لذا لا بد من التركيز على إدارة مخاطر المنظمة؛ لضمان مواجهة المخاطر، وبالتالي ضمان نجاحها، ومن هذا المنطلق تظهر أهمية إدارة المخاطر (Althonayan) Andronache, 2022 & فمعظم المؤسسات والشركات، ونتيجة لتطور المخاطر كالهجمات الإلكترونية مثلًا، يجعلها أكثر استثمارًا بإدارة المخاطر، وتقليل استعدادها للمخاطر الجديدة، وتكاليف الهجمات الآثار السلبية على قيمة المساهمين)، إذ أن إنفاق المؤسسة المزيد على إدارة المخاطر يقلل المخاطر الجديدة، ويُحسن الشروط التي تتعامل بموجها مع أصحاب المصلحة، فالخاصية الأهم بالنسبة لإدارة مخاطر المؤسسة أنها تحمي سمعة المؤسسة، فإذا تأثرت سمعة الشركة، أو المؤسسة، فهذا يعني ملاحظة أصحاب المصلحة حدثًا، أو خطرًا غير متوقع، أثر على الشركة، يقررون عدم التعامل مع هذه المؤسسة، فعلى سبيل المثال، إذا كشفت إحدى المؤسسات عن عيب في منتج من منتجاتها، أو خدمة من خدماتها، يظل العملاء على استعداد لشراء منتجاتها، ولكن بسعر أقل، لمراعاة حقيقة أن هذه الشركة غير موثوقة، أو غير جديرة بالثقة كما كانت في السابق، فإدارة المخاطر تساهم في تقييم المؤسسة لتعرضها للمخاطر، وتقوم بتعديل سياساتها؛ وفقًا لفهمها الجديد لتوزيع الخسائر، فإذا كان التوزيع الجديد

للخسائر أقل ملائمة لأصحاب المصلحة من التوزيع السابق، فإن الشركة بهذه الحالة تعاني من فقدان سمعتها، والعكس صحيح أي إذا كان تقييم توزيع الخسائر منطقياً وأكثر ملائمة، نتيجة لتوفر معلومات جديدة، فإن الشركة تزيد من نفقاتها لتقليل احتمالية وقوع خطر، أو هجوم، وتستثمر أكثر في إدارة المخاطر، وتقلل استعدادها لتحمل مخاطر جديدة، كما أن أهم خصائص إدارة المخاطر تجعل المؤسسة مدركة للمخاطر الممكنة، وعلى دراية كاملة بها، فالتنبؤ بالخطر يقلل الخسائر الناجمة عن هذه المخاطر، ويؤدي إلى حماية سمعة المؤسسة الاستثمار في تخفيف المخاطر (Kamiya et al., 2021)

6.1.2 أنواع وخصائص إدارة المخاطر

ويُمكن أن يتم تطبيق إدارة المخاطر على مؤسسة كاملة بأي وقت، وبجميع مستوياتها ومجالاتها، كما يُمكن تطبيقها على مشاريع ووظائف وأنشطة محددة بذاتها، فتقوم المؤسسة بإدارة مخاطرها، عبر تحديد وتحليل وتقييم إذا ما كان يجب عليها معالجة المخاطر عن طريق تعديل هذه المخاطر، حتى تلي المعايير التي وضعتها هذه المؤسسة، فعلى الرغم من تطوير ممارسات إدارة المخاطر في العديد من القطاعات بمرور الوقت، فالاعتماد على عمليات تقع ضمن إطار شامل سوف يُساعد في ضمان إدارة مخاطر فعال، وكفؤ ومتربط عبر المؤسسة (منصة إدارة المخاطر 2021)

ومن أهم خصائص إدارة المخاطر أنها جزء رئيس، ومهم من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، وهي إجراءات منظمة تتبعها المؤسسات لمواجهة المخاطر، والحوادث، كما أن أنشطة إدارة المخاطر مستمرة ومتطورة، وتتعامل بمنهجية مع المخاطر، إذ إنها تندمج بثقافة المنظمة، كما أن إدارة المخاطر تسعى إلى القيام بالدراسات حول جميع الحوادث الحاصلة في المؤسسة في السابق، والإفادة من إجراءات إدارة المخاطر، التي تم العمل بها في السابق، إضافة إلى قيام إدارة المخاطر بتقييم الإجراءات، وتحليلها على كافة أجزاء المؤسسة لدراسة المخاطر المتوقعة، وغير المتوقعة المحتمل حدوثها)، والكشف عن تأثير هذه المخاطر على المؤسسة، وكوادرها البشرية ومواردها، وتسعى إدارة المخاطر إلى الاهتمام بالعاملين، وتقييدهم بإجراءات السلامة، وتقوم المؤسسات من خلال إجراءات إدارة المخاطر بالاحتفاظ بالسجلات المتنوعة حول السلامة عن كل ما يتعلق بالحوادث، والتدريبات والخسائر المادية، وأوقات العمل الضائعة؛ للاستعانة بها في دراسات السلامة، لتلافي مسبباتها في المستقبل (صالح والربيعي، 2018). كما أن تبني المؤسسات لمبادئ

إدارة المخاطر، وتقنياتها بالاعتماد على القواعد المرتبطة باتخاذ القرارات والمتصلة بإدارة المخاطر فيها، كان بفعل تطور إدارة

المخاطر وزيادة الاهتمام بها، وقد تطورت هذه القواعد التي يتم تطبيقها على مواقف المخاطرة، ومن ضمن هذه القواعد التفكير بكل الاحتمالات، وعدم المجازفة بأكثر مما تستطيع المؤسسة تحمله، وعدم المجازفة بالكثير مقابل القليل (عبدلي وعشعاشي، 2012) ومن أهم تصنيفات إدارة المخاطر : مخاطر عامة، ومخاطر خاصة، وتعرف المخاطر العامة بأنها المخاطر المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة كالاقتصاد، وتعرف المخاطر الخاصة بأنها تلك المرتبطة بالبيئة الداخلية للموارد البشرية، ومخاطر المال والأعمال، فمخاطر المال متعلقة بالخسائر في الأسواق المالية، بحيث تعجز المؤسسة عن سداد التزاماتها وديونها من أصولها التجارية، ومخاطر الأعمال متعلقة بمنتجات المؤسسة وخدماتها، والعمل فيها بشكل عام كما ذكرت العياشي (2016). وقد صنفها المري وآخرون (2020) إلى : إدارة المخاطر الإستراتيجية، وإدارة المخاطر التقليدية، فإدارة المخاطر الإستراتيجية هي: الإدارة التي تركز، وتسيطر على البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتستطيع المؤسسة في هذه الحالة تتبع المخاطر الإستراتيجية، وتتشكل سمعة جيدة للمؤسسة وثقة من قبل العملاء، كنتيجة لها، وهي نوع من إدارة المخاطر التي لا تتنبأ بالمخاطر فحسب، بل تستطيع اكتشاف حلول لهذه المخاطر الإستراتيجية، وفي هذا النوع من إدارة المخاطر يجب أن تكون المنظمة على درجة عالية من التنظيم الإستراتيجي، بحيث تكون أهدافها، وخططها واضحة ومدروسة؛ لأنها تواجه نوعاً مجهولاً من المخاطر يصعب فهمها قبل حدوثها بوقت قصير، وهو عكس إدارة المخاطر التقليدية التي تواجه نوعاً ممنهجاً من المخاطر القابلة للتنبؤ، والتي من السهل أن يتم السيطرة عليها، واحتوائها عبر خطط قد سبق التعامل بها.

ومن أهم أدوات إدارة المخاطر بحسب بوسهمين وشهيد (2017) تمويل المخاطرة ويعني تمكين الأموال، وإتاحتها لضمان مواجهة الخسائر، وتعويضها، ويكون ذلك بالاحتفاظ بجزء من الخطر، وتحويل الجزء الآخر، والتحكم في المخاطرة ويعني اتخاذ الإجراءات اللازمة عن طريق الرقابة والتحكم بتقليل الخسائر إلى أدنى مستوى، أو منع حدوث المخاطر. وفي الوقت الحالي، لا بد من تبني وتطوير نهج شامل لإدارة المخاطر، وليس الإدارة التي تتعامل مع الأجزاء المختلفة لإدارة المخاطر، بل يجب تحديد إجمالي

المخاطر المحتملة إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة كاملة، بالشكل الذي يسمح لمجلس إدارة المؤسسة بإدارة المخاطر بالشكل الذي يساعده على الإلمام بالمعرفة الجماعية بالمخاطر؛ من أجل اتخاذ قرارات فعالة تدعو إلى مواءمة عمليات إدارة المخاطر مع هذه المخاطر، وهو ما ساهم باكتشاف مزايا إستراتيجيات إدارة المخاطر الجديدة بفعل التطور التقني، وغيرها، ومن هذه المزايا تحسين الأداء المالي، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال إدارة المخاطر ذات الإمكانيات التأثيرية الكبرى، والفهم المشترك لمستويات المخاطر، ومراقبتها من قبل وحدات الأعمال بالشكل المتسق الذي عزز عملية صنع القرار، وإدارة المخاطر بشكل أفضل، وإعداد التقارير؛ مما يؤدي إلى تحسين حوكمة الشركات والوفاء بمسؤوليات أصحاب المصلحة، وضمان الامتثال للمتطلبات التنظيمية، وفي هذا الوقت فإن أهم ما تحاول برامج إدارة المخاطر توفيره، هو مستوى من التأكيد على أن أهم المخاطر قد تم تحديدها وإدارتها، إلا أنه في الغالب تقصر هذه المؤسسات في تقييم وتجميع تلك المخاطر من منظور إستراتيجي، فالنظام الإداري يجب أن يكون كاملاً، يربط المخاطر بقيمة المساهمين، ويرتبط بالبيئات الديناميكية التي تعمل فيه المؤسسة (Gallati, 2003).

ومن أجل التحول نحو نهج إدارة مخاطر إستراتيجية لإدارة المخاطر في أي مؤسسة، فلا بد من التأكيد على الحاجة إلى قدرات قيادة تنفيذية، ومشاركة نشطة بالمخاطر، بحيث يجب أن يكون لإدارة المخاطر تأثير مباشر على صياغة إستراتيجية المؤسسة وتخطيطها، كما لا بد من انعكاس أبعاد صياغة إستراتيجية، وتخطيط في عملية إدارة المخاطر في المؤسسة، وأن تكون إدارة المخاطر أكثر ديناميكية بالإضافة إلى فهم تصورات المخاطر للمؤسسة، ففهم المخاطر وتفسيرها وتصورها هو مكون حاسم في ممارسة إدارة المخاطر الإستراتيجية، ومن الضروري أن يكون هناك إطار عمل مختلط لإدارة المخاطر لتوجيه عمليات وإجراءات إدارة المخاطر (McCabe, 2021).

7.1.2 أبعاد إدارة المخاطر

يوجد العديد من أبعاد لإدارة المخاطر، ويعود الاختلاف في التحديد الدقيق لهذه الأبعاد، نظراً لاختلاف اختصاصات الباحثين العلمية، وخبراتهم العملية، وطبيعة البيئة التي طبقت فيها دراساتهم، وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على الأبعاد الآتية: تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، وتقييم المخاطر،

والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) بهدف قياس مستوى إدارة المخاطر في وزارة الصحة الأردنية، وتم اختيار هذه الأبعاد بما يتناسب وبيئة العمل الأردنية، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

أولاً: تحديد المخاطر:

إن تحديد المخاطر هي العملية التي تعطي إدارة المخاطر إرشادات حول كيفية البدء بتنفيذ إدارة المخاطر، ويكمن الهدف من هذه الخطوة، أو من هذه العملية بتحديد مخاطر المشروعات، وكافة مصادر مخاطر هذه المؤسسة، إذ إن المخاطر بحسب (Sanghera 2019) عبارة عن مخاطر مخفية، ومجهولة في جميع المشروعات والمجالات في المؤسسة، وهي بانتظار مهاجمة المؤسسة، ويكمن مفتاح إيجادها بعدم التأكد الذي يأتي من مصادر مختلفة سواء في الغموض، أم الاحتمالات أم الافتراضات فالبحث عن مجالات الغموض والافتراضات والتقدير والوثائق هي الأساس كبداية لتحديد المخاطر.

يُعد تحديد المخاطر عملية مستمرة، يسمح الإطار المقترح للمؤسسات في التعامل مع المخاطر المعقدة، والمتزايدة وتحديدها، بناءً على كيفية تعرض الموارد التنظيمية للخطر بمرور الوقت، ويمكن للمديرين استخدام شكل من أشكال تحليلات التحكم بالمخاطر لوحة تحكم مراقبة لجميع المخاطر المحددة في إطار كل مجموعة تفاعل على أساس منتظم لتصبح المؤسسة أكثر استباقية في إدارة المخاطر واستغلال الفرص (Mishra et al., 2019).

وفي مرحلة تحديد المخاطر يُمكن الإعلان، والكشف عن المخاطر والحوادث غير المرغوب فيها في المؤسسة بشكل نظامي، ومن خلال هذه المرحلة يتم التعرف على المخاطر المهمة، ويتم تحقيق التعرف على المخاطر بعدة طرق، من ضمنها مراجعة المخاطر الشائعة من خلال قوائم المخاطر المحتملة، والتحديد المعتمد على التصنيف عن طريق تفصيل، وتحليل جميع مصادر المخاطر المحتملة، وهناك طريقة التحديد الذي يتم الاعتماد فيها على الأهداف، وهو تحديد ما هي المخاطر التي تقف عائقاً أمام تحقيق الأهداف المرجوة (تير وحركات، 2018). ويمكن أن يساعد التحديد الدقيق للمخاطر بتعديل احتمالية حدوث المخاطر، فكل مشروع، أو نشاط ينطوي على درجة معينة من المخاطر، وعلى الرغم من الحاجة إلى تحديد جميع المخاطر المحتملة، يجب أن تركز الجهود على المخاطر الأكثر أهمية وبالتالي، يجب إجراء تحديد المخاطر كجزء من عملية التعريف الأولي للمشروع، أو النشاط، جنباً إلى جنب مع تخطيط المشروع والميزانية

والجدولة، وفي بعض الحالات، يؤدي تحديد المخاطر إلى إلغاء المشروع، أو النشاط أو إجراء تعديلات كبيرة أثناء مرحلة التخطيط الأولى، وبالتالي من أجل تحقيق تنفيذ ناجح للمشروع لا بد من ضرورة تحديد وتوزيع المخاطر في المراحل الأولى من المشروع، فإذا تم تحديد المخاطر، وإدارتها بوقت مبكر، فإن عواقبها على النتيجة النهائية للمشروع أو النشاط ستكون أقل؛ لأن تكلفة تنفيذ التغييرات في المشروع أقل أيضاً في هذه المرحلة من مواجهة الخسائر التي تترتب عن المخاطر في حال وقوعها بالفعل، فالهدف من تحديد المخاطر هو تحديد جميع المخاطر المحتملة و وضع حلول للتخلص، أو التقليل من المخاطر الهامة ونتائجها، ومن خلال تحديد المخاطر. يتكون أساس مهم لتحليل (Sarvari et al., 2019) المخاطر، وتقييمها كما أن تحديد الخطر هو عبارة عن التعرف على الخطر، وخصوصاً المخاطر ذات الأهمية، وبما أن مصادر المخاطر عديدة فإن السعي إلى تحديد المخاطر يُمكن من التعرف على مصدر المخاطر والحوادث التي أدت إلى حصول الخطر، فمصدر الخطر يمكن المؤسسة من البحث فيه، والهدف من تحديد الخطر والتعريف به إلى تحديد تعرض المنظمة، أو المؤسسة لعدم التأكد، وهذا يتطلب المعرفة الجوهرية سواء بالمؤسسة نفسها، أم حتى بالسوق التي تشارك فيه المؤسسة، وجميع البيئات من حولها التي تتواجد هذه المؤسسة ضمنها سواء السياسية، أم البيئية أم القانونية، أم الاجتماعية، أم الثقافية، كما يتطلب الفهم السليم والمتكامل للأهداف التشغيلية والإستراتيجية للمؤسسة، ومن أهم الطرق التي تسهم في التعرف على المخاطر قوائم المراجعة، ومخطط التقارب، وتحليل الافتراض، والمقابلات الشخصية، والتحديد الذي يعتمد على الأهداف، والتحديد الذي يعتمد على السيناريو (بوداود وسليمة، (2023).

ويُعد سجل المخاطر وثيقة فيما نتائج عملية تحديد المخاطر، ومعالجتها، وكأنها الهوية الخاصة بالمؤسسة، والتي تحتوي على كافة المعلومات المتعلقة بالمخاطر داخل المؤسسة، والمتعلقة بأنشطتها ومشاريعها، وتتوثق مخاطر المؤسسة عبر سجل المخاطر، وتقرير الجودة ويتم إضافة مخرجات تحديد المخاطر عليه؛ لذا فإن طريقة كتابة المخاطر يجب أن تكون تفصيلية مع وجود التحديثات، والتفصيلات التي يتم إضافتها بشكل دائم (Sanghera, 2019).

إن تحديد أولويات المخاطر متبوعاً بتطبيق منسق، واقتصادي للموارد، يؤدي إلى تقليل السيطرة ومراقبتها على احتمالية الأحداث المؤسفة وتأثيرها، أو لتعظيم تحقيق الفرص؛ لأن الفهم الجيد للمخاطر،

وتأثيرها المحتمل يدعم الهيكل الفعال لإدارة المخاطر في اتخاذ قرارات أفضل، كما أن تحديد المخاطر هو المرحلة الأولى من مراحل إدارة المخاطر، وأن التحديد الصحيح للمخاطر يضمن فعالية إدارة المخاطر، فإذا لم ينجح مديرو المخاطر بتحديد الخسائر التي تتعرض لها المنظمة ، أو المكاسب المحتملة التي تتحدى المنظمة، فإن هذه المخاطر غير المحددة تصبح غير قابلة للإدارة، وفي العادة يبدأ المدقق بعملية تقييم المخاطر الكاملة عن طريق تكوين توقعات لأرصدة الحسابات، فالمدققون لهم الدور الأساس بتحديد المخاطر داخل المؤسسة بشكل مستمر، بالإضافة إلى أن تحديد المخاطر هو عملية مستمرة، يكون فيها البحث مستمرا ودائماً عن مخاطر جديدة، ويُعد تحديد المخاطر أمراً بالغ الأهمية؛ لأنه يضمن إنشاء وظيفة إدارة المخاطر، بجميع أنحاء المؤسسة وبأكملها، ويساعد تحديد المخاطر على فرز المخاطر حسب أهميتها، كما يساعد تحديد المخاطر الإدارة على تطوير إستراتيجية إدارة المخاطر، لتخصيص الموارد بكفاءة (Kiprop&Tenai, 2017)

ثانياً : تحليل المخاطر

إن هذه الخطوة هي الخطوة المكملية لتحديد المخاطر، ومن خلالها يتم تقدير المخاطر، وما يترتب عليها من خسائر، وأضرار في حال وقوعها، تقديرًا ماديًا، وتتضمن عملية تحليل الخطر وقياسه احتمالية وقوع الخطر، وتقدير خطورته وأضراره، من خلال قياس أكبر قيمة خسارة ممكن الوصول لها أقصى خسارة ممكنة، وتحديد أي من التدابير سوف يتم التعامل معها، وتقييم الخسائر، والأضرار والعوامل المتأثرة حمول وبوشناق (2012) ، وهو بحسب علي وحسين (2015) نوعان: تحليل نوعي ويُعنى بتقدير المخاطر بالنوع والموضوع، وتحليل كمي : ويُعنى بالتحليل الإحصائي للمخاطر، وهذه المرحلة يُمكن معرفة مقدار نتائج هذه المخاطر، ومدى تأثيراته السلبية، ومن وجهة نظر عوض وخشمان (2022) فإن التحليل النوعي للمخاطر هو تقييم أثر احتمال حدوث الخطر، وفي هذه المرحلة يتم ترتيب هذه المخاطر وفقًا لاحتمالات تأثيرها على الأهداف المرجوة، مثل مخاطر السمعة. والتحليل الكمي للمخاطر هو التحليل الرقمي لاحتمال حدوث الخطر، ومدى تأثيره على الأهداف المرجوة، وفي التحليل الكمي يتم تحديد الاحتياجات اللازمة من حالات عدم التأكد، ومخصصات الطوارئ، وحجم التكاليف، مثل المخاطر المالية. وفي هذه المرحلة يتم تحديد المخاطر محتملة الوقوع، وما هي احتمالية وقوع خسارة، وبالتالي يتم تقديم الخطر ذي

الدرجة العليا، أو الخطر الكبير على المخاطر الصغيرة والمتوسطة، ويتم تصنيف المخاطر إلى مخاطر مهمة جداً، ومخاطر مهمة ومخاطر غير مهمة، أو عن طريق تبويب المخاطر وتصنيفها إلى مخاطر جسيمة، ومخاطر متوسطة، ومخاطر قليلة، وهذه المرحلة تُعدّ من المراحل المساعدة، والأهم الإدارة المؤسسات؛ لأنها تحلل الخطر، وتقيس آثاره على المؤسسة، ومدى حدوثه أثناء وضع معايير الموارد وعواملها، والجودة، والوقت في عين الاعتبار (الرواشدة والشورة، 2022).

والتحليل عملية تسعى إلى فهم طبيعة الخطر، وتحديد مستوياته، إذ إن أساس اتخاذ القرارات، والتقدير هي خطوة تحليل المخاطر، ومن خلال هذه الخطوة يمكن تحديد الإستراتيجيات المناسبة لمعالجة الخطر، وإذا كان هناك حاجة للمعالجة أو (Erdogan, 2015) لا وتستخدم بشكل أساسي أساليب التحليل النوعية للمخاطر لتحديد المخاطر أو تصنيفها، وبناء الأفكار عن هذه المخاطر، بينما تستخدم الأساليب الكمية لتقدير المخاطر، وتعتبر عملية تحليل المخاطر وإدارتها أمراً حيوياً لاستمرار المنظمات والمؤسسات ونجاحها، ويتم استخدام العديد من الأدوات لتحليل المخاطر وتقديرها بدقة في المؤسسة، وعادة ما يتم إجراء دراسات تحليل المخاطر وتقديرها في مكان العمل لمنع الحوادث والأمراض المهنية، وتقليل الخسائر بعملية الإنتاج، وتجنب الإضرار بسمعة المنظمة، وتقليل تأثير مثل هذه الحوادث والمخاطر في أي منظمة، إذ إن الهدف من تحليل المخاطر، وممارسات تقييمها هو تحديد المخاطر المحتملة بأنظمة الإنتاج، والخدمات، ومراجعة أنظمة التحذير الحالية، وتدابير السلامة لاكتشاف المخاطر المحتملة، والتأكد من أن هذه التدابير يتم تنفيذها بالشكل الصحيح، ويظهر أن القضية الأكثر أهمية من التحليل هي التعرف على السبب الرئيس للمخاطر، وتحديد التدابير المناسبة؛ لتجنب مثل هذه الظروف الخطرة (Multu & Altuntas, 2019).

ومن خلال إجراء تحليل المخاطر، يمكن للمؤسسة إنشاء صورة للمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها، ويمكنها مقارنة البدائل والحلول المختلفة من حيث المخاطر، وتحديد العوامل، والظروف والأنشطة والأنظمة والمكونات المتعلقة بالمخاطر، كما يمكن من خلال تحليل المخاطر توضيح تأثير التدابير المختلفة على المخاطر، وغالباً ما يتم إجراء تحليلات المخاطر؛ لتلبية المتطلبات التنظيمية، ويمكن التعبير عن تحليل المخاطر بأنه دعم اتخاذ القرارات في أي مؤسسة، فيمكن أن يوفر التحليل أساساً مهماً لإيجاد التوازن

الصحيح بين الاهتمامات المختلفة مثل السلامة، والتكاليف ويوفر أساسا لمقارنة البدائل المختلفة، ومن أجل أن تكون طريقة التحليل جيدة ومناسبة، يجب أن تكتسب المؤسسة المزيد من المعرفة تدريجيًا فيما يتعلق بالحل النهائي، ومن هنا تصبح طريقة التحليل أكثر تفصيلا، وأكثر إمكانية، وبالتالي أكثر فعالية (Aven, 2015)

وبما أن الهدف من تحليل المخاطر هو مساعدة المديرين على فهم المخاطر، والفرص التي يواجهونها بشكل أفضل، وتقديم الخيارات المتاحة التي تساعد في السيطرة على هذه المخاطر بشكل عام، وبما أن عملية التحليل تشكل العنصر الأكثر إفادة وبناء في عملية إدارة المخاطر برمتها، فإن عملية التحليل تعتمد على جمع البيانات، والمعلومات حول المخاطر المحتملة في بيئة المؤسسة، سواء الداخلية أم الخارجية، فمن خلال تقليل حالة عدم اليقين عبر الحصول على مزيد من المعلومات يمكن لصانع القرار أن يقرر أن هناك الكثير من عدم اليقين لاتخاذ قرار قوي، ويطلب جمع المزيد من المعلومات باستخدام نموذج تحليل المخاطر، ومن هنا، يمكن لمحلل المخاطر أن يقدم المشورة، بما يتعلق بالطريقة الأقل تكلفة لجمع البيانات الإضافية، التي تكون مطلوبة لتحقيق المستوى المطلوب من الدقة (Vose, 2008).

وبحسب صالح والربيعي (2018) فإن تحليل المخاطر هو إستراتيجية وقائية من المخاطر، وكيفية التعامل مع الحوادث والخطر، ومحاولة الخروج منها بأقل الأضرار، إذ يتم تحليل إشارات المخاطر التي من المحتمل أن تحدث بنسبة احتمال معقولة، وباستخدام المعلومات والبيانات المتوفرة عن الخطر، ومصادره وتحليلها، فيستلزم تحديد الخطوات التي ستكون متعلقة بالتحليل؛ لمعرفة مدى خطورة هذه المخاطر، وكيف يتم مواجهتها، والتقليل من نتائجها السلبية، وبالتالي تقليل الخسائر المادية والبشرية.

ويمكن تسمية هذه المرحلة بتشخيص المخاطر، وهي أن تأخذ المؤسسة الخسائر المحتملة بعين الاعتبار، فالتشخيص هو دراسة مسببات الخطر، ومصادره، وقد تكون مصادر الخطر تجارية، أو بيئية، أو تنظيمية داخلية وخارجية)، أو سياسية، أو مناخية، أو تقنية، ومن الممكن التعرف على مصادر الحوادث، والمخاطر عن طريق قوائم الاستبانة، أو عبر الاطلاع على رسوم البيانات المتعلقة بسير العمل، والقوائم المالية، وتحليل معلومات خسائر المؤسسة السابقة التي ستكون مصدر تعرف على الخسائر المثيلة لها، والممكن حصولها في المستقبل (علوان (2021).

ثالثاً : تقييم المخاطر

تتمثل المهمة الرئيسة ذات الخصوصية الأكبر بتقييم المخاطر، فمن أجل تحديد طريقة التعامل مع المخاطر التي تم تحديدها ، وتحليلها لا بد من أن يتم تقدير تأثيرها وتقييمه على المؤسسة، ولا بد من استخدام المؤسسة لمعايير تقييم منتظمة للخطر، ومن ثم تكون قد توفرت المعلومات حول مستويات المخاطر، وأنواعها؛ مما يُمكن المؤسسة من ترتيب المخاطر حسب الأولوية، وعلى أساس ذلك يتم التعامل معها وفقاً للأهمية؛ حسب أهداف كل مؤسسة طعيمة والغربان (2022).

فهي العملية التي يتم من خلالها الإفادة من تحليل المخاطر، واستخدام نتائج التحليل اتخاذ القرارات عبر المقارنة بأهداف المخاطر، أو ترتيب إستراتيجيات تقليل المخاطر ترتيباً نسبياً، أي استخدام تقديرات المخاطر من أجل اتخاذ القرار الشيخ وأريمة، (2020) كما أن التقييم الشامل للمخاطر بشكل عام، يزود المؤسسة وإدارتها بالمعلومات الضرورية حول تدابير التحكم المناسبة؛ مما يسهل اتخاذ القرارات المناسبة (Haleem, 2020) فعملية تقييم المخاطر هي عبارة عن تقييم تأثير هذه المخاطر وقياسه، وتقديره تقييم عواقب الخطر)، وعبر هذه الخطوة تتمكن إدارة المؤسسة من وضع الإستراتيجيات والخطط للتعامل مع أنواع المخاطر التي من المحتمل أن تواجه المؤسسة (Chin et al., 2020)، ويكون التقييم والقياس عن طريق إعداد مقاييس آلية عمل هذه المقاييس ومعرفتها؛ من أجل تتبع مدى استقرارها عبر الوقت، وعبر الأخطار المتعددة والمختلفة علي وحسين (2015) وهو تقييم وتيرة حدوث التهديد، والخطر والضرر الناجم عنه وشدته طاحون وحجازي (2019)

يمكن إجراء تقييم مفصل للمخاطر، فقد تنشئ المؤسسة منهجية مفصلة للمخاطر للتعامل معها، وقد تتضمن هذه المنهجية تقييم المخاطر، وإعطائها تصنيفاً لمقارنتها بحد القبول في المؤسسة، ثم تحديد الاستجابة الكافية للمخاطر، ويمكن أن يكون هنالك العديد من مصفوفات المخاطر، التي يمكن استخدامها لاستخلاص مستويات المخاطر، والطريقة البسيطة هي تقييم هذه المخاطر لإعطائها تصنيفاً. وهناك العديد من العوامل التي يمكن تصنيفها، وهي: مستوى قبول المخاطر، ويعني أن تضع المؤسسة مستوى قبول للمخاطر ؛ لتتمكن من التوصل إلى حد مقبول للمخاطر، بحسب أهداف المؤسسة، وتأثير المخاطر شدتها، فيمكن تصنيف مستوى الشدة النموذجي لنتيجة الخطر بناء على تأثيره؛ ليكون التأثير

مرتفعاً، أو متوسطاً، أو منخفضاً، أو مصنفاً من حيث الأرقام على مقياس من واحد إلى عشرة، ومن العوامل التي يمكن تصنيفها احتمالية المخاطر، ويتضمن ذلك تقييم احتمال حدوث هذا الخطر، إذ يمكن تصنيفها على أنها احتمالية عالية، أو متوسطة، أو منخفضة، أو مصنفة من حيث النسبة المئوية لاحتمال حدوثها (ISO 9001, 2015). وقد جاء المعيار الدولي ISO 31000 لتطبيق إدارة فعالة للمخاطر في المؤسسات ودمج برنامج إدارة مخاطر فعال بجميع أنشطتها، ومهامها عن طريق رسم خارطة لأفضل الممارسات في إدارة المخاطر، وقد كان من ضمن هذه الممارسات مرحلة تقييم المخاطر التي تم تعريفها على أنها عملية التحديد، والتحليل المصادر المخاطر، وإنشاء جرد للمخاطر المحددة، وتقييم معدل هذه المخاطر مقابل المعايير، واتخاذ القرارات (ISO 31000, 2009)

إن مقارنة مستوى المخاطر بمرحلة تحديد المخاطر وتحليلها؛ لمعرفة أن كانت مستويات المخاطر مقبولة، أو كانت بحاجة لوضع ضوابط تقلل منها، هي عملية تقييم المخاطر، ومن خلال التقييم، يمكن للمؤسسة توفير المعلومات الكمية عن المخاطر التي تساعد على تطبيق خطة الاستجابة لهذه المخاطر، وفي هذه العملية، يتم استخدام احتمال حدوث الخطر، ومستوى تأثيره لعملية تحديد المخاطر التي وضعت الأولوية القصوى للمخاطر؛ لذا، في هذه المرحلة، يتم طلب المصفوفات التي تحدد تأثيرات المخاطر المحتملة؛ مما يساعد المرحلة القادمة على أن تكون أسهل، وتستجيب بشكل أنسب للخطر، وبالتالي، يقل الضرر على المؤسسة، لذلك لا بد من مراعاة ثلاثة أبعاد عند القيام بعملية تقييم المخاطر وقياسها، وهي درجة التأثير، والمدة والحجم، واحتمالية حدوث هذا الخطر. وبهذه المرحلة يصبح هناك حالة من التخطيط والتشكيل والاستعداد، ورفع التقرير عن حالات المخاطر المحتملة، وتحليلها؛ وفقاً لمعايير قبول المخاطر الحسني (2022) ويتم تصنيف كل من: الاحتمالية، ودرجة التأثير، والحجم، عبر تقسيم المخاطر، وحالات عدم التأكد إلى أنواع ثلاثة هي: المخاطر الصغيرة، وهي المخاطر التي إذا تحققت، يترتب عليها خسائر مادية، ويمكن أن يتم تغطيتها عبر إيرادات المؤسسة حتى أنه يُمكن تأجيل تغطية هذه الخسائر دون التأثير على سير عمل المؤسسة، ومن الأمثلة عليها: الحرائق البسيطة، والسرقات والتلف البسيط (الجزئي)، والمخاطر المتوسطة، وفي حال وقوع هذا النوع من المخاطر، يترتب عليها الاقتراض من المؤسسات المالية؛ من أجل تغطية الخسارة؛ للمحافظة على سير عمل المؤسسة، وتعد الاختلاسات مثلاً عليها، أما المخاطر الجسيمة

والحرجة، فهي مخاطر تؤدي في حال وقوعها إلى توقف سير عمل المؤسسة بشكل نهائي، وتأثير تحقيق الأهداف المرجوة من العمل فيها، كالحرائق الكبيرة، والانفجارات مثلاً (بوداود وسليمة، 2023).

رابعاً: الاستجابة للمخاطر

وتشير إلى القرارات والإجراءات المتخذة استجابة للمخاطر المحددة في المؤسسات، فيما أن يتم تقبل المخاطر، أو تخفيف حدتها بالمعالجة، أو نقل الخطر، وهناك العديد من العلاجات المتاحة بما في ذلك التدابير الوقائية، والتحري، وعند اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستجابة، لا بد من فهم أسباب المخاطر أكثر من الاهتمام والتركيز فقط على الأعراض، فالفهم الأفضل للمخاطر، والأسباب الكامنة وراءها يؤدي لاتخاذ قرارات أفضل حول أفضل إستراتيجية علاجية، أو مزيج من الإستراتيجيات؛ للتخفيف منها (collings & szamosi, 2018).

وبما أنه قد تم تحديد المخاطر وتحليلها، وتقييمها، وأولوياتها، فمن هنا يبدأ اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة للتحكم بها والسيطرة عليها، وفي هذه المرحلة تكون المؤسسة بحاجة للمزيد من الضوابط، إذ إن الأخذ بتدابير التحكم بالمخاطر يسعى إلى تحقيق أفضل لأهداف المؤسسة، وغاياتها، وبناء بيئة عمل مناسبة للعاملين، إذ تحقق هذه البيئة احتياجاتهم، وتزيد كفاءتهم، بفعل تدابير معالجة المخاطر، والسيطرة عليها (نقبيل وآخرون، 2023).

وبعد تنفيذ الاستجابات للمخاطر، يتم إنشاء خطة الاستجابة للمخاطر بناءً على التقييم لأهم المخاطر التي من المحتمل أن تواجه المؤسسة، ومن هنا تبدأ مرحلة التحكم في المخاطر، والسيطرة عليها، ومعالجتها، بعد أن تُشكل المؤشرات الرئيسية التي تحدد المخاطر المحتملة في المراحل الأولية، وتقييم التغييرات في المخاطر المتعلقة بالقيم المقدرة، فيصبح التحكم في المخاطر أداة إدارة منفصلة، لها أساليبها ووظائفها، وأدواتها الخاصة، والتحكم بالمخاطر هو عبارة عن نظام شامل للقرارات الإدارية في جميع جوانب المؤسسة (Hrytsenko et al., 2021) وتعني معالجة المخاطر السيطرة عليها، وتقليل تواترها، وتأثير أضرارها على أنشطة المؤسسات، ومشاريعها، ويتم ضمان التحكم في المخاطر من خلال العمليات المنهجية، والاستعداد، والوعي بالمعلومات والبيانات والإجراءات، والخطط المفصلة، ويقصد بمعالجة المخاطر السعي نحو تخفيف المخاطر، عبر اتخاذ التدابير المناسبة؛ من خلال إستراتيجيات التخفيف قبل حدوث

الاضطراب، أو من خلال خطط الطوارئ بعد وقوع الحدث أو الخطر، إذ يسعى تخفيف المخاطر إلى معالجتها، ومن ثمَّ السيطرة عليه (El Baz & Ruel, 2021)

وتهدف عملية معالجة المخاطر إلى تحديد كيفية الحد من آثار المخاطر وتحديد كيفية الحد من تأثير المخاطر غير المقبولة، واختيار الإجابات، والحلول المناسبة لها، فهي عبارة عن اختيار خيارات معالجة الخطر، وتنفيذها، وهي اختيار أفضل وأنسب لمعالجة المخاطر، بما يُحقق التوازن بين الفوائد المحتملة؛ لتحقيق

الأهداف، وبين التكاليف، أو الجهود، أو عيوب التنفيذ (Faleh, 2022). وقد تؤدي معالجة المخاطر إلى مخاطر جديدة؛ لذا فإن التقييم والاختيار المناسب هو أساس هذه العملية، فعند اختيار المناسب من الخيارات المتاحة لمعالجة المخاطر يجب أن يتم تقييم المخاطر التي قد تنشأ عنه، فالطريقة المنهجية التي قيمت بها المخاطر، إذا كانت صحيحة تؤدي إلى معالجة المخاطر بالطريقة الصحيحة، وعليه لا بد من تحليل الفوائد، والتكاليف والمخاطر الناجمة عن اختيار أحد الخيارات، وبعدها يجب أن يتم تحديد الأولويات، ثم تنفيذ المعالجة وفقاً لما سبقها (محمد ونوري، 2020).

خامساً: مراقبة المخاطر

يُعزز نظام مراقبة المخاطر في المؤسسات تجنب حالات الغموض، ويسهم في التمييز بين مراحل إدارة المخاطر في إطار المنظومة، من تحديد وتحليل، وتقييم المخاطر إلى السيطرة على المخاطر ومعالجتها ومراجعتها، والتشكيل النهائي لقاعدة البيانات والمعلومات، وقاعدة البيانات التحليلية للقرارات الإدارية الناجحة، التي تهدف إلى تقليل المخاطر (Hrytsenko et al., 2021)

وتعد خطوة المراقبة الخطوة التي تسعى إلى التأكد من السيطرة على المخاطر، والتحكم بها، وهي خطوة تسهم في التعلم؛ لاكتشاف المخاطر الجديدة، وفي هذه المرحلة يتم تقديم التقارير المتعلقة بالمخاطر للإدارة للتأكد من عدم تفاقم المخاطر، عن طريق عدة أساليب مثل: الخطوات التصحيحية، عبر التعديل المستمر على المعايير المتبعة؛ من أجل تحسين الأداء، وتقليل الأخطاء، ومقارنة الأداء، الذي تكون المقارنة فيه بين ما هو مطلوب بالفعل، وما تم تقديمه، أو ما تمت تأديته في الحقيقة على أرض الواقع، وقياس الأداء

الذي يتمثل في معايير التركيز على النتائج النهائية، ومعايير النشاط، ومعايير الإنتاج عوض وخشمان (2022) والهدف من المتابعة والرصد والمراقبة للمخاطر هو التأكد من مدى الالتزام بإجراءات إدارة المخاطر، وتتبع سير العمل الصحيح، ومدى فاعلية السياسات المتبعة وتأثيرها (بلغنامي وآخرون (2020) وتُعرف أنشطة الرقابة بأنشطة الرقابة الكاشفة ، والممانعة، إذ تقوم بمراقبة حدوث المخاطر، وتقرير إذا ما كان العلاج فعالاً، ومناسباً (Lima et al., 2020)، ففي هذه المرحلة يُصبح كل شيء واضحاً أمام إدارة المؤسسة العليا، ومدير المخاطر فيها، وهنا يكون الإدراك، والفهم للمخاطر كاملاً بمختلف الأبعاد، ويتم وضع الإستراتيجيات المناسبة للرقابة والمتابعة، وقد تشمل هذه العملية الإدارة الوسطى لبناء التصورات المشتركة حول الإجراءات المتعلقة بالمخاطر، وحول أساليب الرقابة، والرصد والتتبع المتبعة (صالح والربيعي (2018) كما تسعى عملية المراقبة إلى تقييم وضع المخاطر بعد المعالجة، وأخذ التدابير اللازمة، وفي هذه العملية يتم معالجة ما أنتجته المخاطر، من أضرار وآثار على المؤسسة، والتعلم من التجربة، ووضع ضوابط تمنع تكرار التهديد، والخطر نفسه مرة أخرى، عبر تشكيل لجان مختصة بوضع الضوابط، ومن الممكن في هذه المرحلة القيام بإجراء الدراسات والبحوث حول المسببات الرئيسة للخطر، ومصادره، وأداء إدارة المخاطر في وقت وقوع الخطر، ووضع الحلول المناسبة لمنع التكرار البليوشي، (2018) .

ومن أهم أهداف عملية المراقبة، والمراجعة، ضمان تحسين جودة عملية إدارة المخاطر، وفعالية تصميمها، وتنفيذها ونتائجها، وعملية المراقبة هي عملية مستمرة ويجب أن تتم مراجعة إستراتيجيات، وخطوات ونتائج إدارة المخاطر بشكل دوري، وأن تكون جزءاً مخططاً من عملية إدارة المخاطر، مع تحديد المسؤوليات بوضوح (Faleh, 2022) لذا يجب أن تتم مراجعة تدابير معالجة المخاطر التي تم اتخاذها لتقليلها، أو القضاء عليها، وبسبب المراقبة والمراجعة للمخاطر بشكل متكرر ومستمر، يمكن اكتشاف خطر ما في وقت مبكر ، والتدخل قبل حدوث الضرر (نقبيل وآخرون، 2023)

ويؤدي انعدام وجود الرقابة الموحدة على المخاطر إلى آثار مضاعفة؛ بسبب المسارات غير الواضحة لكيفية تطبيق الضوابط على تقييم الأصول، وتحديد أولويات المخاطر، والإبلاغ عن المخاطر، والتحليل والتخفيف والمرونة، إذ إن الإشراف على المخاطر والضوابط ومراقبتها، قد أثبت أنه مهمة صعبة

بالنسبة لإدارة مخاطر المؤسسة على مدار السنوات الأخيرة، خاصة مع التطور التكنولوجي فائق السرعة
(2022, Althonayan & Andronache)

إذ تستخدم عملية المراقبة، والمتابعة الدورية للمخاطر؛ بهدف اكتشاف أية مصادر خطر جديدة،
واكتشاف الفشل المحتمل في التحكم، والسيطرة على المخاطر، ومعالجتها بوسهمين وشهيد (2017) وتعد
مراقبة المخاطر عملية للتحقق من اتجاه سير إدارة المخاطر، ومن أهم أساليب المراقبة، والتحقق استخدام
أسلوب مراجعة التغذية العكسية، وهنا يتم تتبع الخطر ومراقبته عن طريق وسائل تدقيق ومراجعة
وسجلات، إلى جانب أساليب التقارير، والتفتيش ومعايير القياس عبدلي وعشعاشي (2012)

ويجب أن تشمل المراقبة والمراجعة جميع جوانب عملية إدارة المخاطر، بما في ذلك أداء نظام إدارة
المخاطر، والتغيرات التي قد تؤثر عليه، والتأكد من المخاطر الأصلية إذا بقيت ثابتة، وهنا يمكن الإجابة
عن عدة تساؤلات، من ضمنها: هل افتراضات المخاطر لا تزال صالحة؟ وهل هناك أية مخاطر جديدة أو
ناشئة؟ وهل علاجات المخاطر فعالة من حيث التكلفة؟ وهل تتوافق العلاجات مع المتطلبات القانونية
والسياسية؟ لذلك لا بد من وجود إطار تقييم قوي لرصد النتائج ومراجعتها بشكل دوري؛ من أجل التقدم
في العلاجات المنفذة، مع وجود معايير يتم مقارنة النتائج على أساسها، كما قد يشمل الإطار العام لإدارة
المخاطر تدابير مختلفة، لتحديد النتائج المباشرة، والآثار للإجراءات المختارة؛ مما يتيح المقارنة بين نتائج ما
قبل العلاج، وبعده (collings & szamosi، 2018)

ومن الممكن أن تقع بعض وظائف المراجعة، والمراقبة ضمن مجموعات وظيفية في الإدارة المختصة
بالرقابة والتدقيق والمراجعة، وهو ما يجعل المسؤولية واقعة على عاتق الموظفين والمديرين على حدٍ سواء،
من أجل جمع المعلومات المفيدة في هذه العملية، بشكل فعال، وتؤثر في المخاطر؛ لذا فإن كافة عمليات
إدارة المخاطرة بحاجة للتخزين والتسجيل بطريقة تمكن إدارة المخاطر في المؤسسة من الرجوع إليها بسهولة،
إذ إن ضمان فعالية إدارة المخاطر يُبنى على مراقبة أنشطة إدارة المخاطر ومراجعتها، ونتائجها الشيخ
وأرتيمة، (2020).

المبحث الثاني: الأداء التنظيمي

1.2.2 مقدمة:

يتم قياس أداء المنظمة من خلال معايير للوقوف على مدى قرب المؤسسة من الفاعلية، وتشمل كل من مقاييس الفعالية الداخلية والخارجية (Shehada et al., 2020). حيث تشير الفاعلية إلى الأهداف المتحققة أو تحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف، أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات إلى المخرجات، فإذا تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل فإن الكفاءة تكون أعلى، كذلك الأداء يتضمن مقاييس أخرى كمقاييس الحوادث ومعدلات الدورات والغياب والتأخير، حيث إن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك الذي يسهم أداؤه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في الدوام وقلة حوادث العمل كحيلي (2015).

2.2.2 مفهوم الأداء

يعرف الأداء لغوياً بأنه مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية To Perform الذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة Performer الذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل (Dess et al (2012)). كما عُرف الأداء على أنه عملية قياس سلوك العاملين في فترة زمنية محددة وبصورة مستمرة، والتي تحدد كفاءة العاملين في أدائهم لعملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير في أغلب الأحيان لأداء العامل (Rivera et al., 2017).

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات (Bidhari et al., 2013).

وأشار (Omar and Malik (2019) إلى أن مفهوم الأداء هو ترجمة الأهداف الاستراتيجية العليا إلى شيء يستطيع الموظفون فهمه و التصرف من خلاله في عملياتهم ومبادراتهم اليومية.

إن مصطلح الأداء يعود إلى الاجراء المنظم لتقويم أداء الموظف لعلمه حالياً وإمكانية تقويمه مستقبلاً، أو هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية ، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتطوير أداء الموظفين ولتحقيق فاعلية المنظمة (عبد الوهاب، 2018).

وعرف الطراونة، وشلاش (2015) الأداء بأنه تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل فيها، والوقوف على مدى صلاحيته وكفاءته في النهوض بأعباء عمله الحالي، ومدى تحمله لمسؤولية القيام بوظيفة ذات مستوى أعلى. وكذلك يعرف عمر وآخرون (2018) الأداء بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.

ويشير (2010) Siljanen إلى مصطلح الأداء وهو تجمع كافة العناصر التي تساعد

المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المنبثقة من رؤية المنظمة ورسالتها، وهي آلية لتطبيق الإستراتيجيات ومتابعة الأداء بناءً على الخطط المرسومة والناבעة بدورها من إستراتيجيات المنظمة. أشارت الباحثة بناءً للتعريف السابقة إلى أن مفهوم الأداء يشير كذلك إلى النتائج المحددة للسلوك، وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك، وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك، ويعبر عن الأداء أحياناً بالفعالية والكفاءة.

3.2.2 مكونات الأداء

أشارت العديد من الدراسات الى مكونات الأداء، ومنها دراسة البقي (2012) كما يلي:

1- القدرة: أن تستطيع المؤسسة أداء العمل الموكل إليها بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابلاً في ذلك المعايير الموضوعة مسبقاً. وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة تفاعل متغيرين هامين هما (Rivera et al., 2017) :

2- المهارة و يقصد بها تطبيق المعرفة واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعد المؤسسة على صقل قدرتها على ما تقوم به من أعمال .

3- المعرفة و تعبر عن حصيلة المعلومات التي توجد عند المؤسسة اتجاه شيء معين أو عمل ما.

4- الرغبة و هي الشق الثاني من معادلة الأداء، وتتعلق بدوافع المؤسسة وهي أصعب من القدرة سواء

في تكوينها أو معالجتها أو التنبؤ بها وتتكون الرغبة من عنصرين هما (Bidhari et al., 2013) :

أ- الاتجاهات : هي حالة فكرية أو مجموعة من الآراء التي تقدمها المؤسسة نحو الأشياء التي توجد حولها مثل العمل العاملين والمجتمع.

ب- مناخ العمل: إن إنتاجية المؤسسة هي محصلة تفاعل مجموعة من العوامل. ويوضع التفاعل الذي يتم بين القدرة والرغبة ومكوناتهما لتحقيق كفاءة المؤسسة من خلال منظومة تربط بين مدى توافر مناخ مجتمعي من ناحية. ومن ناحية أخرى مدى توافر مناخ عمل تقدمه المؤسسة يتمثل في أسلوب القيادة والحاجات المشبعة للعاملين والمجتمع.

5- التكنولوجيا هي فكر وأداء وحلول المشكلات قبل أن تكون مجرد اقتناء معدات. فهي ليست مجرد علم أو تطبيق العلم أو مجرد أجهزة، بل هي أعم وأشمل من ذلك بكثير، فهي نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والجانب التطبيقي.

حدد كل من (Shehada et al., 2020) بالنسبة للمفاهيم المرتبطة بالأداء كالآتي:

أولاً الكفاءة: تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستقلة لتحقيق أهداف المؤسسة وترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد والأموال والناس اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين. وتعين الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وتكون المؤسسة كفؤة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه وهو أعلى ربح وأعلى جودة.

ثانياً الفعالية: تستخدم لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة. وعلى هذا الأساس، يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها.

ثالثاً الإنتاجية: وهي الاستغلال الكفء للموارد من قوى بشرية، ومعدات ومواد خام، ورأس المال وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات، وهي تشير إلى العلاقة ما بين الإنتاج "المخرجات" المتحصل عليه في النشاط الإنتاجي وعناصر الإنتاج المتخذة للحصول على الإنتاج "المدخلات".

رابعاً المردودية: يقصد بالمردودية قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج. وتعتبر من القيود الأساسية لكل مؤسسة تحتاج إلى الاستقرار، التكيف والنمو في إطار محيط تنافسي في تغير دائم إضافة إلى أن المساهمين الحاليين أو المحتملين يهتمون بالخصوص بمردودية المؤسسة التي استثمروا أو ينوون الاستثمار فيها . فأرباحهم تتوقف على مدى المردودية التي ستحققها المؤسسة.

4.2.2 مفهوم الأداء التنظيمي

يُوجد تفسيرات عديدة حول مصطلح الأداء التنظيمي، حيث يتضمن تحليل أداء الشركة حول أهدافها والغاية التي وُجدت من أجلها، ويشمل هذا التحليل مخرجات أو نتائج حقيقية، ومقارنتها مع النواتج المقصودة، ويركز المخططون الاستراتيجيين على الأداء التنظيمي (إدريس والغالي، 2014).

يقسم مصطلح الأداء التنظيمي إلى كلمتين، الأداء وهو عملية أو إجراء لأداء وظيفة أو مهمة محددة، أما التنظيمية، فهي صفة التنظيم، وهي مجموعة منظمة من الأفراد تعمل سوياً لغرض محدد، فمصطلح الأداء التنظيمي متشابه مع معنى الفعالية التنظيمية (السعدون، 2013).

يحظى مفهوم الأداء التنظيمي بأولوية كبيرة في جميع المنظمات عبر العالم، فلا يمكن أن تقوم شركة أو منظمة أو مؤسسة حكومية كانت أم خاصة بدون الأداء التنظيمي لجميع الوظائف بصورة مجتمعة (بوحديد 2018). ويمكن القول بأن حياة المنظمات تعتمد بصورة أساسية على الأداء التنظيمي فيها، فإنجاز العاملين لمهامهم بصورة مميزة أو بالوجه المطلوب في أقل تقدير سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، وبالتالي ضمان تحقيق النمو والبقاء وحتى التوسع، وعلى العكس من ذلك، فإن أداء العاملين لمهامهم بصورة سيئة سيقود بالضرورة إلى فشل المفصل الذي يعمل ضمنه العاملون وبالتالي التأثير في اتجاه المنظمة العام والذي قد يقود إلى تراجع المنظمة بشكل كلي (المعمر، 2014)

أشار الحاج علي (2015) إلى إن المنظمات بشكل عام يجب أن تعمل على تحسين مستوى الأداء التنظيمي بصورة مستمرة ومخططة ومدروسة بشكل جيد، إذ أن تلك الدراسة تعد حجر الأساس في مواجهة التغيرات البيئية السريعة والمتكررة والتي تواجهها المنظمة بصورة مستمرة، إذ ستتمكن المنظمة من مواجهة تلك التغيرات عبر امتلاكها لأفراد عاملين يتمتعون بمهارات وقدرات عالية من الابداع والابتكار، وهو ما يزيد من قوة الموقع التنافسي للمنظمة وتحسين الوضع السوقي لها. هو وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة (Zhao, 2016).

5.2.2 أهمية الأداء التنظيمي

يملك الأداء التنظيمي أهمية كبيرة في العديد من الجوانب، وفيما يأتي توضيح لأهميتها في عدد من الجوانب (الريس، 2019)

أولاً الاكتشاف المبكر للمشكلات

يُمكن للقادة رؤية المشاكل المستقبلية المحتملة من خلال المراقبة المستمرة وإدارة الأداء في مكان العمل، ويعد الاكتشاف المبكر أمراً أساسياً في مواجهة المشاكل حيث أنها توفر فرصة للتعامل مع هذه المشاكل وإيجاد حلول مناسبة لها لتجاوزها بأقل قدر من الخسائر الممكنة (الريس ، 2019) .

يُمكن للشركة عند ملاحظة أن موظفاً معيناً لا يمتلك مهارة العمل الجماعي، إما نقل هذا الموظف إلى منصب لا يتطلب العمل الجماعي، أو توفير التدريب لهذا الموظف حول العمل الجماعي، أو فصل

الموظف عن العمل، إذ يمكن للمؤسسة أن تمنع المتاعب غير الضرورية من خلال التصرف قبل أن تصبح المشكلة المحتملة مشكلة فعلية (العقون وعبد القادر، 2020).

ثانياً إنشاء استراتيجيات التطوير والتدريب

تساعد إدارة الأداء على تحديد نقاط الضعف، وبالتالي إمكانية تحسينها، ويمكن أيضاً للموظفين تحديد نقاط الضعف بأنفسهم وثم الحصول على احتياجات التدريب المحددة، ويُساعد تقديم مراجعات أكثر تواتراً، سواء أكانت رسمية أم غير رسمية، في فهم مجموعة مهارات الموظفين بشكل أفضل، وبالتالي تحديد احتياجات التدريب قبل أن يكون لها تأثير على الإنتاجية (العقون وعبد القادر، 2020).

يُعد إنشاء استراتيجيات التطوير والتدريب خطوة لاحقة لاكتشاف المشكلات، وقد تكون إحدى هذه المشكلات أن الموظفين لا يعرفون كيفية تنفيذ عمليات معينة بشكل صحيح، مما يمكن أن يؤدي إلى انهيار المنظمة إذا استمر هذا الأمر، إلا أنه مع إدارة الأداء يمكن للمنظمة بعد اكتشاف المشكلة إنشاء برامج تدريبية تسعى للتحسين (درة وجرادات 2014).

ثالثاً توفير الرؤية الواضحة

يعاني الموظفون من مشكلة عدم تأكدهم مما يستلزمه دورهم بالضبط، وما هو متوقع منهم ومن هو الشخص الذي سيقدمون التقارير إليه، ويمكن للشركة من خلال إدارة الأداء أن تجعل كل هذا واضحاً للغاية، إذ غالباً ما يؤدي عدم الفهم إلى نقص الإنتاجية، لذلك يساعد توفير الوضوح للموظفين إلى زيادة الإنتاجية والثقة (الريس 2019).

رابعاً توفير فرصة لتبادل الملاحظات

يؤدي نقص التواصل في العمل إلى مشاكل كبيرة، ففي كثير من الأحيان تتحدث الإدارة إلى الموظفين حول أدائهم، ولكن لا يحصل الموظفون على فرصة للتعبير عن مخاوفهم أو إحباطهم، لذلك توفر إدارة الأداء الفعالة وسيلة يتبادل من خلالها صاحب العمل والموظف الملاحظات، إذ يشعر الموظفون بتقدير أكبر عندما يمكنهم التعبير عن أفكارهم (Jones 2013).

خامساً زيادة فرصة الاحتفاظ بالموظفين

تشجع إدارة الأداء المؤسسات على مكافأة موظفيها وتقديرهم، إذ يعد عدم التقدير سبباً كبيراً في ترك بعض الموظفين وظيفتهم والبحث عن وظيفة أخرى، وتُساعد إدارة الأداء على وجود أهداف واضحة للموظفين، مما يمنح الموظفين مزيداً من الاستقلالية والقدرة على تسليط الضوء على المجالات التي يريدون العمل من أجلها، وبالتالي يمنحهم ذلك سبباً للبقاء (الرئيس، (2019).

سادساً تعزيز مشاركة الموظفين

تسعى إدارة الأداء لإشراك الموظفين بشكل كامل في العمل واستراتيجياته، وجعل الموظفين يشعرون بأنهم يمتلكون دوراً مهماً ومحورياً في الشركة، وعملها، وتحقيق أهدافها، حيث يؤدي هذا إلى تحقيق الرضا الوظيفي واكتساب ولاء الموظفين، مما يزيد من الإنتاجية ويُعزز روح التعاون في الشركة (Jones، (2013،

ويرى الباحث أن الاهتمام بالأداء التنظيمي يُعد من مرتكزات قوة المنظمة، فمتابعة الأداء وتقييمه وتحسينه مفتاح لزيادة عوائد المنظمة ودعم لنموها وبقاؤها، كما أن ادامة علاقة ودية وتشاركية بين الإدارة والعاملين تؤدي إلى رضا أفضل للعاملين والذي ينعكس إيجاباً بدوره في أدائهم. إن سعي المنظمة نحو إيجاد وسيلة قياس لأداء العاملين بصورة كفؤة من شأنه تحسين الإنتاجية وزيادة الأداء وبالتالي إنتفاع المنظمة ككل، كما أن إهتمام الإدارة بتوضيح كيفية الأداء وتحديد إجراءاته يساهم في زيادة سرعة ودقة الأداء، وتحسين جودته، وزيادة معرفة العاملين بجوانب أعمالهم المختلفة.

6.2.2 أهداف الأداء التنظيمي

تشتمل أهداف الأداء التنظيمي على ثلاثة أهداف رئيسية وهي كما يأتي (Perera et al,2014).

أولاً أهداف طويلة المدى

يُحدّد الهدف التنظيمي طويل المدى نقطة النجاح في المستقبل، سواء لأشهر أو سنوات، حيث تتضمن الأهداف طويلة المدى أهدافاً تتعلق بالوظيفة والتعليم والحياة وغيرها، وبالتالي فإنها تتطلب

تخطيطاً وتخصيص وقت من أجل تحقيقها، ولكن الأهداف الكبيرة وطويلة المدى لن تكتمل إذا ما لم تُحدد طريقة واضحة لتقسيمها إلى مراحل، وإدارتها بشكل مستمر (Clark et al., 2018)

يمكن توضيح مفهوم الأهداف طويلة المدى من خلال المثال الآتي، عندما أعلن الرئيس كيندي عن إرسال رجل إلى القمر في نهاية عقد الستينيات، يكون بذلك قد وضع هدفاً طويلاً المدى، وبشكل سريع بدأ فريق ناسا إدارته وتقسيم الهدف إلى مراحل يُمكن التحكم بها، وكل مرحلة (Luan & Tang, 2017) تتطلب الإكمال حتى تنتقل للمرحلة التالية.

ثانياً أهداف رشيقة

تشمل الأهداف المرنة على مجموعة من القيم وعمليات التحقق من النتائج التي تطورت من خلال دورات صغيرة بالتعاون مع الفريق، فالأهداف التنظيمية الرشيقة تسمح للأفراد بتقسيم الأهداف طويلة المدى، إلى خارطة من المعالم التي يُمكن تحقيقها، وتنقذ الأهداف الرشيقة عادةً عن طريق التركيز على هدف واحد أصغر وواضح في كل مرة، فالأهداف عادةً تكون من الأنشطة

القابلة للتنفيذ لمدة أسبوعين، والتي تُستكمل خلال فترة زمنية قصيرة (Clark et al., 2018).

ثالثاً أهداف قياس الأداء

صممت أهداف قياس الأداء من أجل القياس والتحسين والتحليل مع مرور الوقت وفي مدد زمنية ثابتة، مثل أهداف ربع سنوية، أو كل 3 سنوات، أو نصف سنوية، ويمكن أن تشمل أهداف الأداء على إنجازات في التعليم، وحل المشكلات المهنية التي توضح نوع ما من التقدم القابل للقياس (Grant, 2016).

تتركز أهداف قياس الأداء غالباً على ما تُحاول المنظمة تحقيقه من وجهة نظر

استراتيجية، والذي يحفز هذه الأهداف هم الأفراد، حيث تمنحك مقياساً للطاقة اللازمة من

أجل (Clark et al., 2018) تحقيق النتائج المهمة بشكل فعال.

7.2.2 أبعاد الأداء التنظيمي

يعتمد الباحث في دراسته على ثلاثة أبعاد لمُتغير الدراسة التابع (الأداء التنظيمي) وذلك بناءً على

دراسة (Rasheed & Alam, 2020; Al Bloush et al 2020) وكما يلي :

رضا العملاء

إن المنظمة تحتاج إلى أن توجّه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات زبائنهم لأن هؤلاء الزبائن هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل: رضا الزبائن، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل، وربحية العميل (Duchin et al., 2017).

فالمؤسسات التي لا تقوم بقياس مثل هذه الأهداف والتي لا تتابع احتياجات وطلبات زبائنهم واقتراحاتهم وشكاويهم مهددة بعدم تحقيق أهدافها. هناك عدة مؤسسات تطلب من زبائنهم إبداء الرأي في الخدمة بعد تلقيها، في حين أنه يجب أن تتم عملية الاستطلاعات مستمرة للتعرف على رغبات واحتياجات زبائنهم (Dess et al., 2014).

العمليات الداخلية

يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهمها نظام التجديد البحوث، عدد براءات الاختراع، عدد المنتجات الجديدة، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج (جودة المنتجات آجال الإنتاج، ونظام خدمة ما بعد البيع أيضاً) (Shehada et al., 2020).

كما إن العمليات الداخلية معنية بإدارة نظام إنتاج كامل والعملية التي تحوّل المدخلات في شكل المواد الخام والعمالة والطاقة إلى مخرجات على شكل سلع و / أو خدمات)، أو تقدم منتجاً أو خدمات تنتج العمليات المنتجات وتضبط الجودة وتخلق الخدمة تشمل العمليات الداخلية قطاعات مثل الأنظمة المصرفية والمستشفيات والشركات والعمل مع الموردين والعملاء واستخدام التكنولوجيا. العمليات واحدة من الوظائف الرئيسية في المنظمة إلى جانب سلاسل التوريد والتسويق والتمويل والموارد البشرية. تتطلب مهمة العمليات إدارة كل من الإنتاج الاستراتيجي واليومي للسلع والخدمات (Jacobides et al. 2018).

الابتكار والتعلم

يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، يؤكد جانب الابتكار على ثلاث قدرات:

قدرات الموظف وإعادة توجيهها تعليم وتطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين، إنتاجية الموظفين)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز وتحمل الأجراء للمسؤولية (Shehada et al., 2020).

كما أن هذا الاتجاه هو أكثر الوسائل فعالية لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن حيث يتم غرز مفهوم بطاقات الأداء المتوازن في عقول الموظفين مما سيحفزهم لدعم تطبيق هذا المفهوم على مستوى المنظمة ابتداء من قاع المنظمة إلى أعلى الهرم الوظيفي و بالتالي تصبح الاستراتيجية وظيفة كل شخص من المنظمة

(Parker et al., 2017)

البعد المالي

يعد اهم واول بعد في البطاقة الأداء المتوازن حيث انه يتمثل بمقاييس مختلفة ومخصصة لتحقيق الاهداف المالية التي تسعى للربح عن طريق مستوى الدخل التشغيلي والعائد على الاستثمار ونمو حجم المبيعات وزيادة اموال المساهمين وعوائد الأصول، ويحوي على مجموعة من المعايير الاستراتيجية واهما: تحقيق ربح عادل النمو المتوازن للإيرادات من النشاط الاستثماري، تقليل التكاليف إلى الحد الأدنى لتحقيق الفاعلية، تعظيم اموال المساهمين، واخيرا معيار القيمة الاقتصادية المضافة (التلهوني، 2018).

وهنا يجب التحدث عن كيفية التقييم للأداء المالي ويتم التقييم عن طريق استخدام النسب المالية والتحليل المالي المعتمد على القوائم المالية التي ينتج منها الربح أو الخسارة وحجم المبيعات (التلهوني، 2018). ويمكننا قياس الأداء المالي في البعد المالي عن طريق أحد المقاييس التالية:

1- الربحية: يمكن قياسها عن طريق الدخل التشغيلي او من معدل العائد على الاستثمار او القيمة

الاقتصادية المضافة

الدخل التشغيلي: ويحسب حسب المعدلة التالية

المصاريف التشغيلية - الإيرادات التشغيلية.

معدل العائد على الاستثمار: ويحسب بناءً على أحد القوانين التالية

معدل العائد على الاستثمار صافي الربح بعد الضرائب / صافي الأصول $\times 100\%$

او معدل العائد على الاستثمار - صافي الربح بعد الضريبة / صافي المبيعات (صافي المبيعات /

صافي الأصول $\times 100\%$

ويعد أكثر استخداما لعدة اسباب حيث انه يجمع بين مكونات الربحية ويمكن مقارنته مع معدل

العائد على الفرص القيمة الاقتصادية المضافة وتحسب من خلال المعادلة التالية

تكلفة رأس المال - صافي الدخل قبل الضرائب

ويعتبر استخدامها لتقييم أداء اقسام المنظمة (التلهوني، 2018)

يمكن الحكم على قدرة المنظمة على الربح عند قيامها بنشاطاتها من خلال مقاييس الربحية التي

تحسب كالآتي:

هامش الربح الإجمالي - الربح الجمالي المبيعات $\times 100\%$

هامش صافي ربح او خسارة - صافي ربح او خسارة / المبيعات $\times 100\%$

معدل العائد على الموجودات - صافي ربح او خسارة / اجمالي الموجودات $\times 100\%$

معدل العائد على حقوق المساهمين - صافي ربح او خسارة / اجمالي حقوق المساهمين $\times 100\%$

2- الانتاجية: الانتاجية عبارة عن مدى ارتباط مخرجات الشركة وكمية مدخلاتها من مواد الخام

وهذا يعني امكانية اعتبار الانتاجية مقياس على الانتاج يهدف منها قياس كفاءة استخدام عوامل

الانتاج.

3- نسبة النمو: ويقصد بها نسبة النمو في الإيرادات ويعتبر مقياس لفاعلية والكفاءة لإيرادات في

الشركة خلال السنوات ويحسب عن طريق الآتي (التلهوني، 2018)

صافي إيرادات السنة الحالية - صافي إيرادات السنة السابقة / إيرادات السنة السابقة 100%

وهناك مجموعة من مقاييس النمو لعناصر القوائم المالية التي تساعد على معرفة أي تغير قد

يحدث لبند معين ويعطي مؤشر للمنظمة عن معدل هذه التغير ويحسب كالآتي (التلهوني، 2018)

نمو المبيعات - مبيعات السنة الحالية - مبيعات السنة السابقة / مبيعات السنة السابقة.

نمو الربح الاجمالي الربح الاجمالي للسنة الحالية - الربح الاجمالي للسنة السابقة) / الربح الاجمالي

للسنة السابقة

نمو صافي الربح أو خسارة - صافي ربح أو خسارة للسنة الحالية – صافي ربح أو خسارة للسنة

السابقة / صافي ربح أو خسارة للسنة السابقة.

4- التدفقات النقدية: وتساعد المستثمرين والدائنين وإدارة المنظمة في معرفة قدره المنظمة على

توليد تدفقات مستقبلية.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

1.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي أثر ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم بالمخاطر، مراقبة المخاطر) في الأداء التنظيمي بأبعاده (رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي ستغطي نتائج تحليلها الجانب العملي من الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع عينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء والمساعدين ورؤساء الأقسام العاملين على القطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية ، وتم اختيار عينة عشوائية من مديري ومساعدى ورؤساء الأقسام العاملين على القطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية ، تم اختيار (356) فرداً، وتم توزيع استبانة الدراسة ، وتم استرجاع (310) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بما نسبته (87%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

3.3 مصادر جمع البيانات

تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات وذلك لتحقيق أهداف الدراسة:

المصادر الأولية: تم الاعتماد على الاستبانة في الحصول على البيانات الأولية للدراسة ولمعالجة الجوانب التحليلية، حيث تم تصميمها وتطويرها بالاعتماد على طروحات الباحثين من ذوي الاختصاص والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

المصادر الثانوية: تم اعداد الإطار النظري للدراسة بالاعتماد على مصادر البيانات الثانوية والمتمثلة بالمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، كالكتب والدراسات العلمية والنظرية منها والتطبيقية،

والرسائل الجامعية والمجلات العلمية والتقارير الصادرة عن المؤسسات المختصة، والبحث في قواعد البيانات الإلكترونية المختلفة.

4.3 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة الدراسة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، كما يلي:

القسم الأول يتعلق بالبيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني عُني بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة المخاطر) وكل بُعد من أبعاده (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر).

القسم الثالث: عُني بالمتغير التابع (الأداء التنظيمي) وكل بُعد من أبعاده (رضا العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو).

وقد تم صياغة الإجابة على فقرات الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمسة اختيارات، تتراوح بين (موافق بشدة وغير موافق بشدة) بوزن نسبي (5 – 1)

5.3 ثبات أداة الدراسة:

جرى التأكد من ثبات المقياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، والجدول رقم (8) يبين معامل الثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة بمتغيراتها وأبعادها.

جدول (1) (معامل الثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة)

المتغير	البُعد	معامل كرونباخ ألفا
ممارسات إدارة المخاطر	تحديد المخاطر	0.81
	تحليل المخاطر	0.82
	تقييم المخاطر	0.75
	التحكم بالمخاطر	0.79
	مراقبة المخاطر	0.80
	الدرجة الكلية	0.77
الأداء التنظيمي	رضا العملاء	0.78
	العمليات الداخلية	0.79
	التعلم والنمو	0.81
	الدرجة الكلية	0.82

نلاحظ من الجدول (1) أن معاملات الثبات لأبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة المخاطر) تراوحت بين (0.75 – 0.82)، كما يظهر الجدول نتائج معاملات الثبات لأبعاد المتغير التابع (الأداء التنظيمي) حيث تراوحت قيمها (0.78 – 0.81)، وتعتبر مثل هذه القيم مقبولة لأعراض البحث العلمي، حيث تقبل الاستبانة إذا بلغ معامل ثباتها أكثر من (60%)

6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات سيتم معالجة البيانات باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS: Statistical Package for the Social Sciences) حيث سيتم استخدام التحليلات الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة وأبعادها.

3. اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): لاختبار ثبات الاستبانة المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
4. اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء للتأكد من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار.
5. الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression): من أجل اختبار أثر المتغير المستقل (ممارسات إدارة المخاطر) بجميع أبعادها في المتغير التابع (الأداء التنظيمي) بجميع أبعاده.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

1.4 تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضياتها المطروحة، والتي هدفت للكشف عن أثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي على قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية ، كما يتضمن مناقشة لنتائج الدراسة وتفسيرها وفقاً لتسلسل فرضياتها وفيما يلي عرضاً تفصيلياً لنتائج الدراسة ومناقشتها.

2.4 خصائص عينة الدراسة

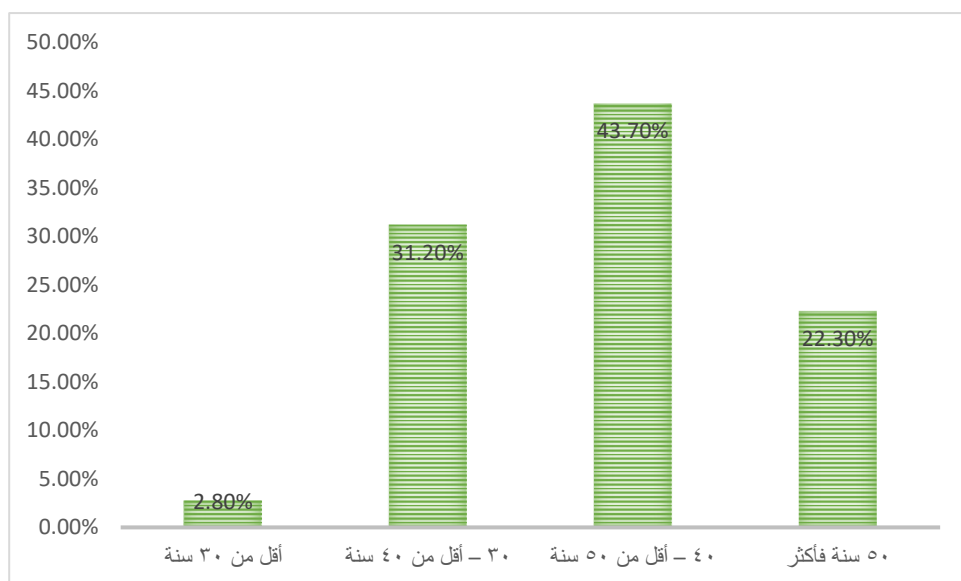
تم في هذا الجزء وصف عينة الدراسة من خلال الخصائص الديموغرافية والشخصية لأفراد وحدة المعاينة والمتمثلة في (العمر، النوع الاجتماعي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي

أولاً الفئة العمرية

ان الفئة العمرية من (40 – أقل من 50) كانت أعلى نسبة من الفئات الأخرى وذلك بنسبة (43.7%)، أما الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) كانت أقل نسبة بين الفئات حيث بلغت (2.8%)، ويعزي ذلك إلى أن المؤسسات تستقطب أكبر عدد من ذوي الخبرة من أجل الاستفادة من طاقاتهم الكبيرة.

جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
2.8%	9	أقل من 30 سنة
31.2%	97	30 – أقل من 40 سنة
43.7%	135	40 – أقل من 50 سنة
22.3%	69	50 سنة فأكثر



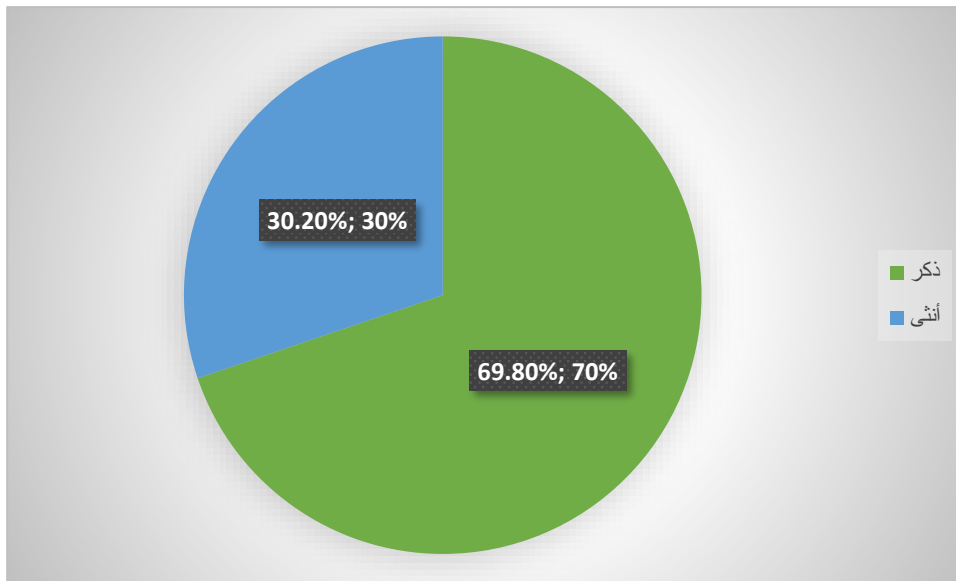
شكل رقم (1) توزيع عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية

ثانياً النوع الاجتماعي

كانت نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث حيث كانت نسبة الذكور (69.8%)، أما نسبة الإناث فكانت (30.2%)، مما يدل على أن المؤسسات والدوائر الذكور بشكل أكبر، وذلك لقدرتهم على تحمل مختلف أنواع العمل، ولأن طبيعة العمل في قطاع الطاقة بجهد وبعدد ساعات طويلة.

جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع الاجتماعي

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
69.8%	216	ذكر
30.2%	94	أنثى
100%	310	المجموع



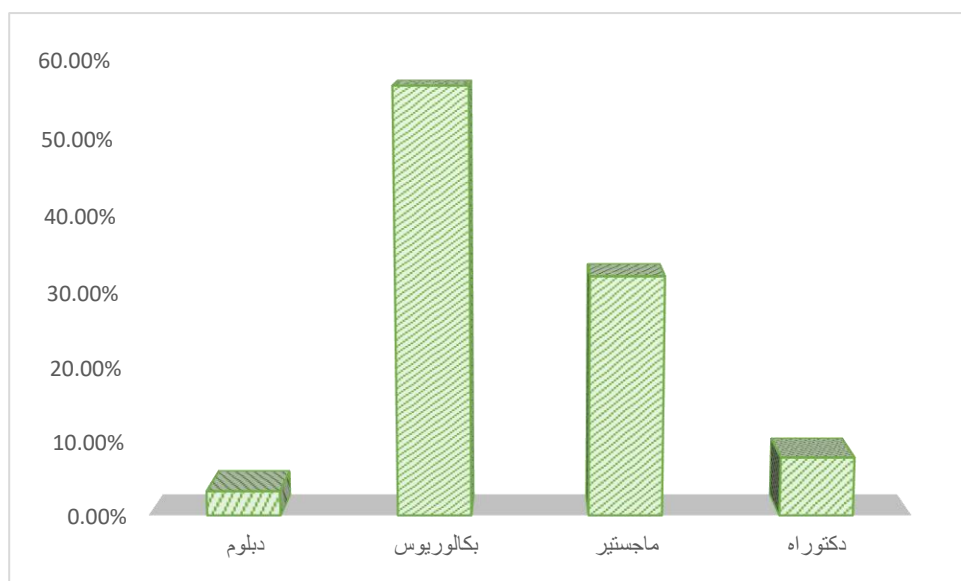
شكل رقم (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع الاجتماعي

ثالثاً المؤهل العلمي

ان أعلى نسبة بين المؤهلات العلمية كانت لدرجة البكالوريوس بنسبة (56.7%)، أما أدنى نسبة بين المؤهلات العلمية كانت دبلوم وذلك بنسبة (3.3%)، وهذا يدل على اهتمام المؤسسات بالمستوى التعليمي للعاملين فيها، وحرصها الدائم على تنمية كوادرها لتقديم الخدمات وأداء مهامهم بفعالية.

جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
3.3%	10	دبلوم
56.7%	176	بكالوريوس
32.1%	100	ماجستير
7.9%	24	دكتوراه
100%	310	المجموع



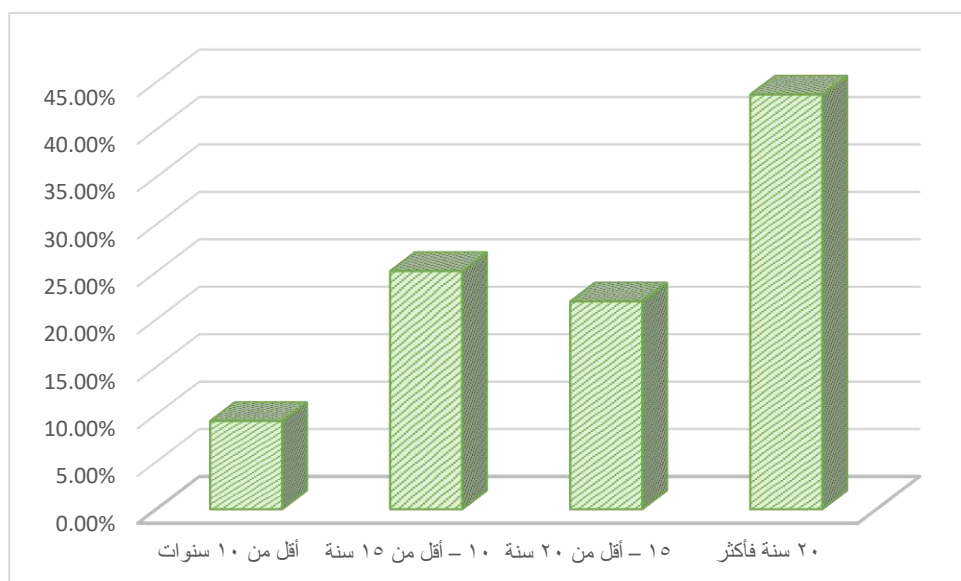
شكل رقم (3) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

رابعاً عدد سنوات الخبرة

أما من حيث عدد سنوات الخبرة كانت نسبة خبرتهم (20 سنة فأكثر) هي الأعلى حيث بلغت (43.7%)، أما من كانت خبرتهم العملية (أقل من 10 سنوات) فقد كانت الأقل نسبة حيث بلغت (9.3%)، وهذا يعزي إلى اهتمام المؤسسات باستثمار رأس المال البشري وتوظيف أصحاب الخبرة وذلك لخصوصية ودقة العمل الجمركي.

جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
9.3%	29	أقل من 10 سنوات
25.1%	78	10 – أقل من 15 سنة
21.9%	68	15 – أقل من 20 سنة
43.7%	135	20 سنة فأكثر
100%	310	المجموع



شكل رقم (4) توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

خامساً :المسمى الوظيفي:

أما من حيث المسمى الوظيفي كانت نسبة (رئيس قسم) هي الأعلى حيث بلغت (40.9%)، أما (المدير) فقد كانت الأقل نسبة حيث بلغت (27.4%)، وهذا يعزي إلى اهتمام المؤسسات باستثمار رأس المال البشري وتوظيف أصحاب الخبرة وذلك لخصوصية ودقة العمل الجمركي.

جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
27.4%	85	مدير
31.6%	98	مساعد مدير
40.9%	127	رئيس قسم
100%	310	المجموع



شكل رقم (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي

3.4 نتائج تحليل الإحصاء الوصفي

للتعرف على تقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقديرات المبحوثين لمستوى ممارسات إدارة المخاطر وذلك على مستوى كل بُعد والبعد الكلي والجدول (12) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لمستوى ممارسات

إدارة المخاطر

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
5	3.3481	.70649	متوسطة
2	3.4819	.59216	متوسطة
1	3.4921	.59427	متوسطة
4	3.3690	.53343	متوسطة
3	3.3935	.64573	متوسطة

المتوسطات الحسابية لممارسات إدارة المخاطر	3.4169	متوسطة
--	--------	--------

يبين الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لمستوى ممارسات إدارة المخاطر على قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية ، جاءت على المستوى الكلي بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.533)، وعلى مستوى الأبعاد فقد احتل بُعد "تقييم المخاطر" المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.49) وبدرجة موافقة متوسطة، وجاء في المرتبة الثانية بُعد "تحليل بالمخاطر"، بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وبدرجة موافقة متوسطة، يلي ذلك بُعد "مراقبة المخاطر"، بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وبدرجة موافقة متوسطة، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد "التحكم بالمخاطر"، بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وبدرجة موافقة متوسطة، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد "تحديد المخاطر"، بمتوسط حسابي بلغ (3.34) وبدرجة موافقة متوسطة أيضًا.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتقديرات المبحوثين لمستوى ممارسات إدارة المخاطر على مستوى كل بُعد من أبعاد الدراسة كما يلي:

بُعد تحديد المخاطر

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبُعد تحديد المخاطر

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
4	1	يوجد منهجية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة على قطاع الطاقة.	3.3442	.73793	متوسطة
2	2	يحرص القطاع على إجراء تحليل رباعي لبيئتي العمل الداخلية والخارجية لاستكشاف المخاطر المحتملة.	3.3581	.76557	متوسطة

متوسطة	3.2698	0.85477	يقوم القطاع بتحديد نسبة احتمال حدوث المخاطر وبدرجة خطورتها بدقة.	3	6
متوسطة	3.3116	0.82065	يقوم القطاع بإجراء دراسات استباقية بهدف تحديد المخاطر المحتملة.	4	5
متوسطة	3.3488	0.81124	يتم تحديد نواتج المخاطر وحجم الخسارة المحتملة في القطاع ان حدثت.	5	3
متوسطة	3.4558	0.75915	يتم إعداد تقارير عن المخاطر المحتملة وتقديمها للجهات المعنية في القطاع.	6	1
متوسطة	3.3481		المتوسط الحسابي لتحديد المخاطر		

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لتقديرات المبحوثين لبعء تحديد المخاطر جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.34) وبانحراف معياري (0.706)، وقد احتلت الفقرة رقم (6) والتي نصها "يتم اعداد تقارير عن المخاطر المحتملة وتقديمها للجهات المعنية في القطاع" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (3) والتي نصها "تقوم الشركة بتحديد نسبة احتمال حدوث المخاطر ودرجة خطورتها بدقة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.26) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

بُعد تحليل المخاطر

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعء تحليل المخاطر

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
2	7	يوجد منهجية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة على قطاع الطاقة .	3.5070	0.65474	متوسطة

متوسطة	3.4372	72635.	يحرص القطاع على إجراء تحليل رباعي لبيئتي العمل الداخلية والخارجية لاستكشاف المخاطر المحتملة.	8	5
متوسطة	3.4837	72245.	يقوم القطاع بتحديد نسبة احتمال حدوث المخاطر ودرجة خطورتها بدقة.	9	3
متوسطة	3.4419	74578.	يقوم القطاع بإجراء دراسات استباقية بهدف تحديد المخاطر المحتملة.	10	4
متوسطة	3.5395	65358.	يتم تحديد نواتج المخاطر وحجم الخسارة المحتملة في القطاع ان حدثت.	11	1
متوسطة	3.4819		المتوسط الحسابي لتحليل المخاطر		

يظهر من الجدول رقم (9) أن المتوسط العام لتقديرات المبحوثين لبعء تحليل المخاطر جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.50) وبانحراف معياري (0.592)، وقد احتلت الفقرة رقم (11) والتي نصها "يتم تحديد نواتج المخاطر وحجم الخسارة المحتملة في القطاع ان حدثت" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (8) والتي نصها "يحرص القطاع على إجراء تحليل رباعي لبيئتي العمل الداخلية والخارجية لاستكشاف المخاطر المحتملة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

بُعد تقييم المخاطر

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعد تقييم المخاطر

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
2	12	يتم التأكد من ان الإجراءات المتبعة لمواجهة المخاطر المحتملة على قطاع الطاقة قد أعطت النتائج المخطط لها.	3.5209	.61010	متوسطة
4	13	يتم اجراء عملية تقييم ومراجعة للمخاطر في القطاع بشكل دوري.	3.4977	.68273	متوسطة
3	14	يتم صياغة تقارير توضح خطر الانحرافات.	3.5070	.64757	متوسطة
1	15	يهتم القطاع بالتطوير المعرفي للمساعدة في اتخاذ قرارات أفضل لمواجهة المخاطر.	3.5349	.69541	متوسطة
5	16	يتم إطلاع الإدارات العليا ذات العلاقة في القطاع على التقارير النهائية.	3.4000	.74758	متوسطة
المتوسط الحسابي لتقييم المخاطر			3.4921		متوسطة

يظهر من الجدول رقم (10) أن المتوسط العام لتقديرات المبحوثين لبعد تقييم المخاطر جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.49) وانحراف معياري (0.594)، وقد احتلت الفقرة رقم (15) والتي نصها "يهتم القطاع بالتطوير المعرفي للمساعدة على اتخاذ قرارات أفضل لمواجهة المخاطر" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (16) والتي نصها "يتم إطلاع الإدارات العليا ذات العلاقة في القطاع على التقارير النهائية" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

بعد التحكم بالمخاطر

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعء التحكم المخاطر

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
4	17	يتم اتباع استراتيجيات ممنهجة للتحكم بالمخاطر على قطاع الطاقة .	3.3256	.81232	متوسطة
1	18	يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهة المخاطر في القطاع .	3.4698	.68888	متوسطة
5	19	هناك تعاون بين كافة المتوسطات في القطاع في مواجهة المخاطر	3.3023	.82414	متوسطة
6	20	يتم وضع خطط وسيناريوهات لإدارة المخاطر.	3.2930	.73160	متوسطة
3	21	يتم تغيير الإجراء أو مكان العمل لتجنب المخاطر وخاصة الشديد منها.	3.3907	.68761	متوسطة
2	22	يتم السيطرة على الخطر في حال التعرض له واحتواء الموقف واستمرار العمل بسلاسة.	3.4326	.70635	متوسطة
		المتوسط الحسابي للتحكم المخاطر	3.3690		متوسطة

يظهر من الجدول رقم (11) أن المتوسط العام لتقديرات المبحوثين لبعء التحكم بالمخاطر جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.36) وبانحراف معياري (0.533)، وقد احتلت الفقرة رقم (18) والتي نصها "يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهة المخاطر في الشركة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (20) والتي نصها "يتم وضع خطط وسيناريوهات لإدارة المخاطر" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.29) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

بُعد مراقبة المخاطر

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعد مراقبة المخاطر

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
5	23	يتم اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة لتعامل مع المخاطر المحتملة على القطاع.	3.3488	.71967	متوسطة
1	24	يتم توفير الدعم اللازم للاستعداد للمخاطر المتوقعة.	3.4326	.72593	متوسطة
4	25	يتم تهيئة نظام معلومات واتصالات فعال للتعامل مع المخاطر.	3.3814	.81092	متوسطة
2	26	يتم الاهتمام بعامل الوقت عند التعامل مع المخاطر لتقليل الأضرار.	3.4186	.74985	متوسطة
3	27	يتم تطبيق برامج وخطط كافية وجاهزة للاستجابة للمخاطر في القطاع.	3.3860	.72007	متوسطة
المتوسط الحسابي لمراقبة المخاطر			3.395		متوسطة

يظهر من الجدول رقم (12) أن المتوسط العام لتقديرات المبحوثين لبعد مراقبة المخاطر جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.39) وبانحراف معياري (0.645)، وقد احتلت الفقرة رقم (18) والتي نصها "يتم توفير الدعم اللازم للاستعداد للمخاطر المتوقعة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (23) والتي نصها "يتم اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة للتعامل مع المخاطر المحتملة على قطاع الطاقة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.34) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

كما تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقديرات المبحوثين لمستوى الأداء التنظيمي وذلك على مستوى كل بُعد والبعد الكلي والجدول (9) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (13) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لمستوى الأداء

التنظيمي

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
1	العملاء	3.4826	0.53634
2	العمليات الداخلية	3.4233	0.61114
3	التعلم والنمو	3.3384	0.65537
	المتوسط الحسابي للأداء التنظيمي	3.4147	

يبين الجدول رقم (13) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لمستوى الأداء التنظيمي على قطاع الطاقة ، جاءت على المستوى الكلي بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.541)، وعلى مستوى الأبعاد فقد احتل بُعد "العملاء" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وبدرجة موافقة متوسطة، وجاء في المرتبة الثانية بُعد "العمليات الداخلية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وبدرجة موافقة متوسطة، يلي ذلك في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد "التعلم والنمو"، بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وبدرجة موافقة متوسطة أيضاً.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتقديرات المبحوثين لمستوى ممارسات إدارة المخاطر على مستوى كل بُعد من أبعاد الدراسة كما يلي:

بُعد رضا العملاء

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعد رضا العملاء

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
8	28	يعمل القطاع على اشباع حاجات كافة فئات العملاء.	3.4326	.67246	متوسطة
3	29	يملك القطاع قواعد بيانات بالعملاء الأكثر خطراً	3.5070	.65474	متوسطة
7	30	يقوم القطاع بشكل دوري بمتابعة شكاوى العملاء وتقديم الحلول لها.	3.4372	.72635	متوسطة
5	31	يوجد نظام اتصال فعال بين الإدارة العليا والعملاء.	3.4837	.72245	متوسطة
6	32	يعمل القطاع على تحسين وتنظيم الخدمات المقدمة للعملاء باستمرار.	3.4419	.74578	متوسطة
1	33	يقوم القطاع على تحسين وتنظيم الخدمات المقدمة للعملاء باستمرار.	3.4419	.74578	متوسطة
2	34	يقوم القطاع بتصميم عملياتها التنظيمية بشكل يتلائم مع رضا العملاء واقتراحاتهم.	3.5209	.61010	متوسطة
4	35	يملك القطاع أنظمة متخصصة بإدارة المخاطر لمراقبة التزام العملاء	3.4977	.68273	متوسطة
المتوسط الحسابي رضا العملاء			3.4826		متوسطة

يظهر من الجدول رقم (14) أن المتوسط العام لتقديرات المبحوثين لبعد رضا العملاء جاء بدرجة

متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري (0.536)، وقد احتلت الفقرة رقم (6) والتي نصها

"يقوم القطاع بإعطاء تسهيلات للعملاء الأقل خطراً (الملتزمين) "المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (1) والتي نصها "يعمل القطاع على اشباع حاجات كافة العملاء" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

بُعد العمليات الداخلية

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعد العمليات

الداخلية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
2	36	يعمل قطاع الطاقة باستمرار على توفير التسهيلات والمعدات اللازمة لإجراء العمليات الداخلية بكفاءة وفاعلية.	3.5070	.64757	متوسطة
1	37	تعمل الإدارة على توفير الوقت اللازم بشكل منظم لتنفيذ المهام والأنشطة.	3.5349	.69541	متوسطة
4	38	يتم الاستفادة من المراجعة المستمرة للأنظمة والتعليمات والإجراءات في القطاع لمواجهة المخاطر المحتملة.	3.4000	.74758	متوسطة
3	40	يحرص القطاع على الاستفادة من تجارب المنظمات الدولية في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر على العمليات والإجراءات	3.4698	.68888	متوسطة

متوسطة	82414.	3.3023	تتوفر خطة اتصال داخلية بين الشركات لتوحيد الإجراءات في العمل.	41	6
متوسطة		3.4233	المتوسط الحسابي للعمليات الداخلية		

يظهر من الجدول رقم (15) أن المتوسط العام لتقديرات المبحوثين لبعد العمليات الداخلية جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.42) وبانحراف معياري (0.611)، وقد احتلت الفقرة رقم (10) والتي نصها "تعمل الإدارة على توفير الوقت اللازم بشكل منظم لتنفيذ المهام والأنشطة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (14) والتي نصها "تتوفر خطة اتصال داخلية بين المراكز والمديريات الجمركية لتوحيد الإجراءات في العمل" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.30) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

بُعد التعلم والنمو

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعد التعلم والنمو

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
7	42	يحرص القطاع على التحسين المستمر لكافة المجالات.	3.2930	73160.	متوسطة
5	43	تتوفر متطلبات السلامة العامة ومستلزمات بيئة العمل التي تمكن الموظفين من أداء العمل بسهولة وارتياح	3.3256	75259.	متوسطة
4	44	يتم إجراء دراسات دورية لتطوير ورفع مستوى جودة العمل	3.3442	73793.	متوسطة

2	45	يطبق القطاع أنظمة الجودة والتميز في العمل مثل (ISO 900 – 2008)، معايير التميز، (ITIL)	3.3581	.76557	متوسطة
8	46	الهيكل التنظيمي للقطاع مرن، شامل لكافة الوظائف، يراعي نطاق الإشراف.	3.2698	.85477	متوسطة
6	47	تهتم الإدارة بتحسين قدرة العاملين على حل المشاكل.	3.3316	.82065	متوسطة
3	48	يوفر قطاع مجموعة متنوعة من البرامج التدريبية المتقدمة للعاملين.	3.3488	.81124	متوسطة
1	49	مستوى القدرة والجاهزية الإلكترونية مرتفع في القطاع.	3.4558	.75915	متوسطة
		المتوسط الحسابي للتعليم والنمو	3.3384		متوسطة

يظهر من الجدول رقم (16) أن المتوسط العام لتقديرات المبحوثين لبعد التعلم والنمو جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.33) وبانحراف معياري (0.655)، وقد احتلت الفقرة رقم (22) والتي نصها "مستوى القدرة والجاهزية الإلكترونية مرتفع في الشركة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (19) والتي نصها "الهيكل التنظيمي للقطاع مرن، شامل لكافة الوظائف، يراعي نطاق الإشراف" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.26) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في اختبار فرضيات الدراسة تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، حيث تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation) واختبار

التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) وتم أيضًا التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعية (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقترب من (0). والجدول رقم (22) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول رقم (17) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

أبعاد المتغير المستقل	معامل تضخم التباين	التباين المسموح به	معامل الالتواء
تحديد المخاطر	1.803	.555	-.974
تحليل المخاطر	4.069	.246	-1.191
تقييم المخاطر	3.735	.268	-1.040
التحكم بالمخاطر	4.271	.234	-.743
مراقبة المخاطر	4.332	.231	-.824

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (1.803 – 4.332)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.231 – 0.555)، وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشرًا على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم تقترب من القيمة (0) يعني أقل من (1).

كما تم التأكد من التوزيع الطبيعي لأبعاد المتغير التابع على النحو الآتي:

جدول (18): التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع

العدد	العملاء	العمليات الداخلية	التعلم والنمو	الأداء ككل
215	215	215	215	215

متوسط حسابي	3.4826	3.4233	3.3384	3.4147
انحراف معياري	.53634	.61114	.65537	.54106
القيمة المطلقة	.168	.200	.166	.144
الموجبة	.167	.173	.156	.140
السالبة	-.168	-.200	-.166	-.144
Kolmogrov – Sminov	.168	.200	.166	.144
Asymp. Sig	.088	.153	.118	.105

يوضح الجدول (18) أن قيم كولموغروف – سيمرنوف أقل من 1.96 وأن مستوى المعنوية Sig بلغت على التوالي (0.088، 0.153، 0.118، 0.105) وهو أعلى من (0.05)، أي أن المتغير التابع يتبع التوزيع الطبيعي.

لذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر) في الأداء التنظيمي بأبعاده (رضا العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) على قطاع الطاقة.

جدول رقم (19): ملخص النموذج لأثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (r^2)	معامل (R) المعدل	الخطأ المعياري
1	.995	.990	.990	.05515

يوضح الجدول (24) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (ممارسات إدارة المخاطر) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) مجتمعة بلغت (0.995)، وبلغت قيمة معامل التحديد (r^2) (0.990)، أي أن النموذج يفسر (99.0%) من التباين الكلي في (الأداء التنظيمي) أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

جدول (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي ANOVA^b

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة المعنوية لـ F Sig
1	الانحدار	62.013	5	12.403	4078.156	.000
	الخطأ	.636	209	.003		
	المجموع	62.648	214			

يوضح الجدول (20) تحليل تباين الانحدار لأثر ممارسات إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي حيث يظهر قيمة F المحسوبة والتي تدل على مدى ملائمة النموذج لاختبار الانحدار وان العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع حيث بلغت (4078.156) عند مستوى دلالة (0.000) وتنص قاعدة القرار على اعتبار النموذج ملائمًا إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (Sig) أقل من (0.05) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر) في الأداء التنظيمي بأبعاده (العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) على عمليات قطاع الطاقة .

جدول (21): نتائج المعاملات لأثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي

المتغيرات المستقلة	المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية	قيمة T	مستوى دلالة Sig
	B	Beta		
	الخطأ المعياري			

الثابت	-0.038	0.025		-1.522	.130
تحليل المخاطر	.295	.007	.385	41.131	.000*
تقييم المخاطر	.217	.013	.237	16.883	.000*
التحكم بالمخاطر	.246	.012	.270	20.044	.000*
مراقبة المخاطر	.228	.015	.225	15.609	.000*
تحديد المخاطر	.025	.012	.030	2.075	.039*

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (21)، أن قيم الدلالة المعنوية بلغت (0.000)،
0.000، 0.000، 0.000، 0.039 بالتتابع، أي أنه سيتم رفض الفرضية الصفرية للأبعاد جميعها (تحديد
المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر) بمعنى وجود أثر لهذه
المتغيرات في الأداء التنظيمي.

وبين الجدول أن أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء التنظيمي على شركة الكهرباء كان (تحديد المخاطر)
وبلغت قيمة Beta (0.385)، تلاه (تقييم المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.270)، وفي المرتبة الثالثة جاء
(تحليل المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.237)، وتلاه (التحكم بالمخاطر) حيث بلغت قيمة Beta
(0.225)، وكان أقل الأبعاد تأثيراً (مراقبة المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.030).

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)
لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر،
ومراقبة المخاطر) في رضا العملاء على قطاع الطاقة .

جدول رقم (22): ملخص النموذج لأثر ممارسات إدارة المخاطر في رضا العملاء

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (r^2)	معامل (R) المعدل	الخطأ المعياري
1	.989	.979	.978	.07922

يوضح الجدول (22) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (ممارسات إدارة المخاطر) والمتغير التابع (رضا العملاء) مجتمعة بلغت (0.989)، وبلغت قيمة معامل التحديد (r^2) (0.979)، أي أن النموذج فسر (97.9%) من التباين الكلي في (رضا العملاء) أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

جدول (23): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة المخاطر في رضا العملاء^b ANOVA

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة المعنوية لـ F Sig
1	الانحدار	60.248	5	12.050	1920.055	.000
	الخطأ	1.312	209	.006		
	المجموع	61.560	214			

يوضح الجدول (23) تحليل تباين الانحدار لأثر ممارسات إدارة المخاطر على رضا العملاء حيث يظهر قيمة F المحسوبة والتي تدل على مدى ملائمة النموذج لاختبار الانحدار وأن العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع حيث بلغت (1920.055) عند مستوى دلالة (0.000) وتنص قاعدة القرار على اعتبار النموذج ملائمًا إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (sig) أقل من (0.05) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر) في رضا العملاء على قطاع الطاقة.

جدول (24): نتائج المعاملات لأثر ممارسات إدارة المخاطر في رضا العملاء

المتغيرات المستقلة	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة T	مستوى دلالة Sig
	B	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	.168	.036		4.616	.000
تحليل المخاطر	.649	.018	.717	35.210	.000
تقييم المخاطر	.299	.018	.331	16.983	.000
التحكم بالمخاطر	-.022	.021	-.022	-1.058	.291
مراقبة المخاطر	.035	.017	.042	1.996	.047
تحديد المخاطر	-.010	.010	-.014	-.999	.319

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (24)، أن قيم الدلالة المعنوية بلغت (0.000)، (0.000، 0.291، 0.047، 0.319) بالتتابع، أي أنه سيتم رفض الفرضية الصفرية للأبعاد (تحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، ومراقبة المخاطر) بمعنى وجود أثر لهذه المتغيرات في رضا العملاء.

وبين الجدول أن أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء التنظيمي لشركة الكهرباء كان (تحليل المخاطر) وبلغت قيمة Beta (0.717)، تلاه (تقييم المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.331)، وفي المرتبة الثالثة جاء (مراقبة المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.042)، تلاه (تحديد المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (-0.014)، وكان أقل الأبعاد تأثيراً (التحكم بالمخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (-0.022).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر) في العمليات الداخلية على قطاع الطاقة .

جدول رقم (25): ملخص النموذج لأثر ممارسات إدارة المخاطر في العمليات الداخلية

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (r^2)	معامل (R) المعدل	الخطأ المعياري
1	.972	.945	.944	.14444

يوضح الجدول (25) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (ممارسات إدارة المخاطر) والمتغير التابع (العمليات الداخلية) مجتمعة بلغت (0.972)، وبلغت قيمة معامل التحديد (r^2) (0.945)، أي أن النموذج فسر (94.5%) من التباين الكلي في (العمليات الداخلية) أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

جدول (26): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة المخاطر في العمليات الداخلية

ANOVA^b

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة المعنوية لـ F Sig
1	الانحدار	75.568	5	15.114	724.428	.000
	الخطأ	4.360	209	.021		
	المجموع	79.928	214			

يوضح الجدول (26) تحليل تباين الانحدار لأثر ممارسات إدارة المخاطر على العمليات الداخلية حيث يظهر قيمة F المحسوبة والتي تدل على مدى ملائمة النموذج لاختبار الانحدار وأن العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع حيث بلغت (724.428) عند مستوى دلالة (0.000) وتنص قاعدة القرار على اعتبار النموذج ملائمًا إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (sig) أقل من (0.05) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

$(\alpha \leq)$ لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر) في العمليات الداخلية على قطاع الطاقة .

جدول (27): نتائج المعاملات لأثر ممارسات إدارة المخاطر في العمليات الداخلية

المتغيرات المستقلة	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة T	مستوى دلالة Sig
	B	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	-.412	.066		-6.220	.000
تحليل المخاطر	.066	.034	.064	1.969	.050
تقييم المخاطر	.479	.032	.465	14.906	.000
التحكم بالمخاطر	.538	.038	.470	14.069	.000
مراقبة المخاطر	.012	.032	.013	.373	.709
تحديد المخاطر	.024	.019	.028	1.269	.206

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (27)، أن قيم الدلالة المعنوية بلغت (0.50)، (0.000، 0.000، 0.709، 0.206) بالتتابع، أي أنه سيتم رفض الفرضية الصفرية للأبعاد (تحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر) بمعنى وجود أثر لهذه المتغيرات في العمليات الداخلية.

وبين الجدول أن أكثر الأبعاد تأثيراً في العمليات الداخلية لقطاع الطاقة كان (التحكم بالمخاطر) وبلغت قيمة Beta (0.470)، تلاه (تقييم المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.465)، وفي المرتبة الثالثة جاء

(تحليل المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.064)، تلاه (تحديد المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.028)، وكان أقل الأبعاد تأثيراً (مراقبة المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.028).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر) في التعلم والنمو على قطاع الطاقة .

جدول رقم (28): ملخص النموذج لأثر ممارسات إدارة المخاطر في التعلم والنمو

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (r^2)	معامل (R) المعدل	الخطأ المعياري
1	.986	.973	.972	.10890

يوضح الجدول (26) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (ممارسات إدارة المخاطر) والمتغير التابع (التعلم والنمو) مجتمعة بلغت (0.986)، وبلغت قيمة معامل التحديد (r^2) (0.973)، أي أن النموذج فسر (97.3%) من التباين الكلي في (التعلم والنمو) أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

جدول (29): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة المخاطر في التعلم والنمو^b ANOVA

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة المعنوية لـ F Sig
1	الانحدار	89.436	5	17.887	1508.424	.000
	الخطأ	2.478	209	.012		
	المجموع	91.915	214			

يوضح الجدول (29) تحليل تباين الانحدار لأثر ممارسات إدارة المخاطر على التعلم والنمو حيث يظهر قيمة F المحسوبة والتي تدل على مدى ملائمة النموذج لاختبار الانحدار وأن العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع حيث بلغت (1508.424) عند مستوى دلالة (0.000) وتنص قاعدة القرار على اعتبار

النموذج ملائمًا إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (sig) أقل من (0.05) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر) في التعلم والنمو على قطاع الطاقة .

جدول (30): نتائج المعاملات لأثر ممارسات إدارة المخاطر في التعلم والنمو

مستوى دلالة Sig	قيمة T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		المتغيرات المستقلة
		Beta	الخطأ المعياري	B	
.011	.2.581		.050	.129	الثابت
.011	-.2.576	-.059	.025	-.065	تحليل المخاطر
.096	-1.673	-.037	.024	-.041	تقييم المخاطر
.000	5.824	.137	.029	.168	التحكم بالمخاطر
.230	1.205	.028	.024	.029	مراقبة المخاطر
.000	.61.533	.938	.014	.870	تحديد المخاطر

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (30)، أن قيم الدلالة المعنوية بلغت (0.011)، (0.096، 0.000، 0.230) بالتتابع، أي أنه سيتم رفض الفرضية الصفرية للأبعاد (تحليل المخاطر، والتحكم بالمخاطر، وتحديد المخاطر) بمعنى وجود أثر لهذه المتغيرات في التعلم والنمو.

ويبين الجدول أن أكثر الأبعاد تأثيرًا في بعد التعلم والنمو كان (تحديد المخاطر) وبلغت قيمة Beta (0.938)، تلاه (التحكم بالمخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.137)، وفي المرتبة الثالثة جاء (مراقبة المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.028)، تلاه (تقييم المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (-0.037)، وكان أقل الأبعاد تأثيرًا (تحليل المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.059).

الفصل الخامس: مناقشة النتائج الدراسة والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر) في الأداء التنظيمي بأبعاده على قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية .

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر) في الأداء التنظيمي بأبعاده على قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية .

2.5 نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، ومراقبة المخاطر) في رضا العملاء على قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية ، ويعزو الباحث إلى وجود مشكلة في تحديد المخاطر والتحكم بها في شركة الكهرباء.

2. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، التحكم بالمخاطر) في العمليات الداخلية على شبكات قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية ، ويعزو الباحث إلى وجود مشكلة في تحديد ومراقبة المخاطر على شركة الكهرباء.

3. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، التحكم بالمخاطر) في التعلم والنمو على قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية ، ويعزو الباحث إلى وجود مشكلة في تقييم ومراقبة المخاطر على قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية.

3.5 التوصيات

التوصية	طريقة التنفيذ	الجهة المسؤولة
تعزيز ممارسات إدارة المخاطر في شركة الكهرباء	-تقديم دورات تدريبية للموظفين حول إدارة المخاطر -تطوير أدوات ومنهجيات جديدة لتحليل وتقييم المخاطر.	إدارة الموارد البشرية، إدارة الجودة والمخاطر
تحسين عمليات تحديد وتحكم المخاطر	-إعادة تقييم عمليات تحديد المخاطر الحالية وتطويرها	إدارة المخاطر، إدارة العمليات

	-تطبيق نظام متكامل للمراقبة والتحكم في المخاطر.	
تطوير آليات لتقييم ومتابعة المخاطر	-تطوير أنظمة حاسوبية متقدمة لتقييم ومتابعة المخاطر بشكل مستمر . -إنشاء لجان خاصة بمتابعة المخاطر وتقييمها بانتظام.	إدارة تكنولوجيا المعلومات، إدارة المخاطر
تشجيع التواصل والتفاعل حول إدارة المخاطر	-إطلاق حملات توعية داخلية حول أهمية إدارة المخاطر وفوائدها . -إنشاء منصات لتبادل المعرفة والتجارب في مجال إدارة المخاطر.	إدارة الاتصالات والعلاقات العامة
إنشاء آليات للتقييم المستمر لممارسات إدارة المخاطر	-إنشاء نظام لتقييم دوري لممارسات إدارة المخاطر وتحليل النتائج . -تعيين فريق متخصص لمتابعة وتقييم تطبيق ممارسات إدارة المخاطر.	إدارة الجودة والمخاطر

Abstract

The study aimed to investigate the impact of risk management practices on organizational performance in the energy sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted a descriptive-analytical approach and selected 356 participants. The study questionnaire was distributed, and 310 valid questionnaires were retrieved for statistical analysis, representing 87% of the total distributed questionnaires.

The study found several significant results, including a statistically significant impact of risk management practices, including risk identification, risk analysis, risk assessment, risk control, and risk monitoring, on organizational performance in the energy sector in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study recommended reassessing current risk identification processes and enhancing them, launching internal awareness campaigns about the importance of risk management and its benefits, establishing a system for periodic evaluation of risk management practices and analyzing the results, and appointing a specialized team to monitor and evaluate the implementation of risk management practices.

Keywords: Risk Management Practices, Organizational Performance, Energy Sector in the Kingdom of Saudi Arabia."

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1- ايدر، عبد الله ، و بابور، ابراهيم، بن الدين، امحمد. (2022). إدارة مخاطر المناولة في المؤسسات الصناعية ، رسالة ماجستير ، جامعة أحمد دراية-أدرار.
- 2- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبد الكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان
- 3- البطران، شيماء عبد الله عبد العال (2020) نمذجة العلاقة التأثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في أنظمة العمل عالية الأداء دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11 (4)، 401-465.
- 4- البنا، رنا أحمد محمد، و بدر، دجانة محمد قدري داود. (2021). أثر نقل التكنولوجيا على الأداء التنظيمي: الدور المعدل للطاقة الاستيعابية: دراسة ميدانية: شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- 5- الحربي، مريم محسن جهيم، و الصباغ، مها محمود محمد صالح عبدالوهاب. (2021). تقييم خيارات خفض انبعاثات غازات الدفيئة من الطاقة الكهربائية المستهلكة بالقطاع السكني في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة منطقة القصيم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليج العربي، المنامة.
- 6- حمادنة، عمر سعد عرسان، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2020). القيادة المستدامة وأثرها على إدارة المخاطر: الدور الوسيط للرصد الاستراتيجي: دراسة ميدانية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك.

- 7- الحمد، مساعد حمد مساعد، و بلال، رامي محمد السيد. (2022). مؤشرات تخطيطية لتفعيل الأداء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التطوعية: دراسة مطبقة على بعض المؤسسات التطوعية بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- 8- الحباب، عبدالعزيز محمد وزان، و السرحان، هائل فلاح مقداد. (2020). أثر استراتيجيات إدارة تنوع الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- 9- الرواشدة، ينال عاطف سلام، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2023). أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- 10- صغور، حنان عبدالرزاق محمد، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (2021). أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي: التخطيط الاستراتيجي متغير وسيط: دراسة ميدانية في مؤسسة قطر التعليمية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- 11- العطيات، علي موسى خليفة، و المعلا، عماد محمد عطوان. (2022). أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. م
- 12- العجالين، بلقيس علي، و عواد، محمد سليمان عقله. (2023). الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط لإدارة المعرفة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- 13- المصرى، اسحاق إبراهيم عبدالرحمن، و الخفاجي، نعمة عباس خضير. (2019). إدارة مخاطر الأعمال وأثرها في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في بنك صفوة الإسلامي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
- 14- النجار، عمر محمد خليل، و الفرا، ماجد محمد عبدالسلام. (2019). أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.

- 15- ابراهيم عبدة محمد أحمد (2019) إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية
تصور مقترح دراسات في التعليم الجامعي، جامعة عين شمس / كلية التربية، مركز تطوير التعليم
الجامعي، 43، 309256
- 16- آدم، أمير عبد السلام (2017) دور إدارة المخاطر في الحد من تعثر التمويل: دراسة ميدانية في
المصارف السودانية مجلة دراسات مصرفية ومالية (30) 63-9
- 17- البرزنجي، أحمد محمد فهي، وعليوي، سعاد حسين (2017). دور إدارة الخطر وأثرها في السياسة
الاكتتابية لتأمين الحريق مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم 66-85 (41)
- 18- البليووشي، عبد الراضي مخلف حمدي أحمد (2018) دور العلاقات العامة في إدارة المخاطر :
دراسة وصفية على عينة من إدارات العلاقات العامة في المؤسسات الصحفية العربية المجلة
العربية للإعلام والاتصال (20) 197-252
- 19- بلغنامي، نجاة وسيلة، ويلعدي، اكمال، وتندوف علي كافي (2020). أهمية منهجية إدارة المخاطر
في مؤسسات التأمين الاجتماعي على المشتركين المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، 14 (2) 526-
545
- 20- بودادود خليل وسليمة عبدة (2023). استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة
حالة أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الجزائر 3 الجزائر.
- 21- بوسهمين أحمد وشهيد هدى (2017) تقنيات وأدوات واستراتيجيات إدارة المخاطر: استراتيجيات
وأدوات إدارة المخاطر ودورها في الاقتصاد الإسلامي عرض ورقة علمية)، وقائع المؤتمر العلمي
الدولي الأول: التحوط وإدارة الخطر بالصناعة المالية الإسلامية مركز المناسل للبحث وتطوير
الموارد البشرية ومركز بيان للهندسة المالية الإسلامية بالسودان
- 22- تومي، إبراهيم (2017) تكيف معايير السلامة في المصارف الإسلامية في ظل مقررات لجنة بازال
الدولية - دراسة حالة مجموعة بنك البركة الإسلامي، أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة
محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 23- جاد الله محمود (2010). إدارة الأزمات (1)، دار أسامة للنشر والتوزيع.

24- الحاج، نور الدائم الطيب يوسف (2021) دور إدارة المخاطر بكميات الخليج للعلوم الإدارية والإنسانية في الحد من آثار جائحة كورونا (كوفيد 19) على التعليم الجامعي، مجلة إدارة المخاطر والأزمات، 3 (1) 19-34

25- حبشي، لهى عصام علي حسن (2021). تقييم استخدام إدارة المخاطر في المحاسبة الإدارية الحديثة بهدف إدارة تكلفة سلسلة القيمة - دراسة تطبيقية مجلة البحوث المالية والتجارية 3(22) ، 1240-1265 (

26- الحسني، عبد الله بن حمود بن محمد (2022) أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

27- حمول، طارق، وبوشناق أحمد (2012) إدارة الخطر كتوجه تسييري بشركات التأمين ومتطلبات تفعيلها، مجلة رؤى اقتصادية (3) 35-51

28- الرواشدة ينال عاطف سلام والشورة، عبدالله أحمد سليمان (2022) اثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس المحلة العلمية لجامعة جيهان - السليمانية 89 (6) 291269

29- الشيخ، مها محمد عبد الرحمن، وارتيمة، هاني جزاع عبد الكريم (2020). عمليات إدارة المخاطر وأثرها في تكامل سلسلة التوريد : الدور الوسيط الذكاء الأعمال: دراسة تطبيقية في الجمارك الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

30- صادق عبد الله محمد، والجمال، إسلام محمود وأمين وليد سيد (2019). تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر في المطارات بالتطبيق على مطار القاهرة الدولي، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 16 (2) 52-59 صالح، أسيل مهدي، والربيعي، خلود هادي عبود (2018)، إدارة الخطر وأثرها في مواجهة الحوادث وإصابات العمل في المنظمة الصناعية، مجلة دراسات محاسبية ومالية 13 (42) 197-212

31- طاحون دعاء محمد، وحجازي ياسمين صبري محمود (2019). استراتيجيات إدارة مخاطر مواقع

التراث دراسة حالة منطقة تل بسطة محافظة الشرقية، مصر، مجلة التصميم الدولية 9 (3)

292-281

32- طعيمة غياث صائب، والغريان، فاطمة صالح مهدي (2022). أهمية تقدير المخاطر النظام

الرقابة الداخلية وفاعليته دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب وفقاً للدليل الإرشادي

(INTOSAIGOV9100) المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية (72) 266-252

33- العبد الرحمن أسماء سليمان، وجيران، علي محمد (2021). إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في

الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين. مجلة الجامعة الإسلامية

للدراستات التربوية والنفسية 29 (1) 443-420

34- عبدلي، لطيفة، وعثمان شي وسله (2012) دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة

حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة، الرسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبي بكر

بلقايد الجزائر.

35- العزاوي رسل فليح ح حسن ناري علاء عبد والبلداوي الكريم (2018). دور برامج إدارة المخاطر في

مواجهة المخاطر بالمطارات الدولية بحث تطبيقي في مطار بغداد الدولي، مجلة دراسات محاسبية

ومالية 13 (44) 94-71

36- عز الدين عطية (2018) دور حوكمة الشركات في تعزيز العالية إدارة المخاطر: مدخل نظري

تحليلي مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية 4 (2) 330-346

37- العزاوي، فيصل سرحان (2020) دور الرقابة والتدقيق الداخلي في تعزيز استراتيجية إدارة

المخاطر بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب في العراق، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية 2

(2) 55-40

38- علوان، حميد جاسم (2021) دور إدارة المخاطر في تقليل الخسائر في المنظمات مجلة كلية الإدارة

والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية 13 (2) 300-318

39- علي ، أحمد حسين محمد (2019). أنشطة إدارة سلسلة التوريد المستدامة وأثرها في تعزيز إدارة

مخاطر الشركات دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة الكرونجي

للمشروبات الغازية والمعدنية - كركوك، مجلة الجامعة 32146-336 ،العراقية

40- علي سيد مدبولي، وحسين ولاء محمود عبده، وخضير، ليلى محمد محمد، وإبراهيم، ضياء الدين

(2015) إدارة المخاطر : رصد الحالة تطبيق إدارة المخاطر في المشروعات الفندقية الكبرى

بجمهورية مصر العربية مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية (59 ، 303-325) .

41- علي شبرين دوري عزيز علي (2021) دور المنظمات العامة في إدارة الأزمات خلال جائحة كورونا

(معهد الإدارة الرصافة أنموذجاً)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية 17 (56) 148-130

42- العنزي، سعد علي حمود، والدليبي، عراك عبود عمير (2015). تأثير إدارة المخاطر سعد وفوائدها

في المنظمات مدخل نظري تحليلي مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 7 (13)، 569-

583

43- عوض راما محمود جوهر، وخشمان أيسر محمد علي 2022 (2022) أثر الذكاء. الاستراتيجي في

إدارة المخاطر في المستشفيات الخاصة الأردنية مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة 9

(6)، 133-104

44- العياشي، وردة بلقاسم (2016) إدارة المخاطر والاستراتيجيات المستقبلية دراسة حالة شركة

المعادن بالمملكة العربية السعودية مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية (23)

41-21

45- فتحي، بن زيد (2020) محاضرات في مقياس إدارة المخاطر، (مطبوعة جامعية).جامعة محمد

الأمين دباغين - سطيف 2، الجزائر.

46- محمد بشرى هاشم، ونوري، حيدر صباح (2020) تأثير إدارة الخطر وفق المواصفة على قرارات

عمليات الخدمة مجلة كلية الاقتصادية الجامعة (15031000:2009) (60) 256-217

47- المري، حمد سالم القعيد مرزوق عايد و الصوالحة، أيوب أحمد محمد (2020). أثر إدارة المخاطر

على الأداء الاستراتيجي: ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت

(رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة العلوم الإسلامية العالمية عمان)

- 48- منصبة ادارة المخاطر (2021) إدارة المخاطر المؤسسية.
- 49- نقبيل عبد المليح، وحسيني، عمار، والوازن بوبكر (2023). استراتيجيات إدارة المخاطر النفسية والاجتماعية في العمل، مجلة الإناسة وعلوم المجتمع، 16-726 (1)
- 50- إدريس، وائل، والغالبي طاهر (2014). السيناريو والعملية التخطيطية: مفاهيم أساسية. (ط. 2) عمان الأردن دار وائل للنشر.
- 51- [9:52] البقي، مصلح (2010). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة
- 52- المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 53- بوحديد، ليلى (2018) دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية دراسة حالة ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، 1 (43)، 221-234
- 54- التلهوني، إسراء (2018). اثر ادارة المواهب على اداء مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- 55- الحاج علي أكرم (2015) تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي، 3(11).
- 56- درة، عبد الباري، وجرادات، ناصر (2014) الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين. (ط. 1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 57- الرئيس، عادل (2019). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات ذات الأثر الإشعاعي، القاهرة، مصر : الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، 303-332
- 58- السعدون، فهد (2013). دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 59- الطراونة، خالد وشلاش، عنبر (2015) أثر مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية المدركة في أداء إدارة التوريد من خلال تكامل الموردين دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة سحاب، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال ، 11 (1) 121-137.

60- عبد الوهاب، محمود (2018) الشفافية الادارية وأثرها على التميز المنظمي دراسة ميدانية على

الجامعة المستنصرية ، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، 13 (52) 1-37

61- العقون، فضة وعبد القادر، فراج (2020) دور الثقافة التكنولوجية في تحسين الأداء الوظيفي

للعامل، رسالة ماجستير ، جامعة زيان عاشور - الجلفة.

62- عمر، بلال فايز، الشعار، إسحق محمود، زلوم ، نضال عمر (2018) أثر الإفصاح عن محاسبة

المسؤولية الإجتماعية على الأداء المالي للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية،مجلة

دراسات العلوم الإدارية، 41 (2) 240-258

63- كحيلي، الجبارية (2015) دور إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة

مؤسسة حدود سليم لتوضيب وتصدير التمور، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، الجزائر

64- المعمر، وسام (2014) علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية

قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Agaba, A. M., Bosco, T. J., & David, K. J. (2023). Strategic Management And Organizational Performance:: A Case Of Lyamujungu Sacco, Kabale District, Uganda. International Journal of Islamic Business and Management Review, 3(1), 50-60.
- 2- Akinola, O., Awodola, T. O., Usman, M. K., & Olaosebikan, K. A. Impact of Strategic Management on Organisational Performance in Nigeria Deposit Money Banks. International Journal of Scientific & Engineering Research, Volume 13, Issue 8, August – 2022 ISSN 2229-5518
- 3- Albloush, A., Taha, S., Nassoura, A., Vij, A., Bohra, P., Masouad, N., & Hussien, A. (2020). Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Jordan:

The mediating role of perceived training opportunities. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24 (5), 5584-5600

- 4- Althonayan, A., & Andronache, A. (2022). Resiliency under Strategic Foresight: The effects of Cybersecurity Management and Enterprise Risk Management Aligament (Unpublished master's thesis). Mutah University, Jordan
- 5- Aven, T (2015). *Risk Analysis* (2nd ed.). WILEY, John Wiley and Sons Ltd. UK
- 6- Bidhari, C., Salim, U., Aisjah, S., & Java, E. (2013). Effect of corporate social responsibility information disclosure on financial performance and firm value in banking industry listed at Indonesia stock exchange. *European Journal of Business and Management*, 5 (18), 39-46.
- 7- Björnsdóttir, S S., & Jensson, P.. & De Boer, R.. & Thorsteinsson, S. (20 (2022) Missing in ISO The Importance of Risk Management: What is Standards?, *risk Analysis*, 42 (4), 659-691.
- 8- Chin, A., & Zkuan, N., & Saman, M., & Yi, T., & Sulaiman, Z., & Chin, T. (2020). The Mediating Effect of Knowledge Management on The Relationship Between Risk Management and Project Performance (6th ed.). *IEEE International Conference on Information Management*.
- 9- Clark, D., Li, D., & Shepherd, D. (2018). Country familiarity in the initial stage of foreign market selection. *Journal of International Business Studies*, 7 (2).
- 10- Collings, D. G., Wood, G. T., & Szamosi, L. T. (Eds.). (2018). *Human resource management: A critical approach*. Routledge. I
- 11- Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A., & Mcnamara, G. (2014). *Strategic Management: Text and Cases*, 7th Ed. New York: U.S.A, McGraw- Hill Education.

- 12- Dess, H., Sukoharsono, E., & Alfaiza, S. (2012). The impact of corporate social responsibility disclosure and board characteristics on corporate performance. *Cogent Business & Management*. 6 (1).
- 13- Duchin, R., Matsusaka, G. & Ozbas, O. (2017). When are outside directors effective?, *Journal of Financial Economics*, 96 (2), 195-214.
- 14- El Baz. J., & Ruel S. (2021). Can supply chain risk management practices mitigate the disruption impacts on supply chains' resilience and robustness? Evidence from an empirical survey in a COVID-19 outbreak era. *International Journal of Production Economics*, 233,1-12.
- 15- El Khatib. M. & Alnaqbi. K. & Alnaqbi, W.. & Al Jaziri. A., & Al Maazim. K... & Alzoubi H. M. (2022), BIM as a tool to optimize and manage project risk k management. *International Journal of Mechanical Engineering*, 7 (1), 6307-6323.
- 16- Erdogan, G. (2015). Coral: A Model -Based Approach to Risk-Driven Security Testing (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Oslo, Norway.
- 17- Faleh, F. (2022). Stages of Risk Management Processes and their Impact on Competitive Advantage: An Exploratory Study of a Sample of Managers of Commercial Banks in Iraq, *Accounting and Financial Sciences Journal* 861-884.
- 18- Gallati. R. (2003). Risk Management and Capital Adequacy. The McGraw-Hill Companies. Inc. USA
- 19- Grant, R. (2016). Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition, British: Wily- Hall.
- 20- Haleem, A. (2020). Semi-Quantitative Risk Assessment in the Chemical Stores of the University of Technology, Baghdad, Iraq, *Engineering and Technology Journal*, 38 (3), 204-211.

- 21- Hrytsenko, L., & Boiarko, L. & Tverezovska, O., & Polcyn, J Miskiewicz, R. (2021). Risk-management of public-private partnership innovation projects, *Marketing and Management of Innovations*, 2, 155-165.
- 22- Jaber, A. S. (2020). The impact of risk management practices on the organizational performance: field study at Jordanian insurance companies. An unpublished MBA Thesis Submitted to Business Faculty University of Middle East, Jordan.
- 23- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems, *Strategic Management Journal*, 39 (8), 2255-2276.
- 24- Jones, A. (2013). A Qualitative Multi-level Analysis of Factors Influencing the Diffusion and Practice of Teleworking among Employees: Insights from within Three Organizations (Doctoral dissertation, King's College London (University of London)).
- 25- Kamiya, S., & Kang, J. K., & Kim, J., & Milidonis, A. & Stulz, R. M (2021). Risk management, firm reputation, and the impact of successful cyberattacks on target firms, *Journal of Financial Economics*, 139.719-749.
- 26- Kaplan, R.S., & Mikes, A. (2016): Risk Management - the Revealing Hand, Working Paper, *Journal of Applied Corporate Finance*, 28 (1), 8-18.
- 27- Kiprop, L., & Tenai, J. (2017). EFFECT OF RISK IDENTIFICATION ON PERFORMANCE OF FINANCIAL INSTITUTIONS, *International Journal of Business Strategy*, 2 (1). 75-87.
- 28- Kraev, v. M. & Tikhonov, A. I (2019). Risk Management in Human Resource Management, *Journal of Management*, 8(4) 1185-1190
- 29- Lima, P. & Crema, M., & Verbano, C. (2020). Risk Management in SMES: A Systematic Literature Review and Future Directions. *European Management Journal*, 38, 78-94.

- 30- Luan, F. & Tang, F. (2017). Board independence, firm performance and ownership concentration: Evidence from Chile, *Journal of Business Research*, 61 (6), 615-622.
- 31- McCabe, C. (2021). EXPLORING DIMENSIONS OF RISK MANAGEMENT PRACTICE IN AUSTRALASIAN UNIVERSITIES: A MIXED METHODS STUDY (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Southern Queensland
- 32- Mishra, B., & Rolland, E., & Sarpathy, A., & Moore, M. (2019). A framework for enterprise risk identification and the management: resource-based view. *Managerial Auditing Journal*, 34 (2).
- 33- Mohd Ali. M., Norman, S. Z., Ghani, E. K., & Haron, N. H. (2018). The influence of risk management on construction project performance: A case study. *The Journal of Social Sciences Research*, 936-942.
- 34- Multa, N., & Altuntas. S. (2019). Risk Analysis for Occupational Safety and Health in the Textile Industry. Integration of FMEA FTA, and BIFPET Methods, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 72.222 - 240
- 35- Organ, D.W. (1990) 'The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behaviour. In Staw, B.M. and Cummings, L.L. (eds) *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 12. Greenwich, CT: JAI Press.
- 36- Parker, G., Coble, P., & Fogel, L. (2017). Canopy gradients in leaf functional traits for species that differ in growth strategies and shade tolerance. *Tree physiology*, 37(10), 1415-1425.
- 37- Perera, G. Khatibi, A., Navaratna, N., & Chinna, K. (2014). Job Satisfaction and Job Performance among Factory Employees in Apparel Sector. *Asian journal of management sciences & education*, 3(1), 96-104.

- 38- Polinkevych, O., & Khovrak, L. & Trynchuk, V., & Klapkiv, Y., & Volynets, L (2021). Business Risk Management in Times of Crises and Pandemics, Montenegrin Journal of Economics, 17
- 39- Ramadan, A., & Safavi, H. P. (2022). Impact Of Strategic Management Practices on Organizational Performance: Empirical Studies of Selected Firms in Libya. Advances in Decision Sciences, 26(2), 1-17.
- 40- Rasheed, A., & Alam, W. (2020). The Impact of Green Human Resource Management on Organizational Performance: A Case of Manufacturing Industry. City University Research Journal, 10 (2), 289-299.
- 41- Rivera, J. M., Muñoz, M. J., & Moneva, J. M. (2017). Revisiting the relationship between corporate stakeholder commitment and social and financial performance. Sustainable Development, 25 (6), 482-494.
- 42- Sanghera, P (2019). Planning Quality and Risk Management (3rd ed.). In PMP® in Depth Project Management Professional Certification Study Guide for the PMP® Exam, Apress. Berkeley, CA
- 43- Sarvari, H., & Valipour, A., & Yahya, N., & Noor, N., & Beer, M. Banaitiene, N. (2019). Approaches to Risk Identification & in Public-Private Partnership Projects: Malaysian Private Partners' Overview, Administrative Sciences, 9 (17). 1-18.
- 44- Shehada, R., El Talla, A., Al Shobaki, J., & Abu-Naser, S. (2020). The Reality of Using the Balanced Scorecard in Business Incubators, Faculty of Engineering and Information Technology, <http://dspace.alazhar.edu.ps/xmlui/handle/123456789/586>. Technology,
- 45- Siljanen, M. (2010). An Employee Perspective to Performance Measurement and Management: A Public Sector Case Study. Available at: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/61625/nbnfi-fe201005101835.pdf>.

- 46- Vose. D (2008). Risk Analysis A Quantitative Guide (3rd ed.). WILEY. John Wiley and Sons, Ltd, England.
- 47- Zhao, L. D., Tan, G., Hao, S., He, J., Pei, Y., Chi, H., & Kanatzidis, M. G. (2016). Ultrahigh power factor and thermoelectric performance in hole-doped single-crystal SnSe. *Journal of Science*, 351(6269), 141- 144.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي دراسة

تطبيقية على قطاع الطاقة بالملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- المسي الوظيفي ☐ مدير ☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم
- 5- سنوات الخبرة ☐ أقل من 10 سنوات ☐ من 10-أقل من 15 سنة ☐ من 15 – أقل من 20 سنة ☐ من 20 سنة فأكثر

ثانيا محاور الاستبيان

▪ المحور الأول: ممارسات إدارة المخاطر ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

الرقم	البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
تحديد المخاطر						
1	يوجد منهجية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة على قطاع الطاقة .					
2	تحرص القطاع على إجراء تحليل رباعي لبيئتي العمل الداخلية والخارجية لاستكشاف المخاطر المحتملة.					
3	تقوم القطاع بتحديد نسبة احتمال حدوث المخاطر وبدرجة خطورتها بدقة.					
4	تقوم القطاع بإجراء دراسات استباقية بهدف تحديد المخاطر المحتملة.					
5	يتم تحديد نواتج المخاطر وحجم الخسارة المحتملة في القطاع ان حدثت.					
6	يتم إعداد تقارير عن المخاطر المحتملة وتقديمها للجهات المعنية في القطاع .					
تحليل المخاطر						
1	يوجد منهجية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة على قطاع الطاقة .					

					2 تحرص القطاع على إجراء تحليل رباعي لبيئتي العمل الداخلية والخارجية لاستكشاف المخاطر المحتملة.
					3 تقوم القطاع بتحديد نسبة احتمال حدوث المخاطر ودرجة خطورتها بدقة.
					4 تقوم القطاع بإجراء دراسات استباقية بهدف تحديد المخاطر المحتملة.
					5 يتم تحديد نواتج المخاطر وحجم الخسارة المحتملة في القطاع ان حدثت.
تقييم المخاطر					
					1 يتم التأكد من ان الإجراءات المتبعة لمواجهة المخاطر المحتملة على قطاع الطاقة قد أعطت النتائج المخطط لها.
					2 يتم اجراء عملية تقييم ومراجعة للمخاطر في القطاع بشكل دوري.
					3 يتم صياغة تقارير توضح خطر الانحرافات.
					4 تهتم القطاع بالتطوير المعرفي للمساعدة في اتخاذ قرارات أفضل لمواجهة المخاطر.
					5 يتم إطلاع الإدارات العليا ذات العلاقة في القطاع على التقارير النهائية.
التحكم بالمخاطر					

					1	يتم اتباع استراتيجيات ممنهجة للتحكم بالمخاطر على قطاع الطاقة .
					2	يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهة المخاطر في القطاع .
					3	هناك تعاون بين كافة المتوسطات في القطاع في مواجهة المخاطر
					4	يتم وضع خطط وسيناريوهات لإدارة المخاطر.
					5	يتم تغيير الإجراء أو مكان العمل لتجنب المخاطر وخاصة الشديد منها.
					6	يتم السيطرة على الخطر في حال التعرض له واحتواء الموقف واستمرار العمل بسلاسة.
مراقبة المخاطر						
					1	يتم اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة لتعامل مع المخاطر المحتملة على قطاع الطاقة
					2	يتم توفير الدعم اللازم للاستعداد للمخاطر المتوقعة.
					3	يتم تهيئة نظام معلومات واتصالات فعال للتعامل مع المخاطر.
					4	يتم الاهتمام بعامل الوقت عند التعامل مع المخاطر لتقليل الأضرار.
					5	يتم تطبيق برامج وخطط كافية وجاهزة للاستجابة للمخاطر في القطاع .

■ المحور الثاني: الأداء التنظيمي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
رضا العملاء						
1	تعمل قطاع الطاقة على اشباع حاجات كافة فئات العملاء.					
2	تمتلك القطاع قواعد بيانات بالعملاء الأكثر خطراً (الغير ملتزمين بالتشريعات الجمركية).					
3	تقوم القطاع بشكل دوري بمتابعة شكاوى العملاء وتقديم الحلول لها.					
4	يوجد نظام اتصال فعال بين الإدارة العليا والعملاء.					
5	تعمل القطاع على تحسين وتنظيم الخدمات المقدمة للعملاء باستمرار.					
6	تقوم القطاع على تحسين وتنظيم الخدمات المقدمة للعملاء باستمرار.					
7	تقوم القطاع بتصميم عملياتها التنظيمية بشكل يتلائم مع رضا العملاء واقتراحاتهم.					
8	تمتلك القطاع أنظمة متخصصة بإدارة المخاطر لمراقبة التزام العملاء					
العمليات الداخلية						

					تعمل قطاع الطاقة باستمرار على توفير التسهيلات والمعدات اللازمة لإجراء العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية.	1
					تعمل الإدارة على توفير الوقت اللازم بشكل منظم لتنفيذ المهام والأنشطة.	2
					يتم الاستفادة من المراجعة المستمرة للأنظمة والتعليمات والإجراءات في القطاع لمواجهة المخاطر المحتملة.	3
					تحرص القطاع على الاستفادة من تجارب المنظمات الدولية في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر على العمليات والإجراءات	4
					تتوفر خطة اتصال داخلية بين المراكز والمديريات الجمركية لتوحيد الإجراءات في العمل.	5
التعلم والنمو						
					تحرص على قطاع الطاقة على التحسين المستمر لكافة المجالات.	1
					تتوفر متطلبات السلامة العامة ومستلزمات بيئة العمل التي تمكن الموظفين من أداء العمل بسهولة وارتياح	2

					يتم إجراء دراسات دورية لتطوير ورفع مستوى جودة العمل	3
					تطبيق القطاع أنظمة الجودة والتميز في العمل مثل (ISO 900 – 2008 ، معايير التميز ، ITIL)	4
					الهيكل التنظيمي للدائرة مرن، شامل لكافة الوظائف، يراعي نطاق الإشراف.	5
					تهتم الإدارة بتحسين قدرة العاملين على حل المشاكل.	6
					توفر القطاع مجموعة متنوعة من البرامج التدريبية المتقدمة للعاملين.	7
					مستوى القدرة والجاهزية الإلكترونية مرتفع في القطاع .	8

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Specialization in risk Management



**"The Impact of Risk Management Practices on
Organizational Performance: An Empirical Study in the
Energy Sector in the Kingdom of Saudi Arabia"**

Preparation:

Ahmed Salem Al-Suhaymi (232001065) Leader

Abdullah Ishaq Hawsawy (232000684)

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024