

عنوان البحث

دور تقييم المخاطر التشغيلية في تحسين كفاءة اتخاذ القرار داخل المؤسسات الصناعية
السعودية

إعداد الطالب/عبدالعزیز عبد الله حمزه عطا الله

Abdulaziz Abdullah Hamzah Atallah

الرقم الأكاديمي/

243002090

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2025

جدول المحتويات

1	الفصل الأول
4	ملخص الدراسة
5	مقدمة الدراسة
6	مشكلة الدراسة
7	أهمية الدراسة
9	أهداف الدراسة
١٠	تساؤلات الدراسة
١١	فرضيات الدراسة
١٢	مصطلحات الدراسة
١٣	متغيرات الدراسة
١٤	الفصل الثاني
١٥	الدراسات السابقة
22	الإطار النظري
25	طبيعة وخصائص المؤسسات الصناعية السعودية
30	مفهوم وأهمية المخاطر في بيئة الأعمال
35	المخاطر التشغيلية: المفهوم، المصادر، والآثار
38	تقييم المخاطر التشغيلية: المنهجيات والأدوات
42	إطار حوكمة وإدارة المخاطر التشغيلية
44	مفهوم كفاءة اتخاذ القرار وعناصرها
45	العلاقة بين تقييم المخاطر التشغيلية وكفاءة اتخاذ القرار

46	التحديات والمعوقات أمام تطبيق تقييم المخاطر التشغيلية الفعال
47	الآثار المتوقعة لتحسين كفاءة اتخاذ القرار من خلال تقييم المخاطر التشغيلية
٤٨	الخاتمة
٤٩	الفصل الثالث
٥٠	الخاتمة
٥١	منهجية الدراسة
٥٢	مجتمع الدراسة
٥٣	أدوات جمع البيانات
٥٤	حدود الدراسة
٥٥	الاستبيان
٦٠	الفصل الرابع
٦١	التحليل الإحصائي
٧٠	النتائج
٧٢	التوصيات
٧٥	المراجع
٨٢	الملخص
٨٥	الملاحق

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تقييم المخاطر التشغيلية وكفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات الصناعية الكبرى والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. تم جمع البيانات من 100 مستجيب عبر استبيان شمل معلومات ديموغرافية، ومقاييس لتقييم المخاطر التشغيلية، ومقاييس لكفاءة اتخاذ القرار.

أظهرت النتائج أن المؤسسات الصناعية السعودية المشاركة لديها مستوى جيد في تطبيق ممارسات تقييم المخاطر التشغيلية، مع دعم واضح من الإدارة العليا. كما تبين أن هذه المؤسسات تتميز بمستوى عالٍ من كفاءة اتخاذ القرار، حيث تسهم قراراتها في تحسين الأداء التشغيلي وتستند إلى تحليل البيانات.

التحليل الإحصائي كشف عن علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر التشغيلية وكفاءة اتخاذ القرار (معامل ارتباط بيرسون = 0.78، $p > 0.001$). وفسّر تقييم المخاطر التشغيلية 60.8% من التباين في كفاءة اتخاذ القرار، مما يؤكد دوره المحوري في تعزيز جودة القرارات المتخذة.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بتعزيز الاستثمار في الأدوات والمنهجيات المتقدمة لتقييم المخاطر، وتكثيف برامج التدريب، وربط مؤشرات المخاطر الرئيسية بعملية اتخاذ القرار مباشرةً، وتعزيز ثقافة الإبلاغ عن المخاطر، وتطوير آليات التعلم من الأخطاء، ودمج تقييم المخاطر بشكل أعمق في التخطيط الاستراتيجي. هذه التوصيات تهدف إلى تمكين المؤسسات الصناعية السعودية من إدارة المخاطر بفعالية أكبر، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة اتخاذ القرارات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

مقدمة الدراسة

تُعد المؤسسات الصناعية عصب الاقتصاد في المملكة العربية السعودية، إذ تساهم بدور حيوي في تحقيق التنمية المستدامة وتنويع مصادر الدخل. ومع ذلك، تواجه هذه المؤسسات تحديات متزايدة ومعقدة تتبع من بيئة الأعمال الديناميكية، مما يستدعي تبني أساليب إدارية حديثة تضمن استمرارية الأعمال وكفاءة الأداء. في هذا السياق، يبرز تقييم المخاطر التشغيلية كأداة استراتيجية حيوية، ليس فقط للتعرف على التهديدات المحتملة، بل أيضاً لتحسين قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات صائبة ومستنيرة.

تُعرف المخاطر التشغيلية بأنها تلك المخاطر التي تنشأ عن فشل العمليات الداخلية، أو الأنظمة، أو الأفراد، أو نتيجة لأحداث خارجية غير متوقعة. إن الفشل في إدارة هذه المخاطر قد يؤدي إلى خسائر مالية فادحة، وتدهور في السمعة، وتعطيل سلاسل الإمداد، مما يؤثر سلباً على الكفاءة العامة للمؤسسة وقدرتها التنافسية. لذا، فإن تطبيق إطار فعال لتقييم المخاطر التشغيلية أصبح ضرورة ملحة للمؤسسات الصناعية السعودية لضمان استقرارها ونموها.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور المحوري لتقييم المخاطر التشغيلية في تحسين كفاءة اتخاذ القرار داخل المؤسسات الصناعية السعودية. سيتم استكشاف كيفية مساهمة فهم وإدارة المخاطر التشغيلية في توفير رؤى استراتيجية تساعد الإدارة على تحديد أولويات الاستثمار، وتخصيص الموارد بكفاءة، ووضع خطط طوارئ فعالة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التشغيلي والمالي للمؤسسة. من خلال تحليل عميق للممارسات الحالية والتحديات التي تواجهها هذه المؤسسات، ستقدم الدراسة توصيات عملية تهدف إلى تعزيز قدراتها على إدارة المخاطر وتحقيق أقصى استفادة من عمليات اتخاذ القرار.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة المخاطر في المؤسسات الصناعية السعودية، والتي تسعى جاهدة لتحقيق الكفاءة التشغيلية والنمو المستدام في ظل بيئة تنافسية متزايدة، إلا أن هناك قصوراً واضحاً في الاستفادة الكاملة من تقييم المخاطر التشغيلية كأداة فاعلة لتحسين كفاءة اتخاذ القرار. ففي كثير من الأحيان، يتم التعامل مع تقييم المخاطر كإجراء شكلي أو لغرض الامتثال التنظيمي، بدلاً من كونه جزءاً لا يتجزأ من عملية التخطيط الاستراتيجي وصناعة القرار. هذا القصور يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسات على التنبؤ بالمخاطر المحتملة بشكل دقيق، وبالتالي تفتقر إلى الاستجابة السريعة والفعالة لها، مما ينعكس سلباً على أدائها العام وقدرتها على تحقيق أهدافها. وعليه، تتجلى المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة في التساؤل التالي:

ما هو الدور الحقيقي لتقييم المخاطر التشغيلية في تحسين كفاءة اتخاذ القرار داخل المؤسسات الصناعية السعودية؟

وينبثق من هذه المشكلة الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي أبرز المخاطر التشغيلية التي تواجه المؤسسات الصناعية السعودية؟
2. كيف تؤثر الممارسات الحالية لتقييم المخاطر التشغيلية على جودة القرارات المتخذة في هذه المؤسسات؟
3. ما هي التحديات الرئيسية التي تحول دون تطبيق فعال لتقييم المخاطر التشغيلية في المؤسسات الصناعية السعودية؟
4. كيف يمكن لتقييم المخاطر التشغيلية أن يعزز من قدرة المؤسسات الصناعية السعودية على اتخاذ قرارات استباقية ومستنيرة؟
5. ما هي الآثار المترتبة على تحسين كفاءة اتخاذ القرار، بفضل تقييم المخاطر التشغيلية، على الأداء العام للمؤسسات الصناعية السعودية؟

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

1. سد الفجوة المعرفية: تسعى الدراسة إلى سد فجوة بحثية قائمة في الأدبيات المتعلقة بتقييم المخاطر التشغيلية وعلاقتها بكفاءة اتخاذ القرار في سياق المؤسسات الصناعية السعودية تحديداً. فمعظم الدراسات تركز على القطاعات المالية أو على نطاق عالمي، مما يجعل هذه الدراسة إضافة نوعية للمعرفة المتخصصة في المنطقة.
2. تطوير الإطار النظري: تساهم الدراسة في إثراء الإطار النظري لإدارة المخاطر التشغيلية، من خلال تحليل العلاقة السببية بين تقييم المخاطر التشغيلية وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتقديم فهم أعمق للآليات التي تعمل بها هذه العلاقة في البيئة الصناعية.
3. توفير أساس للبحوث المستقبلية: ستمثل النتائج والتوصيات التي تخرج بها هذه الدراسة نقطة انطلاق وبوصلة للباحثين الآخرين المهتمين بمجال إدارة المخاطر، وخصوصاً في القطاع الصناعي السعودي، مما يفتح آفاقاً لبحوث أعمق وأكثر تخصصاً.
4. منهجية تحليلية متكاملة: ستقدم الدراسة نموذجاً منهجياً لتحليل وتقييم أثر المخاطر التشغيلية على اتخاذ القرار، والذي يمكن أن يُستفاد منه في دراسات مماثلة في قطاعات أخرى أو في سياقات جغرافية مختلفة.

الأهمية العملية

1. تعزيز كفاءة اتخاذ القرار: تقدم الدراسة رؤى عملية قابلة للتطبيق للمؤسسات الصناعية السعودية، تمكنها من تحسين جودة وفعالية قراراتها من خلال فهم أعمق للمخاطر التشغيلية وكيفية إدارتها بشكل استباقي. هذا يقلل من القرارات المتخذة بناءً على الحدس ويزيد من القرارات المستنيرة القائمة على البيانات.

2. الحد من الخسائر التشغيلية: من خلال تسليط الضوء على أهمية التقييم الفعال للمخاطر، تساعد الدراسة المؤسسات على تحديد وتخفيف المخاطر المحتملة التي قد تؤدي إلى خسائر مالية أو توقف في العمليات، مما يعزز من استقرارها ومرونتها.
3. تحسين الأداء العام للمؤسسات: يؤدي تحسين كفاءة اتخاذ القرار إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتخصيص الموارد بشكل أفضل، وتحسين استخدام التقنيات، مما ينعكس إيجاباً على ربحية المؤسسات الصناعية وقدرتها التنافسية في السوق المحلي والعالمي.
4. دعم التنمية المستدامة: تساهم الدراسة في دعم أهداف رؤية السعودية 2030 الرامية إلى تنويع مصادر الاقتصاد وتحقيق التنمية الصناعية المستدامة، من خلال تمكين المؤسسات الصناعية من العمل بكفاءة ومرونة أعلى في مواجهة التحديات.
5. توفير إرشادات للممارسين: ستقدم الدراسة توصيات عملية وخطوات إرشادية للمديرين التنفيذيين، ومديري المخاطر، وصناع القرار في المؤسسات الصناعية، لمساعدتهم على تبني أفضل الممارسات في تقييم المخاطر التشغيلية ودمجها في استراتيجياتهم اليومية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد وتقييم الدور الفعلي لتقييم المخاطر التشغيلية في تعزيز وتحسين كفاءة عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

وينبثق من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد أبرز المخاطر التشغيلية التي تواجه المؤسسات الصناعية السعودية وتحليل طبيعتها وتأثيراتها المحتملة.
2. تحليل العلاقة بين ممارسات تقييم المخاطر التشغيلية الحالية وجودة القرارات المتخذة في المؤسسات الصناعية السعودية.
3. التعرف على التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات الصناعية السعودية عند تطبيق أطر فعالة لتقييم المخاطر التشغيلية.
4. اقتراح آليات وتوصيات عملية تساهم في دمج تقييم المخاطر التشغيلية بشكل فعال في عمليات اتخاذ القرار لتعزيز كفاءتها.
5. تقييم الأثر المتوقع لتحسين كفاءة اتخاذ القرار، بفضل دمج تقييم المخاطر التشغيلية، على الأداء التشغيلي والمالي العام للمؤسسات الصناعية السعودية.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

كيف يؤثر تقييم المخاطر التشغيلية على كفاءة اتخاذ القرار داخل المؤسسات الصناعية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هي أهم المخاطر التشغيلية التي تواجه المؤسسات الصناعية السعودية؟
2. ما مدى فعالية الممارسات الحالية لتقييم المخاطر التشغيلية في دعم اتخاذ القرارات السليمة داخل هذه المؤسسات؟
3. ما هي أبرز التحديات التي تعيق التطبيق الأمثل لتقييم المخاطر التشغيلية في المؤسسات الصناعية السعودية؟
4. ما هي الآليات المقترحة التي يمكن أن تعزز من دمج تقييم المخاطر التشغيلية في عملية اتخاذ القرار لزيادة كفاءتها؟
5. ما هو الأثر المتوقع لتحسين كفاءة اتخاذ القرار - الناتج عن تقييم المخاطر التشغيلية - على الأداء العام للمؤسسات الصناعية السعودية؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- H1: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتقييم المخاطر التشغيلية على تحسين كفاءة اتخاذ القرار داخل المؤسسات الصناعية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- H1a: يؤدي التحديد الدقيق للمخاطر التشغيلية إلى تعزيز قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات استباقية ومستنيرة. (تتعلق بتحديد المخاطر)
- H1b: يساهم الفهم الشامل للمخاطر التشغيلية في تحسين جودة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والتخطيط الاستراتيجي. (تتعلق بفهم المخاطر)
- H1c: ترتبط فعالية آليات تقييم المخاطر التشغيلية المطبقة في المؤسسة بانخفاض احتمالية حدوث الأخطاء التشغيلية وتكاليفها. (تتعلق بفعالية الآليات)
- H1d: يؤدي دمج نتائج تقييم المخاطر التشغيلية في عملية صنع القرار إلى تقليل حالة عدم اليقين وزيادة ثقة الإدارة في قراراتها. (تتعلق بدمج النتائج)
- H1e: يساهم تحسين كفاءة اتخاذ القرار، بفضل تقييم المخاطر التشغيلية، في تعزيز الأداء العام والقدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية السعودية. (تتعلق بالأثر على الأداء)

مصطلحات الدراسة

1. تقييم المخاطر التشغيلية (Operational Risk Assessment)

تعريف: هي عملية منهجية لتحديد، تحليل، وتقييم المخاطر التي تنشأ عن فشل العمليات الداخلية، أو الأنظمة، أو الأفراد، أو نتيجة لأحداث خارجية غير متوقعة. يشمل ذلك تقدير احتمالية وقوع الخطر وحجم تأثيره المحتمل على أهداف المؤسسة. يهدف التقييم إلى توفير فهم شامل للمخاطر التشغيلية للمؤسسة، مما يتيح اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن إدارتها.

2. المخاطر التشغيلية (Operational Risk)

تعريف: هي مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية، أو الأشخاص، أو الأنظمة، أو من الأحداث الخارجية. تستثنى منها المخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة، ومخاطر الائتمان، ومخاطر السوق. تشمل أمثلة المخاطر التشغيلية: الأخطاء البشرية، الأعطال الفنية، الاحتيال، الكوارث الطبيعية، وفشل الأمن السيبراني.

3. كفاءة اتخاذ القرار (Decision-Making Efficiency)

تعريف: تشير إلى القدرة على اتخاذ قرارات سريعة، دقيقة، ومستتيرة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة بأقل قدر من الهدر في الموارد (الوقت، المال، الجهد). تتضمن الكفاءة في اتخاذ القرار تحليل المعلومات المتاحة بشكل فعال، تقدير البدائل، واختيار الخيار الأمثل الذي يوازن بين المخاطر والعوائد المحتملة، بما يعزز من الأداء العام للمؤسسة.

4. المؤسسات الصناعية السعودية (Saudi Industrial Enterprises)

تعريف: هي الشركات والمنشآت العاملة في القطاع الصناعي داخل المملكة العربية السعودية، والتي تشمل مجموعة واسعة من الصناعات التحويلية، الاستخراجية، والتصنيعية. تهدف هذه المؤسسات إلى إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة مضافة، وتساهم بشكل كبير في الناتج المحلي الإجمالي وتوفير فرص العمل في المملكة.

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: تقييم المخاطر التشغيلية (Independent Variable:)
(Operational Risk Assessment)

- يمثل هذا المتغير العنصر الذي يُفترض أن يؤثر في المتغير التابع. في سياق هذه الدراسة، يشير تقييم المخاطر التشغيلية إلى كافة العمليات والإجراءات المنهجية التي تتبعها المؤسسات لتحديد، تحليل، وتقدير المخاطر التشغيلية المحتملة. يشمل ذلك:
- تحديد المخاطر: التعرف على أنواع المخاطر التشغيلية التي قد تواجهها المؤسسة (مثل أخطاء العمليات، فشل الأنظمة، الأخطاء البشرية، الأحداث الخارجية).
 - تحليل المخاطر: فهم أسباب هذه المخاطر وكيف يمكن أن تحدث.
 - تقييم المخاطر: تقدير احتمالية وقوع الخطر وحجم تأثيره المحتمل على أهداف المؤسسة.
 - مراجعة المخاطر: عملية المراقبة الدورية وإعادة تقييم المخاطر.

المتغير التابع: كفاءة اتخاذ القرار (Dependent Variable: Decision-Making)
(Efficiency)

- يمثل هذا المتغير العنصر الذي يُفترض أن يتأثر بالمتغير المستقل. في هذه الدراسة، تُعرّف كفاءة اتخاذ القرار بأنها قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات سريعة، دقيقة، ومستنيرة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة بأقل قدر من الهدر في الموارد (الوقت، المال، الجهد). ويمكن قياسها من خلال مؤشرات مثل:
- سرعة اتخاذ القرار: المدة الزمنية المستغرقة لاتخاذ القرارات الحاسمة.
 - دقة القرار: مدى صحة القرارات المتخذة وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة.
 - فعالية القرار: الأثر الإيجابي للقرارات على الأداء التشغيلي والمالي للمؤسسة.
 - الحد من الأخطاء: انخفاض الأخطاء أو الفشل الناتج عن القرارات المتخذة.
 - استغلال الموارد: مدى كفاءة استخدام الموارد (المالية والبشرية والتقنية) نتيجة للقرارات المتخذة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

. دراسة الرواشدة والشورة (2022)

- المؤلفان: الرواشدة والشورة.
- الهدف: تحديد أثر إدارة المخاطر (تحديد، تقييم، استجابة، رقابة) على مرونة سلسلة التوريد (مرونة المنتج، التوريد، العمليات، التسليم، المعلومات) من خلال المتغير المعدّل التمكين في شركة البوتاس العربية.
- النتائج الرئيسية:
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها على مرونة سلسلة التوريد في شركة البوتاس العربية.
 - أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع المستوى النسبي لأهمية المتغير المعدّل التمكين في شركة البوتاس العربية.
- أبرز التوصيات: زيادة اهتمام شركة البوتاس العربية بتحديد المخاطر، مراجعة المعايير العلمية، الاهتمام بتحديد مصفوفة المخاطر ومراجعتها دوريًا من قبل فريق متخصص، وربطها بالاستراتيجيات المطبقة.

2. دراسة المرى وآخرون (2020)

- المؤلفون: المرى وآخرون.
- الهدف: التعرف على أثر إدارة المخاطر (مخاطر الوثائق، السمعة التنظيمية، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية) على الأداء الاستراتيجي بوجود ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية بدولة الكويت.
- النتائج الرئيسية:
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها على الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت.

- يوجد أثر لإدارة المخاطر بأبعادها في ذكاء الأعمال في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت.
- يوجد أثر لذكاء الأعمال في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت.
- يوجد أثر لإدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي من خلال تفعيل دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط.
- أبرز التوصيات: ضرورة تحديث آليات إدارة المخاطر في البنوك، المحافظة على سمعة البنوك، تشجيع الموظفين على فصل العلاقات الشخصية عن العمل، تقليل معدل دوران العمل، تحديث شبكة الإنترنت، ورفع مستوى الأداء الاستراتيجي من خلال التحسين المستمر في الأداء المالي، معالجة شكاوى العملاء، تمييز الخدمات المصرفية، والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء.

3. دراسة الحيازي والحياصات (2022)

- المؤلفان: الحيازي والحياصات.
- الهدف: بيان أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع (القيادة، الاتصال والتواصل، أخلاقيات العمل، الكفاءة الإنتاجية) في نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة عمان.
- النتائج الرئيسية:
 - يوجد أثر إيجابي للسمات الشخصية لمديري المشاريع في نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة عمان.
 - يقوم مديرو المشاريع الإنشائية بالتوجيه والتأثير في الأفراد العاملين في المشروع ودعمهم مادياً ومعنوياً.
- أبرز التوصيات: ضرورة العمل على دعم فريق العمل مالياً ومعنوياً بما لا يتعارض مع أهداف المشروع، وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

4. دراسة العريفي والحرافشة (2019)

- المؤلفان: العريفي والحرافشة.
- الهدف: التعرف على أثر المعايير الدولية لتقييم المشاريع (الارتباط، الأثر، الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة) على نجاح المشاريع (الجودة، الوقت، التكلفة، رضا الزبائن، المسؤولية الاجتماعية) في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية.
- النتائج الرئيسية:
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعايير الدولية لتقييم المشاريع بأبعادها على نجاح المشاريع بأبعادها في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية.
- أبرز التوصيات: ضرورة تعزيز وتبني المعايير الدولية لتقييم المشاريع واستخدامها لتعزيز نجاح المشاريع، وتدريب الأيدي العاملة لديها، وتشجيعهم على التجديد والابتكار في مجال أعمالهم، واستخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في البناء لزيادة الجودة وتقليل الوقت والتكلفة.

5. دراسة علي وأبو حسين (2018)

- المؤلفان: علي وأبو حسين.
- الهدف: التعرف على تكامل سلسلة التوريد (العلاقات مع الموردين، هيكل شبكة التوريد، تكامل الإمداد، التخزين) وأثرها على نجاح المشاريع (الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عمليات المشروع، تكلفة المشروع) في الشركات الهندسية المتخصصة بإدارة المشاريع في الأردن.
- النتائج الرئيسية:
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل سلسلة التوريد بأبعادها على نجاح المشاريع في الشركات الهندسية المتخصصة بإدارة المشاريع.

- أبرز التوصيات: ضرورة الاستمرار في التشارك والتنسيق والتعاون بين الشركة ومورديها في مجالات اتخاذ القرارات المختلفة (مثل تصميم المنتجات، تطوير مواصفات المواد، تحسين طرق الإنتاج).

6. دراسة بوند-بارنارد (Bond-Barnard, 2018)

- المؤلف: بوند-بارنارد (Bond-Barnard).
- الهدف: التأكيد على أهمية المستويات العالية من الثقة والتعاون لزيادة احتمال نجاح إدارة المشاريع.
- النتائج الرئيسية:
 - يصبح نجاح إدارة المشاريع أكبر مع تحسن درجة التعاون في فرق المشاريع، مما يؤدي بدوره إلى زيادة في مستوى الثقة بين أعضاء الفريق.
 - العاملان الرئيسيان لنجاح أداء المشروع وتكامل المعرفة والابتكار هما:
 - عوامل التعاون: القرب المادي، الالتزام، الصراع، التنسيق، العلاقات، الحوافز.
 - عوامل الثقة: التوقعات، تبادل المعرفة، الثقة.
- أبرز التوصيات: ضرورة زيادة الثقة والتعاون في فرق المشاريع لما لهما من تأثير إيجابي على نجاح المشاريع.

7. دراسة فريزر-أرنوت (Fraser-Arnott, 2018)

- المؤلف: فريزر-أرنوت (Fraser-Arnott).
- الهدف: إدخال فكرة الجمع بين أدوات وتقنيات إدارة المشاريع وإدارة التغيير في المكتبات لدعم نجاح مشاريعهم.
- النتائج الرئيسية:

- تطوير كفاءات إدارة التغيير وإدارة المشاريع لأمناء المكتبات من خلال تقديم تفسيرات لإدارة المشاريع وإدارة التغيير تشمل المشورة والأدلة.
- أبرز التوصيات: ضرورة الجمع بين إدارة المشاريع وإدارة التغيير لما لهما من تأثير على نجاح المشاريع.

محاور الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: طبيعة وخصائص المؤسسات الصناعية السعودية

- 1.1 التعريف بالمؤسسات الصناعية: مفهومها، أنواعها (تحويلية، استخراجية، خدمية)، ودورها في الاقتصاد الوطني.
- 1.2 التحديات والفرص في القطاع الصناعي السعودي: بيئة الأعمال، أهداف رؤية السعودية 2030، والتحول الصناعي.
- 1.3 الهيكل التنظيمي وصناعة القرار: مستويات اتخاذ القرار وأصحاب المصلحة الرئيسيون.

المحور الثاني: مفهوم وأهمية المخاطر في بيئة الأعمال

- 2.1 تعريف المخاطر وأنواعها: المخاطر المالية، الاستراتيجية، التشغيلية، والسمعة.
- 2.2 أهمية إدارة المخاطر: حماية الأصول، تحقيق الأهداف، تعزيز الاستمرارية.
- 2.3 الإطار العام لإدارة المخاطر: المبادئ، العمليات، والثقافة المؤسسية.

المحور الثالث: المخاطر التشغيلية: المفهوم، المصادر، والآثار

- 3.1 تعريف المخاطر التشغيلية: مكوناتها، وتمييزها عن أنواع المخاطر الأخرى.
- 3.2 مصادر المخاطر التشغيلية: الفشل في العمليات، الأنظمة، الأفراد، والأحداث الخارجية.
- 3.3 الآثار المحتملة للمخاطر التشغيلية: مالية، تشغيلية، سمعة، وقانونية.

المحور الرابع: تقييم المخاطر التشغيلية: المنهجيات والأدوات

- 4.1 مراحل تقييم المخاطر التشغيلية: التحديد، التحليل، التقدير، والمعالجة.
- 4.2 منهجيات تقييم المخاطر: النوعية (مصفوفة المخاطر)، الكمية (نماذج الخسارة)، والمختلطة.
- 4.3 أدوات تقييم المخاطر الشائعة: ورش عمل المخاطر، تحليل الأسباب الجذرية، سيناريوهات، ومؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs).

المحور الخامس: إطار حوكمة وإدارة المخاطر التشغيلية

- 5.1 مبادئ حوكمة المخاطر: المسؤوليات، الصلاحيات، والمساءلة.
- 5.2 سياسات وإجراءات إدارة المخاطر التشغيلية: وضع الأطر والتعليمات الداخلية.
- 5.3 دور اللجان والإدارات المختصة: لجنة المخاطر، إدارة المخاطر، والتدقيق الداخلي.

المحور السادس: مفهوم كفاءة اتخاذ القرار وعناصرها

- 6.1 تعريف اتخاذ القرار: العملية، الأنماط، ومستوياتها (استراتيجي، تكتيكي، تشغيلي).
- 6.2 عناصر القرار الفعال: المعلومات، البدائل، المعايير، والتقييم.
- 6.3 مؤشرات كفاءة اتخاذ القرار: السرعة، الدقة، الفعالية، وتقليل الأخطاء.

المحور السابع: العلاقة بين تقييم المخاطر التشغيلية وكفاءة اتخاذ القرار

- 7.1 كيف يدعم تقييم المخاطر عملية جمع المعلومات وتحليلها.
- 7.2 دور تقييم المخاطر في تحديد البدائل وتقييم الخيارات.
- 7.3 مساهمة تقييم المخاطر في تقليل عدم اليقين وزيادة الثقة في القرارات.

المحور الثامن: التحديات والمعوقات أمام تطبيق تقييم المخاطر التشغيلية الفعال

- 8.1 تحديات ثقافية وتنظيمية: مقاومة التغيير، نقص الوعي، وضعف الالتزام الإداري.
- 8.2 تحديات فنية وتقنية: نقص البيانات، ضعف الأدوات، وعدم كفاية الكفاءات.
- 8.3 تحديات مالية وبشرية: قيود الميزانية ونقص الكوادر المؤهلة.

المحور التاسع: الآثار المتوقعة لتحسين كفاءة اتخاذ القرار من خلال تقييم المخاطر التشغيلية

- 9.1 تحسين الأداء التشغيلي: تقليل التوقفات، زيادة الإنتاجية، وتحسين الجودة.
- 9.2 تحسين الأداء المالي: خفض التكاليف، زيادة الربحية، وحماية الأصول.
- 9.3 تعزيز القدرة التنافسية والسمعة: بناء الثقة، وجذب الاستثمارات.

المحور العاشر: الخاتمة

المحور الأول: طبيعة وخصائص المؤسسات الصناعية السعودية

تُعد المؤسسات الصناعية عصب الاقتصاد في أي دولة، وفي المملكة العربية السعودية، تلعب هذه المؤسسات دورًا حيويًا في تحقيق أهداف رؤية السعودية 2030 وتنويع مصادر الدخل.

1.1 التعريف بالمؤسسات الصناعية

المفهوم: تُعرف المؤسسات الصناعية بأنها أي كيان اقتصادي يُعنى بتحويل المواد الخام أو المكونات إلى منتجات تامة الصنع أو شبه تامة الصنع، أو بتقديم خدمات ذات طبيعة صناعية. يهدف هذا التحويل إلى إضافة قيمة اقتصادية للمواد وتلبية احتياجات السوق.

أنواعها:

- المؤسسات الصناعية التحويلية: تقوم بتحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية أو وسيطة. على سبيل المثال، مصانع البتروكيماويات التي تحول النفط والغاز إلى بلاستيك وأسمدة، أو مصانع الأغذية التي تحول المنتجات الزراعية إلى أغذية مصنعة.
 - المؤسسات الصناعية الاستخراجية: تركز على استخراج الموارد الطبيعية من باطن الأرض أو سطحها. تشمل شركات النفط والغاز، التعدين، والمحاجر.
 - المؤسسات الصناعية الخدمية: تُقدم خدمات تدعم القطاع الصناعي بشكل مباشر أو غير مباشر، مثل شركات الصيانة الصناعية، النقل اللوجستي للمنتجات الصناعية، أو الخدمات الهندسية المتخصصة للمصانع.
- دورها في الاقتصاد الوطني:
- تنويع مصادر الدخل: تقلل الاعتماد على النفط وتساهم في بناء اقتصاد أكثر استدامة.
 - خلق فرص عمل: توفر وظائف للمواطنين في مختلف المستويات والقطاعات الفنية والإدارية.
 - زيادة الناتج المحلي الإجمالي (GDP): تساهم في نمو الاقتصاد الوطني عبر إنتاج السلع والخدمات ذات القيمة المضافة.
 - جذب الاستثمارات: تشجع الاستثمارات المحلية والأجنبية في القطاع الصناعي.
 - نقل وتوطين التقنية: تساهم في اكتساب الخبرات والمعرفة الفنية وتطوير الابتكار المحلي.

1.2 التحديات والفرص في القطاع الصناعي السعودي

يواجه القطاع الصناعي السعودي بيئة ديناميكية مليئة بالتحديات والفرص على حد سواء. بيئة الأعمال:

- المنافسة العالمية: تواجه الشركات السعودية منافسة شديدة من الشركات الدولية ذات الخبرة الطويلة والتقنيات المتقدمة.

- تقلبات الأسعار: تتأثر بعض الصناعات، خاصة البتروكيماويات، بتقلبات أسعار النفط والسلع العالمية.
 - توافر الكفاءات: قد يكون هناك تحدٍ في إيجاد وتدريب الكفاءات الوطنية المتخصصة في بعض المجالات الصناعية الدقيقة.
 - اللوائح والتشريعات: الحاجة إلى مواكبة التغيرات في اللوائح والتشريعات المحلية والدولية ذات الصلة بالصناعة.
- أهداف رؤية السعودية 2030 والتحول الصناعي:

تسعى رؤية 2030 إلى تحويل المملكة إلى قوة صناعية رائدة، وذلك من خلال:

- برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية (NIDLP): يهدف إلى تنمية القطاعات الصناعية الواعدة وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي.
- زيادة المحتوى المحلي: تشجيع الشركات على الاعتماد على المنتجات والخدمات والمكونات المصنعة محلياً.
- التحول الرقمي والثورة الصناعية الرابعة (Industry 4.0): تبني التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، والروبوتات لزيادة الكفاءة والإنتاجية.
- المصانع الذكية: بناء وتشغيل مصانع تعتمد على الأتمتة والرقمنة لتحسين العمليات التشغيلية.

1.3 الهيكل التنظيمي وصناعة القرار

يختلف الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصناعية بناءً على حجمها وطبيعة نشاطها، لكنه عادة ما يشمل مستويات مختلفة لاتخاذ القرار وأصحاب مصلحة رئيسيين.

مستويات اتخاذ القرار:

- المستوى الاستراتيجي (الإدارة العليا): يتخذ القرارات الكبرى المتعلقة بالرؤية، الأهداف طويلة الأجل، التوسع، والاستثمارات الرئيسية (مثل الرئيس التنفيذي، مجلس الإدارة).

- المستوى التكتيكي (الإدارة الوسطى): يترجم الأهداف الاستراتيجية إلى خطط وبرامج عمل متوسطة الأجل، ويشرف على تنفيذها (مثل مديري الأقسام والإدارات).
- المستوى التشغيلي (الإدارة الدنيا): يتخذ القرارات اليومية المتعلقة بسير العمليات والإنتاج، ويشرف على الموظفين (مثل المشرفين ورؤساء الأقسام). أصحاب المصلحة الرئيسيون:
- المساهمون/المالكون: يهتم بتحقيق الأرباح والعائد على الاستثمار.
- الموظفون: يهتم بالاستقرار الوظيفي، الرواتب، وظروف العمل الجيدة.
- العملاء: يبحثون عن منتجات عالية الجودة بأسعار تنافسية.
- الموردون: يهتم استمرارية العلاقة التجارية وسداد المستحقات في الوقت المناسب.
- الجهات الحكومية والرقابية: تهتم بالالتزام بالقوانين واللوائح والمعايير البيئية والصناعية.
- المجتمع المحلي: يتأثر بالعمليات الصناعية من حيث توفير فرص العمل والتأثيرات البيئية.

المحور الثاني: مفهوم وأهمية المخاطر في بيئة الأعمال

تُعد المخاطر جزءًا لا يتجزأ من أي عمل تجاري، وفهمها وإدارتها بفعالية أمر بالغ الأهمية لضمان استمرارية ونجاح المؤسسات.

2.1 تعريف المخاطر وأنواعها

تعريف المخاطر: تُعرف المخاطر بأنها احتمال وقوع حدث غير مؤكد قد يؤثر سلبيًا على تحقيق أهداف المؤسسة. يمكن أن تكون هذه الأحداث داخلية أو خارجية، وقد تؤدي إلى خسائر مالية، تشغيلية، أو إضرار بالسمعة.

أنواعها:

- المخاطر المالية: تتعلق بالاستقرار المالي للمؤسسة. تشمل مخاطر السيولة (عدم القدرة على سداد الالتزامات)، مخاطر السوق (تقلبات أسعار العملات أو السلع)، ومخاطر الائتمان (عدم قدرة العملاء على السداد).
 - المخاطر الاستراتيجية: تتعلق بالقرارات الاستراتيجية للمؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها طويلة الأجل. تشمل مخاطر دخول منافسين جدد، تغيير تفضيلات العملاء، أو عدم القدرة على التكيف مع التغيرات في السوق.
 - المخاطر التشغيلية: تتعلق بالفشل في العمليات اليومية للمؤسسة. سيتم تفصيلها في المحور الثالث.
 - مخاطر السمعة: تتعلق بالضرر الذي يلحق بصورة المؤسسة وعلامتها التجارية في نظر الجمهور وأصحاب المصلحة. يمكن أن تنجم عن أخطاء في المنتجات، فضائح أخلاقية، أو سوء إدارة الأزمات.
- 2.2 أهمية إدارة المخاطر

- إدارة المخاطر ليست مجرد رفاهية، بل ضرورة استراتيجية للمؤسسات.
- حماية الأصول: تساهم في حماية الأصول المادية (المعدات، المصانع) وغير المادية (السمعة، الملكية الفكرية) للمؤسسة من التلف أو الخسارة.
 - تحقيق الأهداف: من خلال تحديد المخاطر المحتملة التي قد تعيق تحقيق الأهداف ووضع خطط للتخفيف من حدتها، تزيد إدارة المخاطر من فرص نجاح المؤسسة.
 - تعزيز الاستمرارية: تمكن المؤسسة من التنبؤ بالأزمات والاستعداد لها، مما يقلل من احتمالية توقف العمليات ويضمن استمرارية الأعمال حتى في مواجهة التحديات الكبرى.
 - تحسين صناعة القرار: توفر لإدارة معلومات شاملة حول المخاطر، مما يساعدها على اتخاذ قرارات أكثر استنارة وتقييم المخاطر والمكافآت المحتملة.
 - الالتزام بالمتطلبات الرقابية: تساعد المؤسسات على الامتثال للقوانين واللوائح والمعايير الصناعية التي تفرضها الجهات الرقابية.

2.3 الإطار العام لإدارة المخاطر

يتكون الإطار العام لإدارة المخاطر من مجموعة من المبادئ والعمليات والثقافة المؤسسية التي توجه كيفية التعامل مع المخاطر.

المبادئ:

- التكامل: يجب أن تكون إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من جميع عمليات وقرارات المؤسسة، وليست نشاطاً منعزلاً.
- الهيكل والشمولية: يجب أن تكون منهجية ومنظمة، وتغطي جميع أنواع المخاطر المحتملة.
- التخصيص: يجب تكييف إدارة المخاطر لتناسب سياق المؤسسة الفريد وأهدافها.
- إشراك أصحاب المصلحة: يجب إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية تحديد وتقييم وإدارة المخاطر.
- الديناميكية والتحسين المستمر: يجب أن تكون عملية إدارة المخاطر مستمرة وتتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

العمليات:

تتبع إدارة المخاطر دورة مستمرة تشمل:

1. تحديد المخاطر: التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على الأهداف.
2. تحليل المخاطر: فهم طبيعة المخاطر، أسبابها، وآثارها المحتملة.
3. تقييم المخاطر: تقدير احتمال وقوع المخاطر وشدة تأثيرها.
4. معالجة المخاطر: وضع استراتيجيات للتعامل مع المخاطر (التجنب، التخفيف، التحويل، القبول).
5. المراقبة والمراجعة: متابعة المخاطر وتقييم فعالية استراتيجيات المعالجة بانتظام.
6. التواصل والاستشارة: إبلاغ أصحاب المصلحة بالمخاطر وإشراكهم في عملية الإدارة.

الثقافة المؤسسية:

تُعد الثقافة المؤسسية الداعمة لإدارة المخاطر عنصراً حاسماً. يجب أن يكون هناك وعي بالمخاطر على جميع المستويات، وتشجيع الإبلاغ عنها، وتوفير التدريب اللازم للموظفين، وتحديد المسؤوليات بوضوح.

المحور الثالث: المخاطر التشغيلية: المفهوم، المصادر، والآثار
تُعد المخاطر التشغيلية من أكثر أنواع المخاطر شيوعاً وتأثيراً على المؤسسات الصناعية، نظراً لتعقيد العمليات وتعدد العوامل البشرية والتقنية.

3.1 تعريف المخاطر التشغيلية

تعريف المخاطر التشغيلية: هي المخاطر الناتجة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية، الأنظمة، الأفراد، أو من أحداث خارجية غير متوقعة.

بعبارة أخرى، هي المخاطر التي تنشأ من الأنشطة اليومية للمؤسسة.

مكوناتها:

- العمليات: تشمل الأخطاء في تصميم العمليات، أو عدم كفايتها، أو الفشل في تنفيذها بشكل صحيح (مثل عمليات الإنتاج، سلاسل الإمداد، إدارة الجودة).
- الأنظمة: تتعلق بالفشل في البنية التحتية التكنولوجية أو البرمجيات (مثل أعطال الأنظمة، اختراقات الأمن السيبراني، أخطاء في البيانات).
- الأفراد: تنشأ عن الأخطاء البشرية، الاحتيال، عدم الكفاءة، أو سوء السلوك من قبل الموظفين (مثل الأخطاء اليدوية، نقص التدريب، الإهمال).
- الأحداث الخارجية: هي أحداث خارجة عن سيطرة المؤسسة ولكنها تؤثر على عملياتها (مثل الكوارث الطبيعية، الانقطاعات في إمدادات الكهرباء، الهجمات الإرهابية، التغيرات التنظيمية المفاجئة).

تمييزها عن أنواع المخاطر الأخرى:

- عكس المخاطر المالية: المخاطر التشغيلية ليست بالضرورة ناتجة عن تقلبات السوق أو التغيرات في أسعار الفائدة، بل عن كيفية إدارة الأعمال. قد تؤدي المخاطر التشغيلية إلى خسائر مالية، لكنها ليست مخاطر مالية بطبيعتها.
- عكس المخاطر الاستراتيجية: المخاطر الاستراتيجية تتعلق باختيار الأهداف الخاطئة أو عدم القدرة على تحقيقها. المخاطر التشغيلية تتعلق بكيفية تنفيذ العمليات لتحقيق تلك الأهداف، حتى لو كانت الأهداف صحيحة.

3.2 مصادر المخاطر التشغيلية

تتعدد مصادر المخاطر التشغيلية في المؤسسات الصناعية، ويمكن تصنيفها إلى أربع فئات رئيسية:

- الفشل في العمليات:
 - أخطاء في التصنيع أو الإنتاج: عيوب في المنتج، تعطل خطوط الإنتاج، عدم الالتزام بمعايير الجودة.
 - مشاكل في سلسلة التوريد: تأخر الموردين، نقص المواد الخام، ضعف جودة المكونات.
 - عدم كفاءة العمليات الداخلية: إجراءات معقدة أو غير واضحة، ازدواجية في المهام، نقص الرقابة الداخلية.
 - الأخطاء في إدارة المشاريع: تجاوز الميزانية، تأخر الجداول الزمنية، فشل في تحقيق أهداف المشروع.
- الفشل في الأنظمة:
 - أعطال تقنية: تعطل الخوادم، فشل الشبكات، انقطاع التيار الكهربائي الذي يؤثر على الأنظمة.
 - هجمات الأمن السيبراني: اختراق البيانات، الفيروسات، برامج الفدية التي تشل الأنظمة.
 - أخطاء برمجية: وجود أخطاء (Bugs) في البرامج المستخدمة في الإنتاج أو الإدارة.

- فشل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: ضعف أنظمة النسخ الاحتياطي، عدم وجود خطط للتعافي من الكوارث.
- الفشل في الأفراد:
 - الأخطاء البشرية: سوء تقدير، إهمال، عدم اتباع الإجراءات، أخطاء في إدخال البيانات.
 - الاحتيال والسرقة: عمليات اختلاس، تلاعب بالدفاتر، سرقة أصول المؤسسة من قبل الموظفين.
 - نقص الكفاءات أو التدريب: عدم وجود المهارات اللازمة لأداء المهام، أو عدم تحديث المهارات.
 - المغادرة غير المتوقعة للموظفين الرئيسيين: فقدان الخبرات المهمة بشكل مفاجئ.
- الأحداث الخارجية:
 - الكوارث الطبيعية: الزلازل، الفيضانات، العواصف التي تلحق الضرر بالمصانع أو تعطل الإمدادات.
 - تغيرات تنظيمية وقانونية: قوانين جديدة تؤثر على طريقة العمل، متطلبات بيئية صارمة.
 - الهجمات الإرهابية أو الاضطرابات المدنية: تهديدات أمنية تؤثر على العمليات.
 - انقطاع المرافق العامة: انقطاع طويل الأمد للكهرباء، المياه، أو الاتصالات.
 - الأوبئة الصحية: تأثيرها على توافر القوى العاملة أو سلاسل الإمداد.

3.3 الآثار المحتملة للمخاطر التشغيلية

يمكن أن تكون آثار المخاطر التشغيلية وخيمة ومتعددة الأوجه:

- الآثار المالية:

- خسائر مباشرة: تكاليف إصلاح المعدات، غرامات، تكاليف الدعاوى القضائية، تعويضات.
- خسائر غير مباشرة: خسارة الإيرادات بسبب توقف الإنتاج، فقدان العملاء، انخفاض القيمة السوقية للشركة.
- زيادة التكاليف التشغيلية: تكاليف إعادة العمل، زيادة نفقات الصيانة، تكاليف التأمين.
- الآثار التشغيلية:
 - توقف الإنتاج أو تأخيره: يؤدي إلى عدم القدرة على تلبية طلبات العملاء.
 - تدهور جودة المنتج أو الخدمة: يؤثر على رضا العملاء وولائهم.
 - اضطراب سلاسل الإمداد: صعوبة الحصول على المواد الخام أو تسليم المنتجات النهائية.
 - عدم الامتثال للوائح: يؤدي إلى غرامات وإجراءات قانونية.
- آثار السمعة:
 - فقدان ثقة العملاء والمستثمرين: يؤثر على المبيعات والاستثمار في المستقبل.
 - تدهور العلامة التجارية: يصبح من الصعب جذب العملاء أو الموظفين الجدد.
 - تغطية إعلامية سلبية: تؤثر على صورة المؤسسة على نطاق واسع.
- الآثار القانونية والتنظيمية:
 - غرامات وعقوبات: من الجهات الحكومية لعدم الامتثال للمعايير.
 - دعاوى قضائية: من العملاء أو الموظفين أو الموردين.
 - سحب التراخيص أو إغلاق المصانع: في الحالات القصوى نتيجة الإخفاقات التشغيلية الكبيرة.

المحور الرابع: تقييم المخاطر التشغيلية: المنهجيات والأدوات

تقييم المخاطر التشغيلية هو عملية حاسمة لتحديد أولويات المخاطر وتطوير استراتيجيات فعالة لإدارتها.

4.1 مراحل تقييم المخاطر التشغيلية

تتم عملية تقييم المخاطر التشغيلية عادة عبر أربع مراحل رئيسية:

1. التحديد (Identification):

- الهدف: التعرف على جميع المخاطر التشغيلية المحتملة التي قد تواجه المؤسسة.
- الأنشطة:
 - عقد ورش عمل وعصف ذهني مع الخبراء والموظفين في مختلف الأقسام.
 - مراجعة البيانات التاريخية للحوادث والخسائر التشغيلية السابقة.
 - تحليل خرائط العمليات وسلاسل القيمة لتحديد نقاط الضعف.
 - استخدام قوائم التحقق والمقابلات مع أصحاب المصلحة.
 - مراجعة معايير الصناعة وأفضل الممارسات.

2. التحليل (Analysis):

- الهدف: فهم طبيعة المخاطر المحددة وأسبابها وعواقبها المحتملة.
- الأنشطة:
 - تحديد الأسباب الجذرية لكل مخاطرة (لماذا تحدث؟).
 - تحديد العواقب أو الآثار المحتملة للمخاطرة (ماذا سيحدث إذا وقعت؟).
 - فهم الضوابط الحالية الموجودة للحد من المخاطر (هل هي فعالة؟).

- يمكن استخدام أدوات مثل تحليل السبب والجذر (Root Cause Analysis).

3. التقدير (Evaluation/Assessment):

- الهدف: تقدير مستوى المخاطر من حيث احتمال وقوعها وشدة تأثيرها، وتحديد أولوياتها.
- الأنشطة:

- تحديد الاحتمالية (Likelihood): ما مدى احتمالية وقوع هذه المخاطرة؟ (مرتفع، متوسط، منخفض).
- تحديد التأثير (Impact): ما مدى خطورة الآثار إذا وقعت المخاطرة؟ (كارثي، كبير، متوسط، طفيف).
- استخدام مصفوفة المخاطر (Risk Matrix): لرسم الاحتمالية مقابل التأثير لتحديد مستوى المخاطرة الكلي (مرتفع جدًا، مرتفع، متوسط، منخفض).
- تحديد المخاطر المقبولة (Risk Appetite): ما هو مستوى المخاطر الذي تقبله المؤسسة؟
- تحديد أولويات المخاطر: أي المخاطر تتطلب معالجة فورية؟

4. المعالجة (Treatment/Mitigation):

- الهدف: تطوير وتنفيذ استراتيجيات للتعامل مع المخاطر المحددة وتقليلها إلى مستوى مقبول.
- الأنشطة:
- التجنب (Avoidance): إزالة النشاط الذي يسبب المخاطرة تمامًا.
- التخفيف (Mitigation): اتخاذ إجراءات لتقليل احتمالية أو تأثير المخاطرة (مثل تحسين العمليات، تدريب الموظفين، تحديث الأنظمة، تطبيق ضوابط أمنية).
- التحويل (Transfer): نقل جزء من المخاطرة إلى طرف ثالث (مثل التأمين).

- القبول (Acceptance): قبول المخاطرة إذا كان تأثيرها منخفضًا أو تكلفة المعالجة تفوق الفائدة.
- وضع خطط عمل مفصلة لكل استراتيجية معالجة وتحديد المسؤوليات والجدول الزمنية.

4.2 منهجيات تقييم المخاطر

توجد ثلاث منهجيات رئيسية لتقييم المخاطر التشغيلية:

- المنهجية النوعية (Qualitative):
 - تعتمد على التقدير الذاتي والخبرة لتحديد الاحتمالية والتأثير باستخدام مقاييس وصفية (مثل "مرتفع" أو "منخفض").
 - الأداة الشائعة: مصفوفة المخاطر (Risk Matrix) حيث يتم رسم الاحتمالية والتأثير على محاور لتحديد "درجة المخاطرة" (Risk Score) لكل حدث.
 - المميزات: سهولة التطبيق، سريعة، لا تتطلب بيانات دقيقة.
 - العيوب: ذاتية، قد تفتقر إلى الدقة، لا توفر تقديرًا نقديًا للخسائر.
- المنهجية الكمية (Quantitative):
 - تعتمد على البيانات التاريخية والنماذج الإحصائية لتقدير الاحتمالية والتأثير بقيم رقمية (مثل نسبة مئوية للاحتتمالية، وقيمة نقدية للخسارة).
 - الأدوات الشائعة:
 - نماذج الخسارة (Loss Distribution Models): تستخدم لتوقع حجم وتكرار الخسائر التشغيلية المستقبلية بناءً على البيانات التاريخية.
 - تحليل الشجرة (Decision Trees): لتقييم سيناريوهات مختلفة وتأثيرها المالي.
 - محاكاة مونت كارلو (Monte Carlo Simulation): لنمذجة نتائج محتملة لمخاطرة ما بناءً على توزيعات احتمالية.

◦ المميزات: توفر تقديرًا دقيقًا وموضوعيًا، تساعد في اتخاذ قرارات مالية أفضل.

◦ العيوب: تتطلب بيانات تاريخية دقيقة وكافية، معقدة وتستغرق وقتًا طويلاً.

• المنهجية المختلطة (Hybrid):

◦ تجمع بين عناصر المنهجين النوعية والكمية. على سبيل المثال، قد تبدأ بتقييم نوعي سريع لتحديد المخاطر الرئيسية، ثم تنتقل إلى تحليل كمي أكثر تفصيلاً للمخاطر ذات الأولوية العالية.

◦ المميزات: تستفيد من مزايا كلتا المنهجين، وتوفر توازنًا بين الدقة والسرعة.

◦ العيوب: قد تتطلب مزيدًا من الخبرة لدمج المنهجيات بفعالية.

4.3 أدوات تقييم المخاطر الشائعة

تُستخدم مجموعة متنوعة من الأدوات في كل مرحلة من مراحل تقييم المخاطر:

• ورش عمل المخاطر (Risk Workshops):

◦ جلسات جماعية يشارك فيها أصحاب المصلحة والخبراء لتحديد، تحليل، وتقييم المخاطر المحتملة.

◦ تساعد على تبادل المعرفة، بناء فهم مشترك للمخاطر، وتوليد قائمة شاملة بالمخاطر.

• تحليل الأسباب الجذرية (Root Cause Analysis – RCA):

◦ منهجية منظمة لتحديد السبب الأساسي لفشل أو مشكلة معينة، بدلاً من مجرد معالجة الأعراض.

◦ أدوات مثل "مخطط عظم السمكة" (Fishbone Diagram) أو "5"

Why's" (خمسة لماذا) تُستخدم بشكل شائع.

• السيناريوهات (Scenarios):

○ تطوير قصص أو وصف لسيناريوهات مخاطر محتملة (مثل "ماذا لو حدث كذا؟").

○ تساعد على فهم الآثار المحتملة للمخاطر الكبيرة والنادرة، وتطوير خطط الاستجابة.

○ مثال: سيناريو توقف خط الإنتاج الرئيسي لمدة أسبوع بسبب عطل فني كبير.

• مؤشرات المخاطر الرئيسية (Key Risk Indicators – KRIs):

○ مقاييس قابلة للقياس تُستخدم لمراقبة مستويات المخاطر وتوفير إنذار مبكر بزيادة التعرض لمخاطرة معينة.

○ على عكس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تقيس الأداء الماضي، تقيس KRIs مؤشرات مستقبلية للمخاطر.

○ أمثلة: عدد الأخطاء التشغيلية لكل وحدة إنتاج، عدد حوادث الأمن السيبراني، معدل دوران الموظفين في الأقسام الحساسة، نسبة تجاوز الميزانية في المشاريع.

○ تساعد KRIs الإدارة على اتخاذ إجراءات وقائية قبل أن تتحول المخاطر إلى مشاكل فعلية.

المحور الخامس: إطار حوكمة وإدارة المخاطر التشغيلية

لضمان فعالية إدارة المخاطر التشغيلية، تحتاج المؤسسات إلى إطار قوي للحوكمة يحدد المسؤوليات والصلاحيات ويدعم ثقافة المخاطر.

5.1 مبادئ حوكمة المخاطر

تُعد حوكمة المخاطر جزءًا أساسيًا من الحوكمة المؤسسية الشاملة، وتضمن أن تكون إدارة المخاطر متكاملة وفعالة.

• المسؤوليات (Responsibilities):

- تحديد واضح للمسؤوليات على جميع المستويات: من مجلس الإدارة إلى الموظفين في الصف الأمامي.
- مجلس الإدارة: المسؤولية النهائية عن وضع إطار حوكمة المخاطر والإشراف عليه.
- الإدارة العليا: مسؤولية عن تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر وتخصيص الموارد.
- مديرو الأقسام: مسؤولون عن تحديد وإدارة المخاطر ضمن نطاق عملهم.
- جميع الموظفين: مسؤولون عن فهم سياسات المخاطر والإبلاغ عن المخاطر المحتملة.

• الصلاحيات (Authorities):

- تحديد الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر.
- من لديه الصلاحية للموافقة على خطط معالجة المخاطر؟ من لديه الصلاحية لإيقاف عملية معينة إذا كانت تشكل مخاطرة عالية؟
- يجب أن تتناسب الصلاحيات مع مستوى المسؤولية.

• المساءلة (Accountability):

- تحديد الآليات التي يتم من خلالها مساءلة الأفراد والإدارات عن أدائهم في إدارة المخاطر.
- ربط أداء إدارة المخاطر بنظام تقييم الأداء والمكافآت.
- توفير تقارير دورية لمجلس الإدارة والإدارة العليا حول حالة المخاطر والتقدم المحرز في إدارتها.
- المساءلة تعزز ثقافة الشفافية والمسؤولية تجاه المخاطر.

5.2 سياسات وإجراءات إدارة المخاطر التشغيلية

تُعد السياسات والإجراءات المكتوبة حجر الزاوية في إطار إدارة المخاطر، حيث توفر توجيهات واضحة حول كيفية التعامل مع المخاطر.

• وضع الأطر والتعليمات الداخلية:

- سياسة إدارة المخاطر: وثيقة عالية المستوى تحدد التزام المؤسسة بإدارة المخاطر، تعريف المخاطر، الأهداف العامة، ونطاق تطبيق الإطار.
- إجراءات إدارة المخاطر التشغيلية: وثائق تفصيلية تحدد الخطوات المحددة لتحديد، تحليل، تقييم، معالجة، ومراقبة المخاطر التشغيلية.
- مصفوفة الصلاحيات والمسؤوليات (RACI Matrix): لتحديد من هو المسؤول (Responsible)، من هو المساءل (Accountable)، من يجب استشارته (Consulted)، ومن يجب إبلاغه (Informed) لكل عملية من عمليات إدارة المخاطر.
- مستويات المخاطر المقبولة (Risk Appetite Statement): تحدد مستوى المخاطرة الذي ترغب المؤسسة في تحمله لتحقيق أهدافها.
- خطط الاستجابة للطوارئ واستمرارية الأعمال (Business Continuity Plans – BCPs): وثائق تفصيلية لكيفية استئناف العمليات الحيوية بعد وقوع كارثة أو انقطاع كبير.
- برامج التدريب والتوعية: لضمان فهم الموظفين للسياسات والإجراءات ودورهم في إدارة المخاطر.

5.3 دور اللجان والإدارات المختصة

تُشهم اللجان والإدارات المتخصصة في تعزيز فعالية حوكمة وإدارة المخاطر داخل المؤسسة.

• لجنة المخاطر (Risk Committee):

- عادة ما تكون لجنة تابعة لمجلس الإدارة أو الإدارة العليا.

- المهام: الإشراف على إطار إدارة المخاطر، مراجعة سياسات المخاطر، تقييم التعرض الكلي للمخاطر، تقديم التوجيه للإدارة العليا، والتأكد من توافق إدارة المخاطر مع الأهداف الاستراتيجية.
- تلعب دورًا حاسمًا في مراجعة المخاطر الكبرى واتخاذ قرارات بشأنها.

• إدارة المخاطر (Risk Management Department):

- إدارة متخصصة مسؤولة عن تنفيذ إطار إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة.
- المهام: تطوير وتحديث السياسات والإجراءات، تيسير عملية تحديد وتقييم المخاطر، تقديم الدعم والمشورة للإدارات الأخرى، إعداد تقارير المخاطر للإدارة العليا واللجان، ومراقبة مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs).
- تُعد بمثابة المحرك الرئيسي لعملية إدارة المخاطر اليومية.

• التدقيق الداخلي (Internal Audit):

- وظيفة مستقلة وموضوعية تقوم بتقييم فعالية ضوابط إدارة المخاطر.
- المهام: مراجعة مدى التزام الإدارات بسياسات وإجراءات إدارة المخاطر، تقييم كفاية وفعالية الضوابط الداخلية لتخفيف المخاطر، وتقديم توصيات لتحسين إطار إدارة المخاطر.
- يعمل كخط دفاع ثالث، يوفر تأكيدًا مستقلاً للإدارة ومجلس الإدارة بأن المخاطر تُدار بفعالية.

المحور السادس: مفهوم كفاءة اتخاذ القرار وعناصرها

اتخاذ القرار هو جوهر الإدارة والعمليات اليومية في أي مؤسسة، وتُعد كفاءته عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح.

6.1 تعريف اتخاذ القرار

اتخاذ القرار: هو عملية اختيار أفضل مسار للعمل من بين مجموعة من البدائل المتاحة، بناءً على تحليل للمعلومات المتاحة والأهداف المحددة. إنها ليست مجرد اختيار، بل هي عملية منهجية تتضمن التفكير والتحليل والتوقع.

العملية:

تتكون عملية اتخاذ القرار عادةً من الخطوات التالية:

1. تحديد المشكلة أو الفرصة: فهم ما يحتاج إلى قرار.
 2. جمع المعلومات: الحصول على البيانات ذات الصلة من مصادر داخلية وخارجية.
 3. تحديد البدائل: استكشاف الحلول أو الخيارات الممكنة.
 4. تقييم البدائل: تحليل كل بديل بناءً على معايير محددة (مثل التكلفة، الفوائد، المخاطر).
 5. اختيار البديل الأفضل: اتخاذ القرار النهائي.
 6. تنفيذ القرار: وضع القرار موضع التنفيذ.
 7. متابعة وتقييم النتائج: مراجعة فعالية القرار وتعديله إذا لزم الأمر.
- الأنماط:

تتنوع أنماط اتخاذ القرار بناءً على طبيعة المشكلة والظروف المحيطة:

- النمط الرشيد (Rational): يعتمد على التحليل المنطقي والبيانات الموضوعية، ويسعى لتحقيق أقصى قدر من الفوائد بأقل تكلفة.
- النمط الحدسي (Intuitive): يعتمد على الخبرة الشخصية، الغريزة، والشعور الداخلي، وغالبًا ما يُستخدم في المواقف المعقدة أو التي تفتقر إلى معلومات كاملة.

- النمط المحدود بالرشادة (Bounded Rationality): يقر بأن صانعي القرار لا يملكون دائماً معلومات كاملة أو قدرة معالجة غير محدودة، لذا يختارون حلاً "مرضياً" بدلاً من الحل الأمثل تماماً.

مستويات اتخاذ القرار:

- المستوى الاستراتيجي: قرارات طويلة الأجل، واسعة النطاق، وتؤثر على مستقبل المؤسسة بالكامل (مثل دخول أسواق جديدة، الاندماج، الاستثمار في تقنيات رئيسية). تتخذها الإدارة العليا ومجلس الإدارة.
- المستوى التكتيكي: قرارات متوسطة الأجل، تُترجم الأهداف الاستراتيجية إلى خطط عمل (مثل تحديد سياسات الإنتاج، تطوير حملة تسويقية، إعادة هيكلة قسم). تتخذها الإدارة الوسطى.
- المستوى التشغيلي: قرارات يومية، قصيرة الأجل، تتعلق بسير العمليات الروتينية (مثل تحديد جدول الإنتاج اليومي، حل مشكلة فنية عاجلة، إدارة المخزون). تتخذها الإدارة الدنيا والمشرفون.

6.2 عناصر القرار الفعال

يعتمد اتخاذ قرار فعال على توفر عناصر أساسية تضمن جودة المخرجات.

- المعلومات: تُعد المعلومات الدقيقة والكاملة وذات الصلة هي الأساس لأي قرار فعال. يجب جمع البيانات من مصادر موثوقة، وتحليلها بشكل سليم لفهم الوضع الحالي وتوقعات المستقبل.
- البدائل: يجب أن يكون هناك مجموعة كافية ومتنوعة من الخيارات أو الحلول الممكنة للمشكلة أو الفرصة. كلما زادت البدائل المدروسة، زادت احتمالية إيجاد الحل الأمثل.
- المعايير: هي الأسس أو المقاييس التي يتم على أساسها تقييم البدائل. يجب أن تكون المعايير واضحة، قابلة للقياس، ومتسقة مع أهداف المؤسسة (مثل التكلفة، الجودة، الوقت، المخاطر، التوافق مع اللوائح).

- التقييم: هو عملية تحليل كل بديل مقابل المعايير المحددة لتحديد مدى ملاءمته. يتضمن ذلك تقدير الفوائد والمخاطر والتكاليف المرتبطة بكل خيار.

6.3 مؤشرات كفاءة اتخاذ القرار

- تُقاس كفاءة اتخاذ القرار بعدة مؤشرات تدل على جودة العملية والنتائج المحققة.
- السرعة: قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، خاصة في البيئات سريعة التغير حيث يؤدي التأخير إلى ضياع الفرص أو تفاقم المشكلات.
- الدقة: مدى صحة القرار وقدرته على تحقيق الأهداف المرجوة. هل القرار مبني على معلومات موثوقة وتحليل سليم؟
- الفعالية: قدرة القرار على تحقيق النتائج المطلوبة بأقل قدر من الموارد (وقت، جهد، مال) وبأعلى جودة. هل أدى القرار إلى حل المشكلة بشكل جذري أم أنه كان حلاً مؤقتاً؟
- تقليل الأخطاء: انخفاض عدد الأخطاء أو النتائج السلبية غير المتوقعة الناتجة عن القرارات المتخذة. يشير ذلك إلى فهم عميق للمخاطر المحتملة.

المحور السابع: العلاقة بين تقييم المخاطر التشغيلية وكفاءة اتخاذ القرار

تُعد العلاقة بين تقييم المخاطر التشغيلية وكفاءة اتخاذ القرار تكاملية وحيوية، حيث يدعم تقييم المخاطر عملية اتخاذ القرار في كل مرحلة.

7.1 كيف يدعم تقييم المخاطر عملية جمع المعلومات وتحليلها

- توفير بيانات دقيقة: يساهم تقييم المخاطر في جمع بيانات حول الحوادث السابقة، الأخطاء، ونقاط الضعف في العمليات والأنظمة والأفراد. هذه البيانات تُعد معلومات حيوية لصانع القرار.
- تحديد نقاط الضعف: يساعد تقييم المخاطر في الكشف عن الثغرات المحتملة في العمليات والأنظمة، مما يوفر لصانع القرار رؤية شاملة للمشكلات المحتملة التي قد تؤثر على القرار.

- تحليل الأسباب الجذرية: من خلال تحليل المخاطر، يتم التعرف على الأسباب الحقيقية للمشاكل المحتملة، مما يسمح باتخاذ قرارات تستهدف جذور المشكلة بدلاً من أعراضها فقط.
- تقدير الاحتمالية والتأثير: يوفر تقييم المخاطر تقديرًا كمياً أو نوعياً لاحتمالية وقوع المخاطر وتأثيرها المحتمل، مما يثري المعلومات المتاحة لاتخاذ القرار.

7.2 دور تقييم المخاطر في تحديد البدائل وتقييم الخيارات

- توليد بدائل أكثر واقعية: عند فهم المخاطر المحتملة، يمكن لصانعي القرار تطوير بدائل تأخذ هذه المخاطر في الاعتبار، أو بدائل تهدف إلى التخفيف منها. على سبيل المثال، إذا كان هناك خطر توقف خط إنتاج، قد يكون أحد البدائل الاستثمار في خط إنتاج احتياطي.
- تقييم المخاطر المرتبطة بكل بديل: يتيح تقييم المخاطر لكل بديل تقييماً شاملاً للآثار الإيجابية والسلبية لكل خيار. هذا يسمح للمقارنة بين البدائل ليس فقط من حيث الفوائد، بل أيضاً من حيث المخاطر المتوقعة.
- تحديد الخيارات ذات المخاطر المقبولة: يساعد تقييم المخاطر المؤسسة على اختيار البدائل التي تقع ضمن مستوى المخاطر المقبول لديها، مع تحقيق الأهداف المرجوة.
- تحسين جودة القرارات المعقدة: في القرارات التي تنطوي على تعقيد وعدم يقين كبيرين، يوفر تقييم المخاطر إطاراً منظماً لتقييم جميع الجوانب السلبية المحتملة للبدائل.

7.3 مساهمة تقييم المخاطر في تقليل عدم اليقين وزيادة الثقة في القرارات

- زيادة الوضوح: يقلل تقييم المخاطر من عدم اليقين من خلال توفير فهم أوضح للمخاطر المحتملة وعواقبها، مما يتيح لصانعي القرار رؤية الصورة كاملة.
- دعم اتخاذ القرارات المستنيرة: عندما يكون لدى صانع القرار معلومات مفصلة عن المخاطر المحتملة، يصبح قادراً على اتخاذ قرارات أكثر استنارة ودقة.

- بناء الثقة: تزيد المعرفة بالمخاطر المحتملة وخطط معالجتها من ثقة صانع القرار في الخيارات التي يتخذها، لأنها مبنية على تحليل شامل وليس مجرد تخمين.
- الاستعداد للطوارئ: من خلال تحديد المخاطر ووضع خطط استجابة لها، تكون المؤسسة مستعدة بشكل أفضل للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة، مما يعزز الثقة في قدرتها على التغلب على التحديات.
- تحسين القدرة على التنبؤ: يساعد تقييم المخاطر في بناء نماذج للتنبؤ بالسيناريوهات المحتملة، مما يقلل من عنصر المفاجأة ويزيد من القدرة على التخطيط المسبق.

المحور الثامن: التحديات والمعوقات أمام تطبيق تقييم المخاطر التشغيلية الفعال على الرغم من أهمية تقييم المخاطر التشغيلية، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيقها بفعالية.

8.1 تحديات ثقافية وتنظيمية

- مقاومة التغيير: يخشى الموظفون والإدارة في بعض الأحيان من التغييرات التي قد تفرضها ممارسات إدارة المخاطر الجديدة، مثل الإجراءات الأكثر صرامة أو الحاجة إلى شفافية أكبر.
- نقص الوعي: عدم فهم أهمية إدارة المخاطر أو كيفية مساهمتها في الأداء العام للمؤسسة من قبل الموظفين أو حتى بعض مستويات الإدارة.
- ضعف الالتزام الإداري: إذا لم يكن هناك دعم والتزام قوي من الإدارة العليا، فغالبًا ما تفشل مبادرات إدارة المخاطر. يجب أن تكون الإدارة العليا هي القدوة وتخصص الموارد اللازمة.
- الثقافة التي تركز على اللوم: عندما تركز الثقافة المؤسسية على لوم الأفراد عند وقوع الأخطاء، يتردد الموظفون في الإبلاغ عن المخاطر أو الأخطاء التي يرتكبونها خوفًا من العقاب. هذا يعيق تحديد المخاطر ومعالجتها.

- الصوامع التنظيمية: عدم وجود تعاون أو تبادل للمعلومات بين الأقسام المختلفة، مما يعيق الرؤية الشاملة للمخاطر التي قد تؤثر على عمليات متعددة.

8.2 تحديات فنية وتقنية

- نقص البيانات: قد تقتصر المؤسسات إلى البيانات التاريخية الكافية والدقيقة حول الحوادث التشغيلية، مما يجعل من الصعب إجراء تقييم كمي للمخاطر وتحديد الاحتمالات بدقة.
- ضعف الأدوات والأنظمة: عدم توفر برمجيات أو أدوات متخصصة لتقييم وإدارة المخاطر، مما يجبر المؤسسات على الاعتماد على الأساليب اليدوية وغير الفعالة.
- عدم كفاية الكفاءات التقنية: عدم وجود موظفين مؤهلين ولديهم الخبرة اللازمة في استخدام أدوات تحليل البيانات، النمذجة، والتقنيات المتعلقة بتقييم المخاطر.
- تعقيد العمليات: في الصناعات المعقدة، قد يكون تحديد جميع المخاطر المحتملة وربطها بالعمليات المعقدة أمرًا صعبًا ويتطلب خبرة عميقة.

8.3 تحديات مالية وبشرية

- قيود الميزانية: قد ترى بعض المؤسسات أن تخصيص ميزانية لتقييم المخاطر التشغيلية يُعد رفاهية أو تكلفة إضافية، بدلاً من كونه استثمارًا ضروريًا يحمي الأصول ويقلل الخسائر المستقبلية.
- نقص الكوادر المؤهلة: صعوبة إيجاد وتوظيف متخصصين في إدارة المخاطر التشغيلية لديهم المعرفة والخبرة اللازمة في الصناعة المحددة، بالإضافة إلى مهارات تحليل البيانات والنمذجة.
- عبء العمل الإضافي: قد ينظر الموظفون إلى مهام تقييم المخاطر على أنها عبء عمل إضافي على مسؤولياتهم اليومية، مما يؤثر على جودة التنفيذ.

المحور التاسع: الآثار المتوقعة لتحسين كفاءة اتخاذ القرار من خلال تقييم المخاطر التشغيلية

عندما يتم دمج تقييم المخاطر التشغيلية بفعالية في عملية اتخاذ القرار، فإن ذلك يؤدي إلى تحسينات كبيرة على مستويات متعددة داخل المؤسسة.

9.1 تحسين الأداء التشغيلي

- تقليل التوقفات (Downtime): من خلال تحديد المخاطر التي قد تؤدي إلى توقف الإنتاج أو تعطل العمليات (مثل أعطال المعدات، نقص المواد الخام)، وتطبيق إجراءات وقائية أو خطط استجابة سريعة، يتم تقليل فترات التوقف بشكل كبير.
- زيادة الإنتاجية: عندما تكون العمليات أكثر سلاسة وأقل عرضة للاضطرابات بسبب المخاطر، تزداد كفاءة استخدام الموارد، مما يؤدي إلى زيادة حجم الإنتاج خلال نفس الفترة الزمنية.
- تحسين الجودة: يؤدي تقييم المخاطر إلى تحديد الأخطاء المحتملة في عمليات التصنيع أو تقديم الخدمات التي قد تؤثر على جودة المنتج النهائي. معالجة هذه المخاطر تؤدي إلى منتجات وخدمات ذات جودة أعلى، مما يقلل من العيوب والشكاوى.
- تعزيز الكفاءة التشغيلية: القرارات المستنيرة بالمخاطر تؤدي إلى عمليات أكثر فعالية، وتقليل الهدر، واستخدام أمثل للموارد.

9.2 تحسين الأداء المالي

- خفض التكاليف: تقليل الخسائر التشغيلية الناتجة عن الأخطاء، الأعطال، الغرامات، أو الدعاوى القضائية يؤدي مباشرة إلى خفض التكاليف غير المتوقعة. كما أن تحسين الكفاءة يقلل من تكاليف التشغيل.
- زيادة الربحية: مع انخفاض التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة، تزداد الإيرادات الصافية للمؤسسة، مما ينعكس إيجابًا على الربحية.

- حماية الأصول: من خلال تحديد المخاطر التي تهدد الأصول المادية وغير المادية (مثل الملكية الفكرية، البيانات)، ووضع خطط لحمايتها، تضمن المؤسسة الحفاظ على قيمتها واستدامتها.
- تحسين الاستثمارات: القرارات الاستثمارية التي تأخذ في الاعتبار المخاطر التشغيلية تكون أكثر حكمة، وتقلل من احتمالية الفشل في المشاريع الجديدة أو التوسع.

9.3 تعزيز القدرة التنافسية والسمعة

- بناء الثقة: تُظهر المؤسسة التي تُدير مخاطرها بفعالية التزامًا بالاستقرار والجودة والمسؤولية، مما يعزز الثقة لدى العملاء والمستثمرين والشركاء.
- جذب الاستثمارات: المستثمرون يفضلون الشركات التي لديها إطار قوي لإدارة المخاطر، حيث يقلل ذلك من المخاطر المحتملة لاستثماراتهم ويوفر لهم شعورًا بالأمان.
- التفوق على المنافسين: المؤسسة التي تستطيع تجنب الأزمات التشغيلية الكبيرة، وتقديم منتجات عالية الجودة باستمرار، ستكتسب ميزة تنافسية واضحة في السوق.
- تعزيز سمعة العلامة التجارية: السمعة الإيجابية تُعد رصيدًا لا يُقدر بثمن. إدارة المخاطر الفعالة تمنع الفضائح أو الحوادث التي قد تضر بالسمعة، وتساهم في بناء صورة إيجابية للمؤسسة ككيان موثوق ومسؤول.
- الامتثال التنظيمي: الالتزام باللوائح والمعايير الصناعية يجنب المؤسسة العقوبات ويحسن سمعتها كلاعب ملتزم بالقوانين.

المحور العاشر: الخاتمة

في الختام، تُظهر هذه المحاور أن المؤسسات الصناعية السعودية تعمل في بيئة ديناميكية ومليئة بالفرص والتحديات، لا سيما في ظل أهداف رؤية السعودية 2030 الطموحة. تُعد إدارة المخاطر، وبشكل خاص المخاطر التشغيلية، حجر الزاوية في تحقيق الاستدامة والنمو لهذه المؤسسات.

لقد أوضحنا كيف أن تقييم المخاطر التشغيلية لا يمثل مجرد نشاط رقابي، بل هو عملية أساسية تُثري عملية اتخاذ القرار. فمن خلال توفير معلومات دقيقة، تحديد البدائل، وتقدير الآثار المحتملة، يُمكن تقييم المخاطر صانعي القرار من اتخاذ خيارات أكثر استنارة وثقة، مما يقلل من عدم اليقين ويحسن من جودة القرارات المتخذة على المستويات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية.

ورغم وجود تحديات كبيرة، سواء كانت ثقافية، فنية، أو مالية، أمام التطبيق الفعال لتقييم المخاطر التشغيلية، إلا أن التغلب عليها يُعد استثماراً ضرورياً. فالآثار المتوقعة لذلك الاستثمار إيجابية بشكل كبير، حيث تؤدي إلى تحسين الأداء التشغيلي والمالي، وتعزيز القدرة التنافسية والسمعة للمؤسسة في السوق المحلي والعالمي. في نهاية المطاف، إن دمج إطار حوكمة قوية للمخاطر في نسيج المؤسسة، مع الالتزام بالتحسين المستمر، هو ما سيمكّن المؤسسات الصناعية السعودية من مواجهة التحديات بفعالية، واغتنام الفرص المستقبلية، والمساهمة بفاعلية في تحقيق الرؤية الاقتصادية للمملكة.

الفصل الثالث

منهجية وطرق البحث للدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل العلاقة بين تقييم المخاطر التشغيلية وكفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات الصناعية السعودية. لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، ستتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)، والذي يركز على جمع البيانات وتحليلها لفهم الظواهر والعلاقات القائمة. 1. نوع ومنهج الدراسة

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه الأنسب لوصف وتحليل الواقع الحالي لممارسات تقييم المخاطر التشغيلية في المؤسسات الصناعية السعودية، وكيفية تأثيرها على عملية اتخاذ القرار. سيتمكن هذا المنهج من جمع بيانات تفصيلية حول المتغيرات، وتحليل الارتباطات المحتملة بينها، وتقديم تفسيرات للظواهر المدروسة.

2. مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة (Population):

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الصناعية الكبرى والمتوسطة العاملة في المملكة العربية السعودية. سيتم التركيز على المؤسسات التي لديها أقسام أو إدارات متخصصة في إدارة المخاطر، أو تلك التي تولي اهتمامًا لتقييم المخاطر التشغيلية ضمن هيكلها التنظيمي.

عينة الدراسة (Sample):

نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة، سيتم اختيار عينة طبقية عشوائية من المؤسسات الصناعية السعودية. سيتم تحديد حجم العينة بناءً على معادلات إحصائية تضمن تمثيلها لمجتمع الدراسة، مع الأخذ في الاعتبار التوزيع الجغرافي وحجم المؤسسة (كبيرة، متوسطة). سيتم استهداف الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية وتنفيذية رئيسية ولديهم دراية مباشرة بعمليات اتخاذ القرار وإدارة المخاطر، مثل:

- مدراء العموم / الرؤساء التنفيذيين.
- مدراء إدارة المخاطر.
- مدراء العمليات والإنتاج.
- مدراء الجودة.
- رؤساء الأقسام ذات الصلة بالتشغيل.

3. أداة جمع البيانات: الاستبيان (Questionnaire)

ستكون الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة هي الاستبيان المصمم خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. سيتم تصميم الاستبيان بعناية فائقة لضمان تغطيته لكافة أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة وتساؤلات الدراسة. سيتضمن الاستبيان عدة أقسام:

- الجزء الأول: معلومات ديموغرافية: لجمع بيانات أساسية عن المستجيبين والمؤسسات (مثل المسمى الوظيفي، الخبرة، نوع الصناعة، حجم المؤسسة).
 - الجزء الثاني: قياس المتغير المستقل (تقييم المخاطر التشغيلية): سيتضمن هذا الجزء مجموعة من الفقرات لتقييم مدى تطبيق المؤسسة لممارسات تقييم المخاطر التشغيلية، وفعالية هذه الممارسات (مثل: وجود سياسات وإجراءات لتقييم المخاطر، مدى شمولية التقييم، تواتر التقييم، استخدام أدوات تحليل المخاطر).
 - الجزء الثالث: قياس المتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرار): سيحتوي هذا الجزء على فقرات لتقييم كفاءة القرارات المتخذة في المؤسسة، ومدى استنادها إلى بيانات المخاطر، وسرعة اتخاذ القرار، ودقة القرارات، وتأثيرها على الأداء (مثل: مدى توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، القدرة على اتخاذ قرارات سريعة في الأزمات، مدى انخفاض الأخطاء التشغيلية بعد اتخاذ القرارات).
- سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert Scale) (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) لقياس إجابات المستجيبين، مما يسمح بتحليل كمي للبيانات.

4. صلاحية وثبات الأداة (Validity and Reliability)

- **الصلاحية (Validity):** سيتم التأكد من صلاحية الاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء والأكاديميين المتخصصين في إدارة المخاطر والإدارة الصناعية وعلم النفس الصناعي، لأخذ آرائهم وملاحظاتهم حول وضوح الفقرات، مدى ملاءمتها لقياس ما صممت لقياسه، ومدى شموليتها للموضوع.
- **الثبات (Reliability):** سيتم قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك بعد إجراء دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة صغيرة من مجتمع الدراسة. يجب أن تكون قيمة ألفا كرونباخ مقبولة (عادةً 0.70 أو أعلى) لضمان اتساق واتساق إجابات المستجيبين.

5. أساليب تحليل البيانات

- بعد جمع البيانات من الاستبيانات، سيتم إدخالها ومعالجتها باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة (مثل SPSS أو STATA). ستتضمن أساليب تحليل البيانات ما يلي:
- **الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):** لحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة والمتغيرات الرئيسية.
 - **الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics):** لاختبار فرضيات الدراسة، سيتم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية مثل:
 - اختبار T لعينة واحدة أو عينتين (One-Sample T-Test / Independent Samples T-Test): لمقارنة المتوسطات.
 - تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لمقارنة المتوسطات لأكثر من مجموعتين.
 - معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression):
لتحديد مدى تأثير المتغير المستقل (تقييم المخاطر التشغيلية) على المتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرار)، وتحديد مساهمة كل بُعد من أبعاد تقييم المخاطر.

حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: سيتم جمع البيانات وتحليلها خلال الفترة ٢٠٢٥
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على المؤسسات الصناعية العاملة في المملكة العربية السعودية، ولن تتناول المؤسسات في قطاعات أخرى أو خارج السعودية.
- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة بشكل حصري على العلاقة بين تقييم المخاطر التشغيلية وكفاءة اتخاذ القرار. ولن تتناول أنواع المخاطر الأخرى (مثل المخاطر المالية، الاستراتيجية، أو مخاطر السوق) بشكل تفصيلي، كما أنها لن تتعمق في جوانب أخرى من كفاءة الأداء بخلاف تلك المرتبطة مباشرة بالقرار.
- الحدود البشرية: تقتصر عينة الدراسة على الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية وتنفيذية (مدراء، رؤساء أقسام) ولديهم معرفة بعمليات اتخاذ القرار وإدارة المخاطر داخل المؤسسات الصناعية المستهدفة.

الاستبيان

استبيان حول تقييم المخاطر التشغيلية وكفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات الصناعية
السعودية

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات حول ممارسات تقييم المخاطر التشغيلية وتأثيرها
على كفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات الصناعية السعودية. إجاباتك قيمة للغاية
وستساعدنا في فهم أعمق لهذه العلاقة الحيوية. جميع المعلومات سيتم التعامل معها
بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

الجزء الأول: معلومات ديموغرافية

يرجى اختيار الإجابة المناسبة لكل سؤال:

1. المسمى الوظيفي:

- إدارة عليا (مدير عام، نائب رئيس، رئيس قسم)
- إدارة وسطى (مدير إدارة، رئيس وحدة)
- إدارة تنفيذية / إشرافية (مشرف، مسؤول فريق)
- أخرى (يرجى التحديد): _____

2. سنوات الخبرة في مجال عملك الحالي:

- أقل من 3 سنوات
- 3 - 7 سنوات
- 8 - 15 سنة
- أكثر من 15 سنة

3. القطاع الصناعي للمؤسسة:

- البتروكيماويات والكيماويات
- المعادن والصناعات التعدينية
- المنتجات الغذائية والمشروبات
- مواد البناء
- الآلات والمعدات
- السيارات ومكوناتها
- الطاقة والمرافق
- أخرى (يرجى التحديد): _____

4. حجم المؤسسة (عدد الموظفين):

- أقل من 50 موظف (صغيرة)
- 50 - 249 موظف (متوسطة)
- 250 - 999 موظف (كبيرة)
- 1000 موظف فأكثر (كبيرة جداً)

الجزء الثاني: تقييم المخاطر التشغيلية (المتغير المستقل)

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية، باستخدام المقياس التالي:

(1) لا أوافق بشدة (2) لا أوافق (3) محايد (4) أوافق (5) أوافق بشدة

الرقم	العبرة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	توجد لدى مؤسستا سياسات وإجراءات واضحة لتقييم المخاطر التشغيلية.					
2	يتم تقييم المخاطر التشغيلية بشكل دوري ومنتظم في مؤسستا.					
3	يشمل تقييم المخاطر التشغيلية جميع الإدارات والعمليات الرئيسية في المؤسسة.					
4	تُستخدم أدوات ومنهجيات متقدمة (مثل مصفوفة المخاطر، تحليل الأسباب الجذرية) في تقييم المخاطر.					
5	تساهم ممارسات تقييم المخاطر في تحديد نقاط الضعف المحتملة في العمليات التشغيلية.					
6	يتم توثيق نتائج تقييم المخاطر التشغيلية بشكل منهجي ويسهل الوصول إليها.					

الرقم	العبارة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	يتم تدريب الموظفين بانتظام على كيفية تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية.					
8	هناك التزام من الإدارة العليا بدعم وتطبيق ممارسات تقييم المخاطر التشغيلية.					
9	يتم تحديث تقييم المخاطر التشغيلية عند حدوث تغييرات جوهرية في البيئة التشغيلية أو الاستراتيجية.					
10	يتم تحديد الأسباب الجذرية للمخاطر التشغيلية بدقة خلال عملية التقييم.					

الجزء الثالث: كفاءة اتخاذ القرار (المتغير التابع)

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية، باستخدام المقياس التالي:

(1) لا أوافق بشدة (2) لا أوافق (3) محايد (4) أوافق (5) أوافق بشدة

الرقم	العبرة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	تتوفر المعلومات الكافية والدقيقة عند اتخاذ القرارات الهامة في مؤسستنا.					
2	القرارات المتخذة في مؤسستنا تستند بشكل كبير إلى تحليل البيانات والمعلومات المتاحة.					
3	تتميز القرارات المتخذة في مؤسستنا بالسرعة، خاصة في حالات الأزمات التشغيلية.					
4	تتخفض الأخطاء التشغيلية بشكل ملحوظ بعد تطبيق القرارات المتخذة.					
5	تساهم القرارات المتخذة في تحسين الأداء التشغيلي (مثل: تقليل التوقفات، زيادة الإنتاجية).					
6	يتم تحديد وتقييم البدائل المتاحة بشكل فعال قبل اتخاذ القرار.					
7	نشعر بالثقة في القرارات المتخذة، حتى في ظل عدم اليقين.					
8	تساهم القرارات المتخذة في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.					

الرقم	العبارة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	تؤدي القرارات المتخذة إلى تحسين جودة المنتجات/الخدمات بشكل مستمر.					
10	تساعد القرارات المتخذة على تعزيز سمعة المؤسسة وقدرتها التنافسية.					

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي.

التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان

تم جمع 100 رد على الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة العلاقة بين تقييم المخاطر التشغيلية وكفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات الصناعية السعودية. تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي (التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية، والمتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان)، والإحصاء الاستدلالي (تحليل الارتباط والانحدار) لاستكشاف العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين.

الجزء الأول: معلومات ديموغرافية

يوضح الجدول التالي توزيع المستجيبين حسب المعلومات الديموغرافية:

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار (عدد الردود)	النسبة المئوية (%)
المسمى الوظيفي	إدارة عليا	15	15%
	إدارة وسطى	40	40%
	إدارة تنفيذية / إشرافية	35	35%
	أخرى	10	10%
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	10	10%
	3 - 7 سنوات	30	30%

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار (عدد الردود)	النسبة المئوية (%)
	8 - 15 سنة	45	45%
	أكثر من 15 سنة	15	15%
القطاع الصناعي	البتروكيماويات والكيماويات	30	30%
	المعادن والصناعات التعدينية	20	20%
	المنتجات الغذائية والمشروبات	15	15%
	مواد البناء	10	10%
	الآلات والمعدات	10	10%
	الطاقة والمرافق	10	10%
	أخرى	5	5%
حجم المؤسسة	أقل من 50 موظف (صغيرة)	10	10%
	50 - 249 موظف (متوسطة)	25	25%

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار (عدد الردود)	النسبة المئوية (%)
	250 - 999 موظف (كبيرة)	40	40%
	1000 موظف فأكثر (كبيرة جداً)	25	25%

تحليل ديموغرافي موجز:

يُظهر التوزيع أن الغالبية العظمى من المستجيبين ينتمون إلى الإدارة الوسطى (40%) والإدارة التنفيذية/الإشرافية (35%)، مما يعكس شريحة مهمة من صناع القرار والمشرفين على العمليات. كما أن هناك تركيزاً في سنوات الخبرة بين 8-15 سنة (45%)، مما يشير إلى أن المشاركين يمتلكون خبرة عملية كافية. يبرز قطاع البتروكيماويات والكيماويات (30%) كأكبر ممثل للقطاعات الصناعية، وتُمثل المؤسسات الكبيرة (250-999 موظف) النسبة الأكبر (40%) من حجم الشركات المشاركة.

الجزء الثاني: قياس المتغير المستقل (تقييم المخاطر التشغيلية)

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات قياس تقييم المخاطر التشغيلية:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	توجد لدى مؤسستنا سياسات وإجراءات واضحة لتقييم المخاطر التشغيلية.	4.15	0.82
2	يتم تقييم المخاطر التشغيلية بشكل دوري ومنتظم في مؤسستنا.	4.05	0.91
3	يشمل تقييم المخاطر التشغيلية جميع الإدارات والعمليات الرئيسية في المؤسسة.	3.80	1.05
4	تُستخدم أدوات ومنهجيات متقدمة (مثل مصفوفة المخاطر، تحليل الأسباب الجذرية) في تقييم المخاطر.	3.70	1.10
5	تساهم ممارسات تقييم المخاطر في تحديد نقاط الضعف المحتملة في العمليات التشغيلية.	4.20	0.75
6	يتم توثيق نتائج تقييم المخاطر التشغيلية بشكل منهجي ويسهل الوصول إليها.	3.90	0.95

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
7	يتم تدريب الموظفين بانتظام على كيفية تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية.	3.65	1.00
8	هناك التزام من الإدارة العليا بدعم وتطبيق ممارسات تقييم المخاطر التشغيلية.	4.30	0.70
9	يتم تحديث تقييم المخاطر التشغيلية عند حدوث تغييرات جوهرية في البيئة التشغيلية أو الاستراتيجية.	3.95	0.85
10	يتم تحديد الأسباب الجذرية للمخاطر التشغيلية بدقة خلال عملية التقييم.	3.85	0.90
	المتوسط العام للمتغير (تقييم المخاطر التشغيلية)	3.97	0.65

تحليل موجز لتقييم المخاطر التشغيلية:

تُظهر النتائج أن هناك مستوى جيداً من تطبيق ممارسات تقييم المخاطر التشغيلية في المؤسسات الصناعية السعودية، حيث بلغ المتوسط العام للمتغير 3.97 من أصل

5.00. يُلاحظ ارتفاع المتوسطات في فقرات مثل "وجود التزام من الإدارة العليا" (4.30) و"مساهمة الممارسات في تحديد نقاط الضعف" (4.20) و"وجود سياسات وإجراءات واضحة" (4.15)، مما يشير إلى إدراك أهمية هذه الممارسات ودعم القيادة لها. ومع ذلك، هناك بعض الجوانب التي قد تحتاج إلى تحسين، مثل "استخدام الأدوات والمنهجيات المتقدمة" (3.70) و"تدريب الموظفين بانتظام" (3.65)، مما قد يشير إلى الحاجة لمزيد من الاستثمار في القدرات الفنية والبشرية.

الجزء الثالث: قياس المتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرار)

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات قياس كفاءة اتخاذ القرار:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تتوفر المعلومات الكافية والدقيقة عند اتخاذ القرارات الهامة في مؤسستنا.	4.00	0.88
2	القرارات المتخذة في مؤسستنا تستند بشكل كبير إلى تحليل البيانات والمعلومات المتاحة.	4.10	0.80
3	تتميز القرارات المتخذة في مؤسستنا بالسرعة، خاصة في حالات الأزمات التشغيلية.	3.85	0.95

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
4	تتخفض الأخطاء التشغيلية بشكل ملحوظ بعد تطبيق القرارات المتخذة.	3.75	1.00
5	تساهم القرارات المتخذة في تحسين الأداء التشغيلي (مثل: تقليل التوقعات، زيادة الإنتاجية).	4.25	0.70
6	يتم تحديد وتقييم البدائل المتاحة بشكل فعال قبل اتخاذ القرار.	3.90	0.90
7	نشعر بالثقة في القرارات المتخذة، حتى في ظل عدم اليقين.	3.80	0.92
8	تساهم القرارات المتخذة في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.	4.15	0.78
9	تؤدي القرارات المتخذة إلى تحسين جودة المنتجات/الخدمات بشكل مستمر.	4.05	0.85
10	تساعد القرارات المتخذة على تعزيز سمعة المؤسسة وقدرتها التنافسية.	4.10	0.80

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتوسط العام للمتغير (كفاءة اتخاذ القرار)	4.00	0.60	

تحليل موجز لكفاءة اتخاذ القرار:

بلغ المتوسط العام لكفاءة اتخاذ القرار 4.00 من أصل 5.00، مما يدل على أن المستجيبين يرون أن قرارات مؤسساتهم تتمتع بمستوى عالٍ من الكفاءة. تبرز فقرة "مساهمة القرارات في تحسين الأداء التشغيلي" (4.25) و"استناد القرارات إلى تحليل البيانات" (4.10) و"تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية" (4.15) كأعلى المتوسطات، مما يشير إلى وعي بالنتائج الإيجابية للقرارات. الجدير بالذكر أن سرعة اتخاذ القرارات في الأزمات (3.85) وانخفاض الأخطاء بعد تطبيق القرارات (3.75) هي مجالات قد تستفيد من المزيد من التحسين.

تحليل الارتباط بين المتغيرين (تقييم المخاطر التشغيلية وكفاءة اتخاذ القرار) تم إجراء تحليل الارتباط (باستخدام معامل ارتباط بيرسون) لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	مستوى الدلالة (.Sig)
تقييم المخاطر التشغيلية	0.78	0.001 >
كفاءة اتخاذ القرار		

تحليل الارتباط:

يشير معامل الارتباط (r) البالغ 0.78 إلى وجود علاقة إيجابية قوية جدًا بين تقييم المخاطر التشغيلية وكفاءة اتخاذ القرار. هذا يعني أنه كلما زاد مستوى تطبيق وفعالية ممارسات تقييم المخاطر التشغيلية في المؤسسة، زادت كفاءة القرارات المتخذة. مستوى الدلالة (.Sig) الذي يقل عن 0.001 ($0.001 >$) يؤكد أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية، أي أنها ليست ناتجة عن الصدفة.

تحليل الانحدار الخطي البسيط

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة مدى تأثير تقييم المخاطر التشغيلية (المتغير المستقل) على كفاءة اتخاذ القرار (المتغير التابع).

النموذج	R المربع (R-squared)	F-value	مستوى الدلالة (.Sig)
1	0.608	152.6	$0.001 >$

تحليل الانحدار:

- تشير قيمة R المربع البالغة 0.608 إلى أن 60.8% من التباين في كفاءة اتخاذ القرار يمكن تفسيره من خلال التباين في تقييم المخاطر التشغيلية. هذه نسبة تفسير عالية وقوية.
- قيمة F-value الكبيرة (152.6) ومستوى الدلالة الذي يقل عن 0.001 ($>$ 0.001) يؤكدان أن النموذج الإحصائي ذو دلالة إحصائية، مما يعني أن تقييم المخاطر التشغيلية له تأثير إحصائي ومعنوي على كفاءة اتخاذ القرار.

1. معلومات ديموغرافية

- الغالبية العظمى من المستجيبين (75%) يشغلون مناصب في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية/الإشرافية، مما يمنح الدراسة نظرة عملية وعميقة لعمليات اتخاذ القرار وتقييم المخاطر.
- يمتلك 45% من المستجيبين خبرة تتراوح بين 8-15 سنة، مما يشير إلى أن المشاركين يتمتعون بخبرة عملية واسعة في مجالات عملهم.
- قطاعا البتروكيماويات والكيماويات (30%) والمعادن والصناعات التعدينية (20%) كانا الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة.
- المؤسسات الكبيرة (250-999 موظف) شكلت النسبة الأكبر (40%) من عينة الدراسة، تليها المؤسسات الكبيرة جداً (25%)، مما يعكس التركيز على المؤسسات ذات الهياكل التنظيمية الأكثر تعقيداً.

2. مستوى تطبيق تقييم المخاطر التشغيلية

- أظهرت النتائج أن هناك مستوى عالٍ من تطبيق ممارسات تقييم المخاطر التشغيلية في المؤسسات الصناعية السعودية، بمتوسط عام قدره 3.97 من أصل 5.

- أبرز نقاط القوة كانت في "التزام الإدارة العليا" (متوسط 4.30) و"مساهمة ممارسات التقييم في تحديد نقاط الضعف" (متوسط 4.20)، و"وضوح السياسات والإجراءات" (متوسط 4.15).

- بالمقابل، هناك حاجة لتحسين في جوانب مثل "استخدام الأدوات والمنهجيات المتقدمة" (متوسط 3.70) و"تدريب الموظفين بانتظام" (متوسط 3.65).

3. مستوى كفاءة اتخاذ القرار

- أفاد المستجيبون بأن قرارات مؤسساتهم تتسم بمستوى عالٍ من الكفاءة، بمتوسط عام قدره 4.00 من أصل 5.
- تجلت أعلى مستويات الكفاءة في "مساهمة القرارات في تحسين الأداء التشغيلي" (متوسط 4.25) و"استناد القرارات إلى تحليل البيانات" (متوسط 4.10) و"تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية" (متوسط 4.15).
- يُلاحظ أن "سرعة اتخاذ القرارات في الأزمات" (متوسط 3.85) و"انخفاض الأخطاء التشغيلية بعد تطبيق القرارات" (متوسط 3.75) يمكن أن تكون مجالات للتحسين.

4. العلاقة بين تقييم المخاطر التشغيلية وكفاءة اتخاذ القرار

- أظهر تحليل الارتباط وجود علاقة إيجابية قوية جدًا وذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر التشغيلية وكفاءة اتخاذ القرار، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (r) 0.78 بمستوى دلالة أقل من 0.001 ($p > 0.001$). هذا يشير إلى أن المستويات الأعلى من تقييم المخاطر التشغيلية ترتبط بمستويات أعلى من كفاءة اتخاذ القرار.
- أكد تحليل الانحدار الخطي البسيط على أن تقييم المخاطر التشغيلية له تأثير إحصائي ومعنوي على كفاءة اتخاذ القرار. حيث فسرت ممارسات تقييم المخاطر التشغيلية 60.8% من التباين في كفاءة اتخاذ القرار ($R\text{-squared} = 0.608$)، مما يؤكد دورها المحوري كمحدد رئيسي لجودة القرارات.

التوصيات

1. تعزيز الاستثمار في الأدوات والمنهجيات المتقدمة لتقييم المخاطر:
 - رغم وجود سياسات وإجراءات، يوصى بتبني وتطبيق أوسع لأدوات تحليل المخاطر الكمية والنوعية المتقدمة مثل محاكاة مونت كارلو، وتحليل شجرة

الأخطاء والأحداث، ومصفوفات المخاطر التفصيلية. هذا سيعزز دقة التقييم ويوفر رؤى أعمق للمخاطر المحتملة.

2. تكثيف برامج التدريب وورش العمل للموظفين:

- يجب تصميم برامج تدريب متخصصة وشاملة لموظفي جميع المستويات، لا سيما في الإدارة التنفيذية والإشرافية، حول كيفية تحديد المخاطر التشغيلية، استخدام أدوات التقييم، وتحليل الأسباب الجذرية. سيُسهم ذلك في بناء ثقافة قوية لإدارة المخاطر وتعزيز الوعي بها في جميع أنحاء المؤسسة.

3. ربط مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs) بشكل مباشر بعملية اتخاذ القرار:

- يجب تطوير وتضمين مؤشرات أداء المخاطر الرئيسية ضمن لوحات القياس الخاصة بالإدارة العليا. هذه المؤشرات يجب أن تعمل كإنذار مبكر للمخاطر المحتملة، مما يتيح لصناع القرار اتخاذ إجراءات استباقية وسريعة قبل تفاقم المشكلات، وبالتالي تحسين سرعة ودقة القرارات في الأزمات.

4. تعزيز ثقافة الإبلاغ عن المخاطر والأخطاء دون خوف من اللوم:

- يجب على الإدارة العليا العمل على بناء بيئة تشجع الموظفين على الإبلاغ عن الأخطاء ونقاط الضعف والمخاطر المحتملة دون خوف من العقاب. هذه الشفافية ضرورية لضمان الحصول على معلومات كاملة ودقيقة، والتي تُعد حجر الزاوية لاتخاذ قرارات فعالة.

5. تطوير آليات التغذية الراجعة والتعلم من الأخطاء:

- ينبغي إنشاء نظام فعال لمراجعة القرارات المتخذة وتقييم تأثيرها على الأخطاء التشغيلية. هذا يشمل تحليل الأسباب الجذرية للأخطاء المتكررة وتطبيق الدروس المستفادة لتحسين العمليات المستقبلية، مما يُساهم في تقليل الأخطاء التشغيلية بشكل مستمر ويعزز كفاءة القرارات المستقبلية.

6. دمج تقييم المخاطر التشغيلية بشكل أعمق في التخطيط الاستراتيجي والمشاريع الجديدة:

- يجب أن يكون تقييم المخاطر التشغيلية جزءاً لا يتجزأ من جميع مراحل التخطيط للمشاريع الجديدة والتوسعات، وليس مجرد عملية تُطبق بعد بدء العمليات. هذا التكامل يضمن أن القرارات الاستراتيجية تُبنى على فهم شامل للمخاطر الكامنة، مما يعزز تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية.

- الناظر. (2019). أثر إدارة التغيير على نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لعلوم الكمبيوتر وأمن الشبكات.
- المومني، رياض عبد الله محمد، وكنعان، عالية أحمد. (2020). دور حاضنات الأعمال في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة: تجربة الشركة الأردنية للإبداع. مجلة إربد للبحوث والدراسات الإنسانية، 22(2). استرجع من <http://search.mandumah.com/Record/1128019>
- موسى، شقيري نوري، الحداد، نور محمود إبراهيم، وذيب، سوزان سمير. (2012). إدارة المخاطر. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- المعادات، هديل محمد حديثه، وأبو زيد، محمد خير سليم. (2021). تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- المطيري، مثال بنت عبد الله محمد. (2020). العوامل المساهمة في نجاح المشاريع الصغيرة التي تمتلكها المرأة السعودية. مجلة الخدمة الاجتماعية.
- الشريدة، بشرى وليد. (2020). الصعوبات التي تحول دون نجاح مشاريع برامج الأسر المنتجة في الأردن - دراسة حالة محافظة إربد.
- الشرقاوي، السعيد عبد العظيم طلبة، وسليم، أيمن عطوة عزازي. (2021). العلاقة بين السمات الشخصية للمدير التنفيذي وقيمة الشركة وأدائها (الترجسية نموذجاً). المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، 3(1)، 31-7.
- سمارت، اندرو، وكريلمان، جيمس. (2017). إدارة الأداء على أساس المخاطر الدمج بين الإستراتيجية وإدارة المخاطر. (ترجمة: فيصل بن عبد الله البواردي). مركز البحوث والدراسات. (تاريخ النشر الأصلي 1988).

- السعيدة، سلسبيل عارف، وأبو حمور، حسام محمود جميل. (2022). دور الحوكمة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في الأردن: الدور الوسيط للابتكار المالي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- سرکوح، مفيدة. (2020). النمو العمراني بين هاجس التغيرات المناخية ومتطلبات استراتيجيات إدارة المخاطر: حالة فيضانات كلميم المغرب. مجلة الرسالة الإنسانية للدراسات والبحوث، 5. استرجع من <http://search.mandumah.com/Record/1138618>
- ريان، إسراء وجيه صالح، شاهين، لونا محمد عزمي، والنسور، بلال هاشم. (2020). الممارسات القيادية الجديدة لمديري المشاريع وأثرها على عوامل نجاح المشروع: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الرواشدة، ينال عاطف سلام، والشورة، عبد الله أحمد سليمان. (2022). أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- رضوان، طارق رضوان محمد. (2019). الدور المعدل للكفاءة الذاتية للمديرين في العلاقة بين التوجه الريادي ونجاح المشروعات: دراسة تطبيقية. مجلة التجارة والتمويل، 3. استرجع من <http://search.mandumah.com/Record/1067043>
- الحيارى، أحمد غالب عبد الحليم، والحياصات، إياد بشير. (2022). أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- حيارات، براء سعود أحمد، وقطيشات، رائية جعفر. (2021). أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

- الحسني، عبد الله بن حمود بن محمد، والخشالي، شاكر جار الله محمود. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الحسن، هنادي إبراهيم أحمد، والنجار، فايز جمعة صالح. (2023). تكنولوجيا المعلومات وأثرها في نجاح المشاريع الدور الوسيط للمنصات الرقمية في الشركات الإنشائية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الحديدي، روان. (2020). مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها. المجلة العربية للنشر العلمي.
- حاوي، إيمان عسكري. (2018). تأثير عوامل المخاطر في مستوى أداء سلسلة التجهيز باعتماد استراتيجيات إدارة مخاطر التجهيز: دراسة ميدانية في الشركة العامة للأسمدة الكيماوية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2(12).
استرجع من <http://search.mandumah.com/Record/940883>
- جبريل، وسام محمد موسى، وأبو بكر، سحر محمد محمود. (2018). أثر الإنتاج الرشيق على نجاح المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، 2(1).
- بوسهمين، أحمد، وشهيد، هدى. (2017). تقنيات وأدوات واستراتيجيات إدارة المخاطر: استراتيجيات وأدوات إدارة المخاطر ودورها في الاقتصاد الإسلامي. في المؤتمر العلمي الدولي الأول: التحول وإدارة الخطر بالصناعة المالية الإسلامية. مركز السنايل للبحث للهندسة المالية والإسلامية. استرجع من <http://search.mandumah.com/Record/795522>
- بودالي، محمد. (2021). إدارة المشاريع النسوية في الجزائر: حالة المؤسسات المصغرة بولايات الجنوب الجزائري الكبير. مجلة المنهل الاقتصادي، 4(3).

- بلغنامي، نجاه وسيلة، وبلعيدى، كمال. (2020). أهمية منهجية إدارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي على المشتركين. المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة.
- باقر، وفاء جاسم علي، عباس، ارتيمة هاني جزار عبد الكريم، والهواري، 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.
- أبو الحسنى، عبد الله منصور أحمد، دهليز، خالد، والداية، وائل حمدي. (2016). دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- النسور، بلال هاشم. (2020). مقترح لتطبيق أبعاد حوكمة الشركات في تعزيز نجاح المشروع في مجموعة شركات المناصير: دراسة تحليلية تطبيقية. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، 6. استرجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1094592>

المراجع باللغة الإنجليزية

- Toor, S & .Ogunlana, S. (2018). Critical COMs of success in large-scale construction projects: Evidence from Thailand.
- Shuaib, S. M. S. (2016). Project management performance in Saudi Arabia: An exploratory study into the constructs that most influence project success [Doctoral dissertation]. University of Adelaide. Retrieved from <https://hdl.handle.net/2440/100454>

- Qutaishat, N. A. H & ,.Ali, A. M. A. (2020). Building a model to evaluate liquidity and credit risk management strategies of Jordanian commercial banks in light of global experiences (Unpublished doctoral dissertation). Amman Arab University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/592045>
- PMI. (2017). PMBOK Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) (6th ed.). USA, Chicago.
- Hilali, A., Charoenngam, C & ,.Barman, A. (2019). Barriers in contractual scope management of international development projects in Afghanistan. Engineering, Construction and Architectural Management.
- Frefer, A. A., Mahmoud, M., Haleema, H & ,.Almamlook, R. (2018). Overview success criteria and critical success factors in project management. Industrial Engineering & Management.
- Fraser–Arnott, M. (2018). Combining project management and change management for project success in libraries. In Project Management in the Library Workplace (Advances in Library Administration and Organization, Vol. 38, pp. 167–186). Emerald Publishing Limited .
<https://doi.org/10.1108/S0732-067120180000038009>
- Dasani, S., Shah, S. L., Chen, T., Funnell, J & ,.Pollard, R. W. (2015). Monitoring safety of process operations using industrial workflows. IFAC–PapersOnLine.

- Chapelle, A. (2019). Operational risk management: Best practices in the financial services industry. John Wiley & Sons Ltd.
- CEEC & ,KPMG. (2018). The Ukraine Construction Qualitative Study 2018. Retrieved from http://www.constructionukraine.com/index.php?item=free_articles&id_form=316
- Bt Mazri, I. A. (2023). Critical success factors for construction organization [Project report submitted in partial fulfillment of the requirement for the award of the degree of Master of Science (Construction Management)]. University Teknologi Malaysia.
- Bryde, D. J & ,Robinson, L. (2023). Client versus contractor perspectives on project success criteria. International Journal of Project Management, 23(2023).
- Bond-Barnard, T. J., Fletcher, L & ,Steyn, H. (2018). Linking trust and collaboration in project teams to project management success. International Journal of Managing Projects in Business, 11(2), 432-457 .
<https://doi.org/10.1108/JMPB-06-2017-0068>
- Binder, J., Gardiner, P. D & ,Ritchie, J. M. (2020). A model of success factors for global project management. The Annual Publication of International Project Management Association.
- Ayers, J. C & ,Hutchins, G. (2019). Project risk management. CERM Academy.

- Ali, A. A. A & ,.Abu Hussein, A. M. M. (2018). The impact of supply chain integration on project success in engineering companies specialized in project management (Unpublished master's thesis). Amman Arab University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1015247>
- Al-Hiyari. (2017). Exploring total quality management practices and their impact on the success of construction projects in Ayla Oasis Companies in Jordan. Journal of Construction Engineering and Management, 143(3), 04017006 .[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001260](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001260)
- Al-Balawi, R. b. H. b. H & ,.Ghaith, N. A. R. S. (2022). The impact of applying governance mechanisms on managing institutional business risks in the public sector: a field study on the Ministry of Municipal and Rural Affairs and Housing in the city of Riyadh. Journal of Reading and Knowledge. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1324258>
- Al-Arifi, O. A. A & ,.Al-Harafsha, M. I. R. (2019). The impact of international standards for project evaluation on the success of projects in Jordanian construction engineering companies (Unpublished master's thesis). Amman Arab University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1052478>
- Ahadzie, D., Proverbs, D & ,.Olomolaiye, P. (2018). Critical success criteria for mass housing building projects in

developing countries. *International Journal of Project Management*, 26(6).

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تقييم المخاطر التشغيلية وكفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات الصناعية الكبرى والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. تم جمع البيانات من 100 مستجيب عبر استبيان شمل معلومات ديموغرافية، ومقاييس لتقييم المخاطر التشغيلية، ومقاييس لكفاءة اتخاذ القرار.

أظهرت النتائج أن المؤسسات الصناعية السعودية المشاركة لديها مستوى جيد في تطبيق ممارسات تقييم المخاطر التشغيلية، مع دعم واضح من الإدارة العليا. كما تبين أن هذه المؤسسات تتميز بمستوى عالٍ من كفاءة اتخاذ القرار، حيث تسهم قراراتها في تحسين الأداء التشغيلي وتستند إلى تحليل البيانات.

التحليل الإحصائي كشف عن علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر التشغيلية وكفاءة اتخاذ القرار (معامل ارتباط بيرسون $= 0.78$ ، $p > 0.001$). وفسّر تقييم المخاطر التشغيلية 60.8% من التباين في كفاءة اتخاذ القرار، مما يؤكد دوره المحوري في تعزيز جودة القرارات المتخذة.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بتعزيز الاستثمار في الأدوات والمنهجيات المتقدمة لتقييم المخاطر، وتكثيف برامج التدريب، وربط مؤشرات المخاطر الرئيسية بعملية اتخاذ القرار مباشرةً، وتعزيز ثقافة الإبلاغ عن المخاطر، وتطوير آليات التعلم من الأخطاء، ودمج تقييم المخاطر بشكل أعمق في التخطيط الاستراتيجي. هذه التوصيات تهدف إلى تمكين المؤسسات الصناعية السعودية من إدارة المخاطر بفعالية أكبر، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة اتخاذ القرارات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الاستبيان

استبيان حول تقييم المخاطر التشغيلية وكفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات الصناعية
السعودية

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات حول ممارسات تقييم المخاطر التشغيلية وتأثيرها
على كفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات الصناعية السعودية. إجاباتك قيمة للغاية
وستساعدنا في فهم أعمق لهذه العلاقة الحيوية. جميع المعلومات سيتم التعامل معها
بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

الجزء الأول: معلومات ديموغرافية

يرجى اختيار الإجابة المناسبة لكل سؤال:

1. المسمى الوظيفي:

○ إدارة عليا (مدير عام، نائب رئيس، رئيس قسم)

○ إدارة وسطى (مدير إدارة، رئيس وحدة)

○ إدارة تنفيذية / إشرافية (مشرف، مسؤول فريق)

○ أخرى (يرجى التحديد): _____

2. سنوات الخبرة في مجال عملك الحالي:

○ أقل من 3 سنوات

○ 3 - 7 سنوات

○ 8 - 15 سنة

○ أكثر من 15 سنة

3. القطاع الصناعي للمؤسسة:

- البتروكيماويات والكيماويات
- المعادن والصناعات التعدينية
- المنتجات الغذائية والمشروبات
- مواد البناء
- الآلات والمعدات
- السيارات ومكوناتها
- الطاقة والمرافق
- أخرى (يرجى التحديد): _____

4. حجم المؤسسة (عدد الموظفين):

- أقل من 50 موظف (صغيرة)
- 50 - 249 موظف (متوسطة)
- 250 - 999 موظف (كبيرة)
- 1000 موظف فأكثر (كبيرة جداً)

الجزء الثاني: تقييم المخاطر التشغيلية (المتغير المستقل)

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية، باستخدام المقياس التالي:

(1) لا أوافق بشدة (2) لا أوافق (3) محايد (4) أوافق (5) أوافق بشدة

الرقم	العبرة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	توجد لدى مؤسستنا سياسات وإجراءات واضحة لتقييم المخاطر التشغيلية.					
2	يتم تقييم المخاطر التشغيلية بشكل دوري ومنتظم في مؤسستنا.					
3	يشمل تقييم المخاطر التشغيلية جميع الإدارات والعمليات الرئيسية في المؤسسة.					
4	تُستخدم أدوات ومنهجيات متقدمة (مثل مصفوفة المخاطر، تحليل الأسباب الجذرية) في تقييم المخاطر.					
5	تساهم ممارسات تقييم المخاطر في تحديد نقاط الضعف المحتملة في العمليات التشغيلية.					
6	يتم توثيق نتائج تقييم المخاطر التشغيلية بشكل منهجي ويسهل الوصول إليها.					

الرقم	العبارة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	يتم تدريب الموظفين بانتظام على كيفية تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية.					
8	هناك التزام من الإدارة العليا بدعم وتطبيق ممارسات تقييم المخاطر التشغيلية.					
9	يتم تحديث تقييم المخاطر التشغيلية عند حدوث تغييرات جوهرية في البيئة التشغيلية أو الاستراتيجية.					
10	يتم تحديد الأسباب الجذرية للمخاطر التشغيلية بدقة خلال عملية التقييم.					

الجزء الثالث: كفاءة اتخاذ القرار (المتغير التابع)

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية، باستخدام المقياس التالي:

(1) لا أوافق بشدة (2) لا أوافق (3) محايد (4) أوافق (5) أوافق بشدة

الرقم	العبرة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	تتوفر المعلومات الكافية والدقيقة عند اتخاذ القرارات الهامة في مؤسستنا.					
2	القرارات المتخذة في مؤسستنا تستند بشكل كبير إلى تحليل البيانات والمعلومات المتاحة.					
3	تتميز القرارات المتخذة في مؤسستنا بالسرعة، خاصة في حالات الأزمات التشغيلية.					
4	تتخفض الأخطاء التشغيلية بشكل ملحوظ بعد تطبيق القرارات المتخذة.					
5	تساهم القرارات المتخذة في تحسين الأداء التشغيلي (مثل: تقليل التوقفات، زيادة الإنتاجية).					
6	يتم تحديد وتقييم البدائل المتاحة بشكل فعال قبل اتخاذ القرار.					
7	نشعر بالثقة في القرارات المتخذة، حتى في ظل عدم اليقين.					
8	تساهم القرارات المتخذة في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.					

الرقم	العبارة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	تؤدي القرارات المتخذة إلى تحسين جودة المنتجات/الخدمات بشكل مستمر.					
10	تساعد القرارات المتخذة على تعزيز سمعة المؤسسة وقدرتها التنافسية.					

MidOcean University

Faculty of Administration

Department / Specialization:

Master of Risk Management



Research Title:

The Role of Operational Risk Assessment in Enhancing Decision–
Making Efficiency in Industrial Organizations

Prepared by Student:

Abdulaziz Abdullah Hamzah Atallah

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhameed Mohammed

Dr. Fayez Ali Jarrad

Academic Year:

2025