

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المخاطر



أثر ثقافة المخاطر على فعالية اتخاذ القرار في المنظمات الخاصة

إعداد الطالب/

عبدالعزیز العجمي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2026



Midocean University

College of Management

Department of Risk Management

The Impact of Risk Culture on Decision-Making Effectiveness in Private Organizations

Prepared by:

Abdulaziz AlAjmi

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhameed

Dr. Fayez Jarad

Year:2026

الإهداء

إلى كل من كان له أثر في مسيرتي العلمية،

وإلى كل من آمن بقيمة العلم والمعرفة.

إلى كل من قدّم لي الدعم والتشجيع في مختلف مراحل هذه الرحلة الأكاديمية.

أهدي هذا العمل المتواضع، راجياً أن يكون خطوة في طريق العلم والمعرفة، ومساهمة بسيطة في تطوير الفكر

الإداري والممارسات المؤسسية.

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرأ على توفيقه وإعانتته في إتمام هذا العمل.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن ممثلة بكلية الإدارة على ما وفرتة من بيئة علمية ومعرفية كان لها دور مهم في إنجاز هذه الدراسة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى المشرفين على هذا البحث

الدكتور الفیصل عبد الحمید و الدكتور فايز جراد، لما قدماه من توجيهات علمية قيمة وملاحظات بناءة كان لها الأثر الكبير في تطوير هذا البحث وإخراجه بالشكل العلمي المناسب.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع المشاركين في الاستبيان الذين ساهموا في إنجاز هذه الدراسة، ولكل من قدم لي الدعم والمساندة خلال مراحل إعداد هذا البحث.

وفي الختام، أسأل الله التوفيق والسداد

الفهرس

3	الإهداء
4	الشكر والتقدير
9	قائمة الجداول
10	المستخلص
11	Abstract
12	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
12	1.1 مقدمة:
13	1.2 مشكلة الدراسة:
13	1.3 أهمية الدراسة:
14	1.4 أهداف الدراسة:
16	1.5 تساؤلات الدراسة
19	1.6 فروض الدراسة:
19	1.7 نموذج الدراسة
21	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
21	2.1 مقدمة:
22	2.2 المنطلقات النظرية للدراسة:
24	2.3 المنهجية وطرق البحث:
25	2.4 مصادر جمع البيانات
27	2.5 أدوات الدراسة :

28	الفصل الثالث : المنهجية والإجراءات
28	3.1 منهجية الدراسة:
29	2-3 تصميم الدراسة
40	3-3 مجتمع الدراسة
42	4-3 عينة الدراسة
42	جدول رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي
43	جدول رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
44	5-3 أداة الدراسة
48	6-3 صدق أداة الدراسة
50	7-3 ثبات الأداة
52	8-3 إجراءات جمع البيانات
54	9-3 أساليب التحليل الإحصائي
56	10-3 أخلاقيات البحث
58	11-3 حدود الدراسة والحدود المنهجية
60	الفصل الرابع : تحليل البيانات والنتائج
60	1-4 مقدمة الفصل
60	2-4 وصف خصائص عينة الدراسة
61	جدول (1-4) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي
61	جدول (2-4) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
62	جدول (3-4) معيار تفسير المتوسطات الحسابية

- جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ثقافة المخاطر _____ 63
- جدول (5-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القيادة _____ 64
- جدول (6-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاتصال المؤسسي _____ 65
- جدول (7-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الوعي بالمخاطر _____ 66
- جدول (8-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المساءلة _____ 67
- جدول (9-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد فعالية اتخاذ القرار _____ 68
- جدول (10-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد جودة القرار _____ 69
- جدول (11-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد سرعة القرار _____ 69
- جدول (12-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد اتساق القرار _____ 70
- 6-4 مناقشة أولية للنتائج الوصفية _____ 70
- 7-4 اختبار ثبات أداة الدراسة _____ 71
- جدول (13-4) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة _____ 72
- 8-4 اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة _____ 72
- جدول (14-4) نتائج اختبار معامل الارتباط _____ 73
- جدول (15-4) معيار تفسير قوة معامل الارتباط _____ 73
- 9-4 اختبار الفروق بين المديرين والموظفين (جدول 4-16) _____ 74
- 10-4 اختبار فرضيات الدراسة _____ 75
- جدول (17-4) ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة _____ 75
- 11-4 خلاصة الفصل _____ 76
- الفصل الخامس : مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات _____ 77

77	1-5 مقدمة الفصل
77	2-5 مناقشة نتائج الدراسة
80	3-5 مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة
81	4-5 استنتاجات الدراسة
82	5-5 توصيات الدراسة
83	6-5 مقترحات للدراسات المستقبلية
84	7-5 خاتمة الفصل
85	الخاتمة العامة للدراسة
86	قائمة المراجع
87	الملاحق

قائمة الجداول

• جدول (1-4) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي (صفحة _ 61)
• جدول (2-4) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة (صفحة _ 61)
• جدول (3-4) معيار تفسير المتوسطات الحسابية (صفحة _ 62)
• جدول (4-4) المتوسطات الحسابية لأبعاد ثقافة المخاطر (صفحة _ 63)
• جدول (5-4) تحليل بعد القيادة (صفحة _ 64)
• جدول (6-4) تحليل بعد الاتصال المؤسسي (صفحة _ 65)
• جدول (7-4) تحليل بعد الوعي بالمخاطر (صفحة _ 66)
• جدول (8-4) تحليل بعد المساءلة (صفحة _ 67)
• جدول (9-4) أبعاد فعالية اتخاذ القرار (صفحة _ 68)
• جدول (10-4) تحليل جودة القرار (صفحة _ 69)
• جدول (11-4) تحليل سرعة القرار (صفحة _ 69)
• جدول (12-4) تحليل اتساق القرار (صفحة _ 70)
• جدول (13-4) اختبار ثبات الأداة (Cronbach Alpha) (صفحة _ 72)
• جدول (14-4) اختبار معامل الارتباط (صفحة _ 73)
• جدول (15-4) تفسير قوة الارتباط (صفحة _ 73)
• جدول (16-4) T-Test (صفحة _ 74)
• جدول (17-4) اختبار فرضيات الدراسة (صفحة _ 75)

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ثقافة المخاطر على فعالية اتخاذ القرار في المنظمات الخاصة (إدارة الخدمات المشتركة في إحدى شركات قطاع البتروكيماويات) "موضوع البحث هنا". وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان مكون من (36) فقرة تم توزيعه على عينة مكونة من (50) مشاركًا من المديرين والموظفين.

وقد تناولت الدراسة متغيرين رئيسيين هما: ثقافة المخاطر بأبعادها (القيادة، الاتصال المؤسسي، الوعي بالمخاطر، المساءلة)، وفعالية اتخاذ القرار بأبعادها (جودة القرار، سرعة القرار، اتساق القرار).

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ثقافة المخاطر داخل الإدارة جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.28)، كما أظهرت النتائج أن مستوى فعالية اتخاذ القرار جاء أيضًا بدرجة متوسطة بمتوسط بلغ (2.93). كما بينت النتائج أن بعد القيادة يمثل البعد الأعلى ضمن أبعاد ثقافة المخاطر، في حين كان بعد اتساق القرار الأقل ضمن أبعاد فعالية اتخاذ القرار.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة المخاطر داخل المنظمة من خلال تطوير برامج التدريب والتوعية، وتحسين قنوات الاتصال المؤسسي، وتعزيز دور القيادة في دعم الممارسات المرتبطة بإدارة المخاطر، إضافة إلى دمج تحليل المخاطر بصورة أكبر في عملية اتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية: ثقافة المخاطر، إدارة المخاطر، اتخاذ القرار، القيادة التنظيمية، الاتصال المؤسسي.

Abstract

This study aimed to examine the **impact of risk culture on decision-making effectiveness** in Private Organizations (within the Shared Services Department of a petrochemical company). The study adopted a descriptive analytical approach, and data were collected through a questionnaire consisting of 36 items distributed to a sample of 50 participants, including both managers and employees.

The study focused on two main variables: **risk culture**, which includes the dimensions of leadership, organizational communication, risk awareness, and accountability, and **decision-making effectiveness**, which includes decision quality, decision speed, and decision consistency.

The results indicated that the overall level of **risk culture** was moderate, with a mean score of **3.28**, while the level of **decision-making effectiveness** was also moderate, with a mean score of **2.93**. The findings also revealed that the leadership dimension scored the highest among the dimensions of risk culture, whereas decision consistency scored the lowest among the dimensions of decision-making effectiveness.

The study recommends strengthening risk culture within organizations by enhancing training and awareness programs, improving internal communication related to risks, reinforcing leadership roles in supporting risk management practices, and integrating risk considerations more effectively into the decision-making process.

Keywords:

Risk Culture, Risk Management, Decision-Making, Organizational Leadership, Organizational Communication.

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تُعد إدارة المخاطر من الموضوعات الجوهرية في الإدارة الحديثة، نظراً لما تواجهه المنظمات من تحديات متزايدة في بيئات العمل المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع وارتفاع مستوى عدم اليقين. ومع تزايد تعقيد العمليات التنظيمية وتنوع مصادر المخاطر، لم يعد الاهتمام بإدارة المخاطر مقتصرًا على وضع سياسات وإجراءات رسمية فقط، بل امتد ليشمل بناء ثقافة تنظيمية داعمة تساعد العاملين على إدراك المخاطر والتعامل معها بصورة منهجية وفعالة.

وفي هذا السياق، برز مفهوم ثقافة المخاطر بوصفه أحد المفاهيم الحديثة في مجال إدارة المخاطر المؤسسية، حيث يشير إلى مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية التي تؤثر في كيفية فهم العاملين للمخاطر والتعامل معها داخل المنظمة. وتساعد ثقافة المخاطر القوية في تعزيز الشفافية، ورفع مستوى الوعي بالمخاطر، وتشجيع التواصل الفعال بشأنها، بما يسهم في تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع التحديات واتخاذ قرارات أكثر توازنًا وفاعلية.

ومن جهة أخرى، تمثل فعالية اتخاذ القرار عنصرًا أساسيًا في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، إذ تعتمد جودة القرارات الإدارية على توفر المعلومات المناسبة، وتحليل البدائل المتاحة، وفهم المخاطر المحتملة المرتبطة بكل قرار. وكلما كانت البيئة التنظيمية أكثر دعمًا للتعامل المنهجي مع المخاطر، ازدادت فرص اتخاذ قرارات أكثر دقة وواقعية واتساقًا مع أهداف المنظمة.

وتكتسب العلاقة بين ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار أهمية خاصة في إدارات الخدمات المشتركة في الشركات الكبرى، ولا سيما في قطاع البتروكيماويات، حيث تتداخل القرارات التشغيلية والإدارية مع اعتبارات المخاطر، وتؤثر بصورة مباشرة في جودة الخدمات، وكفاءة العمليات، واستمرارية الأداء التنظيمي. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار، وبيان مدى تأثير الثقافة التنظيمية المرتبطة بالمخاطر في دعم جودة القرارات داخل المنظمة.

1.2 مشكلة الدراسة:

على الرغم من تزايد الاهتمام بإدارة المخاطر داخل المنظمات الحديثة، إلا أن كثيرًا من المؤسسات ما زالت تركز على الجوانب الإجرائية أو الرقابية لإدارة المخاطر أكثر من اهتمامها ببناء ثقافة تنظيمية داعمة لها. ويؤدي هذا الوضع في بعض الحالات إلى ضعف الوعي بالمخاطر، أو محدودية الإفصاح عنها، أو غياب التكامل بين التفكير بالمخاطر وعملية اتخاذ القرار، مما قد ينعكس سلبًا على جودة القرارات الإدارية وفعاليتها.

كما أن فعالية اتخاذ القرار لا تعتمد فقط على توافر المعلومات أو الخبرة الإدارية، بل تتأثر كذلك بطبيعة البيئة التنظيمية التي يُتخذ القرار في ظلها، ومدى وعي العاملين بالمخاطر، ووضوح المسؤوليات، وجودة الاتصال الداخلي، ودور القيادة في دعم الممارسات التنظيمية السليمة. وعندما تكون ثقافة المخاطر غير واضحة أو غير مترسخة داخل المنظمة، فقد يؤدي ذلك إلى قرارات أقل جودة، أو أبطأ استجابة، أو أقل اتساقًا مع الأهداف والسياسات العامة.

وتبرز المشكلة بصورة أوضح في البيئات التنظيمية التي تتطلب اتخاذ قرارات متكررة وسريعة ذات أثر مباشر على العمليات، كما هو الحال في إدارات الخدمات المشتركة في قطاع البتروكيماويات، حيث ترتبط القرارات الإدارية والتشغيلية بمستويات مختلفة من المخاطر والتحديات. ومن هنا، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم العلاقة بين ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار داخل هذا السياق التنظيمي، وتحليل مدى تأثير الثقافة التنظيمية الداعمة للمخاطر في تحسين جودة القرارات الإدارية.

وبناءً على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما طبيعة العلاقة بين ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار داخل المنظمة؟

1.3 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، والمتمثل في العلاقة بين ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار، وهو موضوع يجمع بين جانبين أساسيين في الإدارة المعاصرة، هما: إدارة المخاطر من جهة، وصنع القرار من جهة أخرى. ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال الجوانب الآتية:

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في إسهامها في تعزيز الأدبيات المرتبطة بثقافة المخاطر وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار، خاصة في البيئة التنظيمية العربية. كما أنها تسهم في تقديم إطار نظري يربط بين مفاهيم إدارة المخاطر والثقافة التنظيمية وعمليات اتخاذ القرار، بما يدعم فهمًا أعمق للعلاقة بين هذه المتغيرات.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

تتبع الأهمية التطبيقية للدراسة من إمكانية الاستفادة من نتائجها في تحسين الممارسات الإدارية داخل المنظمات، حيث يمكن أن تساعد في إبراز أهمية بناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المخاطر، بما يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية، وتعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والمخاطر المختلفة بصورة أكثر فاعلية.

ثالثًا: الأهمية التنظيمية

تكتسب الدراسة أهمية تنظيمية خاصة في بيئات العمل التي تتطلب سرعة في الاستجابة ودقة في اتخاذ القرار، مثل إدارات الخدمات المشتركة في قطاع البتروكيماويات، حيث يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في لفت الانتباه إلى أهمية القيادة، والاتصال المؤسسي، والوعي بالمخاطر، والمساءلة، بوصفها أبعادًا تسهم في ترسيخ ثقافة المخاطر ودعم القرار الفعال.

1.4 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. تحديد مفهوم ثقافة المخاطر وأهم أبعادها داخل إدارة الخدمات المشتركة في إحدى شركات قطاع البتروكيماويات والمتمثلة في القيادة والاتصال المؤسسي والوعي بالمخاطر والمساءلة. يهدف هذا الهدف إلى توضيح الأسس النظرية التي تقوم عليها ثقافة المخاطر، ففهم هذه الأبعاد يتيح للباحث بناء إطار علمي يساعد في تحليل تأثير ثقافة المخاطر على القرارات. كما يُمكن المنظمات الخاصة من تشخيص الوضع الحالي لثقافة المخاطر لديها، وتحديد مدى النضج الثقافي مقارنة بالمعايير العالمية مثل ISO 31000 و COSO ERM.
2. تحليل العلاقة بين ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار:

يركز هذا الهدف على دراسة الترابط بين طبيعة ثقافة المخاطر داخل المنظمة وجودة القرارات المتخذة.

فالمنظمات التي تمتلك ثقافة مخاطر ناضجة تتخذ قرارات أكثر دقة ومرونة وواقعية،

بينما المنظمات التي يغيب فيها الوعي بالمخاطر غالبًا ما تعتمد على القرارات العشوائية أو الاندفاعية.

ويُتوقع أن يساهم هذا الهدف في تقديم نموذج يوضح كيف تعمل ثقافة المخاطر كعامل مؤثر مباشر أو غير

مباشر في تحسين عملية اتخاذ القرار، سواء على المستوى التشغيلي أو الاستراتيجي.

3. دراسة دور القيادة والاتصال المؤسسي في تعزيز ثقافة المخاطر:

تعد القيادة أحد أبرز العوامل التي تشكل ثقافة المخاطر داخل أي منظمة. فالقيادة الواعية هي التي تُشرع

ممارسات المخاطر، وتشجع على الإبلاغ عن الأخطاء، وتدعم المناقشات المفتوحة حول المخاطر المحتملة.

كما أن الاتصال المؤسسي الجيد يعزز انتشار الثقافة ويساهم في إيصال المعلومات المتعلقة بالمخاطر بسرعة

ووضوح لجميع الموظفين.

ومن خلال هذا الهدف، تسعى الدراسة إلى تحليل كيف تؤثر ممارسات القادة في تشكيل هذه الثقافة،

وكيف يساهم التواصل الداخلي الفعال في ترسيخ المبادئ المتعلقة بالمخاطر لدى جميع مستويات المنظمة.

4. اقتراح آليات عملية لتطوير ثقافة المخاطر بما ينعكس إيجابًا على جودة القرارات الإدارية:

يهدف هذا الهدف إلى تقديم حلول قابلة للتطبيق داخل المنظمات الخاصة،

وذلك من خلال مجموعة من التوصيات العملية مثل:

- تصميم برامج تدريبية لرفع الوعي بالمخاطر.
- تطوير سياسات واضحة للاتصال الداخلي.
- تعزيز دور القيادة في بناء ثقافة تنظيمية صحية.
- وضع مؤشرات لقياس نضج ثقافة المخاطر.
- دمج ثقافة المخاطر في عمليات اتخاذ القرار اليومية.

يسهم هذا الهدف في تعزيز قدرة المنظمات على اتخاذ قرارات مبنية على تحليل موضوعي ودقيق للمخاطر، مما يرفع مستوى الأداء المؤسسي ويقلل من فرص الوقوع في الأخطاء.

1.5 تساؤلات الدراسة

1. ما طبيعة العلاقة بين ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار في المنظمات الخاصة؟
يهدف هذا التساؤل إلى فهم الرابط الأساسي بين ثقافة المخاطر وجودة القرارات التنظيمية.
فهل تؤثر هذه الثقافة بشكل مباشر على طريقة تحليل المعلومات؟
وهل تؤدي إلى تحسين القدرة على التنبؤ بالتحديات المستقبلية؟
كما يسعى التساؤل إلى تحديد ما إذا كانت ثقافة المخاطر تشجع على اتخاذ قرارات أكثر عقلانية واتزاناً،
أم أن غيابها يؤدي إلى قرارات عشوائية أو مبنية على ردود أفعال لحظية.
هذا التساؤل يمثل المحور الرئيس للدراسة، لأنه يكشف الدور الجوهري للثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي.
2. ما أبرز العوامل التي تساهم في تعزيز ثقافة المخاطر داخل المنظمات الخاصة (إدارة الخدمات المشتركة (موضوع البحث))؟
تسعى الدراسة من خلال هذا التساؤل إلى تحديد المكونات والعناصر التي تشكل الأساس الذي تُبنى عليه ثقافة المخاطر.

وتتضمن هذه العوامل:

- القيادة التنظيمية ودرجة وعيها بالمخاطر،
- سياسات الاتصال الداخلي،
- البرامج التدريبية المتعلقة بالمخاطر،
- البيئة التنظيمية والقيم المشتركة.

يساعد هذا التساؤل في توضيح ما إذا كان تعزيز ثقافة المخاطر يتطلب جهودًا هيكلية،

أم أنه يعتمد على ممارسات فردية وسلوكية داخل المنظمة.

كما يحدد مدى نضج الثقافة الحالية مقارنة بالممارسات العالمية.

3. كيف يؤثر الوعي بالمخاطر على جودة القرارات الإدارية؟

هذا التساؤل يربط بين مستوى المعرفة بالمخاطر ومستوى جودة القرار.

فكلما كان الموظفون وقادة المنظمة على دراية بالمخاطر المحتملة،

كانت قراراتهم أكثر دقة واتزاناً، مبنية على توقعات واقعية ومعلومات شاملة.

أما في حال ضعف الوعي، فإن القرارات تُتخذ بناءً على توقعات شخصية أو معلومات ناقصة،

مما يزيد من احتمال الفشل أو التعثر.

ويسعى هذا التساؤل لتحديد ما إذا كان الوعي بالمخاطر يمثل شرطاً أساسياً للوصول إلى قرارات ذات جودة

عالية في القطاع الخاص.

4. ما دور القيادة والاتصال المؤسسي في ترسيخ ثقافة المخاطر؟

يركز هذا التساؤل على العلاقة بين السلوك القيادي وطريقة تواصل المؤسسة مع موظفيها،

وكيف يسهم كل منهما في نشر ثقافة المخاطر أو إضعافها.

فالقيادة الواعية هي التي:

تشجع على الإبلاغ عن الأخطاء، تدعم تبادل المعرفة، وتوفر بيئة آمنة للنقاش حول المخاطر.

أما الاتصال المؤسسي فيعمل كقناة ناقلة للمعرفة،

فإن كان قوياً وشفافاً، زادت قدرة العاملين على اتخاذ قرارات مدروسة.

هذا التساؤل يكشف ما إذا كانت القيادة والاتصال يمثلان عاملين مباشرين،

أم أنهما يؤديان دوراً وسيطاً يساعد في تفعيل ثقافة المخاطر عبر المنظمة كلها.

5. ما مستوى فعالية اتخاذ القرار داخل المنظمة، وذلك من حيث جودة القرار، وسرعة اتخاذه، ومدى اتساقه مع السياسات التنظيمية المعتمدة؟

تم طرح هذا التساؤل انطلاقاً من أن فعالية اتخاذ القرار تمثل أحد المؤشرات الأساسية على كفاءة الأداء الإداري داخل المنظمة، إذ لا يكفي أن يتم اتخاذ القرار، بل يجب أن يكون القرار مناسباً من حيث الجودة، ومتخذاً في الوقت المناسب، ومتسقاً مع السياسات والإجراءات التنظيمية. وتبرز أهمية هذا التساؤل في أن الدراسة لا تسعى فقط إلى معرفة وجود قرارات داخل المنظمة، وإنما تهدف إلى قياس مستوى فعالية هذه القرارات من خلال أبعاد محددة وواضحة يمكن الاستناد إليها في التحليل.

كما أن اختيار أبعاد جودة القرار، وسرعة اتخاذه، واتساقه جاء لكونها من أكثر الأبعاد تعبيراً عن فعالية القرار في البيئة التنظيمية. فجودة القرار تعكس مدى اعتماده على معلومات دقيقة وتحليل مناسب، في حين تعكس سرعة اتخاذ القرار قدرة الإدارة على الاستجابة للتحديات في الوقت الملائم، بينما يشير اتساق القرار إلى مدى انسجامه مع السياسات والقرارات الأخرى داخل المنظمة. ومن ثم، فإن طرح هذا التساؤل يساعد في تكوين صورة شاملة عن واقع القرارات الإدارية داخل المنظمة، ويهيئ لفهم العلاقة بين هذا الواقع وبين مستوى ثقافة المخاطر السائدة.

6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار تعزى إلى المسمى الوظيفي، بما يعكس اختلاف الإدراك بين المديرين والموظفين داخل المنظمة؟

تم طرح هذا التساؤل لأن المسمى الوظيفي يعد من المتغيرات المهمة التي قد تؤثر في طريقة إدراك الأفراد للبيئة التنظيمية، وفي تقييمهم لواقع ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار داخل المنظمة. فالمديرون، بحكم مواقعهم الإشرافية ومسؤولياتهم المباشرة في صنع القرار أو المشاركة فيه، قد تكون لديهم رؤية مختلفة عن الموظفين فيما يتعلق بوضوح الممارسات التنظيمية المرتبطة بالمخاطر أو مستوى فعالية القرارات المتخذة. وفي المقابل، فإن الموظفين قد يقيمون هذه الجوانب من زاوية التنفيذ اليومي ومدى انعكاس القرارات عليهم في بيئة العمل.

وتتبع أهمية هذا التساؤل من أنه يساعد في الكشف عن وجود اختلافات في التصور أو الإدراك التنظيمي بين المستويين الإداري والتنفيذي، وهو ما يضيف بعداً تحليلياً مهماً للدراسة. فوجود فروق بين المديرين والموظفين قد يشير إلى تفاوت في فهم ثقافة المخاطر أو في تقييم فعالية القرارات داخل المنظمة، بينما عدم وجود فروق قد يدل على وجود درجة من

الاتساق في الإدراك بين مختلف الفئات الوظيفية. وبذلك، فإن طرح هذا التساؤل يسهم في تعميق فهم النتائج وعدم الاكتفاء بقياس العلاقة العامة بين المتغيرات فقط.

1.6 فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وتساولاتها، تم صياغة فروض الدراسة بهدف التحقق من طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار داخل المنظمة.

الفرضية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار تعزى إلى المسمى الوظيفي.

وتمثل هذه الفروض الأساس الذي تقوم عليه المعالجة الإحصائية في الدراسة، حيث سيتم اختبارها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتحقق من مدى صحتها في ضوء البيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

1.7 نموذج الدراسة

يوضح نموذج الدراسة العلاقة بين متغيرات البحث، حيث تفترض الدراسة وجود تأثير لثقافة المخاطر في فعالية اتخاذ القرار داخل المنظمات الخاصة، وبشكل خاص داخل إدارات الخدمات المشتركة في شركات قطاع البتروكيماويات. وتُعد ثقافة المخاطر المتغير المستقل في هذه الدراسة، بينما تمثل فعالية اتخاذ القرار المتغير التابع. وتشير ثقافة المخاطر إلى القيم والممارسات التنظيمية التي تشجع على الوعي بالمخاطر ومناقشتها وإدارتها بشكل فعال داخل المنظمة. وتتكون ثقافة المخاطر في هذه الدراسة من أربعة أبعاد رئيسية هي:

- القيادة
- الاتصال المؤسسي

- الوعي بالمخاطر
- المساءلة

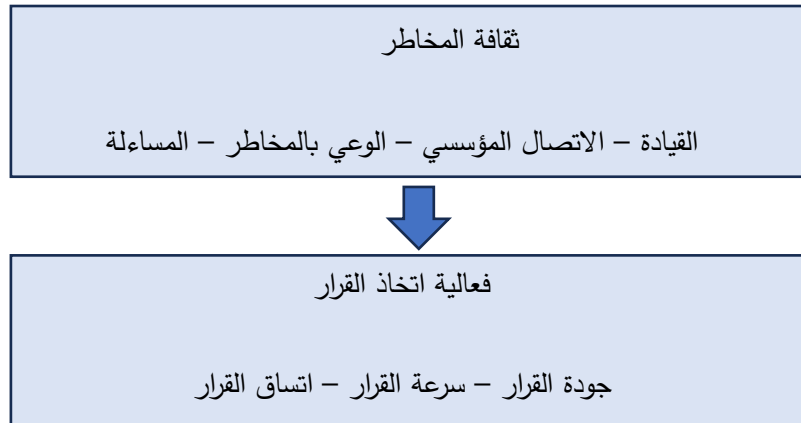
حيث تعكس هذه الأبعاد مدى دعم الإدارة العليا لممارسات إدارة المخاطر، وفعالية قنوات الاتصال المتعلقة بالمخاطر داخل المنظمة، ومستوى إدراك الموظفين لأهمية إدارة المخاطر، إضافة إلى وضوح المسؤوليات والمساءلة المرتبطة باتخاذ القرارات.

أما فعالية اتخاذ القرار فتتمثل قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات مناسبة مبنية على المعلومات والتحليل، بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والتعامل مع التحديات المختلفة. وقد تم قياس فعالية اتخاذ القرار من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

- جودة القرار
- سرعة اتخاذ القرار
- اتساق القرار

ويقترض نموذج الدراسة أن وجود ثقافة مخاطر قوية داخل المنظمة يساهم في تحسين فعالية اتخاذ القرار، حيث تساعد ممارسات إدارة المخاطر على تزويد صناع القرار بالمعلومات والتحليلات اللازمة لتقييم البدائل المختلفة واتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية.

ويبين الشكل التالي نموذج الدراسة الذي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث.



❖ المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة في مجال إدارة المخاطر واتخاذ القرار

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف بناء الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة الحالية. ويشمل هذا الفصل عرضًا للمفاهيم الرئيسة المتعلقة بثقافة المخاطر وأهميتها في المنظمات، إضافة إلى توضيح مفهوم فعالية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه داخل البيئات التنظيمية المختلفة.

وتعد ثقافة المخاطر من المفاهيم الحديثة نسبيًا في مجال إدارة المخاطر المؤسسية، حيث تشير إلى مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية التي تؤثر في كيفية إدراك المخاطر والتعامل معها داخل المنظمة. وتلعب ثقافة المخاطر دورًا مهمًا في دعم ممارسات إدارة المخاطر وتعزيز قدرة المنظمات على الاستجابة للتحديات والتهديدات المحتملة في بيئة العمل المتغيرة.

كما يرتبط مفهوم فعالية اتخاذ القرار بقدرة القيادات الإدارية على اتخاذ قرارات مناسبة تستند إلى المعلومات والتحليل المنهجي للمخاطر والفرص المتاحة، الأمر الذي يساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية وزيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وقد حظي موضوع ثقافة المخاطر باهتمام متزايد في الأدبيات الحديثة، نظرًا لارتباطه المباشر بجودة الأداء المؤسسي وفعالية القرارات الإدارية. وتشير الأدبيات في هذا المجال إلى أن وجود ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المخاطر يساهم في تعزيز الوعي بالمخاطر، وتحسين مستوى الاتصال الداخلي، ودعم القيادات الإدارية في تقييم البدائل المختلفة قبل اتخاذ القرار.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري متكامل يوضح العلاقة بين ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار، وذلك من خلال استعراض المرتكزات النظرية المرتبطة بالموضوع، وبيان دور هذه الثقافة في دعم الممارسات الإدارية داخل المنظمات، تمهيدًا للانتقال إلى الجوانب المنهجية والتحليلية في الفصول اللاحقة.

2.2 المنطلقات النظرية للدراسة:

تُعرف المخاطر بأنها احتمال حدوث أحداث أو ظروف قد تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، سواء بصورة سلبية أو إيجابية. وقد أصبحت إدارة المخاطر من العناصر الأساسية في الإدارة الحديثة، لما لها من دور في مساعدة المنظمات على التعرف على المخاطر المحتملة وتحليلها واتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها.

وتتبع أهمية إدارة المخاطر من كونها تسهم في تعزيز قدرة المنظمة على حماية مواردها، وتحسين جودة قراراتها، ورفع مستوى جاهزيتها للتعامل مع التغيرات والتحديات المختلفة. كما ترتبط إدارة المخاطر بالاستراتيجية ارتباطاً وثيقاً، إذ تساعد في دعم التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التوازن بين الفرص والمخاطر عند اتخاذ القرارات التنظيمية.

وانطلاقاً من ذلك، برز مفهوم ثقافة المخاطر بوصفه أحد المكونات الأساسية التي تعكس مدى حضور التفكير بالمخاطر داخل المنظمة، وتأثيره في السلوك الإداري وفعالية اتخاذ القرار.

تعتمد هذه الدراسة على عدد من المنطلقات النظرية التي تساعد في تفسير العلاقة بين ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار داخل المنظمات. ويأتي هذا الارتباط نتيجة لتزايد اهتمام المنظمات الحديثة بإدارة المخاطر بوصفها جزءاً أساسياً من الحوكمة المؤسسية والأداء التنظيمي، وليس مجرد وظيفة رقابية أو إجراء وقائي محدود.

وتشير ثقافة المخاطر إلى مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية التي تؤثر في كيفية إدراك العاملين للمخاطر والتعامل معها داخل المنظمة. ولا تقتصر ثقافة المخاطر على وجود سياسات مكتوبة أو أنظمة رسمية، بل تمتد لتشمل الممارسات اليومية، وطبيعة التواصل الداخلي، ومستوى الشفافية، ومدى استعداد الأفراد للإبلاغ عن المخاطر ومناقشتها بصورة موضوعية.

وتكتسب ثقافة المخاطر أهميتها من كونها تمثل الإطار التنظيمي الذي يوجه سلوك العاملين عند مواجهة المواقف التي تتضمن درجة من عدم اليقين. فعندما تكون ثقافة المخاطر واضحة ومترسخة، يصبح العاملون أكثر وعياً بالمخاطر المحتملة، وأكثر قدرة على التعامل معها بطريقة منظمة، كما تزداد فرص اتخاذ قرارات أكثر توازناً وفعالية.

كما ترتبط ثقافة المخاطر بعدد من الأبعاد التنظيمية التي تعكس مستوى نضجها داخل المنظمة، ومن أبرزها: القيادة، والاتصال المؤسسي، والوعي بالمخاطر، والمساءلة. فالقيادة تمثل العنصر المحوري في بناء هذه الثقافة من خلال

توجيه العاملين وتبني ممارسات تنظيمية تشجع على مناقشة المخاطر والالتزام بالتعامل معها. أما الاتصال المؤسسي فيسهم في دعم ثقافة المخاطر من خلال تحسين تدفق المعلومات وتسهيل تبادل المعرفة المتعلقة بالمخاطر بين مختلف المستويات الإدارية.

ويعد الوعي بالمخاطر من الأبعاد الأساسية كذلك، لأنه يعكس مدى إدراك العاملين للمخاطر المرتبطة بأعمالهم، ومدى فهمهم لتأثير هذه المخاطر في تحقيق أهداف المنظمة. كما تمثل المساءلة عنصرًا مهمًا في هذا السياق، لأنها ترتبط بوضوح المسؤوليات وتحمل نتائج القرارات، بما يسهم في تعزيز الانضباط التنظيمي وتقليل القرارات العشوائية أو غير المدروسة.

وفي المقابل، فإن فعالية اتخاذ القرار تمثل قدرة المنظمة على اختيار البدائل المناسبة في الوقت المناسب، بالاعتماد على المعلومات المتاحة وتحليل الظروف المحيطة والمخاطر المرتبطة بكل بديل. ولا تقتصر فعالية اتخاذ القرار على جودة القرار فقط، بل تشمل أيضًا سرعة اتخاذه واتساقه مع السياسات التنظيمية والأهداف العامة للمنظمة.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن فعالية اتخاذ القرار تتأثر بعوامل عديدة، من أبرزها جودة المعلومات، ووضوح الأهداف، ومستوى التنسيق بين الإدارات، وطبيعة البيئة التنظيمية، ومدى وعي القيادات والعاملين بالمخاطر المحتملة. ومن هنا تظهر العلاقة الوثيقة بين ثقافة المخاطر واتخاذ القرار، إذ إن وجود ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المخاطر يساعد على تحسين جودة المعلومات المتاحة لمتخذي القرار، ويعزز قدرتهم على تقييم البدائل المختلفة بصورة أكثر منهجية.

كما أن المنظمات التي تتمتع بثقافة مخاطر أكثر نضجًا تكون غالبًا أكثر قدرة على اتخاذ قرارات متوازنة تجمع بين تحقيق الأهداف من جهة، وتقدير المخاطر المصاحبة من جهة أخرى. ويساعد ذلك على رفع جودة القرارات الإدارية وتقليل الأخطاء الناتجة عن ضعف المعلومات أو غياب التحليل أو محدودية الوعي بالمخاطر.

وبناءً على ذلك، تنطلق الدراسة الحالية من افتراض أساسي يتمثل في أن تعزيز ثقافة المخاطر داخل المنظمة يسهم في تحسين فعالية اتخاذ القرار، من خلال إيجاد بيئة تنظيمية أكثر وعيًا بالمخاطر، وأكثر قدرة على التعامل مع التحديات المختلفة بطريقة علمية ومنظمة.

2.3 المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى وصف الظواهر كما هي في الواقع وتحليل العلاقات بين متغيراتها المختلفة بصورة علمية ومنهجية. ويتميز هذا المنهج بقدرته على الربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، إذ لا يقتصر على تقديم وصف عام للظاهرة محل الدراسة، بل يمتد إلى تفسيرها وتحليل أبعادها والعوامل المؤثرة فيها.

وتظهر ملائمة هذا المنهج في الدراسة الحالية من خلال طبيعة المشكلة البحثية التي تتمحور حول تحليل العلاقة بين ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار داخل بيئة تنظيمية محددة. فالدراسة لا تقتصر على استعراض المفاهيم النظرية المتعلقة بثقافة المخاطر واتخاذ القرار، بل تسعى كذلك إلى قياس مستوى هذه المتغيرات في الواقع العملي، وتحليل مدى الارتباط بينها في بيئة العمل.

وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لعدة اعتبارات علمية ومنهجية، من أهمها أن موضوع الدراسة يرتبط بظواهر تنظيمية وإدارية يمكن قياسها من خلال آراء العاملين واتجاهاتهم، كما أن هذا المنهج يسمح بجمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، ومن ثم الوصول إلى نتائج يمكن تفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

كما تتناسب هذه المنهجية مع طبيعة الدراسة الحالية من حيث اعتمادها على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث يعد الاستبيان من الأدوات المناسبة في الدراسات الكمية، لما يتميز به من قدرة على جمع البيانات من عدد من المشاركين خلال فترة زمنية محددة، مع إمكانية تحويل الإجابات إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي.

ولا يقتصر استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة على مجرد وصف مستوى ثقافة المخاطر أو فعالية اتخاذ القرار داخل المنظمة، بل يمتد إلى تحليل طبيعة العلاقة بينهما، وتفسير النتائج في ضوء البيئة التنظيمية التي أجريت فيها الدراسة. وهذا ما يمنح الدراسة بعدًا تحليليًا يتجاوز الوصف السطحي للظاهرة إلى فهم أعمق لأبعادها التنظيمية والإدارية.

وتعتمد الدراسة في جانبها التطبيقي على جمع بيانات ميدانية من أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبيان، ثم إخضاع هذه البيانات لمجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية. وقد شملت هذه الأساليب حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف اتجاهات العينة، واستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا

(Cronbach's Alpha) للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، إضافة إلى استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، واختبار (T-Test) لقياس الفروق بين استجابات المديرين والموظفين.

ويعكس هذا التوجه المنهجي رغبة الدراسة في الجمع بين الوصف الكمي والتحليل الإحصائي، بما يسهم في تقديم نتائج أكثر دقة وموضوعية حول واقع ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار داخل المنظمة. كما يتيح هذا المنهج إمكانية تفسير النتائج بصورة علمية تدعم الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضيتها الرئيسية.

وبناءً على ما سبق، فإن المنهج الوصفي التحليلي يُعد المنهج الأنسب لهذه الدراسة، لأنه يوفر إطاراً علمياً منظماً يجمع بين بناء الخلفية النظرية من جهة، وقياس الظاهرة ميدانياً وتحليلها إحصائياً من جهة أخرى، الأمر الذي يساعد في الوصول إلى نتائج عملية يمكن الاستفادة منها علمياً وتطبيقاً في مجال إدارة المخاطر واتخاذ القرار.

2.4: مصادر جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين رئيسيين من مصادر البيانات، وذلك بهدف تحقيق قدر مناسب من الشمول العلمي والموضوعية المنهجية في معالجة موضوع الدراسة. وقد تم الجمع بين البيانات الأولية والبيانات الثانوية من أجل بناء إطار نظري متكامل من جهة، وتوفير بيانات ميدانية فعلية يمكن تحليلها إحصائياً من جهة أخرى.

أولاً: البيانات الأولية:

تمثل البيانات الأولية المصدر الأساسي للمعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي في هذه الدراسة، وقد تم جمعها من خلال الاستبيان الذي صُمم خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة المتمثلة في ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار. وقد وُجِهَ هذا الاستبيان إلى عينة من العاملين في إدارة الخدمات المشتركة في إحدى شركات قطاع البتروكيماويات، بهدف الحصول على استجابات تعكس واقع الممارسات التنظيمية المرتبطة بالمخاطر، ومدى تأثيرها في فعالية القرارات الإدارية. وتكتسب البيانات الأولية أهميتها من كونها تمثل معلومات مباشرة تم الحصول عليها من أفراد العينة أنفسهم، الأمر الذي يمنح الدراسة طابعاً ميدانياً ويعزز من قدرتها على قياس الظاهرة محل الدراسة في بيئتها الواقعية. كما أن

الاعتماد على البيانات الأولية يساعد في الوصول إلى نتائج أكثر ارتباطاً بسياق الدراسة الفعلي، مقارنة بالاكتهاء بالتحليل النظري أو الأدبيات السابقة فقط.

وقد تم تصميم الاستبيان بحيث يغطي أبعاد متغيرات الدراسة بصورة شاملة، مع مراعاة وضوح العبارات وسهولة فهمها وارتباطها المباشر بموضوع الدراسة. كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على العبارات الواردة في الاستبيان، بما يسمح بتحويل الاستجابات إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

ثانياً: البيانات الثانوية:

اعتمدت الدراسة كذلك على البيانات الثانوية، والتي تمثلت في مجموعة من المصادر العلمية والأكاديمية التي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد مفاهيمها الرئيسة. وقد شملت هذه المصادر:

- الكتب العلمية المتخصصة في إدارة المخاطر والإدارة التنظيمية.
- الأبحاث والدراسات المنشورة في المجالات العلمية المحكمة.
- التقارير والمعايير المهنية المرتبطة بإدارة المخاطر المؤسسية.
- الرسائل العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وقد أسهمت هذه البيانات الثانوية في توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار، كما ساعدت في تدعيم الخلفية النظرية للدراسة وصياغة فرضيتها الرئيسة. إضافة إلى ذلك، فقد كان للبيانات الثانوية دور مهم في تحديد الأبعاد المناسبة لمتغيرات الدراسة، وفي بناء الاستبيان بما يتوافق مع الأدبيات العلمية ذات الصلة.

أهمية الجمع بين النوعين من البيانات:

إن الاعتماد على كل من البيانات الأولية والثانوية منح الدراسة قدراً أكبر من التكامل المنهجي، حيث أسهمت البيانات الثانوية في بناء الأساس النظري للدراسة، في حين وفرت البيانات الأولية المعلومات التطبيقية اللازمة لاختبار الفرضية والإجابة عن تساؤلات الدراسة. ويُعد هذا التكامل بين النوعين من البيانات من العوامل التي تعزز من قوة الدراسة ومصداقية نتائجها.

وبناءً على ذلك، فإن مصادر جمع البيانات في هذه الدراسة لم تقتصر على مجرد توفير معلومات وصفية عن الظاهرة، بل أسهمت في بناء رؤية علمية متكاملة تربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، بما يحقق أهداف الدراسة بصورة أكثر دقة وموضوعية.

2.5 أدوات الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية التي تنتمي إلى الدراسات الكمية، وتهدف إلى قياس متغيرات تنظيمية يمكن التعبير عنها من خلال استجابات الأفراد واتجاهاتهم نحو مجموعة من العبارات المرتبطة بموضوع الدراسة.

ويُعد الاستبيان من أكثر أدوات البحث استخداماً في الدراسات الإدارية والتنظيمية، لما يتميز به من قدرة على جمع البيانات من عدد مناسب من المشاركين خلال فترة زمنية محددة، إضافة إلى سهولة تنظيم البيانات الناتجة عنه وتحويلها إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي. كما أن هذه الأداة تعد مناسبة لقياس الجوانب السلوكية والإدراكية المرتبطة بثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار، وهي جوانب يصعب ملاحظتها بصورة مباشرة دون الرجوع إلى آراء العاملين أنفسهم.

وقد تم تصميم الاستبيان في هذه الدراسة بما يتناسب مع أهدافها ومتغيراتها الرئيسة، بحيث يتيح قياس مستوى ثقافة المخاطر داخل المنظمة، وكذلك مستوى فعالية اتخاذ القرار لدى العاملين. كما روعي في بنائه أن تكون الفقرات واضحة ومباشرة وسهلة الفهم، وأن ترتبط بصورة منهجية بالأبعاد التي تقوم عليها متغيرات الدراسة.

وسيتم عرض أداة الدراسة ومكوناتها وتفاصيل بنائها وقياس صدقها وثباتها بصورة أكثر تفصيلاً في الفصل

الثالث ضمن منجية الدراسة.

الفصل الثالث : المنهجية والإجراءات

3.1 منهجية الدراسة:

مقدمة الفصل

يمثل هذا الفصل الركيزة المنهجية للدراسة، حيث ينتقل البحث من الإطار النظري والتحليلي الذي تم استعراضه في الفصول السابقة إلى الجانب التطبيقي القائم على البيانات الميدانية. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الأسس العلمية والإجرائية التي تم الاعتماد عليها في قياس أثر ثقافة المخاطر على فعالية اتخاذ القرار داخل إدارة الخدمات المشتركة بإحدى شركات قطاع البتروكيماويات.

وتتبع أهمية هذا الفصل من كونه يحدد بدقة الآليات التي تضمن موضوعية النتائج وقابليتها للتحقق العلمي، إذ إن جودة أي دراسة علمية لا تعتمد فقط على قوة الإطار النظري، بل على سلامة التصميم المنهجي ودقته في جمع البيانات وتحليلها واختبار فروضها. وعليه، فإن هذا الفصل يوضح المنهج المستخدم، وأسباب اختياره، وطبيعة البيانات المعتمدة، إضافة إلى الخطوات الإحصائية التي تم اتباعها للوصول إلى نتائج قابلة للتفسير العلمي.

كما يعرض هذا الفصل توصيفاً لمجتمع الدراسة والعينة المختارة، ويوضح خصائص المشاركين، بما يضمن تمثيل مختلف المستويات الإدارية داخل إدارة الخدمات المشتركة. ويُعد هذا التمثيل ضرورياً نظراً لارتباط ثقافة المخاطر بالهيكل التنظيمي ومستويات اتخاذ القرار، الأمر الذي يتطلب إشراك كل من المديرين والموظفين لفهم أبعاد الظاهرة بشكل متكامل.

ويتضمن الفصل كذلك وصفاً مفصلاً لأداة الدراسة، من حيث بنائها النظري، وأبعادها، وآلية قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، إضافة إلى بيان الإجراءات المتبعة للتحقق من صدق الأداة وثباتها. ويُعد اختبار الصدق والثبات من المتطلبات الأساسية في الدراسات الكمية لضمان أن الأداة تقيس ما وُضعت لقياسه، وأن نتائجها تتمتع بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي.

وعلى المستوى الإحصائي، يوضح هذا الفصل المعالجات المستخدمة لاختبار فروض الدراسة، والتي

تشمل حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار معامل الثبات Cronbach's Alpha

إضافة إلى استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس طبيعة العلاقة بين المتغيرين، واختبار الفروق بين المديرين

والموظفين باستخدام اختبار Independent Samples T-Test

وقد تم اعتماد مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ لتحديد معنوية النتائج.

ويأتي هذا التنظيم المنهجي ليعزز من موثوقية الدراسة، ويضمن أن النتائج المستخلصة في الفصل

الرابع تستند إلى إجراءات علمية واضحة ومحددة، مما يساهم في تقديم توصيات عملية قائمة على أسس كمية

دقيقة تدعم تطوير بيئة اتخاذ القرار في قطاع الخدمات المشتركة.

وبذلك يشكل هذا الفصل الإطار الإجرائي الذي يربط بين النظرية والتطبيق، ويؤسس للمرحلة

التحليلية التي سيتم عرضها في الفصل الرابع.

2-3 تصميم الدراسة

يُعد تصميم الدراسة أحد العناصر الجوهرية في البناء المنهجي للبحث العلمي، إذ يحدد الإطار العام

الذي يتم من خلاله جمع البيانات وتحليلها واختبار الفروض. وقد اعتمدت هذه الدراسة على التصميم الوصفي

التحليلي الكمي **Descriptive Analytical Quantitative Design** وذلك لملاءمته لطبيعة المشكلة

البحثية التي تستهدف قياس العلاقة بين متغيرين تنظيميين هما: ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار.

أولاً: طبيعة التصميم الكمي

ينتمي هذا البحث إلى الدراسات الكمية (Quantitative Research)، حيث يتم تحويل المفاهيم

النظرية إلى متغيرات قابلة للقياس باستخدام مؤشرات رقمية. ويقوم هذا النوع من الدراسات على جمع بيانات

رقمية من عينة ممثلة للمجتمع، ومن ثم تحليلها إحصائياً لاستخلاص دلالات علمية حول طبيعة العلاقات بين

المتغيرات.

وقد تم اختيار النهج الكمي للأسباب التالية:

تبرير اختيار النهج الكمي Quantitative Approach Justification

تم اختيار النهج الكمي في هذه الدراسة انطلاقاً من طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، حيث تسعى الدراسة إلى قياس العلاقة بين متغيرين تنظيميين يمكن تحويلهما إلى مؤشرات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي. ويستند اختيار المنهج الكمي إلى مجموعة من الاعتبارات العلمية والمنهجية، يمكن توضيحها كما يلي:

1. قابلية المتغيرات للقياس الكمي

تُعد كل من ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار من المفاهيم الإدارية التي يمكن قياسها من خلال عبارات محددة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي، مما يسمح بتحويل الإدراكات والسلوكيات التنظيمية إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي. ويُعد هذا التحويل إلى أرقام شرطاً أساسياً لاعتماد النهج الكمي.

2. الحاجة إلى اختبار فروض إحصائية

تقوم الدراسة على صياغة فروض صفرية وبديلة تتطلب التحقق منها باستخدام أدوات إحصائية موضوعية مثل معامل الارتباط واختبار الفروق. ولا يمكن تحقيق هذا الهدف من خلال المنهج النوعي الذي يعتمد على التفسير الوصفي دون قياس رقمي دقيق.

3. السعي نحو الموضوعية وتقليل التحيز

يتميز المنهج الكمي بدرجة عالية من الموضوعية، حيث يعتمد على تحليل البيانات باستخدام صيغ رياضية ثابتة تقلل من التفسيرات الشخصية. ويعزز هذا الأمر من مصداقية النتائج وإمكانية الدفاع عنها علمياً أثناء مناقشة البحث.

4. إمكانية التعميم النسبي للنتائج

يسمح التحليل الكمي بإمكانية تعميم النتائج في حدود البيئة التنظيمية المشابهة، خصوصًا عند استخدام عينة ممثلة للمجتمع. ويُعد هذا من الأهداف المهمة في الدراسات الإدارية التي تسعى إلى تقديم توصيات قابلة للتطبيق.

5. ملاءمته للدراسات التنظيمية الحديثة

تشير الاتجاهات البحثية المعاصرة في مجال إدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية إلى الاعتماد المتزايد على النماذج الكمية في قياس الثقافة التنظيمية وسلوكيات اتخاذ القرار، مما يعزز من ملاءمة هذا النهج لموضوع الدراسة

ثانيًا: الطابع الوصفي التحليلي Descriptive Analytical Nature

يتسم التصميم البحثي بكونه وصفيًا وتحليليًا في آنٍ واحد، حيث يجمع بين توصيف الظاهرة وقياس العلاقات بين متغيراتها.

الجانب الوصفي

يركز على قياس:

- مستوى إدراك العاملين لممارسات ثقافة المخاطر.
- درجة انتشار السلوكيات المرتبطة بالقيادة الداعمة للمخاطر.
- مستوى فعالية عمليات اتخاذ القرار داخل الإدارة.

ويتم ذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد ما إذا كان مستوى المتغيرات مرتفعًا أو متوسطًا أو منخفضًا.

الجانب التحليلي

يركز على:

- اختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

- تحديد قوة العلاقة واتجاهها (موجبة أو سالبة).

- تحليل الفروق بين المديرين والموظفين.

- تفسير النتائج في ضوء الأدبيات السابقة.

ويُعد الجمع بين الوصف والتحليل ضروريًا لفهم الظاهرة بصورة شاملة، إذ لا يكتفى بمعرفة مستوى المتغير،

بل يتم تحليل علاقته بمتغيرات أخرى.

ثالثًا: الإطار الزمني للدراسة Cross-Sectional Design

تنتمي الدراسة إلى الدراسات المقطعية Cross-Sectional Study حيث تم جمع البيانات في فترة زمنية

محددة خلال عام 2026 دون متابعة زمنية طويلة.

ويُعد هذا النوع مناسبًا للأسباب التالية:

1. طبيعة المتغيرات مستقرة نسبيًا خلال فترة قصيرة.

2. الهدف هو قياس العلاقة في نقطة زمنية معينة.

3. سهولة تنفيذ الدراسة مقارنة بالدراسات الطولية.

4. ملاءمته للبيئات التنظيمية التي يصعب تتبعها لفترات ممتدة.

ويتيح هذا التصميم النقاط صورة آنية لواقع ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار داخل الإدارة محل الدراسة.

رابعًا: طبيعة العلاقة بين المتغيرات Correlational Nature

تُصنف الدراسة ضمن الدراسات الارتباطية، حيث تهدف إلى قياس العلاقة بين ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ

القرار دون تدخل تجريبي مباشر.

ويعني ذلك أن الدراسة:

- لا تتضمن تعديلاً في المتغيرات.

- لا تعتمد على مجموعات تجريبية وضابطة.
- لا تسعى لإثبات علاقة سببية مطلقة.

بل تركز على:

تحديد ما إذا كانت العلاقة موجودة.

- قياس قوتها.
- تحديد اتجاهها.
- اختبار دلالتها الإحصائية.

ويمثل هذا النوع من الدراسات خطوة أساسية قبل الانتقال إلى دراسات تجريبية مستقبلية.

خامساً: تحديد المتغيرات في التصميم البحثي

يُعد تحديد المتغيرات بدقة من العناصر الجوهرية في أي تصميم بحثي كمي، إذ يحدد الإطار المفاهيمي الذي سيتم قياسه وتحليله إحصائياً. وتعتمد هذه الدراسة على نموذج سببي افتراضي يقوم على وجود تأثير للمتغير المستقل في المتغير التابع، مع تفكيك كل متغير إلى أبعاد فرعية قابلة للقياس يتضمن التصميم البحثي متغيرين رئيسيين:

المتغير المستقل – ثقافة المخاطر Risk Culture as an Independent Variable

المتغير التابع – فعالية اتخاذ القرار Decision-Making Effectiveness as a Dependent Variable

أولاً: المتغير المستقل – ثقافة المخاطر Risk Culture as an Independent Variable

تُعرف ثقافة المخاطر في هذه الدراسة بأنها:

"مجموعة القيم والممارسات والسلوكيات التنظيمية التي تعكس كيفية إدراك المخاطر والتعامل معها

داخل بيئة العمل."

وقد تم تفكيك هذا المتغير إلى أربعة أبعاد رئيسية، استنادًا إلى الأدبيات الحديثة في إدارة المخاطر

المؤسسية:

1 القيادة Leadership

يمثل هذا البعد دور الإدارة العليا في ترسيخ ثقافة المخاطر، ويقاس مدى:

- دعم القادة للإفصاح عن المخاطر
- تشجيعهم للنقاش المفتوح
- دمجهم لتقييم المخاطر في القرارات

أهمية هذا البعد تكمن في أن الثقافة تبدأ من القمة (Tone at the Top)، وهو مفهوم محوري في

أطر COSO و ISO.

2 الاتصال المؤسسي (Risk Communication)

يقيس هذا البعد جودة تدفق المعلومات المتعلقة بالمخاطر داخل المنظمة، ويشمل:

- سرعة تداول المعلومات
- وضوح الرسائل
- مشاركة الدروس المستفادة

ويرتبط هذا البعد مباشرة بجودة القرار، إذ إن القرار الجيد يعتمد على معلومات دقيقة وفي الوقت

المناسب

3 الوعي بالمخاطر (Risk Awareness)

يعكس هذا البعد مستوى إدراك العاملين لطبيعة المخاطر المرتبطة بعملهم، ويشمل:

- فهمهم لمفهوم المخاطر

- قدرتهم على التنبؤ بالمشكلات
- مشاركتهم في تقييم المخاطر

ويُعد هذا البعد مؤشراً على نضج الثقافة التنظيمية.

4 المساءلة (Accountability)

يقيس مدى وضوح المسؤوليات وتحمل النتائج، ويشمل:

- وجود آليات محاسبة عادلة
- مراجعة القرارات
- وضوح توزيع الأدوار

ويساهم هذا البعد في تقليل القرارات العشوائية أو غير المدروسة.

ويُعد هذا التفكير ضرورياً لفهم الأثر التفصيلي لكل بعد على اتخاذ القرار.

ثانياً: المتغير التابع – فعالية اتخاذ القرار Decision-Making Effectiveness as a Dependent

Variable

يُعرّف إجرائياً بأنه:

"درجة جودة وسرعة واتساق القرارات الإدارية داخل إدارة الخدمات المشتركة."

وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد:

1. جودة القرار Decision Quality

2. سرعة اتخاذ القرار Decision Speed

3. اتساق القرار Decision Consistency

ويعكس هذا التقسيم الفهم الحديث لفعالية القرار باعتبارها عملية متعددة الأبعاد وليست مجرد نتيجة نهائية.

1. جودة القرار (Decision Quality)

ويقصد بها مدى:

- استناد القرار إلى معلومات دقيقة
- تحليل البدائل قبل الاختيار
- تقييم النتائج بعد التنفيذ

2. سرعة القرار (Decision Speed)

ويقاس قدرة الإدارة على:

- اتخاذ القرار في الوقت المناسب
- الاستجابة للأزمات
- تقليل التأخير الإداري

3. اتساق القرار (Decision Consistency)

ويقصد به:

- عدم تعارض القرارات
- الالتزام بسياسات موحدة
- وجود إطار واضح لاتخاذ القرار

أهمية التفكير البُعدي للمتغيرات

يسمح هذا التفكير بتحليل العلاقة ليس فقط على المستوى الكلي، بل أيضًا على مستوى الأبعاد

الفرعية، مما يتيح فهماً أعمق لطبيعة التأثير، ويعزز من دقة التفسير الإحصائي في الفصل الرابع.

سادسًا: النموذج المفاهيمي للدراسة Conceptual Framework

يمثل النموذج المفاهيمي الإطار البنائي الذي يوضح العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة، ويعكس المسار الافتراضي للتأثير استنادًا إلى الأسس النظرية التي تم عرضها في الفصل الثاني. ويُعد هذا النموذج أداة تنظيمية تُمكن الباحث من ترجمة المفاهيم النظرية إلى علاقات قابلة للاختبار الإحصائي.

أولاً: الأساس النظري للنموذج

يرتكز النموذج المفاهيمي لهذه الدراسة على مجموعة من الأطر النظرية، من أبرزها:

- إطار COSO لإدارة المخاطر المؤسسية، الذي يؤكد أن الثقافة التنظيمية تمثل أساسًا لفعالية القرارات الاستراتيجية.
 - نظرية السلوك التنظيمي، التي تفترض أن القيم والممارسات التنظيمية تؤثر في السلوك الإداري وصناعة القرار.
 - نظرية اتخاذ القرار العقلاني، التي تشير إلى أن جودة القرار تعتمد على توفر المعلومات ووضوح المعايير.
 - نظرية الحوكمة المؤسسية، التي تربط بين الشفافية والمساءلة وجودة القرارات.
- وبناءً على هذه الأطر، يُفترض أن ثقافة المخاطر تمثل البيئة التنظيمية التي تشكل سلوك متخذي القرار وتوجه آليات التفكير الإداري.

ثانيًا: المنطق السببي الافتراضي

يقوم النموذج على منطق تفسيري مفاده أن:

1. وجود قيادة داعمة لإدارة المخاطر يعزز الشفافية ويقلل من الخوف التنظيمي.
2. التواصل الفعال بشأن المخاطر يحسن جودة المعلومات المتاحة لمتخذ القرار.
3. ارتفاع مستوى الوعي بالمخاطر يقلل من المفاجآت الإدارية.
4. المساءلة الواضحة تضبط السلوك الإداري وتمنع القرارات العشوائية.

وهذه العناصر مجتمعة تؤدي إلى:

- تحسين جودة القرار من خلال التحليل المتكامل.
- تسريع عملية اتخاذ القرار نتيجة وضوح المعايير.
- تعزيز الاتساق بين القرارات عبر الالتزام بسياسات واضحة.

وعليه، فإن ثقافة المخاطر لا تؤثر بشكل مباشر فقط، بل تعمل كبيئة تنظيمية وسيطة تُعيد تشكيل عملية التفكير الإداري.

ثالثاً: طبيعة العلاقة المفترضة

تُفترض العلاقة في هذا النموذج على أنها:

- علاقة ارتباطية موجبة (Positive Correlation)
- ذات اتجاه واحد (من ثقافة المخاطر إلى فعالية القرار)
- قابلة للقياس الكمي

ويعني ذلك أنه كلما ارتفعت درجة ثقافة المخاطر داخل الإدارة، ارتفعت درجة فعالية اتخاذ القرار.

ولا تفترض الدراسة وجود علاقة سببية مطلقة، بل علاقة تأثير محتملة مدعومة بإطار نظري واختبار إحصائي.

رابعاً: البناء الهيكلي للنموذج

يمكن تمثيل النموذج بشكل أكثر تفصيلاً كما يلي:

أبعاد ثقافة المخاطر:

- القيادة
- الاتصال

- الوعي بالمخاطر
- المساءلة

أبعاد فعالية اتخاذ القرار:

- جودة القرار
- سرعة القرار
- اتساق القرار

ويسمح هذا البناء الهيكلي باختبار:

- العلاقة الكلية بين المتغيرين
- العلاقة بين كل بعد من أبعاد ثقافة المخاطر وفعالية القرار
- الفروق بين المديرين والموظفين

خامساً: أهمية النموذج في التحليل الإحصائي

يمثل النموذج المفاهيمي الأساس الذي تُبنى عليه الفروض الإحصائية، حيث:

- يحدد المتغير المستقل والمتغير التابع.
- يوجه اختيار اختبار معامل الارتباط.
- يبرر استخدام اختبار الفروق بين الفئات الإدارية.
- يساعد في تفسير النتائج ضمن سياق نظري واضح.

وبالتالي، فإن النموذج لا يُعد مجرد تمثيل شكلي، بل هو البنية المنطقية التي تحكم كامل التحليل

الكمي في الفصل الرابع.

3-3 مجتمع الدراسة

يشير مجتمع الدراسة إلى جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص موضوع البحث والذين يمكن تعميم النتائج عليهم ضمن حدود الدراسة. ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بإدارة الخدمات المشتركة في إحدى شركات قطاع البتروكيماويات بالمملكة العربية السعودية.

أولاً: مبررات اختيار مجتمع الدراسة

تم اختيار إدارة الخدمات المشتركة كمجتمع للدراسة للأسباب التالية:

- تمثل إدارة الخدمات المشتركة جهة داعمة للعمليات التشغيلية والإدارية داخل الشركة، مما يجعلها مركزاً لاتخاذ قرارات يومية ذات أثر مباشر على الأداء المؤسسي.
- ترتبط طبيعة أعمال الإدارة بتخصيص الموارد، وإدارة التكاليف، وتنسيق الخدمات، والاستجابة للمتطلبات التشغيلية، وهي جميعها أنشطة تتأثر بمستوى ثقافة المخاطر داخل المنظمة.
- يعمل قطاع البتروكيماويات في بيئة عالية الحساسية للمخاطر (تشغيلية، مالية، تنظيمية، وسلامة)، مما يجعل دراسة ثقافة المخاطر في هذا السياق أكثر أهمية وواقعية.
- توفر الإدارة بيئة تنظيمية متكاملة يمكن من خلالها قياس العلاقة بين ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار ضمن إطار واحد متجانس.

ثانياً: حدود مجتمع الدراسة

اقتصرت الدراسة على العاملين ضمن إدارة الخدمات المشتركة فقط، دون التوسع إلى إدارات أخرى داخل الشركة أو شركات أخرى في القطاع، وذلك للأسباب التالية:

- ضمان تجانس البيئة التنظيمية محل القياس.
- تقليل تأثير المتغيرات الخارجية التي قد تؤثر على النتائج.

- التركيز على بيئة قرار واحدة لرفع دقة التحليل.

كما لم يشمل مجتمع الدراسة المتعاقدين الخارجيين أو الموردين أو الجهات ذات العلاقة غير المباشرة، نظرًا لاختلاف طبيعة العلاقة التنظيمية وتأثيرها المحتمل على نتائج القياس.

ثالثًا: طبيعة مجتمع الدراسة

يتسم مجتمع الدراسة بالتنوع من حيث:

- المستويات الإدارية (مديرين وموظفين).
- سنوات الخبرة.
- طبيعة المهام الوظيفية (إشرافية وتنفيذية).

ويُعد هذا التنوع عنصرًا مهمًا في قياس ثقافة المخاطر، حيث قد تختلف إدراكات المخاطر وآليات اتخاذ القرار باختلاف المستوى الإداري والخبرة العملية.

رابعًا: أهمية مجتمع الدراسة بالنسبة لموضوع البحث

تُعد إدارة الخدمات المشتركة بيئة مناسبة لاختبار العلاقة بين ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار، وذلك لأن:

- القرارات فيها غالبًا ما تكون تكتيكية وتشغيلية وتتطلب سرعة استجابة.
- تتعامل الإدارة مع مخاطر متعددة مثل مخاطر التكاليف، التأخير، جودة الخدمات، والامتثال.
- ترتبط جودة القرارات فيها بكفاءة تدفق المعلومات والتنسيق الداخلي، وهما عنصران أساسيان في ثقافة المخاطر.

وعليه، فإن مجتمع الدراسة يمثل بيئة تطبيقية ملائمة لاختبار الفروض البحثية بصورة عملية.

3-4 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع البحث المتمثل في العاملين بإدارة الخدمات المشتركة في إحدى شركات قطاع البتروكيماويات بالمملكة العربية السعودية. وقد بلغ حجم العينة (50) مشاركًا، وذلك بهدف قياس العلاقة بين ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار من خلال بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

أولاً: أسلوب اختيار العينة

اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة **Simple Random Sampling** بقدر الإمكان ضمن حدود المجتمع المتاح داخل الإدارة، وذلك لضمان تمثيل مناسب لآراء المشاركين وتقليل التحيز في النتائج. ويُعد هذا الأسلوب مناسباً في الدراسات الكمية التي تهدف إلى قياس الاتجاهات العامة واختبار العلاقات بين المتغيرات. كما شملت العينة مستويين إداريين مختلفين (مديرين وموظفين) نظراً لاختلاف طبيعة الأدوار والمسؤوليات، حيث يُتوقع أن تختلف درجة إدراك المخاطر وآليات اتخاذ القرار بين المستويين.

ثانياً: توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفق المسمى الوظيفي:

جدول رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
30%	15	مدير
70%	35	موظف
100%	50	المجموع

يتضح من الجدول أن الموظفين يمثلون النسبة الأكبر من العينة (70%)، بينما يمثل المديرون (30%).
ويُعد هذا التوزيع منطقيًا في بيئة إدارة الخدمات المشتركة، حيث تمثل فئة الموظفين العدد الأكبر عادةً، مع ضمان إشراك فئة المديرين بصفتهم الأكثر ارتباطًا بصنع القرار وتوجيه الثقافة التنظيمية.

ثالثًا: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

يُعد مستوى الخبرة من المتغيرات المهمة في تفسير نتائج الدراسة، نظرًا لارتباط الخبرة بتطور فهم المخاطر وأساليب اتخاذ القرار. ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	9	18%
من 5 إلى 10 سنوات	16	32%
أكثر من 10 سنوات	25	50%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول أن 50% من أفراد العينة لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات، مما يشير إلى وجود نسبة مرتفعة من المشاركين ذوي الخبرة الطويلة، وهو ما يعزز من موثوقية الاستجابات وقدرتها على عكس واقع الثقافة التنظيمية وأساليب اتخاذ القرار. كما أن 32% من المشاركين تتراوح خبرتهم بين 5 و10 سنوات، بينما تمثل فئة أقل من 5 سنوات نسبة 18%، مما يعكس وجود تنوع مناسب في مستويات الخبرة داخل العينة.

رابعًا: كفاية حجم العينة للتحليل الإحصائي

يُعد حجم العينة (50) مشاركًا مناسبًا لإجراء التحليلات الإحصائية الأساسية المستخدمة في هذه الدراسة،

مثل:

- حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية

- اختبار الثبات Cronbach's Alpha
- اختبار العلاقة باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation
- اختبار الفروق بين المديرين والموظفين عند الحاجة Independent Samples T-Test

ويحقق هذا الحجم متطلبات الدراسة الارتباطية في بيئة تنظيمية محددة داخل إدارة واحدة.

خامساً: تقليل التحيز وضمان جودة البيانات

لرفع جودة البيانات وتقليل التحيز في الاستجابات، تم مراعاة ما يلي:

- توزيع الاستبيان إلكترونياً لتسهيل المشاركة.
- التأكيد على سرية الاستجابات وعدم طلب بيانات تعريفية شخصية.
- توضيح أن المشاركة طوعية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
- مراجعة الاستجابات والتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل.

3-5 أداة الدراسة

تُعد أداة الدراسة الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها قياس متغيرات البحث وتحويلها إلى مؤشرات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. وبما أن هذه الدراسة تهدف إلى قياس العلاقة بين ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار في إدارة الخدمات المشتركة، فقد تم تطوير أداة قياس مناسبة تعكس الأبعاد النظرية لكلا المتغيرين بصورة منهجية ومنظمة.

واعتمدت الدراسة على الاستبيان الذاتي الاستجابة Self-administered Questionnaire كأداة

رئيسية لجمع البيانات، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسات الكمية التي تقيس الاتجاهات والإدراكات التنظيمية، ولقدرته على جمع بيانات رقمية من عدد مناسب من المشاركين في فترة زمنية محددة.

أولاً: بناء أداة الدراسة

تم تصميم الاستبيان استناداً إلى الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بثقافة المخاطر وإدارة المخاطر المؤسسية، إضافة إلى مفاهيم فعالية اتخاذ القرار في الأدبيات الإدارية. كما تم الاسترشاد بالمبادئ العامة الواردة في أطر إدارة المخاطر مثل:

• COSO Enterprise Risk Management

• ISO 31000

وقد روعي في بناء فقرات الأداة ما يلي:

- وضوح الصياغة اللغوية وسهولة الفهم.
- ارتباط كل عبارة ببعد محدد من أبعاد الدراسة.
- ملائمة العبارات لطبيعة بيئة إدارة الخدمات المشتركة.
- تجنب الغموض أو التكرار أو التحيز في الصياغة.

وتتضمن جميع عبارات الاستبيان صياغة إيجابية مباشرة، مما يسمح باستخدام الترميز المباشر للاستجابات دون الحاجة إلى إعادة ترميز البيانات.

ثانياً: هيكل الاستبيان

يتكون الاستبيان من (36) عبارة موزعة على محورين رئيسيين يمثلان متغيرات الدراسة، وذلك على

النحو التالي:

المحور الأول: ثقافة المخاطر (Risk Culture (independent Variable)

يتكون هذا المحور من (24) عبارة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية تعكس الجوانب التنظيمية لثقافة

المخاطر:

1. القيادة (6 عبارات):

تقيس مدى دعم الإدارة العليا لممارسات إدارة المخاطر، وتشجيعها على الإفصاح عن المخاطر ومناقشتها بشفافية.

2. الاتصال المؤسسي (6 عبارات):

تقيس فعالية تدفق المعلومات المتعلقة بالمخاطر بين المستويات الإدارية المختلفة، ووضوح قنوات التواصل الداخلي.

3. الوعي بالمخاطر (6 عبارات):

تقيس مستوى إدراك العاملين لطبيعة المخاطر المرتبطة بأعمالهم، ومدى فهمهم لأهمية تقييم المخاطر قبل اتخاذ القرارات.

4. المساءلة (6 عبارات):

تقيس وضوح المسؤوليات وآليات المحاسبة المرتبطة بالقرارات الإدارية، ومدى الالتزام بالسياسات التنظيمية.

المحور الثاني: فعالية اتخاذ القرار Decision-Making Effectiveness (Dependent Variable)

يتكون هذا المحور من (12) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد تعكس جودة عملية اتخاذ القرار داخل الإدارة:

5. جودة القرار (4 عبارات)

تقيس مدى اعتماد القرارات على معلومات دقيقة وتحليل منهجي للبدائل المتاحة.

6. سرعة القرار (4 عبارات)

تقيس قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات في الوقت المناسب والاستجابة للتحديات التشغيلية.

7. اتساق القرار (4 عبارات)

تقيس مدى انسجام القرارات مع السياسات العامة وعدم وجود تعارض بين القرارات المختلفة.

ثالثاً: مقياس الاستجابة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Five-Point Likert Scale لقياس درجة موافقة المشاركين

على عبارات الاستبيان، وذلك وفقاً للترميز التالي:

• 1 = لا أوافق بشدة

• 2 = لا أوافق

• 3 = محايد

• 4 = أوافق

• 5 = أوافق بشدة

ويُعد هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداماً في الدراسات التنظيمية، نظراً لقدرته على قياس

الاتجاهات بصورة تدريجية تسمح بتحويل الاستجابات إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي.

رابعاً: آلية احتساب الدرجات

تم احتساب درجة كل بعد من خلال حساب المتوسط الحسابي لفقراته، كما تم احتساب الدرجة الكلية

لكل محور بجمع متوسطات أبعاده.

ولتفسير المتوسطات الحسابية، تم اعتماد المعيار التالي:

- من 1.00 إلى 2.33 = مستوى منخفض
- من 2.34 إلى 3.67 = مستوى متوسط
- من 3.68 إلى 5.00 = مستوى مرتفع

ويساعد هذا التصنيف في تفسير النتائج في الفصل الرابع بصورة واضحة ومنهجية.

خامسًا: ملاءمة الأداة لطبيعة الدراسة

- شمولها لجميع أبعاد المتغيرين محل الدراسة.
- وضوح بنيتها التنظيمية وتقسيمها إلى أبعاد فرعية.
- قابليتها للتحليل الإحصائي باستخدام الأساليب الوصفية والاستدلالية.
- ملاءمتها للبيئة التنظيمية في قطاع صناعي ذي حساسية عالية للمخاطر.
- وبذلك تُعد الأداة مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها بصورة منهجية.

3-6 صدق أداة الدراسة

يُعد صدق أداة الدراسة من المتطلبات الأساسية في البحوث الكمية، حيث يعكس مدى قدرة الأداة على قياس المتغيرات التي وُضعت لقياسها بدقة وموضوعية. ويُسهّم التحقق من الصدق في تعزيز موثوقية النتائج وضمان سلامة الاستنتاجات المستخلصة من التحليل الإحصائي.

وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عدد من الإجراءات المنهجية كما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري Face Validity

يشير الصدق الظاهري إلى مدى وضوح فقرات الأداة وارتباطها المباشر بموضوع الدراسة من حيث

الصياغة والمضمون.

ولتحقيق ذلك، تم:

- مراجعة جميع عبارات الاستبيان لغويًا لضمان وضوحها وسهولة فهمها.
- التأكد من خلو العبارات من الغموض أو اللبس.
- التأكد من ارتباط كل عبارة ببعد محدد من أبعاد الدراسة.
- صياغة العبارات بأسلوب مباشر وإيجابي لتسهيل قياس درجة الموافقة.

وقد ساهمت هذه الإجراءات في تعزيز وضوح الأداة وملاءمتها لبيئة إدارة الخدمات المشتركة.

ثانيًا: صدق المحتوى Content Validity

يشير صدق المحتوى إلى مدى شمول الأداة لجميع الأبعاد النظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة.

وقد تم تحقيق صدق المحتوى من خلال:

- بناء فقرات الاستبيان استنادًا إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار.

- الاسترشاد بالمفاهيم الواردة في أطر إدارة المخاطر المؤسسية مثل COSO ERM

و ISO 31000.

- توزيع الفقرات على أبعاد واضحة تعكس المكونات الجوهرية لكل متغير.

وقد شملت الأداة جميع الأبعاد النظرية لكل من:

- ثقافة المخاطر (القيادة - الاتصال - الوعي بالمخاطر - المساءلة)
- فعالية اتخاذ القرار (جودة القرار - سرعة القرار - اتساق القرار)

وبذلك تُعد الأداة شاملة للعناصر المفاهيمية المرتبطة بموضوع الدراسة.

ثالثًا: الاتساق البنائي Construct Validity

يتحقق الصدق البنائي عندما تعكس الفقرات الأبعاد النظرية التي تنتمي إليها بصورة متسقة.

وفي هذه الدراسة، تم تصميم الأداة بحيث تقيس كل مجموعة من الفقرات بُعْدًا محددًا من أبعاد المتغيرات، وسيتم دعم هذا النوع من الصدق من خلال اختبار الاتساق الداخلي Cronbach's Alpha في القسم التالي، حيث تعكس القيم المرتفعة للثبات مؤشرًا إيجابيًا على تماسك الفقرات ضمن كل بعد.

رابعًا: ملاءمة الأداة للسياق التنظيمي

تمت مراعاة طبيعة البيئة التنظيمية محل الدراسة (إدارة الخدمات المشتركة في قطاع صناعي)، وذلك عند صياغة العبارات بحيث تكون:

- واقعية وتعكس ممارسات إدارية فعلية.
- مناسبة لمستويات إدارية مختلفة (مديرين وموظفين).
- غير مرتبطة باسم شركة أو سياسة محددة.

ويسهم ذلك في تعزيز صدق الأداة وقابليتها للتطبيق في بيئات تنظيمية مشابهة.

خلاصة صدق الأداة

بناءً على الإجراءات السابقة، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مناسبة من الصدق الظاهري وصدق المحتوى والصدق البنائي، مما يجعلها مناسبة لقياس متغيرات الدراسة وتحقيق أهدافها.

وسيتم دعم ذلك من خلال اختبار الثبات الإحصائي للأداة في القسم التالي.

7-3 ثبات الأداة

يُعد الثبات أحد المعايير الأساسية للحكم على جودة أداة القياس في الدراسات الكمية، ويشير إلى مدى اتساق الأداة في قياس المتغيرات محل الدراسة. ويعني ذلك أن الأداة تعطي نتائج متقاربة عند تطبيقها في ظروف مشابهة.

وفي هذه الدراسة، تم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha

والذي يُعد من أكثر الأساليب الإحصائية استخدامًا لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان.

أولاً: مفهوم معامل كرونباخ ألفا

يقيس معامل كرونباخ ألفا درجة الترابط بين فقرات المقياس الواحد، حيث تتراوح قيمته بين (0)

و(1)، وكلما اقتربت القيمة من (1) دلّ ذلك على ارتفاع درجة الثبات.

ويُفسر معامل الثبات وفقاً للمعايير الآتية:

- أقل من 0.60 = ثبات ضعيف
- من 0.60 إلى أقل من 0.70 = ثبات مقبول
- من 0.70 إلى أقل من 0.80 = ثبات جيد
- من 0.80 إلى أقل من 0.90 = ثبات مرتفع
- 0.90 فأكثر = ثبات عالٍ جداً

ثانياً: تطبيق اختبار الثبات على أداة الدراسة

تم حساب معامل كرونباخ ألفا للمحاور الرئيسية للاستبيان على النحو التالي:

- محور ثقافة المخاطر (24 عبارة)
- محور فعالية اتخاذ القرار (12 عبارة)

كما يمكن احتساب معامل الثبات للأبعاد الفرعية لكل محور (القيادة، الاتصال، الوعي بالمخاطر،

المساءلة، جودة القرار، سرعة القرار، اتساق القرار) لتعزيز دقة التحليل.

وسيتم عرض قيم معامل الثبات في الفصل الرابع ضمن جداول التحليل الإحصائي.

ثالثاً: أهمية اختبار الثبات في الدراسة

يسهم اختبار الثبات في:

- التأكد من تجانس فقرات كل بعد.
- تعزيز مصداقية النتائج الإحصائية.
- دعم الصدق البنائي للأداة.
- تقوية تفسير العلاقة بين المتغيرات في الفصل الرابع.

وبناءً على نتائج اختبار الثبات، يمكن اعتماد الأداة بوصفها أداة مناسبة لقياس متغيرات الدراسة وتحقيق أهدافها البحثية.

3-8 إجراءات جمع البيانات

تُعد مرحلة جمع البيانات من المراحل الأساسية في تنفيذ الدراسة الميدانية، حيث تمثل المصدر الفعلي للبيانات التي يُبنى عليها التحليل الإحصائي واختبار الفروض.

وقد تم جمع البيانات وفق خطوات منهجية منظمة على النحو التالي:

أولاً: إعداد الأداة إلكترونياً

بعد الانتهاء من تصميم الاستبيان والتحقق من صدقه ومحتواه، تم تحويله إلى نموذج إلكتروني باستخدام إحدى منصات الاستبيانات الرقمية، وذلك بهدف:

- تسهيل توزيع الاستبيان على المشاركين.
- ضمان السرية التامة للاستجابات.
- تقليل الأخطاء الناتجة عن الإدخال اليدوي للبيانات.
- تسريع عملية جمع البيانات ومعالجتها.

ثانياً: توزيع الاستبيان

تم توزيع رابط الاستبيان على أفراد العينة المستهدفة داخل إدارة الخدمات المشتركة خلال شهر فبراير

2026، مع تضمين مقدمة تعريفية توضح:

- الهدف العلمي للدراسة.
- أن المشاركة طوعية بالكامل.
- أن البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
- عدم جمع أي بيانات تعريفية شخصية.

وقد ساهم هذا الإجراء في تعزيز ثقة المشاركين وزيادة صدق الاستجابات.

ثالثاً: فترة جمع البيانات

استغرقت عملية جمع البيانات مدة مناسبة خلال شهر فبراير 2026، مما أتاح للمشاركين الوقت

الكافي للإجابة على الاستبيان دون ضغط زمني، وأسهم في رفع جودة الاستجابات.

رابعاً: مراجعة وتنقية البيانات

بعد إغلاق الاستبيان، تم تصدير البيانات إلى ملف Excel، ثم تمت مراجعتها للتأكد من:

- اكتمال جميع الاستجابات.
- خلو البيانات من القيم المفقودة المؤثرة.
- استبعاد أي استجابات غير مكتملة إن وجدت.

كما تم ترميز البيانات رقمياً بما يتوافق مع مقياس ليكرت الخماسي، تمهيداً لإجراء التحليل

الإحصائي.

خامساً: حماية البيانات وسريتها

تم حفظ البيانات في ملف إلكتروني محمي، واقتصر الوصول إليه على الباحث فقط، وذلك التزامًا بأخلاقيات البحث العلمي وضمانًا لسرية المشاركين.

3-9 أساليب التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع بيانات الاستبيان ومراجعتها للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل، تم إدخال البيانات إلى برنامج **Microsoft Excel** تمهيدًا لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها.

وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة الدراسة الكمية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics

تم استخدام الإحصاء الوصفي بهدف وصف خصائص العينة وتحليل اتجاهات استجابات المشاركين، وذلك من خلال:

- التكرارات (Frequencies)

لبيان عدد الاستجابات لكل فئة.

- النسب المئوية (Percentages)

لتوضيح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية مثل المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

- المتوسط الحسابي (Mean)

لقياس مستوى الموافقة على عبارات الاستبيان.

- الانحراف المعياري (Standard Deviation)

لقياس مدى تشتت استجابات المشاركين حول المتوسط الحسابي.

ويساعد هذا النوع من التحليل في تقديم وصف إحصائي واضح لبيانات الدراسة.

ثانيًا: اختبار ثبات الأداة Reliability Analysis

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا **Cronbach's Alpha** لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وذلك

بهدف التحقق من مدى تجانس العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة.

ويساعد هذا الاختبار في التأكد من أن فقرات المقياس تقيس المفهوم نفسه بصورة متسقة.

ثالثًا: تحليل المتوسطات الحسابية

تم حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الدراسة، وكذلك المتوسط الكلي لكل محور، وذلك لتحديد

مستوى:

- ثقافة المخاطر داخل الإدارة
- فعالية اتخاذ القرار

وتم تفسير المتوسطات وفق مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة.

رابعًا: تحليل الارتباط

Pearson Correlation

لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون **Pearson Correlation**

Coefficient، وذلك لقياس قوة واتجاه العلاقة بين:

- ثقافة المخاطر
- فعالية اتخاذ القرار

ويُستخدم هذا الاختبار لتحديد ما إذا كانت العلاقة بين المتغيرين إيجابية أو سلبية، ومدى قوتها إحصائيًا.

خامسًا: اختبار الفروق بين المجموعات

تم استخدام اختبار **T-test لعينتين مستقلتين Independent Samples T-Test** لقياس الفروق في

استجابات المشاركين وفقاً للمسمى الوظيفي، وذلك لمقارنة:

- المديرين
- الموظفين

فيما يتعلق بإدراك ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار.

خلاصة أساليب التحليل

من خلال استخدام هذه الأساليب الإحصائية، يمكن تحليل البيانات بصورة منهجية تسمح باستخلاص نتائج

دقيقة تدعم الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها.

وسيتم عرض نتائج هذه التحليلات وتفسيرها بالتفصيل في **الفصل الرابع** من الدراسة.

وقد تم اعتماد مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$

10-3 أخلاقيات البحث

تُعد أخلاقيات البحث العلمي من الركائز الأساسية التي ينبغي الالتزام بها عند إجراء الدراسات الميدانية، وذلك لضمان احترام المشاركين والحفاظ على سرية المعلومات، وتعزيز مصداقية النتائج العلمية.

وفي هذه الدراسة تم الالتزام بعدد من المبادئ الأخلاقية أثناء تصميم الاستبيان وجمع البيانات

وتحليلها، وذلك على النحو التالي:

أولاً: المشاركة الطوعية

تمت دعوة المشاركين للإجابة على الاستبيان بصورة طوعية، حيث تم توضيح أن المشاركة في الدراسة اختيارية بالكامل، وأن للمشارك الحق في الامتناع عن الإجابة أو الانسحاب في أي وقت دون أي تبعات.

ثانيًا: سرية المعلومات

تم التأكيد على أن جميع المعلومات التي يقدمها المشاركون ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ولن يتم الإفصاح عنها لأي جهة أخرى. كما لم يتضمن الاستبيان أي أسئلة تتعلق بالأسماء أو البيانات الشخصية التي قد تؤدي إلى التعرف على هوية المشاركين.

ثالثًا: استخدام البيانات لأغراض البحث العلمي

تم استخدام البيانات التي تم جمعها من الاستبيان في إطار هذه الدراسة فقط، وذلك بهدف تحليل العلاقة بين ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار، دون استخدامها لأي أغراض أخرى غير علمية.

رابعًا: الموضوعية في التحليل

التزم الباحث بالموضوعية والحياد في تحليل البيانات وتفسير النتائج، دون تحريف أو تغيير في البيانات الأصلية، وذلك لضمان صدق النتائج ودقتها.

خامسًا: احترام حقوق المشاركين

حرص الباحث على احترام حقوق جميع المشاركين في الدراسة، من خلال الحفاظ على سرية استجاباتهم وعدم استخدامها بطريقة قد تضر بهم أو بجهات عملهم.

3-11 حدود الدراسة والحدود المنهجية

تتأثر نتائج أي دراسة علمية بعدد من الحدود التي ينبغي توضيحها لتحديد نطاق تفسير النتائج وإمكانية تعميمها. وفي هذه الدراسة يمكن تحديد حدود الدراسة على النحو التالي:

أولاً: الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على العاملين في إدارة الخدمات المشتركة في إحدى شركات قطاع البتروكيماويات في المملكة العربية السعودية، وبالتالي فإن نتائج الدراسة تعكس طبيعة هذه البيئة التنظيمية تحديداً.

ثانياً: الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على عينة مكونة من 50 مشاركاً من المديرين والموظفين داخل الإدارة محل الدراسة، وبالتالي فإن النتائج تمثل آراء هذه العينة ضمن حدود مجتمع الدراسة.

ثالثاً: الحدود الزمنية

تم جمع بيانات الدراسة خلال شهر فبراير 2026، وبالتالي فإن النتائج تعكس الوضع التنظيمي خلال هذه الفترة الزمنية.

رابعاً: الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما يعني أن النتائج تعتمد على إدراكات المشاركين وتقييماتهم الشخصية للواقع التنظيمي.

كما استخدمت الدراسة عدداً من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات، مثل المتوسطات الحسابية ومعامل الارتباط، مما يحدد إطار تفسير النتائج ضمن هذا النوع من التحليل.

خلاصة حدود الدراسة

تساعد هذه الحدود في تحديد نطاق تفسير نتائج الدراسة، كما تمثل إطارًا يمكن للباحثين مستقبلاً البناء عليه من خلال توسيع مجتمع الدراسة أو استخدام مناهج بحثية مختلفة.

الفصل الرابع : تحليل البيانات والنتائج

4-1 مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الذي طُبّق على عينة الدراسة المكونة من (50) مشاركًا من العاملين في إدارة الخدمات المشتركة في إحدى شركات قطاع البتروكيماويات. ويأتي هذا الفصل استكمالًا للفصل الثالث الذي تناول المنهجية والإجراءات التي تم اتباعها في الدراسة. ويركز هذا الفصل على تحليل البيانات وصفيًا من خلال عرض خصائص عينة الدراسة، ثم تحليل استجابات المشاركين على محاور الدراسة الرئيسة، وهي: **ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار**. وقد تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى كل بعد من أبعاد الدراسة، بالإضافة إلى تصنيف مستوى الاستجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

ويهدف هذا التحليل إلى تقديم صورة واضحة عن واقع ثقافة المخاطر داخل الإدارة محل الدراسة، ومستوى فعالية اتخاذ القرار، ومن ثم تفسير النتائج في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

4-2 وصف خصائص عينة الدراسة

يتناول هذا القسم وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وذلك بهدف تقديم صورة عامة عن المشاركين الذين تم جمع البيانات منهم. وقد تم توصيف العينة وفق متغيرين أساسيين هما: **المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة**.

4-2-1 توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (4-1) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير	15	30%
موظف	35	70%
المجموع	50	100%

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من فئة الموظفين بنسبة بلغت 70% من إجمالي العينة، في حين بلغت نسبة المديرين 30%. ويُعد هذا التوزيع منطقيًا في بيئة إدارة الخدمات المشتركة، حيث تمثل فئة الموظفين العدد الأكبر من القوى العاملة، بينما تمثل فئة المديرين المستوى الإشرافي المسؤول عن التوجيه واتخاذ القرارات.

ويعكس هذا التنوع في المستويات الوظيفية أهمية النتائج، إذ يتيح الحصول على وجهات نظر متعددة حول ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار داخل الإدارة.

4-2-2 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول (4-2) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	9	18%
من 5 إلى 10 سنوات	16	32%
أكثر من 10 سنوات	25	50%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول أن 50% من أفراد العينة لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات، وهي النسبة الأعلى بين فئات الخبرة، في حين بلغت نسبة من تتراوح خبرتهم بين 5 و 10 سنوات نحو 32%، بينما بلغت نسبة من تقل خبرتهم عن 5 سنوات نحو 18%.

ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية جيدة، مما يعزز من موثوقية الاستجابات، حيث إن المشاركين لديهم قدر مناسب من الخبرة العملية التي تمكنهم من تقييم واقع ثقافة المخاطر وأساليب اتخاذ القرار داخل الإدارة.

3-4 معيار تفسير المتوسطات الحسابية

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي في قياس استجابات المشاركين، حيث تم إعطاء القيم التالية:

- 1 = لا أوافق بشدة
- 2 = لا أوافق
- 3 = محايد
- 4 = أوافق
- 5 = أوافق بشدة

ولغرض تفسير المتوسطات الحسابية، تم اعتماد التصنيف التالي:

جدول (3-4) معيار تفسير المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	مستوى التقييم
من 1.00 إلى 2.33	منخفض
من 2.34 إلى 3.67	متوسط
من 3.68 إلى 5.00	مرتفع

وبناءً على هذا التصنيف، تم تفسير المتوسطات الحسابية لجميع أبعاد الدراسة ومحاورها.

4-4 التحليل الوصفي لمتغير ثقافة المخاطر

يمثل متغير ثقافة المخاطر المتغير الأول في الدراسة، وقد تم قياسه من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي:

1. القيادة
2. الاتصال المؤسسي
3. الوعي بالمخاطر
4. المساءلة

وقد تم احتساب المتوسط الحسابي لكل بعد، ثم احتساب المتوسط الكلي لمتغير ثقافة المخاطر.

جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ثقافة المخاطر

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
القيادة	3.36	0.95	متوسط
الاتصال المؤسسي	3.26	1.00	متوسط
الوعي بالمخاطر	3.24	1.00	متوسط
المساءلة	3.26	1.05	متوسط
المتوسط الكلي لثقافة المخاطر	3.28	1.00	متوسط

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الكلي لمتغير ثقافة المخاطر بلغ 3.28، وهو ما يقع ضمن المستوى

المتوسط وفقاً لمعيار التفسير المعتمد في الدراسة. وهذا يعني أن ثقافة المخاطر داخل إدارة الخدمات المشتركة موجودة بدرجة متوسطة، وليست منخفضة، إلا أنها لم تصل بعد إلى مستوى مرتفع يعكس نضجاً مؤسسياً عالياً في هذا الجانب.

كما يتضح أن أعلى الأبعاد متوسطاً هو بعد القيادة بمتوسط حسابي بلغ 3.36، يليه الاتصال المؤسسي

والمساءلة بمتوسط 3.26 لكل منهما، ثم الوعي بالمخاطر بمتوسط 3.24.

ويمكن تفسير ذلك بأن القيادة داخل الإدارة تؤدي دوراً مقبولاً في دعم ثقافة المخاطر، إلا أن هذا الدور لا يزال

بحاجة إلى مزيد من التعزيز من حيث وضوح الرسائل، وتكثيف التواصل، وزيادة الوعي المؤسسي بالمخاطر، وتعميق مفهوم المساءلة التنظيمية.

وتعكس هذه النتيجة أن الإدارة لا تفتقر إلى ثقافة المخاطر، لكنها في الوقت نفسه لم تحقق المستوى المرتفع

الذي يمكن أن يسهم بقوة في توجيه السلوك التنظيمي وصنع القرار بطريقة أكثر نضجاً.

4-4-1 تحليل بعد القيادة

يعد بعد القيادة من الأبعاد الأساسية لثقافة المخاطر، حيث يقيس دور الإدارة العليا في دعم مناقشة المخاطر،

وتشجيع العاملين على الإفصاح عنها، ودمجها في القرارات الإدارية.

جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القيادة

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1	3.38	0.92	متوسط
2	3.24	0.96	متوسط
3	3.18	0.96	متوسط
4	3.12	1.08	متوسط
5	3.56	0.79	متوسط
6	3.66	0.85	متوسط
المتوسط العام	3.36	0.95	متوسط

يتضح أن جميع فقرات بعد القيادة جاءت ضمن المستوى المتوسط، مما يشير إلى أن دور القيادة في دعم ثقافة المخاطر يُمارس بدرجة مقبولة، إلا أنه لا يزال بحاجة إلى مزيد من الوضوح والتفعيل. كما تشير الفقرة السادسة إلى أعلى متوسط داخل هذا البعد، وهو ما قد يعكس اهتمام الإدارة بمتابعة نتائج القرارات، بينما تشير الفقرات ذات المتوسط الأقل إلى وجود مجال للتحسين في جانب تشجيع النقاش المفتوح أو تعزيز الإفصاح عن المخاطر.

4-4-2 تحليل بعد الاتصال المؤسسي

يقيس هذا البعد مدى فعالية تدفق المعلومات المتعلقة بالمخاطر داخل الإدارة، ووضوح قنوات الاتصال، ومدى الاستفادة من تبادل المعلومات في دعم القرارات.

جدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاتصال المؤسسي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
7	3.16	0.96	متوسط
8	3.26	1.05	متوسط
9	3.24	0.96	متوسط
10	3.28	0.92	متوسط
11	3.26	0.98	متوسط
12	3.36	0.98	متوسط
المتوسط العام	3.26	1.00	متوسط

تشير النتائج إلى أن الاتصال المؤسسي المرتبط بالمخاطر يقع ضمن المستوى المتوسط، مما يدل على أن المعلومات المتعلقة بالمخاطر يتم تداولها داخل الإدارة بدرجة معقولة، غير أن هذا التدفق ليس بالمستوى المرتفع الذي يضمن سرعة الاستجابة واتخاذ القرار بكفاءة عالية.

4-4-3 تحليل بعد الوعي بالمخاطر

يقيس هذا البعد مستوى إدراك العاملين للمخاطر المرتبطة بأعمالهم، ومدى وعيهم بأهمية التنبؤ بالمشكلات والاستعداد لها.

جدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الوعي بالمخاطر

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
13	3.12	1.00	متوسط
14	3.20	1.07	متوسط
15	3.36	1.01	متوسط
16	3.22	0.98	متوسط
17	3.28	0.93	متوسط
18	3.26	0.99	متوسط
المتوسط العام	3.24	1.00	متوسط

يبين الجدول أن مستوى الوعي بالمخاطر لدى العاملين متوسط، وهو ما يعني أن هناك إدراكًا عامًا لأهمية المخاطر، لكنه لا يزال بحاجة إلى مزيد من التدريب والتوعية والتطبيق العملي، حتى يصبح جزءًا أصيلاً من بيئة العمل وثقافة الإدارة.

4-4-4 تحليل بعد المساءلة

يقيس هذا البعد وضوح المسؤوليات التنظيمية وآليات المحاسبة المرتبطة بالقرارات والمخاطر داخل الإدارة.

جدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المساءلة

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
19	3.24	1.00	متوسط
20	3.28	1.07	متوسط
21	3.32	1.00	متوسط
22	3.18	1.03	متوسط
23	3.28	1.09	متوسط
24	3.26	1.15	متوسط
المتوسط العام	3.26	1.05	متوسط

تشير النتائج إلى أن المساءلة التنظيمية داخل الإدارة تقع ضمن المستوى المتوسط، وهو ما يدل على وجود

قدر معقول من وضوح الأدوار والمسؤوليات، إلا أن آليات المحاسبة والمتابعة لا تزال بحاجة إلى مزيد من تفعيل والتنظيم.

4-5 التحليل الوصفي لمتغير فعالية اتخاذ القرار

يمثل متغير فعالية اتخاذ القرار المتغير الثاني في الدراسة، وقد تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد:

1. جودة القرار

2. سرعة القرار

3. اتساق القرار

جدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد فعالية اتخاذ القرار

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
جودة القرار	3.06	1.15	متوسط
سرعة القرار	2.88	1.11	متوسط
اتساق القرار	2.85	1.09	متوسط
المتوسط الكلي لفعالية اتخاذ القرار	2.93	1.12	متوسط

تشير النتائج إلى أن المتوسط الكلي لمتغير فعالية اتخاذ القرار بلغ **2.93**، وهو ما يقع ضمن المستوى المتوسط. ويعني ذلك أن القرارات داخل الإدارة توصف بدرجة متوسطة من الفعالية، سواء من حيث الجودة أو السرعة أو الاتساق.

كما يتضح أن أعلى الأبعاد متوسطاً هو **جودة القرار** بمتوسط بلغ **3.06**، في حين جاءت **سرعة القرار** بمتوسط **2.88**، و**اتساق القرار** بمتوسط **2.85**، وهي مستويات تشير إلى أن التحدي الأكبر لا يكمن فقط في جودة القرارات، بل أيضاً في سرعة اتخاذها واتساقها بين الجهات المختلفة داخل الإدارة.

وهذا يعكس أن الإدارة قد تكون قادرة على إنتاج قرارات مقبولة من حيث الجودة، إلا أن هناك مساحة واضحة لتحسين سرعة الاستجابة وتوحيد القرارات التنظيمية.

4-5-1 تحليل بعد جودة القرار

جدول (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد جودة القرار

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
25	3.02	1.12	متوسط
26	3.04	1.17	متوسط
27	3.12	1.19	متوسط
28	3.06	1.12	متوسط
المتوسط العام	3.06	1.15	متوسط

تشير النتائج إلى أن جودة القرار داخل الإدارة تقع ضمن المستوى المتوسط، ما يعني أن القرارات تعتمد بدرجة معقولة على المعلومات والتحليل، إلا أن هذه الجودة لم تصل إلى المستوى المرتفع الذي يعكس أفضل الممارسات الإدارية.

4-5-2 تحليل بعد سرعة القرار

جدول (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد سرعة القرار

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
29	2.90	1.10	متوسط
30	2.82	1.12	متوسط
31	2.82	1.09	متوسط
32	2.96	1.14	متوسط
المتوسط العام	2.88	1.11	متوسط

يبين الجدول أن سرعة اتخاذ القرار جاءت ضمن المستوى المتوسط، لكنها أقل من جودة القرار، مما يدل على أن الإدارة قد تواجه بعض البطء النسبي في حسم القرارات أو الاستجابة للتحديات والظروف المتغيرة.

جدول (4-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد اتساق القرار

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
33	2.86	1.05	متوسط
34	2.86	1.15	متوسط
35	2.82	1.08	متوسط
36	2.86	1.07	متوسط
المتوسط العام	2.85	1.09	متوسط

تشير النتائج إلى أن اتساق القرار جاء أيضًا ضمن المستوى المتوسط، وهو ما قد يدل على وجود تباين نسبي في القرارات أو غياب الإطار الموحد بصورة كاملة، مما يستدعي مزيدًا من التنسيق وتوحيد المعايير.

4-6 مناقشة أولية للنتائج الوصفية

تشير نتائج التحليل الوصفي لفقرات الاستبيان إلى وجود مستوى متوسط إلى مرتفع من ثقافة المخاطر داخل إدارة الخدمات المشتركة في شركات قطاع البتروكيماويات. حيث أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين يميلون إلى الموافقة على العبارات المتعلقة بوجود ممارسات تنظيمية تدعم الوعي بالمخاطر وتشجع على مناقشتها داخل بيئة العمل. كما بينت النتائج أن بعد القيادة جاء من بين الأبعاد الأكثر تأثيرًا، حيث أشار المشاركون إلى أن الإدارة العليا تلعب دورًا مهمًا في تعزيز ثقافة المخاطر وتشجيع الموظفين على التعامل مع المخاطر بطريقة منظمة ومدرسة. ويعكس ذلك إدراك القيادات التنظيمية لأهمية إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي ودعم عملية اتخاذ القرار. أما بالنسبة لبعد الاتصال المؤسسي، فقد أظهرت النتائج أن تبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر يتم بدرجة جيدة بين الإدارات المختلفة، مما يساعد على تحسين مستوى الوعي بالمخاطر داخل المنظمة ويعزز القدرة على التعامل مع التحديات المختلفة.

وفيما يتعلق ببعد الوعي بالمخاطر، فقد أوضحت النتائج أن الموظفين لديهم إدراك جيد لأهمية إدارة المخاطر في العمل، وأنهم يأخذون المخاطر المحتملة بعين الاعتبار أثناء تنفيذ مهامهم. كما أشارت النتائج إلى وجود مستوى مناسب من المساءلة التنظيمية المرتبطة بالقرارات التي تتضمن مخاطر.

أما بالنسبة لمتغير فعالية اتخاذ القرار، فقد أظهرت النتائج أن القرارات داخل الإدارة تعتمد بدرجة جيدة على المعلومات المتاحة وتحليل البدائل المختلفة قبل اتخاذ القرار، كما يتم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب في معظم الحالات.

بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى وجود بيئة تنظيمية تدعم إلى حد ما ثقافة المخاطر، وهو ما يمكن أن يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية وتعزيز فعالية عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة.

4-7 اختبار ثبات أداة الدراسة

تم اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) ، وذلك بهدف قياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة.

ويعد معامل كرونباخ ألفا من أكثر الأساليب الإحصائية استخدامًا في الدراسات الإدارية والسلوكية لقياس مدى اتساق فقرات المقياس، حيث تتراوح قيمته بين (0) و(1)، وكلما اقتربت القيمة من (1) دل ذلك على ارتفاع مستوى الثبات والاتساق الداخلي بين فقرات الأداة.

وقد تم حساب معامل الثبات لكل من متغير ثقافة المخاطر ومتغير فعالية اتخاذ القرار، إضافة إلى حساب معامل الثبات للأداة ككل.

وأظهرت نتائج التحليل أن معامل كرونباخ ألفا لمتغير ثقافة المخاطر بلغ 0.86، وهي قيمة تشير إلى مستوى جيد من الثبات. كما بلغ معامل الثبات لمتغير *فعالية اتخاذ القرار 0.83، وهو ما يدل على وجود درجة جيدة من الاتساق الداخلي بين فقرات هذا المتغير.

أما بالنسبة لمعامل الثبات الكلي لأداة الدراسة فقد بلغ 0.88، وهو مستوى مرتفع يشير إلى أن أداة الدراسة

تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية، مما يجعلها مناسبة للاستخدام في تحليل بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها.

وبناءً على هذه النتائج يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات، الأمر الذي يسمح بالاعتماد

على البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان في إجراء التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج.

جدول (4-13) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
ثقافة المخاطر	24	0.86
فعالية اتخاذ القرار	12	0.83
الأداة كاملة	36	0.88

تشير نتائج الجدول إلى أن معامل كرونباخ ألفا لمتغير ثقافة المخاطر بلغ 0.86، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى

مستوى جيد من الثبات. كما بلغ معامل الثبات لمتغير فعالية اتخاذ القرار 0.83، وهي أيضًا قيمة تشير إلى اتساق جيد

بين فقرات هذا المتغير.

أما معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة فقد بلغ 0.88، وهو مستوى مرتفع يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة

عالية من الثبات والموثوقية، مما يجعلها مناسبة لاستخدامها في تحليل بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها.

4-8 اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة

بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون

(Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين.

ويعد معامل ارتباط بيرسون من الأساليب الإحصائية المستخدمة لقياس العلاقة الخطية بين متغيرين كميين،

حيث تتراوح قيمته بين (-1) و (+1) وتشير القيم الموجبة إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين، في حين تشير القيم

السالبة إلى وجود علاقة عكسية بينهما.

جدول (4-14) نتائج اختبار معامل الارتباط

المتغير	ثقافة المخاطر	فعالية اتخاذ القرار
ثقافة المخاطر	1	0.62
فعالية اتخاذ القرار	0.62	1

تشير نتائج معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار، حيث بلغ معامل الارتباط (0.62)، مما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى ثقافة المخاطر داخل المنظمة تحسن مستوى فعالية اتخاذ القرار.

وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى ثقافة المخاطر داخل المنظمة، ارتفع مستوى فعالية اتخاذ القرار. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن وجود ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المخاطر يساهم في تحسين جودة القرارات، ويزيد من قدرة الإدارة على تقييم البدائل المختلفة والتعامل مع التحديات بصورة أكثر وعياً وفعالية.

كما تتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات الإدارية التي تؤكد أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة مخاطر قوية تكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، لأنها تعتمد على تحليل المخاطر وتبادل المعلومات والتعلم التنظيمي.

جدول (4-15) معيار تفسير قوة معامل الارتباط

قيمة معامل الارتباط	مستوى العلاقة
من 0.00 إلى 0.19	علاقة ضعيفة جدًا
من 0.20 إلى 0.39	علاقة ضعيفة
من 0.40 إلى 0.59	علاقة متوسطة
من 0.60 إلى 0.79	علاقة قوية
من 0.80 إلى 1.00	علاقة قوية جدًا

تفسير النتائج

بناءً على نتائج جدول معامل الارتباط (4-14)، فقد بلغ معامل الارتباط بين ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار قيمة (0.62). ووفقاً لمعيار تفسير قوة الارتباط الموضح في الجدول السابق، فإن هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية نسبياً بين المتغيرين.

وهذا يعني أن ارتفاع مستوى ثقافة المخاطر داخل المنظمة يمكن أن يسهم في تحسين مستوى فعالية اتخاذ القرار، حيث تساعد ثقافة المخاطر على تعزيز الوعي بالمخاطر المحتملة، وتحسين تبادل المعلومات، ودعم اتخاذ قرارات أكثر وعياً وتحليلاً.

4-9 اختبار الفروق بين المديرين والموظفين

تم استخدام اختبار T-test للعينات المستقلة لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرين والموظفين حول متغيرات الدراسة.

4-16 جدول نتائج اختبار الفروق بين المديرين والموظفين

المتغير	المتوسط للمديرين	المتوسط للموظفين	قيمة T	مستوى الدلالة
ثقافة المخاطر	3.41	3.22	1.18	غير دالة
فعالية اتخاذ القرار	3.02	2.89	1.05	غير دالة

تشير نتائج الجدول إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والموظفين فيما يتعلق بمتغيري الدراسة. وهذا يعني أن كلا الفئتين لديهما تصورات متقاربة حول مستوى ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار داخل الإدارة.

ويمكن تفسير ذلك بأن بيئة العمل داخل الإدارة قد تكون موحدة إلى حد كبير، حيث يتشارك المديرون والموظفون نفس الأنظمة والإجراءات التنظيمية، مما يؤدي إلى تشابه في تقييمهم لواقع ثقافة المخاطر ومستوى فعالية اتخاذ القرار.

10-4 اختبار فرضيات الدراسة

بناءً على الإطار النظري للدراسة ونتائج التحليل الإحصائي، تم اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة المتعلقة بالعلاقة بين ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار.

الفرضية الرئيسة للدراسة H1

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار داخل المنظمة. وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين. وقد أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط إيجابية بين ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار، حيث بلغ معامل الارتباط (0.62)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة إلى قوية بين المتغيرين. وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى ثقافة المخاطر داخل المنظمة، تحسنت فعالية اتخاذ القرار من حيث جودة القرار وسرعته واتساقه.

جدول (4-17) ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	معامل الارتباط	النتيجة
H1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار	0.62	تم قبول الفرضية

تفسير النتائج:

تشير هذه النتيجة إلى أن ثقافة المخاطر تمثل عاملاً مهماً يمكن أن يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة. فعندما تكون المنظمة أكثر وعياً بالمخاطر وأكثر انفتاحاً في مناقشتها، تصبح القرارات الإدارية أكثر جودة واتزاناً، كما تتحسن قدرة الإدارة على التعامل مع التحديات والظروف غير المتوقعة.

كما تدعم هذه النتيجة ما أشارت إليه العديد من الدراسات السابقة التي تؤكد أن المنظمات التي تتمتع بثقافة مخاطر قوية تكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات فعالة ومستندة إلى تحليل واضح للمخاطر والفرص.

11-4 خلاصة الفصل

عرض هذا الفصل نتائج التحليل الوصفي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، حيث تم أولاً وصف خصائص العينة من حيث المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، ثم تحليل استجابات المشاركين على متغيرات الدراسة الرئيسة.

وقد أظهرت النتائج أن:

- مستوى ثقافة المخاطر جاء متوسطاً بمتوسط كلي بلغ 3.28.
 - مستوى فعالية اتخاذ القرار جاء متوسطاً بمتوسط كلي بلغ 2.93.
 - أعلى أبعاد ثقافة المخاطر كان القيادة، في حين كان أقل أبعاد فعالية اتخاذ القرار هو اتساق القرار.
- وتشير هذه النتائج إلى أن الإدارة تمتلك أساساً مقبولاً في مجال ثقافة المخاطر، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من التطوير لتحويل هذا الأساس إلى ممارسات أكثر فاعلية تنعكس بشكل مباشر على جودة وسرعة واتساق القرارات.
- وبذلك يمثل هذا الفصل قاعدة تحليلية يمكن البناء عليها في الفصل التالي عند مناقشة النتائج وصياغة التوصيات والاستنتاجات النهائية.

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1-5 مقدمة الفصل

يُعد هذا الفصل خاتمة الجهد العلمي للدراسة، حيث يتناول مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في الفصل الرابع، وربطها بالإطار النظري الذي استندت إليه الدراسة، وبالدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار. كما يهدف هذا الفصل إلى تفسير النتائج في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، ثم استخلاص أهم الاستنتاجات التي تعكس واقع الظاهرة محل الدراسة داخل إدارة الخدمات المشتركة.

ولا يقتصر هذا الفصل على عرض النتائج بصورة وصفية، بل يسعى إلى تفسير دلالاتها الإدارية والتنظيمية، وبيان ما تعنيه بالنسبة لواقع العمل المؤسسي في بيئة تتسم بحساسية عالية تجاه المخاطر، مثل قطاع البتروكيماويات. فنتائج الدراسة لا تمثل أرقامًا مجردة، وإنما تعكس أنماطًا تنظيمية وسلوكية يمكن الاستفادة منها في تحسين الممارسات الإدارية ودعم جودة القرارات.

كما يتضمن هذا الفصل مجموعة من التوصيات العملية التي بُنيت بصورة مباشرة على النتائج الفعلية للدراسة، بهدف تقديم قيمة تطبيقية يمكن أن تستفيد منها الإدارات المماثلة في تطوير ثقافة المخاطر ورفع مستوى فعالية القرار. ويختتم الفصل بعدد من المقترحات التي يمكن أن تشكل منطلقًا لدراسات مستقبلية أكثر عمقًا واتساعًا.

2-5 مناقشة نتائج الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل مستوى ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار داخل إدارة الخدمات المشتركة في إحدى شركات قطاع البتروكيماويات، وكذلك تفسير العلاقة بين هذين المتغيرين من خلال التحليل الوصفي لبيانات الاستبيان.

وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي لثقافة المخاطر بلغ (3.28)، وهو ما يشير إلى أن هذا المتغير جاء بمستوى متوسط. كما أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي لفعالية اتخاذ القرار بلغ (2.93)، وهو أيضًا يقع ضمن المستوى المتوسط. وتُعد هذه النتيجة في حد ذاتها ذات دلالة مهمة، إذ توضح أن الإدارة محل الدراسة لا تعاني من ضعف حاد في هذين المجالين، لكنها في الوقت نفسه لم تصل إلى مرحلة النضج المؤسسي المرتفع.

أولاً: مناقشة نتائج ثقافة المخاطر

تشير النتائج إلى أن ثقافة المخاطر داخل الإدارة قائمة بدرجة متوسطة، وهو ما يمكن تفسيره بوجود قدر من الممارسات الإدارية المرتبطة بالمخاطر، مثل حضور موضوع المخاطر في البيئة التنظيمية، ووجود وعي أولي بأهميته، ووجود دور قيادي مقبول في دعمه. إلا أن هذا الحضور لا يبدو متكاملًا أو راسخًا بالدرجة التي تجعله جزءًا أصيلًا من السلوك اليومي ومن آليات اتخاذ القرار في جميع المستويات.

وقد جاء **بعد القيادة** في المرتبة الأعلى بين أبعاد ثقافة المخاطر، بمتوسط بلغ 3.36. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادات الإدارية داخل الإدارة تبدي اهتمامًا نسبيًا بقضايا المخاطر، وربما تدرك من الناحية العامة أهمية تضمينها في عملية العمل. كما أن وجود القطاع في بيئة صناعية عالية الحساسية للمخاطر قد يفرض بطبيعته درجة معينة من اهتمام القيادات بهذا الجانب.

إلا أن بقاء هذا البعد ضمن المستوى المتوسط، وليس المرتفع، يشير إلى أن دور القيادة ما يزال بحاجة إلى تطوير. فالقيادة في بيئات المخاطر المرتفعة لا يقتصر دورها على الإقرار بأهمية المخاطر، وإنما يمتد إلى بناء مناخ تنظيمي يشجع على الإفصاح، ويعزز الثقة، ويدمج المخاطر في التفكير الإداري بصورة منهجية. ومن هنا يمكن القول إن النتائج تعكس وجود قاعدة قيادية مقبولة، لكنها تحتاج إلى مزيد من تفعيل المؤسسي.

أما **بعد الاتصال المؤسسي**، فقد جاء بمتوسط 3.26، وهو مستوى متوسط أيضًا. وتوحي هذه النتيجة بأن تدفق المعلومات المتعلقة بالمخاطر داخل الإدارة يتم بدرجة معقولة، لكنه ليس بالمستوى الذي يضمن تكامل المعرفة وسرعة نقل المعلومة بين المستويات المختلفة. والاتصال المؤسسي يعد من أهم أبعاد ثقافة المخاطر، لأن أي ضعف في نقل المعلومات أو تأخر في تداولها ينعكس مباشرة على كفاءة القرار وقدرة الإدارة على الاستجابة للتحديات.

كما جاء **بعد الوعي بالمخاطر** بمتوسط 3.24، وهو ما يشير إلى أن العاملين لديهم إدراك عام للمخاطر، لكن هذا الإدراك قد لا يكون عميقًا أو مترسخًا بما يكفي ليؤثر بوضوح في الممارسة اليومية. ويُفهم من ذلك أن هناك حاجة إلى جهود أكبر في مجالات التدريب والتوعية والتثقيف المستمر، بحيث يتحول الوعي بالمخاطر من مجرد معرفة عامة إلى سلوك تنظيمي دائم.

أما بعد المساءلة فقد بلغ متوسطه 3.26، وهو مستوى متوسط كذلك. وتعكس هذه النتيجة أن هناك قدرًا من

وضوح المسؤوليات وآليات المتابعة، إلا أن نظم المساءلة لا تزال بحاجة إلى مزيد من الوضوح والربط المباشر بين القرار ونتيجته وبين المسؤولية وآثارها. والمساءلة عنصر بالغ الأهمية في ثقافة المخاطر، لأنها تضبط السلوك التنظيمي وتقلل من القرارات غير المدروسة أو غير المنضبطة.

وبصورة عامة، يمكن القول إن نتائج ثقافة المخاطر تشير إلى أن الإدارة تمتلك بيئة مخاطر متوسطة النضج، أي أنها ليست بيئة غائبة الوعي أو الممارسة، ولكنها أيضًا لم تصل إلى مستوى الثقافة المؤسسية الناضجة التي تتسم بالتكامل والوضوح والاتساق.

ثانيًا: مناقشة نتائج فعالية اتخاذ القرار

أظهرت النتائج أن فعالية اتخاذ القرار جاءت بمتوسط كلي بلغ 2.93، وهو مستوى متوسط. وتُعد هذه النتيجة مهمة لأنها تكشف أن القرارات داخل الإدارة ليست ضعيفة، ولكنها كذلك ليست بالمستوى الذي يعكس كفاءة عالية أو فعالية تنظيمية متقدمة.

وقد كان أعلى أبعاد هذا المتغير هو جودة القرار بمتوسط بلغ 3.06. وتوحي هذه النتيجة بأن القرارات المتخذة داخل الإدارة تستند بدرجة مقبولة إلى معلومات وتحليل وتقدير للموقف، وهو مؤشر إيجابي نسبيًا. إلا أن بقاء المتوسط ضمن المستوى المتوسط يكشف أن جودة القرار ما تزال بحاجة إلى رفع مستوى التحليل، وتحسين استخدام البيانات، وزيادة وضوح المعايير التي تستند إليها القرارات.

أما سرعة القرار فقد جاءت بمتوسط 2.88، وهو أدنى من جودة القرار. ويمكن تفسير ذلك بأن الإدارة قد تكون قادرة على الوصول إلى قرارات مقبولة، ولكنها لا تحقق ذلك بالسرعة المطلوبة. وهذا أمر شائع في البيئات الإدارية التي تتسم بتعدد الإجراءات أو الحاجة إلى التنسيق بين أكثر من جهة أو مستوى إداري. وفي قطاع مثل الخدمات المشتركة، فإن بطء القرار قد يؤثر بصورة مباشرة على كفاءة تقديم الخدمة ودعم العمليات.

كما جاء **اتساق القرار** بمتوسط **2.85**، وهو الأدنى بين أبعاد فعالية اتخاذ القرار. وهذه النتيجة بالغة الأهمية،

لأنها تشير إلى أن التحدي ليس فقط في جودة القرار أو سرعته، بل أيضًا في مدى اتساق القرارات وعدم تعارضها أو تباينها بين الإدارات أو المستويات المختلفة. وقد يعكس ذلك غياب إطار موحد وواضح لاتخاذ القرار، أو تفاوتًا في تفسير السياسات، أو محدودية التنسيق بين الجهات ذات العلاقة.

ومن هنا، فإن نتائج فعالية اتخاذ القرار تشير إلى أن الإدارة تمتلك **مستوى متوسطًا من الفاعلية**، مع وجود حاجة واضحة إلى تحسين جانبيين رئيسيين: **السرعة والاتساق**. وهذا يعني أن تعزيز الثقافة التنظيمية المرتبطة بالمخاطر قد يكون أحد المفاتيح المهمة لتحسين الفاعلية العامة للقرار.

ثالثًا: الربط بين ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار

عند المقارنة بين نتائج المتغيرين، نلاحظ أن **مستوى ثقافة المخاطر (3.28)** جاء أعلى من **مستوى فعالية اتخاذ القرار (2.93)**. وهذه الملاحظة ذات أهمية تفسيرية، لأنها تشير إلى أن وجود ثقافة مخاطر بدرجة متوسطة لا يعني بالضرورة أن ذلك ينعكس بشكل كامل ومباشر على القرار.

فقد تكون الإدارة قد قطعت شوطًا مقبولًا في بناء الوعي بالمخاطر أو في تعزيز دور القيادة والاتصال، إلا أن هذه الجهود لم تتحول بعد إلى **أثر تنظيمي واضح** على سرعة القرار واتساقه وفاعليته. وهذا ينسجم مع الأدبيات التي ترى أن ثقافة المخاطر لا تؤدي أثرها الكامل إلا عندما تصبح جزءًا من العمليات اليومية، ومن أنظمة العمل، ومن آليات المتابعة والمساءلة، وليس مجرد توجه عام أو إدراك نظري.

وبالتالي، يمكن القول إن نتائج الدراسة تعكس وجود **فجوة تطبيقية** بين ثقافة المخاطر كإطار تنظيمي وبين فعالية القرار كنتاج عملي. وهذه الفجوة تمثل نقطة مهمة يمكن أن تركز عليها التوصيات الإدارية.

3-5 مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف، ويمكن مناقشة مدى تحققها على النحو التالي:

الهدف الأول: التعرف على مستوى ثقافة المخاطر داخل الإدارة

تحقق هذا الهدف من خلال نتائج الفصل الرابع، التي بينت أن مستوى ثقافة المخاطر جاء متوسطاً، وأن أبعادها الأربعة جميعها تقع ضمن المستوى نفسه تقريباً، مع تفوق نسبي لبعد القيادة.

الهدف الثاني: التعرف على مستوى فعالية اتخاذ القرار

تحقق هذا الهدف أيضاً، حيث أظهرت النتائج أن فعالية اتخاذ القرار جاءت بمستوى متوسط، وأن جودة القرار كانت أفضل نسبياً من السرعة والاتساق.

الهدف الثالث: تفسير العلاقة بين ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار

رغم أن التحليل في هذه الدراسة كان وصفيًا، إلا أن مقارنة النتائج بين المتغيرين توحى بوجود علاقة منطقية بينهما، حيث إن محدودية نضج ثقافة المخاطر قد تكون من العوامل التي تفسر بقاء فعالية القرار عند المستوى المتوسط.

وبذلك يمكن القول إن الدراسة نجحت في تحقيق أهدافها الرئيسية، وقدمت صورة واضحة عن واقع المتغيرين داخل الإدارة محل الدراسة.

4-5 استنتاجات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. إن ثقافة المخاطر داخل إدارة الخدمات المشتركة موجودة بدرجة متوسطة، ما يعني أن الإدارة تمتلك أساساً مقبولاً يمكن البناء عليه، لكنه لا يزال يحتاج إلى مزيد من التطوير المؤسسي.
2. تلعب القيادة دوراً نسبياً أفضل من بقية الأبعاد في دعم ثقافة المخاطر، إلا أن هذا الدور لم يصل إلى المستوى المرتفع الذي يعكس نضجاً كاملاً في الممارسة.

3. لا يزال الاتصال المؤسسي والوعي بالمخاطر والمساءلة بحاجة إلى تعزيز، باعتبارها عناصر مكملية وحاسمة في بناء ثقافة مخاطر متكاملة.

4. إن فعالية اتخاذ القرار داخل الإدارة جاءت بمستوى متوسط، مما يشير إلى وجود قرارات مقبولة من حيث الجودة، لكن هناك مجالاً واضحاً لتحسين سرعتها واتساقها.

5. تمثل سرعة القرار واتساقه الجانبين الأكثر حاجة إلى التطوير، إذ أظهرت النتائج أنهما الأقل مقارنة بجودة القرار.

6. تشير النتائج إلى أن تحسين ثقافة المخاطر من شأنه أن يساهم في رفع فعالية القرار، خاصة إذا تم ربط الثقافة بالإجراءات الفعلية وآليات العمل اليومي.

5-5 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج والاستنتاجات السابقة، توصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز الدور القيادي في ترسيخ ثقافة المخاطر

ينبغي على القيادات الإدارية أن تلعب دوراً أكثر وضوحاً وفاعلية في تعزيز ثقافة المخاطر، ليس فقط من خلال التوجيه العام، بل عبر تحويل هذا المفهوم إلى ممارسات عملية مرتبطة بالاجتماعات والقرارات ومتابعة الأداء.

2. تطوير برامج توعوية وتدريبية متخصصة

توصي الدراسة بتنفيذ برامج تدريبية دورية للمديرين والموظفين لرفع مستوى الوعي بالمخاطر، وشرح كيفية ربطها بالمهام اليومية والقرارات التشغيلية والإدارية.

3. تحسين الاتصال المؤسسي بشأن المخاطر

من المهم تطوير قنوات أكثر فاعلية لتبادل المعلومات المرتبطة بالمخاطر داخل الإدارة، بما يضمن وصول المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب إلى متخذي القرار.

4. تعزيز آليات المساءلة التنظيمية

توصي الدراسة بضرورة تقوية نظم المساءلة، بحيث تكون المسؤوليات أكثر وضوحًا، وترتبط القرارات بنتائجها بشكل مباشر، بما يعزز الانضباط الإداري ويقلل من التفاوت في الممارسات.

5. دمج إدارة المخاطر في عملية اتخاذ القرار

ينبغي ألا يُنظر إلى المخاطر كعنصر منفصل عن القرار، بل يجب أن تصبح جزءًا من عملية اتخاذ القرار نفسها، من خلال تقييم المخاطر المحتملة عند دراسة البدائل واختيار الأنسب.

6. تحسين سرعة اتخاذ القرار

يمكن تحقيق ذلك من خلال مراجعة الإجراءات الداخلية، وتقليل التعقيد الإداري، وتقويض بعض الصلاحيات المناسبة، بما يساعد على سرعة الحسم دون الإضرار بجودة القرار.

7. وضع إطار موحد يدعم اتساق القرارات

توصي الدراسة بوضع مبادئ أو أدلة عمل داخلية تساعد على توحيد معايير اتخاذ القرار بين الإدارات أو المستويات المختلفة، بما يقلل من التباين ويعزز الاتساق المؤسسي.

5-6 مقترحات للدراسات المستقبلية

في ضوء حدود الدراسة الحالية وما توصلت إليه من نتائج، يمكن اقتراح الموضوعات الآتية للدراسات المستقبلية:

1. إجراء دراسة مماثلة على أكثر من شركة في قطاع البتروكيماويات للمقارنة بين مستويات ثقافة المخاطر وفعالية القرار.

2. دراسة تأثير القيادة التحويلية أو القيادة الاستراتيجية على ثقافة المخاطر داخل المنظمات الصناعية.

3. استخدام منهج نوعي أو مختلط لدراسة الجوانب السلوكية والتنظيمية العميقة المرتبطة بالمخاطر واتخاذ القرار.

4. دراسة العلاقة بين ثقافة المخاطر ومتغيرات أخرى مثل الأداء المؤسسي أو المرونة التنظيمية أو جودة

الخدمات.

5. التوسع في دراسة أثر التحول الرقمي وأنظمة المعلومات على تحسين ثقافة المخاطر وسرعة القرار داخل

إدارات الخدمات المشتركة.

5-7 خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وربطها بالإطار النظري وأهداف البحث. وقد

أظهرت النتائج أن ثقافة المخاطر وفعالية اتخاذ القرار داخل الإدارة محل الدراسة جاءت بمستوى متوسط، مما يشير إلى وجود أساس تنظيمي مقبول، لكنه يحتاج إلى مزيد من التعزيز والتطوير.

كما أكدت الدراسة أن تطوير ثقافة المخاطر لا ينبغي أن يبقى في إطار التوجهات العامة فقط، بل يجب أن

يترجم إلى ممارسات فعلية تؤثر بصورة مباشرة في جودة وسرعة واتساق القرارات الإدارية. ومن هنا، فإن القيمة التطبيقية للدراسة تكمن في إبراز الحاجة إلى بناء بيئة تنظيمية أكثر وعيًا بالمخاطر وأكثر قدرة على اتخاذ قرارات فعالة.

وبذلك تمثل نتائج هذه الدراسة منطلقًا عمليًا يمكن الاستفادة منه في تطوير الإدارة محل الدراسة، كما تمثل

قاعدة علمية يمكن البناء عليها في أبحاث مستقبلية أوسع نطاقًا وأكثر عمقًا.

الخاتمة العامة للدراسة

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر ثقافة المخاطر على فعالية اتخاذ القرار داخل إدارة الخدمات المشتركة في إحدى شركات قطاع البتروكيماويات. ويعد هذا الموضوع من الموضوعات المهمة في الإدارة المعاصرة، خاصة في القطاعات التي تتسم بطبيعة تشغيلية معقدة ومستوى مرتفع من المخاطر التشغيلية والتنظيمية.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ثقافة المخاطر داخل الإدارة محل الدراسة، وتحليل مستوى فعالية اتخاذ القرار، إضافة إلى محاولة تفسير العلاقة بين هذين المتغيرين في بيئة العمل التنظيمية.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبيان مكون من (36) فقرة موزعة على عدد من الأبعاد التي تمثل متغيري الدراسة. وقد تم تطبيق الاستبيان على عينة مكونة من (50) مشاركاً من العاملين في إدارة الخدمات المشتركة، منهم (15) مديراً و(35) موظفاً، وبمستويات مختلفة من الخبرة العملية.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى ثقافة المخاطر داخل الإدارة جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.28)، كما أظهرت النتائج أن مستوى فعالية اتخاذ القرار جاء أيضاً بدرجة متوسطة بمتوسط بلغ (2.93). وتشير هذه النتائج إلى أن الإدارة تمتلك مستوى مقبولاً من الوعي بالمخاطر وممارسات مرتبطة بها، إلا أن هذه الممارسات لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير والتعزيز حتى تصل إلى مستوى أعلى من النضج المؤسسي.

كما بينت النتائج أن بعد القيادة كان الأعلى ضمن أبعاد ثقافة المخاطر، وهو ما يعكس الدور المهم الذي يمكن أن تلعبه القيادات الإدارية في دعم هذا المفهوم داخل المنظمة. في المقابل، أظهرت النتائج أن اتساق القرار وسرعة اتخاذه يمثلان الجانبين الأكثر حاجة إلى التحسين ضمن أبعاد فعالية اتخاذ القرار.

وتشير النتائج بصورة عامة إلى أن تعزيز ثقافة المخاطر داخل المنظمة يمكن أن يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال دعم تبادل المعلومات، وتعزيز الوعي بالمخاطر، وتشجيع النقاش المؤسسي حول التحديات المحتملة قبل اتخاذ القرارات.

وبناءً على ما سبق، تؤكد الدراسة أهمية تطوير ثقافة المخاطر داخل المؤسسات، ودمجها بصورة أعمق في العمليات الإدارية والتنظيمية، بما يسهم في رفع جودة القرارات وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي في البيئات التنظيمية المعقدة.

قائمة المراجع

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance. COSO.
- International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 risk management—Guidelines. ISO.
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. Harvard Business Review, 90(6), 48–58, 60.
- Power, M. (2007). Organized uncertainty: Designing a world of risk management. Oxford University Press.

الملاحق

ملحق (1) Questionnaire استبانة الدراسة

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة بعنوان:

أثر ثقافة المخاطر على فعالية اتخاذ القرار داخل إدارة الخدمات المشتركة في شركات قطاع البتروكيماويات.

ويُرجى من المشاركين الإجابة عن الفقرات التالية وفق مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بوضع علامة (✓) أمام

الخيار الذي يعبر عن رأيهم.

وتؤكد الدراسة أن جميع المعلومات التي سيتم جمعها من خلال هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث

العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

أولاً: البيانات الديموغرافية

1. المسمى الوظيفي

○ مدير

○ موظف

2. سنوات الخبرة

○ أقل من 5 سنوات

○ من 5 إلى 10 سنوات

○ أكثر من 10 سنوات

ثانياً: فقرات الاستبيان

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية:

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة

محور ثقافة المخاطر

• بعد القيادة

الرقم	العبرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
	تشجع الإدارة العليا مناقشة المخاطر المرتبطة بالعمل.					
	تدعم القيادة اتخاذ القرارات المبنية على تحليل المخاطر.					
	تحرص الإدارة على مراعاة المخاطر عند التخطيط للأنشطة.					
	تلتزم القيادة بتطبيق سياسات إدارة المخاطر داخل الإدارة.					
	توفر الإدارة التوجيه اللازم للتعامل مع المخاطر المحتملة.					
	تشجع القيادة الموظفين على إبلاغ عن المخاطر					

• بعد الاتصال المؤسسي

الرقم	العبرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
7	يتم تبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر بين الإدارات بوضوح.					
8	توجد قنوات اتصال فعالة لمناقشة المخاطر داخل الإدارة					
9	يتم إبلاغ الموظفين بالمخاطر المحتملة المرتبطة بعملهم.					
10	يتم مشاركة المعلومات المتعلقة بالمخاطر بشكل منتظم.					
11	يسهم الاتصال المؤسسي في تحسين فهم المخاطر داخل الإدارة.					
12	تساعد قنوات الاتصال على سرعة نقل المعلومات المتعلقة بالمخاطر.					

• بعد الوعي بالمخاطر

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
13	يدرك الموظفون أهمية إدارة المخاطر في العمل.					
14	يتم توعية الموظفين بالمخاطر المحتملة المرتبطة بمهامهم.					
15	يأخذ الموظفون المخاطر بعين الاعتبار أثناء أداء أعمالهم.					
16	يتم تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع المخاطر.					
17	يوجد وعي عام داخل الإدارة بأهمية إدارة المخاطر.					
18	يحرص الموظفون على تقليل المخاطر أثناء تنفيذ المهام.					

• بعد المساءلة

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
19	يتم تحديد المسؤوليات المرتبطة بالمخاطر بوضوح.					
20	توجد آليات واضحة لمتابعة القرارات المرتبطة بالمخاطر.					
21	يتم تقييم نتائج القرارات التي تتضمن مخاطر.					
22	يتحمل الموظفون مسؤولية القرارات التي يتخذونها.					
23	توجد نظم لمساءلة المسؤولين عن القرارات غير المدروسة.					
24	يتم مراجعة القرارات السابقة للاستفادة من الدروس المستفادة.					

• محور فعالية اتخاذ القرار

جودة القرار

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
25	تعتمد القرارات داخل الإدارة على معلومات دقيقة.					
26	يتم تحليل البدائل المختلفة قبل اتخاذ القرار.					
27	تؤخذ المخاطر المحتملة بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار.					
28	يتم اتخاذ القرارات بما يحقق مصلحة العمل					

سرعة القرار

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
92	يتم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.					
30	تتم معالجة المشكلات بسرعة داخل الإدارة.					
31	تستغرق عملية اتخاذ القرار وقتاً طويلاً.					
32	يتم التعامل مع التحديات بسرعة وفاعلية.					

اتساق القرار

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
33	تتسم القرارات داخل الإدارة بالاتساق والتنظيم.					
34	لا يوجد تعارض بين القرارات المتخذة في الإدارة.					
35	يتم اتخاذ القرارات وفق سياسات واضحة.					
36	يتم تطبيق القرارات بصورة موحدة داخل الإدارة.					