

أثر إدارة المخاطر على نجاح المنظمة: دراسة تطبيقية على شركة إسناد للمواد
الغذائية بالمملكة العربية السعودية، جدة "دراسة حالة"

إعداد الطالب/

عبد الرحيم أحمد عمر العمودي

2021204752

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

تواجه المنظمات المعاصرة بيئة أعمال تتسم بالتقلب المستمر، والتعقيد المتزايد، والتغيرات السريعة في الأسواق، والتحديات الاقتصادية والجيوسياسية، ما جعل من إدارة المخاطر ضرورة استراتيجية وليست خيارًا تكميليًا. فمع تنامي حجم المخاطر التي تحيط بالمنظمات، سواء كانت مالية، تشغيلية، قانونية أو بيئية، أصبح لزامًا على المؤسسات أن تعتمد أساليب علمية منهجية للتنبؤ بالمخاطر، وتحليلها، واتخاذ القرارات المناسبة للحد من آثارها المحتملة، بما يضمن استدامة أعمالها وتعزيز قدرتها التنافسية.

لقد برزت إدارة المخاطر كأحد أهم وظائف الإدارة الحديثة التي تُسهم بشكل مباشر في تحقيق النجاح المؤسسي، من خلال توفير الحماية للأصول، وضمان استمرارية العمليات، وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية. حيث ترتبط إدارة المخاطر ارتباطًا وثيقًا بعمليات التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرار، والحوكمة، ما يجعلها عاملاً حاسماً في قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات، وتحقيق أهدافها قصيرة وطويلة الأجل.

في ظل هذا السياق، تزداد أهمية دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المنظمة، خصوصاً في قطاعات حيوية مثل قطاع الصناعات الغذائية، الذي يتميز بارتفاع مستويات التنافس، والتقيد الصارم بالمعايير الصحية، والتعرض لمخاطر متكررة متعلقة بسلاسل التوريد، والجودة، ورضا العملاء. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي تستهدف تحليل واقع إدارة المخاطر في شركة "إسناد للمواد الغذائية"، باعتبارها واحدة من الشركات السعودية الرائدة في مجال إنتاج البهارات والتوابل، ومعروفة بالتزامها بالجودة والابتكار، وما لذلك من أثر مباشر على قدرتها في تحقيق النجاح المؤسسي.

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على ممارسات إدارة المخاطر في شركة إسناد من وجهة نظر العاملين فيها، مع تحليل مدى تأثير عمليات اكتشاف المخاطر، وتقييمها، واختيار البدائل الأنسب لمواجهتها على مؤشرات نجاح المنظمة، مثل الفاعلية والكفاءة، ورضا العاملين، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما تهدف الدراسة إلى بناء نموذج تحليلي يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد إدارة المخاطر، والمتغير التابع المتمثل في نجاح المنظمة.

ونظراً لقلة الدراسات التطبيقية في البيئة العربية، والسعودية تحديداً، التي تتناول العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المنظمات الصناعية من منظور ميداني، فإن هذه الدراسة تُعد إضافة نوعية للأدبيات الأكاديمية والممارسات الإدارية، من خلال تقديم نتائج ميدانية يمكن الاستفادة منها في تعزيز فعالية إدارة المخاطر داخل المؤسسات المشابهة.

وعليه، فإن هذه المقدمة تمهد لدراسة علمية متكاملة تهدف إلى تقديم إجابات دقيقة على تساؤل رئيسي مفاده: "ما مدى تأثير إدارة المخاطر على نجاح المنظمة؟"، بالإضافة إلى تساؤلات فرعية ترتبط بجوانب محددة من عملية إدارة المخاطر، وذلك من خلال تحليل آراء عينة من موظفي شركة إسناد، باستخدام أدوات إحصائية ومنهجية تحليلية مناسبة.

مشكلة الدراسة:

تُعد إدارة المخاطر من الأدوات الإدارية الحيوية التي تلعب دورًا فاعلاً في دعم استقرار المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ففي ظل التحديات المعاصرة التي تواجه بيئة الأعمال، أصبح نجاح المنظمات مرهونًا بقدرتها على التنبؤ بالمخاطر، وتحليلها، والتعامل معها بطرق علمية تقلل من آثارها السلبية وتعزز فرص الاستفادة من نتائجها الإيجابية إن وُجدت. إلا أن الواقع يشير إلى أن العديد من المنظمات، خاصة في الدول النامية، لا تزال تُمارس إدارة المخاطر بأساليب تقليدية، أو لا توليها الاهتمام الكافي، مما يؤدي إلى تأثير سلبي على أدائها ونجاحها المؤسسي.

إن المنظمات التي تنتهج إدارة مخاطر فعالة تتميز بقدرتها على اكتشاف الأخطار في وقت مبكر، وتقييمها بدقة، واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة للتعامل معها، مما يساهم في تعزيز مرونتها واستدامتها. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوات واضحة في مدى تطبيق هذه المفاهيم بشكل فعلي داخل المؤسسات، وفي مدى وعي العاملين بأهميتها وتأثيرها على النجاح العام للمنظمة.

❖ الفجوة العلمية:

تشير الأدبيات النظرية إلى وجود اهتمام متزايد بمفاهيم إدارة المخاطر وارتباطها بنجاح المنظمات، إلا أن معظم هذه الأدبيات تركز على الأطر العامة أو القطاعات المالية والمصرفية، بينما تفتقر البيئة العربية، والسعودية بشكل خاص، إلى دراسات تطبيقية ميدانية تستند إلى بيانات حقيقية وتحلل العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المؤسسات الصناعية مثل شركات الأغذية. كما أن هناك نقصًا في الدراسات التي تستكشف إدراك العاملين لأهمية هذه الإدارة، مما يؤدي إلى فجوة معرفية في الأدبيات الأكاديمية تستدعي الدراسة والتقصي.

❖ الفجوة العملية:

من خلال ملاحظة الباحث لواقع العمل في شركة "إسناد للمواد الغذائية"، تبين وجود ضعف نسبي في الممارسات المنهجية لإدارة المخاطر داخل الشركة، وعدم وضوح الرؤية لدى بعض الإدارات

بشأن أهمية تطبيق أساليب علمية لاكتشاف المخاطر وتقييمها والتعامل معها. وقد ظهر أيضًا قصور في توظيف أدوات التحليل واتخاذ القرار المرتبطة بإدارة المخاطر، وهو ما قد ينعكس سلبيًا على مستوى الأداء العام ونجاح المنظمة، رغم ما تتمتع به الشركة من سمعة تجارية جيدة. وبالتالي، تبرز الحاجة إلى دراسة علمية تسلط الضوء على هذا الموضوع من خلال تحليل الواقع الحالي وتقديم حلول عملية مدروسة.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير إدارة المخاطر على نجاح المنظمة؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة التي تحظى بها إدارة المخاطر في العصر الحديث، باعتبارها ركيزة أساسية لضمان الاستقرار المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي في بيئة تتسم بالمخاطر المتعددة والتحديات المستمرة. ومع تصاعد الأحداث العالمية غير المتوقعة، والضغوط الاقتصادية، والمنافسة المتزايدة، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني سياسات واستراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر لضمان بقائها ونموها.

ويزداد هذا الأمر أهمية في قطاع الصناعات الغذائية الذي يتسم بالحساسية العالية تجاه الجودة والسلامة والتقلبات السوقية وسلوك المستهلك، مما يجعل أي فشل في إدارة المخاطر سببًا مباشرًا في تعثر العمليات أو فقدان الثقة السوقية. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسهم في سد فجوة معرفية وتطبيقية في هذا المجال، من خلال تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المنظمة بالتطبيق على شركة إسناد للمواد الغذائية، كدراسة حالة تمثل مثالًا واقعيًا يمكن الاستفادة من نتائجه في مؤسسات مماثلة.

❖ الأهمية العلمية:

تتجلى الأهمية العلمية للدراسة في تقديم إضافة نوعية للأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر ونجاح المنظمات، من خلال بناء نموذج تحليلي يوضح تأثير كل من:

• اكتشاف المخاطر

• تقييم المخاطر

• واختيار البدائل المناسبة لمواجهتها على مستوى النجاح المؤسسي.

كما تسهم الدراسة في إثراء الجانب النظري من خلال الربط بين مفهومي إدارة المخاطر ونجاح المنظمة في سياق صناعي وغذائي، وهو سياق لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة، خاصة في البيئة السعودية والعربية. وتوفر الدراسة أيضاً أداة بحثية قابلة للتطبيق، تتمثل في استبيان يقيس أبعاد إدارة المخاطر وتأثيرها على مؤشرات النجاح، مما يفتح المجال لدراسات لاحقة لاعتماد أدوات مشابهة في قطاعات أخرى.

❖ الأهمية العملية:

من الناحية التطبيقية، توفر هذه الدراسة رؤية واضحة لصنّاع القرار في شركة إسناد – وغيرها من الشركات المشابهة – حول أهمية تبني إدارة مخاطر منهجية كوسيلة لتعزيز النجاح المؤسسي. كما تمكّن نتائج الدراسة الإدارة العليا من تحديد نقاط القوة والضعف في الممارسات الحالية، وتقديم توصيات قابلة للتطبيق تساعد في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الكفاءة وتقليل الخسائر المحتملة. وتُعد الدراسة مرجعاً عملياً لتطوير سياسات وإجراءات إدارة المخاطر، بما يتوافق مع أفضل الممارسات في هذا المجال، كما تساعد في تعزيز وعي الموظفين على مختلف المستويات بأهمية إدارة المخاطر كجزء لا يتجزأ من النجاح المؤسسي واستدامته.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

• دراسة تأثير إدارة المخاطر على نجاح المنظمة بالتطبيق على شركة إسناد للمواد الغذائية.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على تأثير اكتشاف المخاطر على نجاح المنظمة.
2. تحليل أثر تقييم المخاطر على تحقيق أهداف المنظمة.
3. دراسة دور تحديد البدائل واختيار الوسيلة الأنسب لمواجهة المخاطر في دعم نجاح المنظمة.

السؤال الرئيسي:

- ما مدى تأثير إدارة المخاطر على نجاح المنظمة في شركة إسناد للمواد الغذائية؟

الأسئلة الفرعية:

1. هل يؤثر اكتشاف المخاطر على تحقيق نجاح المنظمة؟
2. هل لتقييم المخاطر دور في تحسين فرص نجاح المنظمة؟
3. هل يساهم تحديد البدائل واختيار الوسيلة الأنسب لمواجهة الخطر في دعم نجاح المنظمة؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ونجاح المنظمة.

الفرضيات الفرعية:

- Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين اكتشاف المخاطر ونجاح المنظمة.
- Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر ونجاح المنظمة.
- Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحديد البدائل واختيار الوسيلة الأنسب لمواجهة الخطر ونجاح المنظمة.

1.1. المقدمة:

تعتبر إدارة المخاطر في الوقت الحالي أحد أهم التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال المضطربة على المشاريع, وأصبحت عنصراً لا يمكنها تجاهله عند إعداد وتنفيذ خططها وتحقيق الهدف والغاية منها حيث تعتبر أحد أهم أدوات نجاحها, وأشار العديد من الباحثين بعدم قدرة المشاريع لمواجهة المخاطر وأثارها السلبية, وذلك لعدم تبني أنشطة إدارة المخاطر بشكل منهجي ومستمر أو لعدم وجود وعي لإدارة المخاطر, لتظهر أهمية إدارة المخاطر, كأداة لمواجهة المخاطر والتعامل معها, التي بدورها تعمل على تحسين القرارات وضمان لتحقيق أهدافها والالتزام بمعايير نجاحها على أرض الواقع.

يتوقف نجاح أي منظمة في مواجهة منافسيها على قدرة هذه المنظمة على إدراك إمكانياتها ونقاط القوة والضعف لديها واستغلال النقاط الإيجابية التي تمتلكها ومعالجة النقاط السلبية أو نقاط الضعف لديها كما يجب على المنظمة أن تتعرف وتفهم بيئتها الخارجية وكل ما تتضمنه من فرص وتهديدات ومحاولة إقتناص الفرص وتجنب التهديدات أو التكيف معها كما أن المنظمة التي تسعى للاستمرار والنمو والتميز يجب عليها أن تعمل بصورة مستمرة وجادة من أجل زيادة نصيبها السوقي والمحافظة على عملائها من خلال استغلال الفرص والتغلب على التهديدات وهو ما يعبر عنه الذكاء الاستراتيجي. (حسين, 2019, ص662)

1.2. المحور الأول: إدارة المخاطر

❖ تعريف إدارة المخاطر:

تعرف بأنها موقفاً ينطوي على احتمال حدوث ضرر من حيث إصابة إنسان أو اعتلال للصحة أو الضرر الذي يلحق بالبيئة أو المنشآت أو البنية التحتية بسبب العوامل البيئية أو الأخطاء البشرية.

وهي عملية لتحديد المخاطر وتقييمها للتعرف على مدى شدتها وأثرها على المشروع ووضع الاستراتيجية المناسبة لتقليل الخسائر الناجمة عنها.

وهي عبارة عنه منهج عملي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسارة التي تقع للحد الأدنى.

وهي الإجراءات التي تتبعها المنظمات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة.

وقد عرفت إدارة المخاطر بأنها الضوابط التي تقوم من خلالها المنظمة بتقييم ومراقبة واستخدام ومتابعة المخاطر من جميع المصادر بغرض زيادة قيمة المنظمة سواء في الأجل القصير أو في الأجل الطويل.

(البقي, 2020, ص15)

وفي تعريف آخر تعرف بأنها: " إدارة الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها، والتي قد تترتب عليها خسائر محتملة الحدوث على مستوى المؤسسة، إذا لم يتم التعامل معها بشكل مناسب ومن التعاريف السابقة نستخلص ما يلي:

- ❖ إدارة المخاطر لا يقصد بها فقط تجنب المخاطر، فنشاطاتها ينبغي أن تتضمن أصول المساهمين وحماية عوائدهم.
- ❖ المفهوم الحقيقي لإدارة المخاطر هو تنفيذ معايير الأمان في المؤسسات في حالة الطوارئ أو في حالة خسارة مواردها .
- ❖ إدارة المخاطر عملية مستمرة ومتواصلة يتم فيها تحليل وتقييم وقياس المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة في الحاضر والمستقبل ومن ثم تطوير الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.

❖ أهمية إدارة المخاطر:

تلعب إدارة المخاطر دوراً رئيسياً في زيادة العوائد المحتملة، أو استقرارها في المنظمة، وأن مدير الأعمال الذي يتجاهل إدارة المخاطر التي تواجه نشاطات الأعمال التي خططت، سيواجه العديد من النتائج السلبية، وتكمن أهمية إدارة المخاطر في النقاط التالية الآتية:

- أ. تحدد المخاطر التي تواجه تحقيق الأهداف وتقييمها، بحيث يمكن إبلاغ المديرين عنها للتحوط لها، أو التخفيف منها، أو تحويلها لتحقيق الأهداف التي يتعين تحقيقها.
- ب. تعزز مقدرات العاملين لمقابلة مخاطر الأعمال والدفاع عن الأعمال من المخاطر.
- ج. تتعاضد أهمية إدارة المخاطر في تخطيط الأعمال بسبب تسارع وتيرة التغيير، وعدم إمكانية على الخبرة الماضية بشكل كبير، وبسبب تزايد الكوارث الكبيرة التي كان من الممكن تفاديها وإدارتها بشكل أفضل.
- د. تستخدم إدارة المخاطر في قياس حجم عدم التأكد الذي يمكن أن تتقبله المنظمة لتتمكن من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- هـ. تساهم في تمكين الإدارة من التعامل مع المخاطر التي تواجه المنظمة وإدارتها، التي يمكن أن تقوده إلى فشلها أو عرقلة مسارها الاستراتيجي.
- و. تساهم في تحقيق التوازن الاستراتيجي الأمثل بين العوائد والمخاطر المرتبطة بها.
- ز. تمكن المنظمة من الاستخدام الفعال للموارد والمقدرات الجوهرية في تحقيق الأهداف.
- ح. التأكيد لمجلس الإدارة بحاجة المنظمة لتفكير جميع المديرين فيها بالمخاطر التي تنطوي عليها قراراتهم، وضمان اتخاذ الإجراءات المناسبة لجعل المخاطرة تحت السيطرة وكل ذلك يؤكد أهمية إدارة المخاطر. (الونداوي، 2012، ص26)

❖ أنواع المخاطر:

يمكن تقسيم أنواع المخاطر من خلال ثلاث مجموعات حسب خطورتها:

1. المجموعة الأولى: وتشمل الأخطار المهمة جداً والتي إن وقعت تؤدي إلى إفلاس المشروعات.
2. المجموعة الثانية: وتشمل الأخطار التي إن وقعت تسبب خسارة مالية كبرى للمشروعات وتهز توازنها المالي، مما يضطرها إلى الاقتراض من البنوك للمحافظة على سير أعمالها واستمرارها وهذه لا تؤدي إلى إفلاس المشروعات وإنما خلل في توازنها المالي.
3. المجموعة الثالثة: وتتضمن الأخطار العادية والتي غالباً ما تتم مواجهتها داخلياً بناءً على الإجراءات والسياسات وأهداف المشروعات.

❖ تصنيف المخاطر:

اختلفت وتعددت تصنيفات المخاطر حسب وجهات نظر الباحثين والمداخل التي من خلالها تناولوا المخاطر، فمنهم من صنف المخاطر إلى مخاطر خارجية وأخرى داخلية حسب البيئة التي تقع فيها، ومنهم من صنفها حسب طبيعتها إلى مخاطر ستاتيكية وأخرى ديناميكية، وهناك من صنفها حسب نتائجها وتأثيراتها إلى مخاطر مالية وأخرى غير مالية، وأخر صنفها إلى مخاطر بحتة ومخاطر مضاربة، وصنفت وفق مسبباتها إلى مخاطر عامة وأخرى خاصة، كما صنفت الأخطار حسب العناصر التي تقع عليها إلى أخطار شخصية وأخطار الملكية، وأخطار المسؤولية وأخطار المسؤولية وأخطار ناشئة عن فشل الآخرين، كما تم تصنيفها إلى مخاطر استراتيجية ومالية وبيئية وأخرى تشغيلية استناداً إلى البيئة التي تحدثها. (العنزي، 2015، ص572)

❖ أهداف إدارة المخاطر:

تهدف إدارة المخاطر إلى تحديد المشاكل المحتملة قبل حدوثها بحيث يمكن تخطيط الأنشطة حسب الحاجة عبر حياة المنتج أو المشروع للتخفيف من الآثار السلبية على تحقيق الأهداف المؤسسية. كما تهدف إدارة المخاطر إلى تقليل التهديدات وزيادة الفرص، وزيادة إجمالي العائد على الاستثمار، كما تهدف إلى:

- ❖ تحديد وتقييم وتخفيف السيطرة على المخاطر.
- ❖ وضع خطة لإدارة المخاطر ومواجهتها قبل تفاقمها.
- ❖ تحديد مؤشرات المخاطر الرئيسية ومؤشرات الأداء لمواءمة الجهود لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- ❖ تقليل التهديدات وتعزيز الفرص. (حاتم، 2014، ص69)

❖ خطوات إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر هي خطوة استباقية ومقاربة منهجية للتحكم في المخاطر من خلال التعرف على تلك الأخطار وتحليلها وتفسيرها لمحاولة التقليل من أثارها وحتى منع حدوثها وكذلك محاولة الاستفادة من الجوانب الايجابية، ويتم ذلك بتطبيق خمس خطوات أساسية سيتم ذكرها كالتالي:

- **تحديد المخاطر:** يمكن تحديد المخاطر من خلال جمع البيانات حول المخاطر المتوقع حدوثها أثناء سير المشروع، ويتم ذلك اعتمادا على الخبرة السابقة ودراسة المشاريع السابقة المشابهة للمشروع، كما يمكن استخدام بعض الأدوات والتقنيات في جمع البيانات منها: العصف الذهني، استشارة أصحاب الخبرة في المجال، استخدام تحليل SWOT الاستبيانات.
- **تحليل المخاطر:** تعني تصنيف الخطر والوقوف على مصادره الأصلية وهو أيضا أسلوب لدراسة العلاقة بين أسباب ونتائج الخطر الكامن في النظام 0 ويتم في هذه الخطوة أخذ القائمة الأولية للمخاطر ومن ثم تقييم تأثير كل خطر على النظام لمعرفة أهمية الخطر ومدى خطورته (خطير - غير خطير 000000 الخ) وتحديد مقياس الخطورة المناسب وهناك عدة أساليب للقيام بالتحليل.
- **تقييم وقياس المخاطر:** إن العملية الثالثة بعد تحليل المخاطر هي قياسها، حيث أن كل نوع من المخاطر يجب أن ينظر إليه بأبعاده الثلاثة: حجمه، مدته، احتمالية الحدوث لهذه المخاطر ويعتبر الوقت المناسب الذي يتم فيه القياس ذا أهمية بالنسبة لإدارة المخاطر كما يجب أن يأخذ تقييم المخاطر في الحسبان الأحداث المتوقعة والغير متوقعة.
- **التحكم في المخاطر:** وتعني بالوسائل والطرق المستخدمة لمواجهة الخطر وهي أيضا العملية التي يتم من خلالها التعامل مع المخاطر التي تم تقييمها وتمثل هذه الخطوة في دراسة التقنيات التي يجب استخدامها في كل مخاطرة 0 وهذه التقنيات تشمل: تفادي المخاطر، خفض المخاطر، أو الاحتفاظ بالمخاطرة.
- **مراقبة المخاطر والسيطرة عليها:** تعتبر الخطوة النهائية في عملية إدارة المخاطر هي مراقبة المخاطر (سجل المخاطر) باستمرار لتحديد أي تغيير في حالتها بحيث تتحول من مخاطر متوقعة إلى عوائق أو مشاكل تعيق الخطة الإستراتيجية أو المشاريع والمبادرات حيث يصبح على الإدارة مواجهة هذه المشاكل باستراتيجيات جديدة، وتقوم إدارة الجودة والتطوير في الجمعية بمراجعة قائمة المخاطر بشكل دوري خلال فترة الخطة الإستراتيجية كاملة وحتى الانتهاء بطرق مختلفة منها:
- تكرارية حدوث الخطر.
- مدى التغير في قائمة المخاطر.
- مدى فعالية الإجراءات الوقائية المتبعة ونجاحها في الحد من الخطر. (فريدة, 2022, ص24)

1.3. المحور الثاني: نجاح المنظمة

❖ تعريف نجاح المنظمات:

يعتبر مفهوم نجاح المنظمات مصطلحاً حديثاً ضمن أدبيات الفكر الإداري مقترناً في عناصره المتضمنة بمصطلحي الكفاءة والفاعلية، حيث دأبت أدبيات الفكر الإداري تعالج قضية نجاح المنظمات بالتركيز على مفهومي (الكفاءة والفاعلية) ومع مرور الوقت وتطور الفكر الإداري لم يعد التركيز على كفاءة المنظمة وحدها يكفي للحكم على نجاح المنظمة ولم يعد التركيز على فاعلية المنظمة مجدياً للحكم النهائي على نجاحها أيضاً. أن النظرة الحديثة أصبحت تأخذ في عين الاعتبار العديد من المؤشرات للحكم على نجاح المنظمات في ظل التغيرات البيئية المتسارعة والتطورات المتلاحقة.

ويعرف بأنه ناتج عن قدرة الإدارة على الانتقاء ثم التعامل مع الموافق التي تحقق نجاحاً متفرقة للمنظمة، أو ناتج عن إيمان المديرين بفلسفة المصادفة، وتوظيفهم المخترن في الذاكرة لتوقع تحديات ومستوى النجاح في التعامل معها أو تجنبها.

أن نجاح المنظمة من خلال التوافق الاستراتيجي بوصفه مفتاح النجاح ويتمثل بقدرة المنظمة على تنسيق أنشطتها في جميع مكوناتها وربطها برؤية مشتركة لكافة أصحاب المصلحة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وهو عبارة عن قدرة المنظمة على البقاء والنمو في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها في بيئة الأعمال. (حسين، 2019، ص39)

❖ قياس نجاح المنظمات:

مقاييس النجاح هي تلك المعايير التي يعتقد بأنها تبين أثر الأعمال وهي قد تكون معايير كمية أو إدراكية قابلة للقياس بطريقة معينة بحيث تعكس غرض ورسالة المنظمة مشيراً إلى أهمية مقاييس النجاح كونها تزود بتغذية عكسية عن الافتراضات والقواعد الأساسية فيما إذا كانت تتلاءم مع الملاحظات الحالية أو تحتاج إلى إجراء تغييرات جذرية.

أن نجاح المنظمات يمكن أن يقاس عبر مجموعة من المؤشرات والمعايير وهي درجة رضا الزبائن عن منتجات المنظمة وأعمالها وولائهم لها والصورة الإيجابية التي يحملها العملاء عنها.

ويمكن قياس نجاح المنظمات من خلال الاتي:

1. **الفاعلية:** وهي درجة تحقيق المنظمة لأهدافها وتتضمن مؤشرين هما:

- **التكيف:** وهو قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي قد تواجهها في المستقبل ووضع حلول إبداعية لسيطرة عليها في حال حدوثها.

- **المحافظة على العاملين:** وهو محافظة المنظمة على رأس مالها الفكري وخاصة أصحاب العقول المبدعة والقادرين على توليد الأفكار الإبداعية والتي تخدم رسالة المنظمة وتحقيق أهدافها.
- 2. **الكفاءة:** وهي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة سواء موارد مادية أو بشرية ويتضمن هذا المعيار مؤشرين وهما:
 - **تحقيق الرضا:** وهو زيادة حجم التوضيحات من قبل العاملين لإنجاز المهمة وارتفاع درجة ولائهم مقابل إشباع حاجاتهم ورغباتهم الشخصية.
 - **الإبداع:** أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بتحقيق الأهداف وحل المشكلات ويحقق تغيرات جديدة ومرغوبة في المنظمة. (علوان، 2021، ص24)

❖ مقومات نجاح المنظمة:

1. القضايا الاستراتيجية التي تعد المقوم الأساس للنجاح، فمن خلالها تحدد المنظمة قدراتها ورؤيتها، وتتمكن من قياس نجاحها في عملية التخطيط الاستراتيجي، ثم الاتجاه لتحقيق رسالتها واستراتيجيتها للأمد البعيد، انطلاقاً من الافتراض بأنها قضايا تتطلب قراراً مستقبلياً لأنها تشكل حجر الزاوية لأية عملية تخطيط استراتيجي بالشكل الذي يؤثر في مسار أعمال المنظمة، أما الكامن من تلك القضايا فيبرز في نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المدركة وفي تقييم القدرات المنظمة، وهي حينها قضايا ينبغي معالجتها قبل الإعلان عن استراتيجيات المنظمة، وبما يجعلها تتباين من منظمة لأخرى، ومن سنة لأخرى داخل المنظمة نفسها، وأن بعضها يضمحل لتظهر أخرى جديدة، وتتمحور مصادر هذه القضايا في (التركيز الاستراتيجي، والكفايات الاستراتيجية، والتغيير التنظيمي، ومحدودية الموارد، والتحالفات والاكتماسات الاستراتيجية، والاندماجات المؤسسية، والشركات).
2. تمتع المديرين التنفيذيين برؤية ثابتة في ماهية الأعمال، وحرصهم على تفسير كيف أن الخطط الاستراتيجية يتوقع لها النجاح بدلاً من إثبات كونها صحيحة والسعي لتجربتها وتشخيص نتائجها.
3. تكرار المنظمة الاستراتيجيات التي نجحت في المرات السابقة وأن تسأل نفسها باستمرار ما الذي يجري في الواقع؟ وتتنبأ على أساسه بالمستقبل.
4. ارتكاز المنظمة ووحدات أعمالها على نظم اتصالات فاعلة.
5. اعتماد المنظمة لمعايير دقيقة في قياس نجاح برامج التغيير فيها، وارتكازها على أهداف ملائمة وغير موضوعية نسبة للأداء السابق أو المقارنات المرجعية الداخلية.
6. تفسير الاستراتيجية باستمرار والحرص على توافرها وجعل العاملين يدركون ما الذي يسند قدراتهم وينميها.

7. أن يكافح القادة لبناء الثقة وتحفيز العاملين لتحقيق الفوز المبكر, بعد السنة الأولى في عمل المنظمة وتطبيقها لاستراتيجيتها كي لا يسرعوا في خطواتهم ويضحوا ببذرات النجاح التي زرعتها منظماتهم لتجني ثمارها في الأمد البعيد.
8. الاعتراف بالماضي والاقتداء به للتحرك إلى الأمام, وبناء قدرات المنظمة لتبني مشروعات تركز على متطلبات العميل وليس فقط (الموازنة, ووقت التسليم), وفي هذا أكدت هيئة الاستشاريين الكندية أهمية قدرات العاملين في بناء إمكانيات التخطيط والتصميم وتنفيذ المشروعات مع تعريفهم الجيد بالأهداف والمخرجات.
9. تحديد دور كل فرد من دون التركيز على أعضاء فريق تنفيذ المشروع أو النخبة فيه.
10. اعتماد مدة معنية لاختيار جميع (الأفكار, المنتجات, والخدمات, والبرامج) الجديدة وإذا لم يكن ذلك ممكناً لابد من تجزئة المدة على أجزاء أصغر لإجراء التحسينات المطلوبة.
11. الاحتفال بمبادرات التغيير الناجحة في أجواء اجتماعية محفزة على تغييرات أكثر وإبداعات بمستوى أعلى. (عبد العليم, 2014, ص35)

❖ أبعاد نجاح المنظمة:

هنالك أبعاد لنجاح المنظمة يمكن إيجازها فيما يلي:

1. **الاستراتيجية المحددة:** وتشير إلى اهتمام المنظمة بصياغة استراتيجية واضحة تحدد من خلالها أسلوب العمل الأنسب كما تحدد من خلالها التحسينات المقترحة والتي يمكن أن تساعد في تحقيق أهدافها النوعية والكمية.
2. **التنفيذ الفعال:** ويعني حرص العاملين في المنظمة على تنفيذ كل ما ورد وحدد في الاستراتيجية الموضوعية والتزام العاملين في كل المستويات الإدارية بالاستراتيجية.
3. **الثقافة التحفيزية:** وتتعلق بتبني المنظمة للعادات والتقاليد والطقوس المدعومة للعاملين والاهتمام بزيادة دافعيتهم من خلال وضع أنظمة الحوافز المادية والمعنوية.
4. **التنظيم العضوي:** وتعني إتباع المنظمة للاستقلالية والحرية كأسلوب لرفع الروح المعنوية للعاملين وتنفيذ العمل من خلال فروق العمل واعتبار الأنظمة والإجراءات وسيلة لإنجاز العمل وليس غاية في حد ذاتها.
5. **القيادة التحويلية:** تشير القيادة التحويلية إلى التأثير الأدبي والإلهامي للقائد على مرؤوسيه ليتغاضوا عن مصالحهم الشخصية لصالح المنظمة بالإضافة عن الخصائص الشخصية للقائد والتي تزيد من إعجاب المرؤوسين بالقائد وثقتهم وولائهم له وهو ما يحفزهم لبذل جهود مضاعفة لتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم.

6. الابتكارات المستمرة: وتشير إلى تشجيع المنظمة للمقترحات والاقتراحات والمبادرات المقدمة من العاملين وتحويل هذه المبادرات والمقترحات إلى أفكار وخدمات مبتكرة فضلاً عن تشجيع الاتصالات ومعالجة البيانات وتوفير المعلومات وتطويرها بشكل مستمر. (باقر، 2020، ص18)

❖ العوامل المؤثرة في نجاح نظم تخطيط موارد المنظمة:

- نظام تخطيط موارد المنظمة:

تهدف نظم تخطيط موارد المنظمة لمساعدة الإدارة من خلال تحديد أفضل ممارسات الأعمال وتجهيز الإدارة بالمعلومات السليمة لاتخاذ القرار في وقته، وصممت نظم تخطيط موارد المنظمة لتحسين كافة جوانب العمليات الرئيسية عبر مكاتب الشركة الخلفية برمنها ابتداء من التخطيط حتى التنفيذ الإدارة والرقابة فهي تحقق ذلك بواسطة التقاط العمليات والوظائف التي كانت متفرقة ومشتتة في السابق لتدمج وتنسق بشكل متصل في قاعدة البيانات المركزية، ونتيجة ذلك يمكن لنظم تخطيط موارد المنظمة أن تسهل بفعالية أكبر إنجاز المهام اليومية، وخفض النشاطات الزائدة المزدوجة التي تستهلك الوقت والمال وذلك من خلال تقنين الإجراءات الأساسية، والتخلص من مستودعات البيانات بواسطة تكوين مخزون مركزي لبيانات أعمال وتكون وقتية، والمساعدة في تخصيص وإدارة أكثر فاعلية للموارد وتخفيض التكاليف غير المباشرة، وتحسين التخطيط الاستراتيجي بإتاحة المجال لتقييم أكثر دقة للحاجات التي تتطلبها الأعمال، وتفعيل قياس الأهداف إزاء النتائج.

- التوافق بين نظم تخطيط موارد المنظمة وإجراءات الأعمال:

أظهرت الأدبيات السابقة على أنه بالرغم من الكمية الكبيرة من الوقت والمال التي تم إنفاقها على تطبيق نظم تخطيط موارد المنظمة، إلا أن جزء صغير من الشركات حققت بشكل تام فوائد تنفيذ هذا النظام، كما أن هناك فجوة بين متطلبات الشركة من جهة، ومزايا نظم تخطيط موارد المنظمة من جهة أخرى.

- دعم الإدارة العليا:

إن كلا من الدعم والالتزام والتفويض والتوجيه من الإدارة العليا يعتبر ضرورياً لضمان النجاح الكلي لنظم تخطيط موارد المنظمة، وتعتبر هذه العوامل من العوامل الحاسمة والرئيسية لضمان نجاح تنفيذ نظم تخطيط موارد المنظمة، وعلى عكس ذلك فإن من أسباب فشل تنفيذ نظم إدارة الموارد هو عدم استخدام هذا النظام في تحقيق التوقعات المنشودة.

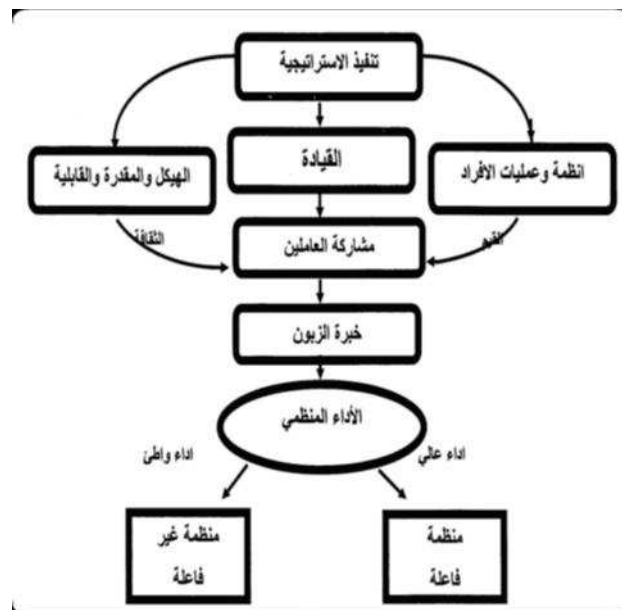
- الدعم من مزودي نظم تخطيط موارد المنظمة:

إن اختيار الشركات التي تورد نظم تخطيط موارد المنظمة يعتبر غاية في الأهمية في تطبيق هذا النظام بشكل فعال، وينطوي هذا الاختيار على التزام مدى الحياة مع مورد هذه الخدمة، نظراً لتثبيت أحدث الوحدات. (ذياب، 2017، ص53)

عناصر ومكونات المنظمة الناجحة:

المنظمات الناجحة خاصة في القطاع الخدمي العام تعتبر عامل أساسي لتحقيق التنمية، وعدم إدراك هذه العلاقة بين فاعلية المنظمة والتنمية المتحققة يشكل أحد معوقات التطور والتقدم وهذا ما أكدته التقرير الصادر عن ورشة العمل الخاصة بدراسة المنظمات الناجحة في القطاع العام. إذ أشار إلى دور المنظمات الحكومية العامة في تجهيز خدمات الصحة – التعليم – الرعاية الاجتماعية والخدمات الأخرى بما يساهم في تحقيق التنمية البشرية والمجتمعية المستدامة، ولكن عدم فاعلية بعض المنظمات العامة في الوصول إلى النتائج والأهداف المخطط لها بسبب انخفاض مستويات أدائها الناجم عن عدم توافر العناصر والمكونات الأساسية لخلق منظمة فاعلة يقود إلى إعاقة عملية التنمية. ويمكن إيجاز عناصر ومكونات المنظمة الناجحة فيما يلي:

- الإنجاز الفاعل للاستراتيجية.
- الاستعمال الكامل لقوة العمل من خلال أنظمة وعمليات الأفراد.
- دعم وتشجيع العاملين.
- هيكل تنظيمي يلائم التوقعات ويستجيب لمتطلبات عملية المساءلة.
- قيادة إدارية مصداقية ومقدرة عالية لإدارة وتوجيه نجاح الأعمال المستدامة.
- الثقافة والقيم الملائمة. (حاتم، 2014، ص255)



❖ عناصر ومكونات المنظمة الناجحة

إلى أن هناك مجموعة من العناصر الغر ملموسة تؤثر بشكل كبير على أداء وتكون منظمة ناجحة تشمل:

- المقدرات الإدارية.
- رأس المال البشري.
- سمعة المنظمة.
- علاقات العمل.
- التدقيق والضبط الداخلي.
- الثقافة التنظيمية. (ذياب، 2017، ص53)

1.4. العلاقة بين تأثير إدارة المخاطر ونجاح المنظمة:

❖ هنالك تأثير لإدارة المخاطر على نجاح المنظمة ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

- **ضمان الاستدامة:**
تساعد إدارة المخاطر على تحديد، وتقييم المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات لإدارتها، وهذا يساعد على ضمان استدامة الخدمات الحكومية واستقرار، واستمرارية الأعمال.
- **زيادة المرونة والموثوقية:**
تقوم الإدارة الفعالة للمخاطر بإرشاد العمليات وصنع القرار بناء على المعرفة المتاحة، وهذا يساعد على بناء الثقة بين المواطنين والمؤسسة الحكومية.
- **تقليل التكلفة والهدر :**
من خلال تحليل المخاطر، يمكن تحديد مجالات التحسين والتركيز على تخصيص الموارد بكفاءة، مما يقلل من التكاليف.
- **تحسين الاستجابة لحالات الطوارئ :**
تساعد إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية على تطوير خطط طوارئ محددة ومستتبيرة، مما يعزز قدرة المنظمة على إدارة الأزمات والكوارث بشكل فعال.

- **تعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية:**

تعمل على توفير معلومات مهمة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة ومبنية على التحليل، مما يزيد من نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

- **الامتثال القانوني والتنظيمي :**

تساعد إدارة المخاطر المؤسسية على الامتثال لجميع القوانين واللوائح المعمول بها، مما يقلل من مخاطر الدعاوى القضائية.

- **تعزيز القدرة على التكيف:**

تتيح إدارة المخاطر للمنظمة أن تكون مرنة في الاستجابة للتغيرات البيئية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية.

- **تحسين الكفاءة والفعالية:**

تساعد على تحسين الكفاءة والفعالية من خلال الحد من الاضطرابات وتحسين اتخاذ القرار.

- **تعزيز التواصل والتعاون:**

تعمل على تشجيع التعاون الداخلي والتواصل بين الوظائف والإدارات المختلفة داخل المنظمة. (باقر، 2020، ص36)

1.5. الخاتمة

تناولت في الجزء النظري من البحث تعريف إدارة المخاطر وأهميتها وأنواع تصنيفاتها وأهدافها وخطواتها كما تناولت تعريف نجاح المنظمات وقياس نجاحها والتعرف على أهم مقومات نجاح المنظمة وأبعاد ذلك النجاح، وناقشت العوامل المؤثرة في نجاح نظم تخطيط موارد المنظمة، وكذلك تم مناقشة عناصر ومكونات المنظمة الناجحة، وتم القاء الضوء على العلاقة بين تأثير إدارة المخاطر على نجاح المنظمة.

❖ الدراسات السابقة:

دراسة علوان (2021) بعنوان

دور إدارة المخاطر في تقليل الخسائر في المنظمات

يسعى البحث على والحالي للتعرف على واقع إدارة المخاطر في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة أذ يأتي لإلقاء الضوء على واقع إدارة الخطر في هذه الشركة ودورها في تقليل الخسائر المحتملة وطرق معالجتها. لذا تكمن مشكلة البحث في عدة تساؤلات منها: ما هو مفهوم إدارة الخطر في الشركة؟ وهل لإدارة الخطر دور في تقليل الخسائر في الشركة؟ وماهي العلاقة بين إدارة المخاطر وتقليل الخسائر؟ وتجلت أهمية البحث في دور المخاطر في عالم المنافسة بين الأعمال حيث أصبحت من مصادر الميزة التنافسية. ويهدف البحث إلى التعرف على إدارة المخاطر في الشركة ومعرفة مستوى الخسائر الناجمة من التركيز على إدارة المخاطر ومدى إدراك العاملين عن إدارة المخاطر. وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في الشركة تتألف من (50) موظف من كافة الاختصاصات في الشركة قيد البحث ومن مستويات مختلفة وكانت أبرز الاستنتاجات علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين إدارة المخاطر وتقليل الخسائر في الشركة العامة للصناعات. النسيجية في الحلة.

دراسة جلول (2019) بعنوان

إدارة المخاطر في شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA وكالة غليزان للفترة "2016-2014"

الهدف من هذه الدراسة المتواضعة تسليط الضوء على مختلف الطرق التي تستند عليها إدارة الخطر في شركات التأمين في مواجهة المخاطر التي تتعرض لها أثناء مزاولتها لنشاطها، وما تنطوي عليه من إفصاح وشفافية بين هذه الشركات وجميع الأطراف ذات العلاقة بنشاطها، باعتبار أن إدارة الخطر السليمة تعد عناصر حاسمة لقطاع التأمين في المرحلة الحالية، وكذلك نظرا لطبيعة هذا النشاط الذي يعتمد إلى حد كبير على وجود أساس من الثقة والشفافية لنمو الشركة واستقرارها. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات على المراقبين الداخليين بالمصلحة وجمع مجموعة من الأجوبة والمعلومات الصالحة للدراسة الخاصة بالشركة وتحليلها وخلصت الدراسة إلى العديد من النقاط أهمها: - للتأمين عدة أنواع مختلفة كلها تحاول التقليل من الأخطار التي قد تصيب الأشخاص أو الممتلكات وذلك عن طريق شركات التأمين التي تعمل على دراسة وإدارة مختلف تلك الأخطار التي يتعرض المؤمن لها. - قيام فكرة التأمين على أساس قاعدة المشاركة في تحمل المخاطر، وبحسب قسط التأمين بالنظر إلى وظيفة أو مهنة الشخص المؤمن بحيث يكون القسط في متناوله. - تعتبر إدارة الخطر هي الوسيلة الفعالة لمواجهة الأخطار التي تتعرض لها شركة التأمين. - أهم خطر تتعرض له الشركة هو خطر الإفلاس ومجلس الإدارة هو الذي يقوم بوضع الطرق لمواجهة الأخطار التي تتعرض لها الشركة.

دراسة العنزي (2015) بعنوان

تأثير ادارة المخاطر وفوائدها في المنظمات

تقدم هذه الدراسة تأثير تطبيق إدارة المخاطر من وجهة نظر مديري المشروعات والمهندسين العاملين فيها, إذ تستند جميع التحليلات إلى خلفية نظرية تتعلق بالمخاطر وإدارة المخاطر في مشروعات البناء, وتعود مشكلة البحث إلى جملة العوامل المسببة لفشل وتلك المشروعات كـ(ضعف الاعداد لكل مرحلة من مراحل المشروع, وعدم كفاية الوثائق الخاصة بعمليات الرصد والتسجيل, وضعف أداء مديري المشروعات والتقديرات غير الدقيقة للتكاليف, وضعف الاتصالات, وكذلك تجاهل إشارات التحذير للمشروعات التي تكون على وشك الفشل), من هنا تم تحديد المشكلة بالتساؤل الآتي: (هل يمكن تحقيق نجاح المشروعات بالاعتماد على إدارة المخاطر الفاعلة؟), أما أهمية البحث تتلخص بأهمية نظرية في عرض ومناقشة المستجدات العلمية والإسهامات المعرفية في مجال إدارة المخاطر, أما الأهمية التطبيقية فقد اهتمت الدراسة في مناقشة ومعالجة مشكلة حقيقية وواقعية استناداً إلى ما قدمته الدراسة الاستطلاعية واستمارات الاستبانة الموزعة على المهندسين في المشروعات, أما هدف الدراسة الرئيسي يكمن في اختبار تأثير المتغير المستقل (إدارة المخاطر الفاعلة) في المتغير المعتمد (نجاح المشروعات), وإن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة هو وجود تأثير لإدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات, وكذلك وجود تأثير لإدارة المخاطر الفاعلة في أبعاد نجاح المشروعات.

دراسة عبد العليم(2014) بعنوان

تأثير إدارة المخاطر المالية على أداء البنوك دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية

استهدفت الدراسة الوقوف على تأثير إدارة المخاطر المالية على أداء البنوك التجارية، بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية خلال الفترة من 2004/1/1 حتى 2012/12/31. ولاختبار طبيعة تلك العلاقة فقد استخدم الباحث أسلوب تحليل الارتباط وأسلوب تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة درجة المعنوية الإحصائية للمعاملات، وتوصلت الدراسة إلى ثبوت علاقة معنوية لأبعاد إدارة المخاطر المالية حيث ثبت وجود علاقة معنوية لكل من إدارة مخاطر الائتمان وإدارة مخاطر السيولة وكفاءة استخدام الأموال على أداء البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، مما يدعم التوصية بضرورة العناية والاهتمام بإدارة مخاطر الائتمان وإدارة مخاطر السيولة وتحسين استخدام الأموال بالبنوك التجارية على اختلاف أحجامها لتحقيق التميز والاستقرار في السوق المصرفي.

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر

تُعرف إدارة المخاطر بأنها عملية منظمة تهدف إلى تحديد، وتقييم، وتحليل، ومعالجة، ومتابعة المخاطر التي قد تؤثر سلباً على أداء المنظمة، سواء كانت هذه المخاطر مالية، تشغيلية، تنظيمية، أو بيئية. وتركز إدارة المخاطر على الحد من التأثير السلبي للتهديدات وتعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة.

وقد عرّفها معهد إدارة المشاريع PMI (2000) بأنها:

“مجموعة من العمليات المنهجية المستخدمة لتحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، ووضع استجابات فعالة للسيطرة عليها، ومراقبتها باستمرار طوال دورة حياة المشروع أو المنظمة.”
وتُعد إدارة المخاطر مدخلاً استراتيجياً يعزز من قدرة المنظمة على العمل في بيئات غير مستقرة، ويوفر أساساً علمياً لاتخاذ القرارات وتقليل التكاليف الناتجة عن الأزمات أو الأحداث غير المتوقعة.

ثانياً: خطوات إدارة المخاطر

تتضمن عملية إدارة المخاطر خمس خطوات رئيسية:

- 1. تحديد المخاطر:** جمع المعلومات المتعلقة بالتهديدات المحتملة التي قد تواجه المنظمة، باستخدام أدوات مثل: تحليل SWOT، العصف الذهني، مراجعة المشاريع السابقة.
- 2. تحليل المخاطر:** فحص أسباب المخاطر وتقدير تأثيرها من حيث الحجم والتكرار. يشمل هذا التصنيف وتحديد مستوى الخطورة.
- 3. تقييم المخاطر:** تصنيف المخاطر حسب أولويتها بناءً على معايير الأثر والاحتمالية، واختيار ما يستوجب المعالجة منها.
- 4. وضع الاستجابات:** تحديد استراتيجيات المواجهة (مثل: التجنب، التحويل، التخفيف، أو القبول)، واختيار أنسب البدائل لمعالجة كل خطر.
- 5. مراقبة المخاطر والتحكم فيها:** المتابعة المستمرة للمخاطر وخطط الاستجابة لضمان فعالية التنفيذ، وتحديث الخطط عند الضرورة.

ثالثاً: مفهوم نجاح المنظمة

يشير "نجاح المنظمة" إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، والاستمرار في الأداء الجيد ضمن بيئة متغيرة. وهو مفهوم متعدد الأبعاد، يمكن قياسه من خلال مؤشرات رئيسية مثل:

- الفاعلية (تحقيق الأهداف المرجوة)
- الكفاءة (استخدام الموارد بأقل تكلفة)
- رضا العملاء والموظفين
- القدرة على الابتكار والتكيف
- الاستدامة والنمو طويل الأمد

وقد أوضح الباحثون أن النجاح المؤسسي لا يقتصر على العائد المالي، بل يشمل عناصر غير ملموسة مثل السمعة، والثقافة التنظيمية، ورأس المال البشري.

رابعاً: مقومات نجاح المنظمة

من أبرز مقومات النجاح التنظيمي:

1. وضوح الاستراتيجية والرؤية
2. القيادة الفعالة والتحفيزية
3. البنية التنظيمية المرنة
4. الثقافة المؤسسية الداعمة
5. نظم اتصال وتنسيق فعالة
6. موارد بشرية مؤهلة
7. قدرة عالية على إدارة التغيير والتعلم المؤسسي

خامسًا: العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المنظمة

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة المخاطر ونجاح المنظمة. فعندما تطبق المنظمات استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر، فإنها تصبح أكثر قدرة على:

- تقليل الخسائر وتكاليف الأزمات
- اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر وعيًا
- حماية السمعة المؤسسية
- تعزيز ثقة المستثمرين والعملاء
- الحفاظ على الاستمرارية التشغيلية

وقد خلصت دراسة (Cooper, 2005) إلى أن المنظمات التي تتبنى إدارة مخاطر متكاملة تحقق نجاحًا مؤسسيًا أكبر مقارنة بالمنظمات التي تتعامل مع المخاطر بصورة عشوائية أو جزئية.

سادسًا: الإطار المفاهيمي للدراسة

يعتمد هذا البحث على نموذج مفاهيمي يربط بين:

- المتغير المستقل: إدارة المخاطر (بأبعادها الثلاثة: الاكتشاف، التقييم، واختيار البدائل).
- المتغير التابع: نجاح المنظمة (بأبعاده المختلفة مثل: الفاعلية، الكفاءة، التكيف، الرضا، الاستمرارية).

يتم تحليل العلاقة بين هذه المتغيرات من خلال أدوات كمية (استبيان) وتحليل إحصائي لاختبار الفرضيات الموضوعية.

المنهجية وطرق البحث:

3.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي تم اتباعها في تنفيذ هذه الدراسة، وذلك للإجابة على أسئلة البحث واختبار الفرضيات الموضوعة. ويشمل هذا الفصل تصميم البحث، وأسلوب اختيار العينة، وطريقة جمع البيانات، وأدوات القياس، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

3.2 منهج البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، حيث تم تحليل العلاقة بين متغيرات إدارة المخاطر (المتغير المستقل) ونجاح المنظمة (المتغير التابع)، من خلال دراسة حالة شركة إسناد للمواد الغذائية. وقد تم استخدام أسلوب الدراسة الميدانية للحصول على بيانات واقعية من عينة من موظفي الشركة.

3.3 تصميم البحث

جاء تصميم البحث وفق الأسس التالية:

- فلسفة البحث: الوضعية (Positivism)
- منهج التحليل: استنتاجي (Deductive)
- إستراتيجية البحث: دراسة حالة (Case Study)
- نوع البحث: كمي (Quantitative)
- الإطار الزمني: دراسة مقطعية (Cross-sectional)
- أداة جمع البيانات: الاستبيان المغلق
- أداة التحليل: التحليل الإحصائي باستخدام برامج تحليل مثل SPSS

3.4 مجتمع البحث وعينته

- مجتمع البحث: يتكون من جميع العاملين في شركة "إسناد للمواد الغذائية"، ومقرها مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، ويبلغ عددهم الإجمالي (40) موظفًا.

- عينة البحث: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (36) موظفًا، أي بنسبة 90% من إجمالي المجتمع الأصلي، بما يضمن تمثيلًا جيدًا لمختلف الفئات.

3.5 أداة جمع البيانات

تم استخدام الاستبيان المغلق كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه لقياس كل من:

أولاً: إدارة المخاطر (المتغير المستقل)، ويشمل ثلاثة أبعاد:

1. اكتشاف المخاطر – 4 عبارات

2. تقييم المخاطر – 4 عبارات

3. تحديد البدائل واختيار الوسيلة الأنسب – 4 عبارات

المصدر: استبيان معدل بناء على أيوب وآخرين (2021)

ثانياً: نجاح المنظمة (المتغير التابع)، ويشمل:

- 12 عبارة تقيس أبعاد النجاح التنظيمي (الفاعلية، الكفاءة، التكيف، رضا العملاء والعاملين)

المصدر: استبيان معدل بناء على استبانة حجازي وآخرين

جميع العبارات صُممت وفق مقياس ليكرت الثلاثي:

(1) موافق، (2) محايد، (3) غير موافق.

3.6 صدق وثبات الأداة

- صدق الأداة: تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من المختصين في الإدارة والبحث العلمي.

- ثبات الأداة: تم استخدام معامل "كرونباخ ألفا" لقياس الثبات، وتجاوزت القيم 0.70، مما يدل على مقبولية الأداة من الناحية الإحصائية.

3.7 أساليب تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، من خلال الإجراءات التالية:

- التحليل الوصفي: لتوصيف العينة وتوزيع البيانات.

- اختبارات الصدق والثبات: للتحقق من صلاحية الأداة.
- تحليل التباين والانحدار: لاختبار العلاقة بين المتغيرات.
- اختبار فرضيات الدراسة: بناءً على قيم المعنوية الإحصائية (Sig).

3.8 أخلاقيات البحث

تم التعامل مع بيانات المشاركين بسرية تامة، ولم تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، كما تم إشعار المشاركين بحرية الانسحاب في أي وقت دون تأثير عليهم.

أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على أداة رئيسية واحدة لجمع البيانات، وهي الاستبيان المغلق، والذي تم تصميمه بعناية ليقاس كلاً من المتغير المستقل (إدارة المخاطر) والمتغير التابع (نجاح المنظمة)، وذلك من وجهة نظر العاملين في شركة إسناد للمواد الغذائية.

أولاً: استبيان إدارة المخاطر (المتغير المستقل)

تم إعداد هذا الجزء من الاستبيان لقياس مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر داخل الشركة، حيث يغطي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

1. اكتشاف المخاطر: ويتناول قدرة المنظمة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة قبل وقوعها.
2. تقييم المخاطر: ويقاس مدى قيام المنظمة بتحليل المخاطر وتقدير تأثيرها المحتمل على الأداء المؤسسي.
3. تحديد البدائل واختيار الوسيلة الأنسب لمواجهة الخطر: ويقاس قدرة المنظمة على الاستجابة بفعالية للمخاطر من خلال خطط واضحة ومدروسة.

يحتوي هذا الجزء على 12 عبارة، بواقع 4 عبارات لكل بُعد من الأبعاد الثلاثة، وقد تم تطويرها بالاعتماد على أدوات سابقة من دراسات مثل دراسة أيوب وآخرين (2021) مع التعديل والتكييف بما يتناسب مع طبيعة البيئة السعودية وقطاع الصناعات الغذائية.

ثانيًا: استبيان نجاح المنظمة (المتغير التابع)

يهدف هذا الجزء من الاستبيان إلى قياس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، ويشمل 12 عبارة تغطي أبعادًا متعددة من الأداء المؤسسي، مثل:

- الفاعلية في تحقيق الأهداف
- الكفاءة في استخدام الموارد
- رضا العملاء والعاملين
- التكيف مع التغيرات المحيطة
- الاستدامة والقدرة على الابتكار

وقد تم اعتماد هذا الجزء استنادًا إلى أدوات مستخدمة في دراسات سابقة مثل استبانة حجازي وآخرين، مع إجراء التعديلات اللازمة لملاءمتها لسياق شركة إسناد.

ثالثًا: مقياس الاستجابة

تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لقياس درجة استجابة المشاركين على كل عبارة، ويشمل ثلاث درجات:

- (1) موافق
- (2) محايد
- (3) غير موافق

وقد تم اختيار هذا المقياس لبساطته وسهولة استخدامه من قبل المشاركين في بيئة العمل.

رابعًا: صدق وثبات الأداة

لضمان موثوقية الأداة، تم التحقق من:

- الصدق الظاهري، من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والبحث العلمي، للتأكد من وضوح العبارات ومدى ارتباطها بأهداف الدراسة.

• الثبات الإحصائي، باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وقد بلغت قيمة الثبات لجميع الأبعاد ما يزيد عن 0.70، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والموثوقية.

حدود الدراسة:

1. **حدود موضوعية:** تركز الدراسة على تأثير إدارة المخاطر (الاكتشاف، التقييم، اختيار البدائل) على نجاح المنظمة، ولا تشمل جوانب إدارية أخرى.
2. **حدود مكانية:** تم تطبيق الدراسة في شركة إسناد للمواد الغذائية بمدينة جدة، مما قد يحد من تعميم النتائج على منظمات أخرى.
3. **حدود زمنية:** أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثالث لعام 2024، وبالتالي تعكس نتائجها واقع الشركة في تلك الفترة فقط.
4. **حدود بشرية:** اقتصرَت العينة على موظفي شركة إسناد دون إشراك فئات أخرى كالإدارة العليا أو العملاء.
5. **حدود منهجية:** استخدمت الدراسة أداة الاستبيان الكمي فقط، دون الاعتماد على أدوات نوعية كالمقابلات أو الملاحظة.

المراجع:

1. أيوب، أحمد وآخرون. (2021). دور إدارة المخاطر في تقليل الخسائر في المنظمات. مجلة البحوث الإدارية، العدد 12، ص. 45-67.
2. جلول، فاطمة الزهراء. (2019). إدارة المخاطر في شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA وكالة غليزان للفترة 2014-2016. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير.
3. عبد العليم، محمد. (2014). تأثير إدارة المخاطر المالية على أداء البنوك التجارية المصرية: دراسة تطبيقية على البنوك. مجلة الاقتصاد والمال، المجلد 10، العدد 3.
4. العنز، سالم. (2015). تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات. مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 18.
5. <https://hbrarabic.com> /المفاهيم-الإدارية/الامتثال-التنظيمي/
6. <https://www.rmg-sa.com> /دليلك-الشامل-في-استمرارية-الأعمال/