

دور إدارة المخاطر على تحسين اداء المؤسسات دراسه ميدانية على
الشركات الخاصة بمدينة الدمام

إعداد الطالب:

هاشم الساده

المشرف الثاني/

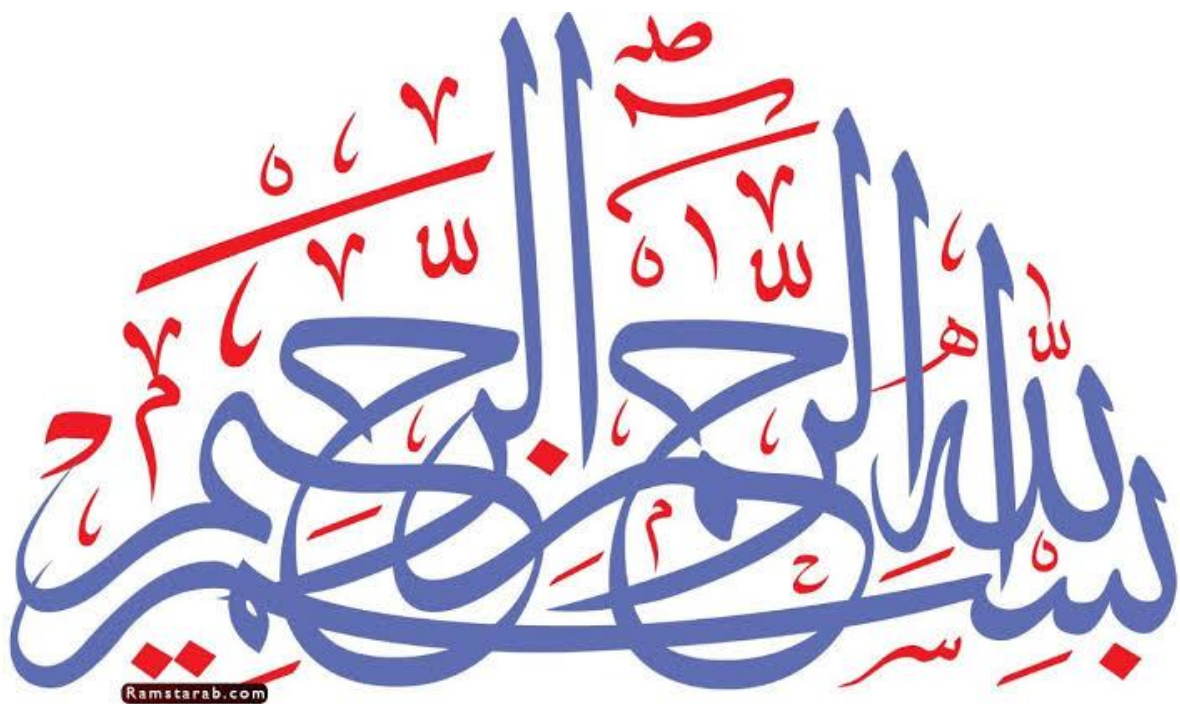
د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

٢٠٢٦ - ١٤٤٨



إِهْدَاء

إلى من علّمني أن لكل حلم طريقاً يستحق السعي...
إلى من كانت دعواتهم النور الذي أنار خطواتي في كل مرحلة...
إلى كل من آمن بقدرتي حتى في اللحظات التي شككت فيها بنفسي...
إلى أسرتي الكريمة، سندي الحقيقي ومصدر قوتي...
إلى أساتذتي الذين غرسوا فيّ قيمة العلم والبحث والإبداع...
إلى الأصدقاء الذين شاركوني مشقة الطريق وجمال الوصول...
إلى كل من كان له أثر طيب في رحلتي الأكاديمية والمهنية...
إلى كل باحث يسعى لأن يجعل العلم وسيلةً لخدمة الإنسان والمجتمع...
إلى نفسي، تقديرًا لصبرها وإصرارها على مواصلة المسير رغم التحديات...
أهدي هذا العمل، راجيًا أن يكون ثمرةً نافعة وعلماً يُنتفع به.

شكر ونفك

إلى كل من أضاء لي درب النجاح، أهدي كلماتي هذه بصدق ووفاء. إلى وطني الغالي، لك مني احترامي وتقديري. إلى جامعتي الغراء، صرح العلم الرائد

لجنة الحكم والمقيمين، أساتذتي الأفاضل، وزملائي الأعزاء، الذين لم يخلوا بوقتهم الثمين وتوجيهاتهم السديدة. إن ملاحظاتكم القيمة كانت بمثابة البوصلة التي قادتني إلى الارتقاء بمستوى هذا البحث. لكم مني كل الاحترام والتقدير.

أبيالحبيب يا شريك السراء والضراء، شكرًا لأنك أعطيتني الأمل ودعمتني في كل خطوة. أُمي الحبيبة يا جنتي على الأرض، دعواتك لي كانت لي خير زاد وسلاح. أبنائي الأحباء، يا قطعة من قلبي وروحي، كنتم الدافع لتحقيق الأحلام. أحفادي قرة عيني، أدعو الله أن أكون قدوة وفخر لكم.

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر) على تحسين أداء الشركات الخاصة بمدينة الدمام في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من مفردات عينة الدراسة. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الدمام، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (٣٩٨) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، ممثلة لقطاعات الصناعة والتجارة والمقاولات والخدمات والتقنية.

وقد توصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على تحسين الأداء المؤسسي، إذ فسّرت أبعاد إدارة المخاطر ما نسبته (٧١.٨٪) من التباين في تحسين الأداء المؤسسي. كما تبين أن بُعد "تقييم المخاطر" هو الأكثر تأثيراً، يليه بُعد "معالجة المخاطر"، ثم "مراقبة المخاطر"، وأخيراً "تحديد المخاطر". وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين تُعزى لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، وعدم وجود فروق تُعزى لمتغير الجنس.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات الخاصة بمدينة الدمام لمنظومات متكاملة لإدارة المخاطر، وإنشاء وحدات تنظيمية متخصصة لهذا الغرض، وتوظيف التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي في تعزيز قدرات إدارة المخاطر، وترسيخ ثقافة إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة بأكملها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر، تحسين الأداء المؤسسي، الشركات الخاصة، مدينة الدمام، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	شكر وتقدير
د.....	مستخلص الدراسة
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	١.١ مقدمة الدراسة
٣.....	٢.١ مشكلة الدراسة
٤.....	٣.١ أهمية الدراسة
٥.....	٤.١ أهداف الدراسة
٦.....	٥.١ أسئلة الدراسة
٦.....	٦.١ فروض الدراسة
٧.....	٧.١ منهجية الدراسة
٨.....	٨.١ الدراسات السابقة
١٦.....	٩.١ الفجوة البحثية
١٨.....	١٠.١ المنطلقات النظرية للدراسة
٢٢.....	١١.١ مجتمع وعينة الدراسة
٢٢.....	١٢.١ مصادر جمع البيانات
٢٣.....	١٣.١ أداة الدراسة
٢٣.....	١٤.١ الأساليب الإحصائية المستخدمة
٢٤.....	١٥.١ حدود الدراسة
٢٥.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إدارة المخاطر	٢٥
١.١.٢ تمهيد	٢٥
٢.١.٢ مفهوم إدارة المخاطر	٢٥
٣.١.٢ أهمية إدارة المخاطر	٢٧
٤.١.٢ أهداف إدارة المخاطر	٢٩
٥.١.٢ أبعاد إدارة المخاطر	٣١
٦.١.٢ استراتيجيات إدارة المخاطر	٣٣
٧.١.٢ التحديات والاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر	٣٤
المبحث الثاني: تحسين الأداء المؤسسي	٣٦
١.٢.٢ تمهيد	٣٦
٢.٢.٢ مفهوم تحسين الأداء المؤسسي	٣٦
٣.٢.٢ أهمية تحسين الأداء المؤسسي	٣٨
٤.٢.٢ أهداف تحسين الأداء المؤسسي	٣٩
٥.٢.٢ مداخل تحسين الأداء المؤسسي	٤١
٦.٢.٢ محددات تحسين الأداء المؤسسي	٤٣
٧.٢.٢ مؤشرات قياس الأداء المؤسسي	٤٣
٨.٢.٢ الاتجاهات الحديثة في تحسين الأداء المؤسسي	٤٤
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	٤٥
١.٣ تمهيد	٤٥
٢.٣ منهج الدراسة	٤٥
٣.٣ مجتمع الدراسة وعينتها	٤٥
٤.٣ أداة الدراسة	٤٦
٥.٣ صدق أداة الدراسة	٤٨
٦.٣ ثبات أداة الدراسة	٥٠
٧.٣ مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	٥١

٥٢	٨.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
٥٤	الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج.....
٥٤	١.٤ تمهيد.....
٥٤	٢.٤ تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.....
٥٧	٣.٤ التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة.....
٦٢	٤.٤ اختبار فرضيات الدراسة.....
٦٨	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها.....
٦٨	١.٥ تمهيد.....
٦٨	٢.٥ نتائج الدراسة.....
٧١	٣.٥ توصيات الدراسة.....
٧٢	٤.٥ الدراسات المقترحة.....
٧٣	Abstract.....
٧٤	قائمة المراجع.....
٧٨	الملاحق.....
٧٩	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٤٧	جدول (٣ - ١) قياس متغيرات الدراسة للقسم الثاني	١.
٤٧	جدول (٣ - ٢) مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة	٢.
٤٧	جدول (٣ - ٣) المتوسطات الحسابية	٣.
٤٨	جدول (٣ - ٤) معاملات الارتباط بين فقرات كل بُعد والدرجة الكلية للبعد	٤.
٥٠	جدول (٣ - ٥) معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير	٥.
٥٠	جدول (٣ - ٦) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	٦.
٥١	جدول (٣ - ٧) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	٧.
٥٢	جدول (٣ - ٨) نتائج اختبازي التباين المسموح ومعامل تضخم التباين	٨.
٥٤	جدول (٤ - ١) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس	٩.
٥٥	جدول (٤ - ٢) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر	١٠.
٥٥	جدول (٤ - ٣) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	١١.
٥٦	جدول (٤ - ٤) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	١٢.
٥٦	جدول (٤ - ٥) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي	١٣.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٥٧	جدول (٤ - ٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "تحديد المخاطر"	١٤.
٥٨	جدول (٤ - ٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "تقييم المخاطر"	١٥.
٥٩	جدول (٤ - ٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "معالجة المخاطر"	١٦.
٥٩	جدول (٤ - ٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "مراقبة المخاطر"	١٧.
٦٠	جدول (٤ - ١٠) الترتيب العام لأبعاد إدارة المخاطر	١٨.
٦١	جدول (٤ - ١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "تحسين الأداء المؤسسي"	١٩.
٦٢	جدول (٤ - ١٢) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المخاطر على تحسين الأداء المؤسسي	٢٠.
٦٤	جدول (٤ - ١٣) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد المخاطر على تحسين الأداء المؤسسي	٢١.
٦٥	جدول (٤ - ١٤) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم المخاطر على تحسين الأداء المؤسسي	٢٢.
٦٦	جدول (٤ - ١٥) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر معالجة المخاطر على تحسين الأداء المؤسسي	٢٣.
٦٧	جدول (٤ - ١٦) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مراقبة المخاطر على تحسين الأداء المؤسسي	٢٤.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ مقدمة الدراسة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة وتغيرات جوهرية في بيئة الأعمال، إذ أفرزت العولمة والثورة التكنولوجية والانفتاح الاقتصادي بيئةً بالغة التعقيد والتنافسية، ألقت بظلالها على المؤسسات في مختلف القطاعات وعلى اختلاف أحجامها. وفي ظل هذه البيئة الديناميكية، باتت المؤسسات تواجه أنواعًا متعددة ومتشابكة من المخاطر التي تتهدد استقرارها واستمراريتها، بدءًا من المخاطر المالية والتشغيلية، ومرورًا بالمخاطر الاستراتيجية والتكنولوجية، وانتهاءً بالمخاطر البيئية والصحية التي كشفت عنها الأزمات العالمية الأخيرة كجائحة كوفيد-١٩، مما جعل تبني منظومة متكاملة لإدارة المخاطر ضرورةً حتمية لا خيارًا تنظيميًا (البقمي وشرقي، ٢٠٢٥).

وقد تطوّر مفهوم إدارة المخاطر تطورًا ملحوظًا خلال العقود الأخيرة، لينتقل من الطابع التقليدي المحدود بالتأمين ومعالجة الخسائر إلى منظور استراتيجي متكامل يُدمج في صميم العمليات الإدارية والقرارات المؤسسية، بحيث أصبحت إدارة المخاطر تُعدّ ركيزةً أساسية من ركائز الحوكمة الرشيدة وأداةً محورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. فإدارة المخاطر تتضمن مجموعة متكاملة من العمليات المنهجية التي تبدأ بتحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها، ثم اختيار الاستجابات المناسبة لها ومتابعة تنفيذها، مما يُمكن المؤسسات من التعامل الاستباقي مع التهديدات واغتنام الفرص المتاحة (Priyanti, Zunaidi, & Maghfiroh, 2022).

وتكتسب إدارة المخاطر أهميةً متزايدة في الشركات الخاصة على وجه الخصوص، نظرًا لما تتميز به هذه الشركات من مرونة وقدرة على المخاطرة، وفي الوقت ذاته لما تواجهه من ضغوط تنافسية شديدة وموارد محدودة نسبيًا مقارنةً بالمؤسسات الحكومية والشركات الكبرى. ومع تصاعد وتيرة التطورات التكنولوجية وظهور تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة، أصبحت إدارة المخاطر تعتمد على أدوات تحليلية متقدمة تُمكن المؤسسات من التنبؤ بالمخاطر المستقبلية بدقة أعلى واتخاذ قرارات مدروسة قائمة على البيانات (El Hajj & Hammoud, 2023). كما أن التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة يُسهم إسهامًا جوهريًا في تعزيز فاعلية أنظمة إدارة المخاطر، بحيث يُصبح للمؤسسات القدرة على استشراف المستقبل وبناء سيناريوهات استباقية للتعامل مع المخاطر المحتملة (الحسني والخشالي، ٢٠٢٢).

ومن جهة أخرى، يُمثل تحسين الأداء المؤسسي غايةً استراتيجية تسعى المؤسسات إلى تحقيقها بوصفه معياراً رئيسياً لقياس نجاحها وتوقُّفها في السوق. ويُعدّ الأداء المؤسسي مفهوماً متعدد الأبعاد يشمل الجوانب المالية والتشغيلية والبشرية والابتكارية، ويعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية واستدامة. وقد تعددت المداخل التي تناولت تحسين الأداء المؤسسي، ومن أبرزها مدخل بطاقة الأداء المتوازن الذي يقيس الأداء من أربعة أبعاد متكاملة تشمل البُعد المالي والبُعد العملاء والبُعد العمليات الداخلية والبُعد التعلم والنمو، مما يُوفّر رؤيةً شاملة لأداء المؤسسة (محمد، ٢٠٢٢).

وتتأثر عملية تحسين الأداء المؤسسي بمجموعة متنوعة من العوامل التنظيمية والبيئية، من أبرزها الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، إذ تُشكّل الثقافة الداعمة للإبداع والعمل الجماعي والمشاركة بيئةً خصبة تُعزّز الأداء وترفع من مستويات الالتزام الوظيفي (المبيضين والعضايلة، ٢٠٢٤). كما يُعدّ الابتكار بأبعاده المتعددة التي تشمل ابتكار المنتج وابتكار العملية والابتكار التسويقي والابتكار التنظيمي محركاً رئيسياً لتحسين الأداء المؤسسي، لا سيما في المؤسسات الصناعية التي تعمل في بيئات تنافسية شديدة (حجاج وجعدي ونمر، ٢٠٢١). ويرتبط تحسين الأداء أيضاً بمدى تبني المؤسسات لممارسات الحوكمة الرشيدة وأنظمة الجودة الشاملة والتقنيات الحديثة كتكنولوجيا البلوك تشين التي تُعزّز الشفافية والكفاءة (Rehman Khan et al., 2022).

وفي ضوء ما سبق، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي، إذ تُشير الأدبيات المعاصرة إلى وجود ارتباط وثيق بين تبني المؤسسات لأنظمة فعّالة لإدارة المخاطر ومستويات أدائها. فإدارة المخاطر لا تقتصر وظيفتها على حماية المؤسسة من الخسائر المحتملة، بل تمتد لتشمل تعزيز قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة، وتحسين تخصيص الموارد، ورفع مستوى ثقة أصحاب المصلحة، مما ينعكس إيجاباً على مؤشرات الأداء المالي والتشغيلي (Ghazieh & Chebana, 2021). كما أن أنظمة إدارة المخاطر القائمة على الاستدامة تُسهم في تعزيز مرونة المؤسسات وقدرتها على التعافي في أوقات عدم اليقين، مما يُعدّ عاملاً حاسماً في تحسين الأداء على المدى البعيد (Settembre-Blundo et al., 2021).

وتمثّل مدينة الدمام مركزاً اقتصادياً حيوياً في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، إذ تحتضن عدداً كبيراً من الشركات الخاصة العاملة في قطاعات متنوعة كالصناعة والتجارة والخدمات والمقاولات، وتُساهم هذه الشركات إسهاماً فاعلاً في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ المتعلقة بتنويع مصادر

الدخل وتعزيز دور القطاع الخاص. وفي ظل التحديات المتنامية التي تواجهها هذه الشركات، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة على تحسين أداء الشركات الخاصة بمدينة الدمام، بما يسهم في إثراء الفكر الإداري وتقديم رؤية علمية تدعم صنّاع القرار في هذه الشركات.

٢.١ مشكلة الدراسة

تُشكّل بيئة الأعمال المعاصرة في المملكة العربية السعودية عمومًا، وفي مدينة الدمام على وجه الخصوص، ساحةً بالغة التعقيد والتنافسية، إذ تعمل الشركات الخاصة في هذه البيئة تحت وطأة ضغوط متعددة الأبعاد فرضتها التحولات الاقتصادية الجوهرية المرتبطة بتنفيذ رؤية المملكة ٢٠٣٠، إلى جانب التقلبات الاقتصادية العالمية وتذبذب أسعار النفط والتحولات الرقمية المتسارعة والأزمات الصحية العالمية التي كشفت عن هشاشة الأنظمة الإدارية التقليدية. وقد أفرزت هذه التحولات مجموعةً من المخاطر المتشابكة التي تُهدد استقرار الشركات الخاصة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، مما يستوجب تبني أنظمة متكاملة وفعّالة لإدارة المخاطر بوصفها ركيزةً أساسية لضمان الاستمرارية وتحقيق التميّز في الأداء.

وعلى الرغم من الأهمية البالغة لإدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي، تُشير الملاحظات الميدانية والتقارير الاقتصادية إلى أن كثيرًا من الشركات الخاصة في مدينة الدمام لا تزال تُعاني من ضعف واضح في تبني منظومات متكاملة لإدارة المخاطر، إذ يغلب على ممارساتها الطابع التقليدي القائم على ردود الفعل بدلًا من النهج الاستباقي القائم على التنبؤ والتحليل المنهجي. ويتجلّى ذلك في محدودية الاعتماد على الأدوات التحليلية المتقدمة، وضعف ثقافة إدارة المخاطر لدى العاملين، وغياب الأقسام المتخصصة في كثير من هذه الشركات، مما يُضعف قدرتها على مواجهة التحديات المتسارعة ويُلقي بظلاله على مستويات أدائها المالي والتشغيلي.

وقد أكدت الدراسات السابقة على وجود علاقة جوهرية بين تبني أنظمة فعّالة لإدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات والبيئات، إذ توصّلت دراسة (Ghazieh & Chebana, 2021) إلى وجود علاقة إيجابية بين فاعلية نظام إدارة المخاطر وأداء الشركات في السياق الأوروبي، كما أشارت دراسة (بازهير، ٢٠٢١) إلى الدور الفعّال لإدارة المخاطر المالية في تحسين فاعلية الأداء المالي بالمصارف السعودية. وأكدت دراسة (بوداود، ٢٠٢١) على الأثر الإيجابي لإدارة المخاطر في تحسين أداء شركات التأمين، فيما بيّنت دراسة (الغراوي والشريدة، ٢٠٢٥) دور إدارة المخاطر في تحقيق الجودة الشاملة. غير

أن هذه الدراسات ركزت في معظمها على قطاعات محددة كالقطاع المصرفي والتأميني والصناعي، في حين ظلت الشركات الخاصة في مدينة الدمام بعيدة نسبيًا عن التناول البحثي المعمق، مما يُشكل فجوة بحثية جديرة بالمعالجة.

يُضاف إلى ذلك أن التساؤلات حول أبعاد إدارة المخاطر الأكثر تأثيرًا في الأداء المؤسسي لا تزال محل جدل علمي، إذ تتباين الدراسات في تحديد الأبعاد الأكثر فاعلية، فبينما تُركز بعض الدراسات على بُعد تحديد المخاطر بوصفه الخطوة المحورية، تُبرز دراسات أخرى أهمية بُعد تقييم المخاطر أو معالجتها أو مراقبتها. كما أن السياق البيئي والثقافي للشركات الخاصة في مدينة الدمام يتميز بخصائص فريدة تستوجب دراسة مستقلة لاستكشاف طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء في هذا السياق تحديدًا.

ومن هذا المنطلق، تنبثق مشكلة الدراسة الحالية من الحاجة الملحة إلى فهم علمي معمق لأثر إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة على تحسين أداء الشركات الخاصة بمدينة الدمام، وذلك بهدف سدّ الفجوة البحثية القائمة وتوفير قاعدة معرفية تدعم صنّاع القرار في هذه الشركات. وتتلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

“ما أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر) على تحسين أداء الشركات الخاصة بمدينة الدمام؟”

٣.١ أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية العربية المتعلقة بإدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي، وسدّ جزء من الفجوة البحثية في هذا المجال بالبيئة السعودية.
- تُقدّم الدراسة إطارًا نظريًا متكاملًا يجمع بين متغيري إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي، مما يُعزّز الفهم العلمي للعلاقة بينهما.
- تفتح الدراسة آفاقًا بحثية جديدة أمام الباحثين لدراسة متغيرات إضافية قد تؤثر في هذه العلاقة كالحوكمة والثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي.

- تُثري الدراسة المكتبة العربية بدراسة تطبيقية على قطاع الشركات الخاصة الذي لم يحظَ باهتمام بحثي كافٍ مقارنةً بالقطاعات المصرفية والتأمينية.
- تُسهم الدراسة في تطوير أدوات قياس إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي بما يتناسب مع البيئة السعودية.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُقدّم الدراسة رؤية عملية لصنّاع القرار في الشركات الخاصة بمدينة الدمام حول كيفية تبني ممارسات فعّالة لإدارة المخاطر.
- تُساعد نتائج الدراسة الشركات الخاصة على تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي، مما يُمكنها من توجيه استثماراتها بشكل أفضل.
- تُوفّر الدراسة مؤشرات قابلة للقياس تُمكن الشركات من تقييم مستوى ممارساتها في إدارة المخاطر ومقارنتها بالممارسات المثلى.
- تدعم الدراسة تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ المتعلقة بتعزيز دور القطاع الخاص وتحسين بيئة الأعمال.
- تُقدّم الدراسة توصيات تطبيقية للجهات الرقابية والتنظيمية لدعم ممارسات إدارة المخاطر في الشركات الخاصة.
- تُفيد الدراسة الجهات الأكاديمية والتدريبية في تصميم برامج تأهيلية متخصصة في مجال إدارة المخاطر.

٤.١ أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي

تهدف الدراسة إلى دراسة أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر) على تحسين أداء الشركات الخاصة بمدينة الدمام.

الأهداف الفرعية

- التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة في الشركات الخاصة بمدينة الدمام.
- تحديد مستوى أداء الشركات الخاصة بمدينة الدمام في ضوء المؤشرات المعتمدة لقياس الأداء المؤسسي.
- الكشف عن أثر بُعد تحديد المخاطر على تحسين أداء الشركات الخاصة بمدينة الدمام.
- قياس أثر بُعد تقييم المخاطر على تحسين أداء الشركات الخاصة بمدينة الدمام.
- تحديد أثر بُعد معالجة المخاطر على تحسين أداء الشركات الخاصة بمدينة الدمام.
- الكشف عن أثر بُعد مراقبة المخاطر على تحسين أداء الشركات الخاصة بمدينة الدمام.
- تقديم مجموعة من المقترحات العملية التي تسهم في تعزيز ممارسات إدارة المخاطر بما يدعم تحسين أداء الشركات الخاصة بمدينة الدمام.

٥.١ أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر) على تحسين أداء الشركات الخاصة بمدينة الدمام؟

الأسئلة الفرعية

- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة في الشركات الخاصة بمدينة الدمام؟
- ما مستوى أداء الشركات الخاصة بمدينة الدمام في ضوء المؤشرات المعتمدة؟
- ما أثر بُعد تحديد المخاطر على تحسين أداء الشركات الخاصة بمدينة الدمام؟
- ما أثر بُعد تقييم المخاطر على تحسين أداء الشركات الخاصة بمدينة الدمام؟
- ما أثر بُعد معالجة المخاطر على تحسين أداء الشركات الخاصة بمدينة الدمام؟
- ما أثر بُعد مراقبة المخاطر على تحسين أداء الشركات الخاصة بمدينة الدمام؟

٦.١ فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر) على تحسين أداء الشركات الخاصة بمدينة الدمام.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية الآتية:

- H1.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد تحديد المخاطر على تحسين أداء الشركات الخاصة بمدينة الدمام.
- H1.2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد تقييم المخاطر على تحسين أداء الشركات الخاصة بمدينة الدمام.
- H1.3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد معالجة المخاطر على تحسين أداء الشركات الخاصة بمدينة الدمام.
- H1.4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد مراقبة المخاطر على تحسين أداء الشركات الخاصة بمدينة الدمام.

٧.١ منهجية الدراسة

سوف يعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة موضع الدراسة وصفاً دقيقاً من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأثر إدارة المخاطر على تحسين أداء الشركات الخاصة بمدينة الدمام، ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات علمية تدعم الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها. ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على استقصاء الظواهر الإدارية والاجتماعية في بيئتها الطبيعية، مما يُمكن الباحث من الحصول على صورة واقعية ومعقّدة لموضوع الدراسة.

كما سوف يستخدم الباحث الأسلوب الكمي في جمع البيانات وتحليلها، وذلك بالاعتماد على أداة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الميدانية من مفردات عينة الدراسة، ثم سيتم تفرغ البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، للوصول إلى نتائج

دقيقة يمكن الاستناد إليها في اختبار فروض الدراسة وصياغة التوصيات المناسبة. وسوف يحرص الباحث على اتباع الخطوات المنهجية العلمية بدقة، بدءًا من مراجعة الأدبيات وصياغة الإطار النظري، مرورًا ببناء أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، وانتهاءً بتحليل البيانات وتفسير النتائج.

٨.١ الدراسات السابقة

قد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين رئيسيين على النحو الآتي:

- المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة المخاطر) وعلاقته بمتغيرات أخرى.
- المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (تحسين الأداء المؤسسي) وعلاقته بمتغيرات أخرى.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة المخاطر) وعلاقته بمتغيرات أخرى

✕ دراسة صالح (٢٠٢١) بعنوان: "دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر وتحسين أداء البنوك الجزائرية: دراسة تحليلية ٢٠١٠-٢٠١٨"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة المصرفية بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساءلة، المسؤولية، العدالة) في إدارة المخاطر وتحسين أداء البنوك الجزائرية خلال الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٨. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من عدد من البنوك التجارية الجزائرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية يُسهم بشكل جوهري في تعزيز إدارة المخاطر وتحسين أداء البنوك. وأوصت الدراسة بضرورة الالتزام بمبادئ الحوكمة المصرفية وتفعيل دور مجالس الإدارة في متابعة ممارسات إدارة المخاطر.

✕ دراسة الرواشدة والشورة (٢٠٢٢) بعنوان: "أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر) في مرونة سلسلة التوريد مع اختبار الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٨٠) موظفًا في المستويات الإدارية المختلفة بالشركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في

مرونة سلسلة التوريد، كما تبين وجود دور معدل للتمكين في تعزيز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركة لممارسات إدارة المخاطر الفعالة وتعزيز تمكين العاملين بما يسهم في تحقيق مرونة سلسلة التوريد.

❑ دراسة الحسني والخشالي (٢٠٢٢) بعنوان: “أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، التفكير النظمي، التفكير الإبداعي، الذكاء التنافسي) في إدارة المخاطر مع اختبار الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣١٢) مديرًا في شركات المقاولات العمانية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في إدارة المخاطر، كما أظهرت أن للدعم المنظمي دورًا معدلاً في تعزيز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات المقاولات لمفاهيم التفكير الاستراتيجي وتعزيز الدعم المنظمي بوصفه ركيزة أساسية لتحسين ممارسات إدارة المخاطر.

❑ دراسة سراج خان ومجلد (٢٠٢٣) بعنوان: “دور الحكومة في تطوير أداء المخاطر في شركة المياه الوطنية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحكومة بأبعادها (التشريعات والقوانين، الرقابة والإشراف، الدعم المالي والفني) في تطوير أداء إدارة المخاطر في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٨٥) موظفًا في الإدارات العليا والوسطى بالشركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور فعال للحكومة في تطوير أداء إدارة المخاطر من خلال التشريعات والدعم المقدم للشركة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الشراكة بين الحكومة والشركة وتحديث التشريعات المنظمة لعمل إدارة المخاطر بما يتوافق مع المستجدات.

❑ دراسة إسماعيل وسلامة وسلامة (٢٠٢٣) بعنوان: “الدور الحديث للمحاسب الإداري في إدارة مخاطر منظمات الأعمال”

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الحديث للمحاسب الإداري بأبعاده (تحديد المخاطر، قياس المخاطر، الإفصاح عن المخاطر، تقديم المعلومات لاتخاذ القرار) في إدارة مخاطر منظمات الأعمال. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من عدد من المحاسبين الإداريين في منظمات الأعمال المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المحاسب الإداري يقوم بدور محوري في إدارة المخاطر من خلال توفير المعلومات المالية وغير المالية اللازمة لاتخاذ القرار. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات المحاسبين الإداريين وتأهيلهم للقيام بدورهم الحديث في إدارة المخاطر.

☒ دراسة الرزني والزرغول (٢٠٢٤) بعنوان: “أثر الحوكمة في تحسين فاعلية إدارة المخاطر: الدور المعدل للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية السعودية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، العدالة، المسؤولية) في تحسين فاعلية إدارة المخاطر مع اختبار الدور المعدل للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٤٥) موظفًا في البنوك التجارية السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة في تحسين فاعلية إدارة المخاطر، وأن للمراجعة الداخلية دورًا معدلاً في تعزيز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة وتنفيذ دور المراجعة الداخلية بوصفها أداة محورية لدعم فاعلية إدارة المخاطر.

☒ دراسة البقمي وشرقي (٢٠٢٥) بعنوان: “دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة المخاطر: دراسة حالة أزمة كوفيد بالمملكة العربية السعودية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية) في إدارة المخاطر خلال أزمة كوفيد-١٩ في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة الحالة، وتكونت العينة من عدد من المؤسسات السعودية التي واجهت أزمة الجائحة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور فعال لليقظة الاستراتيجية في التنبؤ بالمخاطر والاستعداد لها والتخفيف من آثارها. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات السعودية لأنظمة اليقظة الاستراتيجية بوصفها أداة استباقية لإدارة المخاطر ومواجهة الأزمات المستقبلية.

☒ دراسة (Priyanti, Zunaidi, & Maghfiroh (2022) بعنوان “The significance of risk management in reducing losses and strengthening the institutional structure of Islamic financial institutions” :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، معالجة المخاطر، الرقابة على المخاطر) في تقليل الخسائر وتعزيز الهيكل المؤسسي للمؤسسات المالية الإسلامية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من عدد من المؤسسات المالية الإسلامية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق إدارة المخاطر بشكل فعال يسهم في تقليل الخسائر وتعزيز الاستقرار المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات المالية الإسلامية لأنظمة متكاملة لإدارة المخاطر تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية.

☒ دراسة (El Hajj & Hammoud (2023) بعنوان “Unveiling the influence of artificial intelligence and machine learning on financial markets: A comprehensive analysis of AI applications in trading, risk management, and financial operations” :

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة بأبعادهما (التحليل التنبؤي، التعلم العميق، معالجة اللغة الطبيعية، الأتمتة) على الأسواق المالية من خلال تطبيقاتهما في التداول وإدارة المخاطر والعمليات المالية. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الشامل، وتكونت العينة من عدد من المؤسسات المالية التي تستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة يُحدثان تحولاً جوهرياً في ممارسات إدارة المخاطر من خلال تعزيز القدرة على التنبؤ والتحليل. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار المؤسسات المالية في تقنيات الذكاء الاصطناعي لتطوير أنظمة إدارة المخاطر.

☒ دراسة (Wong, Tan, Ooi, Lin, & Dwivedi (2024) بعنوان “Artificial intelligence-driven risk management for enhancing supply chain agility” :

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر المدفوعة بالذكاء الاصطناعي بأبعادها (التحليل التنبؤي، التعلم العميق، تحليل البيانات الضخمة، الأتمتة الذكية) في تعزيز مرونة سلسلة التوريد. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بأسلوب PLS-SEM-ANN ثنائي المرحلة، وتكونت العينة من عدد من الشركات العاملة في مجال سلاسل التوريد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المخاطر المدفوعة بالذكاء الاصطناعي في تعزيز مرونة سلسلة التوريد. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لتقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة مخاطر سلاسل التوريد لمواجهة التحديات المتزايدة.

☒ دراسة (Rashid, Akmal, & Shah (2024) بعنوان "Corporate governance and risk management in Islamic and conventional financial institutions: explaining the role of institutional quality"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين حوكمة الشركات بأبعادها (حجم مجلس الإدارة، استقلالية المجلس، لجان التدقيق، تركيز الملكية) وإدارة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية والتقليدية، مع تفسير دور الجودة المؤسسية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتكونت العينة من عدد من المؤسسات المالية الإسلامية والتقليدية في عدة دول. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين حوكمة الشركات وإدارة المخاطر، وأن للجودة المؤسسية دورًا مهمًا في تعزيز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين ممارسات الحوكمة وتعزيز الجودة المؤسسية لدعم إدارة المخاطر في المؤسسات المالية.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (تحسين الأداء المؤسسي) وعلاقته بمتغيرات أخرى

☒ دراسة حجاج وجعدي ونمر (٢٠٢١) بعنوان: "دور الابتكار في تحسين أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسة أسمنت عين توتة، باتنة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الابتكار بأبعاده (ابتكار المنتج، ابتكار العملية، الابتكار التسويقي، الابتكار التنظيمي) في تحسين أداء المؤسسات الصناعية في مؤسسة أسمنت عين توتة بباتنة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة الحالة، وتكونت العينة من عدد من العاملين في مؤسسة أسمنت عين توتة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي وفعال للابتكار في تحسين أداء المؤسسة

الصناعية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الصناعية لثقافة الابتكار وتوفير البيئة المحفزة له لتحسين الأداء.

☒ **دراسة بازهير (٢٠٢١) بعنوان: "تقييم دور إدارة المخاطر المالية في تحسين فاعلية الأداء المالي بالمصارف السعودية: دراسة تطبيقية"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر المالية بأبعادها (مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، مخاطر السوق، مخاطر التشغيل) في تحسين فاعلية الأداء المالي بالمصارف السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢١٠) موظفين في المصارف السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور فعال لإدارة المخاطر المالية في تحسين فاعلية الأداء المالي للمصارف. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أنظمة إدارة المخاطر المالية وتطوير الكوادر البشرية المتخصصة في هذا المجال.

☒ **دراسة بوداود (٢٠٢١) بعنوان: "أثر إدارة المخاطر على تحسين أداء شركات التأمين: دراسة حالة"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، قياس المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر) على تحسين أداء شركات التأمين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة الحالة، وتكونت العينة من عدد من العاملين في شركات التأمين الجزائرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في تحسين أداء شركات التأمين. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة إدارة المخاطر في شركات التأمين لتعزيز قدرتها التنافسية وتحسين أدائها.

☒ **دراسة قادري و خليل (٢٠٢١) بعنوان: "إدارة المخاطر ودورها في تحسين الأداء المصرفي: دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، متابعة المخاطر) في تحسين الأداء المصرفي بالبنك الوطني الجزائري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٩٥) موظفًا في البنك الوطني الجزائري. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي وفعال لإدارة المخاطر في تحسين الأداء المصرفي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة إدارة المخاطر لدى العاملين في البنك وتطوير الأدوات المستخدمة في هذا المجال.

❑ دراسة محمد (٢٠٢٢) بعنوان: “استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي في المعاهد العليا الخاصة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٧٥) عضو هيئة تدريس وإداريًا في المعاهد العليا الخاصة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المعاهد العليا لبطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة استراتيجية لتحسين الأداء.

❑ دراسة المبيضين والعضايلة (٢٠٢٤) بعنوان: “أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية بالأردن”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (ثقافة الإبداع، ثقافة العمل الجماعي، ثقافة المشاركة، ثقافة الالتزام) على تحسين الأداء المؤسسي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية بالأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٢٠) موظفًا في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها في تحسين الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والمشاركة لتحسين الأداء المؤسسي.

❑ دراسة الغراوي والشريدة (٢٠٢٥) بعنوان: “دور إدارة المخاطر في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة استطلاعية في شركة نفط البصرة”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، معالجة المخاطر، رقابة المخاطر) في تحقيق الجودة الشاملة في شركة نفط البصرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٥٠) موظفًا في الإدارات المختلفة بالشركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي وفعال لإدارة المخاطر في تحقيق الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركة لممارسات إدارة المخاطر بشكل منهجي لضمان تحقيق الجودة الشاملة.

☒ دراسة محمد (٢٠٢٥) بعنوان: “الدور الوسيط للوعي في العلاقة بين نظام إدارة الجودة وتحسين أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مجموعة دال للمواد الغذائية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظام إدارة الجودة بأبعاده (التركيز على العميل، القيادة، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) وتحسين أداء المؤسسات الصناعية مع اختبار الدور الوسيط للوعي في مجموعة دال للمواد الغذائية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من عدد من العاملين في مجموعة دال للمواد الغذائية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين نظام إدارة الجودة وتحسين الأداء، وأن للوعي دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي بأنظمة الجودة لدى العاملين لتحقيق أفضل مستويات الأداء.

☒ دراسة (Ghazieh & Chebana (2021) بعنوان “The effectiveness of risk management system and firm performance in the European context” :

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظام إدارة المخاطر بأبعاده (لجنة المخاطر، الرقابة الداخلية، التدقيق الداخلي، الإفصاح عن المخاطر) وأثره على أداء الشركات في السياق الأوروبي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتكونت العينة من عدد من الشركات المدرجة في الأسواق المالية الأوروبية (فرنسا وألمانيا والمملكة المتحدة). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين فاعلية نظام إدارة المخاطر وأداء الشركات. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة إدارة المخاطر في الشركات الأوروبية لتحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية.

☒ دراسة (Huang, Kerstein, Wang, & Wu (2022) بعنوان “Firm climate risk, risk management, and bank loan financing” :

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مخاطر المناخ التي تواجه الشركات بأبعادها (المخاطر المادية، المخاطر الانتقالية، المخاطر التنظيمية، المخاطر السمعية) وممارسات إدارة المخاطر وتمويل القروض المصرفية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتكونت العينة من عدد من الشركات الأمريكية التي حصلت على تمويل مصرفي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشركات التي تتبنى ممارسات فعالة لإدارة المخاطر المناخية تحصل على شروط تمويل أفضل وتحقق أداءً أعلى. وأوصت الدراسة بضرورة

تبنّي الشركات لممارسات إدارة المخاطر المناخية بوصفها عنصرًا محوريًا لتحسين الأداء وتيسير الوصول إلى التمويل.

☒ دراسة Settembre–Blundo, González–Sánchez, Medina–Salgado, & García–Muiña (2021) بعنوان “Flexibility and resilience in corporate decision making: a new sustainability–based risk management system in uncertain times”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظام إدارة المخاطر القائم على الاستدامة بأبعاده (المرونة الاستراتيجية، المرونة التشغيلية، المرونة المالية، القدرة على التعافي) في اتخاذ القرار المؤسسي وتحسين الأداء في أوقات عدم اليقين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من عدد من الشركات العاملة في القطاعات المختلفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تبني نظام إدارة المخاطر القائم على الاستدامة يُعزّز مرونة الشركات وقدرتها على التعافي وتحسين أدائها. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لنظم إدارة مخاطر قائمة على الاستدامة لمواجهة التحديات المستقبلية.

☒ دراسة Rehman Khan, Yu, Sarwat, Godil, Amin, & Shujaat (2022) بعنوان “The role of blockchain technology in circular economy practices to improve organisational performance”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تكنولوجيا سلسلة الكتل (البلوك تشين) بأبعادها (الشفافية، التتبع، الأمان، اللامركزية) في ممارسات الاقتصاد الدائري لتحسين الأداء المؤسسي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٥٠) شركة تعمل في مجال الاقتصاد الدائري. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي لتكنولوجيا البلوك تشين في تعزيز ممارسات الاقتصاد الدائري وتحسين الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لتكنولوجيا البلوك تشين لدعم الممارسات المستدامة وتحسين الأداء التنظيمي.

٩.١ الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض الدقيق للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع إدارة المخاطر وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي، يتبين للباحث وجود جوانب اتفاق وجوانب اختلاف بين الدراسة الحالية وتلك الدراسات، مما يبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. فمن حيث أوجه الاتفاق، تتفق الدراسة الحالية مع كثير من الدراسات السابقة كدراسة (بازهير، ٢٠٢١) ودراسة (بوداود، ٢٠٢١) ودراسة (قادري و خليل، ٢٠٢١) ودراسة (Ghazieh & Chebana, 2021) في تناولها لمتغير إدارة المخاطر بوصفه متغيراً مستقلاً يؤثر في الأداء المؤسسي، كما تتفق مع دراسة (الرواشدة والشورة، ٢٠٢٢) ودراسة (Priyanti, Zunaidi, & Maghfiroh, 2022) في تبني الأبعاد المنهجية لإدارة المخاطر المتمثلة في (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر). وتتفق كذلك مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وفي اعتماد التحليل الإحصائي لاختبار الفروض والوصول إلى النتائج.

أما من حيث أوجه الاختلاف، فتمتاز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية؛ إذ اختلفت في مجتمع الدراسة وبيئتها التطبيقية، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على قطاعات محددة كالقطاع المصرفي في دراسة (بازهير، ٢٠٢١) ودراسة (صالح، ٢٠٢١) ودراسة (الرزني والزرغول، ٢٠٢٤)، أو قطاع التأمين في دراسة (بوداود، ٢٠٢١)، أو قطاع المقاولات في دراسة (الحسني والخشالي، ٢٠٢٢)، أو قطاع النفط في دراسة (الغراوي والشريدة، ٢٠٢٥)، أو المؤسسات المالية الإسلامية في دراسة (Priyanti et al., 2022) ودراسة (Rashid et al., 2024)، في حين تُركّز الدراسة الحالية على الشركات الخاصة بمدينة الدمام بوصفها بيئةً بحثيةً لم تحظَ باهتمام كافٍ رغم أهميتها الاقتصادية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. كما اختلفت الدراسة الحالية في الحدود الزمانية والمكانية، إذ تتناول الشركات الخاصة في ظل التحولات المرتبطة برؤية المملكة ٢٠٣٠ وما بعد جائحة كوفيد-١٩، وهو ما يُضفي على الدراسة طابعاً معاصراً يتماشى مع المستجدات الراهنة.

كما تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة كدراسة (الحسني والخشالي، ٢٠٢٢) ودراسة (الرواشدة والشورة، ٢٠٢٢) ودراسة (الرزني والزرغول، ٢٠٢٤) التي تبنت متغيرات معدلة أو وسيطة، إذ تُركّز الدراسة الحالية على العلاقة المباشرة بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي دون إدخال متغيرات وسيطة أو معدلة، مما يُقدّم رؤيةً واضحة ومباشرة لطبيعة هذه العلاقة. كما تختلف عن دراسة (El Hajj & Hammoud, 2023) ودراسة (Wong et al., 2024) اللتين ركّزتا على الجوانب التكنولوجية والذكاء

الاصطناعي في إدارة المخاطر، إذ تتناول الدراسة الحالية الأبعاد التقليدية والمنهجية لإدارة المخاطر بشكل أعمق. وبذلك، تتبلور الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها في محاولة تقديم دراسة تطبيقية معمّقة تربط بين إدارة المخاطر بأبعادها المنهجية الأربعة وتحسين الأداء المؤسسي في قطاع الشركات الخاصة بمدينة الدمام، وهو ما لم يُتناول من قبل بالشكل الكافي وفق حدود اطلاع الباحث، مما يُضفي على الدراسة أهمية علمية وعملية متميّزة تُسهم في إثراء الأدبيات الإدارية العربية وتقديم إضافة نوعية للحقل المعرفي.

١٠.١ المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر وتطورها التاريخي

يُعدّ مفهوم إدارة المخاطر من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً التي شهدت تطوراً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة، فبعد أن كانت إدارة المخاطر تقتصر على البُعد التأميني ومعالجة الخسائر المادية في المؤسسات الصناعية والمالية، تطوّرت لتُصبح منظومة متكاملة تُدمج في صميم الاستراتيجية المؤسسية وعمليات صنع القرار. ويُعرّف مفهوم إدارة المخاطر بأنه العملية المنهجية المنظمة التي تتبعها المؤسسة لتحديد المخاطر المحتملة التي قد تُهدد تحقيق أهدافها، وتحليلها وتقييمها، ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها بما يضمن حماية موارد المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية (بازهير، ٢٠٢١).

وقد أشارت دراسة (Priyanti et al., 2022) إلى أن إدارة المخاطر تُمثّل ركيزة أساسية لاستدامة المؤسسات وتعزيز هيكلها المؤسسي، إذ تُسهم في تقليل الخسائر المحتملة وتوفير بيئة عمل مستقرة تدعم النمو والتطور. كما بيّنت دراسة (Rashid et al., 2024) أن إدارة المخاطر أصبحت جزءاً لا يتجزأ من منظومة الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الحديثة، سواء في المؤسسات المالية الإسلامية أو التقليدية.

ثانياً: أهمية إدارة المخاطر وأهدافها

تكتسب إدارة المخاطر أهمية بالغة في بيئة الأعمال المعاصرة، إذ تُسهم في حماية المؤسسة من التهديدات المحتملة وتعزيز قدرتها على اقتناص الفرص المتاحة. وتتمثّل أبرز أهداف إدارة المخاطر في ضمان استمرارية الأعمال، وحماية الأصول المؤسسية، وتحسين عمليات صنع القرار، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتحقيق الالتزام بالمتطلبات التنظيمية والقانونية. وقد أكدت دراسة

(Settembre-Blundo et al., 2021) على أن إدارة المخاطر القائمة على الاستدامة تُعزّز مرونة المؤسسات وقدرتها على التعافي في أوقات عدم اليقين، مما يُعدّ عاملاً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية.

كما أشارت دراسة (البقي وشوقي، ٢٠٢٥) إلى أن أزمة كوفيد-١٩ كشفت عن الأهمية الحيوية لإدارة المخاطر بوصفها أداة استباقية للتعامل مع الأزمات والمخاطر غير المتوقعة، وأن المؤسسات التي تبنت أنظمة فعّالة لإدارة المخاطر كانت أكثر قدرة على تجاوز تداعيات الجائحة والتكيف مع المستجدات.

ثالثاً: أبعاد إدارة المخاطر

تتكوّن منظومة إدارة المخاطر من مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تعمل بشكل منظم لضمان فاعلية العملية برمتها، وتتمثل هذه الأبعاد في الآتي:

البُعد الأول: تحديد المخاطر: يُمثّل هذا البُعد نقطة الانطلاق في منظومة إدارة المخاطر، إذ يتضمن رصد المخاطر المحتملة التي قد تُواجهها المؤسسة في بيئتها الداخلية والخارجية، وتصنيفها وفقاً لطبيعتها ومصادرها. ويعتمد نجاح هذا البُعد على استخدام أدوات وأساليب متعددة كتحليل SWOT وقوائم المراجعة والعصف الذهني. وقد أوضحت دراسة (قادري وخليل، ٢٠٢١) أن تحديد المخاطر يُمثّل الخطوة الأكثر أهمية في منظومة إدارة المخاطر، إذ لا يمكن إدارة ما لا يمكن تحديده.

البُعد الثاني: تقييم المخاطر: يتضمن هذا البُعد تحليل المخاطر التي تم تحديدها من حيث احتمالية حدوثها وشدة تأثيرها المحتمل على أهداف المؤسسة، بهدف ترتيب المخاطر وفقاً لأولوياتها. ويستخدم في هذا البُعد أساليب كمية ونوعية متعددة كمصفوفة تقييم المخاطر والتحليل الإحصائي وأسلوب دلفي. وقد أكدت دراسة (الرواشدة والشورة، ٢٠٢٢) على أن تقييم المخاطر بشكل دقيق يُمكن المؤسسة من تخصيص مواردها بفاعلية للتعامل مع المخاطر الأكثر تهديداً.

البُعد الثالث: معالجة المخاطر: يشمل هذا البُعد اختيار الاستجابات المناسبة للمخاطر التي تم تقييمها، وتتنوع هذه الاستجابات بين تجنب المخاطر أو تقليلها أو نقلها أو قبولها، وذلك وفقاً لطبيعة كل خطر وأولويته. وقد بيّنت دراسة (بازهير، ٢٠٢١) أن اختيار الاستجابة المناسبة للمخاطر يتطلب موازنة دقيقة بين تكاليف المعالجة والعوائد المتوقعة منها.

البُعد الرابع: مراقبة المخاطر: يتضمن هذا البُعد المتابعة المستمرة للمخاطر واستجاباتها للتأكد من فاعلية الإجراءات المتخذة، ورصد أي تغيرات قد تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، وإجراء التعديلات اللازمة على منظومة إدارة المخاطر. وقد أشارت دراسة (إسماعيل وسلامة وسلامة، ٢٠٢٣) إلى أن مراقبة المخاطر تُمثّل حلقة التغذية الراجعة التي تضمن استمرارية فاعلية منظومة إدارة المخاطر وتطويرها.

رابعاً: مفهوم الأداء المؤسسي وأبعاده

يُعدّ الأداء المؤسسي من المفاهيم الإدارية المحورية التي حظيت باهتمام واسع من الباحثين والممارسين، ويُشير إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة وفاعلية باستخدام الموارد المتاحة. ويُعرّف الأداء المؤسسي بأنه المخرجات التي تُحقّقها المؤسسة نتيجةً للتفاعل بين مواردها البشرية والمادية والمعلوماتية في إطار بيئتها التنظيمية والخارجية (المبيضين والعضايلة، ٢٠٢٤).

وقد تعددت المداخل التي تناولت قياس الأداء المؤسسي، ومن أبرزها مدخل بطاقة الأداء المتوازن الذي طوّره كابلان ونورتون، والذي يقيس الأداء من أربعة أبعاد متكاملة تشمل البُعد المالي وُبعد العملاء وُبعد العمليات الداخلية وُبعد التعلم والنمو. وقد أوضحت دراسة (محمد، ٢٠٢٢) أن بطاقة الأداء المتوازن تُعدّ من أهم الأدوات الاستراتيجية لتحسين أداء المؤسسات، إذ تُوفّر رؤية شاملة تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية.

خامساً: تحسين الأداء المؤسسي

يُشير مفهوم تحسين الأداء المؤسسي إلى العملية المستمرة الهادفة إلى رفع مستوى مخرجات المؤسسة وتعزيز كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها. ويتأثر تحسين الأداء بمجموعة من العوامل الداخلية كالثقافة التنظيمية والقيادة والابتكار والحوكمة، وعوامل خارجية كالبيئة الاقتصادية والمنافسة والتشريعات. وقد أشارت دراسة (حجاج وجعدي ونمر، ٢٠٢١) إلى أن الابتكار بأبعاده المختلفة يُعدّ محركاً رئيسياً لتحسين الأداء المؤسسي، لا سيما في المؤسسات الصناعية.

كما بيّنت دراسة (محمد، ٢٠٢٥) أن نظام إدارة الجودة يُسهم بشكل فعّال في تحسين أداء المؤسسات، وأن للوعي التنظيمي دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. وأكدت دراسة (Rehman Khan et al., 2022)

على أن تبني التقنيات الحديثة تكنولوجيا البلوك تشين يُعزّز ممارسات الاقتصاد الدائري ويُحسّن الأداء المؤسسي بشكل ملموس.

سادسًا: العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي

تُشير الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية إلى وجود علاقة جوهرية بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي، إذ إن تبني المؤسسة لأنظمة فعّالة لإدارة المخاطر يُسهم في حماية أصولها وتحسين قراراتها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها التنافسية. وقد توصلت دراسة (Ghazieh & Chebana, 2021) إلى وجود علاقة إيجابية بين فاعلية نظام إدارة المخاطر وأداء الشركات في السياق الأوروبي، فيما أكدت دراسة (Huang et al., 2022) على أن الشركات التي تتبنى ممارسات فعّالة لإدارة المخاطر تحصل على شروط تمويل أفضل وتحقق أداءً أعلى.

كما أوضحت دراسة (الغراوي والشريدة، ٢٠٢٥) الدور المحوري لإدارة المخاطر في تحقيق الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي، وأشارت دراسة (صالح، ٢٠٢١) إلى أن الحوكمة المصرفية تُعزّز فاعلية إدارة المخاطر وتُحسّن أداء البنوك. وتتبنى الدراسة الحالية هذا التوجه النظري الذي يربط بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي، وتسعى إلى اختبار هذه العلاقة تطبيقياً في بيئة الشركات الخاصة بمدينة الدمام.

سابعًا: النظريات المفسّرة للعلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المؤسسي

تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من النظريات الإدارية التي تُفسّر العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي، ومن أبرزها نظرية الوكالة التي تُبرز أهمية إدارة المخاطر في حماية مصالح المساهمين وتقليل مشكلات الوكالة بين الإدارة والملاك. ونظرية أصحاب المصلحة التي تؤكد على أن إدارة المخاطر تُسهم في تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على أدائها. ونظرية الموارد والقدرات التي تعتبر إدارة المخاطر قدرةً استراتيجية تُمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ونظرية الطوارئ التي تُشير إلى أن فاعلية إدارة المخاطر تعتمد على مدى ملاءمتها للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، مما يستوجب المرونة والتكيف المستمر (Settembre-Blundo et al., 2021).

١١.١ مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الدمام في المملكة العربية السعودية، والذين يشغلون مناصب إدارية وإشرافية وتنفيذية تتصل بشكل مباشر أو غير مباشر بممارسات إدارة المخاطر وقياس الأداء المؤسسي. ووفقًا للإحصاءات المتاحة من الغرفة التجارية الصناعية بالمنطقة الشرقية، يبلغ عدد الشركات الخاصة العاملة في مدينة الدمام ما يقارب (١٢,٥٠٠) شركة تعمل في قطاعات متنوعة تشمل الصناعة والتجارة والخدمات والمقاولات والتقنية، ويعمل بها ما يزيد على (٨٥,٠٠٠) موظف في المستويات الإدارية المختلفة.

ونظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، سوف يعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع فئات المجتمع بشكل متوازن. وبتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، سوف يبلغ حجم العينة (٣٨٤) مفردة من العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الدمام. وسيقوم الباحث بتوزيع (٤٥٠) استبانة لضمان الحصول على العدد المطلوب من الاستبانات الصالحة للتحليل، مع مراعاة احتمالية عدم اكتمال بعض الاستبانات أو عدم إعادتها. وسوف يُراعى الباحث في اختيار مفردات العينة تنوّع القطاعات والمستويات الإدارية والمتغيرات الديموغرافية بما يعكس التركيبة الفعلية لمجتمع الدراسة.

١٢.١ مصادر جمع البيانات

سوف يعتمد الباحث في جمع البيانات على مصدرين رئيسيين على النحو الآتي:

المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العلمية والدوريات المحكّمة والرسائل الجامعية والدراسات السابقة والتقارير الرسمية والمواقع الإلكترونية المتخصصة، التي تتناول موضوعات إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة وصياغة فروضها.

المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات الميدانية التي سيتم جمعها مباشرةً من مفردات عينة الدراسة عبر أداة الاستبانة المصممة لهذا الغرض، والتي ستوزّع على العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الدمام لاستطلاع آرائهم حول متغيرات الدراسة.

١٣.١ أداة الدراسة

سوف يعتمد الباحث على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، وسيتم تصميمها بالاستفادة من الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، مع تكييفها بما يتناسب مع بيئة الدراسة الحالية. وسوف تتكوّن الاستبانة من قسمين رئيسيين على النحو الآتي:

القسم الأول: ويتضمن البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، القطاع).

القسم الثاني: ويتضمن فقرات قياس متغيرات الدراسة، وهي على النحو الآتي:

- المتغير المستقل: إدارة المخاطر ويتم قياسه من خلال أربعة أبعاد على النحو الآتي:
 - بُعد تحديد المخاطر: يُقاس من خلال (٤) فقرات.
 - بُعد تقييم المخاطر: يُقاس من خلال (٤) فقرات.
 - بُعد معالجة المخاطر: يُقاس من خلال (٤) فقرات.
 - بُعد مراقبة المخاطر: يُقاس من خلال (٤) فقرات.
- المتغير التابع: تحسين الأداء المؤسسي ويُقاس بوصفه محورًا أحاديًا من خلال (١٠) فقرات.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (٢٦) فقرة، وسوف يتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة، والذي يتدرّج من (موافق بشدة = ٥) إلى (غير موافق بشدة = ١). وسوف يحرص الباحث على التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، ومن صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين فقرات كل بُعد والدرجة الكلية له، ومن الثبات من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ.

١٤.١ الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتشمل هذه الأساليب ما يأتي: التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لتحديد مستوى استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة والعلاقة بين المتغيرات، ومعامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة، واختبار كولمجروف-سميرنوف للتحقق من الاعتدالية في توزيع البيانات، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المخاطر على تحسين الأداء المؤسسي، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (T-Test) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

١٥.١ حدود الدراسة

سوف تلتزم الدراسة الحالية بمجموعة من الحدود التي تُحدّد نطاقها على النحو الآتي:

- ✗ الحدود الموضوعية: سوف تقتصر الدراسة على تناول أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر) على تحسين الأداء المؤسسي، دون التطرق إلى متغيرات أخرى قد تؤثر في هذه العلاقة.
- ✗ الحدود المكانية: سوف يتم تطبيق الدراسة على الشركات الخاصة العاملة في مدينة الدمام بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، دون سواها من المدن أو المناطق.
- ✗ الحدود البشرية: سوف تشمل الدراسة العاملين في المستويات الإدارية والإشرافية والتنفيذية في الشركات الخاصة بمدينة الدمام، ممن لديهم صلة مباشرة أو غير مباشرة بممارسات إدارة المخاطر وقياس الأداء المؤسسي.
- ✗ الحدود الزمانية: سوف يتم تطبيق الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي ٢٠٢٥/٢٠٢٦م، وسيتم جمع البيانات من مفردات عينة الدراسة خلال هذه الفترة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إدارة المخاطر

١.١.٢ تمهيد

تُمثّل إدارة المخاطر أحد أبرز الحقول المعرفية التي شهدت تطورًا لافتًا في الفكر الإداري المعاصر، إذ انتقلت من كونها ممارسة هامشية مرتبطة بالجوانب التأمينية والمالية البحتة، إلى منظومة استراتيجية متكاملة تتغلغل في نسيج المؤسسات المعاصرة وتُشكّل ركيزة أساسية من ركائز الحوكمة الرشيدة واتخاذ القرار. وقد فرضت التحولات الجذرية التي شهدتها بيئة الأعمال العالمية خلال العقود الأخيرة، من عولمة اقتصادية وثورة رقمية وتغيرات مناخية وأزمات صحية، واقعًا جديدًا يتسم بتصاعد وتيرة عدم اليقين وتعدد مصادر التهديد، مما جعل إدارة المخاطر ضرورةً حتمية لا خيارًا تنظيميًا. وفي هذا السياق، تسعى المؤسسات على اختلاف قطاعاتها وأحجامها إلى بناء منظومات متكاملة لإدارة المخاطر تُمكنها من استشراف التهديدات المحتملة والتعامل معها بأسلوب استباقي منهجي، بما يضمن استمرارية الأعمال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ويستعرض هذا المبحث الأسس النظرية لإدارة المخاطر من خلال تناول مفهومها وتطورها ومصادر الفكر التي شكّلتها، ثم أهميتها في المؤسسات المعاصرة، فأهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، وأبعادها المنهجية التي تُشكّل هيكلها التنظيمي، وصولًا إلى استراتيجيات تطبيقها والاتجاهات الحديثة التي تُثريها في ضوء المستجدات المعاصرة.

٢.١.٢ مفهوم إدارة المخاطر

تعدّدت التعريفات التي طرحها الباحثون والأكاديميون لمفهوم إدارة المخاطر، وتباينت زوايا معالجتهم له وفقًا لخلفياتهم الفكرية والمجالات التطبيقية التي تناولوها، مما أثار المفهوم وأكسبه أبعادًا متعددة.

ففي إطار المنظور المالي التقليدي، عرّف بازهير (٢٠٢١) إدارة المخاطر بأنها تلك العملية المنظّمة التي تتبعها المؤسسات المالية لرصد المخاطر التي قد تُهدّد استقرارها المالي وقياسها بأدوات كمية دقيقة، ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتحوّط منها أو الحدّ من آثارها، بما يضمن الحفاظ على الملاءة المالية

وتحقيق العائد المستهدف. ويُلاحظ أن هذا التعريف يُركّز على البُعد المالي للمخاطر بوصفه المحور الأساسي للممارسة، وهو ما يتسق مع طبيعة القطاع المصرفي والمالي.

وفي منظور أكثر شمولية يتخطى الإطار المالي البحث، يرى قادري و خليل (٢٠٢١) أن إدارة المخاطر تُمثّل منهجًا إداريًا متكاملًا يقوم على استشراف الأحداث المستقبلية غير المؤكدة التي قد تؤثر سلبيًا في تحقيق الأهداف المؤسسية، وتحليلها وترتيبها وفق أولوياتها، ثم اختيار الاستجابات المناسبة لها ومتابعة تنفيذها بشكل مستمر. ويتضح من هذا التعريف اتساع نطاق المفهوم ليشمل مختلف أنواع المخاطر وليس المخاطر المالية فحسب.

ومن زاوية استراتيجية أعمق، يُشير الحسني والخشالي (٢٠٢٢) إلى أن إدارة المخاطر تُعدّ ممارسة استراتيجية تندمج في صميم عمليات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار في المؤسسة، إذ لا تقتصر على التعامل مع التهديدات، بل تمتد لتشمل استكشاف الفرص المتاحة واغتنامها بما يُعزّز القدرة التنافسية للمؤسسة. ويعكس هذا التعريف التحوّل في النظر إلى المخاطر من كونها تهديدات فحسب إلى كونها فرصًا محتملة يمكن استثمارها.

ومن منظور يربط إدارة المخاطر بالجودة والاستدامة، يوضّح الغراوي والشريدة (٢٠٢٥) أن إدارة المخاطر تُمثّل نظامًا فرعيًا ضمن منظومة الجودة الشاملة في المؤسسة، يقوم على تحديد المصادر المحتملة للانحرافات عن معايير الجودة المعتمدة ومعالجتها بشكل استباقي، بما يضمن استدامة الأداء المتميّز وتحقيق رضا أصحاب المصلحة. ويُبرز هذا التعريف الترابط الوثيق بين إدارة المخاطر ومنظومة الجودة، وهو منظور حديث نسبيًا في الفكر الإداري.

وفي إطار المؤسسات المالية الإسلامية، يعرّف Priyanti et al. (2022) إدارة المخاطر بأنها المنظومة المتكاملة من السياسات والإجراءات التي تتبنّاها المؤسسة المالية الإسلامية لتحديد المخاطر الشرعية والمالية والتشغيلية التي تواجهها، وتقييمها ومعالجتها بما يتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية ومقاصدها، بهدف حماية أموال المتعاملين وتعزيز استقرار المؤسسة. ويُضيف هذا التعريف بُعدًا شرعيًا وأخلاقيًا للمفهوم يُميّز إدارة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية.

ومن منظور يربط إدارة المخاطر بالمرونة والاستدامة، يرى Settembre-Blundo et al. (2021) أن إدارة المخاطر في العصر الحديث لم تُعدّ مجرد أداة للحماية من الخسائر، بل أصبحت منظومة قائمة

على مبادئ الاستدامة تُعزّز مرونة المؤسسة وقدرتها على التعافي في أوقات عدم اليقين، من خلال بناء قدرات ديناميكية تُمكنها من التكيف السريع مع التغيرات البيئية. ويعكس هذا التعريف التطور الحديث للمفهوم في ضوء التحديات المعاصرة كأزمة كوفيد-١٩ وتداعياتها.

وفي منظور تكنولوجي حديث، يُشير El Hajj و Hammoud (2023) إلى أن إدارة المخاطر في ظل الثورة الرقمية أصبحت منظومة معتمدة بشكل متزايد على تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة، بحيث تستخدم خوارزميات متقدمة لتحليل كميات ضخمة من البيانات واستخلاص أنماط المخاطر المحتملة والتنبؤ بها بدقة عالية، مما يُغيّر جوهرًا من طبيعة الممارسة ويرفع كفاءتها.

رأي الباحث: في ضوء استعراض هذه التعريفات المتعددة، يرى الباحث أن إدارة المخاطر يمكن تعريفها إجرائيًا بأنها المنظومة الإدارية المتكاملة التي تتبناها المؤسسة بشكل منهجي ومستمر لاستشراف المخاطر المحتملة في بيئتها الداخلية والخارجية بجميع أنواعها المالية والتشغيلية والاستراتيجية، وتحليلها وتقييمها وفق أدوات كمية ونوعية دقيقة، ثم اختيار الاستجابات الأمثل لها ومتابعة تنفيذها ومراقبة فاعليتها، بما يضمن حماية موارد المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها التنافسية في ظل بيئة الأعمال المتسمة بعدم اليقين. ويلاحظ الباحث أن التعريفات الحديثة تميل نحو تبني منظور شمولي واستراتيجي لإدارة المخاطر، يتخطى الإطار التقليدي المحدود بالحماية من الخسائر ليشمل تعزيز المرونة واستكشاف الفرص وبناء القدرات الديناميكية للمؤسسة.

٣.١.٢ أهمية إدارة المخاطر

تكتسب إدارة المخاطر أهمية بالغة في بيئة الأعمال المعاصرة، إذ باتت تُشكّل أحد المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات واستمراريتها في ظل تنامي حالة عدم اليقين وتعدد مصادر التهديد. وتتجلى هذه الأهمية في جوانب متعددة تشمل الحماية والوقاية، ودعم اتخاذ القرار، وتعزيز الحوكمة، وتحقيق الميزة التنافسية، وقد تناول الباحثون هذه الجوانب من زوايا متباينة.

ويشير صالح (٢٠٢١) إلى أن أهمية إدارة المخاطر تتجلى في عدة محاور جوهرية:

☒ تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة في المؤسسة من خلال ترسيخ ثقافة الشفافية والمساءلة والإفصاح عن المخاطر لأصحاب المصلحة.

- ✗ حماية حقوق المساهمين والمودعين من خلال الحدّ من المخاطر التي قد تُعرّض أموالهم للخطر.
- ✗ دعم الاستقرار المؤسسي من خلال بناء دفاعات مؤسسية متعددة الطبقات تُقلّل من احتمالية تعرّض المؤسسة للأزمات.
- ✗ توفير قاعدة معلومات موثوقة لصانعي القرار تُمكنهم من اتخاذ قرارات مدروسة قائمة على تحليل دقيق للمخاطر والعوائد.
- ويُرى بوداود (٢٠٢١) أن أهمية إدارة المخاطر تتجلى بشكل خاص في القطاعات ذات الطبيعة الاحتمالية كقطاع التأمين، وتتمثل في:
- ✗ تمكين المؤسسة من تسعير منتجاتها وخدماتها بشكل دقيق يعكس المستوى الفعلي للمخاطر التي تتحمّلها.
- ✗ تحسين تخصيص الموارد المؤسسية من خلال توجيهها نحو المجالات ذات المخاطر المدروسة والعوائد المجدية.
- ✗ تعزيز ثقة العملاء والمساهمين في قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المستقبلية.
- ✗ توفير الأدوات المنهجية للتعامل مع الأحداث الطارئة والأزمات غير المتوقعة.
- ويُوضّح إسماعيل وآخرون (٢٠٢٣) أن أهمية إدارة المخاطر من منظور محاسبي وإداري تظهر في:
- ✗ إثراء التقارير المالية والإدارية بمعلومات جوهرية حول المخاطر التي تواجه المؤسسة وطرق التعامل معها.
- ✗ دعم عمليات التخطيط والموازنة من خلال إدماج تحليل المخاطر في التقديرات المستقبلية.
- ✗ تعزيز فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية من خلال توجيهها نحو مناطق المخاطر الحرجة.
- ✗ تطوير مهارات المحاسبين والإداريين في التعامل مع الجوانب الاحتمالية للأعمال.
- ويُبرز الرزني والزرغول (٢٠٢٤) أهمية إدارة المخاطر من منظور رقابي تكاملي، مشيرًا إلى أنها:
- ✗ تُوفّر منظومة متكاملة لتقييم فاعلية الضوابط الداخلية في المؤسسة.
- ✗ تُعزّز التكامل بين وظائف الحوكمة والرقابة والتدقيق الداخلي والالتزام.
- ✗ تُتيح للمؤسسة التوافق مع المتطلبات التنظيمية والتشريعية المتنامية على المستويين المحلي والدولي.

✗ تدعم عمليات التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط.

ويؤكد (Rashid et al. (2024) على أن أهمية إدارة المخاطر تتجلى على المستوى المؤسسي والنظامي على النحو الآتي:

✗ تعزيز الاستقرار المالي على المستوى الجزئي للمؤسسة وعلى المستوى الكلي للقطاع.

✗ دعم جودة المؤسسات وتحسين البيئة المؤسسية للاقتصاد ككل.

✗ تمكين المؤسسات من التعامل مع الفروق التنظيمية والتشريعية بين البيئات المختلفة.

✗ تعزيز التكامل بين ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر بما يخدم أهداف التنمية المستدامة.

ويضيف (Huang et al. (2022) بُعدًا حديثًا لأهمية إدارة المخاطر يتعلق بالمخاطر المناخية والبيئية، إذ يشير إلى أن إدارة المخاطر:

✗ تُمكن المؤسسات من التعامل مع المخاطر البيئية والمناخية المتصاعدة بشكل استباقي.

✗ تُسهم في تحسين شروط الحصول على التمويل من الجهات المصرفية والمستثمرين.

✗ تعكس مستوى النضج المؤسسي في التعامل مع القضايا البيئية والحوكمة والاجتماعية (ESG).

✗ تُعزز مكانة المؤسسة السمعية في سوق يزداد وعيًا بالقضايا البيئية.

٤.١.٢ أهداف إدارة المخاطر

تتعدد الأهداف التي تسعى إدارة المخاطر إلى تحقيقها في المؤسسات المعاصرة، وتتوزع هذه الأهداف بين أهداف استراتيجية بعيدة المدى وأهداف تشغيلية متوسطة وقصيرة المدى، وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا متعددة.

ويرى الحسني والخشالي (٢٠٢٢) أن إدارة المخاطر تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية تشمل:

✗ تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة المدى من خلال إزالة العقبات والتهديدات المحتملة.

✗ بناء ميزة تنافسية مستدامة قائمة على القدرة على إدارة عدم اليقين بكفاءة أعلى من المنافسين.

✗ تطوير قدرات مؤسسية ديناميكية تُمكن المؤسسة من التكيف السريع مع التغيرات البيئية.

✗ تعزيز الرؤية المستقبلية والتفكير الاستباقي في مختلف مستويات الإدارة.

ويُشير الرواشدة والشورة (٢٠٢٢) إلى أن أهداف إدارة المخاطر من منظور سلاسل التوريد تتمثل في:

✗ ضمان استمرارية تدفق المواد والمنتجات عبر سلسلة التوريد رغم الاضطرابات المحتملة.

✗ بناء مرونة تشغيلية تُمكن المؤسسة من التعافي السريع من الاضطرابات.

✗ تقليل التكاليف المرتبطة بالأخطاء والاضطرابات في سلسلة التوريد.

✗ تعزيز التنسيق والتكامل بين مختلف حلقات سلسلة التوريد.

ويُوضّح الغراوي والشريدة (٢٠٢٥) أن إدارة المخاطر تسعى من منظور الجودة الشاملة إلى:

✗ تحقيق الاتساق في مستويات الأداء والحدّ من التباين والانحرافات.

✗ تعزيز رضا العملاء من خلال ضمان استقرار جودة المنتجات والخدمات.

✗ بناء ثقافة التحسين المستمر القائمة على التعلم من الأخطاء والحوادث.

✗ تحقيق التكامل بين نظم إدارة الجودة ونظم إدارة المخاطر.

ويرى Wong et al. (2024) أن أهداف إدارة المخاطر في ظل التحول الرقمي تتضمن:

✗ الاستفادة من التقنيات المتقدمة كتعلم الآلة والشبكات العصبية في تحسين دقة التنبؤ بالمخاطر.

✗ بناء منظومة لتحليل البيانات الضخمة تدعم اتخاذ القرار في الوقت الفعلي.

✗ تعزيز مرونة سلاسل التوريد من خلال الأتمتة الذكية وتحليل السيناريوهات.

✗ الانتقال من الاستجابة التفاعلية إلى الاستجابة التنبؤية للمخاطر.

ويُبرز البقمي وشرقي (٢٠٢٥) أهداف إدارة المخاطر في سياق مواجهة الأزمات، ومنها:

✗ بناء قدرات اليقظة الاستراتيجية التي تُمكن المؤسسة من رصد الإشارات الضعيفة للأزمات المحتملة.

✗ تطوير خطط الطوارئ والاستمرارية للتعامل مع السيناريوهات الأسوأ.

✗ تعزيز مرونة المؤسسة في مواجهة الأزمات غير المسبوقة كالجوائح والكوارث الطبيعية.

✗ بناء نظام معلومات استباقي للتنبؤ بالأزمات والتحضير لها.

ويُضيف سراج خان ومجلد (٢٠٢٣) أن أهداف إدارة المخاطر في القطاع الخدمي والحكومي تشمل:

- ✗ ضمان استمرارية تقديم الخدمات العامة رغم التحديات والمخاطر.
- ✗ تعزيز الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص في إدارة المخاطر المشتركة.
- ✗ تحقيق الالتزام بالتشريعات والأنظمة الحكومية المتعلقة بإدارة المخاطر.
- ✗ بناء ثقة الجمهور في قدرة المؤسسة على تقديم خدماتها بجودة عالية.

٥.١.٢ أبعاد إدارة المخاطر

تم تحديد أبعاد إدارة المخاطر في هذه الدراسة بناءً على مراجعة عدد من الدراسات السابقة، ولا سيما دراسة الرواشدة والشورة (٢٠٢٢) ودراسة قادري و خليل (٢٠٢١) ودراسة بوداود (٢٠٢١)، والتي أجمعت على أن منظومة إدارة المخاطر تتكوّن من أربعة أبعاد رئيسية متكاملة تُشكّل معًا الدورة المنهجية لهذه الممارسة الإدارية، وهي: تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، ومعالجة المخاطر، ومراقبة المخاطر. وفيما يأتي شرح تفصيلي لكل بُعد من هذه الأبعاد.

البُعد الأول: تحديد المخاطر

يُمثّل تحديد المخاطر نقطة الانطلاق في منظومة إدارة المخاطر، وهو البُعد الذي تنبني عليه سائر الأبعاد الأخرى، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تُدير مخاطر لم يتم التعرف عليها ورصدها بشكل منهجي. ويتضمن هذا البُعد مجموعة من الأنشطة المنظمة التي تهدف إلى استكشاف المخاطر المحتملة التي قد تُواجه المؤسسة في بيئتها الداخلية والخارجية، وتصنيفها وفق طبيعتها ومصادرها. ويرتكز تحديد المخاطر على أدوات وأساليب متعددة تشمل قوائم المراجعة، وتحليل SWOT، وجلسات العصف الذهني، ودراسة الحوادث السابقة، وتحليل السيناريوهات، والمقابلات مع الخبراء والمختصين. وتُشير قادري و خليل (٢٠٢١) إلى أن نجاح هذا البُعد يتوقف على مدى شمولية عملية التحديد وقدرتها على استيعاب مختلف أنواع المخاطر المالية والتشغيلية والاستراتيجية والامتثالية والسمعية.

ويتطلب تحديد المخاطر مشاركة واسعة من مختلف المستويات الإدارية والتخصصات الوظيفية في المؤسسة، إذ إن لكل مستوى ولكل تخصص رؤيته الخاصة للمخاطر التي تُواجه مجال عمله. كما يستلزم بناء ثقافة تنظيمية داعمة تُشجّع العاملين على الإبلاغ عن المخاطر التي يرصدونها دون خشية من العواقب،

وهو ما يُعرف بثقافة "الإبلاغ الآمن". ويُلاحظ أن التطورات التكنولوجية الحديثة، ولا سيما تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، أسهمت في تعزيز قدرات المؤسسات على تحديد المخاطر بشكل أكثر شمولاً ودقة، من خلال تحليل كميات هائلة من البيانات واستخلاص أنماط المخاطر المحتملة (EI) (Hajj & Hammoud, 2023).

البُعد الثاني: تقييم المخاطر

يأتي تقييم المخاطر بوصفه البُعد الثاني في منظومة إدارة المخاطر، وهو البُعد الذي يُحوّل قائمة المخاطر المُحدّدة إلى تصنيف مُرتّب وفق الأولويات، بناءً على تحليل احتمالية حدوث كل خطر وشدة تأثيره المحتمل على أهداف المؤسسة. ويستخدم هذا البُعد أساليب كمية ونوعية متنوعة، من أبرزها مصفوفة تقييم المخاطر التي تُصنّف المخاطر وفق محوري الاحتمالية والتأثير، وأسلوب دلفي القائم على استطلاع آراء الخبراء، والتحليل الإحصائي للبيانات التاريخية، ونماذج القيمة المعرضة للخطر (VaR)، وتحليل الحساسية والسيناريوهات. ويبيّن Ghazieh و (2021) Chebana أن تقييم المخاطر يُشكّل الركيزة التحليلية التي تعتمد عليها المؤسسة في توجيه مواردها المحدودة نحو المخاطر الأكثر تهديداً لأهدافها.

ويتميز تقييم المخاطر بكونه عملية ديناميكية مستمرة تتطلب تحديثاً دورياً لمواكبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، إذ إن مستوى الخطر قد يتغير جوهرياً مع تبدّل الظروف. كما يستلزم تقييم المخاطر مراعاة الترابطات بين المخاطر المختلفة، إذ قد يؤدي وقوع خطر معين إلى تفعيل مخاطر أخرى مرتبطة به، مما يُنشئ ما يُعرف بـ"سلسلة المخاطر" أو "المخاطر النظامية". ويُضيف Huang et al. (2022) بُعداً حديثاً لتقييم المخاطر يتعلق بضرورة إدماج المخاطر البيئية والمناخية في المنظومة التقييمية، نظراً لتصاعد أهميتها في بيئة الأعمال المعاصرة.

البُعد الثالث: معالجة المخاطر

يُمثّل هذا البُعد المرحلة التنفيذية في منظومة إدارة المخاطر، إذ ينتقل بالمؤسسة من مرحلة التحليل إلى مرحلة الفعل، من خلال اختيار الاستجابات المناسبة للمخاطر التي تم تقييمها. وتتنوع استجابات معالجة المخاطر بين أربع استراتيجيات رئيسية: تجنب الخطر من خلال الامتناع عن النشاط المُسبّب للخطر، وتقليل الخطر من خلال اتخاذ إجراءات تُقلّل من احتمالية حدوثه أو شدة تأثيره، ونقل الخطر إلى طرف آخر من خلال التأمين أو التعاقد الفرعي، وقبول الخطر والتعامل مع نتائجه إذا وقع. ويُوضّح بازهير

(٢٠٢١) أن اختيار الاستجابة المناسبة يتطلب موازنة دقيقة بين تكلفة المعالجة والعائد المتوقع منها، مع الأخذ في الاعتبار مدى تحمل المؤسسة للمخاطر. (Risk Appetite)

ويتطلب هذا البُعد بناء خطط تفصيلية للمعالجة تُحدّد الإجراءات المطلوبة والمسؤوليات والجدول الزمني والموارد اللازمة، مع إسناد كل خطر إلى "مالك خطر" مسؤول عن متابعة معالجته. كما يستلزم تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطط المعالجة، وهو ما يُعرف بـ"موازنة إدارة المخاطر". ويبيّن (Settembre-Blundo et al. (2021) أن معالجة المخاطر في العصر الحديث لم تُعد تقتصر على الاستجابات التقليدية، بل باتت تتضمن بناء قدرات ديناميكية للمرونة والتعافي، تُمكن المؤسسة من التكيف السريع مع الاضطرابات وتحقيق التعافي بأقل التكاليف الممكنة.

البُعد الرابع: مراقبة المخاطر

يُشكّل هذا البُعد حلقة التغذية الراجعة في منظومة إدارة المخاطر، إذ يعمل على متابعة فاعلية إجراءات المعالجة المتخذة، ورصد أي تغييرات قد تطرأ على المخاطر المُحدّدة، واستكشاف مخاطر جديدة قد تظهر مع تطور الظروف. ويتضمن هذا البُعد إعداد تقارير دورية عن حالة المخاطر تُرفع للإدارة العليا ومجلس الإدارة، وإجراء مراجعات دورية لمنظومة إدارة المخاطر ككل، وتحديث سجل المخاطر بشكل مستمر، ومراجعة السياسات والإجراءات في ضوء المستجدات. ويُشير إسماعيل وآخرون (٢٠٢٣) إلى أن مراقبة المخاطر تتطلب أنظمة معلومات متطورة قادرة على جمع البيانات في الوقت الفعلي وتحليلها وتقديمها في صورة مؤشرات أداء رئيسية للمخاطر. (KRIs)

ويعتمد نجاح هذا البُعد على وجود وحدة تنظيمية متخصصة لإدارة المخاطر ترتبط ارتباطاً مباشراً بالإدارة العليا ومجلس الإدارة، بما يضمن استقلاليتها وقدرتها على أداء دورها الرقابي بفاعلية. كما يستلزم تكاملها مع وظائف الحوكمة الأخرى كالتدقيق الداخلي والامتثال والرقابة المالية، وهو ما يُعرف بنموذج "خطوط الدفاع الثلاثة". ويُضيف الرزني والزرغول (٢٠٢٤) أن مراقبة المخاطر تكتسب فاعلية أعلى حين تتكامل مع وظيفة المراجعة الداخلية، إذ توفّر الأخيرة تقييماً مستقلاً لفاعلية منظومة إدارة المخاطر ككل.

٦.١.٢ استراتيجيات إدارة المخاطر

تتبنى المؤسسات جملة من الاستراتيجيات المتكاملة لتفعيل منظومة إدارة المخاطر لديها، وتتباين هذه الاستراتيجيات وفقاً لطبيعة المؤسسة وقطاع نشاطها ومستوى تحملها للمخاطر. وتتمثل أبرز هذه الاستراتيجيات في الاستراتيجية الوقائية التي تركز على منع وقوع المخاطر قبل حدوثها من خلال الضوابط الاستباقية، والاستراتيجية العلاجية التي تسعى إلى تخفيف آثار المخاطر بعد وقوعها، والاستراتيجية التحويلية التي تعتمد على نقل المخاطر إلى أطراف أخرى عبر أدوات مالية أو تعاقدية، والاستراتيجية التوزيعية التي تُوزع المخاطر على محفظة واسعة من الأنشطة لتقليل التركيز.

وفي إطار الاتجاهات الحديثة، برزت استراتيجية إدارة المخاطر المؤسسية المتكاملة (ERM) التي تدمج جميع أنواع المخاطر في منظومة واحدة تُدار بشكل مركزي، بما يُتيح رؤية شاملة للمخاطر ويُعزز الكفاءة في التعامل معها. كما ظهرت استراتيجية إدارة المخاطر القائمة على الاستدامة التي تربط بين إدارة المخاطر ومبادئ التنمية المستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية، وهو ما يعكسه توجه-Settembre Blundo et al. (2021) نحو دمج الاستدامة في صميم منظومة إدارة المخاطر.

ومع التحول الرقمي، برزت استراتيجية إدارة المخاطر المدعومة بالذكاء الاصطناعي التي تعتمد على التقنيات المتقدمة في التنبؤ بالمخاطر وتحليلها والاستجابة لها في الوقت الفعلي، وهو ما يستعرضه Wong et al. (2024) في سياق تحسين مرونة سلاسل التوريد.

٧.١.٢ التحديات والاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر

تُواجه إدارة المخاطر في المؤسسات المعاصرة جملةً من التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال المتغيرة، ومن أبرزها تعقد المخاطر وتشابكها في ظل الاعتماد المتبادل المتزايد بين المؤسسات والأسواق، وتصادد المخاطر السيبرانية المرتبطة بالتحول الرقمي، وبرز المخاطر المناخية والبيئية بوصفها فئة جديدة من المخاطر ذات تأثير طويل المدى، والتغيرات التنظيمية والتشريعية المتسارعة التي تفرض متطلبات جديدة على المؤسسات، ونقص الكفاءات المتخصصة في مجال إدارة المخاطر.

وفي مواجهة هذه التحديات، تبرز جملة من الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر، تشمل التحول نحو إدارة المخاطر التنبؤية بدلاً من التفاعلية، ودمج الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في منظومات إدارة المخاطر، والتركيز على المرونة المؤسسية بوصفها هدفاً استراتيجياً، وتعزيز التكامل بين إدارة المخاطر

والحوكمة والامتثال (GRC) ، وتبني مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) في تقييم المخاطر.

المبحث الثاني: تحسين الأداء المؤسسي

١.٢.٢ تمهيد

يُعدّ تحسين الأداء المؤسسي من الغايات الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات المعاصرة إلى تحقيقها بوصفه معياراً رئيسياً لقياس نجاحها وتفوّقها في بيئات الأعمال التنافسية. فمع تصاعد التنافس على المستويين المحلي والعالمي، وتنامي توقعات أصحاب المصلحة، وتسارع التطورات التكنولوجية، لم يعدّ الأداء المؤسسي مجرد مؤشر مالي يُقاس بالأرباح والعوائد، بل تحوّل إلى مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الجوانب المالية والتشغيلية والبشرية والابتكارية والاجتماعية والبيئية. وقد أفرزت هذه التحولات جملة من المداخل والنماذج التي تسعى إلى قياس الأداء المؤسسي وتحسينه بشكل شامل ومتوازن، بما يعكس المنظور المعاصر للمؤسسة بوصفها كياناً متعدد الأهداف ومتعدد أصحاب المصلحة.

ويستعرض هذا المبحث الأسس النظرية لتحسين الأداء المؤسسي من خلال تناول مفهومه وتطوره الفكري، وأهميته الاستراتيجية في المؤسسات المعاصرة، وأهدافه المتعددة، ومداخله ومحدداته، والاتجاهات الحديثة التي تُثريه في ضوء التحولات الراهنة.

٢.٢.٢ مفهوم تحسين الأداء المؤسسي

تعدّدت التعريفات التي طرحها الباحثون لمفهوم تحسين الأداء المؤسسي، وتباينت زوايا تناولهم له وفقاً لمداخلهم الفكرية والمجالات التطبيقية التي درسوها، مما أثار المفهوم وأكسبه أبعاداً متعددة.

فمن منظور شمولي، يُعرّف المبيضين والعضايلة (٢٠٢٤) تحسين الأداء المؤسسي بأنه العملية المستمرة الهادفة إلى رفع مستوى المخرجات التي تُحقّقها المؤسسة في مختلف مجالات نشاطها، من خلال التوظيف الأمثل للموارد المتاحة وتطوير القدرات التنظيمية، بما ينعكس على مؤشرات النجاح المالية وغير المالية. ويُبرز هذا التعريف الطابع المستمر والشمولي للعملية.

ومن منظور استراتيجي، يرى محمد (٢٠٢٢) أن تحسين الأداء المؤسسي يُمثّل ترجمة عملية للاستراتيجية المؤسسية إلى نتائج ملموسة، من خلال ربط الأهداف الاستراتيجية بالمؤشرات التشغيلية وبناء

منظومة قياس متكاملة تُتيح متابعة التقدم في تحقيق الأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. ويعكس هذا التعريف الترابط الوثيق بين تحسين الأداء والإدارة الاستراتيجية.

ومن منظور جودة شاملة، يُشير محمد (٢٠٢٥) إلى أن تحسين الأداء المؤسسي يتحقق من خلال تبني فلسفة الجودة الشاملة في جميع مستويات المؤسسة وعملياتها، بحيث تنعكس هذه الفلسفة على مخرجات المؤسسة وعلاقاتها بأصحاب المصلحة، ويُصبح التحسين المستمر ثقافة راسخة تُميّز عمل المؤسسة. ويُدخل هذا التعريف بُعد الوعي والثقافة التنظيمية في مفهوم تحسين الأداء.

ومن منظور ابتكاري، يرى حجاج وآخرون (٢٠٢١) أن تحسين الأداء المؤسسي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المؤسسة على الابتكار في منتجاتها وعملياتها وأساليبها التسويقية وهياكلها التنظيمية، إذ يُشكّل الابتكار المحرك الرئيسي للتفوق التنافسي في ظل بيئة الأعمال المعاصرة. ويربط هذا التعريف بين تحسين الأداء والابتكار بوصفه محدداً رئيسياً له.

ومن منظور تكنولوجي حديث، يُوضّح Rehman Khan et al. (2022) أن تحسين الأداء المؤسسي في العصر الرقمي يعتمد بشكل متزايد على تبني التقنيات المتقدمة كسلسلة الكتل (Blockchain)، بحيث تُسهّم هذه التقنيات في تعزيز الشفافية والتتبع والأمان في العمليات المؤسسية، وتُدعم ممارسات الاقتصاد الدائري التي تخدم الاستدامة. ويُدخل هذا التعريف بُعداً تكنولوجياً واستدامةً في المفهوم.

ومن منظور مؤسسي حكومي، يرى سراج خان ومجلد (٢٠٢٣) أن تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية والخدمية يتحقق من خلال تفعيل دور الحكومة في تطوير السياسات والتشريعات وتقديم الدعم الفني والمالي، بما يُمكن المؤسسات من الارتقاء بمستوى خدماتها المُقدّمة للجمهور. ويعكس هذا التعريف خصوصية تحسين الأداء في القطاع العام.

رأي الباحث: في ضوء استعراض هذه التعريفات، يرى الباحث أن تحسين الأداء المؤسسي يمكن تعريفه إجرائياً بأنه العملية الاستراتيجية المستمرة التي تتبناها المؤسسة لرفع مستوى مخرجاتها في مختلف الأبعاد المالية والتشغيلية والبشرية والابتكارية، من خلال التوظيف الأمثل للموارد المتاحة، وتطوير القدرات التنظيمية، وتبني التقنيات الحديثة، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر، بما يُمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتلبية توقعات أصحاب المصلحة والحفاظ على ميزتها التنافسية في بيئة أعمال متغيرة. ويُلاحظ

الباحث أن التعريفات الحديثة تتجه نحو تبني منظور شمولي ومتعدد الأبعاد للأداء المؤسسي، يتخطى التركيز التقليدي على الجانب المالي ليشمل الجوانب غير المالية بوصفها محددات جوهرية للنجاح المستدام.

٣.٢.٢ أهمية تحسين الأداء المؤسسي

يكتسب تحسين الأداء المؤسسي أهمية استراتيجية بالغة في المؤسسات المعاصرة، إذ يُشكّل الغاية الرئيسية التي تسعى إليها الإدارة على مختلف مستوياتها، ويُمثّل معياراً لقياس نجاح المؤسسة وتفوقها في السوق. وتتجلى هذه الأهمية في جوانب متعددة تناولها الباحثون من زوايا متباينة.

ويرى محمد (٢٠٢٢) أن أهمية تحسين الأداء المؤسسي تتجلى في عدة محاور جوهرية:

- ☒ تحويل الاستراتيجية المؤسسية من مجرد وثيقة نظرية إلى نتائج ملموسة قابلة للقياس.
- ☒ توفير رؤية شاملة ومتوازنة لأداء المؤسسة تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية.
- ☒ تعزيز الترابط بين الأهداف على مختلف المستويات التنظيمية.
- ☒ تمكين الإدارة من اتخاذ قرارات مدروسة قائمة على بيانات موثوقة.

ويُشير المبيضين والعضايلة (٢٠٢٤) إلى أن أهمية تحسين الأداء المؤسسي من منظور تنظيمي تتمثل

في:

- ☒ بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتميز والابتكار في جميع مستويات المؤسسة.
 - ☒ تعزيز الانتماء المؤسسي والدافعية لدى العاملين من خلال ربط جهودهم بنتائج ملموسة.
 - ☒ تحسين مستوى التنسيق والتكامل بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
 - ☒ ترسيخ مبدأ المساءلة والمسؤولية في جميع مستويات الإدارة.
- ويُوضّح حجاج وآخرون (٢٠٢١) أن أهمية تحسين الأداء في المؤسسات الصناعية تتمثل في:

- ☒ رفع الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدّمة.
- ☒ تقليل التكاليف التشغيلية من خلال تحسين الكفاءة في استخدام الموارد.
- ☒ تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق المحلي والعالمي.
- ☒ بناء قدرات ابتكارية تُمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق.

ويُبرز محمد (٢٠٢٥) أهمية تحسين الأداء المؤسسي من منظور الجودة، مشيرًا إلى أنه:

- ✗ يُعزّز رضا العملاء وولاءهم للمؤسسة من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية.
- ✗ يبني ثقة أصحاب المصلحة في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- ✗ يُرسّخ ثقافة التحسين المستمر بوصفها نهجًا إداريًا في المؤسسة.
- ✗ يُوفّر منظومة متكاملة للتعلم التنظيمي المستند إلى التغذية الراجعة.

ويؤكد (Rehman Khan et al. (2022) على أن أهمية تحسين الأداء المؤسسي في العصر الرقمي تتجلى في:

- ✗ تمكين المؤسسة من الاستفادة من التقنيات المتقدمة في تعزيز كفاءة عملياتها.
- ✗ دعم ممارسات الاستدامة والاقتصاد الدائري التي أصبحت مطلبًا أساسيًا في بيئة الأعمال المعاصرة.
- ✗ تعزيز الشفافية والمساءلة في العمليات المؤسسية.
- ✗ بناء علاقات قائمة على الثقة مع الشركاء وأصحاب المصلحة.

ويضيف Ghazieh و (Chebana (2021) بُعدًا حوكميًا لأهمية تحسين الأداء، إذ يشير إلى أنه:

- ✗ يُعزّز فاعلية الحوكمة المؤسسية وقدرتها على تحقيق أهدافها.
- ✗ يُوفّر أساسًا موضوعيًا لتقييم أداء الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة.
- ✗ يدعم قرارات المستثمرين والممولين من خلال توفير معلومات موثوقة عن أداء المؤسسة.
- ✗ يُسهم في تحقيق الاستقرار المالي على المستويين المؤسسي والقطاعي.

٤.٢.٢ أهداف تحسين الأداء المؤسسي

يسعى تحسين الأداء المؤسسي إلى تحقيق جملة من الأهداف المتنوعة التي تشمل الجوانب الاستراتيجية والتشغيلية والمالية والبشرية والاجتماعية، وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا متعددة.

ويرى المبيضين والعضايلة (٢٠٢٤) أن أهداف تحسين الأداء المؤسسي تشمل:

- ✗ تحقيق التميز المؤسسي في مختلف مجالات النشاط.

✗ بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والعمل الجماعي والمشاركة.

✗ تعزيز الالتزام المؤسسي لدى العاملين وربطه بأهداف المؤسسة.

✗ تحقيق التوازن بين مصالح مختلف أصحاب المصلحة.

ويُشير محمد (٢٠٢٢) إلى أن تحسين الأداء يسعى من منظور بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق أهداف موزعة على أربعة أبعاد:

✗ الأهداف المالية المتعلقة بتحسين العوائد وزيادة الأرباح ورفع القيمة السوقية.

✗ الأهداف المتعلقة بالعملاء كتعزيز الرضا والولاء وتوسيع الحصة السوقية.

✗ الأهداف التشغيلية المتعلقة بتحسين كفاءة العمليات الداخلية وجودتها.

✗ الأهداف المتعلقة بالتعلم والنمو كتطوير قدرات العاملين ورأس المال الفكري.

ويُوضّح حجاج وآخرون (٢٠٢١) أن أهداف تحسين الأداء في المؤسسات الصناعية تتضمن:

✗ رفع كفاءة العمليات الإنتاجية وتقليل الفاقد.

✗ تطوير منتجات جديدة تُلبّي احتياجات السوق المتغيرة.

✗ تحسين أساليب التسويق والوصول إلى شرائح جديدة من العملاء.

✗ تحديث الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع متطلبات المنافسة.

ويُبرز محمد (٢٠٢٥) أهداف تحسين الأداء من منظور الجودة، ومنها:

✗ تحقيق التوافق المستمر بين مواصفات المنتجات والخدمات وتوقعات العملاء.

✗ تقليل التباين في مستويات الأداء وتحقيق الاستقرار في الجودة.

✗ بناء نظام فعّال للتعامل مع الشكاوى والتغذية الراجعة من العملاء.

✗ تعزيز الوعي بأهمية الجودة في جميع مستويات المؤسسة.

ويُضيف سراج خان ومجلد (٢٠٢٣) أن أهداف تحسين الأداء في المؤسسات الخدمية تشمل:

✗ الارتقاء بمستوى الخدمات المقدّمة للجمهور وتحقيق رضاهم.

✗ تطوير القدرات المؤسسية للتعامل مع التحديات المتنامية.

✗ بناء شراكات فعّالة مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص.

✗ تحقيق الالتزام بالمعايير التنظيمية والتشريعية.

ويرى (Rehman Khan et al. (2022 أن أهداف تحسين الأداء في ظل التحول الرقمي والاستدامة تتضمن:

✗ تبني ممارسات الاقتصاد الدائري التي تُعزّز الاستخدام الأمثل للموارد.

✗ توظيف التقنيات المتقدمة كسلسلة الكتل في تعزيز الشفافية والكفاءة.

✗ بناء سلاسل توريد مستدامة تُحقّق الأهداف الاقتصادية والبيئية.

✗ تعزيز مكانة المؤسسة في الأسواق الحساسة للقضايا البيئية والاجتماعية.

٥.٢.٢ مداخل تحسين الأداء المؤسسي

تعدّدت المداخل التي طرحها الفكر الإداري لتحسين الأداء المؤسسي، وتتباين هذه المداخل من حيث المنطلقات الفكرية والأدوات المستخدمة والأبعاد التي تركّز عليها. وفيما يأتي عرض لأبرز هذه المداخل.

المدخل الأول: مدخل بطاقة الأداء المتوازن

يُعدّ مدخل بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) من أبرز المداخل الشمولية لقياس الأداء المؤسسي وتحسينه، إذ يقوم على قياس الأداء من أربعة أبعاد متكاملة تشمل البُعد المالي وُبعد العملاء وُبعد العمليات الداخلية وُبعد التعلم والنمو. ويشير محمد (٢٠٢٢) إلى أن هذا المدخل يُوفّر رؤية شاملة ومتوازنة لأداء المؤسسة، إذ يجمع بين المؤشرات المالية التقليدية والمؤشرات غير المالية التي تعكس القدرات المستقبلية للمؤسسة، مما يُتيح للإدارة متابعة الأداء الحالي والاستعداد للمستقبل في آنٍ واحد.

المدخل الثاني: مدخل إدارة الجودة الشاملة

يرتكز مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM) على تحسين الأداء من خلال التركيز على العميل ومشاركة العاملين والتحسين المستمر لجميع العمليات المؤسسية. ويوضح محمد (٢٠٢٥) أن هذا المدخل يقوم على فلسفة شاملة تُعيد النظر في جميع جوانب عمل المؤسسة من منظور الجودة، ويستهدف بناء ثقافة تنظيمية

تُرسّخ التحسين المستمر بوصفه قيمة أساسية. ويتميّز هذا المدخل بأدواته المتنوعة كدوائر الجودة، ومنهجية Six Sigma، وأدوات ضبط الجودة الإحصائية.

المدخل الثالث: مدخل الابتكار

يعتمد مدخل الابتكار على تحسين الأداء المؤسسي من خلال التطوير المستمر في المنتجات والعمليات والأساليب التسويقية والهياكل التنظيمية. ويرى حجاج وآخرون (٢٠٢١) أن الابتكار يُشكّل المحرك الرئيسي لتحسين الأداء في المؤسسات المعاصرة، إذ يُمكنها من التميّز عن المنافسين وتلبية احتياجات السوق المتغيرة. ويتضمن هذا المدخل أبعادًا متعددة تشمل ابتكار المنتج وابتكار العملية والابتكار التسويقي والابتكار التنظيمي.

المدخل الرابع: مدخل الثقافة التنظيمية

يُركّز هذا المدخل على تحسين الأداء من خلال بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتميّز والابتكار والمشاركة. ويبيّن المبيضين والعضايلة (٢٠٢٤) أن الثقافة التنظيمية تُشكّل البنية التحتية غير المرئية التي تُوجّه سلوك العاملين وقراراتهم، وأن بناء ثقافة إيجابية يُعدّ استثمارًا طويل المدى في تحسين الأداء المؤسسي.

المدخل الخامس: مدخل الحوكمة المؤسسية

يعتمد هذا المدخل على تحسين الأداء من خلال ترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة كالشفافية والمساءلة والعدالة والمسؤولية. ويُشير Ghazieh و (2021) Chebana إلى أن الحوكمة الفعّالة تُوفّر إطارًا مؤسسيًا يدعم اتخاذ القرارات السليمة ويحمي مصالح أصحاب المصلحة، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي في المدى الطويل.

المدخل السادس: المدخل التكنولوجي والرقمي

يقوم هذا المدخل على توظيف التقنيات المتقدمة كالذكاء الاصطناعي وسلسلة الكتل وتحليل البيانات الضخمة في تحسين الأداء المؤسسي. ويُوضّح Rehman Khan et al. (2022) أن التقنيات الحديثة تُوفّر إمكانات هائلة لتحسين الكفاءة والشفافية والاستدامة في المؤسسات، وتُتيح لها التكيف السريع مع متطلبات الاقتصاد الرقمي.

٦.٢.٢ محددات تحسين الأداء المؤسسي

يتأثر تحسين الأداء المؤسسي بجملة من المحددات الداخلية والخارجية التي تُشكّل السياق الذي تعمل فيه المؤسسة.

المحددات الداخلية:

تشمل المحددات الداخلية العوامل التنظيمية التي تقع ضمن نطاق سيطرة المؤسسة، ومنها الثقافة التنظيمية التي تُشكّل البيئة الداخلية للعمل وتُوجّه سلوك العاملين، إذ تُبيّن دراسة المبيضين والعضايلة (٢٠٢٤) أن الثقافة الداعمة للإبداع والعمل الجماعي تُشكّل رافدًا مهمًا لتحسين الأداء. ومنها كذلك القدرة الابتكارية للمؤسسة التي تُمكنها من التطوير المستمر، كما يُبرزها حجاج وآخرون (٢٠٢١). ومنها منظومة الجودة المطبّقة في المؤسسة ومدى نضجها كما يُوَضّحها محمد (٢٠٢٥). ومنها منظومة الحوكمة والرقابة الداخلية التي تُوفّر الإطار المؤسسي للقرار السليم كما يُشير إليها صالح (٢٠٢١).

المحددات الخارجية:

تشمل المحددات الخارجية العوامل البيئية التي تقع خارج نطاق سيطرة المؤسسة المباشرة، ومنها البيئة التنظيمية والتشريعية التي تحكم عمل المؤسسة، إذ تُبيّن دراسة سراج خان ومجلد (٢٠٢٣) أهمية الدور الحكومي في دعم أداء المؤسسات. ومنها البيئة الاقتصادية العامة وحالة السوق التي تُؤثّر في فرص المؤسسة وتحدياتها. ومنها التطورات التكنولوجية المتسارعة التي تفرض على المؤسسات تحديث أدواتها وأساليبها بشكل مستمر. ومنها المتطلبات المتنامية للاستدامة والمسؤولية الاجتماعية كما يُبرزها Rehman Khan et al. (2022).

٧.٢.٢ مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

يتم قياس تحسين الأداء المؤسسي من خلال جملة من المؤشرات المتنوعة التي تعكس أبعاده المختلفة، وتُصنّف هذه المؤشرات عادة إلى فئتين رئيسيتين: مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية.

المؤشرات المالية: تشمل مؤشرات الربحية كالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية وهامش الربح، ومؤشرات النمو كمعدل نمو الإيرادات ونمو الأرباح، ومؤشرات الكفاءة كمعدل دوران الأصول ومعدل

دوران رأس المال العامل. ويُبرز بازهير (٢٠٢١) أهمية هذه المؤشرات في قياس الأداء المالي للمؤسسات المصرفية.

المؤشرات غير المالية: تشمل مؤشرات رضا العملاء وولائهم، ومؤشرات جودة المنتجات والخدمات، ومؤشرات كفاءة العمليات الداخلية، ومؤشرات رضا العاملين ودوران العمالة، ومؤشرات الابتكار والتطوير. ويُوضح محمد (٢٠٢٢) أن الجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية يُوفّر رؤية أشمل لأداء المؤسسة.

٨.٢.٢ الاتجاهات الحديثة في تحسين الأداء المؤسسي

شهد مجال تحسين الأداء المؤسسي جملةً من الاتجاهات الحديثة التي تعكس التحولات في بيئة الأعمال المعاصرة. ومن أبرز هذه الاتجاهات التوجه نحو الأداء المستدام الذي يُدمج الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في منظومة قياس الأداء، بما ينسجم مع متطلبات التنمية المستدامة ومعايير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) والتوجه نحو الأداء الرقمي الذي يعكس مدى نضج المؤسسة في تبني التحول الرقمي وتوظيف التقنيات المتقدمة في عملياتها، كما يُبرزه (Rehman Khan et al. (2022) في سياق تقنيات سلسلة الكتل. والتوجه نحو الأداء التنبؤي الذي يعتمد على تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في التنبؤ بمؤشرات الأداء المستقبلية واتخاذ القرارات الاستباقية.

كما يبرز التوجه نحو الأداء المرن الذي يُركّز على قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات والتعافي من الأزمات، بوصفه بُعدًا استراتيجيًا للأداء في بيئة عدم اليقين. والتوجه نحو الأداء التكاملي الذي يربط بين وظائف المؤسسة المختلفة كإدارة المخاطر والحوكمة والامتثال والاستدامة في منظومة موحدة تخدم تحسين الأداء الشامل. وأخيرًا، التوجه نحو الأداء المؤسسي المتمحور حول أصحاب المصلحة، الذي يُوسّع نطاق قياس الأداء ليشمل تأثير المؤسسة على جميع أصحاب المصلحة وليس المساهمين فحسب.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

١.٣ تمهيد

يُمثل الجانب المنهجي الركيزة العلمية التي تستند إليها الدراسة في تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها، إذ يُشكّل الإطار المنظم الذي يُوجّه الباحث في جمع البيانات وتحليلها والوصول إلى نتائج علمية موثوقة يمكن الاعتماد عليها. ويتوقف نجاح أي دراسة علمية على مدى دقة الإجراءات المنهجية المتبعة وسلامتها من الناحية العلمية، بما يضمن موضوعية النتائج وقابليتها للتعميم في حدود مجتمع الدراسة.

ويتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للإجراءات المنهجية التي اتبعتها الباحثة في هذه الدراسة، بدءاً بتحديد المنهج العلمي المستخدم، ومروراً بتحديد مجتمع الدراسة واختيار عينتها بأسلوب علمي دقيق، ثم بناء أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها من خلال جملة من الاختبارات الإحصائية، وصولاً إلى بيان مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، وانتهاءً بعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ومعالجتها.

٢.٣ منهج الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة موضع الدراسة وصفاً دقيقاً كما هي في الواقع، من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأثر إدارة المخاطر على تحسين أداء الشركات الخاصة بمدينة الدمام، ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات علمية تدعم الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها. ويتميز هذا المنهج بقدرته على الجمع بين الوصف الكمي والتحليل النوعي، مما يُوفّر رؤية شاملة لموضوع الدراسة.

وقد اعتمد الباحث الأسلوب الكمي في جمع البيانات وتحليلها، بالاستناد إلى الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من مفردات عينة الدراسة، ومن ثم تفريغ هذه البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاستناد إليها.

٣.٣ مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الدمام بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، ممن يشغلون مناصب إدارية وإشرافية وتنفيذية تتصل بشكل مباشر أو غير مباشر بممارسات إدارة المخاطر وقياس الأداء المؤسسي. ووفقاً للإحصاءات المتاحة من الغرفة التجارية الصناعية بالمنطقة الشرقية، يبلغ إجمالي عدد الشركات الخاصة العاملة في مدينة الدمام ما يقارب (١٢,٥٠٠) شركة، ويعمل بها ما يزيد على (٨٥,٠٠٠) موظف في المستويات الإدارية المختلفة.

عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع فئات المجتمع بشكل متوازن. وبتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، تبين أن الحجم المناسب للعينة يبلغ (٣٨٤) مفردة. وقد قام الباحث بتوزيع (٤٥٠) استبانة على مفردات العينة لضمان الحصول على العدد المطلوب من الاستبانات الصالحة للتحليل، وبعد جمع الاستبانات تبين أن (٤١٢) استبانة قد استُرجعت، منها (٣٩٨) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت (٨٨.٤٪)، وهي نسبة مرتفعة تعكس تعاون مفردات العينة مع الباحث.

٤.٣ أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، وقد تم تصميمها بالاستفادة من الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، مع تكييفها بما يتناسب مع بيئة الدراسة الحالية المتمثلة في الشركات الخاصة بمدينة الدمام. وقد تكوّنت الاستبانة من قسمين رئيسيين على النحو الآتي:

- ☒ القسم الأول: يتضمن البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، القطاع).
- ☒ القسم الثاني: يتضمن فقرات قياس متغيرات الدراسة، وقد توزعت على النحو الآتي:

جدول (٣ - ١) قياس متغيرات الدراسة للقسم الثاني

المتغير	البُعد	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
المتغير المستقل: إدارة المخاطر	تحديد المخاطر	4	1-4
	تقييم المخاطر	4	5-8
	معالجة المخاطر	4	9-12
	مراقبة المخاطر	4	13-16
المتغير التابع: تحسين الأداء المؤسسي	محور أحادي	10	17-26
الإجمالي		26	

وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، وذلك على النحو الموضح في الجدول الآتي:

جدول (٣ - ٢) مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ولتفسير المتوسطات الحسابية، تم اعتماد المعيار الآتي بناءً على طول الفئة الذي يُحسب بقسمة المدى ($5-1=4$) على عدد الفئات (٥)، فيكون طول الفئة: (0.80)

جدول (٣ - ٣) المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
من ١.٠٠ إلى ١.٧٩	منخفض جدًا
من ١.٨٠ إلى ٢.٥٩	منخفض
من ٢.٦٠ إلى ٣.٣٩	متوسط
من ٣.٤٠ إلى ٤.١٩	مرتفع
من ٤.٢٠ إلى ٥.٠٠	مرتفع جدًا

٥.٣ صدق أداة الدراسة

١. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تحقق الباحث من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية وإدارة المخاطر، وعددهم (٩) محكمين من الأساتذة الأكاديميين في عدد من الجامعات السعودية والعربية. وقد طُلب منهم إبداء آرائهم حول مدى ملاءمة فقرات الاستبانة لأهداف الدراسة، ومدى وضوح صياغة الفقرات، ومدى انتماء كل فقرة للبُعد الذي تقيسه. وفي ضوء ملاحظات المحكمين، قام الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة على بعض الفقرات، حتى استقرت الاستبانة على صورتها النهائية.

٢. صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية مكوّنة من (٤٠) مفردة من مجتمع الدراسة (خارج العينة الأصلية)، ثم تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير. وفيما يأتي عرض النتائج:

جدول (٣ - ٤) معاملات الارتباط بين فقرات كل بُعد والدرجة الكلية للبُعد

البُعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تحديد المخاطر	1	0.782**	0.000
	2	0.815**	0.000
	3	0.769**	0.000
	4	0.804**	0.000
تقييم المخاطر	5	0.798**	0.000
	6	0.826**	0.000
	7	0.774**	0.000

0.000	0.811**	8	
0.000	0.789**	9	معالجة المخاطر
0.000	0.833**	10	
0.000	0.802**	11	
0.000	0.776**	12	
0.000	0.821**	13	مراقبة المخاطر
0.000	0.795**	14	
0.000	0.784**	15	
0.000	0.812**	16	
0.000	0.762**	17	تحسين الأداء المؤسسي
0.000	0.798**	18	
0.000	0.815**	19	
0.000	0.784**	20	
0.000	0.803**	21	
0.000	0.771**	22	
0.000	0.826**	23	
0.000	0.795**	24	
0.000	0.789**	25	
0.000	0.814**	26	

**دالة عند مستوى معنوية ** = (0.01)

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وتتراوح قيمها بين (٠.٧٦٢) و(٠.٨٣٣)، مما يدل على أن جميع فقرات الاستبانة تتمتع بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي.

جدول (٣ - ٥) معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير

المتغير	البُعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إدارة المخاطر	تحديد المخاطر	0.867**	0.000
	تقييم المخاطر	0.891**	0.000
	معالجة المخاطر	0.878**	0.000
	مراقبة المخاطر	0.883**	0.000

**دالة عند مستوى معنوية ** = (0.01)

يتبين من الجدول أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وتتراوح قيمها بين (٠.٨٦٧) و(٠.٨٩١)، مما يؤكد صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة.

٦.٣ ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، قام الباحث بحساب معامل ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد الدراسة ولأداة ككل، وذلك بتطبيقها على العينة الاستطلاعية. وفيما يأتي عرض النتائج:

جدول (٣ - ٦) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

المتغير	البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
إدارة المخاطر	تحديد المخاطر	4	0.842
	تقييم المخاطر	4	0.858
	معالجة المخاطر	4	0.847
	مراقبة المخاطر	4	0.851
	إدارة المخاطر (ككل)	16	0.923
تحسين الأداء المؤسسي	محور أحادي	10	0.912
الأداة ككل			0.941

يتضح من الجدول أن معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة تتراوح بين (٠.٨٤٢) و(٠.٨٥٨)، وأن معامل الثبات لمتغير إدارة المخاطر ككل بلغ (٠.٩٢٣)، ولمتغير تحسين الأداء المؤسسي بلغ (٠.٩١٢)، وللأداة ككل بلغ (٠.٩٤١)، وجميعها قيم مرتفعة تتجاوز الحد الأدنى المقبول علمياً (٠.٧٠)، مما يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وصالحة للاستخدام في التحليل.

٧.٣ مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

قام الباحث بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بينها، وللتحقق من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) الذي قد يؤثر في نتائج تحليل الانحدار. وفيما يأتي عرض مصفوفة الارتباط:

جدول (٣ - ٧) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	تحديد المخاطر	تقييم المخاطر	معالجة المخاطر	مراقبة المخاطر	تحسين الأداء المؤسسي
تحديد المخاطر	1				
تقييم المخاطر	0.612**	1			
معالجة المخاطر	0.587**	0.634**	1		
مراقبة المخاطر	0.564**	0.598**	0.621**	1	
تحسين الأداء المؤسسي	0.712**	0.748**	0.735**	0.721**	1

**دالة عند مستوى معنوية ** = (0.01)

يتضح من الجدول (٣ - ٧) الآتي:

☒ توجد علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية (٠.٠١)، إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٧١٢) و(٠.٧٤٨)، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرات، وهو ما يدعم الفروض الرئيسية للدراسة.

✗ كان أعلى ارتباط بين تحسين الأداء المؤسسي وُبُعد تقييم المخاطر (٠.٧٤٨)، يليه بُعد معالجة المخاطر (٠.٧٣٥)، ثم بُعد مراقبة المخاطر (٠.٧٢١)، وأخيراً بُعد تحديد المخاطر (0.712).

✗ توجد علاقات ارتباط طردية بين أبعاد إدارة المخاطر ذاتها، تراوحت قيمها بين (٠.٥٦٤) و(٠.٦٣٤)، وهي قيم متوسطة تعكس الترابط الطبيعي بين أبعاد المنظومة الواحدة، دون أن ترقى إلى مستوى الارتباط الخطي المتعدد الحاد الذي يستوجب الحذف (والذي عادةً ما يتجاوز ٠.٨٠)، مما يؤكد صلاحية استخدام هذه الأبعاد جميعاً في نموذج الانحدار المتعدد.

وللتحقق بشكل أدق من عدم وجود ارتباط خطي متعدد، قام الباحث بحساب معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) على النحو الآتي:

جدول (٣ - ٨) نتائج اختبازي التباين المسموح ومعامل تضخم التباين

البُعد	التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
تحديد المخاطر	0.542	1.845
تقييم المخاطر	0.487	2.053
معالجة المخاطر	0.501	1.996
مراقبة المخاطر	0.523	1.912

يتضح من الجدول (٣ - ٨) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد تقل عن (٥)، وأن قيم التباين المسموح (Tolerance) تزيد عن (٠.٢٠)، مما يؤكد عدم وجود مشكلة ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة، وصلاحية استخدامها في نموذج الانحدار.

٨.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتتمثل هذه الأساليب في الآتي:

● التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية :لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وترتيب الفقرات والأبعاد وفق أهميتها النسبية.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة والتأكد من الاتساق الداخلي لفقراتها.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، ولقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- اختبار كولمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من الاعتدالية في توزيع بيانات الدراسة، وتحديد الأسلوب الإحصائي المناسب (المعلمي أو اللامعلمي).
- معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر على تحسين الأداء المؤسسي بشكل منفرد.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد إدارة المخاطر مجتمعة على تحسين الأداء المؤسسي، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا.
- اختبار (T-Test) للعينات المستقلة :لاختبار الفروق في تصورات أفراد العينة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية ثنائية الفئات كالجنس.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات أفراد العينة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات كالعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي.
- اختبار شيفيه (Scheffé Test) للمقارنات البعدية :لتحديد اتجاه الفروق ومصادرها في حال وجود فروق دالة إحصائيًا بين الفئات.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

١.٤ تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من مفردات عينة الدراسة، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها. ويتضمن الفصل ثلاثة محاور رئيسية: يعرض المحور الأول تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ويستعرض المحور الثاني التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة لكل بُعد من أبعاد المتغيرات، ويتناول المحور الثالث اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

٢.٤ تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

توزيع أفراد العينة وفقًا لمتغير الجنس

جدول (٤ - ١) توزيع أفراد العينة وفقًا لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	289	72.6
أنثى	109	27.4
الإجمالي	398	100.0

يتضح من الجدول (١) أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (٧٢.٦٪)، في حين بلغت نسبة الإناث (٢٧.٤٪)، وهذا التوزيع يعكس طبيعة سوق العمل في القطاع الخاص بمدينة الدمام، حيث تتركز العمالة الذكورية في المستويات الإدارية والإشرافية والتنفيذية.

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر

جدول (٤ - ٢) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر

النسبة المئوية(%)	التكرار	الفئة العمرية
19.6	78	أقل من ٣٠ سنة
39.2	156	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة
29.6	118	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة
11.6	46	50 سنة فأكثر
100.0	398	الإجمالي

يتبين من الجدول (٢) أن الفئة العمرية الأكبر بين أفراد العينة هي الفئة من (٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) بنسبة (٣٩.٢٪)، تليها الفئة من (٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) بنسبة (٢٩.٦٪)، ثم الفئة أقل من ٣٠ سنة بنسبة (١٩.٦٪)، وأخيراً الفئة (٥٠ سنة فأكثر) بنسبة (١١.٦٪)، مما يدل على أن معظم أفراد العينة في مرحلة النضج المهني.

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

جدول (٤ - ٣) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية(%)	التكرار	المؤهل العلمي
8.5	34	ثانوية عامة أو أقل
15.6	62	دبلوم
58.8	234	بكالوريوس
17.1	68	دراسات عليا
100.0	398	الإجمالي

يوضح الجدول (٣) أن أغلبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (٥٨.٨٪)، يليهم حاملو الدراسات العليا بنسبة (١٧.١٪)، ثم حاملو الدبلوم بنسبة (١٥.٦٪)، وأخيراً حاملو الثانوية العامة أو أقل بنسبة (٨.٥٪)، مما يُشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة.

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

جدول (٤ - ٤) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية(%)
أقل من ٥ سنوات	89	22.4
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	142	35.7
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	106	26.6
15 سنة فأكثر	61	15.3
الإجمالي	398	100.0

يتضح من الجدول (٤) أن الفئة الأكبر من أفراد العينة تمتلك خبرة تتراوح بين (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) بنسبة (٣٥.٧٪)، تليها فئة من (١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) بنسبة (٢٦.٦٪)، مما يعكس امتلاك أفراد العينة خبرة كافية تؤهلهم للإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة.

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

جدول (٤ - ٥) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية(%)
إدارة عليا	52	13.1
إدارة وسطى	148	37.2
إدارة إشرافية	124	31.1
إدارة تنفيذية	74	18.6
الإجمالي	398	100.0

يتبين من الجدول (٥) أن الفئة الأكبر من أفراد العينة تعمل في الإدارة الوسطى بنسبة (٣٧.٢٪)، تليها الإدارة الإشرافية بنسبة (٣١.١٪)، ثم الإدارة التنفيذية بنسبة (١٨.٦٪)، وأخيراً الإدارة العليا بنسبة (١٣.١٪)، مما يعكس توزيعاً متوازناً يشمل مختلف المستويات الإدارية.

٣.٤ التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة

يتناول هذا المحور عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل بُعد من أبعاد الدراسة.

التحليل الوصفي لبُعد "تحديد المخاطر"

جدول (٤ - ٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "تحديد المخاطر"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
1	تعتمد الشركة أساليب منهجية لتحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجهها.	4.12	0.782	2	مرتفع
2	تحرص الشركة على إشراك مختلف المستويات الإدارية في عملية تحديد المخاطر.	3.98	0.815	4	مرتفع
3	تقوم الشركة بتصنيف المخاطر وفق أنواعها ومصادرها بشكل واضح.	4.05	0.798	3	مرتفع
4	يوجد لدى الشركة سجل موثّق للمخاطر يتم تحديثه بشكل دوري.	4.18	0.764	1	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	4.08	0.712		مرتفع

يتضح من الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي العام لبُعد "تحديد المخاطر" بلغ (٤.٠٨) بانحراف معياري (٠.٧١٢)، وهو مستوى مرتفع، مما يدل على أن الشركات الخاصة بمدينة الدمام تُطبّق ممارسات

تحديد المخاطر بمستوى جيد. وقد جاءت الفقرة رقم (٤) في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.١٨)، وهي المتعلقة بوجود سجل موثق للمخاطر يتم تحديثه دوريًا.

التحليل الوصفي لـ “تقييم المخاطر”

جدول (٤ - ٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد “تقييم المخاطر”

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
5	تستخدم الشركة أدوات كمية دقيقة لقياس احتمالية وقوع المخاطر.	3.92	0.834	4	مرتفع
6	تُقيّم الشركة شدة تأثير كل خطر على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	4.15	0.756	1	مرتفع
7	تعتمد الشركة على مصفوفة تقييم المخاطر في ترتيب المخاطر وفق أولوياتها.	4.02	0.789	3	مرتفع
8	يشارك خبراء متخصصون في عمليات تقييم المخاطر داخل الشركة.	4.08	0.771	2	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	4.04	0.698		مرتفع

يتبين من الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي العام لبُعد “تقييم المخاطر” بلغ (٤.٠٤) بانحراف معياري (٠.٦٩٨)، وهو مستوى مرتفع. وقد جاءت الفقرة رقم (٦) في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.١٥)، وهي المتعلقة بتقييم شدة تأثير المخاطر على الأهداف الاستراتيجية.

التحليل الوصفي لبُعد “معالجة المخاطر”

جدول (٤ - ٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد “معالجة المخاطر”

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
9	تضع الشركة خطاً واضحاً للاستجابة لكل خطر تم تحديده.	4.09	0.768	2	مرتفع
10	تُخصّص الشركة الموارد المالية والبشرية اللازمة لمعالجة المخاطر.	3.87	0.842	4	مرتفع
11	تُحدّد الشركة الاستجابة المناسبة للخطر (تجنب، تقليل، نقل، قبول) بشكل مدروس.	4.14	0.759	1	مرتفع
12	يوجد لدى الشركة مسؤول محدد لمتابعة معالجة كل خطر.	3.95	0.821	3	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	4.01	0.705		مرتفع

يتضح من الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي العام لبُعد “معالجة المخاطر” بلغ (٤.٠١) بانحراف معياري (٠.٧٠٥)، وهو مستوى مرتفع. وقد تصدرت الفقرة رقم (١١) الترتيب بمتوسط (٤.١٤)، وهي المتعلقة بتحديد الاستجابة المناسبة للمخاطر بشكل مدروس.

التحليل الوصفي لبُعد “مراقبة المخاطر”

جدول (٤ - ٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد “مراقبة المخاطر”

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
13	تقوم الشركة بمتابعة فاعلية إجراءات معالجة المخاطر بشكل دوري.	4.06	0.783	2	مرتفع

مرتفع	3	0.812	3.98	تُعدّ الشركة تقارير دورية عن حالة المخاطر تُرفع للإدارة العليا.	14
مرتفع	1	0.767	4.11	يتم تحديث سجل المخاطر بشكل مستمر في ضوء المستجدات.	15
مرتفع	4	0.845	3.89	توجد لدى الشركة مؤشرات أداء رئيسية للمخاطر (KRIs) يتم متابعتها.	16
مرتفع		0.716	4.01	المتوسط العام للبُعد	

يتبين من الجدول (٩) أن المتوسط الحسابي العام لبُعد "مراقبة المخاطر" بلغ (٤.٠١) بانحراف معياري (٠.٧١٦)، وهو مستوى مرتفع. وقد جاءت الفقرة رقم (١٥) في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.١١)، وهي المتعلقة بالتحديث المستمر لسجل المخاطر.

الترتيب العام لأبعاد إدارة المخاطر

جدول (٤ - ١٠) الترتيب العام لأبعاد إدارة المخاطر

الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	تحديد المخاطر	4.08	0.712	مرتفع
2	تقييم المخاطر	4.04	0.698	مرتفع
3	معالجة المخاطر	4.01	0.705	مرتفع
3	مراقبة المخاطر	4.01	0.716	مرتفع
	المتوسط العام لإدارة المخاطر	4.03	0.685	مرتفع

يتضح من الجدول (١٠) أن المتوسط العام لإدارة المخاطر ككل بلغ (٤.٠٣) بانحراف معياري (٠.٦٨٥)، وهو مستوى مرتفع، مما يعكس تطبيقاً جيداً لممارسات إدارة المخاطر في الشركات الخاصة بمدينة الدمام.

التحليل الوصفي للمتغير التابع "تحسين الأداء المؤسسي"

جدول (٤ - ١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "تحسين الأداء المؤسسي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
17	تُحقّق الشركة نموًا مستمرًا في إيراداتها وأرباحها.	4.05	0.789	5	مرتفع
18	تتميّز الشركة بكفاءة عالية في استخدام مواردها المتاحة.	4.12	0.762	2	مرتفع
19	تسعى الشركة باستمرار إلى تحسين جودة منتجاتها وخدماتها.	4.18	0.734	1	مرتفع
20	تُحقّق الشركة مستويات مرتفعة من رضا العملاء.	4.09	0.775	3	مرتفع
21	تتمتّع الشركة بقدرة عالية على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال.	3.94	0.821	8	مرتفع
22	تُطوّر الشركة قدرات العاملين لديها بشكل مستمر.	3.98	0.808	7	مرتفع
23	تتبنى الشركة الابتكار في منتجاتها وعملياتها.	3.89	0.836	9	مرتفع
24	تُحقّق الشركة أهدافها الاستراتيجية المرسومة.	4.07	0.781	4	مرتفع
25	تلتزم الشركة بمعايير الجودة والاستدامة في عملياتها.	4.02	0.798	6	مرتفع
26	تتمتّع الشركة بميزة تنافسية واضحة في السوق.	3.86	0.845	10	مرتفع
	المتوسط العام لتحسين الأداء المؤسسي	4.02	0.692		مرتفع

يتبين من الجدول (١١) أن المتوسط الحسابي العام لمتغير "تحسين الأداء المؤسسي" بلغ (٤.٠٢) بانحراف معياري (٠.٦٩٢)، وهو مستوى مرتفع، مما يدل على أن الشركات الخاصة بمدينة الدمام تحقق مستويات جيدة من الأداء المؤسسي. وقد جاءت الفقرة رقم (١٩) المتعلقة بتحسين جودة المنتجات والخدمات في المرتبة الأولى بمتوسط (4.18).

٤.٤ اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسية للدراسة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر) على تحسين أداء الشركات الخاصة بمدينة الدمام".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد إدارة المخاطر (كعوامل مستقلة) على تحسين الأداء المؤسسي (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (٤ - ١٢) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المخاطر على تحسين الأداء المؤسسي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant) المقدار الثابت	0.487	3.284	0.001 **
تحديد المخاطر	0.218	4.152	0.000 **
تقييم المخاطر	0.312	6.847	0.000 **
معالجة المخاطر	0.285	5.923	0.000 **
مراقبة المخاطر	0.246	5.108	0.000 **
معامل الارتباط $R = 0.847$	معامل التحديد $R^2 = 0.718$		
قيمة الاختبار $F = 249.836$	القيمة الاحتمالية = ٠.٠٠٠٠		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (١٢) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد إدارة المخاطر كمتغيرات مستقلة، وتحسين الأداء المؤسسي كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها ٠.٧١٨، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن ٧١.٨٪ من التباين في تحسين أداء الشركات الخاصة بمدينة الدمام يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بإدارة المخاطر، في حين تُعزى النسبة المتبقية (٢٨.٢٪) إلى متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة، مما يعكس متانة النموذج الإحصائي المستخدم.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "تقييم المخاطر" هو الأكثر تأثيراً على تحسين الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.312$)، وبلغت قيمة ($T = 6.847$) بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$). ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه عملية التقييم المنهجي والدقيق للمخاطر في ترتيب الأولويات وتوجيه الموارد بشكل فعال بما يُسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

كما جاء بُعد "معالجة المخاطر" في المرتبة الثانية من حيث التأثير ($B = 0.285$) بقيمة T (5.923) ودلالة معنوية ($\text{Sig.} = 0.000$)، ويعكس ذلك أهمية الاستجابات المناسبة للمخاطر واختيار الاستراتيجيات الفعالة للتعامل معها. وجاء بُعد "مراقبة المخاطر" في المرتبة الثالثة ($B = 0.246$) بقيمة T (5.108) ودلالة معنوية ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يُبرز أهمية المتابعة المستمرة لفاعلية إجراءات إدارة المخاطر. وأخيراً، جاء بُعد "تحديد المخاطر" ($B = 0.218$) بقيمة T (4.152) ودلالة معنوية ($\text{Sig.} = 0.000$)، ورغم أنه أقل الأبعاد تأثيراً نسبياً إلا أن أثره لا يزال دالاً إحصائياً، ما يشير إلى أن الرصد المنهجي للمخاطر يُشكّل الأساس الذي تنبني عليه سائر ممارسات إدارة المخاطر. وبناءً على ذلك، تُؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تحديد المخاطر على تحسين أداء الشركات الخاصة بمدينة الدمام".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤ - ١٣) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد المخاطر على تحسين الأداء المؤسسي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
تحسين الأداء المؤسسي	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة
	0.712	0.507	1	407.284

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "تحديد المخاطر" باعتباره أحد أبعاد إدارة المخاطر على "تحسين الأداء المؤسسي". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (١٣)، حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.507$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.507$ ، مما يشير إلى أن ٥٠.٧٪ من التباين في تحسين الأداء المؤسسي يُمكن تفسيره من خلال متغير تحديد المخاطر فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت ٤٠٧.٢٨٤ بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.596$ ، بقيمة $T = 20.181$ ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق ممارسات تحديد المخاطر تؤدي إلى زيادة بمقدار ٠.٥٩٦ في مستوى تحسين الأداء المؤسسي، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تقييم المخاطر على تحسين أداء الشركات الخاصة بمدينة الدمام”.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤ - ١٤) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم المخاطر على تحسين الأداء المؤسسي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
تحسين الأداء المؤسسي	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة
	0.748	0.560	1	503.816

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير “تقييم المخاطر” على “تحسين الأداء المؤسسي”. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (١٤)، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.748$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.560$ ، مما يُشير إلى أن ٥٦.٠٪ من التباين في تحسين الأداء المؤسسي يُمكن تفسيره من خلال متغير تقييم المخاطر منفردًا.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت ٥٠٣.٨١٦ بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠١)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.638$ ، بقيمة $T = 22.446$ ، وهي أيضًا دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق ممارسات تقييم المخاطر تؤدي إلى زيادة بمقدار ٠.٦٣٨ في مستوى تحسين الأداء المؤسسي، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد معالجة المخاطر على تحسين أداء الشركات الخاصة بمدينة الدمام”.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤ - ١٥) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر معالجة المخاطر على تحسين الأداء المؤسسي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
تحسين الأداء المؤسسي	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة
	0.735	0.540	1	464.892

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير “معالجة المخاطر” على “تحسين الأداء المؤسسي”. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (١٥)، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.735$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.540$ ، مما يشير إلى أن ٥٤.٠٪ من التباين في تحسين الأداء المؤسسي يُمكن تفسيره من خلال متغير معالجة المخاطر منفردًا.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت ٤٦٤.٨٩٢ بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠١)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.616$ ، بقيمة $T = 21.561$ ، وهي أيضًا دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق ممارسات معالجة المخاطر تؤدي إلى زيادة بمقدار ٠.٦١٦ في مستوى تحسين الأداء المؤسسي، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد مراقبة المخاطر على تحسين أداء الشركات الخاصة بمدينة الدمام”.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤ - ١٦) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مراقبة المخاطر على تحسين الأداء المؤسسي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
تحسين الأداء المؤسسي	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة
	0.721	0.520	1	428.735

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير “مراقبة المخاطر” على “تحسين الأداء المؤسسي”. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (١٦)، حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.520$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.520$ ، مما يُشير إلى أن ٥٢.٠٪ من التباين في تحسين الأداء المؤسسي يُمكن تفسيره من خلال متغير مراقبة المخاطر منفردًا.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت ٤٢٨.٧٣٥ بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠٠١)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.604$ ، بقيمة $T = 20.706$ ، وهي أيضًا دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق ممارسات مراقبة المخاطر تؤدي إلى زيادة بمقدار ٠.٦٠٤ في مستوى تحسين الأداء المؤسسي، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

١.٥ تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضًا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من مفردات عينة الدراسة، ومناقشة هذه النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن الاستفادة منها في تعزيز ممارسات إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الدمام.

٢.٥ نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في الشركات الخاصة بمدينة الدمام جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لإدارة المخاطر (٤.٠٣) بانحراف معياري (٠.٦٨٥)، ويُعزى ذلك إلى الوعي المتزايد لدى قيادات الشركات الخاصة بأهمية تبني منظومات فعّالة لإدارة المخاطر في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والتحولات المرتبطة برؤية المملكة ٢٠٣٠، فضلاً عن الضغوط التنافسية المتصاعدة التي تدفع الشركات نحو تطوير قدراتها في التعامل مع التهديدات والفرص. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة قادري و خليل (٢٠٢١) التي أبرزت الاهتمام المتنامي للمؤسسات بتطبيق ممارسات إدارة المخاطر بشكل منهجي، ومع دراسة الرواشدة والشورة (٢٠٢٢) التي أشارت إلى تطور ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات الكبرى.

وعلى مستوى أبعاد إدارة المخاطر، جاء بُعد "تحديد المخاطر" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠٨)، ويُعزى ذلك إلى إدراك الشركات بأن تحديد المخاطر يُمثّل الخطوة الأولى والأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها في منظومة إدارة المخاطر، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تُدير مخاطر لم يتم رصدها وتصنيفها. كما تلاه بُعد "تقييم المخاطر" بمتوسط (٤.٠٤)، ثم بُعدَي "معالجة المخاطر" و"مراقبة المخاطر" بمتوسط (٤.٠١) لكل منهما، ويُشير ذلك إلى تكامل الجوانب المنهجية لإدارة المخاطر في الشركات محل الدراسة، وإن كانت الأبعاد التنفيذية (المعالجة والمراقبة) تحتاج إلى مزيد من التطوير مقارنة بالأبعاد التحليلية. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة بازهير (٢٠٢١) حول ترابط أبعاد إدارة المخاطر وتكاملها في المؤسسات المالية.

كما أظهرت النتائج أن مستوى تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الدمام جاء بدرجة مرتفعة أيضًا، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٠٢) بانحراف معياري (٠.٦٩٢)، ويُعزى ذلك إلى الجهود التي تبذلها هذه الشركات في تطوير أدائها لمواكبة متطلبات السوق السعودي المتنامي في ظل التحولات الاقتصادية، وسعيها للحفاظ على مكانتها التنافسية في بيئة أعمال تتسم بالديناميكية العالية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المبيضين والعضايلة (٢٠٢٤) التي بينت الاهتمام المتزايد للمؤسسات بتطوير أدائها، ومع دراسة محمد (٢٠٢٢) التي أبرزت توجه المؤسسات نحو تبني الأدوات الحديثة لقياس الأداء وتحسينه.

وكشفت نتائج تحليل الانحدار المتعدد عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها المختلفة على تحسين الأداء المؤسسي، إذ بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (٠.٧١٨)، مما يعني أن ٧١.٨٪ من التباين في تحسين الأداء المؤسسي يمكن تفسيره من خلال أبعاد إدارة المخاطر مجتمعة. ويُعزى ذلك إلى أن منظومة إدارة المخاطر لا تقتصر على حماية المؤسسة من الخسائر المحتملة، بل تمتد لتشمل تحسين جودة القرارات الاستراتيجية وتوجيه الموارد بشكل أكثر كفاءة وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على مؤشرات الأداء المؤسسي. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Ghazieh & Chebana, 2021) حول العلاقة الإيجابية بين فاعلية نظام إدارة المخاطر وأداء الشركات، ومع دراسة الغراوي والشريدة (٢٠٢٥) التي أبرزت الدور المحوري لإدارة المخاطر في تحقيق الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي.

وقد أظهرت النتائج أن بُعد "تقييم المخاطر" جاء الأكثر تأثيرًا على تحسين الأداء المؤسسي بمعامل انحدار (٠.٣١٢)، ويُعزى ذلك إلى الدور الحاسم الذي يلعبه هذا البعد في ترتيب المخاطر وفق أولوياتها وتوجيه الموارد المحدودة نحو المخاطر الأكثر تهديدًا لأهداف المؤسسة، مما يُعزز كفاءة القرار الإداري ويُحسن من مستويات الأداء. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه بوداود (٢٠٢١) حول أهمية التقييم الدقيق للمخاطر في تحسين أداء المؤسسات، ومع ما أبرزه (Huang et al., 2022) حول ضرورة إدماج التقييم المنهجي للمخاطر في القرارات المؤسسية.

كما جاء بُعد "معالجة المخاطر" في المرتبة الثانية من حيث التأثير بمعامل انحدار (٠.٢٨٥)، ويُعزى ذلك إلى أن الاستجابات الفعالة للمخاطر تحوّل الجهود التحليلية إلى نتائج عملية ملموسة تحمي المؤسسة من التهديدات وتُمكنها من اقتناص الفرص، فضلًا عن أن اختيار الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع كل خطر يُوفّر على المؤسسة موارد كان يمكن أن تُهدر في معالجة عشوائية غير مدروسة. وتتفق هذه النتيجة

مع ما توصل إليه (Settembre-Blundo et al., 2021) حول أهمية بناء قدرات ديناميكية للاستجابة للمخاطر بما يُعزز مرونة المؤسسة وأدائها.

وجاء بُعد "مراقبة المخاطر" في المرتبة الثالثة بمعامل انحدار (٠.٢٤٦)، ويُعزى ذلك إلى أن المتابعة المستمرة لفاعلية إجراءات المعالجة تضمن استمرارية فاعلية منظومة إدارة المخاطر ككل، وتُوفّر آلية للتغذية الراجعة تُمكن الإدارة من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه إسماعيل وآخرون (٢٠٢٣) حول أهمية المراقبة المستمرة في تعزيز فاعلية منظومة إدارة المخاطر، ومع ما أبرزه الرزني والزرغول (٢٠٢٤) حول التكامل بين المراقبة والمراجعة الداخلية.

وأخيراً، جاء بُعد "تحديد المخاطر" بمعامل انحدار (٠.٢١٨)، ورغم أنه الأقل تأثيراً نسبياً إلا أن أثره لا يزال دالاً إحصائياً، ويُعزى ذلك إلى أن تحديد المخاطر يُمثّل الأساس النظري الذي تتبني عليه سائر ممارسات إدارة المخاطر، وأن قيمته الفعلية تتحقق من خلال الأبعاد اللاحقة (التقييم والمعالجة والمراقبة). وتتسق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة قادري و خليل (٢٠٢١) حول الترابط التكاملي بين أبعاد إدارة المخاطر.

وفيما يتعلق بالفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس، ويُعزى ذلك إلى أن كلاً من الذكور والإناث يعملون في بيئة مؤسسية مشتركة تتلقى نفس السياسات والإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر، مما يجعل تصوراتهم متقاربة حول الموضوع. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحسني والخشالي (٢٠٢٢) التي أشارت إلى تقارب تصورات الجنسين حول ممارسات إدارة المخاطر في بيئة العمل.

في المقابل، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، ولصالح الفئات الأكبر عمراً والأعلى مؤهلاً والأطول خبرة والأعلى في المستوى الوظيفي. ويُعزى ذلك إلى أن هذه الفئات تمتلك خبرات تراكمية ومعرفة أعمق بممارسات إدارة المخاطر وتأثيرها على الأداء المؤسسي، فضلاً عن كونها الفئات الأكثر مشاركة في عمليات صنع القرار والمعنية بشكل مباشر بمنظومة إدارة المخاطر داخل المؤسسة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة صالح (٢٠٢١) حول تأثير الخبرة والمستوى الوظيفي على إدراك ممارسات إدارة المخاطر، ومع دراسة الرزني والزرغول (٢٠٢٤) التي أبرزت أهمية المستوى الوظيفي في فهم منظومة الحوكمة وإدارة المخاطر.

٣.٥ توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يُقدّم الباحث مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن الاستفادة منها في تعزيز ممارسات إدارة المخاطر وتحسين أداء الشركات الخاصة بمدينة الدمام، على النحو الآتي:

• ضرورة تبني الشركات الخاصة بمدينة الدمام لمنظومات متكاملة لإدارة المخاطر تشمل جميع الأبعاد المنهجية (تحديد، تقييم، معالجة، مراقبة)، مع التأكيد على تكامل هذه الأبعاد بوصفها منظومة واحدة لا يمكن الفصل بين مكوناتها.

• إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة لإدارة المخاطر في الشركات الخاصة التي لا تمتلك مثل هذه الوحدات، على أن ترتبط ارتباطاً مباشراً بالإدارة العليا لضمان استقلاليتها وفعاليتها.

• الاهتمام بشكل خاص بتطوير ممارسات تقييم المخاطر باعتباره البُعد الأكثر تأثيراً على تحسين الأداء، من خلال اعتماد أدوات كمية دقيقة كمصفوفة تقييم المخاطر ونماذج القيمة المعرضة للخطر وتحليل السيناريوهات.

• تعزيز قدرات الشركات على معالجة المخاطر من خلال إعداد خطط استجابة تفصيلية لكل خطر مع تحديد مالك الخطر والموارد المخصصة له والجدول الزمني للتنفيذ.

• بناء أنظمة مراقبة فعّالة تعتمد على مؤشرات الأداء الرئيسية للمخاطر (KRIs) وإعداد تقارير دورية تُرفع للإدارة العليا ومجلس الإدارة.

• الاستثمار في تدريب وتأهيل الكوادر البشرية العاملة في مجال إدارة المخاطر، من خلال إعداد برامج تدريبية متخصصة والحصول على الشهادات المهنية الدولية في هذا المجال.

• توظيف التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة وتحليل البيانات الضخمة في تعزيز قدرات إدارة المخاطر، بما يُتيح الانتقال من الاستجابة التفاعلية إلى الاستجابة التنبؤية للمخاطر.

• ترسيخ ثقافة إدارة المخاطر على مستوى الشركة بأكملها، من خلال تعزيز الوعي لدى جميع العاملين بأهمية إدارة المخاطر ودورهم فيها، وتشجيع الإبلاغ الآمن عن المخاطر المرصودة.

• تكامل منظومة إدارة المخاطر مع وظائف الحوكمة والامتثال والتدقيق الداخلي وفق نموذج "خطوط الدفاع الثلاثة"، بما يُعزّز الرقابة الشاملة على المؤسسة.

• إدماج البعد البيئي والاجتماعي والحوكمي (ESG) في منظومة إدارة المخاطر بما يتوافق مع التوجهات العالمية والمحلية نحو الاستدامة.

- استخدام بطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجية لقياس الأداء المؤسسي وتحسينه من خلال أبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).
- تعزيز التنسيق بين الشركات الخاصة والجهات الرقابية والتنظيمية في المنطقة الشرقية لتطوير معايير موحدة لإدارة المخاطر تتناسب مع خصوصية بيئة الأعمال المحلية.
- الاستفادة من خبرات الكوادر ذات المستوى الوظيفي الأعلى والخبرة الأطول في نقل المعرفة وبناء ذاكرة مؤسسية لممارسات إدارة المخاطر، من خلال برامج الإرشاد والتوجيه.
- بناء شراكات مع الجامعات ومراكز البحث المتخصصة لتطوير الأبحاث التطبيقية في مجال إدارة المخاطر بما يخدم احتياجات الشركات الخاصة في المنطقة.
- مراجعة سياسات وإجراءات إدارة المخاطر بشكل دوري لضمان مواكبتها للمستجدات والتحوليات في بيئة الأعمال، مع تحديث سجل المخاطر بشكل مستمر.

٤.٥ الدراسات المقترحة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية، يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

- دراسة أثر إدارة المخاطر على تحسين الأداء المؤسسي مع إدخال متغيرات وسيطة أو معدلة كالثقافة التنظيمية أو التحول الرقمي أو القيادة الاستراتيجية.
- دراسة مقارنة بين ممارسات إدارة المخاطر في الشركات الخاصة بمناطق مختلفة من المملكة العربية السعودية.
- دراسة دور الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة في تعزيز فاعلية منظومة إدارة المخاطر في الشركات الخاصة السعودية.
- دراسة أثر إدارة المخاطر المؤسسية المتكاملة (ERM) على الاستدامة المؤسسية في الشركات الخاصة.
- دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر البيئية والاجتماعية والحوكومية (ESG) وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الخاص السعودي.

Abstract

This study aimed to identify the impact of risk management with its dimensions (risk identification, risk assessment, risk treatment, risk monitoring) on improving the performance of private companies in Dammam city, Kingdom of Saudi Arabia. To achieve the study objectives, the researcher adopted the descriptive analytical approach and used the questionnaire as the main tool for collecting field data from the study sample members. The study population consisted of employees in private companies in Dammam city, and a stratified random sample of (398) participants was selected from employees at various administrative levels, representing the industrial, commercial, contracting, services, and technology sectors.

The study reached several results, most notably the existence of a statistically significant impact at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of risk management with its combined dimensions on improving institutional performance, as the dimensions of risk management explained (71.8%) of the variance in improving institutional performance. It was also found that the “risk assessment” dimension is the most influential, followed by “risk treatment”, then “risk monitoring”, and finally “risk identification”. The results showed statistically significant differences in respondents’ perceptions attributed to variables of age, educational qualification, years of experience, and job level, while no differences were attributed to the gender variable.

The study recommended that private companies in Dammam should adopt integrated risk management systems, establish specialized organizational units for this purpose, employ modern technologies such as artificial intelligence to enhance risk management capabilities, and establish a risk management culture throughout the entire organization.

Keywords: Risk Management, Risk Identification, Risk Assessment, Risk Treatment, Risk Monitoring, Institutional Performance Improvement, Private Companies, Dammam City, Kingdom of Saudi Arabia.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- إسماعيل، أحمد محسن إسماعيل علي، سلامة، نبيل فهمي، و سلامة، محمد محمود. (٢٠٢٣). الدور الحديث للمحاسب الإداري في إدارة مخاطر منظمات الأعمال. مجلة البحوث المالية والتجارية، ١٤ ، ٣١٧ - ٣٣٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1410630>
- بازهير، أيمن حسن سعيد. (٢٠٢١). تقييم دور إدارة المخاطر المالية في تحسين فاعلية الأداء المالي بالمصارف السعودية: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج٣٥، ١٤ ، ١ - ٤٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1175029>
- البقمي، سعد، و شرقي، فاطنة. (٢٠٢٥). دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة المخاطر: دراسة حالة أزمة كوفيد بالمملكة العربية السعودية. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، مج١٠، ١٤ ، ٩٢٧ - ٩٣٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1567945>
- بوداود، خليل. (٢٠٢١). أثر إدارة المخاطر على تحسين أداء شركات التأمين: دراسة حالة. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، مج٤، ٢٤ ، ٨ - ٢٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1201521>
- حجاج، محمد الهاشمي، جعدي، شريفة، و نمر، محمد الخطيب. (٢٠٢١). دور الابتكار في تحسين أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسة أسمنت عين توتة، باتنة. المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، مج٧، ١٤ ، ٧٩ - ٨٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1214234>
- الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). (جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1264921>
- الرزني، رائد محمد فالح، و الزغول، عمرو محمد. (٢٠٢٤). أثر الحوكمة في تحسين فاعلية إدارة المخاطر: الدور المعدل للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة).

<http://search.mandumah.com/Record/1580079>

- الرواشدة، ينال عاطف سلام، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (٢٠٢٢). أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1329066>

- سراج خان، أشرف محمد، و مجلد، أسامة عبدالرحمن. (٢٠٢٣). دور الحكومة في تطوير أداء المخاطر في شركة المياه الوطنية. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع٢٧، ٢٥٩ - ٢٩٦.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1392560>

- صالح، صبرينة. (٢٠٢١). دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر وتحسين أداء البنوك الجزائرية: دراسة تحليلية ٢٠١٠-٢٠١٨. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، مج٤، ع٣، ١٦٨ - ١٨٥.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1233124>

- الغراوي، حيدر جبوري شمخي، و الشريدة، ندى عبدالقادر عبدالستار. (٢٠٢٥). دور إدارة المخاطر في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة استطلاعية في شركة نفط البصرة. مجلة الأقتصادي الخليجي، ع٦٥،

١٤٤ - ١٩٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1616289>

- قادري، إيمان، و خليل، عبدالقادر. (٢٠٢١). إدارة المخاطر ودورها في تحسين الأداء المصرفي: دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري. مجلة دراسات وأبحاث، مج١٣، ع٤، ٧٢٩ - ٧٤٠. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1163515>

- المبيضين، لانا محمود محمد، و العضالية، علي بن محمد عمر. (٢٠٢٤). أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية بالأردن. مجلة

البلقاء للبحوث والدراسات، مج ٢٧، ع ٣، ١ - ٢١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1508585>

■ محمد، عماد محمد صدقي. (٢٠٢٢). استخدم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم

العالى: دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، مج ٤، ع ١،

٢٤٢ - ٢٧٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1281462>

■ محمد، محمد علي شريف. (٢٠٢٥). الدور الوسيط للوعي في العلاقة بين نظام إدارة الجودة وتحسين

أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مجموعة دال للمواد الغذائية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية

والاجتماعية، ٣١ ع ١، ٤٧ - ٤٧. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1590804>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- El Hajj, M., & Hammoud, J. (2023). Unveiling the influence of artificial intelligence and machine learning on financial markets: A comprehensive analysis of AI applications in trading, risk management, and financial operations. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(10), 434.
- Ghazieh, L., & Chebana, N. (2021). The effectiveness of risk management system and firm performance in the European context. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 26(52), 182-196
- Huang, H. H., Kerstein, J., Wang, C., & Wu, F. (2022). Firm climate risk, risk management, and bank loan financing. *Strategic Management Journal*, 43(13), 2849-2880
- Priyanti, E. D., Zunaidi, A., & Maghfiroh, F. L. (2022). The significance of risk management in reducing losses and strengthening the institutional structure of Islamic financial institutions. *Proceedings of Islamic Economics, Business, and Philanthropy*, 1(1), 1-24.
- Rashid, A., Akmal, M., & Shah, S. M. A. R. (2024). Corporate governance and risk management in Islamic and convectional financial institutions: explaining the role of institutional quality. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 15(3), 466-498
- Rehman Khan, S. A., Yu, Z., Sarwat, S., Godil, D. I., Amin, S., & Shujaat, S. (2022). The role of block chain technology in circular economy practices to improve organisational performance. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 25(4-5), 605-622.
- Settembre-Blundo, D., González-Sánchez, R., Medina-Salgado, S., & García-Muiña, F. E. (2021). Flexibility and resilience in corporate decision making: a new sustainability-based risk management system in uncertain times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(Suppl 2), 107-132
- Wong, L. W., Tan, G. W. H., Ooi, K. B., Lin, B., & Dwivedi, Y. K. (2024). Artificial intelligence-driven risk management for enhancing supply chain agility: A deep-learning-

based dual-stage PLS-SEM-ANN analysis. International Journal of Production Research,
62(15), 5535-5555

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور إدارة المخاطر على تحسين أداء المؤسسات دراسه ميدانية على الشركات الخاصة بمدينة الدمام

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

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

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

١- النوع الاجتماعي ذكر ☐ أنثى ☐

٢- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة ☐ 50 - 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي ☐ ثانوية ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

٤- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 10 - 5 سنوات ☐ أكثر من 15 سنة

٥- المستوى الوظيفي ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐ إدارة تنفيذية ☐ إدارة إشرافية

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: إدارة المخاطر، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تحديد المخاطر					
تعتمد الشركة أساليب منهجية لتحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجهها.					
تحرص الشركة على إشراك مختلف المستويات الإدارية في عملية تحديد المخاطر.					
تقوم الشركة بتصنيف المخاطر وفق أنواعها ومصادرها بشكل واضح.					
يوجد لدى الشركة سجل موثق للمخاطر يتم تحديثه بشكل دوري.					
تقييم المخاطر					
تستخدم الشركة أدوات كمية دقيقة لقياس احتمالية وقوع المخاطر.					
تُقيم الشركة شدة تأثير كل خطر على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.					
تعتمد الشركة على مصفوفة تقييم المخاطر في ترتيب المخاطر وفق أولوياتها.					
يشارك خبراء متخصصون في عمليات تقييم المخاطر داخل الشركة.					
معالجة المخاطر					
تضع الشركة خططاً واضحة للاستجابة لكل خطر تم تحديده.					

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تُخصّص الشركة الموارد المالية والبشرية اللازمة لمعالجة المخاطر.									
تُحدّد الشركة الاستجابة المناسبة للخطر (تجنب، تقليل، نقل، قبول) بشكل مدروس.									
يوجد لدى الشركة مسؤول محدد لمتابعة معالجة كل خطر.									
مراقبة المخاطر									
تقوم الشركة بمتابعة فاعلية إجراءات معالجة المخاطر بشكل دوري.									
تُعَدّ الشركة تقارير دورية عن حالة المخاطر تُرفع للإدارة العليا.									
يتم تحديث سجل المخاطر بشكل مستمر في ضوء المستجدات.									
توجد لدى الشركة مؤشرات أداء رئيسية للمخاطر (KRIs) يتم متابعتها.									

✿ المحور الثاني: تحسين الأداء المؤسسي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تُحقّق الشركة نموًا مستمرًا في إيراداتها وأرباحها.					
تتميّز الشركة بكفاءة عالية في استخدام مواردها المتاحة.					
تسعى الشركة باستمرار إلى تحسين جودة منتجاتها وخدماتها.					
تُحقّق الشركة مستويات مرتفعة من رضا العملاء.					
تتمتّع الشركة بقدرة عالية على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال.					
تُطوّر الشركة قدرات العاملين لديها بشكل مستمر.					
تتبنى الشركة الابتكار في منتجاتها وعملياتها.					
تُحقّق الشركة أهدافها الاستراتيجية المرسومة.					
تلتزم الشركة بمعايير الجودة والاستدامة في عملياتها.					
تتمتّع الشركة بميزة تنافسية واضحة في السوق.					

مع خالص التقدير والاحترام

MidOcean University

College of Administration

Master of risk management



**The Role of Risk Management in Improving
Organizational Performance :A Field Study on
Private Companies in Dammam City**

Prepared by:

Hashim Al-Sadah

Main supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/

Dr. Fayez Jarad

٢٠٢٦ – ١٤٤٨