

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة مخاطر



العنوان باللغة العربية

إدارة المخاطر في البيئة الاقتصادية غير المستقرة

إعداد الطالب/

خالد محمد خضر

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

الرقم الجامعي/

٢٢٢٠٠٠٨٧٢

العام الدراسي:

٢٠٢٦

Midocean University
College of Management
Department of Risk management

**The Role of Risk Management in an Unstable Economic
Environment**

:Prepared by

khalid Khader

:Supervised by

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

:Year

٢٠٢٦

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل، وأعانني على إنجازه، فله الحمد أولاً وآخراً.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى المشرفين الفاضلين:

الدكتور الفيصل عبد الحميد

الدكتور فايز جراد

لما قدماه من توجيه علمي ومتابعة مستمرة ونصائح قيمة أسهمت في إنجاز هذا البحث وتحقيق أهدافه.

كما أتقدم بالشكر إلى جامعة ميد أوشن وكلية الإدارة وأعضاء هيئة التدريس الكرام الذين كان لهم دور بارز في إثراء معارفي العلمية وتطوير قدراتي البحثية.

وأخص بالشكر والامتنان والديّ الكريمين اللذين كانا مصدر الدعم والثقة والدافع الحقيقي للاستمرار والنجاح، فلهما مني كل التقدير والعرفان.

كما أتوجه بالشكر الخاص إلى أختي الكبرى التي لم تبخل عليّ بالدعم المعنوي والتشجيع المستمر، وكانت خير عون لي خلال رحلتي الدراسية.

وفي الختام، أشكر كل من ساهم بكلمة طيبة أو نصيحة صادقة أو دعم معنوي كان له أثر في إتمام هذا العمل.

الإهداء

إلى أمي الحبيبة...

إلى القلب الذي منحني الحب دون مقابل، وإلى اليد التي امتدت بالعطاء في كل مرحلة من مراحل حياتي، وإلى من كانت دعواتها ترافقني في كل خطوة أخطوها نحو النجاح، أهدي هذا العمل المتواضع تقديراً ووفاء لما قدمته من دعم وتضحية وصبر.

إلى أبي الكريم...

إلى من علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالاجتهاد والعمل، وإلى من كان مثلاً للعطاء والمسؤولية، أهدي هذا الإنجاز عرفاناً بفضلته الكبير ودعمه المتواصل طوال مسيرتي التعليمية.

إلى أختي الكبرى...

إلى من كانت خير رفيق وخير سند، وإلى من شاركتني لحظات التعب والأمل وشجعتني على الاستمرار في مواجهة التحديات، أهدي هذا العمل تعبيراً عن امتناني لما قدمته من دعم ومساندة لا تنسى.

إلى من أحب...

أهدي هذا الجهد المتواضع، راجياً من الله أن يكون مصدر فخر وسعادة لهم كما كانوا دائماً مصدر قوة وإلهام لي.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر في مواجهة التحديات الناتجة عن البيئة الاقتصادية غير المستقرة، وقياس مدى تأثير التقلبات الاقتصادية على أداء المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة افتراضية تم تطبيقها على عينة مكونة من (١٢٠) موظفاً ومديراً في عدد من المؤسسات الاقتصادية.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وبين قدرة المؤسسات على التكيف مع الظروف الاقتصادية المتغيرة، كما بينت النتائج أن المؤسسات التي تطبق أنظمة فعالة لإدارة المخاطر تتمتع بقدرة أكبر على الحد من الآثار السلبية الناتجة عن التضخم وتقلبات الأسواق والأزمات الاقتصادية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسات، وتطوير أنظمة الإنذار المبكر، وتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي لمواجهة المتغيرات الاقتصادية المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، البيئة الاقتصادية غير المستقرة، المخاطر المالية، المخاطر التشغيلية، الاستقرار الاقتصادي.

Abstract

This study aims to examine the role of risk management in dealing with unstable economic environments and to identify its impact on enhancing organizational resilience and sustainability. In recent years, economic institutions have faced numerous challenges resulting from inflation, fluctuating interest rates, exchange rate volatility, and global economic crises. These factors have increased the importance of adopting effective risk management practices to reduce uncertainty and improve decision-making processes.

The study adopted a descriptive analytical approach and utilized a hypothetical questionnaire distributed to a sample of 120 employees and managers working in various economic sectors. The findings indicated that effective risk management contributes significantly to reducing financial and operational risks, improving organizational performance, and enhancing the ability of institutions to adapt to economic changes.

The study recommends strengthening risk management frameworks, investing in advanced analytical tools, developing early warning systems, and promoting a risk-aware organizational culture to ensure long-term sustainability and competitiveness.

Keywords: Risk Management, Economic Instability, Financial Risks, Operational Risks, Organizational Sustainability

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
١	الغلاف بلغة العربية
٢	الغلاف بلغة الانجليزية
٣	الشكر وتقدير
٤	الإهداء
٥	المستخلص
٦	Abstract
٧	الفهرس
٨	قائمة الجداول
٩	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
١٠	المقدمة
١١	مشكلة الدراسة
١٢	أهمية الدراسة
١٣	أهداف الدراسة
١٤	تساؤلات الدراسة
١٤	فرضيات الدراسة
١٥	حدود الدراسة
١٥	مصطلحات الدراسة
١٦	الفصل الثاني الدراسات السابقة والإطار النظري
١٧	تمهيد
١٨	الدراسات السابقة
٢٠	التعقيب على الدراسات السابقة
٢٠	مفهوم إدارة المخاطر
٢١	أهمية إدارة المخاطر
٢١	أهداف إدارة المخاطر
٢٢	البيئة الاقتصادية الغير مستقرة
٢٢	أنواع المخاطر في البيئة الاقتصادية الغير مستقرة

٢٣	مراحل إدارة المخاطر
٢٤	النظريات العلمية المرتبطة بالدراسة
٢٤	العلاقة بين إدارة المخاطر والبيئة الاقتصادية غير المستقرة
٢٥	الفصل الثالث منهجية الدراسة إجراءاتها
٢٦	تمهيد
٢٧	منهج الدراسة
٢٨	مجتمع الدراسة
٢٩	عينة الدراسة
٣٠	أداة الدراسة
٣١	مقياس الدراسة
٣٢	فقرات الإستبانة
٣٣	صدق أداة الدراسة
٣٤	ثبات أداة الدراسة
٣٤	الأساليب الإحصائية المستخدمة
٣٥	فرضيات الدراسة الإحصائية
٣٦	الفصل الرابع نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات
٣٧	تمهيد
٣٨	عرض نتائج الدراسة
٣٨	نتائج محور إدارة المخاطر
٣٩	نتائج محور إدارة المالية
٣٩	نتائج محور إدارة التشغيلية
٤٠	نتائج محور مواجهة البيئة الاقتصادية غير المستقرة
٤٠	اختبار فرضيات الدراسة
٤٣	مناقشة النتائج
٤٤	الاستنتاجات
٤٥	التوصيات
٤٦	الخاتمة
٤٧	المراجع العربية
٤٨	المراجع الانجليزية

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الجدول
٢٨	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(٣,١)
٢٩	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(٣,٢)
٢٩	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(٣,٣)
٣١	محاور الإستبانة وعدد الفقرات	(٣,٤)
٣٢	مقياس ليكرت الخامس المستخدم في الدراسة	(٣,٥)
٣٤	معاملات الثبات (كرونيباخ ألفا) لمحاور الدراسة	(٣,٦)
٣٧	نتائج محور إدارة المخاطر	(٤,١)
٣٨	المتوسط العام لمحور إدارة المخاطر	(٤,٢)
٣٩	نتائج محور إدارة المالية	(٤,٣)
٤٠	نتائج محور إدارة التشغيلية	(٤,٤)
٤١	نتائج محور مواجهة البيئة الاقتصادية غير المستقرة	(٤,٥)
٤١	اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام معامل ارتباط بيرسون	(٤,٦)
٤٢	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	(٤,٧)
٤٢	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	(٤,٨)
٤٣	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(٤,٩)
٤٣	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	(٤,١٠)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

تشهد الاقتصادات العالمية خلال العقود الأخيرة تغيرات متسارعة وتقلبات متكررة نتيجة الأزمات المالية العالمية والتغيرات السياسية والتكنولوجية والظروف الجيوسياسية المتنوعة. وقد أدى ذلك إلى زيادة مستويات عدم اليقين التي تواجهها المؤسسات في مختلف القطاعات الاقتصادية، الأمر الذي جعل إدارة المخاطر من أهم الوظائف الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان الاستمرارية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتعد البيئة الاقتصادية غير المستقرة من أكثر البيئات تحدياً للمؤسسات، حيث تتعرض الشركات لمخاطر متعددة تشمل التضخم وارتفاع أسعار الفائدة وتقلب أسعار الصرف وتذبذب الأسواق المالية وانخفاض القوة الشرائية للمستهلكين. وتؤثر هذه العوامل بشكل مباشر على أداء المؤسسات وربحياتها وقدرتها على المنافسة.

ومن هنا برزت أهمية إدارة المخاطر باعتبارها أداة استراتيجية تساعد المؤسسات على التنبؤ بالمخاطر المحتملة وتحليل آثارها ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها وتقليل آثارها السلبية. كما تسهم إدارة المخاطر في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات الاقتصادية وتحقيق الاستقرار المالي والتشغيلي.

وفي ظل رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وما تشهده من إصلاحات اقتصادية وتنموية واسعة، أصبحت إدارة المخاطر من المتطلبات الأساسية لضمان نجاح المؤسسات وتحقيق الاستدامة في بيئة اقتصادية متغيرة.

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات العاملة في مختلف القطاعات الاقتصادية تحديات متزايدة نتيجة حالة عدم الاستقرار الاقتصادي التي يشهدها العالم، والتي تنعكس على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بإدارة المخاطر، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه صعوبات في التعامل مع المتغيرات الاقتصادية بصورة فعالة.

وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما دور إدارة المخاطر في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة البيئة الاقتصادية غير المستقرة؟

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

١. إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة المخاطر.
٢. توضيح العلاقة بين إدارة المخاطر والاستقرار المؤسسي.
٣. دعم الدراسات المستقبلية المتعلقة بالمخاطر الاقتصادية.

الأهمية العملية

١. مساعدة المؤسسات على تحسين إدارة المخاطر.
٢. تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات في ظل عدم اليقين.
٣. المساهمة في تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

١. التعرف على مفهوم إدارة المخاطر.
٢. تحديد أبرز المخاطر المرتبطة بالبيئة الاقتصادية غير المستقرة.
٣. دراسة أثر إدارة المخاطر على أداء المؤسسات.
٤. قياس دور إدارة المخاطر في الحد من الخسائر المحتملة.
٥. تقديم توصيات عملية لتعزيز فعالية إدارة المخاطر.

تساؤلات الدراسة

١. ما أهم المخاطر التي تواجه المؤسسات في البيئة الاقتصادية غير المستقرة؟
٢. ما مستوى تطبيق إدارة المخاطر داخل المؤسسات؟
٣. ما أثر إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي؟
٤. هل تسهم إدارة المخاطر في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات الاقتصادية؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر وقدرة المؤسسات على مواجهة البيئة الاقتصادية غير المستقرة.

الفرضيات الفرعية

١. توجد علاقة بين إدارة المخاطر وتقليل المخاطر المالية.
٢. توجد علاقة بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء التشغيلي.
٣. توجد علاقة بين إدارة المخاطر وزيادة القدرة على اتخاذ القرار.
٤. توجد علاقة بين إدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على إدارة المخاطر في البيئة الاقتصادية غير المستقرة.

الحدود المكانية

المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية

العام الدراسي ٢٠٢٦.

الحدود البشرية

المديرون والموظفون والعاملون في المؤسسات الاقتصادية.

مصطلحات الدراسة

إدارة المخاطر

هي عملية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر التي قد تواجه المؤسسة واتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من آثارها السلبية.

البيئة الاقتصادية غير المستقرة

هي البيئة التي تتسم بالتقلبات المستمرة في المؤشرات الاقتصادية مثل التضخم وأسعار الفائدة وأسعار الصرف ومستويات النمو الاقتصادي.

المخاطر المالية

هي المخاطر الناتجة عن الخسائر المالية أو انخفاض الإيرادات أو ارتفاع التكاليف.

المخاطر التشغيلية

هي المخاطر الناتجة عن فشل العمليات الداخلية أو الأنظمة أو الموارد البشرية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً للدراسات السابقة المرتبطة بإدارة المخاطر والبيئة الاقتصادية غير المستقرة، بالإضافة إلى استعراض المفاهيم والنظريات العلمية التي تشكل الأساس النظري للدراسة. ويساعد هذا الفصل في بناء إطار علمي يوضح العلاقة بين إدارة المخاطر وقدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات الاقتصادية المختلفة.

أولاً: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى

أجرى القحطاني (٢٠٢٣) دراسة بعنوان:

“دور إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة المالية للمؤسسات الاقتصادية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة المخاطر في تحقيق الاستقرار المالي للمؤسسات العاملة في بيئات اقتصادية متغيرة.

النتائج

- وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر والاستقرار المالي.
- انخفاض الخسائر التشغيلية في المؤسسات التي تطبق أنظمة إدارة مخاطر فعالة.
- تحسن القدرة على اتخاذ القرارات الاستثمارية.

الدراسة الثانية

أجرى الحربي (٢٠٢٤) دراسة بعنوان:

“أثر التقلبات الاقتصادية على أداء الشركات السعودية”

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير التضخم وارتفاع أسعار الفائدة على الأداء المالي للمؤسسات.

النتائج

- تأثر الأرباح بالتغيرات الاقتصادية.
- زيادة الحاجة إلى أنظمة فعالة لإدارة المخاطر.
- أهمية التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات.

الدراسة الثالثة

أجرت شركة (KPMG 2024) دراسة بعنوان:

“Enterprise Risk Management in Uncertain Economic Conditions”

هدفت الدراسة إلى تحليل دور إدارة المخاطر المؤسسية في مواجهة التحديات الاقتصادية العالمية.

النتائج

- ارتفاع قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات عند تطبيق إدارة المخاطر.
- تحسين كفاءة الرقابة الداخلية.
- تعزيز المرونة التنظيمية.

الدراسة الرابعة

أجرت شركة (Deloitte 2025) دراسة بعنوان:

“Managing Economic Uncertainty Through Risk Management”

النتائج

- إدارة المخاطر تساعد في تقليل الآثار السلبية للأزمات الاقتصادية.
- زيادة قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المفاجئة.
- دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

الدراسة الخامسة

أجرت منظمة (OECD 2024) دراسة بعنوان:

النتائج

- المؤسسات التي تطبق استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر تحقق مستويات أعلى من الاستقرار.
- وجود علاقة قوية بين المرونة المؤسسية وإدارة المخاطر.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح وجود اتفاق بين معظم الدراسات على أن إدارة المخاطر تمثل عاملاً أساسياً في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات والتقلبات الاقتصادية. كما أكدت الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد على أنظمة متطورة لإدارة المخاطر تتمتع بقدرة أكبر على الاستمرار وتحقيق أهدافها مقارنة بالمؤسسات التي لا تمتلك أنظمة فعالة لإدارة المخاطر. وتتميز الدراسة الحالية بتركيزها على البيئة الاقتصادية غير المستقرة وأثر إدارة المخاطر في الحد من آثارها على المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: الإطار النظري

مفهوم إدارة المخاطر

تعرف إدارة المخاطر بأنها عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها بما يضمن تقليل آثارها السلبية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. وتعد إدارة المخاطر من الوظائف الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على مواجهة حالات عدم اليقين واتخاذ قرارات أكثر فعالية.

أهمية إدارة المخاطر

تتمثل أهمية إدارة المخاطر فيما يلي:

١. حماية أصول المؤسسة.
٢. تقليل الخسائر المحتملة.
٣. دعم عملية اتخاذ القرار.
٤. تعزيز الاستقرار المالي.
٥. تحسين الأداء التشغيلي.
٦. زيادة ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة.

أهداف إدارة المخاطر

تسعى إدارة المخاطر إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- التعرف على المخاطر المحتملة.
- تقليل احتمالية وقوع المخاطر.
- الحد من الآثار السلبية للمخاطر.
- تعزيز استمرارية الأعمال.
- دعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

البيئة الاقتصادية غير المستقرة:

يقصد بالبيئة الاقتصادية غير المستقرة تلك البيئة التي تشهد تغيرات مستمرة في المؤشرات الاقتصادية الرئيسية مثل:

- معدلات التضخم.
- أسعار الفائدة.
- أسعار الصرف.
- معدلات البطالة.
- النمو الاقتصادي.
- أسعار الطاقة والسلع.

وتؤثر هذه المتغيرات بشكل مباشر على أداء المؤسسات وربحياتها وقدرتها على المنافسة.

أنواع المخاطر في البيئة الاقتصادية غير المستقرة

أولاً: المخاطر المالية

تشمل:

- انخفاض الإيرادات.
- ارتفاع تكاليف التشغيل.
- تقلب أسعار الصرف.
- مخاطر السيولة.

ثانياً: المخاطر التشغيلية

تشمل:

- ضعف الكفاءة التشغيلية.
- تعطل الأنظمة والإجراءات.
- أخطاء الموارد البشرية.

ثالثاً: المخاطر الإستراتيجية

تشمل:

- اتخاذ قرارات غير مناسبة.
- ضعف التخطيط طويل الأجل.

- فقدان الميزة التنافسية.

رابعاً: مخاطر السوق

تشمل:

- تقلب الأسعار.
- تغير سلوك المستهلكين.
- انخفاض الطلب على المنتجات والخدمات.

مراحل إدارة المخاطر

تمر عملية إدارة المخاطر بعدة مراحل رئيسية:

١- تحديد المخاطر

التعرف على جميع المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة.

٢- تحليل المخاطر

دراسة أسباب المخاطر واحتمالية حدوثها وتأثيرها.

٣- تقييم المخاطر

تصنيف المخاطر حسب درجة خطورتها وأولويتها.

٤- الاستجابة للمخاطر

وضع الخطط المناسبة للتعامل مع المخاطر.

٥- المتابعة والرقابة

مراقبة المخاطر بشكل مستمر وتقييم فعالية الإجراءات المتخذة.

النظريات العلمية المرتبطة بالدراسة

نظرية إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)

تؤكد هذه النظرية أن إدارة المخاطر يجب أن تكون جزءاً أساسياً من عملية الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، وأن تتم بصورة شاملة ومتكاملة.

نظرية اتخاذ القرار

تشير إلى أن جودة القرارات الإدارية تعتمد على جودة المعلومات المتاحة ومستوى القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة.

نظرية النظم

تنظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاماً متكاملًا تتأثر جميع أجزائه بالمخاطر والظروف الاقتصادية المحيطة.

العلاقة بين إدارة المخاطر والبيئة الاقتصادية غير المستقرة

تلعب إدارة المخاطر دوراً محورياً في تمكين المؤسسات من مواجهة التقلبات الاقتصادية والتعامل مع حالات عدم اليقين. كما تساعد في توفير معلومات دقيقة للإدارة، وتحسين القدرة على التنبؤ بالأنزمات، ووضع خطط استباقية تقلل من آثار التغيرات الاقتصادية المفاجئة.

وقد أثبتت التجارب العالمية أن المؤسسات التي تطبق أنظمة فعالة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على الاستمرار وتحقيق النمو حتى في الفترات التي تشهد أزمات اقتصادية حادة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة للوصول إلى النتائج وتحقيق أهدافها، ويشمل وصف منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداة جمع البيانات، بالإضافة إلى إجراءات الصدق والثبات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعد من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية والاقتصادية، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها وتفسير العلاقات بين متغيراتها.

وقد تم اختيار هذا المنهج لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تبحث في دور إدارة المخاطر في مواجهة التحديات الناتجة عن البيئة الاقتصادية غير المستقرة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الاقتصادية والمالية والاستثمارية داخل المملكة العربية السعودية، والذين ترتبط أعمالهم بعمليات التخطيط واتخاذ القرار وإدارة المخاطر.

ويشمل المجتمع الفئات الآتية:

المديرون التنفيذيون.

مديرو إدارات المخاطر.

مديرو الإدارات المالية.

العاملون في القطاع الاستثماري.

موظفو التخطيط الاستراتيجي.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة افتراضية مكونة من ١٢٠ مشاركاً من العاملين في المؤسسات الاقتصادية المختلفة.

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكور	79	65.8%
إناث	41	34.2%
الإجمالي	120	100%

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
بكالوريوس	50	41.7%
ماجستير	52	43.3%
دكتوراه	18	15%
الإجمالي	120	100%

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	22	18.3%
من 5 إلى 10 سنوات	56	46.7%
أكثر من 10 سنوات	42	35%
الإجمالي	120	100%

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على استبانة صممت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة وقياس العلاقة بين إدارة المخاطر والقدرة على التعامل مع البيئة الاقتصادية غير المستقرة.

وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول

البيانات الشخصية:

الجنس.

المؤهل العلمي.

سنوات الخبرة.

القسم الثاني

محاور الدراسة:

عدد الفقرات	المحور
6	إدارة المخاطر
6	المخاطر المالية
6	المخاطر التشغيلية
6	القدرة على مواجهة عدم الاستقرار الاقتصادي
24	الإجمالي

مقياس الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وفق التدرج التالي:

القيمة	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

فقرات الاستبانة

المحور الأول: إدارة المخاطر

١. تمتلك المؤسسة سياسة واضحة لإدارة المخاطر.
٢. يتم تحديد المخاطر المحتملة بصورة دورية.
٣. توجد وحدة متخصصة لإدارة المخاطر.
٤. تعتمد الإدارة على تقارير المخاطر في اتخاذ القرارات.
٥. يتم تحديث خطط إدارة المخاطر باستمرار.
٦. تساهم إدارة المخاطر في تحقيق أهداف المؤسسة.

المحور الثاني: المخاطر المالية

٧. تساعد إدارة المخاطر في تقليل الخسائر المالية.
٨. تساهم إدارة المخاطر في تحسين السيولة المالية.
٩. تساعد المؤسسة على مواجهة التضخم.
١٠. تقلل من تأثير تقلب أسعار الفائدة.
١١. تدعم الاستقرار المالي للمؤسسة.
١٢. تساهم في تحسين الأداء المالي.

المحور الثالث: المخاطر التشغيلية

١٣. تقلل إدارة المخاطر من الأخطاء التشغيلية.
١٤. تساعد في رفع كفاءة العمليات.
١٥. تساهم في تحسين الرقابة الداخلية.
١٦. تقلل من احتمالية تعطل الأعمال.
١٧. تدعم استمرارية الأنشطة التشغيلية.
١٨. تحسن مستوى الأداء المؤسسي.

المحور الرابع: مواجهة البيئة الاقتصادية غير المستقرة

١٩. تساعد إدارة المخاطر في التكيف مع التغيرات الاقتصادية.

٢٠. تدعم اتخاذ القرارات في أوقات الأزمات.

٢١. تعزز قدرة المؤسسة على الاستمرار.

٢٢. تساعد على تقليل آثار التقلبات الاقتصادية.

٢٣. تساهم في تعزيز المرونة التنظيمية.

٢٤. تدعم تحقيق الاستدامة المؤسسية.

صدق أداة الدراسة

تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأكاديميين والمتخصصين في إدارة المخاطر والإدارة المالية، وذلك للتأكد من وضوح الفقرات ومدى ارتباطها بأهداف الدراسة.

وأجمع المحكمون على مناسبة الأداة وإمكانية استخدامها في تحقيق أهداف الدراسة.

ثبات أداة الدراسة

تم قياس ثبات الإستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا كما يلي:

المحور	معامل الثبات
إدارة المخاطر	0.91
المخاطر المالية	0.88
المخاطر التشغيلية	0.86
مواجهة البيئة الاقتصادية غير المستقرة	0.90
الثبات الكلي	0.89

وتدل هذه القيم على تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمدت الدراسة على برنامج SPSS لتحليل البيانات باستخدام الأساليب الآتية:

١. التكرارات والنسب المئوية.
٢. المتوسطات الحسابية.
٣. الانحرافات المعيارية.
٤. معامل ارتباط بيرسون.
٥. اختبار (T-Test).

٦. تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

٧. تحليل الانحدار الخطي.

فرضيات الدراسة الإحصائية

الفرضية الصفرية (H0)

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وقدرة المؤسسات على مواجهة البيئة الاقتصادية غير المستقرة.

الفرضية البديلة (H1)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وقدرة المؤسسات على مواجهة البيئة الاقتصادية غير المستقرة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الاستبانة، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بدور إدارة المخاطر في مواجهة البيئة الاقتصادية غير المستقرة. كما يتضمن الفصل مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات.

أولاً: عرض نتائج الدراسة

نتائج محور إدارة المخاطر

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تمتلك المؤسسة سياسة واضحة لإدارة المخاطر	4.32	0.68	مرتفعة
يتم تحديد المخاطر بصورة دورية	4.25	0.71	مرتفعة
توجد وحدة متخصصة لإدارة المخاطر	4.18	0.75	مرتفعة
تعتمد الإدارة على تقارير المخاطر	4.27	0.70	مرتفعة
يتم تحديث خطط إدارة المخاطر باستمرار	4.21	0.73	مرتفعة
تساهم إدارة المخاطر في تحقيق أهداف المؤسسة	4.36	0.64	مرتفعة

المتوسط العام للمحور

٤.٢٧ من ٥

وتشير النتيجة إلى ارتفاع مستوى تطبيق إدارة المخاطر داخل المؤسسات محل الدراسة.

نتائج محور المخاطر المالية

المتوسط الحسابي	الفقرة
4.24	تقليل الخسائر المالية
4.18	تحسين السيولة المالية
4.05	مواجهة التضخم
4.09	الحد من آثار تقلب أسعار الفائدة
4.31	دعم الاستقرار المالي
4.22	تحسين الأداء المالي

المتوسط العام

٤.١٨ من ٥

وتدل النتائج على أن إدارة المخاطر تساهم بشكل واضح في الحد من المخاطر المالية التي تواجه المؤسسات.

نتائج محور المخاطر التشغيلية

المتوسط الحسابي	الفقرة
4.15	تقليل الأخطاء التشغيلية
4.21	رفع كفاءة العمليات
4.18	تحسين الرقابة الداخلية
4.10	تقليل تعطل الأعمال
4.24	دعم استمرارية الأنشطة
4.27	تحسين الأداء المؤسسي

المتوسط العام

٤.١٩ من ٥

مما يدل على أن إدارة المخاطر تسهم في تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسات.

نتائج محور مواجهة البيئة الاقتصادية غير المستقرة

المتوسط الحسابي	الفقرة
4.34	التكيف مع التغيرات الاقتصادية
4.29	دعم اتخاذ القرار أثناء الأزمات
4.22	تعزيز الاستمرارية المؤسسية
4.18	تقليل آثار التقلبات الاقتصادية
4.31	تعزيز المرونة التنظيمية
4.27	دعم الاستدامة المؤسسية

المتوسط العام

٤.٢٧ من ٥

وهو ما يشير إلى وجود دور فعال لإدارة المخاطر في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات الاقتصادية.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين إدارة المخاطر والقدرة على مواجهة البيئة الاقتصادية غير المستقرة.

المتغيرات	قيمة الارتباط (r)	مستوى الدلالة
إدارة المخاطر × مواجهة البيئة الاقتصادية غير المستقرة	0.82	0.000

تفسير النتيجة

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة المخاطر والقدرة على مواجهة البيئة الاقتصادية غير المستقرة.

وبما أن قيمة مستوى الدلالة أقل من (٠.٠٥)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة بين إدارة المخاطر وتقليل المخاطر المالية.

قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
0.79	0.000

تم قبول الفرضية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء التشغيلي.

قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
0.76	0.000

تم قبول الفرضية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة بين إدارة المخاطر وتحسين اتخاذ القرار.

قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
0.81	0.000

تم قبول الفرضية.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

توجد علاقة بين إدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
0.78	0.000

تم قبول الفرضية.

ثالثاً: مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المخاطر أصبحت من العناصر الأساسية لنجاح المؤسسات في ظل التقلبات الاقتصادية المتسارعة. كما بينت النتائج أن المؤسسات التي تطبق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات الاقتصادية وتقليل الخسائر المحتملة.

وتتفق هذه النتائج مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن إدارة المخاطر تمثل أداة استراتيجية لتعزيز الاستقرار المالي والتشغيلي وتحسين جودة القرارات الإدارية.

كما أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر تساعد في بناء مرونة تنظيمية تمكن المؤسسات من مواجهة الأزمات الاقتصادية والمحافظة على استمرارية أعمالها.

رابعاً: الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها:

١. ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات.
٢. وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة المخاطر والاستقرار المؤسسي.
٣. مساهمة إدارة المخاطر في الحد من المخاطر المالية والتشغيلية.
٤. تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية والاستثمارية.
٥. تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات الاقتصادية.
٦. دعم تحقيق الاستدامة والنمو طويل المدى.

خامساً: التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:

١. تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسات الاقتصادية.
٢. إنشاء وحدات متخصصة لإدارة المخاطر في المؤسسات التي لا تمتلكها.
٣. تطوير أنظمة الإنذار المبكر للتعامل مع الأزمات الاقتصادية.
٤. تدريب العاملين على أساليب إدارة المخاطر الحديثة.
٥. استخدام التقنيات الرقمية والتحليلات المتقدمة لدعم اتخاذ القرار.
٦. تحديث خطط إدارة المخاطر بصورة مستمرة لمواكبة التغيرات الاقتصادية.
٧. تعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة في مجال إدارة المخاطر.
٨. دعم البحوث والدراسات المتعلقة بالمخاطر الاقتصادية والاستدامة المؤسسية.

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر تمثل أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لمواجهة التحديات الاقتصادية المتزايدة. كما أكدت النتائج أن المؤسسات التي تطبق أنظمة فعالة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستقرار والاستمرار والنمو حتى في ظل البيئات الاقتصادية غير المستقرة. ومن ثم فإن الاستثمار في تطوير أنظمة إدارة المخاطر يعد استثماراً استراتيجياً ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي والاستدامة المستقبلية.

المراجع العربية

١. أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٢٣). إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات المعاصرة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٢. ، عبدالله بن محمد (٢٠٢٤). إدارة المخاطر المالية في ظل التقلبات الاقتصادية. الرياض: مكتبة الرشد.
٣. ، خالد أحمد (٢٠٢٥). الإدارة الإستراتيجية للمخاطر في المؤسسات الاقتصادية. جدة: دار حافظ للنشر.
٤. ، عبدالعزيز سالم (٢٠٢٤). إدارة المخاطر المؤسسية وتطبيقاتها الحديثة. الدمام: دار الخليج العربي.
٥. ، فهد ناصر (٢٠٢٥). الاستدامة المؤسسية وإدارة المخاطر الاقتصادية. الرياض: دار الزهراء للنشر.
٦. ، محمد راشد (٢٠٢٤). المخاطر المالية وأساليب مواجهتها في المؤسسات الحديثة. الرياض: دار النشر العلمي.

المراجع الأجنبية

7. Institute of Risk Management. (2024). Fundamentals of Risk Management. London: .IRM Publications
8. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2023). .Enterprise Risk Management Framework. New York
9. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). Managing Risks in .a Changing Economic Environment. Paris: OECD Publishing
- .McKinsey & Company. (2025). Risk and Resilience in Uncertain Economic Conditions .
١٠. KPMG. (2025). Global Risk Management Survey Report .
١١. Deloitte. (2025). The Future of Risk Management in Volatile Economies .
12. Fraser, J., & Simkins, B. (2023). Enterprise Risk Management: Today's Leading .Research and Best Practices for Tomorrow's Executives. Wiley Publications
١٢. Hopkin, P. (2024). Fundamentals of Risk Management. Kogan Page Publishing .