

أثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية

على شركة الكهرباء السعودية

مشروع تخرج

إعداد

أفلاح بابكر محمد أحمد

232001940

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

1445هـ/2024م



إهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله

فأظهر بسماحته تواضع العلماء

وبرحابته سماحة العارفين

إهداء

هدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء

وإلى أمي التي ذودتني بالحنان والمحبة



نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور / وليد عبد الجواد سليمان صديق

والأستاذ الدكتور / الفصيل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا

في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي

عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة الى معرفة أثر ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، تحليل المخاطر ، تقييم المخاطر، التحكم بالمخاطر، مراقبة المخاطر في الأداء التنظيمي بأبعاده رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو في شركة الكهرباء السعودية ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، و قام الباحث بتوزيع (234) إستبانة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتم استرجاع (215) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بما نسبته (91.88 %) من مجموع الاستبانات الموزعة، وقد تم إستخدام عدة أساليب إحصائية تتلائم وأهداف هذه الدراسة.

توصلت الدراسة لعدد من النتائج كان أهمها ، وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر في الأداء التنظيمي بأبعاده (رضا العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو في شركة الكهرباء السعودية ، ووجود أثر لجميع ممارسات إدارة المخاطر في رضا العملاء ، ووجود أثر لجميع ممارسات إدارة المخاطر في العمليات الداخلية ووجود أثر لجميع ممارسات إدارة المخاطر في التعلم والنمو.

وأوصت الدراسة بتعزيز مستوى ممارسات إدارة المخاطر في شركة الكهرباء السعودية ، نظراً لأهميتها الكبيرة وأثرها الواضح في تحسين مستوى الأداء التنظيمي في الشركة ، وضرورة زيادة الاهتمام بمستوى الأداء التنظيمي من خلال تطبيق الأساليب الحديثة في العمل وإدخال أدوات التكنولوجيا الحديثة

الكلمات الدالة: إدارة المخاطر، الأداء التنظيمي، شركة الكهرباء السعودية.

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج	الإهداء.....
د	شكرو وتقدير.....
هـ	المستخلص.....
و	قائمة المحتويات.....
ط	قائمة الجداول.....
ك	جدول الأشكال.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	1,1 المقدمة:.....
2	2.1 مشكلة الدراسة.....
3	3.1 أهمية الدراسة:.....
3	3.1.1 الأهمية العلمية.....
3	3.1.2 الأهمية العملية.....
4	4,1 أهداف الدراسة.....
4	5.1 أسئلة الدراسة.....
5	6.1 فرضيات الدراسة.....
6	7.1 نموذج الدراسة.....
7	8.1 أسباب اختيار الموضوع.....

7	9.1 المنهجية:.....
8	10.1 حدود الدراسة.....
8	11.1 الدراسات السابقة.....
22	الفصل الثاني : الاطار النظري.....
22	مقدمة.....
22	المبحث الأول: إدارة المخاطر.....
23	1.1.2 نشأة ومفهوم إدارة المخاطر.....
26	2.1.2 أنواع المخاطر Types of Risk.....
28	3.1.2 أهمية إدارة المخاطر.....
29	4.1.2 أهداف إدارة المخاطر.....
30	5.1.2 تصنيف المخاطر.....
32	6.1.2 تحليل المخاطر.....
32	7.1.2 أبعاد إدارة المخاطر.....
34	8.1.2 عوامل النجاح الحاسمة لإدارة المخاطر.....
36	المبحث الثاني: الأداء التنظيمي.....
36	1.2.2 مفهوم الأداء التنظيمي.....
37	2.2.2 العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي.....
38	3.2.2 عملية تقييم الأداء ببطاقة الأداء المتوازن.....
42	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات.....
42	1.3 منهج الدراسة.....

42	2.3 مجتمع الدراسة وعينتها.....
42	3.3 مصادر جمع البيانات.....
43	4.3 أداة الدراسة.....
43	5.3 ثبات أداة الدراسة:.....
45	6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
46	الفصل الرابع: نتائج الدراسة.....
46	1.4 خصائص عينة الدراسة.....
48	2.4 نتائج تحليل الإحصاء الوصفي.....
61	3.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
73	الفصل الخامس: مناقشة النتائج الدراسة والتوصيات.....
73	1.5 مناقشة النتائج.....
74	2.5 التوصيات.....
76	Abstract.....
77	المراجع.....
77	أولاً: المراجع العربية.....
82	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
	الملاحق.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
	الاستبيان.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
45	(معامل الثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة)	(1)
47	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب خصائصها الديموغرافية	(2)
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لمستوى ممارسات إدارة المخاطر	(3)
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعد تحديد المخاطر	(4)
52	(المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعد تحليل المخاطر	(5)
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعد تقييم المخاطر	(6)
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعد التحكم المخاطر	(7)
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعد مراقبة المخاطر	(8)
57	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لمستوى الأداء التنظيمي	(9)
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعد رضا العملاء	(10)

59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعء العمليات الداخلية	(11)
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعء التعلم والنمو	(12)
62	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء	(13)
63	التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع	(14)
64	ملخص النموذج لأثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي	(15)
64	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي ANOVA ^b	(16)
65	نتائج المعاملات لأثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي	(17)
66	ملخص النموذج لأثر ممارسات إدارة المخاطر في رضا العملاء	(18)
67	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة المخاطر في رضا العملاء ANOVA ^b	(19)
67	نتائج المعاملات لأثر ممارسات إدارة المخاطر في رضا العملاء	(20)
69	ملخص النموذج لأثر ممارسات إدارة المخاطر في العمليات الداخلية	(21)
69	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة المخاطر في العمليات الداخلية ANOVA ^b	(22)
70	نتائج المعاملات لأثر ممارسات إدارة المخاطر في العمليات الداخلية	(23)
71	ملخص النموذج لأثر ممارسات إدارة المخاطر في التعلم والنمو	(24)

72	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة المخاطر في التعلم والنمو ^b ANOVA	(25)
----	--	------

جدول الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الجدول
6	متغيرات الدراسة	(1)
31	تصنيف المخاطر	(2)
39	ضمن مراحل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية	(3)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1,1 المقدمة:

أصبحت إدارة المخاطر موضوعًا محوريًا يثير اهتمام الباحثين والمفكرين في العصر الحديث. يأتي ذلك نتيجة للصعوبات التي واجهتها المنظمات المعاصرة والمخاطر التي تعرضت لها على مدى العقود الماضية، والتي أدت إلى تدهور الأوضاع المالية للعديد من المؤسسات البارزة. لذلك، ركزت هذه المنظمات على تطوير أساليب جديدة تمكنها من التعامل مع المخاطر بشكل أكثر واقعية.

تهدف المنظمات إلى تجنب المخاطر أو تقليلها لضمان استمرارية أعمالها وتحقيق أهدافها بنجاح، ولتحقيق ذلك، يجب أن تكون المنظمات قادرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والذكاء فيها بشكل استباقي، و يشمل قراءة المخاطر الحالية والمحتملة المستقبلية ووصفها بدقة.

وتتضمن إدارة المخاطر وضع الافتراضات حول حدوث المخاطر وتحديد مدى تأثيرها المحتمل على المنظمة. من خلال التحليل الدقيق للمخاطر، يمكن للمنظمات تحديد النقاط الضعيفة في عملياتها واتخاذ التدابير اللازمة لتعزيز جوانبها القوية. كما أن القدرة على الذكاء بشكل مبدع وابتكاري يمكن أن يساعد في توقع المخاطر المحتملة التي قد لا تكون ظاهرة واضحة في البداية. (دليل وشبو، 2021)

وتشكل المخاطر عائقًا مهمًا أمام تقدم البشرية وتطورها وقد واجهت الأفراد والمنظمات أخطارًا متنوعة فمنها المخاطر الطبيعية والتكنولوجية، والتنظيمية، والبشرية وغيرها. ومع التقدم في علوم التكنولوجيا ازدادت المخاطر وتنوعت وأصبحت المنظمات والأفراد في صراع دائم وابتدي مع هذه المخاطر للمحافظة على كيانها واستمرارها، وتأتي محاولة تطبيق ممارسات إدارة المخاطر كإحدى الخطوات المهمة التي تنتهجها المنظمات في سبيل مواجهة المخاطر وتقليل أثارها وهي خطوة ناجحة ضمن الخطوات الفاعلة التي تقوم عليها إدارة المخاطر ضمن المنهج العلمي الفاعل في التصدي للأخطار التي تهدد المنظمات. (المصري والخفاجي، 2019)

وبشكل عام إدارة المخاطر هي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير إستراتيجيات إدارتها، وتتضمن هذه الإستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل أثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها، وفي حالة إدارة المخاطر لإستراتيجية تتبع عملية إعطاء الأولويات بحيث أن المخاطر ذات الخسائر الكبيرة واحتمالية حدوث عالية تعالج أولاً بينما المخاطر ذات الخسائر الأقل واحتمالية حدوث أقل تعالج فيما بعد عملياً قد تكون هذه العملية صعبة جداً، كما أن الموازنة ما بين المخاطر ذات الاحتمالية العالية والخسائر القليلة مقابل المخاطر ذات الاحتمالية القليلة والخسائر العالية قد يتم تقديرها بشكل سيء. (حمادة والربابعة، 2020)

ونتيجة لما تواجهه المنظمات من ضغوط بيئية وتنافسية متزايدة ظهرت مشكلات جوهرية تتمثل في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها من تحقيق مستويات عالية من الأداء. إذ تعتبر المنظمات التي لديها صورة شاملة وواضحة عن أدائها على إنها قادرة على مواجهة العقبات البيئية وتحديد الإستراتيجية الملائمة لتحقيق أهدافها، فتحقيق الأهداف مقرون باستمرارية عمل المنظمات ووجودها، فالأداء التنظيمي هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المختلفة واستثمارها بطرق صحيحة تمكنها من تحقيق أهدافها على الأمد البعيد، كما يعتبر الأداء الجيد هو غاية المنظمة وهدفها الرئيس من خلال التركيز على أهمية إحداث توافق بين الأداء مع ما تهدف إليه المنظمة. (الحمد وبلال، 2022)

2.1 مشكلة الدراسة

يمثل قطاع الطاقة جزءاً حيوياً من اقتصاد المملكة، حيث يعتمد الاقتصاد السعودي بشكل كبير على إيراداته من صادرات النفط والغاز. هذا القطاع يلعب دوراً مهماً في دعم التنمية الاقتصادية وتوفير فرص العمل، ومع ذلك، يواجه قطاع الطاقة مجموعة من المخاطر مثل تقلبات أسعار النفط عالمياً، والتباطؤ الاقتصادي العالمي، والضغط البيئي، وتطلعات التنويع الاقتصادي. تواجه المملكة تحديات في تحقيق التوازن بين استغلال مواردها الطبيعية والحفاظ على البيئة وتنويع اقتصادها للتقليل من التبعات الاقتصادية المحتملة لتقلبات أسواق الطاقة العالمية. (الحري والصباغ، 2021)

تؤثر المخاطر بشكل كبيراً على الأداء التنظيمي، فقد يؤدي التعرض للمخاطر إلى التأثير على عدة جوانب مهمة في الأداء التنظيمي، مثل الربحية، والاستثمار، والسلامة، والسمعة، والتنافسية، وغيرها. وتلك المخاطر قد تؤدي إلى تكبد الخسائر المالية، وتقليل فرص النمو والتوسع، وتقليل مستويات الإنتاجية، وتقليل معدلات الإنتاج، وتضرر سمعة الشركة والقطاع، وتعرض العاملين والبيئة للخطر. لذلك، تصبح إدارة المخاطر بشكل فعال ضرورة لضمان استمرارية العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال.

ولذلك تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي : ما أثر لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم بالمخاطر، مراقبة المخاطر في الأداء التنظيمي بأبعاده (رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم النمو) على شركة الكهرباء السعودية ؟

3.1 أهمية الدراسة:

➤ الأهمية العلمية

- تساهم الدراسة في إثراء المعرفة النظرية حول علاقة إدارة المخاطر والأداء التنظيمي في قطاع الطاقة ويمكن أن تساهم النتائج في فهم عميق للعوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي وكيفية تحسينه.
- تشكل الدراسة أساساً للبحوث اللاحقة في هذا المجال، وتقديم توجيهات وفرضيات قابلة للاختبار للباحثين الآخرين، مما يعزز التطور المستمر للمعرفة في مجال إدارة المخاطر.
- تقوم الدراسة بتوضيح أو توسيع النظريات الحالية المتعلقة بإدارة المخاطر، مما يعزز فهمنا لهذا المجال ويساهم في تطوير النظريات القائمة.

➤ الأهمية العملية

- تتمثل الأهمية العملية للدراسة في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد الشركات والمنظمات في تحسين إدارتها للمخاطر وتعزيز أدائها.

— تحسين فعالية إدارة المخاطر من خلال توجيه الاهتمام إلى الممارسات الفعالة وتجنب العوائق والأخطاء.

— تحليل تأثير إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي في الواقع، يمكن توجيه الجهود نحو تطوير استراتيجيات وممارسات أكثر فعالية وتأثيرًا على القطاع.

— توجيه الاستثمارات والموارد نحو المجالات التي تحقق أكبر قيمة مضافة وفعالية في إدارة المخاطر في قطاع الطاقة.

4,1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحديد وتقييم تأثير ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم بالمخاطر، مراقبة المخاطر) على الأداء التنظيمي بأبعاده (رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم النمو) على شركة الكهرباء السعودية.

وتتفرع منه عدة أهداف فرعية منها:

- تحليل تأثير ممارسات إدارة المخاطر على رضا العملاء في شركة الكهرباء السعودية.
- دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر والعمليات الداخلية لشركات الطاقة.
- تقييم دور ممارسات إدارة المخاطر في التعلم والنمو في شركة الكهرباء السعودية.
- تحليل التحديات التي قد تواجه تطبيق ممارسات إدارة المخاطر واقتراح الحلول المناسبة.
- استكشاف توسيع نطاق فهم تأثير ممارسات إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي لقطاعات الطاقة البديلة، لتحسين قدراتهم وتحسين أدائهم وتحقيقهم الغرض من المشاريع.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول: هل هناك أثر لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم بالمخاطر، مراقبة المخاطر في الأداء التنظيمي بأبعاده (رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم النمو) على شركة الكهرباء السعودية ؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- كيف تؤثر ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم بالمخاطر، مراقبة المخاطر) على رضا العملاء في شركة الكهرباء السعودية ؟
- ما هو تأثير ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم بالمخاطر، مراقبة المخاطر) على العمليات الداخلية في شركة الكهرباء السعودية ؟
- كيف تسهم ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم بالمخاطر، مراقبة المخاطر) في التعلم والنمو في شركة الكهرباء السعودية ؟

6.1 فرضيات الدراسة

يمكن تحقيق غرض الدراسة عن طريق اختيار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) إدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم بالمخاطر، مراقبة المخاطر في الأداء التنظيمي بأبعاده (رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) على شركة الكهرباء السعودية

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم بالمخاطر، مراقبة المخاطر في رضا العملاء على شركة الكهرباء السعودية
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم بالمخاطر، مراقبة المخاطر في العمليات الداخلية على شركة الكهرباء السعودية
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم بالمخاطر، مراقبة المخاطر في التعلم والنمو على شركة الكهرباء السعودية .

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة اثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على

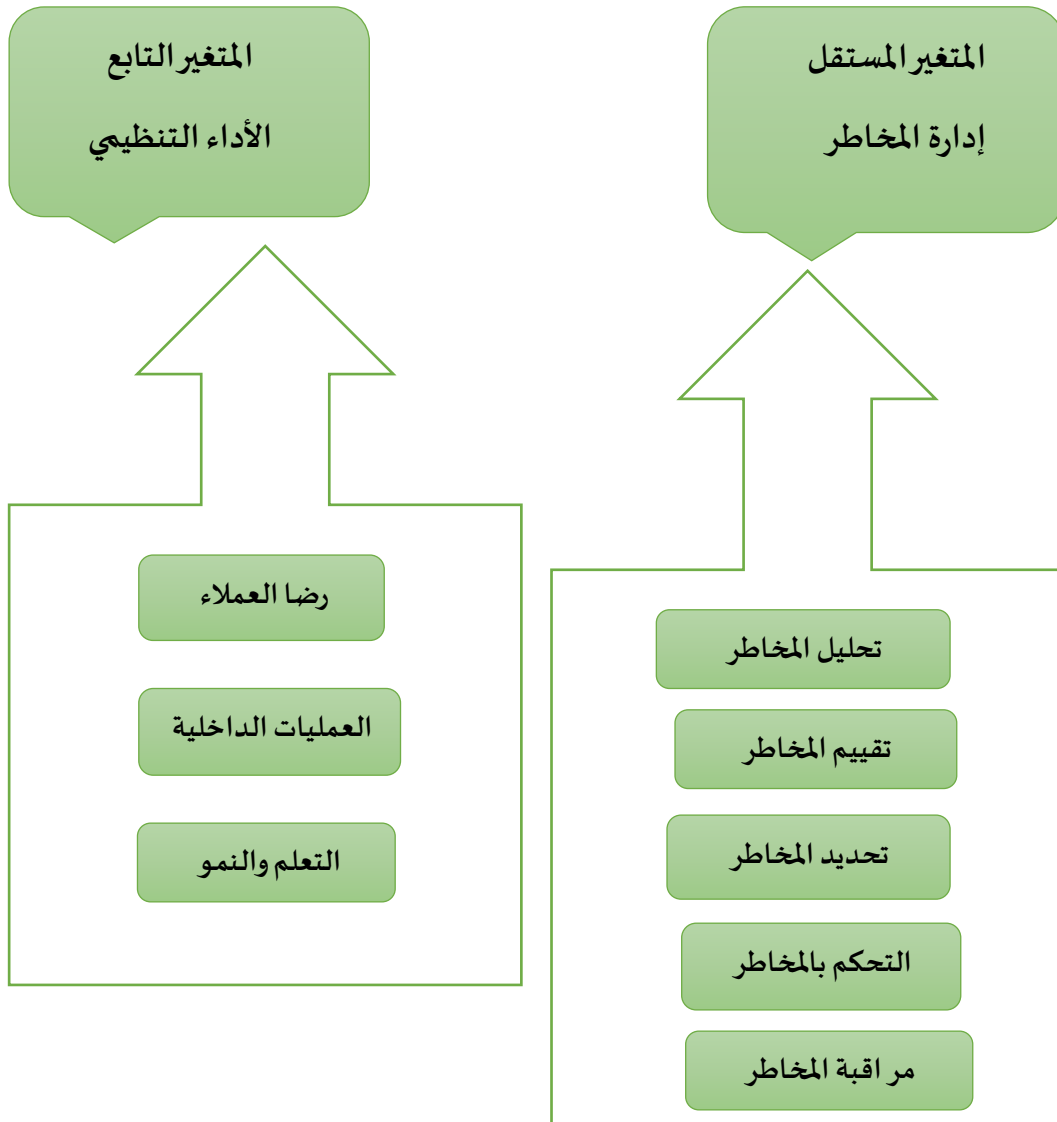
شركة الكهرباء السعودية ويتضمن المتغيرات التالية:

— المتغير المستقل: إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم

بالمخاطر، مراقبة المخاطر)

— المتغير التابع: الأداء التنظيمي بأبعاده (رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم النمو)

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

8.1 أسباب اختيار الموضوع

أسباب موضوعية:

1. يعتبر قطاع الطاقة حيويًا للاقتصاد والتنمية، ويمثل جزءًا أساسيًا في تلبية احتياجات المجتمع من الطاقة. لذا، فإن فهم وإدارة المخاطر في هذا القطاع يمكن أن يكون له تأثير كبير على الأداء التنظيمي.
2. يتعرض قطاع الطاقة لتحديات متعددة من ناحية السياسة، والتكنولوجيا، والبيئة. يُعدّ فهم وإدارة المخاطر أمرًا ضروريًا للتكيف مع هذه التحديات المعقدة.
3. يعتبر قطاع الطاقة عرضة لتأثيرات الكوارث الطبيعية والأحداث البيئية. من هنا، يمكن أن تكون إدارة المخاطر أداة فعالة لتقليل تأثيرات هذه الظروف على الأداء التنظيمي.

أسباب ذاتية:

1. هناك اهتمام شخصي بمجال إدارة المخاطر، مما يجعل هذا الموضوع ملهمًا له.
2. يرى الباحث أن هناك فجوة في الأبحاث الحالية تحتاج إلى ملء، وقد يرى أن دراسة تأثير ممارسات إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي في قطاع الطاقة هي تحدي مثير للاهتمام.
3. لدى الباحث اهتمام في رؤية كيف يمكن تحسين أداء الشركات في قطاع الطاقة من خلال تنفيذ ممارسات إدارة المخاطر، فإن هذا يمكن أن يشكل دافعًا قويًا لاختيار هذا الموضوع

9.1 المنهجية:

نظرًا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على اثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على شركة الكهرباء السعودية وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة ، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة

أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في الشركات، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

10.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس أثر إدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم بالمخاطر، مراقبة المخاطر في الأداء التنظيمي بأبعاده (رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم النمو).
- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على شركة الكهرباء السعودية.
- حدود زمانية: العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية: تم التطبيق على المدراء ومساعديهم ورؤساء الأقسام بشركة الكهرباء السعودية.

11.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	(الرواشدة، 2023).
أهداف الدراسة	التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، التحكم بالمخاطر) على مرونة سلسلة التوريد بأبعادها (مرونة المنتج، مرونة العرض، المرونة التشغيلية، مرونة العرض، مرونة نظم المعلومات)

إدارة المخاطر	المتغير المستقل
مرونة سلسلة التوريد	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على عينة من المديرين العاملين في شركة البوتاس العربية. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما في ذلك التحليل الوصفي الإحصائي، وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وتحليل المسار باستخدام أسلوب تحليل المسار.	منهجية البحث
وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، التحكم بالمخاطر) لها تأثير إيجابي على مرونة سلسلة التوريد بأبعادها (مرونة المنتج، مرونة العرض، المرونة التشغيلية، مرونة العرض، المعلومات. مرونة النظم).	أهم النتائج والتوصيات
وتوصي الدراسة شركة البوتاس العربية بالاهتمام بإدارة المخاطر بأبعادها المختلفة وذلك من خلال: * تحديد المخاطر بشكل فعال من خلال مراجعة المعايير العلمية وتحديد مصفوفة المخاطر ومراجعتها بشكل دوري من قبل فريق خاص وربطها بالاستراتيجيات التي تنفذها الشركة، تقييم المخاطر بشكل موضوعي من خلال استخدام الأدوات والتقنيات المناسبة، الاستجابة للمخاطر بشكل فعال من خلال تطوير خطط وإجراءات إدارة المخاطر، مراقبة المخاطر بشكل مستمر للتأكد من فعالية الإجراءات المتخذة.	
العجالين وعواد (2023)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني، والدور الوسيط لإدارة المعرفة والكشف عن واقع الثقافة التنظيمية، ومستوى ممارسات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني.	أهداف الدراسة

المتغير المستقل	الثقافة التنظيمية
المتغير التابع	الأداء التنظيمي
المتغير الوسيط	إدارة المعرفة
منهجية البحث	ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي والبالغ عددهم (1566) موظف، اختير منهم عينة ميسرة بلغ حجمها (213) موظف، واستخدمت الدراسة أساليب الإحصاء الوصفي، وتحليل الانحدار، وتحليل المسار.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من أبرزها: أن واقع الثقافة التنظيمية ومستوى وممارسات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني قد جاء مرتفعاً، وبينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة المعرفة، ووجود أثر لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، وأخيراً بينت النتائج وجود أثر للثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط. وقد توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات من أهمها: ضرورة الاهتمام بدور أكبر الأبعاد الثقافية التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي من خلال ايجاد بيئة عمل محفزة وجاذبة للعاملين تتفق مع رغباتهم وتطلعاتهم المستقبلية.
الدراسة	(ايدر، وآخرون، 2022)
أهداف الدراسة	تسليط الضوء على أهم المخاطر في التعامل مع المنشآت الصناعية وكيفية السيطرة عليها وإدارتها.

التعرف على أهم مخاطر المعالجة في المنشآت الصناعية. شرح كيفية التحكم في إدارة المخاطر في المنشآت الصناعية. تقديم توصيات لتحسين التعامل مع إدارة المخاطر في المنشآت الصناعية.	
إدارة المخاطر	المتغير المستقل
مخاطر التعامل	المتغير التابع
اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال المراجع العلمية والدراسات السابقة، بالإضافة إلى إجراء دراسة حالة لشركة صناعية تعمل في مجال العلاج. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما في ذلك تحليل المحتوى وتحليل المخاطر.	منهجية البحث
وأظهرت نتائج الدراسة أن التعامل مع المخاطر متعدد ومتنوع، ويمكن تصنيفها إلى مخاطر فنية، ومخاطر مالية، ومخاطر قانونية، ومخاطر إدارية. كما أظهرت النتائج أن هناك مجموعة من الإجراءات التي يمكن اتخاذها للسيطرة على مخاطر المعاملات، مثل: اختيار الموردين المناسبين، وإبرام عقود معاملات واضحة وشفافة، وإنشاء أنظمة مراقبة ومراقبة فعالة. وتوصي الدراسة بضرورة زيادة التعامل مع إدارة المخاطر في المنشآت الصناعية، وذلك من خلال: تنفيذ دور إدارة المخاطر في المنشآت الصناعية، وتوفير التدريب والتوعية للموظفين حول كيفية التعامل مع إدارة المخاطر، وتطوير أنظمة وإجراءات فعالة لإدارة مخاطر المعاملات	أهم النتائج والتوصيات
العطيات (2022)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى اختبار أثر المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الاقتصادي، الأخلاقي، القانوني والخيري) في الأداء التنظيمي بأبعاده العمليات الداخلية، رضا العملاء والتعلم والنمو في شركات الاتصالات الأردنية، كما تكون مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات الأردنية.	أهداف الدراسة

المتغير المستقل	المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الاقتصادي، الأخلاقي القانوني والخيري
المتغير التابع	الأداء التنظيمي بأبعاده (العمليات الداخلية، رضا العملاء، التعلم والنمو)
منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي،
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود أثر للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها الإقتصادية، الأخلاقي القانوني والخيري على الأداء التنظيمي بأبعاده العمليات الداخلية، رضا العملاء، التعلم والنمو) في شركات الاتصالات الأردنية. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسات المسؤولية الاجتماعية لما لها من أثر واضح في الأداء الكلي للمنظمة من عمليات داخلية، ورضا العملاء، وتعلمها ونموها، وكذلك التوصية لأصحاب القرار في شركات الاتصالات الأردنية بضرورة التركيز على العوامل المؤثرة في تحسين الأداء التنظيمي، كما أوصت الدراسة بتوجيه الباحثين في مجال الإدارة إلى تسليط الضوء على متغيرات أخرى يمكن أن تحسن من أداء الأردنية بضرورة التركيز على العوامل المؤثرة في تحسين الأداء التنظيمي، كما أوصت الدراسة بتوجيه الباحثين في مجال الإدارة إلى تسليط الضوء على متغيرات أخرى يمكن أن تحسن من أداء
الدراسة	العلوان و أبو بكر (2022)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المسح البيئي، وصياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، والرقابة والتقييم في الأداء التنظيمي بأبعاده باستخدام بطاقة الأداء المتوازن التعلم والنمو العمليات الداخلية، ورضا العملاء في الهيئة الاتحادية للكهرباء والماء في دولة الإمارات العربية المتحدة. وكذلك اختبار دور التوجه الريادي في تعديل أثر الإدارة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة
المتغير المستقل	للإدارة الإستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، وصياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، والرقابة والتقييم)

المتغير التابع	الأداء التنظيمي بأبعاده باستخدام بطاقة الأداء المتوازن التعلم والنمو العمليات الداخلية، ورضا العملاء
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والفنيين في الهيئة من نواب ومساعد مدير ومشرفين إداريين، ومدير الموقع والمهندسين المسؤولين). وقد وزعت عليهم 280 استبانة أسترده منها 248 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر للإدارة الإستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، وصياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، والرقابة والتقييم في الأداء التنظيمي بأبعاده باستخدام بطاقة الأداء المتوازن التعلم والنمو العمليات الداخلية، ورضا العملاء في الهيئة الاتحادية للكهرباء والماء في دولة الإمارات العربية المتحدة ووجود أثر للتوجه الريادي في تعديل أثر الإدارة الإستراتيجية بأبعادها في الأداء التنظيمي بأبعاده في الهيئة الاتحادية للكهرباء والماء في دولة الإمارات العربية المتحدة. وأهم ما قدمت الدراسة من توصيات استمرار الهيئة في تطبيق عملية الإدارة الإستراتيجية بجميع أبعادها. والتركيز على تعزيز مهارات وقدرات العاملين لاسيما في التوجه الريادي وإشراكهم في برامج تدريبية متخصصة في هذا المجال
الدراسة	البنا وبدر(2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نقل التكنولوجيا بأبعادها توطین التكنولوجيا، تحديد وتطوير التكنولوجيا) في الأداء التنظيمي بأبعاده المقاسة ببطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وبيان أثر الدور المعدل للطاقة الاستيعابية في العلاقة بين نقل التكنولوجيا والأداء التنظيمي
المتغير المستقل	التكنولوجيا بأبعادها توطین التكنولوجيا، تحديد وتطوير التكنولوجيا)

المتغير التابع	الأداء التنظيمي بأبعاده المقاسة ببطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)
الطاقة الاستيعابية	
منهجية البحث	اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الملائم لأغراض الدراسة، حيث تألف مجتمع الدراسة من العاملين بالإدارة العليا والوسطى الممثلة بـ (المدرء ورؤساء الأقسام، والمشرفين في شركات صناعة الأدوية الأردنية. ويهدف جمع البيانات قامت الباحثة بتطوير استبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيع (230) استبانة لضمان أكبر تمثيل لمجتمع الدراسة وتم استرداد (200) استبانة، واستبعد (8) استبانات غير صالحة للتحليل، وبالتالي بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (192) استبانة.
أهم النتائج والتوصيات	وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها ، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنقل التكنولوجيا بأبعادها توطين التكنولوجيا، تحديد وتطوير التكنولوجيا على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية الأردنية، كما توصلت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لنقل التكنولوجيا على الأداء التنظيمي: الدور المعدل للطاقة الاستيعابية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وعلى ضوء نتائج الدراسة تم الخروج بعدة توصيات أهمها ضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق التكنولوجيا المتطورة في شركات صناعة الأدوية الأردنية، واهتمام شركات صناعة الأدوية الأردنية بعقد اجتماعات مع مثيلاتها لتبادل المعرفة التكنولوجية وعقد شراكات مع القطاع العام والخاص لتسهيل نقل التكنولوجيا إليها، وضرورة تبني شركات صناعة الأدوية الأردنية الأساليب والاستراتيجيات التي تسهم في تحقيق وزيادة مستوى الأداء في الشركة.
الدراسة	(باقر وآخرون، 2020)

أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية وإدارة المخاطر البيئية على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال، من خلال الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت
المتغير المستقل	إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية وإدارة المخاطر البيئية.
المتغير التابع	إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال
المتغير المعدل	الثقافة المنظمة
منهجية البحث	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في الثقافة المنظمة. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. كما تبين وجود أثر جزئي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة إدارة المشاريع الهندسية بدلالة أبعادها مجتمعة عبر الثقافة المنظمة كمتغير وسيط في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. في ضوء نتائج الدراسة الحالية، توصي الباحثة بجملة من التوصيات

أهمها: إنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات والأدوات المستخدمة في المشروع وربطها مع إدارة ضبط الجودة لضمان الالتزام الدائم للمواصفات والمقاييس المتبعة. الحد من المخاطر المتعلقة بسلسلة التوريد عن طريق تمييز الأحداث والظروف غير المتوقعة وتقييمها وتخفيفها والرقابة عليها والاستعداد لتأثيرها السلبي على أي جزء من سلسلة التوريد أثناء أداء المشروع وذلك من خلال تطوير برامج لتعقب المخاطر وربطها مع البرامج الإلكترونية لإدارة المشاريع مثل برنامج Primavera ربط برنامج الدفعات KIMS المستخدم في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في ديوان المحاسبة والإدارة المالية لتجنب وقوع أي عمليات غير دقيقة ولزيادة مستوى الرقابة الداخلية والخارجية. بناء قاعدة معلومات تضم معظم المخاطر التي تواجه المشاريع الهندسية وفي كافة مراحل حياة المشروع، وأهم متطلبات تنفيذ إدارة مخاطر المشاريع الهندسية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وكيفية معالجة المخاطر وتجنبها.	
صغور والزغبى (2020)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي في مؤسسة قطر التعليمية، بوجود التخطيط الاستراتيجي متغيراً وسيطاً.	أهداف الدراسة
التفكير الاستراتيجي	المتغير المستقل
الأداء التنظيمي	المتغير التابع
التخطيط الاستراتيجي	المتغير الوسيط
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين والبالغ عددهم (280) مديراً، في مستوى الإدارة العليا والوسطى في مؤسسة قطر التعليمية والمسجلة لدى وزارة التعليم العالي القطرية	منهجية البحث

أهم النتائج والتوصيات	خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها : بلغ مستوى توافر التفكير الإستراتيجي، والأداء التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسة قطر التعليمية، الدرجة المرتفعة على مقياس (ليكرت) الخماسي، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتفكير الإستراتيجي في الأداء التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، و وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتفكير الإستراتيجي في الأداء الإستراتيجي، وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار بالمحافظة على مستوى تبني التفكير الاستراتيجي في مؤسسة قطر التعليمية، وذلك لدوره الهام في الأداء التنظيمي، وهذا يتطلب الاستمرار بتحديد الاتجاه المستقبلي، وبناء خطة متكاملة الأبعاد منسجمة مع إمكانات المؤسسة ومقدرتها الداخلية، ويتم ذلك من خلال تحليل دقيق لنقاط القوة في المؤسسة والعمل على تعزيزها لاستغلال الفرص لصالح المؤسسة
الدراسة	النجاروالفرا (2019)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة للتعرف على أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة.
المتغير المستقل	إدارة المخاطر والتي تتمثل في (التعرف على المخاطر تحليل المخاطر -تقييم المخاطر - سياسات علاج المخاطر المتابعة والمراقبة الدورية).
المتغير التابع	التميز المؤسسي يضم (القيادة الموارد البشرية-السياسات والاستراتيجيات-الشراكات والموارد - العمليات- رضا العاملين - رضا الفئة المستهدفة- خدمة المجتمع -نتائج ومؤشرات الأداء).
منهجية البحث	استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ظهرت النتائج أن إدارة المخاطر لها أثر ذو دلالة إحصائية على التميز المؤسسي في بعدين فقط هما (التعرف على المخاطر المتابعة والمراقبة الدورية). كما أكدت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول إدارة المخاطر والتميز المؤسسي تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المستوى الإشرافي في الجامعة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة). وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمهارة إدارة المخاطر وذلك بسبب الأوضاع التي يعيشها قطاع غزة مما ينعكس بالفائدة على المؤسسات التعليمية مع وجود نظام متكامل لضبط المخاطر وإجراء دراسات دورية توضح كفاءة نظام إدارة المخاطر المتبع في مواجهة الطوارئ.	أهم النتائج والتوصيات
الدراسات الأجنبية	
(Agaba, Etal, 2023)	الدراسة
تهدف الدراسة إلى تقييم تأثير الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في جمعية التوفير والائتمان لياموجونجو.	أهداف الدراسة
الإدارة الاستراتيجية	المتغير المستقل
الأداء التنظيمي	المتغير التابع
استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وشملت أساليب كمية ونوعية لتقييم العلاقة بين المتغيرات المدروسة. تم اختيار عينة من 105 مشاركاً بتقنيات عشوائية بسيطة وعينية متعمدة. وتم تحليل البيانات الكمية والنوعية باستخدام برنامج SPSS الإصدار 21.0 والتحليل النوعي على التوالي	منهجية البحث
أظهرت النتائج أن إدارة الاستراتيجية لها علاقة إيجابية ومهمة مع الأداء التنظيمي لجمعية التوفير والائتمان لياموجونجو. وتوصي الدراسة بضرورة	أهم النتائج والتوصيات

تعاون الإدارة مع أعضاء مجلس الإدارة وجميع أصحاب المصلحة لتنفيذ قرارات الجمعية العمومية السنوية واجتماعات مجلس الإدارة لتحقيق إدارة استراتيجية فعالة.	
(Akinola.Etal,2022)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى فحص تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات المالية في بنوك الودائع في نيجيريا، مع التركيز على خمسة بنوك محددة في ولاية أوسون	أهداف الدراسة
الإدارة الاستراتيجية	المتغير المستقل
أداء المؤسسات المالية	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة 156 شخصًا، وتم جمع البيانات من خلال استخدام استبيان مهيكل. تم استخدام التحليل الوصفي وتحليل الانحدار لتحليل البيانات	منهجية البحث
أظهرت النتائج أن المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، وتقييمها والسيطرة عليها لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي لبنوك الودائع في نيجيريا. وفي الختام، أوصت الدراسة بضرورة وجود رؤية استراتيجية محكمة يتم توجيهها لجميع الموظفين، وتشجيع مشاركتهم في عملية الإدارة الاستراتيجية لتحضير الشركة للمستقبل وتحديد اتجاهاتها الطويلة الأمد.	أهم النتائج والتوصيات
Ramadan& Safavi, 2022	الدراسة
فحص تأثيرات التركيز التنظيمي الاستراتيجي، ورأس المال البشري الاستراتيجي، ونتائج الإدارة الاستراتيجية، والتكنولوجيا على الأداء التنظيمي	أهداف الدراسة
التركيز التنظيمي الاستراتيجي، ورأس المال البشري الاستراتيجي، ونتائج الإدارة الاستراتيجية، والتكنولوجيا	المتغير المستقل
الأداء التنظيمي	المتغير التابع

منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم جمع البيانات من 408 موظفين في منظمة في طرابلس
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج أن التركيز التنظيمي الاستراتيجي، ورأس المال البشري الاستراتيجي، ونتائج الإدارة الاستراتيجية، والتكنولوجيا جميعها لها تأثير على الأداء التنظيمي. قيود الدراسة تتعلق بتطبيق النتائج على المصارف الليبية فقط، وتشير الدراسة إلى ضرورة تنفيذ قيادات الإدارة الاستراتيجية والعوامل الأخرى المقيمة لتحسين الأداء التنظيمي.
الدراسة	Jaber, 2020
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى بحث أثر ممارسات إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي لشركات التأمين في المملكة الأردنية الهاشمية الأردن.
المتغير المستقل	إدارة المخاطر وتم تقسيمها (التخفيف من المخاطر - تحديد المخاطر - تقييم المخاطر - مراقبة المخاطر - تنفيذ إدارة المخاطر)
المتغير التابع	الأداء التنظيمي
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من 120 مدير الذين يعملون في شركات التأمين الأردنية بواسطة الاستبانة. عند التأكد من التوزيع الطبيعي للإجابات وصدق وثبات الأداة، تم إجراء التحليل الوصفي والتحقق من الارتباط بين المتغيرات. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار وSPSS.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المخاطر لها تأثير على الأداء التنظيمي، حيث كان التخفيف من المخاطر هو الأكثر تأثيراً على الأداء التنظيمي، يليه تحديد المخاطر وتقييم المخاطر ومراقبة المخاطر وكان الأقل تأثيراً هو تنفيذ إدارة المخاطر، وأن جميع ممارسات إدارة المخاطر لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي.

وأوصت الدراسة بأن شركات التأمين يجب عليها اتخاذ تدابير فعالة من حيث التكلفة لتحديد المخاطر في الوقت المناسب وتخفيف المخاطر بشكل فعال. يتوجب على شركات التأمين في الأردن القيام بتثقيف موظفيهم حول أهمية إدارة المخاطر وممارستها وعلمهم تقييم ممارسات إدارة المخاطر بشكل مستمر للتأكد من أنهم ما زالوا قادرين على البقاء في بيئة عمل متغيرة. .	
(2019) Mohd Ali & others	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر إدارة المخاطر في أداء مشاريع البناء في ماليزيا من حيث الأبعاد (الوقت التكلفة، والجودة وقد تمثل مجتمع الدراسة في مدراء المشاريع والمدراء التنفيذيون والمدراء الماليون في الشركات الإنشائية في ماليزيا	أهداف الدراسة
إدارة المخاطر	المتغير المستقل
أداء مشاريع الوقت التكلفة، والجودة	المتغير التابع
تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الحصول على البيانات اللازمة للدراسة من خلال مقابلات لعينة الدراسة وكذلك تحليل المستندات الخاصة بإدارة المخاطر في تلك الشركات.	منهجية البحث
وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة عملية إدارة المخاطر تؤثر بشكل إيجابي على إدارة المشروع وبالتالي على نجاح المشاريع، وأن قلة المعرفة بإدارة المخاطر وضعف ممارستها تؤثر بشكل سلبي على أداء المشاريع وقد أوصت الدراسة بتطوير استراتيجيات لإدارة المخاطر بناء على نتائج الدراسة تهدف إلى تحسين أداء المشاريع.	أهم النتائج والتوصيات

الفصل الثاني : الاطار النظري

مقدمة

تواجه كافة المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها وطبيعة أنشطتها المخاطر، ولابد أن يتم إدارة هذه المخاطر من خلال تحديدها وتحليلها وتقييمها ومراقبتها ليتم تحقيق هدف المؤسسة، والهيئات الناجحة هي التي تعرف ماهي المخاطر التي يمكن قبولها وما هي المخاطر التي يجب تجنبها .

لذا يتناول هذا الفصل مبحثين رئيسيين المبحث الأول: إدارة المخاطر وتناول تطور مفهوم إدارة المخاطر ، وأهميته وأهدافه، وأنواع إدارة المخاطر وتصنيفها وأبعادها .
والمبحث الثاني: الأداء التنظيمي وتناول مفهومه وأهميته وأهدافه، وخصائص وأبعاد الأداء التنظيمي .

المبحث الأول: إدارة المخاطر

يعمل الإنسان منذ قديم الأزل على مواجهة الأخطار التي تهدد الأعمال التي ينوي القيام بها، ويجدر بالإنسان اتخاذ التدابير الوقائية والدفاعية اللازمة للحفاظ على استمرارية هذه الأعمال أو المؤسسات. يتطلب ذلك اتخاذ قرارات جديّة وحاسمة لتحديد الأساليب المتبعة لمواجهة المخاطر، بدءاً من التنبؤ بها وعمل على احتوائها ومعالجة النتائج المترتبة عليها. ويجب أخذ العبر والدروس من تلك الأخطار والتعامل معها بشكل جيد لتجنبها أو تقليل أثرها على المؤسسة، حيث يمكن أن يؤدي سوء التعامل مع المخاطر إلى فشل المؤسسة.

وتعد قصة سيدنا يوسف مثلاً حياً على أهمية اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة المخاطر، حيث حافظ على بذور القمح في سنابلها للحفاظ عليها من التسوس والفساد في السنوات السبع العجاف التي مرت على المنطقة. ولو لم يتخذ يوسف تلك التدابير الوقائية، لكانت النتائج كارثية وقد تؤدي إلى مجاعة في عهده. ولذلك، يجب على الإنسان العمل على تفادي المخاطر المتوقعة والعمل بجهد للوصول إلى النتائج

المرغوبة من المشروع أو المؤسسة، وذلك عن طريق دراسة علم إدارة المخاطر واتخاذ القرارات الحاسمة والوقائية.

1.1.2 نشأة ومفهوم إدارة المخاطر

نظرًا للاهتمام الحالي المتزايد بإدارة المخاطر، فإن المفاهيم المتعلقة بإدارة المخاطر مختلفة، والغرض منها هو التعامل مع المخاطر التي تتعرض لها، لذلك يجب فهم إدارة المخاطر وتحديدتها بوضوح.

أولاً: لمحة تاريخية لإدارة المخاطر

يعود إدارة المخاطر إلى العصور القديمة، حيث كانت المجتمعات تتعامل مع مخاطر الطبيعة والأحداث الاجتماعية والاقتصادية بأساليب مختلفة. ومع تطور الحضارات وظهور المؤسسات والشركات التجارية، أصبح إدارة المخاطر أكثر تعقيداً وأهمية.

في القرن السادس عشر، بدأت الشركات التجارية الأوروبية في استخدام وسائل للحماية من المخاطر، مثل شراء التأمين على السفن والبضائع التجارية للحد من التكاليف المحتملة في حالة حدوث حوادث، وفي القرن الثامن عشر، أصبحت إدارة المخاطر شديدة التعقيد مع ظهور الأسواق المالية والتعاملات المالية المعقدة، وظهرت تقنيات متقدمة لتحليل المخاطر وتحديد وسائل للتحكم فيها، وذلك من خلال استخدام نماذج الاحتمالات والإحصاءات. (Virglerova, 2018)

وفي القرن العشرين، تطورت إدارة المخاطر إلى مجال متخصص في الأعمال والتمويل والتأمين، وأصبحت تشمل تحليل المخاطر الأكبر والمعقدة مثل المخاطر السياسية والجيوسياسية والتكنولوجية، وباستخدام التكنولوجيا الحديثة، زادت أهمية إدارة المخاطر في القرن الحادي والعشرين، حيث أصبح من الممكن تحليل البيانات والتنبؤ بالمخاطر المحتملة باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي وتقنيات التعلم الآلي والتحليل الإحصائي. (Ibrahim& Esa, 2017)

ثانياً: مفهوم إدارة المخاطر

يختلف تحديد المفهوم الدقيق لإدارة المخاطر بين العلماء والخبراء، وذلك بسبب اختلاف الأهداف والظروف والمتطلبات في المجالات المختلفة التي تحتاج إلى إدارة المخاطر. ومن المهم الإشارة إلى أن إدارة المخاطر ليست عملية سهلة، وأنها تتطلب المهارات والخبرات اللازمة والتقنيات الحديثة لتحقيق الأهداف المرجوة.

وتم تعريف إدارة المخاطر بأنها الفن والعلم في تقييم المخاطر وتقليل آثارها السلبية خلال حياة المشروع وفي كل مرحلة من مراحل العمل. (جاسم، 2016)

وأشارت دراسة (Carvalho & Rabechini, 2015) أن هناك فرق واضح بين إدارة الخطر وعدم التأكد من الخطر، ولكن الاختلاف بين إدارة الخطر وعدم التأكد منه مبهم وغير واضح من منظور إدارة المشروع.

عرفت دراسة (دردوري، مارس، 2015: 323) إدارة المخاطر عبارة عنه منهج عملي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسارة التي تقع للحد الأدنى.

وتعرف أيضا بأنها: " الإجراءات التي تتبعها الهيئات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة (بلقاسم، العياشي، 2016: 12) وعرفها كلا من (طاها، كاهية، 2019: 303) بأنها: " إدارة الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها، والتي قد تترتب عليها خسائر محتملة الحدوث على مستوى المؤسسة، إذا لم يتم التعامل معها بشكل مناسب.

وإدارة المخاطر حسب (Abidin.Etal, 2020) هي علم قائم على دراسة البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة بأسلوب علمي، ومفاهيمي، وإداري؛ بهدف التنبؤ بأخطار يمكن أن تحدث وتؤثر على أداء المنظمة، وتغير من عناصر البيئة الداخلية والخارجية لها، وبالتالي فإن إدارة المخاطر هي الحالة التي تستقبل المنظمة من خلالها الخطط الاستراتيجية التي تقوم بدور الحماية الكاملة للمنظمة من الأخطار التي يمكن أن تأخذ حيزها دون إنذار، أو إعلان مسبق.

وعرفت بأنها عملية تحديد، وتقييم، وإدارة، وضبط أحداث محتملة؛ لضمان تحقيق أهداف المنظمة (جميل، 2016)

ويرى المخلفي (2019) أن إدارة المخاطر عبارة عن عملية متكاملة، ومنظمة؛ الهدف منها تحديد المخاطر التي يمكن أن تواجه عمل المنظمة؛ للتقليل من الخسائر المحتملة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة. واعتبرها حافظ (2017) بأنها النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم في الخطر بقصد منعه، أو تقليل عدد مرات حدوثه خلال فترة زمنية محددة، أو تخفيض الخسارة الناتجة عن تحققه إلى مستويات مقبولة"

وهي تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل، وأقل التكاليف؛ وذلك عن طريق اكتشاف الخطر، وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته، مع اختيار أنسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب سلام وشقيري، 2017)

أما دراسة (Ishtiaq, M., 2015) فقد نظر إلى أن إدارة المخاطر هي العلم القائم على دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بأسلوب علمي ومفاهيمي وإداري من أجل التنبؤ بأخطار من شأنها أن تحدث وبالتالي تؤثر على أداء المنظمة وتغير من عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وبالتالي فإن إدارة المخاطر هي الحالة التي من خلالها تستقبل المنظمة الخطط الاستراتيجية التي تقوم مقام الحماية الكاملة للمنظمة من الأخطار التي من الممكن أن تأخذ حيزها دون إنذار أو إعلان مسبق.

ومن وجهة نظر (بكوش وبوغازي، 2022) فقد أشار إلى أنه إدارة المخاطر من أحد أهم فروع علم الإدارة والتركيز فيها ليس فقط على التنبؤ بالأخطار ومنع حدوثها، أو حتى معالجة آثار ما بعد الخطر، بل إن إدارة المخاطر المبنية على أساس ذكي هي الحالة التي يكون فيها بإمكان المنظمة تحويل الأخطار التي تعرضت لها إلى نقاط قوة بدل أن تكون نقاط ضعف وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة والرفع من سوية أدائها المنظمي. ويرى الباحث من التعاريف السابقة أن إدارة المخاطر لا يقصد بها فقط تجنب المخاطر، فنشاطاتها ينبغي أن تتضمن أصول المساهمين وحماية عوائدهم، وأن المفهوم الحقيقي لإدارة المخاطر هو تنفيذ معايير الأمان في المؤسسات في حالة الطوارئ أو في حالة خسارة مواردها، فهي عملية مستمرة

ومتواصلة يتم فيها تحليل وتقييم وقياس المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة في الحاضر والمستقبل ومن ثم تطوير الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه وعليه فإن إدارة المخاطر هي عملية قياس أو تحديد أو تقييم الخطر الذي تتعرض له المؤسسة أو يمكن أن تتعرض له المؤسسة في المستقبل ومن ثم تطوير الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه أو اتخاذ الإجراءات الوقائية.

2.1.2 أنواع المخاطر Types of Risk

لقد قسمت (Chance, & Brooks, 2021) المخاطر إلى نوعين رئيسيين هما:

- المخاطر الملموسة: وهي المخاطر التي تنتج عن أسباب، وظروف قانونية، أو مادية محددة.
- المخاطر غير ملموسة: وهي التي يتم تجاهلها لعدم القدرة على تحديدها مثل المخاطر الناشئة عن العلاقات بين الأفراد، ومخاطر المعرفة.
- وتصنف المخاطر أيضاً إلى عدد من الأنواع، وهذا يعتمد على نوعها، أو حجمها، ومجالها الذي تعمل به، وأهم المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنظمات ومنها (سلطاني وزعبي، 2020):
- المخاطر المالية: وتعنى في المخصصات المالية، أو نقصها؛ والتي قد تعيق تحقيق الأهداف، أو بلوغها، وتشتمل المخاطر المالية مجموعة من المخاطر وتشمل الآتي
- مخاطر الائتمان: وهي كل ما يتعلق بمخاطر الأقساط، أو عدم الالتزام بها، أو عدم دفع القروض، والالتزام بدفع الفوائد في أوقاتها المتفق عليها. (القضاة، 2022)
- مخاطر أسعار الصرف: وهي المخاطر التي ترافق التظاهر في الصرف نتيجة ربط النفقات، والإيرادات بسعر الصرف.
- المخاطر في رأس المال: فهي المخاطر التي تتم نتيجة عدم الالتزام والوفاء في القروض، أو التعسر في سدادها.
- المخاطر في سعر الفائدة: فغالبا ما تحدث نتيجة التغييرات في أسعار الفائدة في الأسواق.
- مخاطر السيولة: وتتمثل في العجز عن تلبية الالتزامات تجاه الآخرين؛ وهو ما يؤثر في الربحية بصورة سلبية، وهنا يجب تأمين، وتوفير الدعم المالي؛ لابتكار تسهيلات ائتمانية تتماشى مع الأزمات.

- مخاطر السمعة: فهي تحدث عندما يتشكل رأي عالم سلمي تجاه صاحب العلاقة لأسباب تتمثل بحدوث القدرة على الاستجابة لمتطلبات العملاء، وأخيراً مخاطر التشغيل، وهي جملة المخاطر التي تتعلق بتغير المكاسب لعوامل تعود لسياسة التشغيل في الشركات، والبنوك. (بوقلمهنة وبلعور، 2018)
 - مخاطر الكوارث الطبيعية؛ وتتمثل في الظواهر الطبيعية؛ مثل الانهيارات، والبراكين، والفيضانات، والحرائق والحروب، وهي التي تهدد حياة الأفراد، والمنظمات، وتحول دون أهدافها، والتي تؤدي لاضطراب في عملية العرض والطلب، وتراجع معدلات النمو الاقتصادي (المجالى والحواجرة، 2020).
 - المخاطر الفنية هي نوع آخر من المخاطر التي قد تواجه المنظمة؛ وهي المخاطر المرتبطة بشبكات الحاسب الآلي، وكل ما من شابه تهديد أمن المعلومات وأعماله عملها، أما المخاطر القانونية، فهي كل ما يتمثل بعدم المعرفة في تطبيق التشريعات، والقوانين، والأنظمة في الناطقة لعمل المنشأة، والمخاطر الإعلامية والتوعوية؛ وتتمثل بنقص الخيرات، والمعلومات لدى أصحاب العلاقة.
- تشمل المخاطر التي تواجهها المؤسسة المخاطر التشغيلية التي تحدث بسبب ارتفاع تكاليف التشغيل التي تؤثر سلباً على الإيرادات والأرباح وتوصف بأنها صعبة من حيث صلتها بالأخطاء البشرية والمخاطر التشغيلية تشمل العديد من المخاطر من بينها الفساد والاحتيال والاختلاس المالي وغير ذلك من المخاطر غير القانونية. الأنشطة وخطر تزوير الأوراق المالية والعملات (بوقلمهنة وبلعور، 2018)، والسرقة والسطو والمخدرات وغيرها، وهنا يمكننا القول بوجود علاقة عكسية تنظيم الارتباط بين معايير السلامة الأمنية، وجرائم السرقة.
- ويرى قربة (2021) بأن هناك مخاطر أخرى غير التي ذكرت سابقاً تتمثل بالمخاطر السياسية: تحدث نتيجة سيطرة منظمات محددة على بقية القطاعات، والمناطق الجغرافية الأخرى بفعل العولمة المخاطر القانونية، وتحدث بفعل أخطاء تتعلق بمخالفة القوانين، والاتفاقيات، وقاد القضاء بدولة ما، والتأخر في اتخاذ الإجراءات القانونية وقت المهل المحددة، أو أخطاء تنظيم العقود، أو تنظيمها، وتتمثل المخاطر الاقتصادية التي تنشأ بسبب تغير في العوامل الاقتصادية مثل العرض والطلب، السلع البدينة، التكنولوجيا.

3.1.2 أهمية إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر من أهم عناصر إدارة المشاريع، حيث تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع وتحديدتها وتقييمها ومعالجتها والتخفيف من أثارها السلبية على المشروع. ولهذا، يتم تخصيص الكثير من الوقت والجهد لإجراء عملية إدارة المخاطر بشكل جيد.

ويرى (جاسم، 2016) أن أهمية إدارة المخاطر من عدة جوانب، كالآتي:

- الحد من المخاطر: يساعد إدارة المخاطر في التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع وتصنيفها حسب أولوياتها، ومن ثم تحديد الإجراءات الوقائية والتصحيحية المناسبة للتخفيف من أثارها السلبية، وبذلك تتمكن إدارة المشروع من الحد من المخاطر المحتملة وتجنب الأضرار الناتجة عنها.
- تحسين جودة المشروع: يساهم تطبيق إدارة المخاطر في تحسين جودة المشروع بشكل عام، إذ تمكن الفريق من تحديد المشكلات والعوائق المحتملة ومعالجتها قبل حدوثها، وبذلك يتم تحسين كفاءة المشروع وتنفيذه بشكل أفضل.
- تحسين التخطيط: يعتبر التخطيط لإدارة المخاطر جزءاً مهماً من التخطيط العام للمشروع، حيث يتم تحديد المخاطر المحتملة في مراحل مبكرة من المشروع، ومن ثم تصميم خطط للتخفيف من أثارها، وبذلك يتم تحسين جودة التخطيط العام للمشروع.
- تحسين اتخاذ القرارات: توفر للإدارة الأدوات والمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة والتي تحقق الأهداف المحددة بشكل أفضل. فعندما تتمكن المؤسسة من تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها بشكل دقيق، يمكنها اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والأدلة المتاحة، وتجنب القرارات الخاطئة التي يمكن أن تؤدي إلى خسائر مالية وسوء الإدارة.

وذكر القضاة (2022) أن إدارة المخاطر تفرض الحماية اللازمة وتدعم أهداف المؤسسة من

خلال:

- تنفيذ الأنشطة المستقبلية بأسلوب متناسق ومن خلال أسس موضوعية من قبل إدارة المخاطر.

- منهجية اتخاذ القرارات وتدريب وتمكين الموظفين والتخطيط وتحديد الأولويات من خلال فهم شامل لبرامج الإدارة وأهداف الشركة وتغييراتها وفرصها أو تهديداتها.
- يساعد على تحسين استخدام الموارد المالية والموارد المملوكة للشركة.
- حماية أصول المؤسسة وسمعتها.
- تطوير وتدريب الموارد البشرية

4.1.2 أهداف إدارة المخاطر

يجب اعتبار إدارة المخاطر كجزء من أهداف المشروع العامة. يرى البعض إدارة المخاطر على أنها شيء يجب القيام به، أو كتكلفة لمزيد من عامل الإنتاجية في المشروع. إذا نظرنا إليها على نطاق واسع من وجهة النظر هذه، لا يمكن فصل إدارة المخاطر عن المنظمة أو الشركة بأكملها، في الواقع، سبب وجودها هو ما إذا كانت تساعد في تحقيق أهداف المشروع أم لا (النجار، 2018).

1- يعتبر الهدف الأساسي لإدارة المخاطر هو ضمان بقاء المنظمة واستمراريتها ككيان اقتصادي في بيئة الأعمال. وعلى الرغم من أن تقليل التكاليف وزيادة الأرباح والامتثال للمتطلبات القانونية والمسؤولية الاجتماعية مهمة، إلا أن الهدف الرئيسي هو الحفاظ على فاعلية التشغيل وتفادي الإفلاس. لذلك، فإن تقييم وتحليل المخاطر، وتطوير استراتيجيات للتعامل معها يعتبر جزءاً حيوياً من عملية إدارة المنظمة، حيث يساعد على تفادي الكوارث والمحافظة على الاستقرار المالي والتشغيلي للمنظمة. (بنى عبده والخواندة، 2022).

2- استقرار الأرباح (المكاسب): هناك أهداف ثانوية لإدارة المخاطر بالإضافة إلى الهدف الرئيسي، ومن بين هذه الأهداف هو تحقيق استقرار الأرباح والمكاسب. فعندما تقوم المؤسسة بإدارة المخاطر بشكل فعال، فإن ذلك يساعد في تقليل التقلبات في الأرباح التي يمكن أن تنتج عن الخسائر المتعلقة بالمخاطر البحتة، وهذا بدوره يساعد على تحسين الأداء الإجمالي للمؤسسة. لذلك، يعد تحقيق استقرار الأرباح والمكاسب هدفاً مرغوباً في حد ذاته لإدارة المخاطر.

3- تعظيم القيمة: تحقيق تعظيم القيمة هو الهدف النهائي لإدارة المخاطر ولجميع الأقسام الأخرى في أي منظمة، ويرى نيل دوتري أن هدف الإدارة بشكل عام والمديرين الذين يتحملون المسؤولية، بما في ذلك مدير المخاطر، هو تحقيق أعلى قيمة ممكنة. تعكس هذه القيمة قيمة الأسهم العادية للمؤسسة على السوق. لذلك، يجب تقييم قرارات إدارة المخاطر وفقاً لمدى إسهامها في تعظيم القيمة. وبالتالي، فإن تحقيق تعظيم القيمة هو معيار معقول لتقييم قرارات المخاطر (عبد الله، 2021: 25).

4- تقليل القلق: تهدف استراتيجية إدارة المخاطر الجيدة إلى تقليل التوتر والقلق من خلال ضمان النوم الهادئ ليلاً وراحة البال. يعني ذلك أنه يتم وضع جميع التدابير المناسبة للتصدي للظروف المعاكسة، مما يساعد على تخفيف الشعور بعدم الاطمئنان. إذا لم تكن المؤسسة محمية ولا يعرف الإدارة ما إذا كانت هناك تدابير ملائمة لمواجهة الظروف المعاكسة، فإن عدم اليقين والقلق قد يسرقان اهتمام الإدارة من الأمور الأخرى، وفي بعض الحالات القصوى يمكن أن يكون للقلق تأثير سلبي على صحة ورفاهية إدارة المنظمة. يستهلك القلق طاقة هائلة يمكن استخدامها بشكل أكثر فعالية في الأمور الأخرى، لذلك تسمح إدارة المخاطر الجيدة بتوجيه طاقة المديرين نحو النمو والربحية. يتمتع الجميع، بمن فيهم المدبرون التنفيذيون ومجلس الإدارة والمساهمون، براحة البال من خلال استراتيجية إدارة المخاطر الجيدة، مما يجعل المؤسسة محل اهتمام الدائنين والموردين والمستهلكين وغيرهم، حيث يفضلون التعامل مع المؤسسات التي تجيد التعامل مع التهديدات التي تواجه بقائها Kraev& (Tikhonov,2019)

5.1.2 تصنيف المخاطر

يمكن تقسيم المخاطر إلى فئتين رئيسيتين: المخاطر الداخلية في نطاق سيطرة الوحدة الاقتصادية والمخاطر الخارجية الخارجة عن سيطرة الوحدة الاقتصادية، على النحو التالي: (Kim, Etal,2021)

1- المخاطر الداخلية: وهي المخاطر التي تحدث داخل الوحدة الاقتصادية وتكون ضمن سيطرة الإدارة ويمكن تخفيضها أو التحكم بها من خلال تطبيق إجراءات وسياسات داخلية. ومن أمثلة المخاطر الداخلية: العجز في الموارد البشرية، عدم الامتثال للقوانين والتنظيمات، تقنية الإنتاج، الأخطاء في إدارة المخزون، الاحتيال والسرقة، وتنقسم إلى نوعان هما:

أ- مخاطر التكنولوجيا: هي المخاطر التي تؤثر على تقنية الوحدات الاقتصادية، مثل تصميم المنتجات النهائية أو سياسات التشغيل أو الفشل في تحقيق مستوى معين من الأداء.

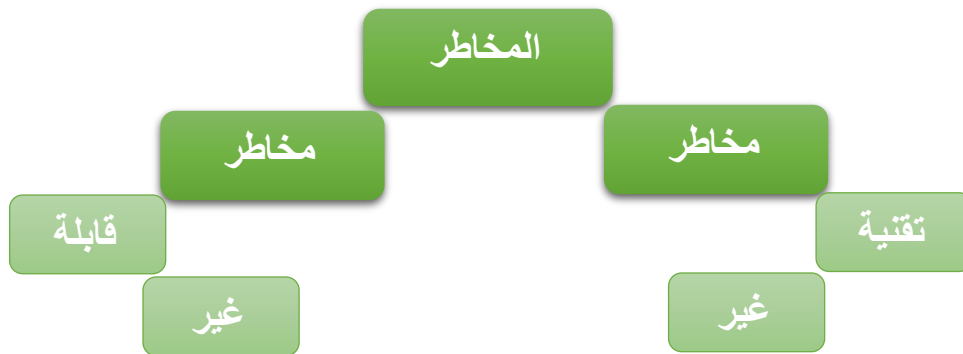
ب- المخاطر غير الفنية: فشل تنظيم الوحدة الاقتصادية أو مواردها (البشرية، المادية، المالية) في أداء وظيفتها المقصودة، مثل تجاوز التكاليف المحددة أو تأخير فترة الإنشاء.

2- المخاطر الخارجية هي المخاطر التي تنشأ خارج الوحدة الاقتصادية وتكون خارج سيطرة الإدارة وتتطلب تعاون وتنسيق مع جهات خارجية للحد منها أو تجنبها. ومن أمثلة المخاطر الخارجية: التقلبات في الأسعار، التغيرات في الأحوال الجوية، الكوارث الطبيعية، الأزمات السياسية والاقتصادية، التغيرات التكنولوجية، والمشكلات في التوريد والنقل، وتنقسم إلى نوعان هما (Wang, Etalm2020) :

أ- المخاطر التي يمكن التنبؤ بها (غير مؤكد): المخاطر التي يمكن توقعها بشكل معقول، مثل تأثير السياسة المالية على بيئة العمل، والضرائب والعوامل البيئية، والآثار الاجتماعية تندرج في هذه الفئة.

ب- مخاطر غير متوقعة: هذه هي أكثر المخاطر غموضاً وهناك احتمال أن النتيجة المتوقعة غير معروفة، مثل الإجراءات الحكومية، قد تقرر الحكومة بطريق الخطأ تمرير متطلبات تنظيمية جديدة، أو الكوارث الطبيعية مثل الفيضانات أو الزلازل أو الإفلاس. يمكن للوحدات والتأمين أن يكون وسيلة للتخلص من بعض تلك المخاطر. والشكل (1) يُبين تصنيف المخاطر وكما يأتي:

الشكل (2) تصنيف المخاطر



Thaheem, M. J. (2014). Project Risk Management for Sustainable Restoration of Immovable

Cultural Heritage: Lessons from Construction Industry and Formulation of a Customized PRM

Model (Doctoral dissertation, Politecnico di Torino).

6.1.2 تحليل المخاطر

إن تحليل المخاطر يساعد في تحديد الأحداث المرتبطة بالوحدات الاقتصادية ووضعها في علاقة السبب والنتيجة، ويوفر هذا الأساس المناسب لاتخاذ القرارات بشأن الطرق المستخدمة والنتائج المتوقعة. كما يمكن لتحليل المخاطر أن يساعد في دراسة أسباب عدم اليقين في أي مجال داخل الوحدة الاقتصادية، ويمكن تقسيم تحليل الخطر إلى نوعان هما: (Almeida.Etal,2019)

1- التحليل النوعي للمخاطر

تعد أكثر طرق تحليل المخاطر استخدامًا للمساعدة في اتخاذ القرار. هذا النهج مناسب للحالات التي يكون فيها مستوى المخاطرة صغيرًا (منخفض). يستخدم التحليل النوعي للمخاطر العصف الذهني والاستبيانات والمقابلات. في عملية تقييم المخاطر، يكون التحليل النوعي للمخاطر مفيدًا عندما تكون هناك حاجة إلى القليل من التفاصيل، لذلك يمكن القول أن الأساليب النوعية غالبًا ما تكون غير دقيقة، ولكنها توفر طريقة لدمج اعتبارات المخاطر مع نتائج قابلة للقياس.

2- التحليل الكمي للمخاطر

يوفر التحليل الكمي للمخاطر القدرة على تعيين قيم محددة لمحددات المخاطر المستخدمة لحساب المخاطر على مستوى الوحدة الاقتصادية. محاكاة النماذج الرياضية الواقعية عن طريق التعيين العشوائي للقيم تمثل متغيرات النموذج احتمالات مختلفة وتحصل على نتائج قوية. ثم يتم استخدام هذه النتائج في الدراسات الإحصائية لتقديم الاستنتاجات ذات الصلة حول المخاطر المرتبطة بالوحدات الاقتصادية من خلال تحديد المتوسط، والحد الأقصى والانحراف المعياري كمقاييس للمخاطر. من ناحية أخرى، يعتمد التحليل الكمي للمخاطر على التعبير العددي للمخاطر لتوفير المعلومات المناسبة لقياس المخاطر. (Kraev& Tikhonov, 2019)

7.1.2 أبعاد إدارة المخاطر

- تحديد المخاطر: يمكن تحديد المخاطر عن طريق جمع البيانات حول الأحداث المتوقع حدوثها خلال سير المشروع، وذلك استناداً إلى الخبرة السابقة والبحث عن مشاريع سابقة مماثلة للمشروع. يمكن

استخدام العديد من الأدوات والتقنيات لجمع البيانات، مثل العصف الذهني، والاستشارة مع خبراء في هذا المجال، واستخدام التحليل، وSWOT، والاستبيانات.

- تحليل المخاطر: هو تصنيف المخاطر وتحديد مصادرها الأصلية (المغربي، 2020: 261)، وهو أيضًا طريقة لدراسة علاقة السبب والنتيجة للمخاطر الكامنة في النظام. في هذه الخطوة، يتم الحصول على قائمة أولية بالمخاطر، ثم يتم تقييم تأثير كل خطر على النظام لفهم أهمية المخاطر وشدها. (حرج - غير خطير... إلخ) وتحديد المستوى المناسب للمخاطر هناك عدة طرق لإجراء التحليل (عبدلي، 2012، 47)

- تقييم وقياس المخاطر: يأتي كخطوة أساسية بعد تحليل المخاطر، حيث يتم تقييم كل نوع من المخاطر بأبعاده الثلاثة: حجمه، مدته، واحتمالية حدوثه. يجب أن يتم قياس المخاطر في الوقت المناسب، حيث يتم أخذ الأحداث المتوقعة والغير متوقعة في الحسبان. ويعد تقييم المخاطر أحد العوامل الرئيسية التي تساعد في إدارة المخاطر بشكل فعال. (المغربي، 2018، 205)

- التحكم في المخاطر: وهي العملية التي تتبع تحليل المخاطر وتتضمن اتخاذ إجراءات للتعامل مع المخاطر التي تم تحديدها، وذلك للحد من تأثيرها السلبي على المشروع. وتشمل هذه العملية اتخاذ التدابير اللازمة لتفادي المخاطر، أو تقليل تأثيرها، أو الاحتفاظ بها. ويتم ذلك من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات مثل: التحكم في التغييرات، والتخطيط للاستجابة للطوارئ، وإدارة التعديلات في الجدول الزمني والميزانية، وغيرها. ويهدف التحكم في المخاطر إلى تحقيق أفضل نتائج المشروع وتجنب أي تأثير سلبي قد ينجم عن المخاطرة. (رواية، البشير، 2017: 195)

- مراقبة المخاطر والسيطرة عليها: تتمثل الخطوة النهائية في عملية إدارة المخاطر في مراقبة المخاطر والسيطرة عليها باستمرار. وذلك من أجل تحديد أي تغيير في حالتها بحيث تتحول من مخاطر متوقعة إلى عوائق أو مشاكل تعيق الخطة الإستراتيجية أو المشاريع والمبادرات. وعند حدوث أي تغييرات في المخاطر المراقبة، يصبح على الإدارة مواجهة هذه المشاكل باستراتيجيات جديدة، ويقوم فريق إدارة الجودة والتطوير في الجمعية بمراجعة قائمة المخاطر بشكل دوري خلال فترة الخطة الإستراتيجية كاملة وحتى الانتهاء منها. ويتم ذلك باستخدام طرق مختلفة، مثل إعادة تحليل المخاطر، وإعادة تقييمها بناءً على الظروف الجديدة، وتحديث قائمة المخاطر بشكل دوري، ومراقبة أي مخاطر جديدة قد تظهر في وقت

لاحق. وتهدف هذه الخطوة إلى تحسين عملية إدارة المخاطر وضمان تحقيق الأهداف المحددة بأقل تكلفة ممكنة وأقل قدر من المخاطر. (نمر والساعد، 2021)

8.1.2 عوامل النجاح الحاسمة لإدارة المخاطر

تم تعريف عوامل النجاح الحاسمة على أنها عدد قليل من النتائج المقبولة، مثل تحقيق أداء تنافسي ناجح للوحدة الاقتصادية. وتتفق المصادر على نموذج مكون من سبعة عوامل رئيسية لإدارة المخاطر على المستوى المالي والصناعي وهي (Almeida.Etal,2019) :

- 1- الإلتزام والدعم من الإدارة العليا: يعد الإلتزام والدعم من الإدارة العليا عاملاً حاسماً في نجاح نظام إدارة المخاطر داخل الوحدة الاقتصادية، فبالإضافة إلى أنه يعتبر أحد العوامل الرئيسية في نجاح أي وحدة اقتصادية، فإن دعم الإدارة العليا يؤدي إلى اتخاذ قرارات فعالة لإدارة المخاطر وتغيير الأعمال في الوقت المناسب لتحسين عملية صنع القرارات، وبالتالي يساهم في تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية
- 2- التواصل الفعال: يعد التواصل الجيد داخل الوحدة الاقتصادية من أهم العوامل الحاسمة لنجاح إدارة المخاطر. فمن خلاله يمكن تحقيق تفاهم واضح بين الموظفين والإدارة العليا وتحديد الأولويات واتخاذ القرارات الملائمة في حالة تفاقم المخاطر. بالإضافة إلى ذلك، فإن التواصل المنتظم بين الإدارات المختلفة يساعد على تحسين أداء الوحدة الاقتصادية وتطويرها بشكل مستمر، ويساعد على تحديد المخاطر المحتملة والتعامل معها بشكل فعال. (المغربي، 2018)

- 3- الثقافة: تعد الثقافة من المفاهيم المعقدة التي يمكن تعريفها بأكثر من طريقة، فهي تعبر عن النمط الثابت للعقلية والسلوك لمجموعة معينة من الأفراد. ويمكن أن تكون الثقافة عبارة عن مجموعة من التوقعات والتقاليد والعادات الاجتماعية غير المكتوبة التي تنظم سلوك الأفراد داخل المؤسسة. وتعد الثقافة عاملاً أساسياً للتعليم من الأخطاء وتبادل الأفكار والحلول الجديدة داخل الوحدة، كما تلعب دوراً مهماً في إدارة المخاطر الفعالة من خلال نقل المعرفة بين الأفراد وتشجيعهم على التفكير الإبداعي

- 4- الهيكل التنظيمي: يُعرف الهيكل التنظيمي للوحدات على أنه الإطار الذي يحدد التنظيم الداخلي للعلاقات والسلطة والاتصالات، ويتكون من خطوط رسمية للسلطة وآليات للاتصال ونقل المعلومات والبيانات عبر هذه الخطوط، كما يحدد الهيكل التنظيمي تخصيص المهام والموارد. وينبغي مراجعة الهيكل

التنظيمي بانتظام وتعديله للتكيف مع التغييرات في البيئة المحيطة. ويُعد الهيكل التنظيمي أحد أهم عوامل نجاح الوحدة، حيث يساعد على تحسين كفاءة وفعالية العمل، وتوفير التنسيق والتكامل بين مختلف الأقسام والأفراد داخل الوحدة.

5- التدريب: تُقدم معظم الوحدات الاقتصادية نوعاً من التدريب لموظفيها، وتباين درجة رسمية هذه العمليات فيما بينها. تستخدم بعض الوحدات مستشارين خارجيين لتوفير التدريب، بينما تُصنف أساليب التدريب التي تستخدمها الوحدات في طريقتين: التدريب في موقع العمل والذي يركز على تعليم مهارة واحدة فقط، والتدريب خارج موقع العمل والذي يتضمن المحاضرات وتعليم التقنيات الحديثة والتمارين المحاكاة. تؤثر عدة عوامل على نجاح البرنامج التدريبي، بما في ذلك جودة دليل التدريب واستخدام برنامج الإرشاد المستمر خلال الدورة التدريبية

6- تقنية المعلومات: تقنية المعلومات تلعب دوراً حيوياً في تحقيق الفعالية والكفاءة في الوحدات الاقتصادية، إذ تساعد على تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية. وتساعد أيضاً في تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة في الوحدة وتعزيز التواصل وتحسين تدفق المعلومات والبيانات. ومن المهم تطوير وتحديث نظم المعلومات وتقنيات الحاسوب بشكل مستمر لمواكبة التطورات التكنولوجية وتلبية احتياجات الوحدة ومواجهة التحديات الجديدة. (Wang, Etal,2020)

7- الثقة: في السنوات الأخيرة، أصبحت الثقة محور اهتمام الوحدات الاقتصادية، وذلك بسبب أهميتها في فهم كيفية بناء التعاون الفعال داخل الوحدة. فالثقة تعزز نقطة رئيسية وهي التعاون، وبدونها لا يمكن للإدارة الفعالة للمخاطر تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب.

المبحث الثاني: الأداء التنظيمي

1.2.2 مفهوم الأداء التنظيمي

يعرف مفهوم الأداء بأنه: "الإمكانية والمقدرة لإتمام وظيفة أو مهمة معينة، مخطط لها وتقاس بمجموعة من المعايير التي تتصف بالشمولية والدقة والتكلفة والسرعة (سلمان ووهيب، 2018).

ويعرف الأداء كذلك بأنه: "سلسلة من الأنشطة والممارسات التي تعمل على تحقيق الأهداف المخططة" (عوض، 2020)

ويشير مصطلح الأداء أيضًا إلى درجة تحقيق النتائج، والمخرجات التي تنتج عن سلسلة أنشطة تعمل على تحقيق غايات الشركة، وهو فاعلية المصالح التنظيمية الكلية التي تم تحديدها من خلال تنفيذ الأنشطة التنظيمية الهادفة إلى زيادة الخبرة التنظيمية بشكل مستمر، وذلك لتحقيق توقعات الشركة الكفؤة (Safriyanti et. al, 2021)

ويعرف الخوالدة (2020) الأداء التنظيمي، بأنه: "نتائج الشركة التي تكون قابلة للقياس على الأمد القصير والطويل، والتي تساهم في استدامة الشركة، ويشمل ذلك على مجموعة من النتائج، منها:

النتائج المالية، النتائج البشرية، النتائج الاجتماعية، والنتائج البيئية.

ويعرف الأداء التنظيمي بحسب الجناعي وأبو هادي (2018)، بأنه: تحليل أداء الشركة بناءً على الغايات والأهداف". وهذا يتم من خلال تحليل العوائد التالية للشركة أداء الشركة المالي مقابلة أداؤها في السوق، وأداء المساهمين (Hamisi & Gichinga 2020).

ويعرف الأداء التنظيمي أيضاً، بأنه: "هدف اقتصادي يسعى إلى تعظيم الأرباح من خلال استخدام الشركة الأمثل للموارد".

ويعرف الأداء التنظيمي بأنه نتيجة جهود وسلوكيات العاملين في الشركة ضمن الإدارات كافة داخل الشركة، والذي يعمل على تحديد مدى قدرة الشركة في الوصول إلى الأهداف والمخرجات التي تتعلق بأعمالها والتفوق في إنجازها" (برباش، 2019).

فيما يعرف أمين وبخته (2016) الأداء التنظيمي بمقدار كفاءة الشركة في استخدام الموارد التنظيمية وتحديد السلوكيات الإدارية المرغوبة للعاملين ومدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويتسم الأداء التنظيمي بمجموعة من السمات هي:

- النزعة إلى النشاط والحركة: وهذه السمة تتعلق بأساليب الإدارة في الشركة التي يجب أن تتميز بالمرونة والحركة. الإقتراب من العملاء: وهذه السمة تتعلق بفكرة كون العميل هو المحرك الرئيسي للشركة وهذه النقطة تعتبر حجر الأساس للتميز في الشركة.
- تحفيز الآخرين على التطوير والابتكار: وهذه السمة تتعلق بمحاولة الربط بين أنظمة الحوافز والقدرة على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة.
- السيطرة على القيم الأساسية وهذه السمة تتعلق بفكرة التأكيد والتركيز على القيم الجوهرية في الشركة.
- المرونة التنظيمية: وتتعلق هذه السمة بمرونة الهيكل التنظيمي وبساطته، ومواكبة الشركة للتغيرات الحاصلة في بيئة الشركة.

2.2.2 العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي

- تتعدد العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي إلى مجموعة من الأمور الهامة التي يجب أن يتم تقييمها. وهذه العوامل تلخصت في مجموعة من النقاط الرئيسية التي لخصها (سدايرية . 2014) الباحث كما يلي
- **العوامل الاقتصادية :** تتعدد العوامل الاقتصادية التي تؤثر على الأداء إلى مجموعة من الأمور المهمة مثل : فلسفة الدولة الاقتصادية، معدل النمو الاقتصادي، سياسة التجارة الخارجية، معدل التضخم، سعر الفائدة. وهناك عوامل أخرى تؤثر أيضا على أداء الشركات التنظيمي مثل : درجة المنافسة، هيكل السوق الأيدي العاملة المؤهلة، بالإضافة إلى العوامل التي تتعلق بالقطاع الذي تعمل فيه الشركة.
 - **العوامل الثقافية :** تتعدد العوامل الثقافية التي تؤثر على الأداء التنظيمي، إلى مجموعة من الأمور المهمة التي تتعلق بالشركة من الناحية السلوكية والمعرفية، ومثل تلك العوامل:

ثقافات الأفراد المتنوعة تاريخ الشركة، القيم والتقاليد، والدلائل الثقافية المتبادلة بين الأفراد .

— **العوامل التكنولوجية:** تتعدد العوامل التكنولوجية التي تؤثر على الأداء التنظيمي، إلى مجموعة من الأمور المهمة التي تتعلق بالشركة من ناحية طرق تنفيذ الوظائف. ومثل تلك العوامل الإتصالات في المجتمع الإعلام، وسمعة العلامة التجارية. وهذه العوامل تساعد في تحقيق الابداع لدى الشركة في أدائها التنظيمي .

— **العوامل السياسية:** تتعدد العوامل السياسية التي تؤثر على الأداء التنظيمي، إلى مجموعة من العوامل التي تتعلق بالدولة وسياساتها وقوانينها. ومن تلك العوامل: مدى قدرة النظام على الاستقرار السياسي، التشريعات والقوانين والقرارات التي تصدر من المحاكم بخصوص عمل الشركات والمؤسسات.

3.2.2 عملية تقييم الأداء ببطاقة الأداء المتوازن

تشير عملية تقييم الأداء التنظيمي إلى وظيفة من وظائف الإدارة العليا، التي تركز على تقييم نقاط القوة والضعف لأداء المنظمة، وتقوم فكرتها على اعتبار أن المنظمة مجموعة من العناصر والعوامل التي تعمل على المساهمة في عملية الإنتاج، وهي تكون الموارد التنظيمية (كالبشرية والمادية والمالية التي تعمل معاً لتحقيق أهداف مشتركة (برباش، (2019).

ويشير تقييم الأداء إلى قياس الأداء الفعلي أي ما تم من عمل من خلال مقارنة العمل الحالي بالعمل المخطط له والمطلوب تنفيذه وتشتمل عملية تقييم الأداء على مجموعة من الدراسات والعمليات الهادفة إلى ربط العلاقة بين الموارد وكفاءة استخدام الموارد. بالإضافة إلى إجراء مقارنة بين النتائج المطلوب تحقيقها والنتائج المخططة وفق معايير معينة (عبد الحميد ومنصور، (2015).

ومن أهم الأدوات التي تساعد على قياس الأداء وتقييمه؛ بطاقة الأداء المتوازن. التي تعرف بأنها: "الأداة الإدارية والإستراتيجية التي تساعد في قياس أداء الشركات في مختلف القطاعات، وذلك لتحقيق التوازن بين الأداء المالي، العمليات الداخلية، رضا العملاء، وعمليتي التعلم والنمو"، وهي بذلك تساعد على اعطاء نظرة شاملة إلى نقاط ضعف الإدارات والدفع بالعاملين لتنفيذ استراتيجية الشركة (دغوظ (2020)

كما وتُعرف اصطلاحياً بأنها مدخل شامل لتقييم الأداء يقوم على استقراء الرؤية والرسالة، والخطة الاستراتيجية له، أخذاً بعين الاعتبار نقاط القوة، والفرص المتاحة، والمستقبلية، ويتم قياس مدى تحقيق تلك الأهداف (Qarashay & Alzubi, 2018).

وتتم عملية تقييم الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن عبر تقييم مجموعة من المعايير التي تهتم بها الشركة لتقييم أدائها، وهذه المعايير هي كالتالي:

1.3.2.2 العمليات الداخلية

يعتبر بعد العمليات الداخلية حجر أساس في تكوين المقدرة لدى الشركات، وتشير إلى جميع الفعاليات والأنشطة الحيوية التي تميز الشركة عن غيرها. وترتكز العمليات الداخلية على تحديد العمليات التشغيلية، التي تعمل على تنشيط الشركة ودفعها بتجاه بلوغ الأهداف الإستراتيجية. ويتم متابعة وتقييم العمليات الداخلية عن طريق مجموعة من الخطوات الهامة، والتي تجري ضمن مراحل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية كما في الشكل رقم (3) (حسين 2019)



ويشير بعد العمليات الداخلية إلى قدرة الشركة على تطوير عملياته الداخلية ورفع كفاءتها، بحيث أن تصبح فريدة عن غيرها من عمليات الشركات المنافسة المحاميد وآخرون، 2015). ويشير بعد العمليات كذلك إلى العمليات التي تركز على مجموعة من المؤشرات، وهذه المؤشرات هي: مؤشر الوقت الضائع في انجاز التعاملات، مؤشر زيادة الإنتاجية، مؤشر سرعة الإستجابة للزبون، ونسبة الخدمات في مدة زمنية معينة. وهذه المؤشرات تعمل على تعزيز العلاقات مع العملاء، وتساعد أيضا في تطوير الأداء ومعالجة الإنحرافات (السعدون، 2017).

وتظهر أهمية بعد العمليات الداخلية من خلال تحديد الشركة لأهدافها، بالإضافة إلى تحديد طرق تقديم القيمة إلى العملاء التي يتوقعونها من الشركة، بالإضافة إلى إيجاد الطرق التي تحسن من الخدمة وتحقيق المبيعات والأرباح العالية (دغوظ، 2020).

2.3.2.2 رضا العملاء

يُعرف رضا العملاء بأنه : حكم العميل على المنتج سلعة أو خدمة، والعمل على تقييمه لغرض تحديد مدى قدرته على تحقيق الإشباع لدى العميل، ويكون ذلك من خلال مقارنة الأداء المتوقع بالأداء الفعلي" (يونسى وعمارة، 2019)

ويعبر رضا العملاء عن أحد العوائد التي تعود على الشركة عند تحليل أدائها التنظيمي، وهو العائد المجتمعي الذي يتعلق بإدراك العملاء. وبالرجوع إلى الدراسات السابقة، فإن رضا العملاء هو السلوك ما بعد الشراء، الذي يتم صياغته من خلال مقارنة الجودة لدى توقعات العملاء، لعملية الاستلام الناتجة عن التبادل، وهو مستوى إدراك العملاء بالجودة التي يستلمونها من خلال المنتج أو الخدمة Hamisi, 2020 (& Gichinga). وينتج عن رضا العملاء العوائد السلوكية، مثل:

الاحتفاظ بالعملاء، ولاءهم، وإنشاء حزمة مكافآت متبادلة بين المستخدم ومزود الخدمة، وزيادة الصبر لدى العملاء عند حدوث الأخطاء (Okwemba et. Al., 2014)

بحسب دراسة حسين (2019)، فإن بعد رضا العملاء يهدف إلى تحديد مؤشرات الأداء الخاصة بالعملاء في مواقع معينة في السوق، والتي تفيد الشركة في التمرکز فيها وتحديد هذه المواقع . بسهولة. بالإضافة إلى أن هذا البعد يهتم بخمسة عناصر رئيسية ليغطيها، وهي: اكتساب العملاء الاحتفاظ بالعملاء، رضا العملاء، ربحية العملاء، والحصة السوقية.

3.3.2.2 التعلم والنمو

يقوم بعد التعلم والنمو على عملية تحديد قدرات ومهارات العاملين وأساليب التكنولوجيا في الشركة، بالإضافة إلى تهيئة المناخ الملائم لعملية دعم الإستراتيجية. وتشتمل كذلك، على تماشي العاملين

والتقنيات والمناخ التنظيمي مع الاستراتيجية المطبقة ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. ويهدف: هذا البعد إلى ثلاثة أهداف مهمة، وهي دغوظ (2020)

كفاءة العاملين: ويعني هذا الهدف، أن يكون العاملين متحلين بالقدر الملائم من المهارات والمعارف والمواهب التي تساعد في أداء الأنشطة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية الشركة.

كفاءة التكنولوجيا: ويعني هذا الهدف، أن يكون لدى الشركة نظام معلوماتي وتطبيقات للمعرفة لأجل المساعدة في تنفيذ استراتيجية الشركة بشكل فعال.

تهيئة مناخ الشركة: ويعني هذا الهدف، أنه يجب أن يكون ضمن الشركة مناخ يشتمل على تهيئة وعي العاملين برؤية المنظمة وقيمها الثقافية في ثقافة الشركة ومناخها. بالاضافة إلى ربط أهداف الشركة مع أهداف العاملين، والعمل على مشاركة المعرفة بين الأفراد جميعا.

ويكون التعلم والنمو من خلال طرح سؤال في بطاقة الأداء المتوازن، وهذا السؤال هو: كيف يمكن قيادة التغيير والتطوير التكنولوجي؟ ويركز هذا السؤال على البنية التحتية في الشركة مثل الأفراد والمعلومات وغيرها من الموارد المهمة. ويتكون هذا البعد من ثلاثة مكونات رئيسية الأفراد الأنظمة والإجراءات (بن بلقاسم والواحي (2007).

وبحسب دراسة حسين (2019) فإن هذا البعد يركز على اهتمام الشركة لقدرات العاملين الفكرية ومهاراتهم، بالإضافة إلى نظم المعلومات والإجراءات المطبقة ومحاولة انسجامها مع محيط الشركة. ومن ناحية أخرى، فإن هذا البعد يعمل على توفير عملية استثمار المهارات ودعم التكنولوجيا، بالإضافة إلى المساعدة في نقل الطاقات والإمكانات المتوفرة من المستوى الحالي إلى مستوى يمكن الشركة من الوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

1.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي أثر ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم بالمخاطر، مراقبة المخاطر) في الأداء التنظيمي بأبعاده (رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي ستغطي نتائج تحليلها الجانب العملي من الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع عينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء والمساعدين ورؤساء الأقسام العاملين على شركة الكهرباء بالسعودية، وتم اختيار عينة عشوائية من مديري ومساعدى ورؤساء الأقسام العاملين على شركة الكهرباء بالسعودية، وبالاعتماد على جدول تحديد عينة الدراسة المُعد من قبل كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، تم اختيار (234) فردًا، وتم توزيع استبانة الدراسة من خلال استخدام نموذج ججوجل درايف (Google Drive) (ملحق أ)، وتم استرجاع (215) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بما نسبته (91.88) من مجموع الاستبانات الموزعة.

3.3 مصادر جمع البيانات

تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات وذلك لتحقيق أهداف الدراسة:

- المصادر الأولية: تم الاعتماد على الاستبانة في الحصول على البيانات الأولية للدراسة ومعالجة الجوانب التحليلية، حيث تم تصميمها وتطويرها بالاعتماد على طروحات الباحثين من ذوي الاختصاص والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والأخذ برأي المحكمين.

- المصادر الثانوية: تم اعداد الإطار النظري للدراسة بالاعتماد على مصادر البيانات الثانوية والمتمثلة بالمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، كالكتب والدراسات العلمية والنظرية منها والتطبيقية، والرسائل الجامعية والمجلات العلمية والتقارير الصادرة عن المؤسسات المختصة، والبحث في قواعد البيانات الإلكترونية المختلفة.

4.3 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة الدراسة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، كما يلي:

- القسم الأول يتعلق بالبيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
 - القسم الثاني عُني بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة المخاطر) وكل بُعد من أبعاده (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر).
 - القسم الثالث: عُني بالمتغير التابع (الأداء التنظيمي) وكل بُعد من أبعاده (رضا العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو).
- وقد تم صياغة الإجابة على فقرات الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمسة اختيارات، تتراوح بين (موافق بشدة وغير موافق بشدة) بوزن نسبي (5 – 1)

5.3 ثبات أداة الدراسة:

جرى التأكد من ثبات المقياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، والجدول رقم (8) يبين معامل الثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة بمتغيراتها وأبعادها.

جدول (1) (معامل الثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة)

المتغير	البُعد	معامل كرونباخ ألفا
ممارسات إدارة المخاطر	تحديد المخاطر	0.81
	تحليل المخاطر	0.82
	تقييم المخاطر	0.75
	التحكم بالمخاطر	0.79
	مراقبة المخاطر	0.80
	الدرجة الكلية	0.77
الأداء التنظيمي	رضا العملاء	0.78
	العمليات الداخلية	0.79
	التعلم والنمو	0.81
	الدرجة الكلية	0.82

نلاحظ من الجدول (10) أن معاملات الثبات لأبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة المخاطر) تراوحت بين (0.75 – 0.82)، كما يظهر الجدول نتائج معاملات الثبات لأبعاد المتغير التابع (الأداء التنظيمي) حيث تراوحت قيمها (0.78 – 0.81)، وتعتبر مثل هذه القيم مقبولة لأعراض البحث العلمي، حيث تقبل الاستبانة إذا بلغ معامل ثباتها أكثر من (60%) (Sekaran, 2010).

معييار الحكم

تم الحكم على مستوى المتوسط الحسابي في أداة الدراسة بالاعتماد على المعادلة التالية:

أعلى قيمة – أقل قيمة / المستويات

$$1.33 = 3 / 4 = 3 / 1 - 5 =$$

وبالتالي فإن معيار الحكم كما يلي:

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1 – 2.33	متخفض
2.34 – 3.67	متوسط
3.68 – 5	مرتفع

6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات سيتم معالجة البيانات باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS: Statistical Package for the Social Sciences) حيث سيتم استخدام التحليلات الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة وأبعادها.
3. اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): لاختبار ثبات الاستبانة المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
4. اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء للتأكد من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار.
5. الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression): من أجل اختبار أثر المتغير المستقل (ممارسات إدارة المخاطر) بجميع أبعادها في المتغير التابع (الأداء التنظيمي) بجميع أبعاده.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضياتها المطروحة، والتي هدفت للكشف عن أثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي على شركة الكهرباء بالسعودية، كما يتضمن مناقشة لنتائج الدراسة وتفسيرها وفقاً لتسلسل فرضياتها وفيما يلي عرضاً تفصيلياً لنتائج الدراسة ومناقشتها.

1.4 خصائص عينة الدراسة

تم في هذا الجزء وصف عينة الدراسة من خلال الخصائص الديموغرافية والشخصية لأفراد وحدة المعاينة والمتمثلة في (العمر، النوع الاجتماعي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) وتم عرضها في الجدول التالي:

جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب خصائصها الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	6	2.8%
	30 – أقل من 40 سنة	67	31.2%
	40 – أقل من 50 سنة	94	43.7%
	50 سنة فأكثر	48	22.3%
النوع الاجتماعي	ذكر	150	69.8%
	أنثى	65	30.2%
	المجموع	215	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	7	3.3%
	بكالوريوس	122	56.7%

32.1%	69	ماجستير	
7.9%	17	دكتوراه	
100%	215	المجموع	
9.3%	20	أقل من 10 سنوات	عدد سنوات الخبرة
25.1%	54	10 – أقل من 15 سنة	
21.9%	47	15 – أقل من 20 سنة	
43.7%	94	20 سنة فأكثر	
100%	215	المجموع	
27.4%	59	مدير	المسمى الوظيفي
31.6%	68	مساعد مدير	
40.9%	88	رئيس قسم	
100%	215	المجموع	

يوضح الجدول رقم (2) وصف عينة الدراسة وذلك بناءً على المتغيرات الديموغرافية الموضوعة

لأفرادها كما يلي:

أولاً: الفئة العمرية

ان الفئة العمرية من (40 – أقل من 50) كانت أعلى نسبة من الفئات الأخرى وذلك بنسبة

(43.7%)، أما الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) كانت أقل نسبة بين الفئات حيث بلغت (2.8%)، ويعزي

ذلك إلى أن الدوائر والمؤسسات تستقطب أكبر عدد من ذوي الخبرة من أجل الاستفادة من طاقاتهم الكبيرة.

ثانياً النوع الاجتماعي

كانت نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث حيث كانت نسبة الذكور (69.8%)، أما نسبة الإناث فكانت (30.2%)، مما يدل على أن المؤسسات والدوائر الذكور بشكل أكبر، وذلك لقدرتهم على تحمل مختلف أنواع العمل، ولأن طبيعة العمل في شركة الكهرباء بجهد وبعده ساعات طويلة.

ثالثاً المؤهل العلمي

ان أعلى نسبة بين المؤهلات العلمية كانت لدرجة البكالوريوس بنسبة (56.7%)، أما أدنى نسبة بين المؤهلات العلمية كانت دبلوم وذلك بنسبة (3.3%)، وهذا يدل على اهتمام المؤسسات بالمستوى التعليمي للعاملين فيها، وحرصها الدائم على تنمية كوادرها لتقديم الخدمات وأداء مهامهم بفعالية.

رابعاً عدد سنوات الخبرة

أما من حيث عدد سنوات الخبرة كانت نسبة خبرتهم (20 سنة فأكثر) هي الأعلى حيث بلغت (43.7%)، أما من كانت خبرتهم العملية (أقل من 10 سنوات) فقد كانت الأقل نسبة حيث بلغت (9.3%)، وهذا يعزي إلى اهتمام المؤسسات باستثمار رأس المال البشري وتوظيف أصحاب الخبرة وذلك لخصوصية ودقة العمل الجمركي.

2.4 نتائج تحليل الإحصاء الوصفي

للتعرف على تقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقديرات المبحوثين لمستوى ممارسات إدارة المخاطر وذلك على مستوى كل بُعد والبعد الكلي والجدول (12) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لمستوى ممارسات

إدارة المخاطر

الترتيب		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
5	تحديد المخاطر	3.3481	.70649	متوسطة
2	تحليل المخاطر	3.4819	.59216	متوسطة
1	تقييم المخاطر	3.4921	.59427	متوسطة
4	التحكم بالمخاطر	3.3690	.53343	متوسطة
3	مراقبة المخاطر	3.3935	.64573	متوسطة
المتوسطات الحسابية لممارسات إدارة المخاطر		3.4169		متوسطة

يبين الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لمستوى ممارسات إدارة

المخاطر على شركة الكهرباء بالسعودية، جاءت على المستوى الكلي بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.533)، وعلى مستوى الأبعاد فقد احتل بُعد "تقييم المخاطر" المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.49) وبدرجة موافقة متوسطة، وجاء في المرتبة الثانية بُعد "تحليل بالمخاطر"، بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وبدرجة موافقة متوسطة، يلي ذلك بُعد "مراقبة المخاطر"، بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وبدرجة موافقة متوسطة، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد "التحكم بالمخاطر"، بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وبدرجة موافقة متوسطة، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد "تحديد المخاطر"، بمتوسط حسابي بلغ (3.34) وبدرجة موافقة متوسطة أيضاً.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتقديرات المبحوثين لمستوى ممارسات إدارة المخاطر على مستوى كل

بعد من أبعاد الدراسة كما يلي:

بُعد تحديد المخاطر

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعد تحديد المخاطر

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
4	1	يوجد منهجية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة على شركة الكهرباء بالسعودية.	3.3442	.73793	متوسطة
2	2	تحرص الشركة على إجراء تحليل رباعي ليبثتي العمل الداخلية والخارجية لاستكشاف المخاطر المحتملة.	3.3581	.76557	متوسطة
6	3	تقوم الشركة بتحديد نسبة احتمال حدوث المخاطر وبدرجة خطورتها بدقة.	3.2698	.85477	متوسطة
5	4	تقوم الشركة بإجراء دراسات استباقية بهدف تحديد المخاطر المحتملة.	3.3116	.82065	متوسطة
3	5	يتم تحديد نواتج المخاطر وحجم الخسارة المحتملة في الشركة ان حدثت.	3.3488	.81124	متوسطة
1	6	يتم إعداد تقارير عن المخاطر المحتملة وتقديمها للجهات المعنية في الشركة .	3.4558	.75915	متوسطة
المتوسط الحسابي لتحديد المخاطر			3.3481		متوسطة

يظهر من الجدول رقم (4) أن المتوسط العام لتقديرات المبحوثين لبعد تحديد المخاطر جاء بدرجة

متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.34) وبانحراف معياري (0.706)، وقد احتلت الفقرة رقم (6) والتي نصها

"يتم اعداد تقارير عن المخاطر المحتملة وتقديمها للجهات المعنية في الشركة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

بلغ (3.45) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (3) والتي نصها "تقوم الشركة بتحديد

نسبة احتمال حدوث المخاطر ودرجة خطورتها بدقة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.26) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

بُعد تحليل المخاطر

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعد تحليل المخاطر

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
2	7	يوجد منهجية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة على شركة الكهرباء بالسعودية.	3.5070	.65474	متوسطة
5	8	تحرص الشركة على إجراء تحليل رباعي لبيئتي العمل الداخلية والخارجية لاستكشاف المخاطر المحتملة.	3.4372	.72635	متوسطة
3	9	تقوم الشركة بتحديد نسبة احتمال حدوث المخاطر ودرجة خطورتها بدقة.	3.4837	.72245	متوسطة
4	10	تقوم الشركة بإجراء دراسات استباقية بهدف تحديد المخاطر المحتملة.	3.4419	.74578	متوسطة
1	11	يتم تحديد نواتج المخاطر وحجم الخسارة المحتملة في الشركة ان حدثت.	3.5395	.65358	متوسطة
المتوسط الحسابي لتحليل المخاطر			3.4819		متوسطة

يظهر من الجدول رقم (5) أن المتوسط العام لتقديرات المبحوثين لبعد تحليل المخاطر جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.50) وبانحراف معياري (0.592)، وقد احتلت الفقرة رقم (11) والتي نصها "يتم تحديد نواتج المخاطر وحجم الخسارة المحتملة في الشركة ان حدثت" المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي بلغ (3.53) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (8) والتي نصها "تحرص الشركة على إجراء تحليل رباعي لبيئي العمل الداخلية والخارجية لاستكشاف المخاطر المحتملة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضًا.

بُعد تقييم المخاطر

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعد تقييم المخاطر

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
2	12	يتم التأكد من ان الإجراءات المتبعة لمواجهة المخاطر المحتملة على شركة الكهرباء السعودية قد أعطت النتائج المخطط لها.	3.5209	.61010	متوسطة
4	13	يتم اجراء عملية تقييم ومراجعة للمخاطر في الشركة بشكل دوري.	3.4977	.68273	متوسطة
3	14	يتم صياغة تقارير توضح خطر الانحرافات.	3.5070	.64757	متوسطة
1	15	تهتم الشركة بالتطوير المعرفي للمساعدة في اتخاذ قرارات أفضل لمواجهة المخاطر.	3.5349	.69541	متوسطة
5	16	يتم إطلاع الإدارات العليا ذات العلاقة في الشركة على التقارير النهائية.	3.4000	.74758	متوسطة
		المتوسط الحسابي لتقييم المخاطر	3.4921		متوسطة

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لتقديرات المبحوثين لبعء تقييم المخاطر جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.49) وبانحراف معياري (0.594)، وقد احتلت الفقرة رقم (15) والتي نصها "تهتم الشركة بالتطوير المعرفي للمساعدة على اتخاذ قرارات أفضل لمواجهة المخاطر" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (16) والتي نصها "يتم إطلاع الإدارات العليا ذات العلاقة في الشركة على التقارير النهائية" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

بُعد التحكم بالمخاطر

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعء التحكم بالمخاطر

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
4	17	يتم اتباع استراتيجيات ممنهجة للتحكم بالمخاطر على شركة الكهرباء السعودية.	3.3256	.81232	متوسطة
1	18	يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهة المخاطر في الشركة .	3.4698	.68888	متوسطة
5	19	هناك تعاون بين كافة المتوسطات في الشركة في مواجهة المخاطر	3.3023	.82414	متوسطة
6	20	يتم وضع خطط وسيناريوهات لإدارة المخاطر.	3.2930	.73160	متوسطة
3	21	يتم تغيير الإجراء أو مكان العمل لتجنب المخاطر وخاصة الشديد منها.	3.3907	.68761	متوسطة

2	22	يتم السيطرة على الخطر في حال التعرض له واحتواء الموقف واستمرار العمل بسلاسة.	3.4326	.70635	متوسطة
المتوسط الحسابي للتحكم المخاطر			3.3690		متوسطة

يظهر من الجدول رقم (7) أن المتوسط العام لتقديرات المبحوثين لبعء التحكم بالمخاطر جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.36) وبانحراف معياري (0.533)، وقد احتلت الفقرة رقم (18) والتي نصها "يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهة المخاطر في الشركة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (20) والتي نصها "يتم وضع خطط وسيناريوهات لإدارة المخاطر" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.29) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضًا.

بُعد مراقبة المخاطر

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعء مراقبة المخاطر

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
5	23	يتم اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة لتعامل مع المخاطر المحتملة على شركة الكهرباء.	3.3488	.71967	متوسطة
1	24	يتم توفير الدعم اللازم للاستعداد للمخاطر المتوقعة.	3.4326	.72593	متوسطة

متوسطة	81092.	3.3814	يتم تهيئة نظام معلومات واتصالات فعال للتعامل مع المخاطر.	25	4
متوسطة	74985	3.4186	يتم الاهتمام بعامل الوقت عند التعامل مع المخاطر لتقليل الأضرار.	26	2
متوسطة	72007.	3.3860	يتم تطبيق برامج وخطط كافية وجاهزة للاستجابة للمخاطر في الشركة.	27	3
متوسطة		3.395	المتوسط الحسابي لمراقبة المخاطر		

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لتقديرات المبحوثين لبعدها مراقبة بالمخاطر جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.39) وبانحراف معياري (0.645)، وقد احتلت الفقرة رقم (18) والتي نصها "يتم توفير الدعم اللازم للاستعداد للمخاطر المتوقعة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (23) والتي نصها "يتم اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة للتعامل مع المخاطر المحتملة على شركة الكهرباء السعودية" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.34) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

كما تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقديرات المبحوثين لمستوى الأداء التنظيمي وذلك على مستوى كل بُعد والبعد الكلي والجدول (9) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لمستوى الأداء

التنظيمي

الترتيب		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
1	العملاء	3.4826	.53634	متوسطة
2	العمليات الداخلية	3.4233	.61114	متوسطة
3	التعلم والنمو	3.3384	.65537	متوسطة
	المتوسط الحسابي للأداء التنظيمي	3.4147		متوسطة

يبين الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لمستوى الأداء التنظيمي على شركة الكهرباء السعودية، جاءت على المستوى الكلي بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.541)، وعلى مستوى الأبعاد فقد احتل بُعد "العملاء" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وبدرجة موافقة متوسطة، وجاء في المرتبة الثانية بُعد "العمليات الداخلية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وبدرجة موافقة متوسطة، يلي ذلك في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد "التعلم والنمو"، بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وبدرجة موافقة متوسطة أيضاً.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتقديرات المبحوثين لمستوى ممارسات إدارة المخاطر على مستوى كل

بعد من أبعاد الدراسة كما يلي:

بُعد رضا العملاء

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعده رضا العملاء

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
8	28	تعمل شركة الكهرباء على اشباع حاجات كافة فئات العملاء.	3.4326	.67246	متوسطة
3	29	تمتلك الشركة قواعد بيانات بالعملاء الأكثر خطراً (الغير ملتزمين بالتشريعات الجمركية).	3.5070	.65474	متوسطة
7	30	تقوم الشركة بشكل دوري بمتابعة شكاوى العملاء وتقديم الحلول لها.	3.4372	72635	متوسطة
5	31	يوجد نظام اتصال فعال بين الإدارة العليا والعملاء.	3.4837	.72245	متوسطة
6	32	تعمل الشركة على تحسين وتنظيم الخدمات المقدمة للعملاء باستمرار.	3.4419	.74578	متوسطة
1	33	تقوم الشركة على تحسين وتنظيم الخدمات المقدمة للعملاء باستمرار.	3.4419	.74578	متوسطة
2	34	تقوم الشركة بتصميم عملياتها التنظيمية بشكل يتلائم مع رضا العملاء واقترحاتهم.	3.5209	.61010	متوسطة
4	35	تمتلك الشركة أنظمة متخصصة بإدارة المخاطر لمراقبة التزام العملاء	3.4977	68273	متوسطة
المتوسط الحسابي رضا العملاء			3.4826		متوسطة

يظهر من الجدول رقم (10) أن المتوسط العام لتقديرات المبحوثين لبعد رضا العملاء جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.48) وبانحراف معياري (0.536)، وقد احتلت الفقرة رقم (6) والتي نصها "تقوم الشركة بإعطاء تسهيلات للعملاء الأقل خطراً (الملتزمين)" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (1) والتي نصها "تعمل شركة الكهرباء على اشباع حاجات كافة العملاء" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

بُعد العمليات الداخلية

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعد العمليات

الداخلية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
2	36	تعمل شركة الكهرباء السعودية باستمرار على توفير التسهيلات والمعدات اللازمة لإجراء العمليات الداخلية بكفاءة وفاعلية.	3.5070	.64757	متوسطة
1	37	تعمل الإدارة على توفير الوقت اللازم بشكل منظم لتنفيذ المهام والأنشطة.	3.5349	.69541	متوسطة
4	38	يتم الاستفادة من المراجعة المستمرة للأنظمة والتعليمات والإجراءات في الشركة لمواجهة المخاطر المحتملة.	3.4000	.74758	متوسطة

متوسطة	68888.0	3.4698	تحرص الشركة على الاستفادة من تجارب المنظمات الدولية في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر على العمليات والإجراءات	40	3
متوسطة	82414.0	3.3023	تتوفر خطة اتصال داخلية بين المراكز والمديريات الجمركية لتوحيد الإجراءات في العمل.	41	6
متوسطة		3.4233	المتوسط الحسابي للعمليات الداخلية		

يظهر من الجدول رقم (11) أن المتوسط العام لتقديرات المبحوثين لبعء العمليات الداخلية جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.42) وبانحراف معياري (0.611)، وقد احتلت الفقرة رقم (10) والتي نصها "تعمل الإدارة على توفير الوقت اللازم بشكل منظم لتنفيذ المهام والأنشطة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (14) والتي نصها "تتوفر خطة اتصال داخلية بين المراكز والمديريات الجمركية لتوحيد الإجراءات في العمل" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.30) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

بُعد التعلم والنمو

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعء التعلم والنمو

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
7	42	تحرص على شركة الكهرباء على التحسين المستمر لكافة المجالات.	3.2930	73160.0	متوسطة

متوسطة	.75259	3.3256	تتوفر متطلبات السلامة العامة ومستلزمات بيئة العمل التي تمكن الموظفين من أداء العمل بسهولة وارتياح	43	5
متوسطة	.73793	3.3442	يتم إجراء دراسات دورية لتطوير ورفع مستوى جودة العمل	44	4
متوسطة	.76557	3.3581	تطبيق الشركة أنظمة الجودة والتميز في العمل مثل (ISO 900 – 2008، معايير التميز، ITIL)	45	2
متوسطة	.85477	3.2698	الهيكل التنظيمي للدائرة مرن، شامل لكافة الوظائف، يراعي نطاق الإشراف.	46	8
متوسطة	.82065	3.3316	تهتم الإدارة بتحسين قدرة العاملين على حل المشاكل.	47	6
متوسطة	.81124	3.3488	توفر الشركة مجموعة متنوعة من البرامج التدريبية المتقدمة للعاملين.	48	3
متوسطة	.75915	3.4558	مستوى القدرة والجاهزية الإلكترونية مرتفع في الشركة.	49	1
متوسطة		3.3384	المتوسط الحسابي للتعليم والنمو		

يظهر من الجدول رقم (12) أن المتوسط العام لتقديرات المبحوثين لبعد التعلم والنمو جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.33) وبانحراف معياري (0.655)، وقد احتلت الفقرة رقم (22) والتي نصها "مستوى القدرة والجاهزية الإلكترونية مرتفع في الشركة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (19) والتي نصها "الهيكل التنظيمي للدائرة مرن، شامل

لكافة الوظائف، يراعي نطاق الإشراف" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.26) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضًا.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في اختبار فرضيات الدراسة تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، حيث تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) وتم أيضًا التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعية (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقترب من (0). والجدول رقم (22) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول رقم (13) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

أبعاد المتغير المستقل	معامل تضخم التباين	التباين المسموح به	معامل الالتواء
تحديد المخاطر	1.803	.555	-.974
تحليل المخاطر	4.069	.246	-1.191
تقييم المخاطر	3.735	.268	-1.040
التحكم بالمخاطر	4.271	.234	-.743
مراقبة المخاطر	4.332	.231	-.824

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتراوح بين (1.803 – 4.332)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.231 – 0.555)، وهي أكبر

من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم تقترب من القيمة (0) يعني أقل من (1).

كما تم التأكد من التوزيع الطبيعي لأبعاد المتغير التابع على النحو الآتي:

جدول (14): التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع

العدد	العملاء	العمليات الداخلية	التعلم والنمو	الأداء ككل
متوسط حسابي	3.4826	3.4233	3.3384	3.4147
انحراف معياري	.53634	.61114	.65537	.54106
القيمة المطلقة	.168	.200	.166	.144
الموجبة	.167	.173	.156	.140
السالبة	-.168	-.200	-.166	-.144
Kolmogrov – Sminov	.168	.200	.166	.144
Asymp. Sig	.088	.153	.118	.105

يوضح الجدول (14) أن قيم كولموغروف – سيمرنوف أقل من 1.96 وأن مستوى المعنوية Sig بلغت على التوالي (0.088، 0.153، 0.118، 0.105) وهو أعلى من (0.05)، أي أن المتغير التابع يتبع التوزيع الطبيعي.

لذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وبناء

على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر) في الأداء التنظيمي بأبعاده (رضا العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) على شركة الكهرباء بالسعودية.

جدول رقم (15): ملخص النموذج لأثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (r^2)	معامل (R) الخطأ المعياري
1	.995	.990	.05515

يوضح الجدول (15) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (ممارسات إدارة المخاطر) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) مجتمعة بلغت (0.995)، وبلغت قيمة معامل التحديد (r^2) (0.990)، أي أن النموذج فسر (99.0%) من التباين الكلي في (الأداء التنظيمي) أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

جدول (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي ANOVA^b

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة المعنوية لـ F Sig
1	الانحدار	62.013	5	12.403	4078.156	.000
	الخطأ	.636	209	.003		
	المجموع	62.648	214			

يوضح الجدول (16) تحليل تباين الانحدار لأثر ممارسات إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي حيث يظهر قيمة F المحسوبة والتي تدل على مدى ملائمة النموذج لاختبار الانحدار وان العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع حيث بلغت (4078.156) عند مستوى دلالة (0.000) وتنص قاعدة القرار على اعتبار

النموذج ملائماً إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (Sig) أقل من (0.05) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر) في الأداء التنظيمي بأبعاده (العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) على عمليات شركة الكهرباء بالسعودية.

جدول (17): نتائج المعاملات لأثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي

المتغيرات المستقلة	المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية	قيمة T	مستوى دلالة Sig
	B	الخطأ المعياري	Beta	
الثابت	-.038	.025	-1.522	.130
تحليل المخاطر	.295	.007	.385	.000*
تقييم المخاطر	.217	.013	.237	.000*
التحكم بالمخاطر	.246	.012	.270	.000*
مراقبة المخاطر	.228	.015	.225	.000*
تحديد المخاطر	.025	.012	.030	.039*

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (17)، أن قيم الدلالة المعنوية بلغت (0.000)،

0.000، 0.000، 0.000 بالتتابع، أي أنه سيتم رفض الفرضية الصفرية للأبعاد جميعها (تحديد

المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر) بمعنى وجود أثر لهذه المتغيرات في الأداء التنظيمي.

وبين الجدول أن أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء التنظيمي على شركة الكهرباء كان (تحديد المخاطر) وبلغت قيمة Beta (0.385)، تلاه (تقييم المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.270)، وفي المرتبة الثالثة جاء (تحليل المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.237)، وتلاه (التحكم بالمخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.225)، وكان أقل الأبعاد تأثيراً (مراقبة المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.030).

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر) في رضا العملاء على شركة الكهرباء بالسعودية.

جدول رقم (18): ملخص النموذج لأثر ممارسات إدارة المخاطر في رضا العملاء

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (r ²)	معامل (R) المعدل	الخطأ المعياري
1	.989	.979	.978	.07922

يوضح الجدول (18) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (ممارسات إدارة المخاطر) والمتغير التابع (رضا العملاء) مجتمعة بلغت (0.989)، وبلغت قيمة معامل التحديد (r²) (0.979)، أي أن النموذج فسر (97.9%) من التباين الكلي في (رضا العملاء) أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

جدول (19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة المخاطر في رضا العملاء ANOVA^b

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة المعنوية لـ F Sig
1	الانحدار	60.248	5	12.050	1920.055	.000
	الخطأ	1.312	209	.006		
	المجموع	61.560	214			

يوضح الجدول (19) تحليل تباين الانحدار لأثر ممارسات إدارة المخاطر على رضا العملاء حيث يظهر قيمة F المحسوبة والتي تدل على مدى ملائمة النموذج لاختبار الانحدار وأن العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع حيث بلغت (1920.055) عند مستوى دلالة (0.000) وتنص قاعدة القرار على اعتبار النموذج ملائمًا إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (sig) أقل من (0.05) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر) في رضا العملاء على شركة الكهرباء السعودية.

جدول (20): نتائج المعاملات لأثر ممارسات إدارة المخاطر في رضا العملاء

المتغيرات المستقلة	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة T	مستوى دلالة Sig
	B	الخطأ المعياري			
الثابت	.168	.036		4.616	.000
تحليل المخاطر	.649	.018	.717	35.210	.000

تقييم المخاطر	.299	.018	.331	16.983	.000
التحكم بالمخاطر	-.022	.021	-.022	-1.058	.291
مراقبة المخاطر	.035	.017	.042	1.996	.047
تحديد المخاطر	-.010	.010	-.014	-.999	.319

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (20)، أن قيم الدلالة المعنوية بلغت (0.000)،
(0.000، 0.291، 0.047، 0.319) بالتتابع، أي أنه سيتم رفض الفرضية الصفرية للأبعاد (تحليل المخاطر،
وتقييم المخاطر، ومراقبة المخاطر) بمعنى وجود أثر لهذه المتغيرات في رضا العملاء.

وبين الجدول أن أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء التنظيمي لشركة الكهرباء كان (تحليل المخاطر)
وبلغت قيمة Beta (0.717)، تلاه (تقييم المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.331)، وفي المرتبة الثالثة جاء
(مراقبة المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.042)، تلاه (تحديد المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (-0.014)
(، وكان أقل الأبعاد تأثيراً (التحكم بالمخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (-0.022).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)
لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر،
ومراقبة المخاطر) في العمليات الداخلية على شركة الكهرباء بالسعودية.

جدول رقم (21): ملخص النموذج لأثر ممارسات إدارة المخاطر في العمليات الداخلية

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل (R)	الخطأ المعياري
	(R)	(r ²)	المعدل	
1	.972	.945	.944	.14444

يوضح الجدول (21) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (ممارسات إدارة المخاطر) والمتغير التابع (العمليات الداخلية) مجتمعة بلغت (0.972)، وبلغت قيمة معامل التحديد (r²) (0.945)، أي أن النموذج فسر (94.5%) من التباين الكلي في (العمليات الداخلية) أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

جدول (22): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة المخاطر في العمليات الداخلية

ANOVA^b

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة المعنوية لـ F Sig
1	الانحدار	75.568	5	15.114	724.428	.000
	الخطأ	4.360	209	.021		
	المجموع	79.928	214			

يوضح الجدول (22) تحليل تباين الانحدار لأثر ممارسات إدارة المخاطر على العمليات الداخلية حيث يظهر قيمة F المحسوبة والتي تدل على مدى ملائمة النموذج لاختبار الانحدار وأن العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع حيث بلغت (724.428) عند مستوى دلالة (0.000) وتنص قاعدة القرار على اعتبار النموذج ملائمًا إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (sig) أقل من (0.05) وبذلك تم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $\alpha \leq$ لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر) في العمليات الداخلية على شركة الكهرباء السعودية.

جدول (23): نتائج المعاملات لأثر ممارسات إدارة المخاطر في العمليات الداخلية

المتغيرات المستقلة	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة T	مستوى دلالة Sig
	B	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	-.412	.066		-6.220	.000
تحليل المخاطر	.066	.034	.064	1.969	.050
تقييم المخاطر	.479	.032	.465	14.906	.000
التحكم بالمخاطر	.538	.038	.470	14.069	.000
مراقبة المخاطر	.012	.032	.013	.373	.709
تحديد المخاطر	.024	.019	.028	1.269	.206

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (23)، أن قيم الدلالة المعنوية بلغت (0.50)، 0.000، 0.000، 0.709، 0.206 بالتتابع، أي أنه سيتم رفض الفرضية الصفرية للأبعاد (تحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر) بمعنى وجود أثر لهذه المتغيرات في العمليات الداخلية.

وبين الجدول أن أكثر الأبعاد تأثيراً في العمليات الداخلية لشركة الكهرباء كان (التحكم بالمخاطر) وبلغت قيمة Beta (0.470)، تلاه (تقييم المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.465)، وفي المرتبة الثالثة جاء (تحليل المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.064)، تلاه (تحديد المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.028)، وكان أقل الأبعاد تأثيراً (مراقبة المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.028).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر) في التعلم والنمو على شركة الكهرباء بالسعودية.

جدول رقم (24): ملخص النموذج لأثر ممارسات إدارة المخاطر في التعلم والنمو

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (r^2)	معامل (R) المعدل	الخطأ المعياري
1	.986	.973	.972	.10890

يوضح الجدول (24) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (ممارسات إدارة المخاطر) والمتغير

التابع (التعلم والنمو) مجتمعة بلغت (0.986)، وبلغت قيمة معامل التحديد (r^2) (0.973)، أي أن النموذج

فسر (97.3%) من التباين الكلي في (التعلم والنمو) أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

جدول (25): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة المخاطر في التعلم والنمو ANOVA^b

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة المعنوية ل F Sig
1	الانحدار	89.436	5	17.887	1508.424	.000
	الخطأ	2.478	209	.012		
	المجموع	91.915	214			

يوضح الجدول (25) تحليل تباين الانحدار لأثر ممارسات إدارة المخاطر على التعلم والنمو حيث

يظهر قيمة F المحسوبة والتي تدل على مدى ملائمة النموذج لاختبار الانحدار وأن العلاقة بين المتغيرين

المستقل والتابع حيث بلغت (1508.424) عند مستوى دلالة (0.000) وتنص قاعدة القرار على اعتبار

النموذج ملائمًا إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (sig) أقل من (0.05) وبذلك تم رفض الفرضية

الصفريّة وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر) في التعلم والنمو على شركة الكهرباء السعودية.

جدول (26): نتائج المعاملات لأثر ممارسات إدارة المخاطر في التعلم والنمو

المتغيرات المستقلة	المعاملات غير المعيارية			قيمة T	مستوى دلالة Sig
	B	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	.129	.050		2.581	.011
تحليل المخاطر	-.065	.025	-.059	-2.576	.011
تقييم المخاطر	-.041	.024	-.037	-1.673	.096
التحكم بالمخاطر	.168	.029	.137	5.824	.000
مراقبة المخاطر	.029	.024	.028	1.205	.230
تحديد المخاطر	.870	.014	.938	.61.533	.000

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (26)، أن قيم الدلالة المعنوية بلغت (0.011)، (0.096، 0.000، 0.230، 0.000) بالتتابع، أي أنه سيتم رفض الفرضية الصفريّة للأبعاد (تحليل المخاطر، والتحكم بالمخاطر، وتحديد المخاطر) بمعنى وجود أثر لهذه المتغيرات في التعلم والنمو. وبين الجدول أن أكثر الأبعاد تأثيراً في بعد التعلم والنمو كان (تحديد المخاطر) وبلغت قيمة Beta (0.938)، تلاه (التحكم بالمخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.137)، وفي المرتبة الثالثة جاء (مراقبة المخاطر)

حيث بلغت قيمة Beta (0.028)، تلاه (تقييم المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (-0.037)، وكان أقل الأبعاد
تأثيراً (تحليل المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.059).

الفصل الخامس: مناقشة النتائج الدراسة والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر) في الأداء التنظيمي بأبعاده (رضا العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) على شركة الكهرباء بالسعودية.

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر) في الأداء التنظيمي بأبعاده (رضا العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) على شركة الكهرباء بالسعودية.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Saleem, 2011) حيث أظهرت وجود أثر لممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي، كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Junior & Carvalh, 2013) حيث أظهرت وجود أثر لممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي، اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Esther. Et. al, 2015) حيث أظهرت وجود أثر لممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي، كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Pimchangthong & Boonjing, 2017) حيث أظهرت وجود أثر لممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي، واتفقت أيضًا مع دراسة (Jaber, 2020) حيث أظهرت وجود أثر لممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي.

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، ومراقبة المخاطر) في رضا العملاء على شركة الكهرباء بالسعودية، وتعزو الباحثة إلى وجود مشكلة في تحديد المخاطر والتحكم بها في شركة الكهرباء.

2. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، التحكم بالمخاطر) في العمليات الداخلية على شبكات الكهرباء السعودية، وتعزو الباحثة إلى وجود مشكلة في تحديد ومراقبة المخاطر على شركة الكهرباء.

3. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، التحكم بالمخاطر) في التعلم والنمو على شركة الكهرباء بالسعودية، وتعزو الباحثة إلى وجود مشكلة في تقييم ومراقبة المخاطر على شركة الكهرباء.

اختلفت هذه النتائج مع دراسة (Saleem, 2011) حيث أظهرت وجود أثر لممارسات إدارة المخاطر مجتمعة في الأداء التنظيمي، كما اختلفت هذه النتائج مع دراسة (Junior & Carvalh, 2013) حيث أظهرت وجود أثر لممارسات إدارة المخاطر مجتمعة في الأداء التنظيمي، كما اختلفت هذه النتائج مع دراسة (Esther. Et.al, 2015) حيث أظهرت وجود أثر لممارسات إدارة المخاطر مجتمعة في الأداء التنظيمي، كما اختلفت هذه النتائج مع دراسة (Ibrahim & Esa, 2017) حيث أظهرت وجود أثر لممارسات إدارة المخاطر مجتمعة في الأداء التنظيمي، واختلفت أيضًا مع دراسة (Jaber, 2020) حيث أظهرت وجود أثر لممارسات إدارة المخاطر مجتمعة في الأداء التنظيمي.

2.5 التوصيات

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، فإن الدراسة توصي بما يلي:

1. تعزيز مستوى ممارسات إدارة المخاطر على شركة الكهرباء العامة، نظرًا لأهميتها الكبيرة وأثرها الواضح في تحسين مستوى الأداء التنظيمي في الشركة.
2. إقامة دورات تدريبية وورش عمل توضح أهمية ممارسات إدارة المخاطر ودورها الكبير في الحد من الآثار السلبية للمخاطر المستقبلية، والآليات والأساليب الواجب اتباعها للحد من هذه المخاطر.
3. زيادة الاهتمام بمستوى الأداء التنظيمي على شركة الكهرباء السعودية، من خلال تطبيق الأساليب الحديثة في العمل وإدخال أدوات التكنولوجيا على العمل.
4. العمل على نشر ثقافة ممارسات إدارة المخاطر بين العاملين على شركة الكهرباء العامة من خلال تعزيز القيم والتقاليد التنظيمية التي تحث على ذلك.

5. إعادة النظر في تحديد المخاطر والتحكم بها ووضع الحلول الملائمة لها من أجل تعزيز رضا العملاء.

6. إعادة النظر في تحديد المخاطر وتقييمها ووضع الحلول الملائمة لها من أجل تعزيز أداء العمليات

الداخلية.

7. إعادة النظر في تقييم ومراقبة المخاطر ووضع الحلول الملائمة لها من أجل تعزيز بعد النوم التعلم

والنمو

Abstract

The study aimed to assess the impact of risk management practices, including risk identification, risk analysis, risk assessment, risk control, and risk monitoring, on organizational performance dimensions (customer satisfaction, internal processes, learning and growth) in the Saudi Electricity Company. The study adopted a descriptive analytical approach, and the researcher distributed 234 questionnaires using simple random sampling. A total of 215 valid questionnaires were collected, representing a response rate of %91.88. Various statistical methods were employed to suit the objectives of the study.

The study found statistically significant effects of risk management practices, including risk identification, analysis, assessment, control, and monitoring, on organizational performance dimensions (customer satisfaction, internal processes, learning and growth) in the Saudi Electricity Company. It also identified a positive impact of all risk management practices on customer satisfaction, internal processes, and learning and growth.

The study recommended enhancing the level of risk management practices in the Saudi Electricity Company due to their significant importance and clear impact on improving organizational performance. It also emphasized the need to focus on enhancing organizational performance by implementing modern work methods and introducing modern technological tools.

Keywords: Risk Management, Organizational Performance, Saudi Electricity Company.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ايدر، عبد الله ، و بابور، ابراهيم، بن الدين، امحمد. (2022). إدارة مخاطر المناولة في المؤسسات الصناعية ، رسالة ماجستير ، جامعة أحمد دراية-أدرار.
- • جميل، جرمين (2020) دليل الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي. مؤسسة جرامين جميل، بيروت>
- أمين مخفي وبخته بطاهر (2016) أثر التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، 06، 89-114
- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزارع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان
- برياش عبد السلام (2019) أثر العمليات الإدارية الإسلامية على الأداء التنظيمي دراسة حالة
- بلقاسم، وردة و العياشي، 2016، إدارة المخاطر والاستراتيجيات المستقبلية، مجلة دراسات قانونية، المجلد 2، العدد 23.
- بن بلقاسم، سفيان والواحي وردة. (2007) بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات
- البنا، رنا أحمد محمد، و بدر، دجاجة محمد قدري داود. (2021). أثر نقل التكنولوجيا على الأداء التنظيمي: الدور المعدل للطاقة الاستيعابية: دراسة ميدانية: شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- بني عبده، عماد أحمد سليمان، والخواندة، خلدون حمدان. (2022). أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية في الأندية الرياضية الأردنية المحترفة. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج 7، ع 2، 60 - 86.

- بوقلمينة، عائشة، وبلعور، سليمان (2018). واقع مخاطر التشغيل في البنوك التجارية الجزائرية وتأثيرها على الربحية دراسة تحليلية-. مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة عاشور زياد الجلفة، (16) 9.
- جاسم، نضال (2016). تقييم إدارة المخاطر للمشاريع الإنشائية في محافظة ديالى باستخدام تقنية أفضلية النظام بالتشابه مع الحل المثالي (TOPSIS). مجلة الهندسة والتنمية المستدامة، 20(6)، الجامعة المستنصرية، العراق.
- الجناعي، عبد الودود و أبو هادي جابر (2018) المسؤولية الاجتماعية الملزمة وغير الملزمة وعلاقتها بالأداء التنظيمي دراسة ميدانية في شركات الاتصالات في الجمهورية اليمنية، مجلة العلوم الاقتصاد والادارية 104(24). 73 - 101.
- حافظ محمد (2017) إدارة المخاطر: إدارة وتحليل المخاطر. مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الحباب، عبدالعزيز محمد وزان، و السرحان، هائل فلاح مقداد. (2020). أثر استراتيجيات إدارة تنوع الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- الحربي، مريم محسن جهيم، و الصباغ، مها محمود محمد صالح عبدالوهاب. (2021). تقييم خيارات خفض انبعاثات غازات الدفيئة من الطاقة الكهربائية المستهلكة بالقطاع السكني في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة منطقة القصيم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليج العربي، المنامة.
- حسين، رامز (2019) استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 4 (10) 28-76
- حمادنة، عمر سعد عرسان، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2020). القيادة المستدامة وأثرها على إدارة المخاطر: الدور الوسيط للرصد الاستراتيجي: دراسة ميدانية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك.
- الحمد، مساعد حمد مساعد، و بلال، رامي محمد السيد. (2022). مؤشرات تخطيطية لتفعيل الأداء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التطوعية: دراسة مطبقة على بعض المؤسسات التطوعية بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

- الخوالدة، غدير (2020). دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي: تطوير إطار مفاهيمي. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية 5 (14). 56-68.
- دردوري، لحسن ومارس، 2015، دور إدارة المخاطر الائتمانية في استمرارية ونجاح المؤسسات المصرفية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 39، العدد 38.
- دغوظ تمارا (2020) اثر استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تعزيز أداء المنظمات غير الربحية في الجمهورية العربية السورية دراسة حالة منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية.
- الرواشدة، ينال عاطف سلام، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2023). أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- رواية، محمد والبشير، عبد الكريم، 2017، التوجهات الحديثة لإدارة المخاطر في الإدارة الضريبية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، المجلد 1، العدد 31.
- سدايرية سلمي (2014). تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة عين البيضاء . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي، الجزائر .
- السعدون، هدى (2017) استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية، العراق.
- سلام أسامة عزمي، وشقيري نوري موسى (2017). إدارة الخطر والتأمين. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- سلطاني، عمار وزعبي، آمنة (2020). تقييم المخاطر القانونية للذكاء الصناعي في إدارة أزمة جائحة فيروس كورونا كوفيد-19. مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 19(3)، 144-170.

- سلمان، ياسمين ووهيب حمزة (2018) أثر الالتزام المسؤولية الاجتماعية في الأداء المالي للمصارف
بحث تطبيقي في مصرف بغداد). مجلة دراسات محاسبية ومالية، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي
الدولي الأول لعام 2018.
- صغور، حنان عبدالرزاق محمد، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (2021). أثر التفكير الاستراتيجي
على الأداء التنظيمي: التخطيط الاستراتيجي متغير وسيط: دراسة ميدانية في مؤسسة قطر التعليمية
(رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- طاهري طيبة، كاهية أحمد شقيب، 2019، إدارة المخاطر في المؤسسات الصحية دراسة، مجلة
الاقتصاد الصناعي، المجلد 9، العدد 1.
- عبد الحميد، معتصم ومنصور، فتح الرحمن (2015) بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم
الأداء بالصندوق القومي للمعاشات. مجلة العلوم الاقتصادية، 16 (2)، 60-78
- عبد الله، كنعان محمد ثابت. (2021). *أثر إدارة المخاطر على فاعلية أداء المصارف دراسة حالة
بنك الخليج في الفترة من 2016-2021م، رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم.
- عبدلي، لطيفة. (2012)، دور و مكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة
مؤسسة الأسمت و مشتقات، رساله ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية
و علوم التسيير، جامعة أبي بكر، تلمسان.
- العجالي، بلقيس علي، و عواد، محمد سليمان عقله. (2023). الثقافة التنظيمية وأثرها على
الأداء التنظيمي: الدور الوسيط لإدارة المعرفة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- العطيات، علي موسى خليفة، و المعلا، عماد محمد عطوان. (2022). أثر المسؤولية الاجتماعية
على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية،
عمان. م
- عوض عزمي (2020) تقييم كفاءة الأداء المالي للمصارف الإسلامية الفلسطينية باستخدام
المؤشرات المالية القائدة دراسة مقارنة لعينة من المصارف الإسلامية). مجلة جامعة القدس المفتوحة
للبحوث الإدارية والاقتصادية، 5 (14)، 87-108

غير الهادفة للربح مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 23 (2)، 175-158.

— القضاة، إيناس هاني (2022). أثر التمكين الإداري على أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركات

صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6 (8)، 32-47.

— قوبة، كريم (2021). آليات الداخلية لحوكمة الشركات ودورها في إدارة المخاطر. المجلة الدولية

للأداء الاقتصادي، 4 (1)، 375-359.

— المجالي، محمد عبد الوهاب عودة، والحواجرة، كامل محمد يوسف. (2020). أثر إدارة المخاطر

الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي من خلال القدرات الديناميكية الإستراتيجية في شركات الصناعة

الدوائية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

— المحاميد اسعود؛ طويقات، أمجد وحدادين ريناتا (2015) أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء

التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية : دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،

3 (11)، 599-573

— المصرى، اسحاق إبراهيم عبدالرحمن، و الخفاجي، نعمة عباس خضير. (2019). إدارة مخاطر

الأعمال وأثرها في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في بنك صفوة الإسلامي (رسالة ماجستير غير منشورة).

جامعة الاسراء الخاصة، عمان.

— المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، (2018)، التمويل والاستثمار في الإسلام، الأكاديمية الحديثة

للكتاب الجامعي، دار الجنان للنشر والتوزيع.

مهدي أم البواقي.

مؤسسة مطاحن سيدي رئيس - أم البواقي رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن

— النجار، عمر محمد خليل، و الفرا، ماجد محمد عبدالسلام. (2019). أثر إدارة المخاطر على

التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)،

غزة.

— يونس، مصطفى وعمارة لخضر (2019) أثر المسؤولية الإجتماعية في تحقيق رضا الزبون دراسة

حالة شركة موبيليس ولاية الجلفة . مجلة الريادة الاقتصادية الأعمال، 5 (02)، 141-154.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Akinola, O., Awodola, T. O., Usman, M. K., & Olaosebikan, K. A. Impact of Strategic Management on Organisational Performance in Nigeria Deposit Money Banks. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Volume 13, Issue 8, August – 2022 ISSN 2229-5518
- Abidin, N. Zainal, et al. "Integrating risk-management practices and risk behaviour to sustain R&D project performance." *Inclusive Development of Society*. CRC Press, 2020. 44-50.
- Agaba, A. M., Bosco, T. J., & David, K. J. (2023). Strategic Management And Organizational Performance:: A Case Of Lyamujungu Sacco, Kabale District, Uganda. *International Journal of Islamic Business and Management Review*, 3(1), 50-60.
- Almeida, R., Teixeira, J. M., Mira da Silva, M., & Faroleiro, P. (2019). A conceptual model for enterprise risk management. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(5), 843-868
- Baryannis, G., Validi, S., Dani, S., & Antoniou, G. (2019). Supply chain risk management and artificial intelligence: state of the art and future research directions. *International Journal of Production Research*, 57(7), 2179-2202.
- Chance, D. M., & Brooks, R. (2021). An introduction to derivatives and risk management. South-Western, Cengage Learning.
- Hamisi, V., & Gichinga, L. (2020). Effect of corporate social responsibilities on organizational performance of deposit taking Saccos in Mombasa County. *International journal of advanced research and review*, 5(5), 2020; 35-49.

- Jaber, A. S. (2020). The impact of risk management practices on the organizational performance: field study at Jordanian insurance companies. An unpublished MBA Thesis Submitted to Business Faculty University of Middle East, Jordan.
- Kim, S., Lee, G., & Kang, H. G. (2021). Risk management and corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*, 42(1), 202-230
- Kraev, V. M., & Tikhonov, A. I. (2019). Risk management in human resource management. *TEM Journal*, 8(4), 1185.
- Mohd Ali. M., Norman, S. Z., Ghani, E. K., & Haron, N. H. (2018). The influence of risk management on construction project performance: A case study. *The Journal of Social Sciences Research*, 936-942.
- Okwemba, E; Chitiavi, M; Egessa, D; Douglas, M & Musiega, M. (2014). Effect of Corporate Social Responsibility on Organisation Performance; Banking Industrykenya, Kakamega County. *International Journal of Business and Management Invention*, 3 (4), 51-37.
- Qarashay, D. & Alzubi, F. (2018). The Effect of Strategic Management on the Organizational Performance Using the Balanced Scorecards Approach to Measure Performance: A Case Study in the Nursing Department at Al-Khalidi Hospital and Medical Center. *International Journal of Business and Management*, 13(4), 259-270.
- Ramadan, A., & Safavi, H. P. (2022). Impact Of Strategic Management Practices on Organizational Performance: Empirical Studies of Selected Firms in Libya. *Advances in Decision Sciences*, 26(2), 1-17.
- Safriyanti, Y; Musnadi, S & Putra, T. (2021). The role of transformational leadership and knowledge management in human capital and its implications on the performance of

- the Aceh Financial management agency. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 4 (3), 183-2020.
- Wang, C., Cheng, Z., Yue, X. G., & McAleer, M. (2020). Risk management of COVID-19 by universities in China. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(2), 36.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي دراسة

تطبيقية على شركة الكهرباء السعودية.

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.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم 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

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- المهني الوظيفي ☐ مدير ☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم
- 5- سنوات الخبرة ☐ أقل من 10 سنوات ☐ من 10-أقل من 15 سنة ☐ من 15 – أقل من 20 سنة ☐ من 20 سنة فأكثر

ثانياً محاور الاستبيان

← المحور الأول: ممارسات إدارة المخاطر ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
تحديد المخاطر						
1	يوجد منهجية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة على شركة الكهرباء بالسعودية.					
2	تحرص الشركة على إجراء تحليل رباعي لبيئتي العمل الداخلية والخارجية لاستكشاف المخاطر المحتملة.					
3	تقوم الشركة بتحديد نسبة احتمال حدوث المخاطر وبدرجة خطورتها بدقة.					
4	تقوم الشركة بإجراء دراسات استباقية بهدف تحديد المخاطر المحتملة.					
5	يتم تحديد نواتج المخاطر وحجم الخسارة المحتملة في الشركة ان حدثت.					
6	يتم إعداد تقارير عن المخاطر المحتملة وتقديمها للجهات المعنية في الشركة .					
تحليل المخاطر						
1	يوجد منهجية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة على شركة الكهرباء بالسعودية.					

					2 تحرص الشركة على إجراء تحليل رباعي لبيئتي العمل الداخلية والخارجية لاستكشاف المخاطر المحتملة.
					3 تقوم الشركة بتحديد نسبة احتمال حدوث المخاطر ودرجة خطورتها بدقة.
					4 تقوم الشركة بإجراء دراسات استباقية بهدف تحديد المخاطر المحتملة.
					5 يتم تحديد نواتج المخاطر وحجم الخسارة المحتملة في الشركة ان حدثت.
تقييم المخاطر					
					1 يتم التأكد من ان الإجراءات المتبعة لمواجهة المخاطر المحتملة على شركة الكهرباء السعودية قد أعطت النتائج المخطط لها.
					2 يتم اجراء عملية تقييم ومراجعة للمخاطر في الشركة بشكل دوري.
					3 يتم صياغة تقارير توضح خطر الانحرافات.
					4 تهتم الشركة بالتطوير المعرفي للمساعدة في اتخاذ قرارات أفضل لمواجهة المخاطر.
					5 يتم إطلاع الإدارات العليا ذات العلاقة في الشركة على التقارير النهائية.

التحكم بالمخاطر					
				يتم اتباع استراتيجيات ممنهجة للتحكم بالمخاطر على شركة الكهرباء السعودية.	1
				يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهة المخاطر في الشركة.	2
				هناك تعاون بين كافة المتوسطات في الشركة في مواجهة المخاطر	3
				يتم وضع خطط وسيناريوهات لإدارة المخاطر.	4
				يتم تغيير الإجراء أو مكان العمل لتجنب المخاطر وخاصة الشديد منها.	5
				يتم السيطرة على الخطر في حال التعرض له واحتواء الموقف واستمرار العمل بسلاسة.	6
مراقبة المخاطر					
				يتم اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة لتعامل مع المخاطر المحتملة على شركة الكهرباء.	1
				يتم توفير الدعم اللازم للاستعداد للمخاطر المتوقعة.	2
				يتم تهيئة نظام معلومات واتصالات فعال للتعامل مع المخاطر.	3

					يتم الاهتمام بعامل الوقت عند التعامل مع المخاطر لتقليل الأضرار.	4
					يتم تطبيق برامج وخطط كافية وجاهزة للاستجابة للمخاطر في الشركة.	5

← المحور الثاني: الأداء التنظيمي، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
رضا العملاء						
1	تعمل شركة الكهرباء على اشباع حاجات كافة فئات العملاء.					
2	تمتلك الشركة قواعد بيانات بالعملاء الأكثر خطراً (الغير ملتزمين بالتشريعات الجمركية).					
3	تقوم الشركة بشكل دوري بمتابعة شكاوى العملاء وتقديم الحلول لها.					
4	يوجد نظام اتصال فعال بين الإدارة العليا والعملاء.					
5	تعمل الشركة على تحسين وتنظيم الخدمات المقدمة للعملاء باستمرار.					
6	تقوم الشركة على تحسين وتنظيم الخدمات المقدمة للعملاء باستمرار.					
7	تقوم الشركة بتصميم عملياتها التنظيمية بشكل يتلائم مع رضا العملاء واقتراحاتهم.					
8	تمتلك الشركة أنظمة متخصصة بإدارة المخاطر لمراقبة التزام العملاء					
العمليات الداخلية						

					تعمل شركة الكهرباء السعودية باستمرار على توفير التسهيلات والمعدات اللازمة لإجراء العمليات الداخلية بكفاءة وفاعلية.	1
					تعمل الإدارة على توفير الوقت اللازم بشكل منظم لتنفيذ المهام والأنشطة.	2
					يتم الاستفادة من المراجعة المستمرة للأنظمة والتعليمات والإجراءات في الشركة لمواجهة المخاطر المحتملة.	3
					تحرص الشركة على الاستفادة من تجارب المنظمات الدولية في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر على العمليات والإجراءات	4
					تتوفر خطة اتصال داخلية بين المراكز والمديريات الجمركية لتوحيد الإجراءات في العمل.	5
التعلم والنمو						
					تحرص على شركة الكهرباء على التحسين المستمر لكافة المجالات.	1
					تتوفر متطلبات السلامة العامة ومستلزمات بيئة العمل التي تمكن الموظفين من أداء العمل بسهولة وارتياح	2

					يتم إجراء دراسات دورية لتطوير ورفع مستوى جودة العمل	3
					تطبيق الشركة أنظمة الجودة والتميز في العمل مثل (ISO 900 – 2008، معايير التميز، ITIL)	4
					الهيكل التنظيمي للدائرة مرن، شامل لكافة الوظائف، يراعي نطاق الإشراف.	5
					تهتم الإدارة بتحسين قدرة العاملين على حل المشاكل.	6
					توفر الشركة مجموعة متنوعة من البرامج التدريبية المتقدمة للعاملين.	7
					مستوى القدرة والجاهزية الإلكترونية مرتفع في الشركة.	8

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Specialization in risk Management



**The impact of risk management practices on
organizational performance: An applied study on Saudi
Electricity Company.**

Preparation:

AFLAH BABIKER MOHAMED AHMED232001940

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024