

## ادارة المخاطر وأثرها في الشركات: دراسة حالة على شركة أرامكو بمدينة الدمام في السعودية

### **Risk Management and Its Impact on Companies: A Case Study on Aramco in Dammam, Saudi Arabia**

اسم الطالب: سارة بشرى علي نور  
الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٧١٩

مشروع التخرج – ١  
كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. منى مصطفى العشري  
عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن  
الفصل الدراسي الثالث – ٢٠٢٤م

## جدول المحتويات

|    |                                                                      |
|----|----------------------------------------------------------------------|
| ٣  | ١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                                  |
| ٤  | ١,١ المقدمة:                                                         |
| ٦  | ١,٢ مشكلة البحث:                                                     |
| ٦  | ١,٢,١ الفجوات النظرية:                                               |
| ٦  | ١,٢,٢ الفجوات العملية:                                               |
| ٧  | ١,٣ أهمية البحث:                                                     |
| ٧  | ١,٣,١ الأهمية النظرية:                                               |
| ٧  | ١,٣,٢ الأهمية العلمية:                                               |
| ٨  | ١,٤ أسئلة البحث:                                                     |
| ٨  | ١,٥ أهداف البحث:                                                     |
| ٨  | ١,٦ فرضيات البحث:                                                    |
| ٩  | ١,٧ منهجية البحث:                                                    |
| ١٠ | ١,٨ نطاق الدراسة:                                                    |
| ١٢ | ١,٩ مخطط المشروع:                                                    |
| ١٣ | ٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة                                     |
| ١٤ | ٢,١ المقدمة:                                                         |
| ١٥ | 2.2 المتغير الأول: إدارة المخاطر                                     |
| ١٥ | ٢,٢,١ التعريف:                                                       |
| ١٥ | ٢,٢,٢ التطور:                                                        |
| ١٦ | ٢,٢,٣ الابعاد:                                                       |
| ١٦ | ٢,٢,٤ النظريات:                                                      |
| ١٧ | ٢,٢,٥ رسم توضيحي:                                                    |
| ١٨ | 2.3 المتغير الثاني: إدارة الشركات                                    |
| ١٨ | ٢,٣,١ التعريف:                                                       |
| ١٨ | ٢,٣,٢ التطور:                                                        |
| ١٨ | ٢,٣,٣ الابعاد:                                                       |
| ١٩ | ٢,٣,٤ النظريات:                                                      |
| ١٩ | ٢,٣,٥ رسم توضيحي:                                                    |
| ٢٠ | 2.4 العلاقة بين متغيرات البحث: إدارة المخاطر وأثرها في إدارة الشركات |
| ٢٠ | ٢,٤,١ الأنماط:                                                       |
| ٢٠ | ٢,٤,٢ الصراعات:                                                      |
| ٢١ | ٢,٤,٣ الفجوات:                                                       |
| ٢١ | ٢,٤,٤ رسم توضيحي:                                                    |
| ٢٢ | 2.5 الخلاصة:                                                         |
| ٢٢ | ٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:                                      |
| ٢٢ | ٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:                                         |
| ٢٣ | ٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:                       |
| ٢٤ | ٣ قائمة المراجع                                                      |
| ٢٦ | ٤ الملاحق                                                            |
| ٢٦ | ٤,١ الاستبيان:                                                       |

## ١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١ المقدمة:

في عصرنا الحالي، تواجه الشركات تحديات متزايدة ناتجة عن التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، سواء كانت اقتصادية، أو بيئية، أو تكنولوجية، أو اجتماعية. هذه التحديات تُنتج مخاطر متعددة يمكن أن تؤثر بشكل كبير على استقرار الشركات وقدرتها على تحقيق أهدافها. إدارة المخاطر هي العلم والفن الذي يهدف إلى تحديد هذه المخاطر وتحليلها والتعامل معها بطرق تضمن تقليل تأثيراتها السلبية واستغلالها كفرص للنمو والتطور. ومع تزايد تعقيد الأعمال وتعاضم التحديات، أصبحت إدارة المخاطر من الوظائف الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها لتحقيق الاستدامة وضمان استمرارية العمل في ظل الأزمات والظروف غير المتوقعة. (نويجي، ٢٠٢٣)

تمثل إدارة المخاطر نهجاً استراتيجياً شاملاً يعتمد على دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية للشركة، بهدف تحديد التهديدات المحتملة التي قد تؤثر على أهدافها التشغيلية والاستراتيجية. يتضمن هذا النهج وضع خطط استباقية وإجراءات استجابة فورية للتعامل مع الأزمات، فضلاً عن تحليل البيانات والمعلومات لتحديد الأولويات وإدارة الموارد بشكل أكثر كفاءة. تُعد إدارة المخاطر أداة فعالة لزيادة المرونة المؤسسية وتعزيز الثقة بين الشركة وأصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء والمستثمرون والجهات التنظيمية. (النصافي، ٢٠٢١)

تتجلى أهمية إدارة المخاطر بشكل خاص في الشركات الكبرى التي تعمل في قطاعات حساسة، مثل الطاقة، حيث تتعرض لمخاطر تشغيلية واستراتيجية معقدة. على سبيل المثال، تواجه الشركات العاملة في صناعة النفط والغاز، مثل أرامكو، تحديات بيئية واقتصادية وأمنية هائلة، ما يجعل من إدارة المخاطر ضرورة حتمية لضمان استدامة عملياتها. في هذا السياق، تُعد إدارة المخاطر أداة أساسية لتحقيق التوازن بين تقليل الخسائر واستغلال الفرص، مما يُسهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية والنمو المستدام للشركات على المدى الطويل. (النجار، ٢٠٢٠)

توافقت العديد من الدراسات السابقة على أن إدارة المخاطر تُعد أداة استراتيجية أساسية تساهم في تحقيق استدامة الشركات وتعزيز أدائها التشغيلي والمالي. أشارت هذه الدراسات إلى أن تطبيق أنظمة إدارة المخاطر بشكل شامل وفعال يُمكن الشركات من التعامل مع الأزمات والحد من الخسائر المحتملة. وأوضحت أن الشركات التي تتبنى استراتيجيات مدروسة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية

والاقتصادية، حيث أكدت النتائج على العلاقة الإيجابية بين وجود إدارة مخاطر قوية وتحقيق استقرار مالي وتشغيلي أكبر، مما يعزز من ثقة المستثمرين والعملاء. (نويجي، ٢٠٢٣)

في المقابل، أشارت دراسات أخرى إلى بعض التحديات التي قد تقلل من فاعلية إدارة المخاطر في بعض الشركات. وأوضحت هذه الدراسات أن التكاليف المرتفعة لتطبيق أنظمة إدارة المخاطر قد تشكل عائقاً، خاصةً للشركات الصغيرة والمتوسطة. كما نبهت إلى أن ضعف الوعي التنظيمي بأهمية إدارة المخاطر أو غياب الدعم الإداري قد يؤدي إلى تقليل فعالية الإجراءات المتبعة. ولفتت بعض الدراسات الانتباه إلى أن الاعتماد المفرط على التكنولوجيا في إدارة المخاطر قد يُضعف العنصر البشري ويقلل من مرونة الشركات في التعامل مع الأزمات غير المتوقعة. (مهاجر، ٢٠٢٢)

من ناحية أخرى، أظهرت بعض الدراسات آراء متعارضة حول الأثر المباشر لإدارة المخاطر على الأداء المالي للشركات. حيث أكدت بعض الدراسات أن هناك علاقة طردية واضحة بين تبني إدارة مخاطر فعالة وزيادة الإيرادات والأرباح، نتيجة تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف المرتبطة بالأخطاء والأزمات. بينما أظهرت دراسات أخرى أن هذا الأثر قد يكون محدوداً أو غير ملموس على المدى القصير، خاصةً في القطاعات التي تتسم بتقلبات كبيرة في الأسواق أو بيئات عمل عالية المخاطر. هذا التباين في النتائج يعكس أهمية مراعاة السياق الخاص بكل شركة والبيئة التي تعمل فيها عند تحليل أثر إدارة المخاطر. (منصور، ٢٠٢٢)

إدارة المخاطر تُعد من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الشركات لضمان استمرارية أعمالها وتحقيق أهدافها في بيئة مليئة بالتحديات والتغيرات المتسارعة. في عالم الأعمال الحديث، تواجه الشركات مخاطر متنوعة تشمل الاقتصادية، والبيئية، والتكنولوجية، والقانونية، ما يجعل من الضروري تبني نهج استباقي لإدارة هذه المخاطر وتحديد وتحليلها والتعامل معها بفعالية. شركة أرامكو السعودية، باعتبارها واحدة من أكبر شركات الطاقة في العالم ومقرها في مدينة الدمام، تُعد نموذجاً يُحتذى به في إدارة المخاطر. تواجه أرامكو مخاطر تشغيلية واستراتيجية معقدة نظراً لطبيعة عملها في صناعة النفط والغاز، والتي تشمل تحديات بيئية مثل التغير المناخي، وتقلبات الأسواق العالمية، بالإضافة إلى المخاطر الأمنية واللوجستية. (الملاح، ٢٠١٩)

إدارة المخاطر في أرامكو لا تقتصر على تقليل الخسائر المحتملة، بل تمتد إلى خلق فرص جديدة تُسهم في تعزيز الكفاءة والابتكار، مما يضمن استدامة العمليات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. من خلال تبني استراتيجيات متقدمة مثل استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتحليل البيانات الضخمة، ووضع خطط للطوارئ، استطاعت الشركة أن تتفوق في مواجهة التحديات العالمية. لذا، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على

أهمية إدارة المخاطر في الشركات بشكل عام، وتحليل كيفية تطبيق أرامكو لهذا المفهوم في بيئتها العملية في الدمام، بما يبرز الأثر الإيجابي لهذا النهج في تحقيق التميز التشغيلي والاستدامة الاقتصادية. (نويجي، ٢٠٢٣)

## ١,٢ مشكلة البحث:

تواجه الشركات اليوم تحديات متزايدة في بيئة الأعمال نتيجة التطورات السريعة والتعقيدات التي تؤثر على العمليات التشغيلية والقرارات الاستراتيجية. في شركة أرامكو بمدينة الدمام، باعتبارها واحدة من أكبر شركات الطاقة عالمياً، تنعكس هذه التحديات بشكل واضح من خلال المخاطر البيئية والاقتصادية والأمنية التي تهدد استدامة عملياتها. على الرغم من الجهود المبذولة لتطبيق أنظمة إدارة المخاطر، لا تزال هناك حاجة ملحة لفهم مدى فعالية هذه الأنظمة في تقليل التهديدات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تتضح مشكلة البحث في الفجوة بين التحديات العملية التي تواجه الشركة والأساليب النظرية والتقنيات الحديثة لإدارة المخاطر، مما يبرز ضرورة استكشاف دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء وتحقيق الاستدامة في شركة أرامكو.

### ١,٢,١ الفجوات النظرية:

على الرغم من تعدد الأبحاث حول إدارة المخاطر، إلا أن هناك فجوة ملحوظة في تطبيق هذه الأطر النظرية على صناعة النفط والغاز. تتميز هذه الصناعة بمخاطر معقدة تتطلب نهجاً خاصاً قد لا تتوافق معه الأساليب العامة المطروحة في الدراسات.

تركز العديد من الدراسات على الجوانب التشغيلية لإدارة المخاطر، مثل تقليل التكاليف أو تقليل الحوادث، لكنها تهمل تأثيرها على القرارات الاستراتيجية طويلة الأجل، مثل استثمارات التوسع والتكيف مع التغيرات المناخية.

تشير بعض الدراسات إلى أن إدارة المخاطر تعزز الابتكار من خلال تقليل التهديدات، بينما ترى دراسات أخرى أن زيادة التركيز على المخاطر قد يحد من المرونة والقدرة على تبني أفكار جديدة. هذه التباينات النظرية تحتاج إلى دراسة أعمق لفهم العلاقة الدقيقة.

### ١,٢,٢ الفجوات العملية:

رغم التقدم التكنولوجي، تواجه الشركات صعوبة في تطبيق حلول رقمية متكاملة لإدارة المخاطر، حيث تعتمد العديد منها على أنظمة تقليدية لا تتيح تحليلاً دقيقاً أو استجابة سريعة للأزمات.

تظهر فجوة عملية في قدرة أرامكو على تمكين الموظفين من المشاركة الفعالة في أنظمة إدارة المخاطر. هذا الضعف يرتبط بعدم كفاية التدريب والتأهيل الذي يحد من قدرة الكوادر على الاستجابة الفورية والفعالة للتحديات.

على الرغم من الجهود المبذولة لتحسين أنظمة إدارة المخاطر، إلا أن بعض الجوانب العملية في شركة أرامكو لا تزال تواجه تحديات في تحقيق الامتثال الكامل للمعايير الدولية، مما قد يحد من قدرتها على مواجهة المخاطر العالمية بطريقة مستدامة.

### ١,٣ أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث من تسليط الضوء على مفهوم إدارة المخاطر كعنصر حيوي لتحقيق الاستدامة والتكيف مع تحديات بيئة الأعمال المتغيرة، مع التركيز على دراسة حالة شركة أرامكو بمدينة الدمام، والتي تُعتبر نموذجاً رائداً في صناعة الطاقة على المستوى العالمي. يهدف البحث إلى سد الفجوة بين النظريات المتاحة والتطبيقات العملية لإدارة المخاطر، مما يُسهم في تقديم رؤى عميقة ومبتكرة تساعد الشركات الأخرى على تحسين استراتيجياتها. بالإضافة إلى ذلك، يوفر البحث مرجعاً مهماً للممارسين وصانعي السياسات لفهم أهمية إدارة المخاطر في تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستقرار المالي.

#### ١,٣,١ الأهمية النظرية:

يضيف البحث إلى الأدبيات المتوفرة من خلال تسليط الضوء على التحديات الفريدة التي تواجه قطاع الطاقة في إدارة المخاطر، مما يساعد على توسيع نطاق المعرفة وتقديم حلول مخصصة تلائم هذه الصناعة.

يساهم البحث في تعزيز الفهم النظري لكيفية ارتباط إدارة المخاطر بالاستدامة المؤسسية، مما يفتح آفاقاً جديدة للدراسات المستقبلية التي تركز على تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والمسؤولية البيئية.

يقدم البحث قاعدة معرفية لفهم التحديات التي تواجه تطبيق النظريات في بيئات العمل الواقعية، مما يساعد الباحثين على تطوير نماذج أكثر عملية تتماشى مع متطلبات الشركات الكبرى مثل أرامكو.

#### ١,٣,٢ الأهمية العلمية:

تقديم حلول عملية لتحسين إدارة المخاطر في الشركات: يساعد البحث الشركات على تصميم استراتيجيات مبتكرة لمواجهة المخاطر، من خلال دراسة التطبيقات الفعلية في أرامكو، والتي يمكن أن تُستخدم كنموذج لتحسين العمليات في شركات أخرى.

تعزيز كفاءة العمليات في قطاع الطاقة: يركز البحث على استكشاف الأدوات والإجراءات التي تساعد على تقليل الخسائر وزيادة الفاعلية التشغيلية، مما يمكن أن يسهم في تحسين الأداء العام لقطاع الطاقة.

توجيه السياسات المؤسسية نحو الامتثال للمعايير الدولية: من خلال دراسة حالة أرامكو، يقدم البحث توصيات عملية تُساعد الشركات على تحقيق توافق أفضل مع المعايير الدولية في إدارة المخاطر، مما يعزز من قدرتها على مواجهة التحديات العالمية.

#### **١,٤ أسئلة البحث:**

**سؤال البحث الرئيسي:**

ما أثر إدارة المخاطر على الشركات؟

**أسئلة البحث الفرعية:**

ما أثر إدارة المخاطر الاستراتيجية على الشركات لدى شركة أرامكو بمدينة الدمام في السعودية ؟

ما أثر إدارة المخاطر التشغيلية على الشركات لدى شركة أرامكو بمدينة الدمام في السعودية ؟

ما أثر إدارة المخاطر المالية على الشركات لدى شركة أرامكو بمدينة الدمام في السعودية ؟

#### **١,٥ أهداف البحث:**

**الهدف العام للبحث هو:**

تحديد أثر دارة المخاطر على الشركات

**اهداف البحث الفرعية:**

تحديد دور إدارة المخاطر الاستراتيجية على الشركات لدى شركة أرامكو بمدينة الدمام في السعودية

تحديد دور إدارة المخاطر التشغيلية على الشركات لدى شركة أرامكو بمدينة الدمام في السعودية

تحديد دور الثقة إدارة المخاطر المالية على الشركات لدى شركة أرامكو بمدينة الدمام في السعودية

#### **١,٦ فرضيات البحث:**

**الفرضية الرئيسية H1**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على إدارة الشركات

#### **الفرضية الفرعية الاولى Ha**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية إدارة المخاطر الاستراتيجية على إدارة الشركات لدى شركة أرامكو بمدينة الدمام في السعودية

#### **الفرضية الفرعية الثانية Hb**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية إدارة المخاطر التشغيلية على إدارة الشركات لدى شركة أرامكو بمدينة الدمام في السعودية

#### **الفرضية الفرعية الثالثة Hc**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للثقة إدارة المخاطر المالية على إدارة الشركات لدى شركة أرامكو بمدينة الدمام في السعودية

#### **١,٧ منهجية البحث:**

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

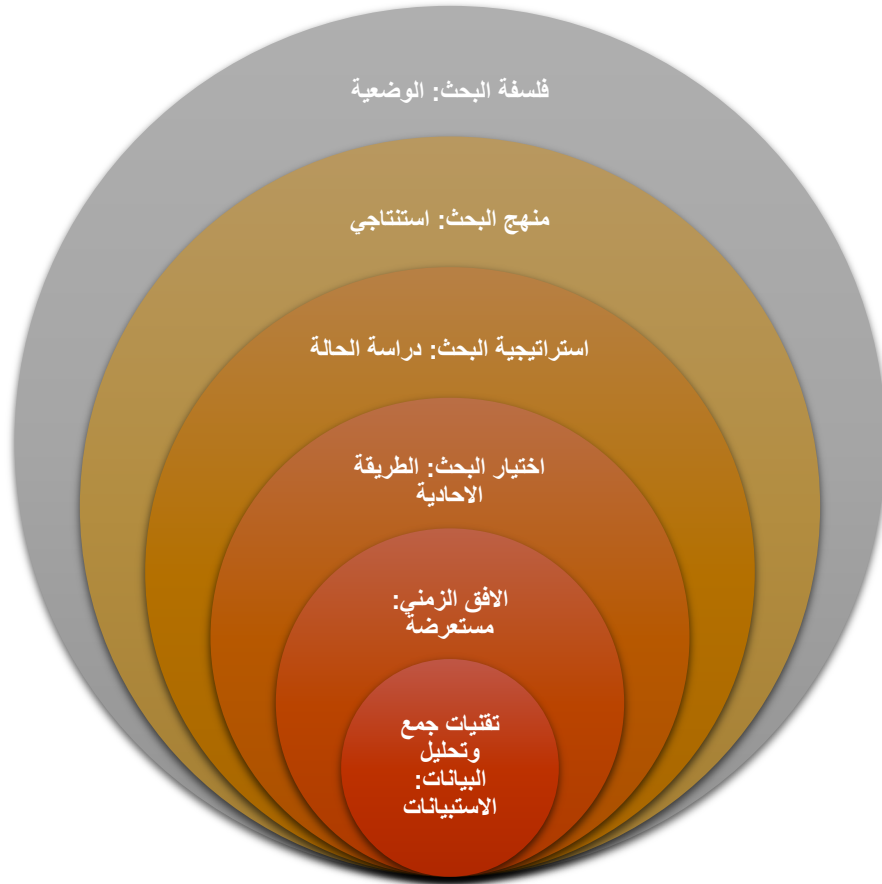
استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

## شكل ١: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٤)

### ١,٨ نطاق الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة موضوع ادارة المخاطر وأثرها في الشركات: دراسة حالة على شركة أرامكو بمدينة الدمام في السعودية

**الحدود الزمانية:** يتم اجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثالث للعام الجامعي ٢٠٢٤م – ١٤٤٦هـ

**الحدود البشرية:** يتم اجراء الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين في شركة أرامكو بمدينة الدمام في السعودية

**الحدود المكانية:** يتم اجراء شركة أرامكو بمدينة الدمام في السعودية

تُعد شركة أرامكو السعودية، التي تأسست عام ١٩٣٣، واحدة من أكبر وأهم شركات النفط في العالم. بدأت قصة أرامكو عندما وقّعت الحكومة السعودية اتفاقية امتياز مع شركة "ستاندرد أويل أوف كاليفورنيا" (سوكال) للتنقيب عن النفط، ما أدى إلى إنشاء شركة "كاليفورنيا أرابيان ستاندرد أويل كومباني" (كاسوك) التي كانت البداية الرسمية لأرامكو. في عام ١٩٣٨، تم اكتشاف أول بئر نفطي تجاري في منطقة الدمام، وهو بئر الخير رقم ٧، الذي كان البداية الحقيقية لصناعة النفط في المملكة. كان الملك عبد العزيز آل سعود، مؤسس المملكة، الشخصية البارزة في دعم هذا المشروع الطموح، حيث أدرك أهمية النفط في تعزيز الاقتصاد السعودي وبناء بنية تحتية قوية.

مع توسع عمليات الشركة، تم تغيير اسمها إلى "شركة الزيت العربية الأمريكية" (أرامكو) في عام ١٩٤٤. وشهدت الشركة تطوراً هائلاً خلال العقود اللاحقة، لتصبح رائدة في صناعة النفط والغاز على مستوى العالم. في عام ١٩٨٠، استحوذت الحكومة السعودية بالكامل على أرامكو، ما جعلها شركة وطنية تعكس طموحات المملكة الاقتصادية والتنموية. لعب العديد من الشخصيات دوراً رئيسياً في تطوير الشركة، بما في ذلك عبدالله جمعة، الذي شغل منصب الرئيس التنفيذي خلال فترة شهدت فيها الشركة توسعات كبيرة في الإنتاج والاستثمار في التكنولوجيا الحديثة.

تقع مدينة الدمام في المنطقة الشرقية للمملكة، وهي المقر الرئيسي لانطلاق أرامكو. المنطقة معروفة بثرواتها النفطية الغنية، حيث كانت مركزاً رئيسياً لعمليات التنقيب والإنتاج الأولية. منذ تأسيسها، ساهمت أرامكو بشكل كبير في تطوير الدمام والمنطقة الشرقية، من خلال الاستثمار في البنية التحتية، التعليم، والرعاية الصحية، ما جعلها مركزاً اقتصادياً حيوياً. (شركة أرامكو، ٢٠٢٤)

تُعتبر أرامكو اليوم عملاقاً اقتصادياً عالمياً، حيث أطلقت في السنوات الأخيرة مبادرات رائدة لتعزيز الاستدامة وخفض الانبعاثات الكربونية. كما تم إدراج الشركة في السوق المالية السعودية (تداول) عام ٢٠١٩، في واحدة من أكبر الطروحات العامة الأولية على مستوى العالم. مع قادة مثل المهندس أمين الناصر، الرئيس التنفيذي الحالي، واصلت أرامكو تعزيز مكانتها في صناعة الطاقة من خلال التوسع في مشاريع الطاقة المتجددة وتطوير التقنيات الحديثة، مما يضمن استدامة دورها كركيزة أساسية في الاقتصاد السعودي والعالمي. (شركة أرامكو، ٢٠٢٤)

## ٩, ١ مخطط المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

## ٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢,١ المقدمة

في عالم الأعمال المتغير والمتسارع، أصبحت إدارة المخاطر عنصرًا جوهريًا لضمان استقرار الشركات ونجاحها. تواجه الشركات اليوم تحديات متعددة، منها التغيرات الاقتصادية، التقدم التكنولوجي، المخاطر البيئية، والمنافسة الشديدة. هذه التحديات تتطلب أن تكون الشركات على أهبة الاستعداد لتحديد المخاطر المحتملة وتحليلها، ومن ثم تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معها. إدارة المخاطر ليست مجرد وسيلة لحماية الشركات من التهديدات، بل هي أداة استراتيجية تساعد على تعزيز مرونتها، وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات، وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. عند النظر إلى إدارة المخاطر من منظور متكامل، يتضح أنها تساهم في تحسين التخطيط والتنظيم، وتقليل الفجوات التشغيلية، وتعزيز كفاءة الموارد المالية والبشرية. (المرشدي، ٢٠٢٣)

تلعب إدارة المخاطر دورًا كبيرًا في تعزيز كفاءة إدارة الشركات، حيث تمكنها من اتخاذ قرارات مدروسة تستند إلى بيانات وتحليلات دقيقة. تُسهم هذه الإدارة في تحسين استدامة العمليات اليومية وتقليل الخسائر المحتملة، كما أنها تعزز القدرة التنافسية للشركات من خلال تطوير حلول مبتكرة للتحديات التي تواجهها. في الوقت نفسه، تتيح إدارة المخاطر للشركات استكشاف الفرص الجديدة التي قد تنشأ نتيجة لتغيرات السوق أو الأزمات غير المتوقعة، مما يجعلها أداة لتحقيق النمو المستدام. إن الدمج بين إدارة المخاطر وإدارة الشركات يخلق بيئة عمل متكاملة تدعم الاستقرار المالي والتشغيلي، وتوفر للشركات أساسًا قويًا لتحقيق النجاح على المدى الطويل. (نويجي، ٢٠٢٣)

## ٢,٢ المتغير الاول: ادارة المخاطر

### ٢,٢,١ التعريف:

إدارة المخاطر هي عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أهداف المؤسسة، وتحليلها، واتخاذ التدابير المناسبة للحد من تأثيراتها أو استغلالها كفرص للتطوير. تشمل إدارة المخاطر مجموعة من الأنشطة التي تتضمن التقييم المستمر للبيئة الداخلية والخارجية، ووضع الخطط اللازمة لمواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة. هذه العملية تُعتبر جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للشركات، حيث تساعد على تحسين اتخاذ القرارات وتقليل الخسائر المالية والتشغيلية. يمكن أن تغطي إدارة المخاطر مجموعة واسعة من المجالات، مثل المخاطر المالية، التشغيلية، القانونية، البيئية، والتكنولوجية، مما يجعلها أداة حيوية لضمان استمرارية الأعمال وتعزيز مرونة الشركات في مواجهة الأزمات. (نويجي، ٢٠٢٣)

### ٢,٢,٢ التطور:

شهدت إدارة المخاطر تطوراً ملحوظاً على مر العقود، بدءاً من تركيزها التقليدي على التأمين ضد الحوادث والخسائر في أوائل القرن العشرين، وصولاً إلى اعتبارها أداة استراتيجية شاملة في القرن الحادي والعشرين. في خمسينيات القرن الماضي، بدأت الشركات الكبرى في الولايات المتحدة بتطبيق مفاهيم أولية لإدارة المخاطر، حيث ركزت على تقييم التهديدات المالية المتعلقة بالتأمين. بحلول سبعينيات القرن الماضي، تطورت إدارة المخاطر لتشمل مجالات جديدة مثل المخاطر التشغيلية والاستراتيجية، نتيجة لتزايد التعقيد في بيئة الأعمال. (المبيضين، ٢٠١٩)

مع بداية الألفية الجديدة، تسارعت وتيرة التطور في إدارة المخاطر بسبب الأزمات العالمية الكبرى مثل الأزمة المالية في ٢٠٠٨. خلال هذه الفترة، أدركت الشركات أهمية تطبيق أنظمة شاملة لإدارة المخاطر بهدف تحسين استدامتها ومرونتها. تم إدخال معايير عالمية مثل معيار إدارة المخاطر ISO 31000، الذي صدر في عام ٢٠٠٩، ليقدم إطاراً موحداً للشركات لتحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها. في العصر الحديث، تعتمد إدارة المخاطر بشكل كبير على التكنولوجيا والبيانات الضخمة، ما يعزز من دقة التوقعات وسرعة الاستجابة للتحديات. (نويجي، ٢٠٢٣)

### ٢,٢,٣ الابعاد:

#### إدارة المخاطر الاستراتيجية:

تُركّز إدارة المخاطر الاستراتيجية على تحليل المخاطر التي قد تؤثر على الأهداف طويلة الأمد للشركة. تشمل هذه المخاطر التغيرات الاقتصادية، والتحويلات السياسية، والتطورات التكنولوجية. يتمثل دور هذا البعد في وضع استراتيجيات استباقية لمواجهة التهديدات الكبرى واستغلال الفرص التي يمكن أن تعزز من موقع الشركة في السوق. على سبيل المثال، تخطيط التوسع في الأسواق الدولية أو التكيف مع التشريعات البيئية الجديدة يُعد من أهم تطبيقات هذا البعد. (علي، ٢٠١٩)

#### إدارة المخاطر التشغيلية:

تركز إدارة المخاطر التشغيلية على المخاطر التي تنشأ من العمليات اليومية داخل الشركة. تشمل هذه المخاطر تعطل المعدات، الأخطاء البشرية، ونقص الموارد. الهدف من هذا البعد هو ضمان استمرارية العمليات بكفاءة وتقليل التأثيرات السلبية للأزمات المفاجئة. تعتمد الشركات على تحليل العمليات التشغيلية بشكل دوري وتحسين الأنظمة والإجراءات لتقليل احتمالية وقوع الأخطاء وزيادة الإنتاجية. (علي، ٢٠١٩)

#### إدارة المخاطر المالية:

يهتم هذا البعد بالمخاطر التي قد تؤثر على استقرار الشركة المالي، مثل تقلبات الأسواق، وسعر الصرف، وأسعار الفائدة. تسعى إدارة المخاطر المالية إلى تقليل تأثير هذه التقلبات من خلال استراتيجيات مثل التحوط المالي، والتخطيط للسيولة، وإدارة الديون. يعتبر هذا البعد حاسماً لضمان استدامة الشركة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية. (علي، ٢٠١٩)

### ٢,٢,٤ النظريات:

#### نظرية الاحتمالات في إدارة المخاطر (Probability Theory):

ظهرت هذه النظرية في أواخر القرن السابع عشر على يد علماء رياضيات بارزين مثل بليز باسكال وبير دي فيرما. تُعد من أقدم النظريات المستخدمة في إدارة المخاطر، حيث تُركّز على استخدام الإحصاءات والاحتمالات لتحليل المخاطر المستقبلية. تطورت النظرية بشكل كبير في القرن العشرين لتصبح أساساً للعديد من أدوات التقييم الكمي مثل تحليل السيناريوهات ونماذج المخاطر. تعتمد هذه النظرية على تحديد احتمالية

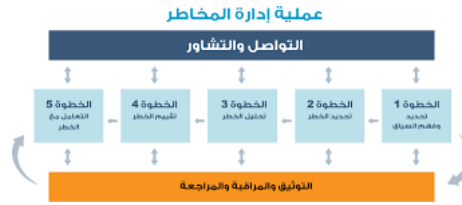
وقوع المخاطر وتأثيرها المحتمل، مما يُسهم في اتخاذ قرارات مدروسة لتقليل الأضرار وتعظيم الفرص.  
(علي، ٢٠١٩)

نظرية الكوارث في إدارة المخاطر (Catastrophe Theory):

طُورت هذه النظرية في السبعينيات من القرن الماضي على يد عالم الرياضيات الفرنسي رينيه توم. تركز النظرية على تحليل التغيرات المفاجئة والجذرية التي يمكن أن تحدث في الأنظمة الديناميكية، مثل الانهيارات المالية أو الكوارث الطبيعية. تُستخدم هذه النظرية لفهم العلاقات المعقدة بين المخاطر وكيفية تأثيرها على النظام بأكمله. ساعدت هذه النظرية الشركات في تصميم استراتيجيات للتعامل مع الأزمات الكبرى غير المتوقعة، مع التركيز على تحسين مرونة الأنظمة واستعادة النشاط بعد الكوارث. (علي، ٢٠١٩)

٢,٢,٥ رسم توضيحي:

شكل ٢: ادارة المخاطر



(علي، ٢٠١٩)

## ٢,٣ المتغير الثاني: إدارة الشركات

### ٢,٣,١ التعريف:

إدارة الشركات هي عملية تنظيم وتوجيه الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية لتحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية بكفاءة. تشمل هذه العملية وضع الخطط، وتنظيم الهيكل الإداري، وتوجيه الموظفين، والرقابة على الأداء لضمان تحقيق الرؤية المؤسسية. تهدف إدارة الشركات إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز الابتكار، وضمان استدامة الأعمال. تعد الإدارة الجيدة للشركات حجر الزاوية في تحقيق النجاح المؤسسي، حيث تعتمد على التفاعل بين القيادة، التخطيط، وتحقيق التكامل بين جميع أقسام الشركة. (عبدالمغني، ٢٠٢١)

### ٢,٣,٢ التطور:

شهدت إدارة الشركات تطورًا كبيرًا منذ ظهورها كعلم مستقل في أوائل القرن العشرين. بدأت بمفاهيم الإدارة التقليدية التي ركزت على تحسين الإنتاجية في المصانع كما اقترحها فريدريك تايلور في بداية القرن العشرين من خلال نظريته للإدارة العلمية. لاحقًا، في ثلاثينيات القرن الماضي، أضاف إلتون مايو وعلماء السلوك البشري مفاهيم جديدة تركز على دور الإنسان والبيئة الاجتماعية في تحسين الأداء المؤسسي.

في النصف الثاني من القرن العشرين، ومع تزايد العولمة والتطور التكنولوجي، تطورت إدارة الشركات لتشمل استراتيجيات معقدة تأخذ في الاعتبار الأسواق العالمية، التغيرات البيئية، والابتكار التكنولوجي. في الثمانينيات والتسعينيات، بدأت الشركات في تطبيق مفاهيم جديدة مثل الحوكمة المؤسسية وإدارة الجودة الشاملة (TQM). اليوم، تعتمد إدارة الشركات على التحول الرقمي والتقنيات الذكية، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، لتعزيز الكفاءة وتحقيق الاستدامة. (عبدالمغني، ٢٠٢١)

### ٢,٣,٣ الأبعاد:

إدارة التخطيط الاستراتيجي:

هذا البعد يركز على صياغة رؤية الشركة وأهدافها طويلة الأمد. يتطلب وضع استراتيجيات مدروسة تتوافق مع البيئة الداخلية والخارجية للشركة. يشمل التخطيط الاستراتيجي تحليل المخاطر، تحديد الأسواق المستهدفة، واستغلال الفرص لتحقيق النمو المستدام. (عبدالمغني، ٢٠٢١)

إدارة الموارد البشرية: تركز على تنظيم القوى العاملة داخل الشركة، بما يشمل تعيين الموظفين المناسبين، تدريبهم، وتحفيزهم لتحقيق الأداء الأمثل. يعد هذا البعد ضروريًا لتعزيز الإنتاجية وضمان تحقيق التوافق بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة.

إدارة العمليات التشغيلية: تتعلق بتحسين كفاءة العمليات اليومية، مثل الإنتاج، الخدمات اللوجستية، وإدارة سلسلة التوريد. تهدف إلى تقليل التكاليف، تحسين الجودة، وزيادة رضا العملاء من خلال تنظيم العمليات وتحسينها باستمرار. (عبدالمغني، ٢٠٢١)

#### ٢,٣,٤ النظريات:

#### نظرية الإدارة العلمية (Scientific Management):

قدمها فريدريك تايلور في أوائل القرن العشرين، وتركز على تحسين الإنتاجية من خلال دراسة تفصيلية للعمل وتحليل الخطوات المطلوبة لإنجاز المهام. تساهم هذه النظرية في تنظيم الموارد وتحديد أفضل الطرق لإنجاز الأعمال، مما يعزز الكفاءة. اعتمدت هذه النظرية بشكل كبير في المصانع خلال الثورة الصناعية وتمثل الأساس للعديد من تقنيات الإدارة الحديثة. (عبدالمغني، ٢٠٢١)

#### نظرية الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance Theory):

برزت في نهاية القرن العشرين استجابة للآزمات المالية والفضائح الإدارية في الشركات الكبرى. تركز النظرية على تنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة، المساهمين، والإدارة التنفيذية لضمان تحقيق الشفافية، المساءلة، وحماية حقوق المساهمين. تُعتبر هذه النظرية من أهم المفاهيم الحديثة التي تسهم في تحقيق استدامة الشركات وتعزيز الثقة في إدارتها. (عبدالمغني، ٢٠٢١)

#### ٢,٣,٥ رسم توضيحي:

شكل ٣: إدارة الشركات



(علي، ٢٠١٩)

## ٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: ادارة المخاطر وأثرها في إدارة الشركات

### ٢,٤,١ الأنماط:

العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة الشركات تتخذ أنماطاً متعددة تعتمد على طبيعة الشركة وأهدافها الاستراتيجية. النمط الأول يتمثل في العلاقة التكاملية، حيث تُسهم إدارة المخاطر بشكل مباشر في تعزيز كفاءة إدارة الشركات من خلال تقليل التهديدات المحتملة، مما يساعد على تحقيق استقرار العمليات اليومية. على سبيل المثال، تطبيق إدارة مخاطر استراتيجية قوية يمكن أن يدعم التخطيط طويل الأمد ويُقلل من تأثير التغيرات السوقية المفاجئة، مما يتيح للشركة تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى. النمط الثاني هو العلاقة الوقائية، حيث تعمل إدارة المخاطر كآلية دفاعية تمنع حدوث أزمات كبيرة قد تؤدي إلى تعطيل إدارة الشركات، مثل الأزمات المالية أو القانونية.

في النمط الثالث، تأخذ العلاقة شكلاً استباقياً، حيث تعتمد الشركات على إدارة المخاطر لتحليل بيانات العمل والتغيرات المستقبلية، ما يساعدها على اتخاذ قرارات مدروسة تحقق التكيف مع التغيرات وتمنحها ميزة تنافسية. تعتمد الشركات في هذا النمط على البيانات والتحليل التكنولوجي لإجراء توقعات دقيقة حول المخاطر المحتملة، مما يجعل العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة الشركات جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي والعمليات التشغيلية. (جامع، ٢٠١٨)

### ٢,٤,٢ الصراعات:

على الرغم من الأهمية الكبيرة للتكامل بين إدارة المخاطر وإدارة الشركات، إلا أن هناك صراعات قد تنشأ بين هذين المتغيرين نتيجة للاختلاف في الأولويات والأهداف. أحد أبرز هذه الصراعات هو التوتر بين تحقيق النمو السريع للشركة والحاجة إلى تقليل المخاطر. فغالباً ما تركز إدارة الشركات على توسيع الأعمال وزيادة الإيرادات، بينما تعمل إدارة المخاطر على تقليل التهديدات حتى لو تطلب الأمر تباطؤاً في عمليات التوسع أو الاستثمار في مشاريع ذات مخاطر أقل. (الجعفري، ٢٠٢١)

الصراع الثاني يظهر عندما تكون الموارد المتاحة محدودة، حيث قد تؤدي التكاليف المرتفعة لتطبيق أنظمة إدارة المخاطر إلى تقييد بعض أنشطة إدارة الشركات، خاصة في الشركات الصغيرة والمتوسطة. بالإضافة إلى ذلك، قد ينشأ صراع آخر بين الفرق الإدارية المختلفة بسبب اختلاف وجهات النظر حول درجة المخاطرة المقبولة، حيث تميل إدارة الشركات إلى اتخاذ قرارات أكثر جرأة، بينما تفضل إدارة المخاطر التحفظ واتخاذ

مسارات أكثر أمانًا. هذه الصراعات، إذا لم تتم معالجتها بفعالية، يمكن أن تؤدي إلى تعطل العمليات وخلق فجوات في الأداء المؤسسي. (الجعفري، ٢٠٢١)

### ٢,٤,٣ الفجوات:

رغم أهمية العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة الشركات، إلا أن هناك فجوات واضحة تُعيق تحقيق التكامل الكامل بينهما. إحدى أبرز الفجوات تتمثل في نقص الوعي الإداري بأهمية دور إدارة المخاطر في دعم استدامة الشركات. في العديد من الحالات، تُعتبر إدارة المخاطر وظيفة ثانوية وغير متكاملة بشكل كافٍ مع القرارات الإدارية الرئيسية، مما يؤدي إلى ضعف القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والاستجابة لها بفعالية.

الفجوة الأخرى تتعلق بالتكنولوجيا والبيانات، حيث أن عدم وجود أنظمة رقمية متكاملة أو تحليل بيانات دقيق يُضعف من قدرة إدارة المخاطر على تقديم رؤى استراتيجية تساعد إدارة الشركات على اتخاذ قرارات مستنيرة. كما أن هناك فجوة في الموارد البشرية، حيث تفتقر العديد من الشركات إلى كوادر مدربة تجمع بين خبرات إدارة المخاطر وفهم عميق للإدارة المؤسسية، مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق التناغم بين المتغيرين. سد هذه الفجوات يُعد ضرورة ملحة لتعزيز العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة الشركات وضمان تحقيق استدامة الأعمال. (الجعفري، ٢٠٢١)

### ٢,٤,٤ رسم توضيحي:

شكل ٤: إدارة المخاطر واثرها في إدارة الشركات



(علي، ٢٠١٩)

## ٢,٥ الخلاصة:

### ٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:

تشير نتائج الإطار النظري إلى أن إدارة المخاطر وإدارة الشركات هما عنصران متكاملان يعتمدان على بعضهما البعض لتحقيق استدامة الأعمال وضمان النجاح المؤسسي. إدارة المخاطر تُسهم بشكل مباشر في دعم القرارات الإدارية من خلال تقليل التهديدات والتنبؤ بالمخاطر المستقبلية، ما يساعد الشركات على التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية. من ناحية أخرى، تعتمد إدارة الشركات على تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر لضمان تحقيق أهدافها طويلة الأمد بكفاءة وفعالية. وقد أبرز الإطار النظري أن الأبعاد الرئيسية لإدارة المخاطر - الاستراتيجية، التشغيلية، والمالية - تلعب دوراً حيوياً في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي واستقرار العمليات اليومية.

في الوقت نفسه، تُظهر النظريات التي تناولها الإطار النظري مثل نظرية الاحتمالات ونظرية الكوارث أهمية استخدام الأدوات العلمية والتكنولوجية لتحليل المخاطر وتصميم استجابات فعالة. على الجانب الآخر، فإن تطور إدارة الشركات، بدءاً من الإدارة العلمية وصولاً إلى الحوكمة المؤسسية، يعكس مدى تعقيد العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة المخاطر. تلقي هذه النتائج الضوء على ضرورة تكامل هذين الجانبين لضمان تحقيق أهداف الشركات واستدامة أعمالها في بيئة مليئة بالتحديات.

### ٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:

تفتح هذه الدراسة آفاقاً واسعة للأبحاث المستقبلية من خلال تسليط الضوء على الحاجة إلى تعزيز العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة الشركات. من بين المجالات الواعدة للبحث، تأتي دراسة تأثير تقنيات التحول الرقمي مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في تحسين إدارة المخاطر ودعم القرارات الإدارية. كما يمكن التركيز على تطوير نماذج أكثر شمولاً لقياس تأثير إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي في الصناعات المختلفة، خاصة في القطاعات ذات المخاطر العالية مثل الطاقة والنقل.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تستكشف الأبحاث المستقبلية كيفية تدريب الكوادر البشرية لتكون قادرة على الجمع بين مهارات إدارة المخاطر والإدارة المؤسسية. يعد البحث في التكامل بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر مجالاً آخر ذو أهمية كبيرة، حيث يمكن أن يسهم في تحسين الشفافية والمرونة المؤسسية. إن النتائج

التي توصلت إليها الدراسة الحالية تمهد الطريق لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية التي تستهدف تعزيز الاستدامة المؤسسية في مواجهة الأزمات المتزايدة.

### ٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:

قدمت الدراسة مساهمات بارزة في مجال فهم العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة الشركات من خلال تحليل الأبعاد المختلفة وتوضيح كيفية تفاعلها لتحقيق الكفاءة المؤسسية. ساعدت الدراسة في تسليط الضوء على أهمية الإدارة التكاملية للمخاطر كوسيلة لدعم استدامة الأعمال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. من خلال استعراض النظريات والأبعاد الرئيسية، وفرت الدراسة إطارًا نظريًا شاملاً يمكن أن يُعتمد عليه من قبل الباحثين والممارسين لتطوير استراتيجيات فعالة.

علاوة على ذلك، قدمت الدراسة توصيات عملية للشركات لتحسين تكامل إدارة المخاطر مع العمليات الإدارية اليومية، مما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل المخاطر المحتملة. كما أسهمت الدراسة في إثراء المعرفة العلمية من خلال توفير قاعدة متينة لفهم كيف يمكن للشركات الكبرى مثل أرامكو أن تستفيد من استراتيجيات إدارة المخاطر لتطوير نماذج عملها وضمان استدامتها. تُعد هذه المساهمات خطوة نحو توجيه الأبحاث المستقبلية وإثراء النقاش الأكاديمي حول هذا الموضوع الحيوي.

### ٣ قائمة المراجع

- أبو خزانه، إيهاب محمد. (٢٠١٧). مخاطر الالتزامات المحتملة وأثرها على قيمة الشركات ودور الإيرادات في العلاقة: دليل من الشركات في مصر. مجلة المحاسبة المصرية، ٧(١٢)، ٤٠٣-٤٥٠.
- أحمد، محمد أبكر سليمان عبدالله. (٢٠١٦). إدارة المخاطر وأثرها على أداء شركات التأمين: بالتطبيق على سوق التأمين السوداني. رسالة ماجستير، جامعة النيلين.
- أنجوم، عمر. (٢٠٢١). تحديات مخاطر المنظومات المعلوماتية وأثرها على صناعة التأمين. مجلة الحقوق، ١٣(٤٢)، ٧٨-٥٥.
- جامع، الجيلي محمد سليمان. (٢٠١٨). تطبيق الحوكمة وأثرها على مخاطر نظم تقنية المعلومات المحاسبية في قطاع الاتصالات: دراسة تحليلية. رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية.
- الجعفري، محمد الناجي. (٢٠٢١). إدارة المخاطر السياسية وأثرها على استراتيجية المنظمات في السودان: دراسة ميدانية على المنظمات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٥(٩)، ٣٦-٥٢.
- حافظ، محمد محمد السيد. (٢٠٢١). المخاطر المالية وأثرها على ربحية شركات التأمينات العامة المصرية. إدارة الأعمال، ١٧٤، ٣٣-٢٨.
- زين، عبدالمالك. (٢٠١٩). أثر مخاطر نظام المعلومات المحاسبي على جودة المعلومات المحاسبية: دراسة ميدانية لعينة من محافظي. مجلة رؤى اقتصادية، ٩(٢)، ٤١١-٤٢٥.
- شركة أرامكو السعودية (٢٠٢٤). متاح في ([www.aramco.com](http://www.aramco.com))، تاريخ الاطلاع (٢٠٢٤/١١/١٧م).
- شوتر، محمد عبدالله. (٢٠١٦). محددات إدارة المخاطر المؤسسية وأثرها على قيمة الشركة: دليل من الشركات المدرجة في بورصة عمان. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.
- عبدالله، هه ريم أحمد. (٢٠١٦). تكاليف المسؤولية الاجتماعية وأثرها في تخفيض مخاطر البيئة. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٨(١٦)، ٤٦٣-٤٨٦.
- عبدالمعني، فضل علي عبدالفتاح. (٢٠٢١). مدى تطبيق المنهجية الحديثة للمراجعة الداخلية المبنية على المخاطر وأثرها على فعالية إدارة المخاطر. مجلة السعيد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ٤(١)، ٥٤-٨١.

- على، أحمد حسين محمد. (٢٠١٩). أنشطة إدارة سلسلة التوريد المستدامة وأثرها في تعزيز إدارة مخاطر الشركات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإداريين. مجلة الجامعة العراقية، ٤٦ (١)، ٣٣٦-٣٢١.
- غالي، أشرف أحمد محمد. (٢٠١٦). أثر انعكاسات الدور الحديث للمراجعة الداخلية على تعزيز مراحل إدارة المخاطر: دراسة نظرية وميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٧ (٤)، ٨٧-١.
- المبيضين، يوسف مخلص عبيد. (٢٠١٩). حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح عن المخاطر والمعلومات المستقبلية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.
- المرشدي، حيدر جواد كاظم. (٢٠٢٣). المخاطر المالية للتأمين وأثرها في عوائد شركتي دار السلام والحمراء للتأمين. مجلة مركز دراسات الكوفة، ٦٩، ٣٩٨-٣٧٣.
- الملاح، شيرين شوقي السيد. (٢٠١٩). تحليل العلاقة بين خصائص الشركة والإفصاح عن المخاطر وأثرها على الأداء المالي. الفكر المحاسبي، ٢٣ (٣)، ٥١-١.
- منصور، محمد محمد إبراهيم. (٢٠٢٢). المحاسبة عن المخاطر المالية والتشغيلية وأثرها على تحسين جودة التقارير المالية: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات والبحوث المحاسبية، ١.
- مهاجر، صلاح بابكر عيسى. (٢٠٢٢). حوكمة الشركات وأثرها على تحسين الإفصاح المحاسبي: دراسة ميدانية على الشركات الطبية المدرجة بسوق الكويت. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، ٢ (٨)، ٦٤٩-٦٧٥.
- النجار، محمد فايز جمعه. (٢٠٢٠). اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ٨ (٣)، ٥٢٠-٥٠٣.
- النصافي، نواف مرزوق عويران شامان. (٢٠٢١). العلاقة التكاملية بين جودة التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي وأثرها في إدارة المخاطر المؤسسية: دراسة. رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- نويجي، عبدالعزيز دسوقي كمال عبدالعزيز. (٢٠٢٣). إدارة مخاطر سلاسل الإمداد وأثرها على سمعة العلامة التجارية: بالتطبيق على قطاع التجارة الإلكترونية. مجلة البحوث الإدارية، ٤١ (٣)، ٣٧-١.

## ٤ الملاحق

### ٤,١ الاستبيان:

عزيزتي/عزيزي المشارك،

نشكر لك وقتك واهتمامك بالمشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع البيانات المتعلقة بإدارة المخاطر وأثرها على الشركات، مع التركيز على دراسة حالة شركة أرامكو بمدينة الدمام في المملكة العربية السعودية. يهدف هذا الاستبيان إلى فهم الأساليب والممارسات المتبعة في إدارة المخاطر، والتحديات التي تواجهها الشركة، ومدى تأثير ذلك على الأداء التشغيلي والاستراتيجي.

إدارة المخاطر:

تشير إدارة المخاطر إلى العملية المنهجية التي تهدف إلى تحديد وتقييم المخاطر التي قد تؤثر على أهداف المؤسسة أو الشركة، ثم اتخاذ التدابير المناسبة لتقليل تأثيرها أو تجنبها. تشمل هذه العملية مراحل التخطيط والتحليل ووضع استراتيجيات الاستجابة للمخاطر، بما يضمن استمرارية العمليات وتحقيق الكفاءة والاستدامة.

إدارة الشركات:

إدارة الشركات هي مجموعة من العمليات والممارسات التي تهدف إلى توجيه وتنظيم الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية داخل الشركة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. تشمل هذه الإدارة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، لضمان استمرارية العمل وتعزيز الربحية والنمو، مع الالتزام بالمعايير القانونية والأخلاقية.

تُعتبر مساهمتك قيمة للغاية، حيث ستساعدنا في الوصول إلى نتائج دقيقة تُسهم في تعزيز الفهم العلمي والعملية لمفهوم إدارة المخاطر. نؤكد أن جميع المعلومات التي ستقدمها ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نرجو منك التكرم بالإجابة على الأسئلة بأكبر قدر ممكن من الدقة والوضوح. إذا كانت لديك أي استفسارات، فلا تتردد في التواصل معنا. شكرًا لك على وقتك ومساهمتك في نجاح هذا البحث.

أولاً: البيانات الشخصية :

1/ النوع :

☐ أنثي

☐ ذكر

2/ العمر :

☐ 30 وأقل من 40 سنة

☐ أقل من 30 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

☐ 40 وأقل من 50 سنة

3/ الحالة الاجتماعية:

☐ غير متزوج

☐ متزوج

☐ مطلق

☐ أرمل

3/ المؤهل العلمي :

☐ جامعي

☐ ثانوي

☐ فوق الجامعي

5/ سنوات الخبرة :

☐ 5 وأقل من 10 سنوات

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 15 فأكثر

☐ 10 وأقل من 15 سنوات

جدول ١: المتغير المستقل: إدارة المخاطر

| المتغير       | الابعاد                       | عدد<br>العبارات | المرجع                                                                         |
|---------------|-------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| إدارة المخاطر | إدارة المخاطر<br>الاستراتيجية | ٥ عبارات        | أحمد، محمد أبكر سليمان عبدالله. (٢٠١٦). إدارة<br>المخاطر وأثرها على أداء شركات |
|               | إدارة المخاطر<br>التشغيلية    | ٥ عبارات        | أحمد، محمد أبكر سليمان عبدالله. (٢٠١٦). إدارة<br>المخاطر وأثرها على أداء شركات |
|               | إدارة المخاطر المالية         | ٥ عبارات        | أحمد، محمد أبكر سليمان عبدالله. (٢٠١٦). إدارة<br>المخاطر وأثرها على أداء شركات |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

| النوع                      | العبارة                                                               | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| إدارة المخاطر الاستراتيجية | تعتمد استراتيجية إدارة المخاطر على تحديد التهديدات طويلة الأمد.       |               |       |       |              |                   |
| إدارة المخاطر الاستراتيجية | تعزز إدارة المخاطر الاستراتيجية اتخاذ قرارات مستقبلية مدروسة.         |               |       |       |              |                   |
| إدارة المخاطر الاستراتيجية | تساعد إدارة المخاطر الاستراتيجية في تحسين التكيف مع التغيرات البيئية. |               |       |       |              |                   |
| إدارة المخاطر الاستراتيجية | توفر إدارة المخاطر الاستراتيجية توجيهات لتحقيق الأهداف الرئيسية.      |               |       |       |              |                   |
| إدارة المخاطر الاستراتيجية | تساهم إدارة المخاطر الاستراتيجية في تقليل آثار الأزمات الاقتصادية.    |               |       |       |              |                   |
| إدارة المخاطر التشغيلية    | تُسهل إدارة المخاطر التشغيلية في تحسين كفاءة العمليات اليومية.        |               |       |       |              |                   |
| إدارة المخاطر التشغيلية    | تعتمد إدارة المخاطر التشغيلية على تقييم الأداء التشغيلي بانتظام.      |               |       |       |              |                   |
| إدارة المخاطر التشغيلية    | تُقلل إدارة المخاطر التشغيلية من الأخطاء التشغيلية الشائعة.           |               |       |       |              |                   |
| إدارة المخاطر التشغيلية    | تساعد إدارة المخاطر التشغيلية في تحسين إدارة الموارد المادية.         |               |       |       |              |                   |
| إدارة المخاطر التشغيلية    | تُحسن إدارة المخاطر التشغيلية استمرارية العمل في الأوقات الحرجة.      |               |       |       |              |                   |
| إدارة المخاطر المالية      | تُساعد إدارة المخاطر المالية في تقليل التعرض لتقلبات الأسواق.         |               |       |       |              |                   |
| إدارة المخاطر المالية      | تُركز إدارة المخاطر المالية على الحفاظ على السيولة النقدية.           |               |       |       |              |                   |
| إدارة المخاطر المالية      | تساهم إدارة المخاطر المالية في تحسين إدارة التكاليف.                  |               |       |       |              |                   |
| إدارة المخاطر المالية      | تعزز إدارة المخاطر المالية الاستقرار المالي للشركة.                   |               |       |       |              |                   |
| إدارة المخاطر المالية      | تساعد إدارة المخاطر المالية في التخفيف من آثار الديون.                |               |       |       |              |                   |

جدول ٢: المتغير التابع: إدارة الشركات

| الايعاد       | عدد العبارات | المرجع                                                                      |
|---------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| إدارة الشركات | ٥ عبارات     | أحمد، محمد أبكر سليمان عبدالله. (٢٠١٦). إدارة المخاطر وأثرها على أداء شركات |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

| السؤال                                                         | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| تساهم إدارة الشركات الفعالة في تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية |            |       |       |           |                |
| تؤدي القرارات الإدارية السليمة إلى تحسين الأداء العام للشركة   |            |       |       |           |                |
| تعزز إدارة الشركات الجيدة العلاقة بين الموظفين والإدارة        |            |       |       |           |                |
| تساعد الخطط الإدارية على تقليل المخاطر التي تواجه الشركة       |            |       |       |           |                |
| توفر إدارة الشركات الفعالة رؤية واضحة لتحقيق الاستدامة         |            |       |       |           |                |
| يساهم تطبيق الحوكمة المؤسسية في تحسين إدارة الشركات            |            |       |       |           |                |
| تعتمد إدارة الشركات الناجحة على القيادة القوية                 |            |       |       |           |                |
| تؤدي الإدارة الفعالة للموارد إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة      |            |       |       |           |                |
| تُعد الشفافية عنصراً أساسياً في إدارة الشركات                  |            |       |       |           |                |
| تساهم إدارة الشركات الجيدة في تحسين رضا العملاء                |            |       |       |           |                |