

Final Project 2
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

دور إدارة المخاطر في تحسين الكفاءة التشغيلية بالتطبيق على شركة سابك في الرياض

روان محمد النسي

233001576

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د . عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

3.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
6	2.1. مشكلة الدراسة
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
7	2.2.1. فجوات على المستوى التطبيقي
7	3.1. أهمية الدراسة
8	1.3.1. على المستوى النظري:
8	2.3.1. على المستوى التطبيقي:
8	4.1. أسئلة الدراسة
9	5.1. أهداف الدراسة
9	6.1. فرضيات الدراسة
9	7.1. نموذج الدراسة
9	8.1. منهجية الدراسة
10	9.1. الدراسة الميدانية
10	1.10. مخطط المشروع المقترح
	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
1	
3	
11	2.1. المقدمة:
12	2.2. المتغير المستقل
12	3.2. المتغير التابع
12	4.2. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
12	5.2. الخاتمة
14	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تواجه المنظمات الصناعية في الوقت المعاصر بيئة عمل تتسم بالتقلبات السريعة والتحديات التشغيلية المتزايدة، الأمر الذي يفرض عليها ضرورة التعامل المنهجي مع المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على استمرارية عملياتها وكفاءتها التشغيلية. وتتمثل المشكلة الرئيسية التي تستدعي هذه الدراسة في أن ضعف ممارسات إدارة المخاطر أو عدم تكاملها مع العمليات التشغيلية قد يؤدي إلى تعطل الإنتاج، وارتفاع التكاليف، وانخفاض مستوى الأداء العام، مما ينعكس سلباً على القدرة التنافسية للمنظمة .

وقد أكدت الأدبيات الإدارية أهمية إدارة المخاطر كأداة استراتيجية لدعم الأداء المؤسسي. حيث أشار إطار إدارة المخاطر المؤسسية الصادر عن لجنة COSO عام 2017 إلى أن دمج إدارة المخاطر في التخطيط والعمليات التشغيلية يساهم في تقليل الخسائر غير المتوقعة وتعزيز كفاءة اتخاذ القرار. كما بينت دراسة (Alshboul, 2019) أن وجود نظام فعال لإدارة المخاطر في الشركات الصناعية يرتبط إيجابياً بمستويات الاستقرار التشغيلي وتقليل الهدر في الموارد. وفي السياق ذاته، أوضحت دراسة (Alamri, 2020) أن تبني منهج استباقي في تحديد المخاطر وتحليلها ينعكس مباشرة على تحسين الإنتاجية وتقليل الانقطاعات التشغيلية.

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر وعلاقتها بالأداء المؤسسي، إلا أن هناك فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التطبيقية التي ركزت على قياس أثر إدارة المخاطر على الكفاءة التشغيلية تحديداً داخل الشركات الصناعية الكبرى في المملكة العربية السعودية، وبالأخص في مدينة الرياض. كما أن كثيراً من الدراسات ركزت على البعد المالي أو الاستراتيجي دون التعمق في البعد التشغيلي العملي، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من كونها موجهة إلى القيادات الإدارية، ومديري إدارات المخاطر، ومديري العمليات في الشركات الصناعية، حيث تسهم نتائجها في توضيح الدور الفعلي لإدارة المخاطر في دعم الكفاءة التشغيلية وتقليل التعثرات الإنتاجية. كما تساعد في تعزيز الوعي بأهمية التكامل بين التخطيط للمخاطر والعمليات اليومية بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد ويرفع من مستوى الأداء المؤسسي.

وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة المخاطر في تحسين الكفاءة التشغيلية، من خلال التطبيق على شركة سابك في مدينة الرياض، وذلك عبر قياس مدى ارتباط ممارسات تحديد المخاطر وتقييمها ومتابعتها بمؤشرات الكفاءة التشغيلية داخل الشركة، بما يسهم في تقديم توصيات عملية تدعم متخذي القرار وتعزز الأداء التشغيلي المستدام.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه الشركات الصناعية تحديات تشغيلية متزايدة نتيجة لتقلبات الأسواق، وتعقيد سلاسل الإمداد، وارتفاع متطلبات الجودة والسلامة، مما يجعل العمليات التشغيلية عرضة لمجموعة متنوعة من المخاطر. ورغم تبني العديد من المؤسسات لمفهوم إدارة المخاطر، إلا أن تطبيقها في بعض الحالات يظل شكلياً أو غير مدمج بصورة فعالة مع الأنشطة التشغيلية اليومية، الأمر الذي قد يحد من قدرتها على تقليل الأعطال، وضبط التكاليف، وتحسين استغلال الموارد. ومن هنا تبرز المشكلة في الحاجة إلى فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر والكفاءة التشغيلية، ومدى إسهام الممارسات الفعلية لإدارة المخاطر في دعم الأداء التشغيلي داخل الشركات الصناعية الكبرى.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من كثرة الأدبيات التي تناولت إدارة المخاطر وعلاقتها بالأداء المؤسسي، إلا أن معظم الدراسات ركزت على الأبعاد المالية والاستراتيجية، مع اهتمام محدود بالبعد التشغيلي بشكل مباشر. كما أن بعض الطروحات النظرية عالجت إدارة المخاطر كإطار عام دون الربط التفصيلي بينها وبين مؤشرات الكفاءة التشغيلية مثل تقليل الهدر، وزمن الإنجاز، واستمرارية العمليات. إضافة إلى ذلك، لا يزال هناك نقص في النماذج النظرية التي تفسر بشكل تكاملي كيف تؤثر ممارسات تحديد المخاطر وتقييمها ومتابعتها على تحسين العمليات التشغيلية داخل البيئات الصناعية المعقدة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتوجد محدودية في الدراسات الميدانية التي تناولت أثر إدارة المخاطر على الكفاءة التشغيلية داخل الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، خاصة في مدينة الرياض. كما أن كثيرًا من الدراسات التطبيقية اعتمدت على قطاعات خدمية أو مالية، دون التركيز الكافي على القطاع الصناعي الذي يتميز بحساسية عالية للمخاطر التشغيلية. كذلك، لم تمنح الشركات الصناعية الكبرى مثل شركة سابك في الرياض اهتمامًا بحثيًا كافيًا فيما يتعلق بقياس العلاقة المباشرة بين إدارة المخاطر والكفاءة التشغيلية من منظور ممارسات فعلية داخل بيئة العمل.

السؤال الرئيسي للدراسة

ما دور إدارة المخاطر في تحسين الكفاءة التشغيلية بالتطبيق على شركة سابك في الرياض؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على الربط بين إدارة المخاطر والكفاءة التشغيلية في بيئة صناعية تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. فالكفاءة التشغيلية لم تعد مجرد هدف تشغيلي، بل أصبحت عنصرًا حاسمًا في تعزيز القدرة التنافسية وضمان الاستدامة المؤسسية. وفي ظل تصاعد المخاطر التشغيلية المرتبطة بالإنتاج وسلاسل الإمداد والتقنيات الحديثة، تبرز الحاجة إلى دراسة مدى إسهام إدارة المخاطر في دعم العمليات وتحسين نتائجها. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على هذا الترابط وتحليله بصورة منهجية في سياق تطبيقي واقعي.

1.3.1. على المستوى النظري:

على المستوى النظري، تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر من خلال توسيع نطاق تحليلها ليشمل البعد التشغيلي بشكل مباشر، بدلاً من الاكتفاء بالتركيز على الأداء المالي أو الاستراتيجي. كما تساعد في توضيح العلاقة المفاهيمية بين ممارسات إدارة المخاطر ومؤشرات الكفاءة التشغيلية، الأمر الذي يدعم بناء إطار تحليلي أكثر تكاملاً في الدراسات المستقبلية. كذلك، توفر الدراسة أساساً علمياً يمكن للباحثين الاعتماد عليه عند تناول موضوعات مشابهة في القطاع الصناعي، مما يعزز من تراكم المعرفة في هذا المجال.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل أهمية الدراسة في تقديم نتائج عملية يمكن أن يستفيد منها صناع القرار ومديرو العمليات وإدارات المخاطر في الشركات الصناعية، وبخاصة في شركة سابك في الرياض. إذ يمكن أن تسهم مخرجات الدراسة في دعم تطوير سياسات وإجراءات أكثر فاعلية لإدارة المخاطر بما ينعكس على تقليل الأعطال التشغيلية، وتحسين استغلال الموارد، ورفع مستوى الإنتاجية. كما تساعد النتائج في تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر داخل بيئة العمل، وربطها بشكل مباشر بتحسين الأداء اليومي، بما يدعم تحقيق الاستقرار والاستدامة على المدى الطويل.

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال البحث الرئيسي: ما دور إدارة المخاطر في تحسين الكفاءة التشغيلية في شركة سابك في الرياض؟

السؤال الفرعي 1: ما مستوى تطبيق إدارة المخاطر في شركة سابك؟

السؤال الفرعي 2: ما مستوى الكفاءة التشغيلية في الشركة؟

السؤال الفرعي 3: ما أثر تحديد المخاطر على الكفاءة التشغيلية؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي تعرف على دور إدارة المخاطر في تحسين الكفاءة التشغيلية في شركة سابك في الرياض.

الهدف الفرعي ١ : قياس مستوى تطبيق إدارة المخاطر داخل الشركة.

الهدف الفرعي ٢ : تقييم مستوى الكفاءة التشغيلية.

الهدف الفرعي ٣ : تحليل العلاقة بين تحديد المخاطر والكفاءة التشغيلية.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على الكفاءة التشغيلية في شركة سابك في الرياض.

الفرضية الفرعية ١: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد المخاطر على الكفاءة التشغيلية.

الفرضية الفرعية ٢: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم المخاطر على الكفاءة التشغيلية.

الفرضية الفرعية ٣: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستجابة للمخاطر على الكفاءة التشغيلية.

1.7. نموذج الدراسة

المتغير التابع

- الكفاءة التشغيلية وتشمل:
 - تقليل التكاليف
 - تحسين الإنتاجية
 - تقليل الأعطال
 - استغلال الموارد التشغيلية

- إدارة المخاطر وتشمل:
 - تحديد المخاطر
 - تقييم المخاطر
 - الاستجابة للمخاطر

المتغير المستقل

1.8. منهجية الدراسة

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته في دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر والكفاءة التشغيلية وتحليل أثر المتغيرات.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركة سابك في الرياض، خاصة العاملين في الإدارات التشغيلية وإدارة المخاطر.

عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة عشوائية من موظفي الشركة، بما يحقق تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة.

نوع البيانات:

تعتمد الدراسة على نوعين من البيانات:

بيانات أولية: يتم جمعها من خلال الاستبانة.

بيانات ثانوية: من الكتب والمراجع والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المخاطر والكفاءة التشغيلية.

أداة الدراسة:

الاستبانة، وتتكون من مجموعة من الفقرات لقياس:

إدارة المخاطر (تحديد، تقييم، استجابة، متابعة)

الكفاءة التشغيلية

أسلوب جمع البيانات:

توزيع الاستبانات على أفراد العينة داخل الشركة، وجمعها وتحليلها.

أساليب التحليل الإحصائي:

سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، مثل:

المتوسط الحسابي

الانحراف المعياري

تحليل الانحدار

اختبار الفرضيات

1.9. الدراسة الميدانية

تركز الدراسة الميدانية على جمع البيانات من واقع بيئة العمل داخل شركة سابك، من خلال توزيع الاستبانات على الموظفين.

وتهدف إلى:

التعرف على مستوى تطبيق إدارة المخاطر فعليًا

قياس أثرها على العمليات التشغيلية

تحليل آراء الموظفين حول كفاءة الأداء

وسيتم تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة.

مخطط المشروع المقترح 10.1.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

الأسئلة

الأهداف

الأهمية

الفصل الثاني: الإطار النظري

إدارة المخاطر

أنواع المخاطر

الكفاءة التشغيلية

العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

عرض وتحليل الدراسات

أوجه التشابه والاختلاف

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعد إدارة المخاطر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، نظرًا لدورها الحيوي في تعزيز استقرار المنظمات وتحسين أدائها، خاصة في البيئات الصناعية التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتقلب. وقد ركزت العديد من الدراسات السابقة على تحليل مفهوم إدارة المخاطر من جوانبه المختلفة، سواء من حيث تطبيقاته أو تأثيره على الأداء المؤسسي.

وفي المقابل، برز مفهوم الكفاءة التشغيلية كأحد المؤشرات الأساسية لقياس نجاح المنظمات في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل التكاليف، وتحسين الإنتاجية. ومع تزايد التحديات التشغيلية، أصبح من الضروري دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر والكفاءة التشغيلية بشكل أعمق.

ومن هنا، يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل أبرز الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات محل الدراسة، وهي إدارة المخاطر (كمتغير مستقل) والكفاءة التشغيلية (كمتغير تابع)، بالإضافة إلى توضيح طبيعة العلاقة بينهما.

2.2. المتغير المستقل

تناولت العديد من الدراسات مفهوم إدارة المخاطر باعتباره إطارًا متكاملًا يهدف إلى تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها بطريقة منهجية. حيث أشار (COSO, 2017) إلى أن إدارة المخاطر المؤسسية تُعد عملية استراتيجية متكاملة تُطبق على مستوى المنظمة بهدف تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف.

كما أوضح (Hopkin, 2018) أن إدارة المخاطر تتضمن مجموعة من المراحل الأساسية، تشمل تحديد المخاطر، تقييمها، ثم اختيار الاستجابة المناسبة لها، وهو ما يساهم في تقليل الآثار السلبية وتعظيم الفرص.

وفي دراسة (Bromiley et al., 2015)، تم التأكيد على أن تطبيق إدارة المخاطر بشكل فعال يساعد في تحسين جودة القرارات الإدارية، وتقليل حالة عدم التأكد داخل المنظمة. كما بينت دراسة (Arena et al., 2010) أن نجاح إدارة المخاطر يعتمد على مدى تكاملها مع الأنشطة التشغيلية اليومية، وليس مجرد كونها وظيفة مستقلة.

كذلك، أظهرت دراسة (Kaplan & Mikes, 2012) أن المؤسسات التي تعتمد على تصنيف المخاطر والتعامل معها وفق منهج منظم تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات وتقليل الخسائر التشغيلية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن إدارة المخاطر تمثل أداة استراتيجية تساهم في دعم الأداء التشغيلي من خلال التحكم في مصادر التهديد وتقليل تأثيرها.

2.3. المتغير التابع

تُعرف الكفاءة التشغيلية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد، مع الحفاظ على جودة المخرجات. وقد تناولت العديد من الدراسات هذا المفهوم باعتباره مؤشراً أساسياً للأداء.

حيث أشار (Heizer et al., 2020) إلى أن الكفاءة التشغيلية تتحقق من خلال تحسين العمليات وتقليل الفاقد وزيادة الإنتاجية. كما أوضح (Stevenson, 2021) أن الكفاءة التشغيلية ترتبط بشكل مباشر بإدارة العمليات، خاصة فيما يتعلق بتقليل التكاليف وتحسين جودة الإنتاج.

وفي السياق ذاته، بينت دراسة (Slack et al., 2019) أن المنظمات التي تسعى إلى تحسين كفاءتها التشغيلية تركز على عدة عناصر، منها تقليل الأعطال التشغيلية، وتحسين استغلال الموارد، وزيادة سرعة الإنجاز.

كما أشار (Christopher, 2016) إلى أن كفاءة سلاسل الإمداد تُعد جزءاً مهماً من الكفاءة التشغيلية، حيث تؤثر بشكل مباشر على استمرارية العمليات وتقليل المخاطر المرتبطة بالإنتاج.

وبالتالي، يمكن اعتبار الكفاءة التشغيلية مؤشراً شاملاً يعكس قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين التكلفة والجودة والإنتاجية.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المؤسسي، وأشارت إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة المخاطر على تحسين الأداء، بما في ذلك الكفاءة التشغيلية.

فقد أظهرت دراسة (Hoyt & Liebenberg, 2011) أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يسهم في تعزيز قيمة الشركة وتحسين أدائها العام. كما بينت دراسة (McShane et al., 2011) أن المؤسسات التي تعتمد على إدارة مخاطر متقدمة تحقق مستويات أعلى من الاستقرار التشغيلي.

وفي سياق العمليات التشغيلية، أوضح (Tang, 2006) أن إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد تساعد في تقليل الاضطرابات التشغيلية وتحسين استمرارية الإنتاج. كما أكدت دراسة (Jüttner, 2005) أن إدارة المخاطر تسهم في تقليل الانقطاعات وتحسين كفاءة العمليات.

كذلك، أظهرت دراسة (Verbano & Venturini, 2013) أن وجود نظام فعال لإدارة المخاطر يؤدي إلى تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر، مما ينعكس بشكل مباشر على الكفاءة التشغيلية.

ومن خلال ما سبق، يتضح أن العلاقة بين إدارة المخاطر والكفاءة التشغيلية هي علاقة طردية، حيث يؤدي تحسين ممارسات إدارة المخاطر إلى رفع مستوى الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل الأعطال، وتحسين الإنتاجية، وتعزيز استغلال الموارد.

2.5. الخاتمة

تناول هذا الفصل عرضاً تحليلياً لأبرز الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم التركيز على المتغير المستقل (إدارة المخاطر) والمتغير التابع (الكفاءة التشغيلية)، بالإضافة إلى استعراض العلاقة بينهما.

وقد أظهرت الدراسات وجود اهتمام متزايد بإدارة المخاطر كأداة استراتيجية لتحسين الأداء، إلا أن معظمها ركز على الجوانب المالية والاستراتيجية، مع قلة التركيز على البعد التشغيلي، خاصة في البيئات الصناعية.

كما تبين وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر والكفاءة التشغيلية، إلا أن هناك حاجة لمزيد من الدراسات التطبيقية في السياق المحلي، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقه من خلال التطبيق على شركة سابك في مدينة الرياض.

COSO. (2017). Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

ISO. (2018). ISO 31000: Risk management – Guidelines. International .Organization for Standardization

Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. .Long Range Planning, 48(4), 265–276

Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2011). The value of enterprise risk .management. Journal of Risk and Insurance, 78(4), 795–822

Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of .implementation. Journal of Accounting and Public Policy, 24(6), 521–531

Power, M. (2009). The risk management of nothing. Accounting, .Organizations and Society, 34(6–)7, 849–855

Stevenson, W. J. (2021). Operations management (14th ed.). McGraw-Hill .Education

Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). Operations management: .Sustainability and supply chain management (13th ed.). Pearson

Al-Najjar, B., & Anfiniadiou, A. (2012). Environmental policies and firm .value. Business Strategy and the Environment, 21(1), 49–59

Brustbauer, J. (2016). Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model. *International Small Business Journal*, 34(1), 70–85

Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of enterprise risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 659–675

Fraser, J., & Simkins, B. (2010). *Enterprise risk management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executives*. Wiley

McShane, M. K., Nair, A., & Rustambekov, E. (2011). Does enterprise risk management increase firm value? *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 26(4), 641–658

Tang, C. S. (2006). Perspectives in supply chain risk management. *International Journal of Production Economics*, 103(2), 451–488

Jüttner, U. (2005). Supply chain risk management: Understanding the business requirements. *The International Journal of Logistics Management*, 1(61), 120–141

Hillson, D. (2016). *The risk management handbook* (2nd ed.). Kogan Page

Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management* (5th ed.). Kogan Page

Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2019). *Operations management* (9th ed.). Pearson

Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management* (5th ed.). Pearson

Verbano, C., & Venturini, K. (2013). Managing risks in SMEs: A literature review and research agenda. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(3), 186–197

Olson, D. L., & Wu, D. (2015). *Enterprise risk management models*. Springer

Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of enterprise risk management. *Accounting, organizations and Society*, 35(7), 659–675

Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(6), 521–531

Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265–276

Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management* (5th ed.). Pearson

COSO. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations management: Sustainability and supply chain management* (13th ed.). Pearson

Hillson, D. (2016). *The risk management handbook* (2nd ed.). Kogan Page

Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management* (5th ed.). Kogan Page

- Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2011). The value of enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*, 78(4), 795–822
- ISO. (2018). ISO 31000: Risk management – Guidelines. International Organization for Standardization
- Jüttner, U. (2005). Supply chain risk management: Understanding business requirements. *The International Journal of Logistics Management*, 16(1), 120–141
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48–60
- McShane, M. K., Nair, A., & Rustambekov, E. (2011). Does enterprise risk management increase firm value? *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 26(4), 641–658
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2019). *Operations management* (9th ed.). Pearson
- Stevenson, W. J. (2021). *Operations management* (14th ed.). McGraw-Hill Education
- Tang, C. S. (2006). Perspectives in supply chain risk management. *International Journal of Production Economics*, 103(2), 451–488

COSO. (2017). Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.

ISO. (2018). ISO 31000: Risk Management Guidelines.

Robert S. Kaplan & Anette Mikes (2012). Managing risks: A new framework. Harvard Business Review.

Paula Bromiley et al. (2015). Enterprise risk management. Long Range Planning.

Robert E. Hoyt & Andre P. Liebenberg (2011). The value of ERM. Journal of Risk and Insurance.

John Heizer et al. (2020). Operations Management. Pearson.

William J. Stevenson (2021). Operations Management. McGraw-Hill.

Nigel Slack et al. (2019). Operations Management. Pearson.

Christopher Martin (2016). Logistics and Supply Chain Management.

Chunsheng Tang (2006). Supply chain risk management. International Journal of Production Economics.

الملحق رقم (1) أداة الدراسة (الاستبانة)

أخي/أختي الفاضل(ة)،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: «دور إدارة المخاطر في تحسين الكفاءة التشغيلية بالتطبيق على شركة سابك في الرياض»، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على الدرجة العلمية. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر في تحسين الكفاءة التشغيلية من وجهة نظر العاملين في شركة سابك بمدينة الرياض.

لذا، نأمل منكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة: روان محمد النسي

أولاً: المعلومات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

☐ ذكر ☐ أنثى	النوع الاجتماعي:
☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى أقل من 35 سنة ☐ من 35 إلى أقل من 45 سنة ☐ من 45 إلى أقل من 55 سنة ☐ 55 سنة فأكثر	العمر:
☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه	المؤهل العلمي:
☐ أقل من سنة ☐ من سنة إلى أقل من 3 سنوات ☐ من 3 إلى أقل من 6 سنوات ☐ من 6 إلى أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر	عدد سنوات الخبرة:
☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ مشرف ☐ موظف إداري ☐ أخرى	المسمى الوظيفي:
☐ إدارة المخاطر ☐ الإدارة التشغيلية ☐ الإدارة المالية ☐ الموارد البشرية ☐ إدارة أخرى	الإدارة التي تعمل بها:

القسم الثاني: بيانات الدراسة
يرجى تحديد درجة موافقتكم على العبارات التالية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

المحور الأول: إدارة المخاطر

م	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
البعد الأول: تحديد المخاطر				
1	تحرص الشركة على تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على العمليات التشغيلية.			
2	يتم تحديد مصادر المخاطر بصورة منتظمة داخل الشركة.			
3	تعتمد الشركة أساليب واضحة للتعرف على المخاطر قبل وقوعها			
4	يتم إشراك العاملين في تحديد المخاطر المتعلقة بالعمل.			
5	تمتلك الشركة إجراءات فعالة لرصد المخاطر التشغيلية			

م	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
البعد الثاني: تقييم المخاطر				
1	تقوم الشركة بتقييم المخاطر وفقاً لدرجة تأثيرها على العمليات التشغيلية			
2	يتم تحليل احتمالية حدوث المخاطر بشكل دوري			
3	تعتمد الشركة معايير واضحة لتصنيف المخاطر حسب أولويتها			
4	تسهم عملية تقييم المخاطر في دعم اتخاذ القرارات التشغيلية			
5	يتم تحديث تقييم المخاطر بصورة مستمرة لمواكبة المتغيرات			

م	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
البعد الثالث: الاستجابة للمخاطر				
1	تمتلك الشركة خططاً واضحة للتعامل مع المخاطر المحتملة			
2	يتم اتخاذ إجراءات مناسبة للحد من آثار المخاطر عند حدوثها			
3	تسهم الاستجابة السريعة للمخاطر في استمرارية العمليات التشغيلية			
4	توفر الشركة الموارد اللازمة لمعالجة المخاطر بفاعلية			
5	يتم مراجعة وتحديث خطط مواجهة المخاطر بشكل مستمر			

المحور الثاني: الكفاءة التشغيلية

م	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
البعد الأول: الإنتاجية				
1	تساعد إدارة المخاطر على تقليل التوقفات التشغيلية.			
2	تسهم إدارة المخاطر في رفع مستوى الإنتاجية داخل الشركة.			
3	تساعد إدارة المخاطر على تحقيق الأهداف التشغيلية بكفاءة			
4	تحقق الشركة مستويات إنتاجية مرتفعة نتيجة الإدارة الفعالة للمخاطر			
البعد الثاني: جودة الأداء				
5	تسهم إدارة المخاطر في تحسين جودة الأداء داخل الشركة.			
6	تساعد إدارة المخاطر في تقليل الأخطاء التشغيلية			
7	تتميز العمليات التشغيلية بالدقة نتيجة الإدارة الفعالة للمخاطر.			
8	تسهم إدارة المخاطر في رفع مستوى الأداء المؤسسي.			
البعد الثالث: استغلال الموارد				
9	تسهم إدارة المخاطر في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة			
10	تساعد إدارة المخاطر في تقليل الهدر في الموارد.			
11	تساعد إدارة المخاطر في تحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة			
12	تؤدي إدارة المخاطر إلى تحسين كفاءة استغلال الموارد داخل الشركة			

الفصل الثالث منهجية الدراسة

3.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية التي اعتمد عليها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، وذلك من خلال تحديد التصميم المنهجي المناسب، والتعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وبيان أساليب جمع البيانات وتحليلها إحصائيًا. كما يتضمن الفصل توضيحًا لأداة الدراسة المستخدمة والمتمثلة في الاستبانة، بالإضافة إلى بيان أنواع البيانات ومصادرها والإجراءات الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها لتحليل النتائج واستخلاص الاستنتاجات المتعلقة بدور إدارة المخاطر في تحسين الكفاءة التشغيلية بالتطبيق على شركة سابك بمدينة الرياض.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

يقصد بالتعريف الإجرائي تحديد المفهوم الذي سيتم قياسه في هذه الدراسة بصورة عملية، بحيث يمكن تحويله إلى مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة باستخدام أداة الاستبانة.

3.2.1 إدارة المخاطر (المتغير المستقل)

يقصد بإدارة المخاطر في هذه الدراسة مجموعة الإجراءات والممارسات التي تتبناها شركة سابك للتعرف على المخاطر المحتملة، وتقييمها، ووضع الخطط المناسبة للاستجابة لها، بما يحد من آثارها السلبية ويدعم استمرارية العمليات التشغيلية، وسيتم قياسها من خلال أبعاد: تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر.

3.2.2 الكفاءة التشغيلية (المتغير التابع)

يقصد بالكفاءة التشغيلية قدرة شركة سابك على تنفيذ عملياتها التشغيلية بأفضل استخدام ممكن للموارد، مع تحقيق مستوى مرتفع من الإنتاجية وجودة الأداء وتقليل الهدر والتكاليف، وسيتم قياسها من خلال أبعاد: الإنتاجية، وجودة الأداء، واستغلال الموارد.

3.3 تصميم البحث

اعتمدت الدراسة على التصميم الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك على النحو الآتي:

فلسفة البحث: الفلسفة الوضعية.

منهج البحث: المنهج الوصفي التحليلي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: البحث الكمي.

الأفق الزمني: الدراسة المقطعية.

أداة الدراسة: الاستبانة.

(SPSS) برنامج التحليل: الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وطرق وتقنيات أخذ العينة

3.4.1 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركة سابك بمدينة الرياض بمختلف إداراتها، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بتطبيق ممارسات إدارة المخاطر والعمليات التشغيلية داخل الشركة. وتم اختيار شركة سابك نظراً لكونها إحدى أكبر الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، واهتمامها بتطبيق أنظمة إدارة المخاطر بما يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

التركيبة الوظيفية لمجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة العاملين في عدد من الإدارات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومن أبرزها:

إدارة المخاطر.

الإدارة التشغيلية.

إدارة الجودة.

الإدارة المالية.

إدارة الموارد البشرية.

الإدارات المساندة الأخرى.

كما يضم المجتمع مختلف المستويات الوظيفية، مثل:

الإدارة العليا.

رؤساء الأقسام.

المشرفون.

الموظفون الإداريون.

الموظفون الفنيون.

مجتمع الدراسة

القطاع واسم الشركة	التصنيفات	عدد الموظفين
شركة سابك الرياض	الإدارة العليا	20
شركة سابك الرياض	رؤساء الأقسام والمشرفون	60
شركة سابك الرياض	الموظفون	220
الاجمالي	-	300

المصدر: إعداد الباحث

3.4.2 عينة الدراسة

تمثل عينة الدراسة مجموعة من موظفي شركة سابك بمدينة الرياض، وتم اختيارها بما يتناسب مع أهداف الدراسة وطبيعة المجتمع. وسيتم توزيع الاستبانة على عينة من الموظفين من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية لضمان تمثيل مناسب لآراء أفراد المجتمع.

جدول رقم (2) عينة الدراسة

حجم العينة	عينة البحث
169 موظفًا	موظفو شركة سابك بمدينة الرياض.

المصدر: إعداد الباحث

3.4.3 طرق وتقنيات أخذ العينة

اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، حيث سيتم اختيار أفراد العينة بصورة عشوائية من موظفي شركة سابك بمدينة الرياض، وذلك لإتاحة الفرصة لجميع أفراد المجتمع للمشاركة في الدراسة وتقليل احتمالية التحيز، بما يسهم في الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

3. طريقة جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وذلك لملاءمتها لطبيعة البحث وأهدافه، ولقدرتها على جمع البيانات من عدد كبير من المبحوثين في وقت مناسب. وقد صُممت الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بإدارة المخاطر والكفاءة التشغيلية، وتضمنت مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم توزيعها على محورين رئيسيين هما: إدارة المخاطر والكفاءة التشغيلية.

3.5.1 إدارة المخاطر (المتغير المستقل)

اعتمد الباحث في قياس إدارة المخاطر على عدد من الدراسات والمراجع العلمية المتخصصة في إدارة المخاطر المؤسسية، وتم تقسيم المتغير إلى ثلاثة أبعاد رئيسية هي: تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، واشتمل المتغير على (15) فقرة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في قياس استجابات أفراد العينة، حيث (1 = غير موافق بشدة، 5 = موافق بشدة).

جدول رقم (3)

المصادر	عدد العناصر	الابعاد	المتغير المستقل
COSO	5	تحديد المخاطر	إدارة المخاطر
ISO (2017)، 31000 (2018)	5	تقييم المخاطر	
15 Kaplan & Mikes (2012)	5	الاستجابة للمخاطر	
المجموع	15		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة.

3.5.2 الكفاءة التشغيلية (المتغير التابع)

اعتمد الباحث في قياس الكفاءة التشغيلية على مجموعة من الدراسات المتخصصة في إدارة العمليات والأداء المؤسسي، وتم تقسيم المتغير إلى ثلاثة أبعاد هي: الإنتاجية، وجودة الأداء، واستغلال الموارد، واشتمل المتغير على (15) فقرة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة.

جدول رقم (4)

المصدر	عدد العناصر	الأبعاد	المتغير التابع
Heizer et al. (2020)	5	الإنتاجية	الكفاءة التشغيلية
Slack et al. (2019)	5	جودة الاعداد	
Stevenson (2021)	5	استغلال الموارد	
المجموع	15		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة.

3.6 أنواع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين من البيانات، وهما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وذلك بهدف توفير معلومات شاملة تدعم تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

3.6.1 البيانات الأولية

تُعد البيانات الأولية المصدر الرئيس للدراسة، حيث يتم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة، وذلك للتعرف على آرائهم حول دور إدارة المخاطر في تحسين الكفاءة التشغيلية في شركة سابك بمدينة الرياض.

وتشمل البيانات الأولية ما يأتي:

بيانات إدارة المخاطر

مستوى تطبيق ممارسات تحديد المخاطر داخل الشركة.

آليات تقييم المخاطر المتبعة.

إجراءات الاستجابة للمخاطر.

مدى اهتمام الشركة بإدارة المخاطر.

دور إدارة المخاطر في دعم اتخاذ القرارات التشغيلية.

بيانات الكفاءة التشغيلية

مستوى الإنتاجية داخل الشركة.

جودة الأداء التشغيلي.

كفاءة استغلال الموارد البشرية والمادية.

تقليل الهدر والتكاليف التشغيلية.

استمرارية العمليات التشغيلية.

البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس.

العمر.

المؤهل العلمي.

سنوات الخبرة.

المسمى الوظيفي.

الإدارة التي يعمل بها الموظف.

طريقة جمع البيانات الأولية

سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة من موظفي شركة SPSS سابك بمدينة الرياض، ثم جمع الاستجابات وتحليلها باستخدام برنامج للوصول إلى النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

3.6.2 البيانات الثانوية

تتمثل البيانات الثانوية في المعلومات التي سبق نشرها في الكتب العلمية والدوريات المحكمة والتقارير الرسمية والأبحاث والدراسات السابقة، والتي اعتمد عليها الباحث في بناء الإطار النظري وتفسير نتائج الدراسة.

وتشمل البيانات الثانوية ما يأتي:

الكتب العلمية المتخصصة في إدارة المخاطر.

الدراسات والأبحاث العلمية المحكمة.

الخاصة بإدارة المخاطر المؤسسية. COSO تقارير

الخاصة بإدارة المخاطر. ISO 31000:2018 مواصفة

التقارير السنوية لشركة سابك.

المقالات العلمية المنشورة في المجالات المحكمة.

الرسائل العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد الانتهاء من جمع الاستبانات، سيتم إدخال البيانات إلى برنامج الحزم وتحليلها باستخدام مجموعة من (SPSS) الإحصائية للعلوم الاجتماعية (الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك على النحو الآتي:

التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة.

لقياس ثبات أداة الدراسة. (Cronbach's Alpha معامل ألفا كرونباخ)
للتحقق من الاتساق (Pearson Correlation معامل ارتباط بيرسون)
الداخلي بين فقرات الاستبانة.
تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المخاطر في تحسين الكفاءة التشغيلية.
لقبول أو رفض فرضيات (Sig = 0.05) اختبار مستوى الدلالة الإحصائية)
الدراسة.

3.8 الخاتمة

تناول هذا الفصل المنهجية التي اعتمد عليها الباحث في تنفيذ الدراسة، حيث تم توضيح التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وتصميم البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها. وتمثل هذه الإجراءات الأساس العلمي الذي سيتم الاعتماد عليه في الفصل التالي لتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، وصولاً إلى استخلاص النتائج والتوصيات المتعلقة بدور إدارة المخاطر في تحسين الكفاءة التشغيلية في شركة سابك بمدينة الرياض.