

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص: ماجستير إدارة المخاطر



عنوان البحث

دراسة العلاقة بين ثقافة المخاطر و اتخاذ القرار في القطاع شبه حكومي في
المملكة العربية السعودية

**A Study of Relationship Between Risk Culture and Decision
Making in Semi Government Sector in Kingdom of Saudi
Arabia**

إعداد الطالب/

في بنت علي بن فهد بن سالم القحطاني

إشراف/

العام الدراسي:

2023

مقدمة:

أطلق برنامج التخصيص في عام 2018، ليركز على دعم نمو الاقتصاد الوطني، وتعزيز دور القطاع الخاص، وتحديد الأصول والخدمات والموارد الحكومية القابلة للتخصيص في عدد من القطاعات، من أجل تحسين جودة وكفاءة الخدمات المقدمة، وتخفيض تكلفتها على الأفراد والشركات، مما يساهم في تركيز الجهود الحكومية على الدور التشريعي والتنظيمي وتشجيع الابتكار لدى القطاع الخاص بما يتوافق مع أهداف رؤية السعودية 2030 فشهدت عدة قطاعات حكومية في المملكة العربية السعودية تحولات جذرية في ظل توجه الحكومة نحو التخصيص وتطوير الأداء المؤسسي. وفي هذا السياق، تتعاضد أهمية إدارة المخاطر كعنصر حيوي لضمان استدامة المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. يعد موضوع العلاقة بين ثقافة المخاطر واتخاذ القرار في القطاع شبه حكومي من المواضيع الحديثة نسبياً، والتي لم تحظ بالقدر الكافي من البحث والدراسة على المستوى المحلي.

يهدف هذا البحث إلى سد الفجوة في الأدبيات المحلية من خلال تسليط الضوء على كيفية تأثير ثقافة المخاطر على عملية اتخاذ القرار في القطاع شبه حكومي. تتجلى أهمية هذه الدراسة في مرحلة التخصيص الحالية التي تمر بها المملكة، حيث يصبح من الضروري تعزيز مفهوم إدارة المخاطر وجعله جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة ككل، مما ينعكس إيجاباً على القرارات اليومية للأفراد في جميع مستويات المنظمة.

الجديد الذي تقدمه هذه الدراسة يتجلى في عدة نقاط رئيسية: أولاً، تركيز على توضيح أهمية ثقافة المخاطر في المنظمات. ثانياً، التركيز على اتخاذ القرارات في ظل المخاطر وأخيراً، تأتي هذه الدراسة بدافع شخصي وشغف كبير من الباحث في مجال إدارة المخاطر، مما يدفعه للتعمق أكثر ونقل أهمية هذا المفهوم لجميع الأفراد في الجهات المعنية.

من خلال هذا البحث، نسعى لتوضيح أن إدارة المخاطر ليست مجرد آلية تنظيمية، بل هي ثقافة يجب أن تتبناها المؤسسات لضمان استدامة ونجاح عملياتها في ظل التحديات الحالية والمستقبلية.

مشكلة الدراسة:

ان الجهات الشبهه حكومية اليوم تسعى لوضع إدارة مخاطر فعالة فقامت بتخصيص مواردها لوضع إطار عمل لإدارة المخاطر، وتوضيح توجهها ورغبتها وقدرتها على تحمل المخاطر، ومع ذلك قد يغيب عنها أهمية تعزيز وتبني ثقافة المخاطر والوعي بتأثيرها على الأعمال. حيث يتوجب على الجميع اتخاذ العديد من القرارات في مجتمع الأعمال تحت ظل المخاطر بشكل يومي، مما يجعلهم يتحملون المسؤولية الشخصية عن معالجة المخاطر في العمليات اليومية التي يقومون بها. وتعد عملية اتخاذ القرار من أصعب المهمات في إدارة المنظمات لأن الإداري الجيد والقيادي لا يظهر نجاحه إلا بعد اتخاذ القرار في المواقف الصعبة والأزمات التي تمر بها المنظمة، إن إصدار القرارات العلمية والعقلانية تبنى على الحقائق والبيانات للتعامل مع المشكلة، وهذا ماجعلنا نهتم بهذا الموضوع ويكن محل دراسة. ومن هذا المنطلق نتبين لنا المشكلة الرئيسة للبحث في السؤال التالي : هل توجد علاقة بين ثقافة المخاطر وعملية اتخاذ القرار في القطاع الشبه حكومي في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

يقدم هذا البحث فائدة علمية أكاديمية بما يتوقع أن تضيفه نتائجه من توضيح للعلاقة بين ثقافة المخاطر وعملية اتخاذ القرار في القطاع الشبه حكومي في المملكة العربية السعودية ، وزيادة في أدبيات البحث العلمي.

تتمثل الأهمية العلمية لدراسة من أنها من الدراسات القليلة التي تتناول موضوعها حول العلاقة بين ثقافة المخاطر وأثرها في اتخاذ القرار لدى المنظمات وهي تشكل مادة علمية يستفيد منها الباحثين في إجراء دراسات ترتبط بموضوع الدراسة الحالية الذي يعتبر من مواضيع ذات الاهتمام الكبير خلال الفترة الأخيرة.

تتبع أهمية الدراسة العملية في أنها تلفت نظر الإدارة العليا وأصحاب المصلحة في جميع المستويات بالمنظمات والمهتمين بذات المجال بأهمية الوعي ب ثقافة المخاطر وكيفية تأثيرها على عملية اتخاذ القرار حيث سيوضح البحث الطرق والأساليب التي من شأنها أن تعزز وتحسن مستوى الثقافة وجودة القرارات في المنظمات بما يسهم في تحقيق اهداف واستراتيجيات المنظمة بشكل كفؤ وفعال.

أهداف الدراسة:

في ضوء المشكلة البحثية وقلة الدراسات المحلية لذات المجال فإن الدراسة تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- بيان العلاقة بين المتغير المستقل في الدراسة (ثقافة المخاطر) على المتغير التابع (عملية اتخاذ القرار) في القطاع الشبه حكومي في المملكة العربية السعودية.
- اكتشاف أهمية دعم وتبني الإدارة العليا لثقافة المخاطر ونشرها للمستويات الإدارية الأدنى.
- تحديد التحديات في الممارسات الحالية لثقافة المخاطر في الجهات عينة لدراسة.
- تقديم توصيات في البحث من الممكن أن تساهم بتحسين مستوى ثقافة المخاطر وجودة القرارات في المنظمات.

تساؤلات الدراسة

يحاول هذا البحث الإجابة على التساؤل التالي:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المخاطر واتخاذ القرار في القطاع الشبه حكومي في المملكة العربية السعودية.

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات:

- ما نوع العلاقة بين ثقافة المخاطر واتخاذ القرار في المنظمات.
- ما دور إدارة المخاطر في نشر ثقافة المخاطر.
- كيف يتم تحسين ثقافة المخاطر في الجهات.
- ماهي افضل الممارسات المعنية بثقافة المخاطر.

فروض الدراسة:

وللإجابة على هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المخاطر واتخاذ القرار.
- العلاقة بين ثقافة المخاطر وعملية صنع القرار طردية.
- إدارة المخاطر هي مركز رئيسي وحيوي للمعلومات وهي المعنية بالتوعية ونشر ثقافة المخاطر في المنظمات.

- توفر الوعي بالمخاطر في ثقافة المنظمات يعزز من صحة القرارات المتخذة ويقلل من عدم اليقين.
- توجد ممارسات محلية وعالمية متبعة في نشر ثقافة المخاطر بما ينعكس ايجاباً على صناع القرار.

الدراسات السابقة:

- دراسة دايج وفانز (2014) بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء"
تناولت دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي، تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات المتعلقة بمدى علاقة وتأثير الثقافة التنظيمية وأبعادها على تعزيز الالتزام التنظيمي في كليات جامعة كربلاء. هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المعرفية والتطبيقية، معتمدة على فرضيتين رئيسيتين وأخرى فرعية، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بعينة الدراسة. وأظهرت الأساليب الإحصائية المستخدمة وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأكدت النتائج التطبيقية أهمية الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي. أوصت الدراسة بأن تتبنى الكليات المبحوثة الثقافة كمدخل حديث لتعزيز الالتزام التنظيمي فيها.
- دراسة بومجان وآخرون (2018) بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا"
تم اختبار تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء. تضمنت جوانب جودة الحياة الوظيفية كلاً من التكوين، العمل الجماعي، الحوافز والمكافآت، خصائص المنصب، المشاركة في اتخاذ القرار، والظروف المادية للعمل. تم قياس الأداء من خلال جودة الخدمة، المهارات، السلوك الإبداعي، وكمية العمل. أشارت نتائج الدراسة إلى أن خصائص المنصب والعمل الجماعي لهما تأثير إيجابي مباشر على أداء الأستاذ، بينما لم يظهر أن للتكوين، ظروف العمل المادية، الأجور والمكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرار تأثير مباشر على الأداء.
- دراسة Shea et al (2021) بعنوان : Knowledge management practices as moderator in the relationship between organizational culture and performance in information technology companies in India.

ممارسات إدارة المعرفة كوسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء في شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند.

هدفت الدراسة إلى إجراء تجربة تجريبية لفحص دور ممارسات إدارة المعرفة (KM) كوسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء. تم تحليل تأثير أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، وفحص ممارسات إدارة المعرفة لتعزيز العلاقة بين الثقافة والأداء بشكل تجريبي. تم توزيع استبيان على 1255 مشاركاً من 10 شركات لتكنولوجيا المعلومات في الهند، وجمع البيانات منهم. أظهرت النتائج أن الثقافة التعاونية، والثقافة المبتكرة، والثقافة المتسقة، وثقافة الفعالية جميعها كانت مرتبطة بشكل إيجابي وكبير بالأداء التنظيمي. كما بينت الدراسة أن ممارسات إدارة المعرفة كانت لها علاقة إيجابية وكبيرة بالأداء التنظيمي، حيث ساهمت في تعديل العلاقة بين الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي. - أديب وإبراهيم (2007) بعنوان : دور إدارة المعرفة في تقليل من آثار المخاطر دراسة نظرية

هي دراسة نظرية حول دور إدارة المعرفة في تقليل آثار المخاطر. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وإدارة المخاطر، حيث تؤثر إدارة المعرفة بشكل إيجابي على إدارة المخاطر من خلال توفير البيانات والمعلومات والمعارف اللازمة حول المخاطر التي تواجه المنظمة. ونتيجة لذلك، يصبح التعامل مع المخاطر أسهل، ويتم تقليل آثارها إلى الحد الأدنى.

■ دراسة Marijin (2019) بعنوان :

the communication of statistical information about uncertainty in flood risk management

توصيل المعلومات الإحصائية حول عدم اليقين في إدارة مخاطر الفيضانات ذهبت الدراسة للبحث في إدارة المخاطر البيئية من خلال استكشاف دور المعرفة الإحصائية حول عدم اليقين في عمليات صنع القرار في إدارة مخاطر الفيضان على المدى الطويل في سياق مجالس المياه الإقليمية في هولندا، وكيفية تفسير هذه المعلومات واستخدامها من قبل المهنيين، وكيفية تأثير هذا على عمليات صنع القرار، وأشارت النتائج إلى أن المعلومات الإحصائية حول عدم اليقين يصعب تفسيرها من قبل المتخصصين، وتقل عملية المعلومات الإحصائية حول عدم اليقين بشدة أثناء عملية اتخاذ القرار، والتي تتحول خلالها المعلومات من كمية إلى نوعية، هذا بالإضافة إلى عدم استخدام المعلومات الإحصائية حول عدم اليقين

لحل مشكلات قرار إدارة مخاطر الفيضان، والذي لا يتم صياغة مشكلات القرارات داخل الأطر الإحصائية لاتخاذ القرار، ولا يتم جمع المعلومات الإحصائية حول عدم اليقين وتقديمها بغرض مدخلات هذه الأطر.

■ دراسة Susanne (2019) بعنوان:

The linkage between knowledge risk management and organizational performance

العلاقة بين إدارة معرفة المخاطر والأداء التنظيمي

استكشفت الدراسة تأثير إدارة معرفة المخاطر على الأداء التنظيمي، مع مراعاة مقاييس المرونة في الأداء مثل: الابتكار، الاستجابة، الاستدامة، والرشاقة التنظيمية. وأظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً لإدارة معرفة المخاطر على استجابة المنظمات وتحسين الأداء التنظيمي.

■ دراسة Shiyang, et al (2019) بعنوان: An equilibrium model of risk management

spillover

نموذج التوازن لانتشار إدارة المخاطر

في الدراسة التي أجراها تم التركيز على تأثيرات ومخاوف الأداء النسبية على سلوك مديري الصناديق عندما يكون المدراء غير متجانسين في ممارساتهم لإدارة المخاطر. أظهرت الدراسة أن اهتمامات الأداء النسبية لها تأثير واضح على مختلف المديرين، كما أن عدداً صغير من مديري الصناديق ذوي متطلبات لإدارة المخاطر، وهذا يبرهن على أن إدارة المخاطر لها تأثير كبير على الأسواق المالية.

■ دراسة (Wysokińska-Senkus & Górna,2021):

Towards sustainable development: risk management for organizational security

نحو التنمية المستدامة: إدارة المخاطر لأمن المنظمات

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التحكم في المخاطر والتخطيط الماهر لاستمرارية عمل المنظمة بشكل إيجابي على قيمة المنظمة وقدرتها على تحقيق الأهداف المخططة في الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. أوصت الدراسة بتركيز المنظمات على مفهوم الاستدامة والمخاطر بطريقة منهجية والتركيز على "المحصلة الثلاثية"، وهي تركيز المنظمة على الأهداف الاقتصادية وتعظيم الربح، والاهتمام بالجانب الاجتماعي في المنظمة وتحقيق الأهداف في ظل تحمل المسؤولية الاجتماعية للشركات، وأخيراً التركيز على الأهداف البيئية والكفاءة البيئية.

- دراسة عبد الصمد (2019) بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة - الجزائر، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأن من أبعاد الثقافة التنظيمية: الهيكل التنظيمي، والمشاركة باتخاذ القرار، وتوجيه الاداء وهم الاكثر أهمية وتأثيراً- حسب الترتيب- على الالتزام التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة:

- توصلت الدراسات السابقة الى وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.
- أن المعلومات الإحصائية أثناء عملية اتخاذ القرار حول عدم اليقين تقل بشدة ولا تستخدم.

ما يميز الدراسة الحالية :

- في البداية استقادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الاهتمام لبعض المراجع والمصادر التي تساهم في بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ضرورة الاهتمام بترسيخ الثقافة التنظيمية في المنظمات، لما لها من تأثير على كفاءة أدائها.
- تتميز الدراسة الحالية عن سابقتها بانها تركز أكثر حول ثقافة إدارة المخاطر من خلال توضيح علاقتها في اتخاذ القرار وسوف تستدل الدراسة بعينة بحثية في القطاع الشبه حكومي في المملكة العربية السعودية لدعم وتأكيده ما سوف تتوصل إليه من نتائج.

المنطلقات النظرية للدراسة:

سوف تنقسم الدراسة الى فصلين رئيسية يتضمن الفصل الأول ثقافة المخاطر وتم التطرق فيه لعدة مواضيع منها تعريف ثقافة المخاطر وأهميتها، وخطوط الدفاع الثلاث، دور القيادات في تعزيز ثقافة المخاطر، إطار ثقافة المخاطر، ونماذج لتغيير ثقافة المخاطر وعدة مواضيع أخرى والفصل الثاني بعنوان اتخاذ القرار تطرقنا فيه الى تعريف اتخاذ القرار وأنواعه، وماهي عملية اتخاذ القرار وبعض النماذج لاتخاذ القرار وكذلك خطوات اتخاذ القرار الأمثل.

الفصل الأول: ثقافة المخاطر

التمهيد:

شهد العالم في العقود الأخيرة أزمات مالية حادة كشفت عن نقاط ضعف خطيرة في الأنظمة الاقتصادية والمالية. من أبرز هذه الأزمات الأزمة المالية العالمية في 2007-2008 وأزمة جائحة كورونا (COVID-19) في 2020.

كانت الأزمة المالية العالمية 2007-2008 نتيجة لتوسع البنوك في الإقراض العقاري دون التأكد من جودة القروض الممنوحة. تسببت هذه السياسات في تراكم كميات هائلة من الديون المشكوك في تحصيلها، مما أدى إلى انهيار سوق العقارات الأمريكي وانتشار العدوى إلى الأسواق المالية العالمية. وقد أدى ذلك إلى فقدان الثقة في المؤسسات المالية، وزيادة معدلات الإفلاس، وتراجع حاد في السيولة المالية.

سعت البنوك في الإقراض دون تقييم دقيق لجودة القروض، مما أدى إلى تراكم مخاطر كبيرة. وعندما بدأت أسعار العقارات في الانخفاض، وجدت البنوك نفسها تواجه عجزاً كبيراً في السيولة. تدخل البنك الفيدرالي الأمريكي لإنقاذ بعض المؤسسات المالية للحيلولة دون انهيار الاقتصاد الوطني. وخلال جائحة كورونا (COVID-19)، تعرضت العديد من المؤسسات لمخاطر جديدة وغير متوقعة، مثل الانخفاض الحاد في الطلب على السلع والخدمات، وتعطل سلاسل الإمداد، والتحديات الصحية واللوجستية. بعض المؤسسات تعثرت نتيجة لهذه الظروف، في حين نجحت أخرى في تحويل هذه الأزمة إلى فرصة.

وأظهرت هذه الأزمات الحاجة الملحة لإدارة المخاطر في المؤسسات المالية وغير المالية على حد سواء. وقد عرفت بناءً على أيزو 31000:2018 بأنها: "عملية يتم تنفيذها على نحو مستمر وتساعد المنشآت في وضع الاستراتيجية وتحقيق الأهداف واتخاذ قرارات مدروسة". وسيسعى البحث إلى تعزيز ثقافة المخاطر في جميع المستويات الإدارية بهدف اتخاذ قرارات مدروسة بناءً على المخاطر في العمليات اليومية مما يساهم في تحقيق أهداف العمل والمنظمة ككل.

التعريف:

إن الثقافة التنظيمية هي قواعد وقيم عقلانية واجتماعية يشترك فيها أفراد المنظمة، تعبر عن المبادئ التي يؤمن بها أفراد المنظمة، وهذه القيم بدورها تؤثر على سلوك الأفراد وعلى الجوانب الملموسة في المنظمة. ونتيجة لاختلاف الثقافات في المنظمات، فإنه يتأثر عندها مدى استجابة العاملين للمخاطر

التي تحدث في المنظمة، وسرعة استشارهم للإنذار المبكر للخطر ومدى تفاعلهم في إدارة المخاطر، أي أن الثقافة التنظيمية تشكل محوراً لتشكل القيادة القوية في الاستراتيجية والعمليات، من خلال إشراك جميع العاملين في المنظمة وأصحاب المصلحة في مراحل عملية إدارة المخاطر. كما أصبحت الثقافة سمة خاصة بالتنظيم، بحيث تعزز بين أعضاء المنظمة بعض السلوك المتوقع من الأعضاء. وقد تختلف القيم الثقافية التنظيمية عن القيم لبعض الأفراد أو المنظمات، لذا تعد الثقافة التنظيمية ميزة تتفرد بها المنظمة عن غيرها من المنظمات، أي أن المنظمات تختلف في ثقافتها التنظيمية وكل منظمة لها ثقافة تنظيمية خاصة بها دون غيرها (عبد الرزاق وآخرون 2019).

من المهم جداً معرفة ان تعريف الثقافة للجهة أمر ليس باليسير، والمدارس المختلفة تختلف في تعريفها، لكن سنستند الى هذا التعريف في كتاب " Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Enterprise Risk Management" -بعد ان عرب- والذي ذكر : "هو السلوك العام للجهة في إدارتها لأعمالها، وهو ما يجعل الموظفين يقومون بأعمالهم بطريقة معينة لدى سياق الجهة، مما يدفعهم بأن يشعروا بأنهم ملزمين بفعله".

وعرفها (DGA,2022) أيضا بأنها : "القيم والمعرفة والفهم للمخاطر والوعي بمدى تأثيرها على الأعمال " حيث تمثل ثقافة إدارة المخاطر مجموعة من القيم والسلوكيات والفهم المشترك حول المخاطر التي يتشاركها جميع الأطراف داخل الجهة .

أهمية ثقافة المخاطر:

ساعد في بناء بيئة متكيفة للحوادث أو الكوارث مثلا يمكن رؤية ما حصل للجهاز المختلفة في فايروس covid-19 هنالك من كانوا جاهزين هنالك من تأثروا وهنالك من حولها من تهديد لفرصه نجاح.

تعزيز الشفافية فعبها يتم بوضوح تام مناقشة المخاطر مع الأطراف ذوي العلاقة ورفع التقرير والرقابة الدورية .

تعزيز القدرة على التعرف على المخاطر مختلفة عبر وجود قنوات استكشاف او تبليغ مختلفة، والمبادرة التلقائية من الموظفين تساهم في هذا الأمر

كفاءة القرارات المتخذة حيث تكون مبنية على أساس المخاطر مما يساهم في تحقيق استراتيجية المنظمة والأهداف التشغيلية في كل وظيفة (محمد وآخرون، 2024).

تعزيز الأرباح وهو يتطلب تحقيق توازن بين المخاطر واتخاذ القرارات الصحيحة المبنية على أهداف المنظمة، وذلك من خلال تبني ثقافة مخاطر فعالة داخل المنظمة.

نموذج خطوط الدفاع الثلاث وعلاقته بإدارة المخاطر:

قام معهد المراجعين الداخليين IIA بإصدار نموذج خطوط الدفاع الثلاث انظر الشكل 1-1 ، لضمان تحديد عمليات التواصل والمهام والمسؤوليات، بالإضافة دور مجلس الإدارة فيما يتعلق بتوفير الإطار الرقابي والإشرافي لضمان وجود مستوى مناسب من الاستقلالية لخدمة توجهات المنظمات وهي كالآتي:

أدوار خط الدفاع الأول:

- إدارة وتوجيه الإجراءات (بما في ذلك إدارة المخاطر) واستخدام الموارد لتحقيق أهداف المنشأة .
- الحفاظ على استمرار الحوار مع مجلس الإدارة والإبلاغ عن: النتائج المخطط لها والفعالية والمتوقعة المرتبطة بأهداف المنشأة؛ والمخاطر .
- وضع وإدارة الهياكل والعمليات المناسبة لإدارة عمليات العمل والمخاطر (بما في ذلك الرقابة الداخلية)
- ضمان الالتزام بالتوقعات القانونية والتنظيمية والأخلاقية

أدوار خط الدفاع الثاني:

- توفير الخبرات التكميلية والدعم والمراقبة وطرح التحديات المتعلقة بإدارة المخاطر، بما في ذلك :
- وضع وتنفيذ ممارسات إدارة المخاطر والاستمرار في تحسينها (بما في ذلك الرقابة الداخلية) على مستوى العمليات والأنظمة والمنشأة .
 - تحقيق أهداف إدارة المخاطر، مثل: الالتزام بالقوانين واللوائح والسلوكيات الأخلاقية المقبولة والرقابة الداخلية وأمن المعلومات والتكنولوجيا والاستدامة وتوكيد الجودة .

- تقديم التحليل والإبلاغ عن مدى كفاية وفاعلية إدارة المخاطر (بما في ذلك الرقابة الداخلية).

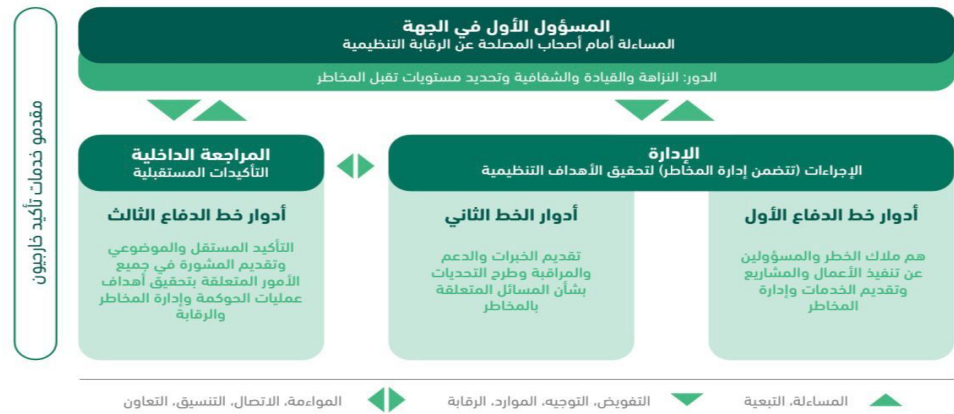
أدوار خط الدفاع الثالث:

التدقيق الداخلي:

- الحرص على المساءلة الأساسية أمام مجلس الإدارة والاستقلالية عن مسؤوليات الإدارة
- إبلاغ توكيد مستقل وموضوعي وتقديم المشورة للإدارة ومجلس الإدارة بشأن مدى كفاية وفاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر (بما في ذلك الرقابة الداخلية) لدعم تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز وتسهيل عملية التحسين المستمر .
- إبلاغ مجلس الإدارة بمعوقات الاستقلالية والموضوعية وتنفيذ التدابير التي تضمنهما.

مقدمو خدمات التوكيد الخارجيون:

- تقديم توكيد إضافي بشأن: تلبية التوقعات القانونية والتنظيمية التي تعمل على حماية مصالح أصحاب المصلحة.
- تلبية طلبات الإدارة ومجلس الإدارة اللازمة لتكميل مصادر التوكيد الداخلية.



الشكل 1-1

إطار ثقافة المخاطر:

إطار ثقافة المخاطر كما ذكره معهد إدارة المخاطر (IRM,2012)

1. الاستعداد الشخصي للمخاطرة: يأتي كل شخص الى المنظمة بتصوره الشخصي نحو المخاطر قد يكون الأشخاص بطبيعتهم متشائمين ومتحفظين نحو المخاطر أو متفائلين ومغامرين نحو المخاطر، أن توزيع الأشخاص في المجموعات أو الإدارات لابد ان يكون متوازن من حيث استعدادهم للمخاطرة حيث هناك بعض الأدوات لتقييم الشخصية تساعد في تحديد الميل نحو المخاطر؛ فالأفراد عامل رئيسي في تشكيل الثقافة.
2. الأخلاقيات الشخصية والسلوك: يجب أن تولي المنظمات الاهتمام بالقيم الأخلاقية لدى الأفراد مثل: الصدق، الأمانة وعدم قبول الرشوة حيث أن لها تأثير كبير على القرارات التي يتخذونها على أساس يومي فيمكن للمنظمات استخدام بعض الأدوات لتقييم القيم الأخلاقية لدى الأفراد.
3. ثقافة المنظمة: تساهم القيم والمعتقدات الفردية والمواقف تجاه المخاطر في الثقافة العامة الأوسع للمنظمة وتتأثر بها يجب على مجلس الإدارة فهم ثقافة المنظمة الحالية لتحسين إدارة المخاطر وتحديد ثقافة المخاطر المستهدفة المرغوبة.
4. ثقافة المخاطر: يجب أن تتعامل المنظمة مع تغيير ثقافة المخاطر كمشروع، مع مجموعة من الأهداف، وتصميم للتدخل، ومراجعة منتظمة لكل ما قد تقدم من نتائج لتحسين نتائج القرارات المتخذة في المنظمة وتبني جميع أفراد المنظمة لثقافة المخاطر انظر الشكل 1-2.



Fig 1 IRM Risk Culture Framework

الشكل 1-2

دور القيادات في تغيير الثقافة: التغيير الناجح يتطلب في نهاية المطاف الوعي بأن المجلس الإدارة نفسه، و الإدارة التنفيذية، جزء لا يتجزأ من ثقافة المخاطر القائمة. وأن أي تغيير يجب أن يبدأ من القمة حيث لابد أن تتبنى الإدارة العليا التغيير وتعامل التغيير في ثقافة المخاطر كمشروع، مع تخصيص مناسب لوقت وموارد مجلس الإدارة. يجب العمل عليه لإنجاحه وتوفير الدعم والموارد اللازمة بحيث تتحول إلى قرارات وإجراءات فعالة وهذا سيحدد في النهاية قدرة المنظمة على حماية

قيمتها بشكل استباقي والقدرة على المفاضلة بين المخاطر والفرص بناء على استراتيجية المخاطر التي تبنتها (IRM,2012) .

عوامل ومواضيع يجب مراعاتها في ثقافة المخاطر:

#	العامل	شرح العامل	التوصية للمسؤول الأول عن إدارة المخاطر
1	تفاعل الإدارة التنفيذية	كيف يؤثر التنفيذيين على فريقهم في تبني عمليات إدارة المخاطر الخاصة بالجهة لدى أعمالهم اليومية؟ هل مثلاً الموظف يجد بيئة تمنعه أو تحده من تبليغ الحوادث الحاصلة في إدارته؟ الاستجابة للأخبار السيئة: من خلال الترحيب بالإفصاح - أن الإدارة العليا تسعى دائماً للحصول على المعلومات حول أحداث المخاطر الواقعة. -لابد من الاعتراف بالأشخاص اللذين يكونون صريحين حول المخاطر ودعمهم.(IRM,2012)	التوصية تكونن على عدة زوايا كالتالي : -المسؤول عن إدارة المخاطر :توعية التنفيذيين بأن إدارة المخاطر ليست عبئاً وألا تكون البيئة تنافسية ،بل تكاملية . الرئيس التنفيذي :تبني الرئيس التنفيذي وسؤاله عن تقارير تعطي طمأنينة في إدراج عمليات إدارة المخاطر ،مثلاً ،مثل تحديثات سجل المخاطر ،عدد الحوادث المبلغة وتكريمه للمجتهدين من التنفيذيين لهذه العمليات يعطي شهية للتنفيذيين في دمج إدارة المخاطر في أعمالهم اليومية . مؤشرات الأداء :يقترح أن تكون على التنفيذيين مؤشرات أداء تدخل في تقييمهم السنوي

		وتؤثر لكن يجب أن تكون بطريقة موضوعية. المستهدفات :التأكد من اتساق مستهدفات الجهة الإستراتيجية مع إدارة المخاطر . الجهة :أن تكرم الجهة الموظفين الفعالين في تنفيذ عمليات إدارة المخاطر بشكل يخلق التنافس بين الموظفين للحصول على هذا الامتياز، وان تخلق بيئة لا تعاقب من يقوم بذلك.	
2	الحوكمة المؤسسية	الحوكمة المؤسسية تحدد أمور مهمة وكثيرة في الجهة ، منها على سبيل المثال ،الصلاحيات ،أدوار مجلس الإدارة ،اللجان المنبثقة من المجلس ،حوكمة الجهة والنضج المستهدف، السياسات التي تتطلب موافقة المجلس، الأدوات الرقابية ...إلخ الشفافية نحو المخاطر: تدفق معلومات المخاطر -الإبلاغ في الوقت المناسب عن معلومات المخاطر عبر المنظمة. -يتم النظر إلى أحداث المخاطر كفرصة لتعلم. (IRM,2012)	من المهم التأكد من أن متطلبات إدارة المخاطر في الجهة واضحة والأدوار والمسؤوليات ،التناغم بين الأدوات الرقابية لخلق بيئة رقابية فعالة لدى الجهة، والمساعدة في تعزيز المساءلة، المسؤولية، الشفافية والعدالة .
3	طبيعة نشاط الجهة	من المهم معرفة نوع ونشاط الجهة؛ لأن فهم السياق مهم في معرفة طبيعة المخاطر التي تقابلها الجهة القدرة على تحديد كيفية إدارتها وهذا يساعدنا	تأكد من تواجد تصنيف لأنواع المخاطر التي تواجهها الجهة وعند معرفة تركيز المخاطر سيساعدك هذا في تحديد

		بشكل رئيسي في زرع ثقافة المخاطر بشكل جذري	المحتوى الملائم لأصحاب المصلحة المستهدفين بعد دراسته بشكل جيد يتم عرضه على اللجنة التنفيذية ذات العلاقة وعرض نتائجه والخطط التوعوية المختلفة على المجلس
4	طباع الجهة	طباع الجهة يمكن شرحها بأنها ردت فعل الموظفين لتنفيذ عمليات إدارة المخاطر، مثلاً، لو كانت الجهة اعتادت أنه لا بأس من عدم تبليغ الحوادث، أو مثلاً عدم اتباع الخطط العلاجية للمخاطر. أحياناً يكون ردة الفعل هذه نتيجة لتجارب سابقة غير إيجابية، قد تكون لكثرة التعقيدات أو عدم المسائلة. تضمين مهارات المخاطر لدى العاملين في الجهة: -وجود ضابط للمخاطر في كل إدارة مرتبط بإدارة المخاطر. -برامج تدريبية لجميع الموظفين في مجال المخاطر. (IRM,2012)	ننصح بإتباع نصائح (تفاعل الإدارة التنفيذية)، والإضافة عليها ب: -بناء وتنفيذ خطة توعوية مختلفة الطرق للوصول لمختلف الموظفين -تكريم المتفاعلين - المسائلة للإدارات الأقل تفاعل؛ لعل هناك سبب وجيه ويحتاجون لدعم.
5	تجارب إدارة المخاطر السابقة	كحال أي إدارة في أي جهة، إدارة المخاطر تضع مستهدفات واستراتيجيات، متنوعة، نتیجتها ستخلق انطباع عام لدى الجهة.	التأكد من فعالية تنفيذ الاستراتيجيات وأن تكون لها نتيجة ملموسة على أعمال الجهة، كجزء منها عرضها على مجلس الإدارة، نتائج المراجعة من إدارة المراجعة الداخلية، التواصل مع عموم

الموظفين لدى الجهة مع النتائج الملموسة.			
--	--	--	--

المكونات الرئيسية لتغيير الثقافة:

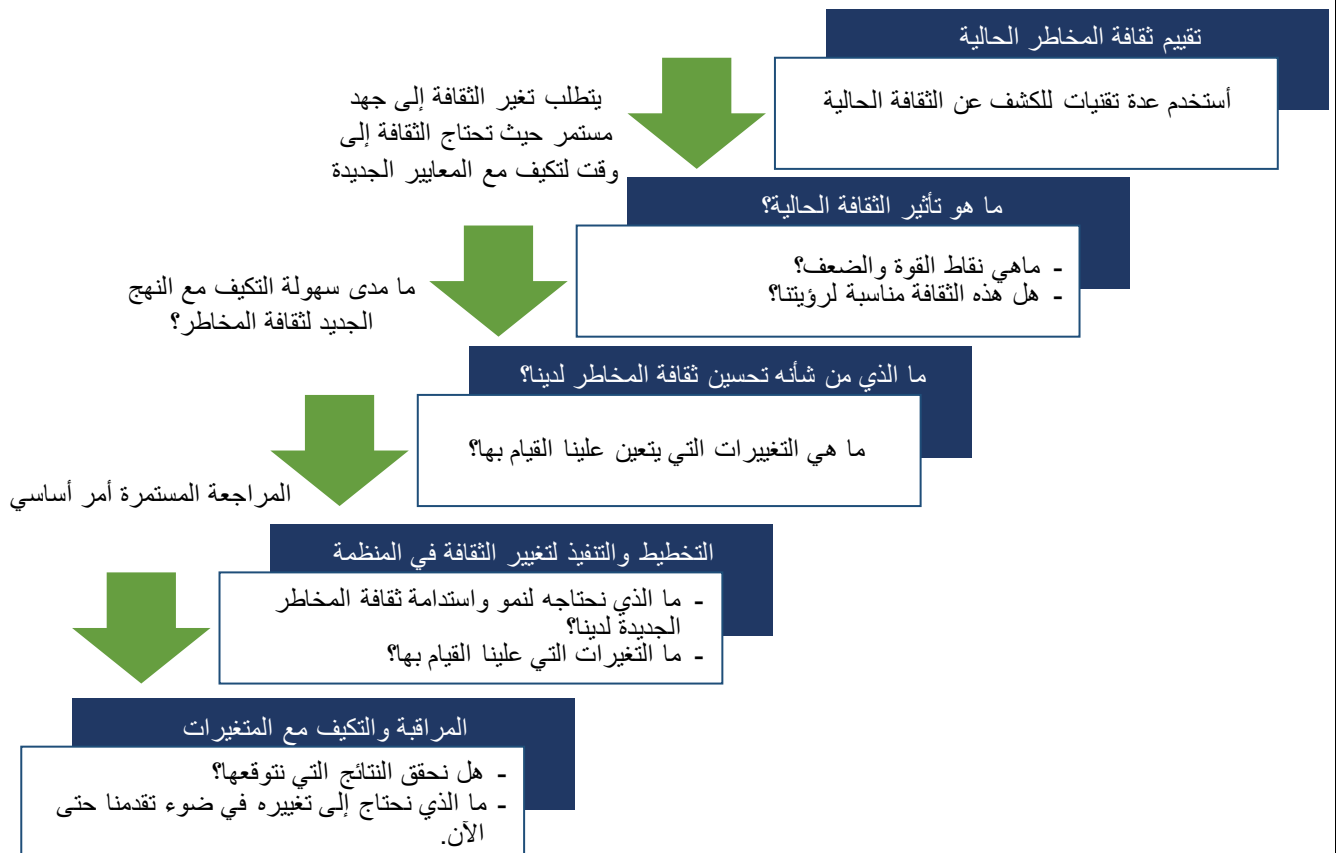
كحال أي تغيير لابد من وجود ركائز لإدارة التغيير وهي تعتبر مدخلات في حال انشاء خطة فينصح باتباع التالي (محمد وآخرون، 2024) وتم إضافة بعض التعديلات من قبل الباحثة:

#	المكون	التوصية للمسؤول الأول عن إدارة المخاطر
1	القيادة	تأكد من وجود اتفاق مع قيادة الجهة لديك للتأكد من قبولهم لجميع الأدوات والعمليات ومباركتهم في تفعيلها في جميع المراحل المحتملة
2	دعوة الجميع	تأكد بأن الجميع من الموجودين في الجهة مشمولين ومدعويين في العمليات؛ عبر التأكد من توضيح المطلوب منهم .
3	التعليم والتدريب	تأكد بأن تقدم تدريب ملائم للجميع على الأدوات، العمليات، الإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر لدى الجهة والتوعية بالمخاطر في جميع المستويات من خلال القصصات التوعوية ومن الممكن المساعدة في إعداد تقارير المخاطر في حالة كانت الجهة في مرحلة نضج مبكرة.
4	الحوافز والمكافئات	قم بتطبيق الحوافز التي تشجع السلوك المرغوب فيه، وبتقدير اللذين يساهمون في تحقيق النتائج الإيجابية لتعزيز السلوك المطلوب من خلال الحوافز المادية(مكافئات مالية) أو المعنوية(التكريم من الرئيس التنفيذي لكل من يدعم إدارة المخاطر) ويجب الإعلان عن التقدير وتقديمه في أقرب وقت من لحظة حصول السلوك المطلوب ،بحيث تعزز عملية التقدير السلوك المرغوب فيه .
5	المسؤولية	لا تلم أحد لا تلم لا القائد ولا أصغر موظف موجود، لكن تأكد من الجميع يتحملون مسؤولية اتباع المطلوب.

6	التواصل الفعال	جزء من التواصل عليك بأن تكون شفاف في حال تطورت إدارة المخاطر من تجارب غير فعالة أذكرها، وحاوّر الجميع فيما يرونه من قصور أو عيب بكل صدر رحب يجب طرح المخاطر على الطاولة بكل شفافية لسيطرة عليها وإيجاد حلول لها مما ينعكس على تحقيق استراتيجية وأهداف المنظمة .
7	خط الدعم	توفير آليات دعم يمكن لأصحاب المصلحة من خلالها طرح الأسئلة للحصول على الإرشادات حول المخاطر في بيئة العمل المعتادة. (oceg,2004)

نماذج تغيير ثقافة المخاطر:

لقد حددنا أدناه الخطوات التي يجب اتخاذها للبدء في برنامج تغيير ثقافة المخاطر (IRM,2012) .



نموذج كورتر للتغيير (Kotter's 8-steps change model) :

هو معني بوجود ثمان خطوات رئيسية للتغيير، تم إنشاء هذا النموذج من جون كورتر وهو متخصص في تغيير الثقافة لدى الجهات وهو كالتالي باختصار شديد (محمد وآخرون،2024) :

الخطوة الأولى رقم 1: خلق الشعور بوجود أن هنالك مشكلة وتتطلب حلاً عاجلاً. (مثلاً: عدم تبني الجهة لممارسات إدارة المخاطر بشكل فعال قد يجعلها تتعرض لخسائر وخيمة).

خطوة رقم 2: تكوين وخلق التحالفات. (مثلاً: جميع التنفيذيين يكونون في صف التغيير ويدعمونه قولاً وفعلاً).

الخطوة رقم 3: تطوير رؤية واستراتيجية. (مثلاً: هكذا سنجعل الجهة تتبنى ممارسات فعالة لإدارة المخاطر).

الخطوة رقم 4: إيصال الرؤية. (مثلاً: التوعية، الحديث المستمر عنها، الالتزام بتنفيذها وعدم تقديم رسائل مزدوجة).

خطوة رقم 5: إزالة العقبات. (مثلاً التعامل الفعال مع من يمتنع عن فعل أعلاه).

الخطوة رقم 6: وضع مستهدفات قصيرة الأمد. (مثلاً: تكوين فريق التغيير، دمج عدد معين من العمليات، تدريب الموظفين... إلخ).

الخطوة رقم 7: تعزيز المكاسب. (مثلاً معالجة الأخطاء أثناء تنفيذ الخطة، الاستمرار بالتنفيذ الصحيح).

الخطوة رقم 8: جعل التغيير ثابتاً. (مثلاً: الدعم المستمر من القادة والتنفيذيين على الاستمرار على هذا النهج وتحوله من مبادرة إلى ممارسة).

نموذج أدكار لإدارة التغيير (ADKAR):

هو نموذج يساعد الأفراد والمؤسسات على إدارة التغيير بشكل أكثر كفاءة، قائم على عدد من البحوث العملية. قام جيف هيات (Jeff Hiatt) مؤسس شركة بروسي (Prosci) للأبحاث بتطوير هذه الأداة بهدف منح القادة إطاراً لمساعدة فرق عملهم على تبني التغييرات التنظيمية واعتمادها. ويتمثل نموذج أدكار بخمس مراحل ينبغي تحققها من أجل حدوث التغيير بنجاح وتحقيق الأهداف المبتغاة منها وتم تفصيلها كالتالي (سامر، 2017) وتم إضافة تعديلات من قبل الباحثة:

- الوعي (Awareness) على مستوى القيادة والأفراد بعمق الحاجة إلى التغيير عبر التواصل ونشر المعلومات فمن المهم إيصال المعلومات الكافية التي تبرر الحاجة إلى التغيير وفوائده لجميع أصحاب المصلحة.

- الرغبة (Desire) للإسهام في إحداث التغيير وتتعلق بخلق الرغبة في التغيير لدى أصحاب المصلحة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال التفاعل مع أصحاب المصلحة وذلك التعرف على مخاوفهم واحتياجاتهم ومعالجتها، إشراكهم في عملية التغيير.

- المعرفة (Knowledge) وتتضمن تزويد أصحاب المصلحة بالمعرفة والمهارات التي تعينهم على تنفيذ إجراءات التغيير بنجاح وفعالية من خلال جلسات تدريبية وتوضيحية عما ينبغي عمله خلال الانتقال وتنفيذ التغيير

- القدرة (Ability) ترتبط بضمان إمكانية أصحاب المصلحة ومقدرتهم على تنفيذ التغيير أي توفر الأدوات والموارد والدعم اللازم لتمكين أصحاب المصلحة من تنفيذ التغيير بشكل فعال من خلال ترجمة المعرفة الجديدة لتحل محل الممارسات التقليدية.

- التعزيز (Reinforcement) المرحلة النهائية تشمل تعزيز التغيير وترسيخه وضمان كونه جزءاً من ثقافة المنظمة وطريقة عملها لضمان الاستدامة وألا يكون التغيير مؤقتاً ويتم ذلك من خلال المعلومات الإيجابية الراجعة والحوافز لأصحاب المصلحة على جهودهم ومشاركتهم والاعتراف بالنتائج وتقديم الدعم والموارد والتمكين اللازم للحفاظ على التغيير واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة.

العلاقة بين إدارة المخاطر وثقافة المخاطر:

بناءً على رأي الباحثة فإن إدارة المخاطر وثقافة المخاطر مرتبطتان بشكل وثيق، ولكل منهما تأثير كبير على الآخر داخل الجهة:

أولاً التكامل والتنفيذ أن إدارة المخاطر تضمن وضع العمليات والأدوات والسياسات لتحديد وتقييم ومراقبة المخاطر، بينما يأتي دور ثقافة المخاطر بتعزيز تبني الأفراد داخل الجهة السلوكيات التي تتعلق بالمخاطر وكيفية التعامل معها.

ثانياً التوعية والفهم إدارة المخاطر تركز على توعية الموظفين وتعليمهم حول كيفية تحديد وتقييم وإدارة المخاطر بينما يأتي دور ثقافة المخاطر في بيان مدى استيعاب الموظفين لأهمية إدارة المخاطر ودمجها في عملهم اليومي لخلق بيئة واعية ومنفتحة على التعامل مع المخاطر.

ثالثاً الالتزام والتنفيذ إدارة المخاطر تحتاج إلى التزام ودعم من الإدارة العليا لضمان تنفيذ السياسات والإجراءات في المستويات الإدارية الأدنى من ذلك. بينما يأتي دور ثقافة المخاطر فإن يكون لدى

جميع الأفراد في الجهة الحس مشترك بالمسؤولية تجاه المخاطر وأن يكونوا ملتزمين بعمليات إدارة المخاطر.

رابعًا الشفافية والتواصل في إدارة المخاطر لابد من إنشاء قنوات اتصال واضحة للإبلاغ عن المخاطر والتعامل معها. بينما تركز ثقافة المخاطر على وجود بيئة تسمح بالشفافية والتواصل المفتوح بشأن المخاطر دون خوف من العقاب.

الفصل الثاني: اتخاذ القرار

تمهيد:

ظهر علم القرار كقوة فرعية من علوم الإدارة خلال ستينيات القرن العشرين. يمكن تعريف صنع القرار المستند إلى البيانات على أنه مدى انفتاح المؤسسة على الأفكار الجديدة التي تتحدى الممارسة الحالية بناء على الرؤى القائمة على البيانات؛ ما يساعد المنظمة في اتخاذ القرارات (Kiron et al., 2011; LaValle et al., 2011; Kireon and Shockley, 2012). الثقافة التنظيمية وكفاءة صنع القرار هو موضوع تم بحثه في العديد من الدراسات التي تناولت أثر القيم والمعتقدات والمعايير - التي تشكل سلوك وعقلية الأفراد داخل المنظمة - على عملية صنع القرار؛ من خلال اختيار أفضل مسار للعمل بين مختلف البدائل المتاحة. على سبيل المثال، وجدت دراسة أجراها (عسيري و كانغ، 2022) أن الثقافة القائمة على البيانات يمكن أن تحسن عملية صنع القرار والأداء التنظيمي. وبالمثل، استكشف بوبوفيتش وهابيان (Popović and Habjan, 2012) أهمية جودة البيانات في ثقافة المنظمة، وأكدوا على أن الثقافة تلعب دوراً مهماً في تشكيل عمليات صنع القرار .

التعريف:

إن عملية اتخاذ القرارات هي عملية مستمرة بشكل عام، تشمل تشخيص الموقف، تحديد البدائل، تقييم البدائل واختيار الأفضل، وأخيراً عملية المتابعة (زامل، 2021).

وعرفت أيضًا بأنها العملية الإدارية التي يتم من خلالها اختيار بديل من البدائل المتاحة لحل مشكلة تواجه المؤسسة، أو لاتخاذ قرار يتعلق بالموظفين العاملين في المؤسسة، أو لفرض نظام معين لأداء العمل، وتعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية في التنظيم، وبشكل عام هو اتخاذ أي قرار يتعلق بالعمل الإداري، يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المؤسسة والعاملين فيها (الهزامية والسفياي، 2020).

كما عرفت بأنها "اختيار أحسن البدائل لتحقيق الأهداف المسطرة أو المشكلات المطروحة على مستوى الأداء أو التنظيم" (كمال وعز الدين، 2017).

عادة ما تكتنف أو تصاحب تلك القرارات عنصر المخاطرة (قرارات محفوفة بالمخاطر)، فهي تتمثل في القرارات والاختيارات الاستراتيجية للشركة والمتعلقة بعملية تخصيص الموارد المتاحة والاستخدام الأمثل لها، وما يكتنفها من ارتباط بظروف عدم التأكد، فتلك القرارات تعد محرك أساسي لبقاء ونمو الشركات (Esteban, et al, 2014).

بناءً على ما سبق ترى الباحثة أن عملية اتخاذ القرار تستند إلى عملية المفاضلة بين مجموعة من البدائل وأختيار البديل الأمثل وفقاً لمجموعة من المعايير والأسس العلمية بحيث يتصف القرار بالموضوعية وعدم التحيز مستند إلى البيانات والمعلومات.

مراحل عملية اتخاذ القرار:

حدد (Juneja, s.d.) عدة مراحل لعملية اتخاذ القرار كالتالي:

1. تعريف المشكلة أو طبيعة القرار الذي يجب اتخاذه.
2. جمع المعلومات والبيانات ذات الصلة.
3. تحديد جميع البدائل المحتملة واستخدام الأدوات إذا لزم الأمر.
4. تقييم تأثير كل بديل ومحاولة تصور نتائجه.
5. اختيار البديل الذي يبدو الأفضل بالنسبة لك.
6. اتخاذ الإجراءات.
7. مراجعة القرار ونتائجه.

عشر خطوات لاتخاذ قرار أمثل:

تحليل القرار هو عملية لحل المشكلات ،على الرغم من أن معظم القرارات فريدة من نوعها ، الا انها تستند الى المراحل ذاتها وهي عبارة عن تسلسل من عشر خطوات لاتخاذ القرار . يتم شرح كل خطوة بمزيد من التفصيل كما يلي (John,2001):

- 1-تحديد فرص اتخاذ القرار بشكل استباقي، لابد من استكشاف فرص اتخاذ القرار التي تتوافق مع استراتيجية المنظمة وتضيف قيمة لما خططنا له بحيث تكون طريقتنا استباقية تكتشف الأخطاء وتصححها قبل حدوثها ومن الأدوات المساعدة في تحديد الفرصة تحليل SWOT والعصف الذهني .
- 2- تحديد المشكلة ،نحدد نطاق واضح للمشكلة والسبب الجذري لها ومدى تأثيرها على استراتيجية واهداف المنظمة ،في بعض الأحيان يكون هناك ترابط بين المشاريع والعمليات الأخرى فلا بد من أخذ ذلك في الحسبان، وأيضًا التعرف على أي قيود لابد من اخذها بالاعتبار عند محاولة حلها ومن الممكن الاستعانة بسلسلة السببية في ذلك.

3- تحديد البدائل ،يتم في هذه المرحلة تحديد جميع البدائل وأي مشاريع أو مبادرات قد تساعدنا في حل المشكلة ويجب تخصيص الكثير من الوقت والاهتمام لهذه الخطوة.

4-بناء نماذج القرار ، قم بعمل رسم تخطيطي أو مخطط تفصيلي لمشكلة القرار،وينبغي أن يشمل ذلك البدائل والنتائج المحتملة لكل منها، ومن التقنيات الجيدة التي توفر توضيح للبدائل (شجرة القرار Decision tree ،مخططات التأثير Influence diagrams ،مخططات القرار أو العمليات Flow diagram)

5- التحديد الكمي حول عدم اليقين، تحديد الاحتمالية لكل بديل أو خيار .

6- تطوير نموذج التقييم، تتم إضافة التأثير لكل بديل أو خيار .

7- تحديد القيمة المتوقعة لكل بديل وهو ناتج الاحتمالية في التأثير ومن الممكن الاستعانة بأداة المحاكاة Monte Carlo في هذه المرحلة.

8- إعادة التفكير في المشكلة ،التأكد من أن نماذج القرار تتمتع بالقدر المناسب من التفصيل قد تحتاج إلى العودة إلى خطوة سابقة بسبب معلومات جديدة أو رؤية جديدة حول المشكلة تتم مراجعة كامل الخطوات في هذه المرحلة بما في ذلك الاحتمالية والتأثير.

9- تنفيذ البديل الأمثل والمراقبة المستمرة أثناء التنفيذ.

10- تحليل ما بعد القرار، يتضمن تحديد الدروس المستفادة وتحليل التباين بين السيناريو المخطط والواقع الفعلي. هذا يساعد في تحسين جودة القرارات والأداء في المستقبل ومن الضروري توثيق جميع المراحل بشكل كامل لتكون مصدراً للمعلومات في المستقبل.

أهمية عملية اتخاذ القرار:

ترتبط عملية اتخاذ القرار ارتباطاً مباشراً بوظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية كما تتم في كل نشاط من أنشطة المنظمات ، فالمدير والمشرف ورئيس القسم والموظف وغيرهم يواجهون ظروفًا تتطلب منهم اتخاذ القرارات (ربابعة،2015:2-3)

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد

الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها، فيعتبر القرار ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية (لميس، 2022)، يمكن تقييم أداء متخذي القرار بناءً على القرارات والنتائج المرتبطة بها .

أنواع القرارات:

يمكن تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية في المنظمة إلى ثلاثة مستويات رئيسية (Lichtens, 2008):

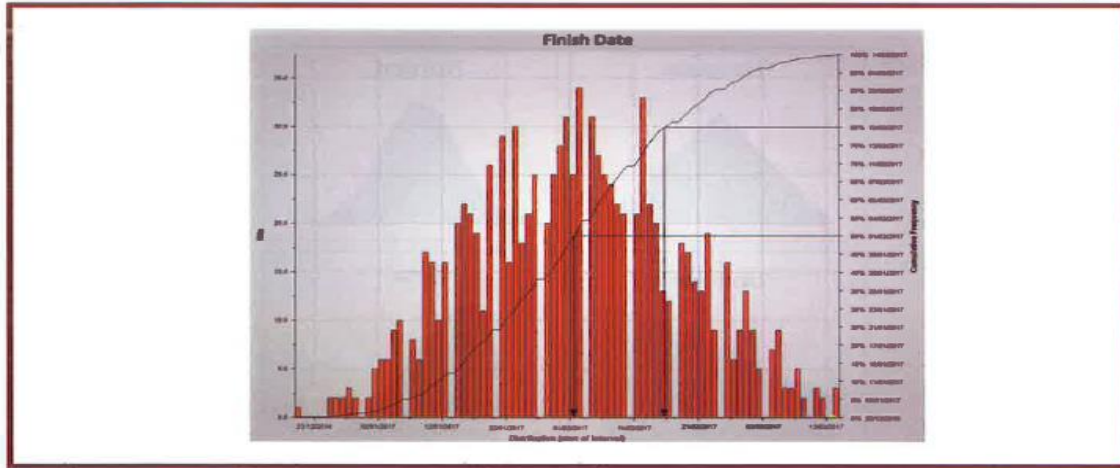
1. القرارات الاستراتيجية: تُتخذ على مستوى الإدارة العليا وتكون بعيدة المدى وذات تأثير كبير على المنظمة. تشمل تحديد الأهداف والسياسات العامة واتجاهات النمو.
2. القرارات التكتيكية: تُتخذ على مستوى الإدارة الوسطى وتكون متوسطة المدى وتركز على تنفيذ السياسات والاستراتيجيات المحددة من قبل الإدارة العليا.
3. القرارات التشغيلية: تُتخذ على مستوى الإدارة الدنيا وتكون قصيرة المدى وتركز على العمليات اليومية والتفاصيل التشغيلية لضمان سير العمل بفعالية.

نماذج اتخاذ القرار:

المحاكاة simulation :

تتم عملية محاكاة النظام الحقيقي بإحلاله بنظام نظري يمكن التنبؤ بسلوكه من خلال توزيع احتمالي معين، ومن ثم يمكن سحب عينة من هذا النظام النظري بواسطة ما يسمى بالأعداد العشوائية، ومن أشهر الطرق المعروفة في أخذ العينات واتخاذ القرارات المتعمقة ما يعرف بطريقة مونت كارلو (Monte Carlo) وطريقة مونت كارلو هي تقنية محاكاة يتم فيها إنشاء وظائف التوزيع الاحتمالية باستخدام سلسلة من الأرقام العشوائية. تستخدم الطريقة بشكل عام لحل المشكلات التي لا يمكن أن تكون كافية ممثلة بنماذج رياضية أو عندما يكون حل النموذج غير ممكن بالطريقة التحليلية (Murthy, 2007, P. 619).

- مونت كارلو (Monte Carlo) هو الأسلوب الشائع المستخدم لتقييم التكلفة وجدولة المخاطر باستخدام تقديرات التكلفة والأزمنة الخاصة بالمشروع كمدخلات يتم إضافة الشكوك وعدم اليقين داخل التقديرات أو أنشطة الجدول الزمني وآلاف التكرارات يتم تنفيذها بشكل آلي باستخدام برمجيات الحاسب الآلي والتي تختار قيم عشوائية (من مجالات القيم المحتملة) لإكمال كل تكرار.
- تمثل المخرجات مجموعة النتائج المحتملة للمشروع مثل تاريخ انتهاء المشروع وتكلفة المشروع عند الاكتمال يوضح الشكل 2-1 مخرجات عملية إجراء التحليل الكمي للمخاطر والتي يعبر عنها بمخطط بياني يظهر تاريخ نهاية المشروع عن مستوى الثقة المناظر له.

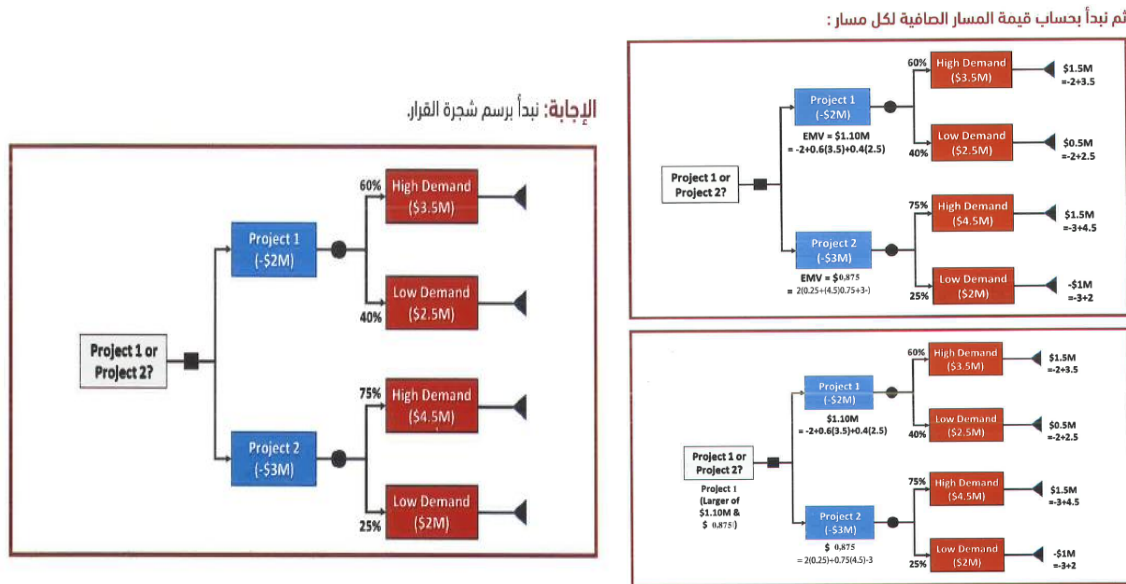


شجرة القرار Decision tree:

عرفها (عليوات وشلوش، 2015) بأنها شكل بياني لعملية القرار، تساعد متخذ القرار على اختيار البديل المناسب، لحل المشاكل وإيجاد الحلول : وتستخدم شجرة القرار عندما يكون هناك صعوبة أمام متخذ القرار ببناء جدول النتائج الشرطية سواء كان معبرا عن هذه النتائج بالأرباح أو الخسائر أو المنفعة،

حيث تشير المربعات في هذه الشجرة إلى المواقع التي يتخذ فيها القرار، أما العقد الدائرة فتشير إلى المواقع التي تظهر فيها حالات الطبيعة، وهناك أسهم تصل لعقد المذكورة، وتسمى هذه الأسهم بالأغصان ويوضح عليها الاحتمالات المتوقعة لحالات الطبيعة، أما القيم النهائية أما المعروفة بالعوائد (نتائج القرار) فتعبر عن كل نتيجة نحصل عليها من كل حالة من حالات الطبيعة المعروفة بالعوائد (نتائج القرار) فتعبر عن كل نتيجة نحصل عليها من كل حالة من حالات الطبيعة.

وعرفتها (هنادي و سعاد، 2020) إجرائيًا بأنها رسم بياني يوضح البدائل الممكنة والقيم المادية والتأثيرين التي تساعد متخذ القرار على اتخاذها والسير فيها. وتستخدم عندما يجد متخذ القرار صعوبة في اتخاذ القرارات البسيطة لإيجاد نتائج الأرباح بالربح أو خسارة. حيث نبدأ برسم شجرة القرار من اليسار إلى اليمين حيث يمثل القرار بمربع والأسهم احتمالا والدائرة ريب والمثلث القيمة. بمعنى آخر فان شجرة القرار هي تصور كيفي كمي عن القيم والأرباح المتوقعة يوضحها الشكل 2-2 .



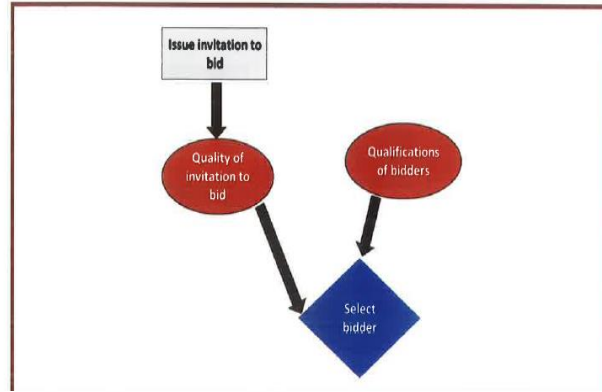
الشكل 2-2

مخططات التأثير : Influence diagrams

أداة رسومية وهيكلية مساعدة لصانع القرار في ظل حالة الشك، فهي مزيد من التفاعل بين العلاقات وبين عناصر مواطن الريب، وينتج تبادل وتحليل غير مكتمل للمعلومات بين أعضاء الفريق لمعرفة التفاصيل والمعلومات المستترة في مواطن الريب ليتم حذفها واختيار الريبة المناسبة (عمران، ٢٠١٩).

وعرفتها (هنادي و سعاد، 2020) إجرائيًا بأنها رسم بياني يبدأ من اليمين إلى اليسار ويحتوي على جميع الريب الموجودة في مشكلة القرار ويستخدم في عمليات اتخاذ القرار -ويوضح هذا المخطط

العلاقات المتشابكة بين الريب ويتم تنقيحها وتحليلها بطرق ممنهجة ومنظمة من قبل متخذي القرار لتشكل بدائل حيث يتم اختيار أفضل ثلاث بدائل منطقيه ومحكمة بناء على استبصار عال وترسل إلى شجرة القرار لتعظيم قيمته يوضحها الشكل 2-2.



الشكل 2-3

العلاقة بين إدارة المخاطر واتخاذ القرار:

بناءً على رأي الباحثة إدارة المخاطر واتخاذ القرارات في المنظمة مرتبطان بشكل وثيق، حيث تؤثر كل منهما على الأخرى بطرق متعددة:

أولاً إدارة المخاطر تساعد في تحديد الأولويات عند اتخاذ القرارات وذلك من خلال تقييم المخاطر، يمكن للجهة تحديد المجالات التي تحتاج إلى اهتمام خاص أو موارد إضافية حيث يمكن الاستناد على المعلومات والبيانات التي توفرها إدارة المخاطر في كل جهة.

ثانياً تحسين جودة القرارات بتوفير تحليل شامل للمخاطر المحتملة حيث أن هذا يمكن أن يؤدي إلى تقليل المفاجآت غير المتوقعة وزيادة فرص النجاح في تحقيق استراتيجية وأهداف الجهة.

ثالثاً تجنب الخسائر من خلال التعرف على المخاطر المحتملة واتخاذ إجراءات للحد منها، وهذا يعني أن القرارات المتخذة تكون مدروسة بشكل أفضل وتقلل من التعرض للمخاطر.

رابعاً زيادة الثقة فوجود نظام قوي لإدارة المخاطر يعزز الثقة لدى أصحاب المصلحة في القرارات المتخذة سواء داخلياً أو خارجياً وهذا يؤدي إلى دعم أكبر من المستثمرين والعملاء والموردين.

بشكل عام، إن إدارة المخاطر تعتبر جزءاً أساسياً من عملية اتخاذ القرارات في الجهات، حيث تسهم في تحقيق التوازن بين الاستفادة من الفرص وتجنب المخاطر المحتملة.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الايضاحي، وذلك لمعرفة علاقة ثقافة المخاطر في التأثير على اتخاذ القرار مدعوماً بعينة الدراسة في القطاع الشبه الحكومي في المملكة العربية السعودية .

الأسلوب الوصفي: القائم على الاستطلاع المكتبي لأهم الأدبيات والجهود العلمية التي تبحث في هذا الموضوع، والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

الأسلوب الايضاحي: ستعد الدراسة استبانة تشتمل على مجموعة أسئلة يمكن من خلالها جمع البيانات من عينة الدراسة، وتحليل هذه البيانات، ثم استخلاص النتائج.

أدوات الدراسة:

من المتعارف عليه أن الباحث العلمي عند قيامه بدراسة إحدى الظواهر أو المشكلات، يجب أن يقوم بجمع معلومات وبيانات دقيقة يكون الهدف منها هو توضيح وتحليل طبيعة الظاهرة أو المشكلة ومن بين الأدوات المستخدمة في ذلك الاستبيان والاختبارات والملاحظات والمقابلات، وتختلف الأدوات المستخدمة، وفقاً لطبيعة وموضوع البحث العلمي، لذلك من الممكن أن يتم الجمع بين أكثر من أداة في نفس البحث العلمي.(المعاصرة،2018)

وقد تم تطبيق طريقة الاستبيان في هذا البحث، حيث أن أحد أهم أهداف الاستبيان هو جمع البيانات والمعلومات التي يمكن ان تدخل في عمليات التحليل الإحصائي، ويعد الاستبيان اقل أدوات البحث استنزافاً للوقت والجهد، حيث انه من الممكن اجراء الاستبيان على مجموعة واسعة من الأشخاص .

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تحدث البحث عن المتغير المستقل في الدراسة (ثقافة المخاطر) والمتغير التابع (اتخاذ القرار) وهي الحدود الموضوعية لدراسة.
- الحدود الزمانية: تم اعداد هذه الدراسة من تاريخ 7-2024 الى
- الحدود المكانية: تم اعداد هذا البحث على مجتمع الدراسة وهو القطاع الشبه حكومي في المملكة العربية السعودية.

المراجع:

العربية:

- داخ، نغم عبد علي؛ فائز، محمد(2014). "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء". مجلة الإدارة والاقتصاد. مج 2، ع 7، جامعة كربلاء.
- بومجان، عادل؛ الوافي، خالد؛ أقطي، جوهرة(2018). "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بكرة". مجلة العلوم الإنسانية. مج18، ع2، 121-143.
- العمري، أديب؛ الملكوي، إبراهيم (2007). " دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر دراسة نظرية". كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية.
- عبد الصمد، سعيدة (2019). أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة. دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح.
- المعابرة، ت.(2018). طرق جمع المعلومات في البحث العلمي. Pp. 1-5 .
- عبد الرزاق، خالدية؛ عباس، سامي؛ أحمد، حميد(2019). "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية". المجلة العربية للإدارة، 39(1)، 1-28.
- الدقاق، سامر(2017، آذار). إدارة التغيير: نموذج مقترح لبيئة الأعمال السورية. المؤتمر العلمي الأول في الإدارة والتمويل والاقتصاد. الجامعة العربية الدولية الخاصة: دمشق.
- الناصر، محمد؛ المشيطي، رهدف؛ العمري، عزاء(2024).ثقافة المخاطر: ورقة بحثية تساعد الجهات لتفعيل إدارة المخاطر والنصائح الفعالة لها لتغيير ما لا يمكن تغييره.
<https://2u.pw/snW3J8wd>
- الهزامية، أحمد بن صالح، والسفياني، فاطمة بنت عبد الله (2020)، دور المعرفة في عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية على موظفي أمانة محافظة جدة، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، مج3، ع17، 42-70

- عز الدين، صادق؛ بوالشرش، كمال (2017). "مقارنة نظرية لأهمية عملية اتخاذ القرار بالمنظمات". مجلة آفاق للعلوم، (8).
- ربابعة، إبراهيم علي (2015)، اتخاذ القرار، موقع مكتبة الألوكة ،
[/https://www.alukah.net/library/0/90598](https://www.alukah.net/library/0/90598)
- سالمه، عليوات؛ فاطمه، شلوش (2015). نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرارات بالمؤسسة-دراسة حاله المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة "ENAD"، رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة ألكلي محند ولحاج -البويرة
- طوطح، هنادي؛ عبد العال، سعاد (2021)، دور نماذج اتخاذ القرار من مخططات تأثير وشجرة القرار في عمل مشروع لبناء مركز تعليمي خاص بصعوبات التعلم، مجلة الأندلس، مج8، ع32.
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030،
<https://www.vision2030.gov.sa/ar/vision-2030/vrp/privatization-program>
- معهد المدققين الداخليين، (2020)، <https://www.theiia.org/>
- هيئة الحكومة الرقمية، (2022)، الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر للحكومة الرقمية، <https://dga.gov.sa/ar/node/476>

المراجع الأجنبية:

- Shea, T. et al (2021), Knowledge management practices as moderator in the relationship between organizational culture and performance in information technology companies in India, VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, ahead-of-print (ahead-of-print), doi:10.1108/vjikms-12-2020-0232
- Marijn Poortvliet, Martin Knotters, Petra. Bergsma, Joël Verstoep, Jiska van Wijk, (2019) : On the communication of statistical information about uncertainty in flood risk management, Safety Science, Vol (118), pp 194-204.

- SusanneDurst, Christoph Hinteregger, Malgorzata Zieba, (2019) : The linkage between knowledge risk management and organizational performance, Journal of Business Research, Vol. (105), pp 1-10
- Shiyang Huang, Ying Jiang, Zhigang Qiu, Zhiqiang Ye, (2019) : An equilibrium model of risk management spillover, Journal of Banking & Finance, Vol (107), October 2019 Article (105604)
- Wysokińska-Senkus, A., Górna, J., (2021). Towards sustainable development: risk managemet for organizational security, 8(3),18
- Aseeri,M. & Kangm K.(2022).”Big Data, Oriented-Organizational Culture, and Business Performance: A Socio-technical Approach”.Problem and Perspectives in Management.20:52-66.
- Popovič, A., & Habjan, A. (2012). “Exploring the Impact of Decision Making Culture on the Information Quality-information Use Relationship: An Empirical Investigation of Two Industries”. Issues in Informing Science and Information Technology, 9: 125-134.
- Nguyen, T., and yung, K., 2020, “Managerial Ability, Product Competition and Firm Behavior”, International Review of Economics and Finance, Vol. 5, PP. 102- 116.
- Juneja, P. (n.d.). What is Decision Making? Retrieved from Management Study Guide:
<https://www.managementstudyguide.com/what-is-decision-making.htm>
- John Schuyler,(2001),Risk and Decision Analysis in Project ,Project Management Inst,(PP.23-27).
- Lichtens, J. D. (2008). Managing Risk in Organizations: A Guide for Managers. John Wiley & Sons.