

عنوان البحث

"دور إدارة المخاطر في تحسين الاداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة نما"

إعداد الطالب/

دلال عبدالغني بليل المولد

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

مقدمة:

في ظل البيئة الديناميكية المتغيرة التي تشهدها المؤسسات المعاصرة، تبرز المخاطر بأنواعها التشغيلية والتنظيمية والإستراتيجية كأحد أبرز التحديات التي تهدد استقرار الأعمال واستدامتها. ولم يعد نجاح المؤسسات مرهوناً بكفاءة مواردها أو جودة خدماتها فقط، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها في استشراف المخاطر والتعامل معها بشكل منهجي ومنظم. وانطلاقاً من هذا الواقع، أولت المؤتمرات والهيئات الدولية اهتماماً متزايداً بممارسات إدارة المخاطر، بوصفها أداة حيوية لتحسين الحوكمة المؤسسية وتعزيز كفاءة الأداء الداخلي.

تشير الإحصائيات العالمية إلى أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر تتمكن من تقليل الخسائر التشغيلية بنسبة تصل إلى ٣٠٪ من أرباحها السنوية (Deloitte, 2022). كما أن إدارة مخاطر الأمن السيبراني أصبحت أولوية قصوى، حيث بلغ متوسط تكلفة خرق البيانات عالمياً ٤,٤٥ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠٢٣ (IBM, 2023). علاوة على ذلك، فإن ٨١٪ من الشركات العالمية تعتبر إدارة المخاطر أداة حيوية لتحقيق استدامة الأعمال، مع تصنيف المخاطر السيبرانية كأكبر تهديد تواجهه المؤسسات بنسبة ٣٤٪ (Allianz, 2023).

ورغم أن معظم الجهود التطبيقية السابقة ركزت على الجوانب المالية والتقنية في إدارة المخاطر، فإن الاتجاهات الإدارية الحديثة بدأت تسلط الضوء على الأثر غير المباشر لأنظمة إدارة المخاطر في دعم رأس المال البشري وتحسين البيئة الداخلية للمؤسسة. ويُعد الموظف محوراً أساسياً في عملية التحسين المؤسسي، مما يستدعي دراسة متعمقة لكيفية تأثير إدارة المخاطر على أبعاد الأداء المؤسسي، بما في ذلك الإنتاجية والأداء الوظيفي.

وعلى الرغم من وفرة الأدبيات التي تناولت مفاهيم إدارة المخاطر أو الأداء الوظيفي كل على حدة، إلا أن الدراسات التي بحثت العلاقة التفاعلية والتكاملية بين فعالية إدارة المخاطر وأداء الموظفين لا تزال محدودة، لا سيما في السياق المحلي العربي، وفي المؤسسات الخدمية متوسطة الحجم التي تعتمد اعتماداً كبيراً على المورد البشري كعامل تنافسي رئيس.

وبناءً على ما سبق، تبرز الحاجة إلى إجراء دراسة كمية علمية تقيس مدى تأثير ممارسات إدارة المخاطر على إنتاجية الموظفين وأدائهم الوظيفي، بهدف تعزيز بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. وستُسهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية واضحة، وتوفير إطار معرفي يمكن الاعتماد عليه في صنع القرار وتطوير السياسات الإدارية في المؤسسات المحلية، ومنها شركة نما.

مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من الشركات تحديات في الحفاظ على مستويات عالية من الأداء والإنتاجية والرضا الوظيفي، خاصة في بيئات العمل التي تتسم بالمخاطر التشغيلية والإدارية. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعتمد أنظمة قوية لإدارة المخاطر تزيد من كفاءتها التشغيلية بنسبة ٢٥٪ (Gartner, 2022)، كما أن الاستثمار في التكنولوجيا المتعلقة بإدارة المخاطر يقلل المخاطر التشغيلية بنسبة ٣٠٪ ويزيد سرعة الاستجابة بنسبة ٤٠٪ (Forrester Research, 2022).

شركة نما، كواحدة من المؤسسات العاملة في بيئة تنافسية، تحتاج إلى تبني ممارسات فعالة لإدارة المخاطر، لكن لم يتم حتى الآن التحقق بشكل كافي من مدى تأثير إدارة المخاطر على أداء موظفيها من حيث الإنتاجية والأداء الوظيفي.

ومما سبق، يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الآتي:

ما دور إدارة المخاطر في تحسين مستويات الإنتاجية والأداء الوظيفي لدى موظفي شركة نما؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من الجوانب التالية:

- أهمية عملية:

يقدم البحث نتائج يمكن توظيفها عمليًا لتحسين بيئة العمل الداخلية في شركة نما، من خلال تطوير ممارسات إدارة المخاطر وتعزيز الإنتاجية والأداء الوظيفي.

- أهمية علمية:

يساهم البحث في سد فجوة بحثية تتعلق بقللة الدراسات التي تناولت العلاقة التفاعلية بين إدارة المخاطر والأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمية ذات الحجم المتوسط في السياق العربي

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

١. قياس أثر ممارسات إدارة المخاطر على إنتاجية الموظفين في شركة نما.
٢. تحليل العلاقة بين فعالية أنظمة إدارة المخاطر وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
٣. استكشاف مدى وعي الموظفين بمفاهيم إدارة المخاطر وتأثير ذلك على سلوكهم وأدائهم.
٤. تقديم توصيات عملية للإدارة العليا في شركة نما حول كيفية تطوير إدارة المخاطر بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

سؤال البحث الرئيسي: ما دور ادارة المخاطر في تحسين مستويات الإنتاجية والأداء الوظيفي لدى موظفي شركة

نما؟

ويتفرع منه مجموعة من الاسئلة الفرعية:

١. إلى أي مدى تلتزم شركة نما بتطبيق ممارسات إدارة المخاطر على المستوى التشغيلي والإداري؟
٢. ما أثر ممارسات إدارة المخاطر على إنتاجية الموظفين في شركة نما؟
٣. ما أثر ممارسات إدارة المخاطر على الأداء الوظيفي للموظفين في شركة نما؟
٤. ما مستوى وعي الموظفين في شركة نما بمفاهيم إدارة المخاطر ودورهم في تنفيذها؟
٥. هل تختلف درجة تأثير إدارة المخاطر على الأداء الوظيفي باختلاف خصائص الموظفين؟
٦. ما العوائق التي تحدّ من فعالية تطبيق إدارة المخاطر في بيئة عمل شركة نما، من وجهة نظر الموظفين؟

فروض الدراسة:

يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

١. الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة نما.

٢. الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر وإنتاجية الموظفين في شركة نما.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الكفاءة في أداء المهام.
- يختلف تأثير ممارسات إدارة المخاطر على الأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الخبرة، المستوى الإداري، طبيعة الوظيفة).

الدراسات السابقة:

١.دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٢م) بعنوان "دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية في تحسين جودة الأداء المؤسسي - دراسة حالة على المصارف التجارية العاملة بولاية الجزيرة بالسودان"

سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات الإدارة الإستراتيجية في تحسين جودة الأداء المؤسسي، وذلك بالتطبيق على عدد من المصارف التجارية العاملة في ولاية الجزيرة بجمهورية السودان. وانطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن تطبيق ممارسات الإدارة الإستراتيجية بمراحلها المختلفة يمكن أن يسهم بفاعلية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق التميز في تقديم الخدمات المصرفية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (١٠٠) مفردة من العاملين في المصارف، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، مستفيدة من أساليب إحصائية متعددة منها: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات، الانحرافات المعيارية، وتحليل الارتباط والانحدار الخطي.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية (بمراحلها: صياغة الإستراتيجية، التنفيذ، التقييم) وبين تحسين جودة الأداء المؤسسي. وأظهرت النتائج أن وضوح الرؤية والأهداف، ومشاركة العاملين في تنفيذ الإستراتيجيات، ومتابعة الأداء وفق مؤشرات محددة، كلها تسهم في رفع مستوى كفاءة المؤسسة وجودة خدماتها.

وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في تبني ممارسات الإدارة الإستراتيجية في جميع وحدات المصارف، وتدريب الكوادر الإدارية على أدوات التخطيط الإستراتيجي، وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم العمل الاستراتيجي، مع التركيز على التغذية الراجعة كأساس لعمليات التقييم والتحسين المستمر.

٢.دراسة (طلبة، ٢٠٢٢م) بعنوان "تأثير الأداء الاستراتيجي لمنتجي المعرفة على الإبداع الإداري - دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية بمحافظة عدن"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الأداء الاستراتيجي لمنتجي المعرفة على الإبداع الإداري في الجامعات الأهلية بمحافظة عدن، انطلاقاً من أن أعضاء هيئة التدريس يُعدّون القوة الفكرية التي تسهم في صياغة مستقبل المؤسسات الأكاديمية وتوجيه قراراتها الإدارية نحو الإبداع والتميز.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى جمع البيانات من عينة ميدانية مكونة من (١٢٧) مفردة من أعضاء هيئة التدريس، باستخدام أداة الاستبانة، وجرى تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، عبر معامل الارتباط وتحليل الانحدار لاختبار الفرضيات.

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء الاستراتيجي لمنتجي المعرفة -بأبعاده (القيادة الاستراتيجية، التخطيط، التركيز على أصحاب المصلحة، وإدارة المعرفة)- وبين مستوى الإبداع الإداري في الجامعات. وقد تبين أن

إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي يمثلان العنصرين الأكثر تأثيراً في دعم الإبداع، من خلال تعزيز القدرة على التكيف مع التحديات وتقديم حلول ابتكارية.

وتوصّلت الدراسة إلى أهمية تمكين منتجي المعرفة من ممارسة أدوار قيادية في الإدارة الأكاديمية، وضرورة إشراكهم في العمليات الاستراتيجية، وتوفير بيئة محفزة على التفكير الإبداعي. كما أوصت بتعزيز ثقافة الابتكار في مؤسسات التعليم العالي عبر نظم حوافز وتدريب مهني موجه للإبداع والتطوير المؤسسي.

٣.دراسة (الحداد، ٢٠٢٣م) بعنوان "قياس دور الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على مؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي داخل مؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان، وذلك من منطلق أن الثقافة التنظيمية تُعد من العوامل الأساسية التي تسهم في تشكيل سلوك الموظفين، وتحفيزهم، وتحقيق الالتزام الوظيفي، وبالتالي التأثير المباشر على كفاءة الأداء المؤسسي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى جمع البيانات باستخدام استبانة وُضعت على عينة من العاملين في القطاع الصناعي، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، من خلال معامل الارتباط والانحدار وتحليل التباين لاختبار العلاقات بين المتغيرات.

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧١٦)، مما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (٥١٪) من التغير في الأداء. كما كشفت النتائج أن القيم التنظيمية، والتفاعل الاجتماعي، وبيئة العمل التعاونية، تسهم بفاعلية في رفع الرضا الوظيفي، وتعزيز الإنتاجية، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.

وتوصّلت الدراسة إلى أن تبني ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المؤسسات يسهم في تحسين الأداء، ودعم بيئة العمل، وتشجيع الابتكار. وأوصت بضرورة الاستثمار في تطوير بيئة العمل التنظيمية من خلال القيادة التشاركية، وتوفير فرص التدريب، وتعزيز القيم المؤسسية التي تدعم الأداء الفعال.

٤.دراسة (القحطاني، 2024م) بعنوان "أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي - بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية"

سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية، وذلك نظراً لطبيعة عمل الهيئة كجهة حيوية تتطلب مرونة تشغيلية عالية واستدامة إدارية مستمرة. وجاءت الدراسة استجابة لحاجة المؤسسات الحكومية إلى استثمار أدوات إدارة المخاطر كوسيلة لتعزيز كفاءة التغيير وتحقيق التطوير المؤسسي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة ميدانية باستخدام استبانة علمية، بهدف قياس العلاقة بين أربعة أبعاد لإدارة المخاطر الاستراتيجية (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، المخاطر الثقافية والتنظيمية، ومخاطر الموارد البشرية) وتأثيرها في أبعاد التطوير التنظيمي (التطوير المخطط، تمكين العاملين، التخطيط الاستراتيجي، التكيف التنظيمي).

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية ونجاح التطوير التنظيمي. كما كشفت الدراسة أن وجود وعي مؤسسي بالمخاطر، وتطبيق أدوات استشرافها والتعامل معها، يعزز من قدرة الهيئة على التكيف مع التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة ومرونة.

وتوصّلت الدراسة إلى أن تفعيل إدارة المخاطر كجزء من النظام الإداري الشامل يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، ودعم عمليات التحول والتطوير، والحد من حالات الفشل التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة بناء ثقافة مؤسسية تقوم على نهج إدارة المخاطر، مع تكثيف البرامج التدريبية في هذا المجال، وتطوير آليات استشراف المخاطر المستقبلية ضمن جميع المستويات الإدارية

١. إدارة المخاطر: (Risk Management)

إدارة المخاطر هي "عملية منظمة ومنهجية لفهم المخاطر التي تواجه المؤسسة، وتقييمها، والاستجابة لها بطريقة تقلل من تأثيرها السلبي أو تزيد من فرصها الإيجابية" (Hopkin, 2022). تُعد هذه العملية جزءًا أساسيًا من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات، حيث تركز على حماية الأهداف المؤسسية من التهديدات المحتملة، مع الاستفادة من الفرص التي قد

٢. الأداء المؤسسي: (Organizational Performance)

"يُعرف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الإدارة الفعالة للموارد، مع تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والفعالية التنظيمية لضمان تقديم القيمة للمستفيدين وأصحاب المصلحة" (Neely, 2021)

المنهجية وطرق البحث:

يستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method), حيث تهدف هذه الدراسة هو وصف واقع ممارسات إدارة المخاطر في شركة نما، وتحليل العلاقة أو التأثير بين هذه الممارسات وبين مستوى الأداء المؤسسي، كما يسعى إلى اختبار فرضيات باستخدام استبانة موجهة.

أدوات الدراسة :

الاستبانة (Questionnaire)

وصفها :أداة مغلقة، مكونة من ثلاثة أقسام:

١. بيانات ديموغرافية (العمر، الوظيفة، سنوات الخبرة...)
٢. محاور إدارة المخاطر (تحديد، تحليل، معالجة، متابعة)
٣. محاور الأداء المؤسسي (الكفاءة، الإنتاجية، الجودة، رضا العملاء)

حدود الدراسة:

تم تحديد مجموعة من الحدود التي تؤثر نطاق الدراسة وتحدد مدى تعميم نتائجها، وتتمثل فيما يلي:

١- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المؤسسي

كما تركز على أبعاد محددة لكل من:

- إدارة المخاطر (التحديد، التقييم، الاستجابة، المتابعة والتحسين)

- الأداء المؤسسي (الكفاءة التشغيلية، الإنتاجية، الجودة، ورضا العملاء)

٢- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة ميدانيًا في شركة نما بالمملكة العربية السعودية.

٣- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثالث من العام ٢٠٢٥ م

٤- الحدود البشرية: تستند نتائج الدراسة إلى آراء عينة من الموظفين الإداريين والموظفين المعنيين

بإدارة المخاطر أو الأداء المؤسسي في شركة نما.

٥- حدود منهجية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

المراجع:

١. الضمور، د. خ. ع. (2023). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تقييم الأداء في العمل البلدي في الأردن. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية (HNS)، 4(2)، ٤٧، 1048. <https://doi.org/10.53796/hnsj4298>
٢. العنزي، ع. خ. (2024). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. المجلة العربية للنشر العلمي (A/SP)، 71(71). <https://doi.org/10.36571/ajsp7112>
٣. القحطاني، س. م. ن. (2024). أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية [رسالة ماجستير، جامعة ميد أوشن].
٤. الحداد، ع. ح. س. (2023). **Measuring the role of organizational culture on job performance: A field study on industrial sector institutions in the Sultanate of Oman.** *Journal of the Advances in Agricultural Researches (JAAR)*، 28(4)، ٨٥٢، 863. <https://doi.org/10.21608/JALEXU.2023.249682.1170>
٥. طلبة، ر. ع. (2023). تأثير الأداء الاستراتيجي لمنتجي المعرفة على السلوك الابتكاري للعاملين. مجلة البحوث المالية والتجارية، 24(1)، 24. <https://jsst.journals.ekb.eg/>
٦. إبراهيم، ي. ع. ع. (2022). دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص: الدور الوسيط لإدارة المخاطر الاستراتيجية [رسالة ماجستير، جامعة السودان].
7. Neely, A. (2021). *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice* (3rd ed.). Cambridge University Press
8. Hopkin, P. (2022). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management* (6th ed.). Kogan Page
9. Allianz. (2023). *Allianz Risk Barometer 2023*. Retrieved from <https://www.agcs.allianz.com>
10. Deloitte. (2022). *Risk Management Survey Report*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com>
11. Forrester Research. (2022). *Risk Management Technology Impact*. Retrieved from <https://www.forrester.com>
12. Gartner. (2022). *Risk Management Efficiency Report*. Retrieved from <https://www.gartner.com>
13. IBM Security. (2023). *Cost of a Data Breach Report*. Retrieved from <https://www.ibm.com/security>