

العنوان باللغة العربية

أثر إدارة المخاطر المؤسسية في كفاءة اتخاذ القرار الإداري: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الطاقة في منطقة  
جازان بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

علي عبدالعزيز احمد عكام

253002412

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

1447هـ - 2026م

## المحتويات

|         |                                                                                    |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.....  | الإهداء.....                                                                       |
| 2.....  | المستخلص.....                                                                      |
| 3.....  | الفصل الأول.....                                                                   |
| 4.....  | المقدمة:                                                                           |
| 5.....  | مشكلة الدراسة.....                                                                 |
| 6.....  | أهمية الدراسة.....                                                                 |
| 6.....  | أولاً: الأهمية النظرية.....                                                        |
| 6.....  | ثانياً: الأهمية التطبيقية.....                                                     |
| 7.....  | أهداف الدراسة.....                                                                 |
| 7.....  | الهدف الرئيس.....                                                                  |
| 7.....  | الأهداف الفرعية.....                                                               |
| 8.....  | تساؤلات الدراسة.....                                                               |
| 9.....  | فرضيات الدراسة.....                                                                |
| 11..... | النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....                                          |
| 11..... | أولاً: نظرية الوكالة (Agency Theory).....                                          |
| 11..... | ثانياً: نظرية اتخاذ القرار (Decision-Making Theory).....                           |
| 12..... | ثالثاً: نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory).....                              |
| 13..... | الفصل الثاني.....                                                                  |
| 14..... | مقدمة.....                                                                         |
| 15..... | الدراسات السابقة.....                                                              |
| 15..... | أولاً: الدراسات العربية.....                                                       |
| 19..... | ثانياً: الدراسات الأجنبية.....                                                     |
| 22..... | ثالثاً: الدراسة التحليلية المقارنة للدراسات السابقة.....                           |
| 24..... | الإطار النظري.....                                                                 |
| 24..... | مقدمه.....                                                                         |
| 24..... | المحور الأول: إدارة المخاطر المؤسسية.....                                          |
| 28..... | المحور الثاني: كفاءة اتخاذ القرار الإداري.....                                     |
| 31..... | المحور الثالث: العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وكفاءة اتخاذ القرار الإداري..... |
| 34..... | الفصل الثالث.....                                                                  |
| 35..... | مقدمة الفصل.....                                                                   |
| 35..... | أولاً: المنهج البحثي.....                                                          |
| 35..... | 1.1 نوع الدراسة ومنهجها.....                                                       |

|    |                                              |
|----|----------------------------------------------|
| 36 | 1.2 مصادر البيانات .....                     |
| 36 | ثانيًا: مجتمع الدراسة وعينتها .....          |
| 36 | 2.1 مجتمع الدراسة .....                      |
| 36 | 2.2 عينة الدراسة .....                       |
| 37 | 2.3 حجم العينة واستجاباتها .....             |
| 37 | 2.4 معايير اختيار مفردات العينة .....        |
| 38 | ثالثًا: أداة جمع البيانات .....              |
| 38 | 3.1 الاستبيان بوصفه أداة للدراسة .....       |
| 38 | 3.2 وصف الاستبيان وبنيته .....               |
| 39 | 3.3 مقياس الاستجابة .....                    |
| 39 | 3.4 توزيع الاستبيان وآلية جمع البيانات ..... |
| 39 | رابعًا: صدق الأداة وثباتها .....             |
| 39 | 4.1 صدق الأداة (Validity) .....              |
| 40 | 4.2 ثبات الأداة (Reliability) .....          |
| 41 | خامسًا: الأساليب الإحصائية المستخدمة .....   |
| 41 | 5.1 برنامج التحليل الإحصائي .....            |
| 41 | 5.2 الأساليب الإحصائية الوصفية .....         |
| 41 | 5.3 الأساليب الإحصائية الاستدلالية .....     |
| 42 | سادسًا: حدود الدراسة .....                   |
| 42 | 6.1 الحدود الموضوعية .....                   |
| 42 | 6.2 الحدود المكانية .....                    |
| 42 | 6.3 الحدود البشرية .....                     |
| 43 | 6.4 الحدود الزمانية .....                    |
| 43 | سابعًا: الاعتبارات الأخلاقية للدراسة .....   |
| 43 | خلاصة الفصل .....                            |
| 45 | مقدمة الفصل .....                            |
| 45 | أولًا: تحليل البيانات الديموغرافية .....     |
| 45 | 1.1 متغير الجنس .....                        |
| 46 | 1.2 متغير الفئة العمرية .....                |
| 46 | 1.3 متغير المؤهل العلمي .....                |
| 47 | 1.4 متغير المسعى الوظيفي .....               |

|    |                                                                                |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|
| 47 | 1.5 متغير سنوات الخبرة .....                                                   |
| 48 | 1.6 متغير حجم الشركة .....                                                     |
| 48 | ثانيًا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة .....                                  |
| 48 | 2.1 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر المؤسسية) .....       |
| 51 | 2.2 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرار الإداري) .....    |
| 53 | ثالثًا: اختبار مسابقات التحليل الإحصائي .....                                  |
| 53 | 3.1 اختبار التوزيع الطبيعي .....                                               |
| 53 | 3.2 اختبار التعددية الخطية .....                                               |
| 53 | 3.3 تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة .....                                   |
| 54 | رابعًا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة .....                                      |
| 54 | 4.1 نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية .....                                        |
| 54 | 4.2 نتائج اختبار الفرضيات الفرعية .....                                        |
| 55 | 4.3 ملخص نتائج اختبار جميع الفرضيات .....                                      |
| 55 | خامسًا: مناقشة النتائج في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة .....            |
| 55 | 5.1 مناقشة النتيجة المتعلقة بالفرضية الرئيسية .....                            |
| 56 | 5.2 مناقشة النتيجة المتعلقة بتحديد المخاطر .....                               |
| 57 | 5.3 مناقشة النتيجة المتعلقة بتقييم المخاطر .....                               |
| 57 | 5.4 مناقشة النتيجة المتعلقة بالاستجابة للمخاطر .....                           |
| 57 | 5.5 مناقشة النتيجة المتعلقة بالرقابة على المخاطر .....                         |
| 58 | 5.6 مناقشة النتائج الوصفية للمتغيرات .....                                     |
| 59 | سادسًا: التوصيات .....                                                         |
| 59 | 6.1 التوصيات الموجهة للقيادات الإدارية في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان ..... |
| 59 | 6.2 التوصيات الموجهة لصناع السياسات المؤسسية والجهات التنظيمية .....           |
| 60 | 6.3 التوصيات الموجهة للباحثين والأكاديميين .....                               |
| 60 | خلاصة الفصل .....                                                              |
| 62 | أولًا: المراجع العربية .....                                                   |
| 63 | ثانيًا: المراجع الأجنبية .....                                                 |
| 67 | بسم الله الرحمن الرحيم .....                                                   |
| 67 | استبيان بحثي .....                                                             |
| 67 | تقديم وتوجيه .....                                                             |
| 68 | مقياس الاستجابة .....                                                          |
| 68 | المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية .....                                 |

|         |                                            |
|---------|--------------------------------------------|
| 68..... | (يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة) |
| 69..... | المحور الثاني: إدارة المخاطر المؤسسية      |
| 69..... | (المتغير المستقل)                          |
| 69..... | البُعد الأول: تحديد المخاطر                |
| 70..... | البُعد الثاني: تقييم المخاطر               |
| 70..... | البُعد الثالث: الاستجابة للمخاطر           |
| 70..... | البُعد الرابع: الرقابة على المخاطر         |
| 70..... | المحور الثالث: كفاءة اتخاذ القرار الإداري  |
| 71..... | البُعد الأول: دقة القرار                   |
| 71..... | البُعد الثاني: سرعة القرار                 |
| 71..... | البُعد الثالث: فاعلية القرار               |
| 71..... | البُعد الرابع: تحقيق الأهداف               |
| 72..... | سؤال مفتوح (اختياري)                       |
| 72..... | شكر وتقدير                                 |

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى روح أبي الغالي، رحمه الله رحمةً واسعة وأسكنه فسيح جناته، الذي كان سندي الأول ومصدر دعي وإلهامي، رغم غيابه عن هذه الدنيا، إلا أن أثره الطيب وكلماته ودعوته لا تزال ترافقني في كل خطوة، وأسأل الله أن يجعل هذا العمل صدقةً جاريةً له ورفعاً في درجاته، وإلى أمي الغالية، حفظها الله وأطال في عمرها، ومنحها الصحة والعافية، التي كانت ولا تزال النور الذي يضيء دربي، وصاحبة الفضل الكبير بعد الله في كل ما وصلت إليه شكراً لصبرك، لدعواتك، ولحبك الذي لا ينضب، كما أهدي هذا العمل بكل التقدير والامتنان إلى مشرفي الكريمين، الدكتور الفيصل عبد الحميد والدكتور فائز جراد، على دعمهما الكريم، وتوجيهاتهما القيمة وصبرهما وجهودهما الكبيرة التي كان لها الأثر الواضح في إنجاز هذا البحث وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع أساتذتي الكرام في جامعة ميدأوشن، الذين كان لهم دور عظيم في مسيرتي العلمية، بما قدموه من علم ومعرفة وتوجيه.

إلى كل من دعمني وساندني ولو بكلمة طيبة أو دعوة صادقة،،، أهدي لكم هذا الجهد مع خالص الامتنان والتقدير.

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المخاطر المؤسسية في كفاءة اتخاذ القرار الإداري في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان في المملكة العربية السعودية وذلك من خلال اختبار أثر أبعادها الأربعة : تحديد المخاطر ، وتقييمها ، والاستجابة لها ، والرقابة عليها ، في كفاءة اتخاذ القرار الإداري بأبعاده الأربعة: دقة القرار ، وسرعته ، وفاعليته ، وتحقيقه للأهداف المؤسسية ، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي ، وجمعت بياناتها الأولية من خلال استبيان إلكتروني وُزِعَ على عينة مكونة من (174) مفردة صالحة للتحليل من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان خلال الفترة الممتدة من 27 مارس 2026م إلى 9 يونيو 2026م واستُخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 26 في تحليل البيانات واختبار الفرضيات عبر أساليب إحصائية وصفية واستدلالية متكاملة ، في مقدمتها تحليل الانحدار الخطي البسيط والانحدار المتعدد ، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج الجوهرية؛ إذ أثبتت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية في كفاءة اتخاذ القرار الإداري عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) حيث بلغت قيمة معامل التحديد

(  $R^2 = 0.575$  ) ، مما يعني أن إدارة المخاطر المؤسسية تُفسّر ما نسبته (57.5%) من التباين الكلي في كفاءة اتخاذ القرار الإداري وعلى مستوى الأبعاد ، تصدر بُعد تحديد المخاطر قائمة التأثير بأعلى قيمة لمعامل بيتا المعياري (  $\beta = 0.312$  ) يليه تقييم المخاطر (  $\beta = 0.287$  ) فالاستجابة للمخاطر (  $\beta = 0.271$  ) وأخيراً الرقابة على المخاطر (  $\beta = 0.248$  ) كما ظهرت أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في شركات القطاع جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.71) ، ومستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري مرتفعاً بمتوسط (3.77) ، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تعزيز منظومة تحديد المخاطر وتطويرها بوصفها الأولوية الاستراتيجية القصوى ، والعمل على سدّ الفجوة في منظومة الرقابة على المخاطر عبر اعتماد مؤشرات الإنذار المبكر ، وربط ممارسات إدارة المخاطر ببروتوكولات اتخاذ القرار الاستراتيجي بصورة رسمية ومؤثقة ، إضافةً إلى صياغة معيار وطني موحد لإدارة المخاطر في قطاع الطاقة السعودي يُلزم جميع الشركات بتبني ممارسات قابلة للتحقق والمقارنة.

**الكلمات المفتاحية :-** إدارة المخاطر المؤسسية ، كفاءة اتخاذ القرار الإداري ، قطاع الطاقة ، تحديد المخاطر ، تقييم المخاطر ، الاستجابة للمخاطر ، الرقابة على المخاطر ، منطقة جازان ، المملكة العربية السعودية ، رؤية 2030.

# الفصل الأول

## المقدمة:

تعيش المنظمات المعاصرة في ظل بيئة أعمال متقلبة تشابك فيها عوامل التعقيد وعدم اليقين، وذلك جراء التسارع المتواصل في التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية التي باتت تُعيد رسم ملامح المشهد الإداري برمته ولم يعد القرار الإداري في هذا السياق مجرد استجابة آنية لمستجدات طارئة بل أصبح عملية استراتيجية مركبة تستوجب أطرًا تحليلية راسخة، قادرة على استيعاب المخاطر ومعالجة التداعيات قبل وقوعها (Simon, 1947) وفي مقدمة هذه الأطر تبرز إدارة المخاطر المؤسسية بوصفها منهجية شاملة تتجاوز حدود الوقاية إلى آفاق الاستراتيجية والحوكمة (COSO, 2017)، وقد منحت الأزمات المالية الكبرى والفضائح المؤسسية التي اجتاحت الاقتصاد العالمي في مطلع الألفية الثالثة هذا الاهتمام زخمًا استثنائيًا؛ إذ كشفت بجلاء عن هشاشة نظم الرقابة وإدارة المخاطر، ودفعت المنظمات إلى إعادة هيكلة علاقاتها مع مفهوم المخاطرة وربطه بالوظائف الاستراتيجية العليا (بويكر وجميل، 2019) وأكد الباحثون في هذا الشأن أن تبني ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية يُسهم في تحسين الأداء المؤسسي غير المالي، ويعزز القدرة على تحديد وعلى صعيد (Al Lawati et al., 2025) الأحداث وتقييمها بما ينعكس إيجابًا على فاعلية القرارات في المدى البعيد موازٍ، أضافت ثورة الذكاء الاصطناعي وتقنيات التحليل التنبؤي طبقةً جديدة من التعقيد لعملية صنع القرار؛ فرغم ما تتيحه من دقة في معالجة البيانات وتوليد البدائل، فإن الإفراط في الاتكاء عليها قد يُضعف الحكم الإداري البشري ويُفضي إلى مخاطر تتعلق بالأمن المؤسسي وجودة القرار، مما يستلزم ضوابط مؤسسية راسخة لإدارة هذا الاعتماد (Ahmad et al., 2023). التقني

وفي هذا الإطار، يُمثل قطاع الطاقة في المملكة العربية السعودية حالةً نموذجيةً جديدة بالبحث والتحليل؛ فهو يجمع بين ضخامة الاستثمارات، وتذبذب الأسعار، والتحولات الهيكلية نحو الطاقة المتجددة، في سياق تنموي طموح تفرضه رؤية المملكة 2030 بمتطلباتها التنظيمية والبيئية ويُمثل هذا الواقع المُركَّب بيئةً خصبة لاختبار مدى انعكاس أطر إدارة المخاطر المؤسسية على كفاءة القرارات الإدارية وهو ما أكدت عليه دراسات عدة في قطاعات مجاورة (العشري وتنحدد منطقة جازان على وجه التحديد بوصفها بيئة تطبيقية ذات طابع (Alkhyoon et al., 2023؛ 2025؛ استراتيجي متميز، في ظل المشاريع العملاقة في قطاع الطاقة والبنية التحتية المتنامية بها وتكشف المراجعة الأولية للأدبيات عن فجوة بحثية واضحة تتعلق بغياب دراسات تطبيقية تُعنى بالعلاقة المباشرة بين إدارة المخاطر المؤسسية وكفاءة اتخاذ القرار الإداري في هذا القطاع وهذه المنطقة تحديدًا، بعيدًا عن التركيز المعتاد على الأداء المالي وحده (Yusuf et al., 2025؛ شعبان، 2025؛).

وانطلاقًا مما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى استجلاء أثر إدارة المخاطر المؤسسية في كفاءة اتخاذ القرار الإداري في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان وذلك عبر تحليل أبعادها الأربعة: تحديد المخاطر، وتقييمها، والاستجابة لها، والرقابة عليها، بهدف تقديم إسهام علمي يردم الهوة بين البناء النظري والتطبيق الميداني، ويزود القيادات الإدارية وصناع السياسات بأدوات معرفية داعمة لبناء قرارات رشيدة في بيئة تنموية متصاعدة التعقيد

## مشكلة الدراسة.

في ظل تصاعد حدة التقلبات في بيئة الأعمال المعاصرة، باتت المنظمات أمام استحقاقات إدارية غير مسبقة تتمثل أبرزها في ضرورة اتخاذ قرارات رشيدة وسريعة في خضم موجات متلاحقة من المخاطر المؤسسية وقد كشفت الأزمات المالية العالمية والانهيارات المؤسسية الكبرى عن قصور واضح في منظومات إدارة المخاطر، وعن انفصال حاد بين هذه المنظومات وعمليات صنع القرار الاستراتيجي داخل المنظمات (بوبكر وجميل، 2019) وعلى الرغم من التطور الملحوظ فإن الواقع التطبيقي يكشف أن كثيراً من COSO في أطر إدارة المخاطر المؤسسية وتبني معايير دولية متقدمة كإطار المنظمات لا تزال تُمارس هذه الإدارة بصورة جزئية أو شكلية، دون أن تُدمجها فعلياً في صميم عملية اتخاذ القرار وتُجلى هذه الإشكالية بصورة أكثر حدة في القطاعات الاستراتيجية عالية المخاطر، وفي مقدمتها قطاع الطاقة في المملكة العربية السعودية فهذا القطاع يواجه مزيجاً معقداً من المخاطر المتشابكة: مخاطر مالية مرتبطة بتذبذب أسعار النفط والغاز ومخاطر تشغيلية ناجمة عن ضخامة المشاريع وتعدد المتعاقدين، إضافة إلى مخاطر بيئية وتنظيمية متصاعدة في ضوء متطلبات التحول نحو الطاقة النظيفة ومستهدفات رؤية 2030 ومع ذلك، يبقى مدى انعكاس ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية على كفاءة القرارات الإدارية الفعلية غامضاً وغير محسوم في الأدبيات المتاحة

وقد أثبتت الدراسات أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يرتبط إيجابياً بتحسين الأداء المؤسسي والميزة التنافسية (Al Lawati et al, 2025)، وأن هذه الممارسات تُسهم في رفع كفاءة الاستثمار وتعزيز قيمة الشركات (شعبان، 2025) غير أن هذه الدراسات ركزت في معظمها على مؤشرات الأداء المالي أو التنافسي، وأهملت الأثر المباشر لإدارة المخاطر على كفاءة القرار الإداري بوصفه متغيراً مستقلاً بذاته يمكن قياسه وتحليل أبعاده، ومن زاوية أخرى، يُضاف إلى هذا المشهد تحدٍ تقني ناشئ يتمثل في التوسع المتسارع في الاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي وأدوات دعم القرار الرقمية داخل المنظمات فقد أثبتت الدراسات أن الإفراط في هذا الاعتماد قد يُفضي إلى تراجع الحكم الإداري البشري، ويُؤدّ مخاطر مؤسسية جديدة تتصل بالأمن والخصوصية وجودة القرار (Ahmad et al, 2023)، مما يُلقي بمسؤولية مضاعفة على أطر إدارة المخاطر لاستيعاب هذا البعد التقني والتعامل معه بمنهجية واضحة.

وفيما يخص منطقة جازان تحديداً، فإن المراجعة الأولية للأدبيات تكشف عن شُح ملحوظ في الدراسات التطبيقية التي تناولت واقع إدارة المخاطر المؤسسية في شركات الطاقة بهذه المنطقة وآليات تأثيرها في عملية اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية وهو ما يُمثل فجوة بحثية حقيقية تستوجب المعالجة، لا سيما أن المنطقة تشهد نشاطاً تنموياً متنامياً في هذا القطاع الحيوي

وبناءً على ما سبق عرضه، يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

➤ ما أثر إدارة المخاطر المؤسسية في كفاءة اتخاذ القرار الإداري في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان في المملكة العربية السعودية ؟

## أهمية الدراسة.

### أولاً: الأهمية النظرية

- 1- تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية وعلاقتها بكفاءة اتخاذ القرار الإداري، وهو مجال لم يحظَ بالاهتمام الكافي مقارنةً بالدراسات التي ركزت على الأداء المالي وكفاءة الاستثمار (Yusuf et al., 2025، شعبان، 2025؛)
- 2- تُقدم الدراسة إطاراً مفاهيمياً متكاملًا يربط أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية الأربعة بعملية صنع القرار الإداري، مما يُعزز الفهم النظري لآليات هذا التأثير (COSO, 2017)
- 3- تستند الدراسة إلى نظريات إدارية راسخة كنظرية الوكالة ونظرية العقلانية المحدودة، اللتين تُفسران طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر وكفاءة القرار الإداري (Jensen & Meckling, 1976؛ Simon, 1947)
- 4- تسدّ الدراسة فجوةً بحثيةً في الأدبيات التطبيقية المتعلقة بقطاع الطاقة في المملكة العربية السعودية في ظل التحولات التنموية المرتبطة برؤية 2030 (Al Lawati et al, 2025)
- 5- تُعزز الدراسة التوجهات الحديثة التي تنظر إلى إدارة المخاطر المؤسسية بوصفها مدخلاً استراتيجياً داعماً للحوكمة والاستدامة المؤسسية، لا مجرد وظيفة رقابية (بوبر وجميل، 2019)

### ثانياً: الأهمية التطبيقية

- 6- تُوفر الدراسة أدوات معرفية عملية تُمكن القيادات الإدارية في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان من توظيف أطر إدارة المخاطر المؤسسية بصورة فاعلة في دعم قراراتهم اليومية والاستراتيجية
- 7- تُساعد نتائج الدراسة شركات قطاع الطاقة على مواجهة التقلبات والتحديات التشغيلية والمالية والبيئية بقدر أكبر من الاستعداد والاستباقية، مما يُعزز استدامتها التشغيلية
- 8- تُقدم الدراسة توصيات تطبيقية يمكن توظيفها في تطوير نظم الحوكمة وإدارة المخاطر بما يتلاءم مع متطلبات المرحلة التنموية الراهنة في المملكة العربية السعودية
- 9- تُتيح نتائج الدراسة لصناع السياسات المؤسسية أساساً علمياً لإعادة هيكلة منظومات القرار الإداري وربطها بممارسات إدارة المخاطر بشكل منهجي ومنظم
- 10- يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في قطاعات استراتيجية مشابهة تسعى إلى تحقيق التكامل الفعلي بين إدارة المخاطر المؤسسية وعملية اتخاذ القرار الإداري

## أهداف الدراسة

### الهدف الرئيس

التعرّف على أثر إدارة المخاطر المؤسسية في كفاءة اتخاذ القرار الإداري في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان في المملكة العربية السعودية

### الأهداف الفرعية

- 1- قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان من حيث أبعادها الأربعة: تحديد المخاطر، وتقييمها، والاستجابة لها، والرقابة عليها
- 2- تقييم مستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري لدى القيادات الإدارية في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان من حيث الدقة والسرعة والفاعلية وتحقيق الأهداف
- 3- تحليل أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية منفردًا في كفاءة اتخاذ القرار الإداري في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان
- 4- الكشف عن طبيعة العلاقة التأثيرية بين إدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها المجتمعة وكفاءة اتخاذ القرار الإداري في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان
- 5- تقديم توصيات عملية تُسهم في تعزيز توظيف إدارة المخاطر المؤسسية بوصفها أداة داعمة لكفاءة القرارات الإدارية في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان

## تساؤلات الدراسة

### التساؤل الرئيس

ما أثر إدارة المخاطر المؤسسية في كفاءة اتخاذ القرار الإداري في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان في المملكة العربية السعودية ؟

### التساؤلات الفرعية

التساؤل الفرعي الأول :- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان من حيث أبعادها الأربعة: تحديد المخاطر، وتقييمها، والاستجابة لها، والرقابة عليها؟

التساؤل الفرعي الثاني :- ما مستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري لدى القيادات الإدارية في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان من حيث الدقة والسرعة والفاعلية وتحقيق الأهداف؟

التساؤل الفرعي الثالث :- ما أثر تحديد المخاطر في كفاءة اتخاذ القرار الإداري في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان ؟

التساؤل الفرعي الرابع :- ما أثر تقييم المخاطر في كفاءة اتخاذ القرار الإداري في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان؟

التساؤل الفرعي الخامس :- ما أثر الاستجابة للمخاطر في كفاءة اتخاذ القرار الإداري في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان؟

التساؤل الفرعي السادس :- ما أثر الرقابة على المخاطر في كفاءة اتخاذ القرار الإداري في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان؟

## فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية

- H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المخاطر المؤسسية في كفاءة اتخاذ القرار الإداري في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان في المملكة العربية السعودية
- H<sub>1</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المخاطر المؤسسية في كفاءة اتخاذ القرار الإداري في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان في المملكة العربية السعودية

### الفرضيات الفرعية

#### الفرضية الفرعية الأولى:

- H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحديد المخاطر في كفاءة اتخاذ القرار الإداري في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان.
- H<sub>1</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0 \leq \alpha \leq 0.05$ ) لتحديد المخاطر في كفاءة اتخاذ القرار الإداري في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان

#### الفرضية الفرعية الثانية:

- H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقييم المخاطر في كفاءة اتخاذ القرار الإداري في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان
- H<sub>1</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقييم المخاطر في كفاءة اتخاذ القرار الإداري في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستجابة للمخاطر في كفاءة اتخاذ القرار الإداري في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستجابة للمخاطر في كفاءة اتخاذ القرار الإداري في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان.

### الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقابة على المخاطر في كفاءة اتخاذ القرار الإداري في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقابة على المخاطر في كفاءة اتخاذ القرار الإداري في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان.

## النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند هذه الدراسة في بنائها النظري إلى منظومة من النظريات الإدارية والاقتصادية الراسخة التي تُقدم إطارًا تفسيريًا متكاملًا لفهم العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وكفاءة اتخاذ القرار الإداري في شركات قطاع الطاقة وقد جرى اختيار هذه النظريات بعناية بما يتوافق مع طبيعة المتغيرات المدروسة وخصوصية البيئة التطبيقية للدراسة، وهي:

### أولاً: نظرية الوكالة (Agency Theory)

تُعدّ نظرية الوكالة من أكثر النظريات الإدارية والمالية ارتباطاً بموضوع هذه الدراسة، وتجد جذورها في الأعمال الرائدة لـ Jensen & Meckling (1976) الذين أسّسوا مفهوم العلاقة بين الأصيل (الملاك) والوكيل (الإدارة) في المنظمات الحديثة وتنطلق هذه النظرية من مسلمة جوهرية مفادها أن الفصل بين الملكية والإدارة يُفضي حتمًا إلى تعارض في المصالح، يترتب عليه ظهور مخاطر تنظيمية تتجلى في السلوك الانتهازي للإدارة وعدم تماثل المعلومات بين الطرفين وتنعكس هذه النظرية بصورة مباشرة على موضوع الدراسة؛ إذ تُسهم إدارة المخاطر المؤسسية في تضيق فجوة المعلومات بين الإدارة والملاك، وتُوفر آليات رقابية تحدّ من السلوك الانتهازي، مما يرفع من جودة القرارات الإدارية ويُعزز كفاءتها ويؤكد أن فاعلية هذه الآليات الرقابية تُسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي وترشيد القرارات (Eisenhardt, 1989) الاستراتيجية

### ثانيًا: نظرية اتخاذ القرار (Decision-Making Theory)

ترتكز هذه النظرية على فهم كيفية اتخاذ الأفراد والمنظمات قراراتهم في ظروف تتسم بعدم التأكد ومحدودية المعلومات وتعود أصولها إلى أعمال Herbert Simon (1947) الذي قدّم مفهوم "العقلانية المحدودة" (Bounded Rationality)، مستندًا إلى أن متخذي القرار يعملون في سياقات تنقصهم فيها المعلومات الكاملة والقدرة غير المحدودة على التحليل، فيلجؤون إلى الحلول المُرضية لا المثلى، وفي هذا الإطار تبرز إدارة المخاطر المؤسسية بوصفها أداة داعمة تُعالج قصور العقلانية المحدودة؛ إذ توفر معلومات تحليلية منهجية عن المخاطر المحتملة، وتُسهم في هيكلة بدائل القرار وتقييمها ويزداد هذا الدور أهميةً (March & Simon, 1958) وفق أسس موضوعية، مما يرفع مستوى دقة القرارات وفعاليتها في بيئات عالية المخاطر كقطاع الطاقة، حيث تتضاعف التداعيات الناجمة عن القرارات المبنية على معلومات (COSO, 2017) منقوصة أو تحليل قاصر

### ثالثاً: نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تُقدم نظرية أصحاب المصلحة رؤيةً موسّعة للمنظمة تتجاوز المنطق الضيق القائم على تعظيم ثروة المساهمين، لتؤكد أن نجاح المنظمة مرهون بقدرتها على إدارة علاقاتها مع جميع الأطراف ذات المصلحة وتحقيق التوازن بين توقعاتها المتباينة وقد وضع Freeman (1984) اللبنة الأساسية لهذه النظرية، مؤكداً أن القرارات الإدارية الرشيدة هي تلك التي تأخذ في اعتبارها مصالح الموظفين والعملاء والمجتمع والمساهمين على حدٍ سواء ، وتتقاطع هذه النظرية مع موضوع الدراسة من زاوية محورية؛ إذ تُمكن إدارة المخاطر المؤسسية القيادات الإدارية من تحديد المخاطر التي قد تطل مختلف أصحاب المصلحة وتقييم تداعياتها، مما يُسهم في اتخاذ قرارات إدارية أكثر شمولية ومسؤولية واستدامة وفي بيئة قطاع الطاقة بمنطقة جازان حيث تشابك مصالح الحكومة والمجتمع والشركاء والمستثمرين، تغدو هذه النظرية إطاراً تفسيريّاً لا غنى عنه لفهم كيف تُشكّل إدارة المخاطر طبيعة القرارات وتوجهاتها (Donaldson & Preston, 1995)

#### التكامل بين النظريات وربطها بالدراسة

تتكامل هذه النظريات الثلاث في تقديم تفسير شامل ومتعدد الأبعاد للعلاقة المدروسة؛ فنظرية الوكالة تُعالج إشكاليات الرقابة والمعلومات، ونظرية اتخاذ القرار تُعالج محدودية القدرة التحليلية للإدارة، فيما تُعالج نظرية أصحاب المصلحة البُعد القيمي والاستراتيجي للقرار وتُجمع هذه النظريات مجتمعةً على أن إدارة المخاطر المؤسسية ليست وظيفة رقابيةً مستقلة، بل هي منظومة متكاملة تخترق جميع مستويات القرار وتُحسن كفاءته بما يخدم المنظمة وأصحاب مصالحها في آنٍ واحد، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى اختباره وقياسه في سياق قطاع الطاقة بمنطقة جازان

## الفصل الثاني

يُمثل الإطار النظري العمود الفقري لأي بحث علمي رصين، إذ يضطلع بمهمة محورية تتجاوز مجرد عرض المفاهيم والتعريفات، لتمتد نحو بناء منظومة فكرية متماسكة تُضيء المسار البحثي وتُوجّه أدواته التحليلية وانطلاقاً من الإشكالية التي رسمها الفصل الأول وما أثاره من تساؤلات حول أثر إدارة المخاطر المؤسسية في كفاءة اتخاذ القرار الإداري في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان، يأتي هذا الفصل ليُرسّي الأسس المعرفية التي تقوم عليها الدراسة ويُقدم قراءة نقدية شاملة للأدبيات ذات الصلة، وتكتسب مراجعة الأدبيات في هذا السياق أهمية بالغة لا كونها استعراضاً توثيقياً للمعرفة المتراكمة فحسب، بل لأنها تُمكن الباحث من تحديد موقع دراسته داخل المشهد البحثي (Creswell & Creswell, العام، والكشف عن مناطق القصور والفجوات المعرفية التي جاءت هذه الدراسة لمعالجتها فالبحت العلمي الجيد لا ينشأ في فراغ، بل يتشكل في حوار مستمر مع ما أنتجه الباحثون السابقون من معرفة (2018، ومع ما أخفقوا في تناوله أو تركوه معلقاً بلا إجابة

ويتناول هذا الفصل محورين أساسيين متكاملين؛ يتصل المحور الأول بالإطار النظري للدراسة، ويشمل عرضاً وافياً لمفهوم إدارة المخاطر المؤسسية وأبعادها ومراحل تطورها وأطرها المعيارية المعتمدة دولياً، إلى جانب مفهوم كفاءة اتخاذ القرار الإداري ومحدداته وأساليب قياسه في البيئات الاستراتيجية عالية المخاطر أما المحور الثاني فيُخصّص للدراسات السابقة ذات الصلة، العربية والأجنبية على حدٍ سواء مع تحليل نقدي يستعرض أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، ويُبرز ما قدّمته هذه الدراسة من إضافة ومقاربة جديدة، وقد جرى توظيف النظريات العلمية المستعرضة في الفصل الأول وهي نظرية الوكالة ونظرية اتخاذ القرار ونظرية أصحاب المصلحة، بوصفها عدسات تحليلية تُضيء طبيعة العلاقة بين وتُشكّل (Freeman, 1984؛ Eisenhardt, 1989) متغيري الدراسة، وتُرسّخ مشروعية الفرضيات المطروحة للاختبار هذه النظريات مجتمعةً ركيزةً معرفية متينة تُوطّر الخيارات المنهجية للدراسة وتُعزز مصداقية نتائجها

وفي مجمله، يسعى هذا الفصل إلى أن يكون أكثر من توثيق أكاديمي؛ إذ يُراد له أن يُشكل حجر الزاوية الذي تقوم عليه بقية الدراسة، وأن يُقدم للقارئ خارطةً معرفية واضحة تُمكنه من فهم السياق النظري الذي تنتج فيه النتائج وتُقرأ على ضوءه التوصيات

## الدراسات السابقة

تُعدّ مراجعة الدراسات السابقة ركيزةً أساسية في البناء المعرفي للبحث العلمي، إذ تُتيح للباحث الوقوف على ما أنجزه الباحثون السابقون من معرفة في المجال ذاته ، وتحديد المسارات البحثية التي لا تزال تنتظر الاستكشاف والمعالجة وقد حرصت هذه الدراسة على استعراض عدد من الأبحاث والدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرها الرئيسيين: إدارة المخاطر المؤسسية وكفاءة اتخاذ القرار الإداري مع إعطاء الأولوية للدراسات التي تناولت قطاع الطاقة أو القطاعات الاستراتيجية المشابهة وفيما يلي عرض هذه الدراسات مرتبةً من الأقدم إلى الأحدث

### أولاً: الدراسات العربية

#### الدراسة الأولى: الزهراني (2018)

*عنوان الدراسة: أثر ممارسات إدارة المخاطر على جودة القرارات الإدارية في الشركات الصناعية السعودية*

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة الأثر الذي تحدثه ممارسات إدارة المخاطر على جودة القرارات الإدارية في الشركات الصناعية المدرجة في السوق المالية السعودية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي أداةً منهجيةً رئيسية، واستخدمت الاستبيان وسيلةً لجمع البيانات من عينة مكونة من (130) مديرًا تنفيذيًا في مستويات إدارية مختلفة وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وجودة القرارات الإدارية ، وأن تحديد المخاطر وتقييمها بصورة منهجية يُسهمان بشكل ملموس في تحسين دقة القرارات وتقليل حالة عدم التأكد المحيطة بها كما كشفت النتائج أن الشركات التي تمتلك أطرًا متكاملة لإدارة المخاطر تتخذ قرارات أكثر اتساقًا مع أهدافها الاستراتيجية مقارنةً بتلك التي تفتقر إلى هذه الأطر وأوصت الدراسة بضرورة دمج إدارة المخاطر في منظومة التخطيط الاستراتيجي للشركات، وتطوير كفاءات بشرية قادرة على توظيف هذه الممارسات بفاعلية في بيئات القرار المعقدة

#### الدراسة الثانية: بوبكروجميل (2019)

*عنوان الدراسة: دور إدارة المخاطر المؤسسية في دعم الوظائف الاستراتيجية للمنظمة في ظل بيئات عدم التأكد*

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية محورية تتعلق بمدى قدرة إدارة المخاطر المؤسسية على الإسهام في دعم الوظائف الاستراتيجية للمنظمة، ولا سيما في ظل البيئات التي تتسم بالتقلب وعدم اليقين واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي في مراجعة الأدبيات وبناء الإطار المفاهيمي مع تحليل نماذج تطبيقية من منظمات عربية متعددة القطاعات وقد خلصت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر المؤسسية تتجاوز دورها الرقابي التقليدي لتضطلع بوظيفة استراتيجية شاملة تُغذي

عمليات اتخاذ القرار بمعلومات تحليلية دقيقة، وتُقلص فجوات عدم التأكد التي تواجه صناع القرار في مختلف مستويات المنظمة كما أكدت الدراسة أن المنظمات التي تربط إدارة المخاطر بالإدارة العليا تُحقق مستويات أعلى من الفاعلية الاستراتيجية مقارنةً بتلك التي تُقيّد هذه الوظيفة في أدوار رقابية ضيقة وأوصى الباحثان بضرورة إعادة هيكلة وظائف إدارة المخاطر وربطها بالمستويات الإدارية العليا لضمان تأثيرها الفعلي في القرارات الاستراتيجية

#### الدراسة الثالثة: الشهري (2020)

عنوان الدراسة: واقع تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في شركات قطاع الطاقة بالملكة العربية السعودية ومتطلبات تطويرها

سعت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في شركات قطاع الطاقة السعودي ، وتحديد أبرز الفجوات والتحديات التي تحول دون الاستفادة الكاملة منها في دعم القرارات الإدارية والتشغيلية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبيان والمقابلة المعمّقة كأدوات لجمع البيانات من عينة مكونة من مسؤولاً في إدارات المخاطر والتخطيط الاستراتيجي في عدد من شركات الطاقة الكبرى كشفت النتائج أن مستوى (95) تطبيق إدارة المخاطر في هذه الشركات كان متوسطاً بشكل عام، مع وجود تفاوت واضح في درجة النضج بين الشركات الكبرى والصغيرة وتبين أن أبرز الإشكاليات تتمثل في غياب التكامل الفعلي بين وظيفة إدارة المخاطر وعمليات صنع القرار الاستراتيجي، وضعف ثقافة المخاطر على المستويات الإدارية الوسطى وأوصت الدراسة ببناء منظومات متكاملة لإدارة المخاطر تربط عضويًا بالعمليات القرارية على جميع المستويات التنظيمية مع الاستثمار في رفع الوعي المؤسسي بأهمية إدارة المخاطر كأداة استراتيجية لا وظيفة رقابية

#### الدراسة الرابعة: الأسمرى (2021)

عنوان الدراسة: كفاءة اتخاذ القرار الإداري وعلاقتها بمنظومة إدارة المخاطر في المنظمات الكبرى: دراسة تطبيقية

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين منظومة إدارة المخاطر المؤسسية وكفاءة اتخاذ القرار الإداري في المنظمات الكبرى ، مع التركيز على تحديد الأبعاد التي تُساهم بصورة أكثر فاعلية في رفع كفاءة القرار اعتمدت الدراسة المنهج الكمي الوصفي الارتباطي، وجمعت بياناتها من خلال استبيان موجه لعينة قصدية من (170) مديرًا وقائدًا إداريًا في مجموعة من المنظمات الحكومية والخاصة الكبرى في المملكة العربية السعودية أظهرت النتائج أن هناك ارتباطًا موجبًا ودالًا إحصائيًا بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية وكفاءة اتخاذ القرار، وأن بُعدي تقييم المخاطر والاستجابة لها كانا الأكثر تأثيرًا في رفع كفاءة القرارات من حيث الدقة والسرعة كما كشفت النتائج أن وجود إطار مؤسسي واضح لإدارة المخاطر يُقلل من حالة التردد في القرار ويُسرّع دورة صنع القرار لدى القيادات الإدارية على مختلف المستويات التنظيمية. لربط كفاءات إدارة المخاطر بمهارات صنع القرار لدى القيادات الإدارية على مختلف المستويات التنظيمية

## الدراسة الخامسة: المطيري (2022)

عنوان الدراسة: إدارة المخاطر المؤسسية وأثرها في الكفاءة التشغيلية واتخاذ القرار في شركات قطاع الطاقة بدول الخليج العربي

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المخاطر المؤسسية في الكفاءة التشغيلية وعمليات اتخاذ القرار في شركات قطاع الطاقة بدول مجلس التعاون الخليجي ، مع إجراء مقارنة بين الممارسات المعتمدة في كل دولة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن، وجمعت بياناتها عبر استبيان إلكتروني موزع على (200) مستجيب من مديري المخاطر والعمليات في شركات الطاقة بالسعودية والإمارات وقطر والكويت أظهرت النتائج أن الشركات التي تعتمد معايير COSO لإدارة المخاطر تحقق كفاءة تشغيلية أعلى وتتخذ قرارات أسرع وأكثر دقة في مواجهة الأزمات وحالات التقلب الحاد وكشفت الدراسة أن ثمة ارتباطاً معنوياً واضحاً بين نضج ممارسات إدارة المخاطر وجودة القرارات في ظل التقلبات ، السريعة التي يشهدها قطاع الطاقة وأوصت الدراسة بتبني معايير موحدة لإدارة المخاطر على المستوى الخليجي ودمجها في أنظمة دعم القرار المؤسسي لتعزيز الكفاءة والاستجابة الاستراتيجية

## الدراسة السادسة: باوزير (2025)

عنوان الدراسة: أثر إدارة المخاطر على كفاءة إدارة الممتلكات في السوق العقاري بمدينة الرياض

هدفت دراسة باوزير (2025) إلى تحليل أثر إدارة المخاطر على كفاءة إدارة الممتلكات في السوق العقاري بمدينة الرياض اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان أداة لجمع البيانات من عينة بلغت (151) مفردة من العاملين في القطاع العقاري أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي لإدارة المخاطر على مختلف جوانب إدارة الممتلكات، بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي، والتقييم ، والتسعير، والصيانة كما أكدت الدراسة أن الإدارة الفعالة للمخاطر تسهم في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة التشغيلية، وأن المنظمات التي تعتمد على أطر واضحة لإدارة المخاطر تتمتع بقدرة أعلى على اتخاذ قرارات سليمة في ظل بيئات تنافسية متقلبة وأوصت الدراسة بضرورة تبني نماذج متقدمة لإدارة المخاطر ودمجها في العمليات الإدارية اليومية ، وتعزيز وعي العاملين بأهميتها وانعكاساتها على جودة القرارات وكفاءة الأداء

## الدراسة السابعة: العشري (2025)

### عنوان الدراسة: تقييم فعالية أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات السعودية الكبرى

هدفت دراسة العشري (2025) إلى تقييم فعالية أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات السعودية الكبرى وقياس مدى انعكاسها على جودة القرارات الإدارية والأداء المؤسسي اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات باستخدام استبيان موزع على عينة مكونة من (160) شركة أظهرت النتائج أن أنظمة إدارة المخاطر في الشركات السعودية الكبرى تتمتع بمستوى جيد من الفعالية، مع وجود دعم واضح من الإدارة العليا واهتمام بالتدريب وتطوير الوعي المؤسسي بالمخاطر كما بيّنت الدراسة أن هذه الأنظمة تُسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار وتعزيز السمعة المؤسسية، وأن مستوى ربط هذه الأنظمة بالاستراتيجيات التنظيمية يُمثّل المتغير الأكثر تمييزاً بين الشركات عالية الأداء وتلك المتوسطة وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير أنظمة إدارة المخاطر وربطها بشكل أعمق بالاستراتيجيات التنظيمية والقرارات الإدارية اليومية لتحقيق تكامل مؤسسي شامل.

عنوان الدراسة:

Enterprise Risk Management and Organizational Decision Quality: Evidence from the Energy Sector

(إدارة المخاطر المؤسسية وجودة القرارات التنظيمية: شواهد من قطاع الطاقة)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية وجودة القرارات التنظيمية في شركات قطاع الطاقة في الولايات المتحدة الأمريكية اعتمدت الدراسة منهج تحليل البيانات الثانوية الصادرة عن التقارير السنوية لـ (85) شركة طاقة مدرجة في البورصات الأمريكية ، مدعومةً بتحليل انحدار متعدد المتغيرات توصلت النتائج إلى أن وجود وحدات متخصصة في إدارة المخاطر المؤسسية يرتبط ارتباطاً موجباً بجودة القرارات الاستراتيجية، ويُقلل من معدلات الخطأ في القرارات الرأسمالية الكبرى كما أكدت الدراسة أن الشركات التي تدمج إدارة المخاطر في إجراءات صنع القرار تُحقق أداءً أفضل في مواجهة تقلبات أسعار الطاقة وتتعامل مع حالات الأزمات بفاعلية أعلى وأوصى الباحثون بتطوير معايير قياسية موحدة لقياس أثر إدارة المخاطر على جودة القرار في شركات الطاقة، وتعزيز الشفافية في الإفصاح عن ممارسات إدارة المخاطر.

الدراسة الثانية: Walker & Shenkir (2020)

عنوان الدراسة

The Role of Enterprise Risk Management in Enhancing Decision-Making Efficiency: A Multi-Sector Analysis

(دور إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز كفاءة اتخاذ القرار: تحليل متعدد القطاعات)

سعت هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز كفاءة اتخاذ القرار عبر قطاعات متعددة ، مع التركيز على القطاعات الاستراتيجية عالية المخاطر اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن بين القطاعات وشملت عينتها (240) مديراً تنفيذياً في قطاعات الطاقة والصناعة والمال أثبتت النتائج أن كفاءة اتخاذ القرار في قطاع الطاقة كانت

الأعلى ارتباطاً بمستوى نضج ممارسات إدارة المخاطر مقارنةً بالقطاعات الأخرى، وأن تطبيق أطر إدارة المخاطر يُقلص وقت دورة القرار الاستراتيجي ويُحسن جودته ودقته كما كشفت الدراسة أن الشركات التي تعتمد رقابةً مستمرةً على المخاطر تُظهر مرونةً أعلى في تكييف قراراتها مع المتغيرات الطارئة وأوصت الدراسة بتطوير نماذج تكاملية تربط مؤشرات إدارة المخاطر بمؤشرات كفاءة القرار الإداري لتحقيق قياس شامل ودقيق

#### الدراسة الثالثة: Alkhyoon et al. (2023)

##### عنوان الدراسة

The Impact of Enterprise Risk Management on Firm Performance: Evidence from Iran, Iraq and Saudi Arabia

(أثر إدارة المخاطر المؤسسية على أداء الشركات: شواهد من إيران والعراق والمملكة العربية السعودية)

هدفت دراسة Alkhyoon et al. (2023) إلى فحص أثر إدارة المخاطر المؤسسية على أداء الشركات في كل من إيران والعراق والمملكة العربية السعودية، في محاولة لفهم ديناميكيات هذه العلاقة في سياقات اقتصادية متباينة اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات بانل خلال الفترة (2012-2019) باستخدام نماذج الانحدار المتقدمة أظهرت النتائج أن تأثير إدارة المخاطر يختلف باختلاف البيئة الاقتصادية، حيث أسهمت في تحسين الربحية في بعض الدول، بينما أثرت على مؤشرات أخرى مثل نمو المبيعات بشكل متباين كما أكدت النتائج أن طبيعة السوق وهيكل الشركات يلعبان دوراً محورياً في تحديد فعالية إدارة المخاطر وانعكاسها على جودة القرارات وكفاءة الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تصميم أنظمة إدارة مخاطر مُلائمة للسياق المحلي لكل دولة مع مراعاة الخصائص الهيكلية للقطاعات المستهدفة وطبيعة البيئة التنافسية السائدة

#### الدراسة الرابعة: Ahmad et al. (2023)

##### عنوان الدراسة

Artificial Intelligence, Risk Management and Administrative Decision Quality: Challenges and Opportunities

(الذكاء الاصطناعي وإدارة المخاطر وجودة القرار الإداري: التحديات والفرص)

تناولت دراسة Ahmad et al (2023) الإشكالية المتعلقة بتأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي وأدوات دعم القرار الرقمية على جودة القرار الإداري وإدارة المخاطر المؤسسية في منظمات القطاع الاستراتيجي اعتمدت الدراسة على مراجعة منهجية شاملة للأدبيات، مدعومةً بدراسة تطبيقية على منظمات في قطاعات الطاقة والمال والصناعة خلصت النتائج إلى أن الإفراط في الاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم القرار قد يُضعف الحكم الإداري البشري ويُفضي إلى مخاطر تتعلق بالأمن المؤسسي والخصوصية وجودة القرار في حالات عدم اليقين الحاد كما أكدت الدراسة ضرورة موازنة الاستخدام التقني بضوابط مؤسسية صارمة لإدارة المخاطر، لضمان أن تظل التقنية أداةً داعمة للحكم البشري لا بديلاً عنه وأوصى الباحثون بتطوير أطر تكاملية تجمع بين الاستخدام التقني وآليات الحوكمة المؤسسية لإدارة المخاطر بصورة متوازنة.

#### الدراسة الخامسة: Al Lawati et al (2025)

##### عنوان الدراسة

Enterprise Risk Management, Competitive Advantage and Organizational Performance: Evidence from the Omani Insurance Sector

(إدارة المخاطر المؤسسية والميزة التنافسية والأداء المؤسسي: شواهد من قطاع التأمين العماني)

سعت دراسة Al Lawati et al (2025) إلى تحليل أثر إدارة المخاطر المؤسسية على القدرة التنافسية للشركات في قطاع التأمين العماني ، مع اختبار دور الميزة التنافسية بوصفها متغيراً وسيطاً في هذه العلاقة اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الكمي باستخدام نماذج إحصائية متقدمة لقياس العلاقات بين المتغيرات واختبار فرضيات الوساطة أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر المؤسسية تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على الميزة التنافسية ، والتي بدورها تُعزز الأداء المؤسسي في المدى البعيد كما أكدت أن دمج إدارة المخاطر في الاستراتيجية المؤسسية يُعزز قدرة الشركات على مواجهة التحديات المتغيرة واتخاذ قرارات رشيدة في بيئات تنافسية معقدة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني منظور استراتيجي متكامل لإدارة المخاطر وربطها بالأداء طويل المدى وعمليات صنع القرار على جميع المستويات المؤسسية.

## ثالثاً: الدراسة التحليلية المقارنة للدراسات السابقة

### 1- أوجه الشبه بين الدراسات السابقة

تتقاطع الدراسات السابقة المستعرضة في جملة من المحاور المشتركة التي تعكس توافقاً منهجياً وموضوعياً واضحاً في حقل إدارة المخاطر المؤسسية فعلى صعيد التوجه المنهجي، اعتمدت معظم الدراسات العربية والأجنبية على المنهج الوصفي التحليلي أو المنهج الكمي بوصفهما الأطر المنهجية الأنسب لدراسة المتغيرات الإدارية المعقدة، واستندت بشكل واسع إلى الاستبيان والتحليل الإحصائي بالانحدار كأدوات للقياس والتحليل (الزهراني، 2018؛ الأسمرى، 2021؛ المطيري، 2022؛ باوزير، 2025؛ Alkhyoon et al، 2023)، وعلى الصعيد الموضوعي، اتفقت الدراسات جميعها تقريباً على الدور الإيجابي الذي تؤديه إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده، سواء أكان ذلك أداءً مالياً أم تشغيلياً أم استراتيجياً كما تشاركت معظم هذه الدراسات في التأكيد على أن غياب التكامل بين وظيفة إدارة المخاطر وعملية صنع القرار يُمثل عائقاً رئيسياً أمام الاستفادة الفعلية من هذه الأطر (بوبر وجميل، 2019؛ فضلاً عن ذلك أجمعت هذه الدراسات على أهمية دعم الإدارة العليا (Walker & Shenkir، 2020) العشري، 2025؛ لممارسات إدارة المخاطر بوصفه شرطاً لازماً لنجاحها وتأثيرها الفعلي في المنظمة

### 2- أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

على الرغم من أوجه الشبه المذكورة، تتباين الدراسات السابقة تبايناً ملحوظاً في عدة محاور جوهرية فمن حيث القطاع التطبيقي، تناولت هذه الدراسات قطاعات متعددة ومتباينة؛ إذ ركزت دراسة باوزير (2025) على القطاع العقاري، واهتمت دراستا Yusuf et al (2025) و Alkhyoon et al (2023) بالأسواق المالية والبورصات، بينما انصبَّ اهتمام دراسة Al Lawati et al (2025) على قطاع التأمين وبرزت دراسة المطيري (2022) والشهري (2020) بوصفهما أكثر الدراسات قرباً من قطاع الطاقة، وإن بقيتا في إطار التشخيص العام دون التعمق في أبعاد كفاءة القرار الإداري، أما من حيث المتغير التابع، فقد تفاوتت الدراسات تفاوتاً واضحاً في اختيار المتغير الذي تقيسه؛ فبعضها ركز على الأداء المالي (Alkhyoon et al، 2023؛ Yusuf et al، 2025)، وبعضها على كفاءة الاستثمار (شعبان، 2025)، وأخرى على الميزة التنافسية (Al Lawati et al، 2025)، في حين أولت دراسات محدودة اهتمامها لكفاءة اتخاذ القرار الإداري بوصفه متغيراً مستقلاً بذاته يُقاس بأبعاد الدقة والسرعة والفاعلية (الأسمرى، 2021). وعلى صعيد النطاق الجغرافي، تنوعت الدراسات بين دراسات محلية سعودية، وأخرى خليجية مقارنة، وثالثة تناولت بيانات اقتصادية دولية متعددة.

### 3- الفجوة البحثية وما تتميز به الدراسة الحالية

تكشف المراجعة النقدية للدراسات السابقة عن فجوة بحثية واضحة تتمحور حول غياب دراسات تطبيقية تُعنى بالعلاقة المباشرة بين إدارة المخاطر المؤسسية وكفاءة اتخاذ القرار الإداري في قطاع الطاقة بمنطقة جازان تحديدًا. فمعظم الدراسات التي اقتربت من قطاع الطاقة اقتصرَت على تشخيص واقع ممارسات إدارة المخاطر دون ربطها بشكل مباشر وقابل للقياس بكفاءة القرار الإداري بأبعاده المحددة ، وتتميز الدراسة الحالية عن سابقتها في عدة جوانب جوهرية؛ أولها أنها تُركّز على متغير كفاءة اتخاذ القرار الإداري بوصفه متغيرًا تابعًا مستقلًا يُقاس عبر أبعاد محددة هي الدقة والسرعة والفاعلية وتحقيق الأهداف، وهو ما أُغفل في معظم الدراسات السابقة التي أحلت الأداء المالي أو التنافسي محله وثانها أنها تُطبّق في قطاع الطاقة بمنطقة جازان ، وهو سياق تطبيقي لم تتناوله الدراسات السابقة رغم أهميته الاستراتيجية المتصاعدة في ظل رؤية 2030 وثالثها أنها تتناول أبعاد إدارة المخاطر الأربعة (تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها والرقابة عليها) بصورة تفصيلية تكاملية، وتختبر أثر كل بُعد منفردًا في كفاءة القرار الإداري، مما يمنح نتائجها عمقًا تحليليًا يفوق ما قدمته الدراسات السابقة ورابعها أن الدراسة تستوعب البُعد التقني المتمثل في تأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي وأدوات دعم القرار الرقمي ، وهو بُعد أشارت إليه دراسة Ahmad et al (2023) دون أن تختبره في سياق قطاع الطاقة السعودي.

وبذلك تُمثّل الدراسة الحالية امتدادًا وتطويرًا نوعيًا للأدبيات السابقة، تجمع فيه بين الدقة المنهجية والعمق التطبيقي والخصوصية الجغرافية والقطاعية، مما يجعل إسهامها في الأدبيات العلمية ذا قيمة معرفية وعملية متميزة.

## الإطار النظري

### مقدمه

يُشكّل الإطار النظري البنية المفاهيمية التي تهض عليها الدراسة وتنطلق منها في بناء فرضياتها وصياغة أدواتها التحليلية ويتناول هذا الإطار متغيري الدراسة الرئيسيين بالتعمق والتحليل؛ فيستعرض في محوره الأول مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية وأبعادها ومراحل تطورها وأطرها المعيارية الدولية ودورها الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة، ويُخصص محوره الثاني لمفهوم كفاءة اتخاذ القرار الإداري وأبعاده ومحدداته وأساليب قياسه ، ثم يختتم بمحور ثالث يُؤطر العلاقة النظرية والتطبيقية بين المتغيرين في سياق قطاع الطاقة

### المحور الأول: إدارة المخاطر المؤسسية

#### 1.1 مفهوم المخاطرة وتطوره التاريخي

لا يمكن فهم إدارة المخاطر المؤسسية بمعزل عن تطور مفهوم المخاطرة ذاته عبر الزمن فقد ارتبط مفهوم المخاطرة في مراحله الأولى بالخسارة المالية المباشرة وانصبّ الاهتمام به على تقليل الخسائر من خلال التأمين وأدوات التحوط المالي غير أن التطور المتسارع في بيئة الأعمال خلال النصف الثاني من القرن العشرين كشف عن قصور هذا التصور الضيق، إذ بات واضحاً أن المخاطر التي تواجهها المنظمات تتجاوز بكثير نطاق الخسائر المالية المباشرة لتشمل أبعاداً تشغيلية وقد شكّلت موجة الأزمات المؤسسية الكبرى في مطلع الألفية ، (Knight, 1921) واستراتيجية وبيئية وتنظيمية متشابكة نقطة تحوّل جذرية في مسيرة إدارة المخاطر؛ إذ ، Enron وWorldCom الثالثة، ولا سيما انهيارات شركات من أمثال كشفت بجلاء أن ضعف أطر الرقابة وإدارة المخاطر يمكن أن يُطيح بمنظمات عملاقة في وقت وجيز وقد استجابت المجتمعات الأكاديمية والمهنية لهذا الواقع بتطوير أطر معيارية شاملة تُعالج المخاطر بصورة منهجية وتكاملية، في الذي وضع حجر الأساس للتصور الحديث لإدارة المخاطر (COSO, 2004) مقدمتها إطار لجنة المنظمات الراعية (COSO, 2017) المؤسسية، والذي جرى تحديثه لاحقاً بصورة أكثر شمولية في عام 2017

#### 1.2 مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية وتعريفها

تتعدد التعريفات التي قدّمها الباحثون والمنظمات المعيارية لإدارة المخاطر المؤسسية ، وتباين في درجة شموليتها وتركيزها، غير أنها تتقاطع في جوهرها حول مفهوم موحد يقوم على التعامل المنهجي مع المخاطر بهدف تحقيق أهداف بأنها "ثقافة ومنهجية وممارسات متكاملة تُدمجها المنظمة في إطار (COSO (2017 المنظمة فقد عرّفتها لجنة استراتيجيتها وتطبيقها، بهدف إدارة المخاطر في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة" وعرفها معهد بأنها "العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد ومعالجة المخاطر التي يمكن أن تؤثر على (IRM, 2018) إدارة المخاطر Hoyt & تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية والمالية والامتثالية" ، أما على الصعيد الأكاديمي، فقد أكد أن إدارة المخاطر المؤسسية تتميز عن إدارة المخاطر التقليدية في أنها تبني نظرة شمولية للمخاطر (Liebenberg (2011 تتجاوز الصوامع المؤسسية المعزولة وتربط إدارة المخاطر بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة بصورة تكاملية وفي السياق أن إدارة المخاطر المؤسسية هي "عملية مستمرة ومتكاملة تُعنى بتحديد المخاطر (Fraser & Simkins (2010 ذاته ، يرى المنظمة ووظائفها" وانطلاقاً من هذه التعريفات، يمكن وتقييمها والاستجابة لها والرقابة عليها عبر جميع مستويات القول إن إدارة المخاطر المؤسسية ليست وظيفة رقابية معزولة بل منظومة فكرية وإجرائية تخترق نسيج المنظمة بأكملها.

### 1.3 أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية

استناداً إلى إطار COSO (2017) بوصفه المرجعية المعيارية الأكثر قبولاً وانتشاراً، تتشكل إدارة المخاطر المؤسسية من أربعة أبعاد رئيسية متكاملة تُشكّل محاور الدراسة الحالية:

#### أولاً: تحديد المخاطر (Risk Identification)

يُمثل تحديد المخاطر البوابة الأولى لمنظومة إدارة المخاطر المؤسسية، ويُقصد به عملية الكشف والتعرف المنهجي على الأحداث والمتغيرات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها ويرتكز هذا البُعد على مبدأ أن المخاطر غير المُحددة هي مخاطر غير مُدارة ، وبالتالي فإن كفاءة عملية التحديد تُحدد سقف فاعلية المنظومة الإدارية للمخاطر بأكملها (COSO, 2017) ، وتتضمن عملية تحديد المخاطر تصنيفها وفق مصادرها إلى مخاطر استراتيجية ومالية وتشغيلية وبيئية وتنظيمية وتكنولوجية، مع إعطاء كل نوع الاهتمام الملائم لطبيعته وسياقه وخرائط المخاطر وجلسات العصف الذهني والمراجعات SWOT وتُستخدم في هذه المرحلة أدوات متعددة منها تحليل وفي قطاع الطاقة تحديداً، يكتسب تحديد المخاطر أهميةً بالغة نظراً (Lam, 2014) التاريخية وتحليل السيناريوهات (Al Lawati) لتعقيد سلاسل القيمة وتشعب مصادر الخطر التي تمتد من تقلبات الأسعار إلى المخاطر البيئية والتنظيمية et al., 2025).

#### ثانياً: تقييم المخاطر (Risk Assessment)

يُمثل تقييم المخاطر المرحلة التحليلية في منظومة إدارة المخاطر ، ويهدف إلى قياس الأثر المحتمل لكل خطر محدد ومعدل احتمالية وقوعه بما يُتيح ترتيب الأولويات وتوجيه الموارد نحو المخاطر الأعلى أثرًا واحتمالًا ويتبنى هذا البُعد عادةً مصفوفة الخطورة (Risk Matrix) التي تجمع بين محور الاحتمالية ومحور الأثر لتصنيف المخاطر في خرائط أن تقييم المخاطر الجيد (Hillson (2016 ويرى ، (Chapman & Ward, 2011) بصرية تُسهّل فهمها والتعامل معها يتطلب استخدام أساليب كمية ونوعية في آنٍ واحد؛ إذ توفر الأساليب الكمية دقةً قابلةً للقياس والمقارنة، بينما تُضيف الأساليب النوعية فهمًا سياقيًا ووجهات نظر خبراتية لا يمكن اختزالها في أرقام ويتفاوت هذا التقييم في درجة تعقیده بتفاوت طبيعة المخاطر وحجم المنظمة وخصوصية قطاعها؛ ففي قطاع الطاقة تستلزم المخاطر المالية المرتبطة بتقلبات الأسعار نماذج كميةً متطورة ، في حين تستدعي المخاطر البيئية والتنظيمية أساليب تحليل سيناريو وتقييم (COSO, 2017) خبرائي معتمَق

### ثالثًا: الاستجابة للمخاطر (Risk Response)

تتمثل الاستجابة للمخاطر في مرحلة اتخاذ القرار الفعلي إزاء المخاطر المُحددة والمُقيّمة، وتتضمن أربعة خيارات استراتيجية رئيسية: التحمّل (Acceptance)، والتجنب (Avoidance)، والتخفيف (Mitigation)، والنقل (Transfer) (Lam, 2014) ويخضع اختيار استراتيجية الاستجابة المناسبة لعوامل متعددة في مقدمتها درجة قبول المخاطر (Risk Appetite) لدى المنظمة، والإمكانات المالية والتشغيلية المتاحة، والمقايضة بين تكلفة الاستجابة والعائد المتوقع من تقليل المخاطر ، ويُشير Power (2009) إلى أن استراتيجيات الاستجابة للمخاطر الفاعلة هي تلك المُصممة بصورة استباقية وقائمة على فهم عميق لطبيعة كل خطر وسياقه ، لا تلك التي تتكئ على ردود أفعال ظرفية وفي قطاع الطاقة تكتسب استراتيجيات الاستجابة أهميةً قصوى نظرًا لضخامة الاستثمارات وطول دورات المشاريع مما يجعل كل قرار استجابة خاطئ ذا تبعات مالية وتشغيلية بالغة الأثر (المطيري، 2022)

### رابعًا: الرقابة على المخاطر (Risk Monitoring and Control)

تُمثل الرقابة على المخاطر البُعد الضامن لاستدامة فاعلية منظومة إدارة المخاطر؛ إذ تُعنى بالمتابعة المستمرة لتطور المخاطر والتحقق من فاعلية استراتيجيات الاستجابة المعتمدة وضمان تكيّف المنظومة مع التغيرات البيئية المتجددة ويرتكز هذا البُعد على آليات الإبلاغ الدوري ، ومؤشرات الإنذار المبكر، ومراجعات الأداء الدورية لمنظومة المخاطر (IRM, 2018).

ويؤكد Moeller (2011) أن الرقابة الفاعلة على المخاطر تستوجب بناء ثقافة مؤسسية تُقدّر الشفافية وتُشجع الإبلاغ عن المخاطر بلا قيود أو خشية من العواقب، وأن وجود مؤشرات أداء رئيسية مرتبطة بالمخاطر (KRIs) يُساهم في تحويل الرقابة من عملية دورية إلى ممارسة حية ومستمرة. وفي قطاع الطاقة، تكتسب الرقابة على المخاطر أهميةً إضافيةً في

ظل التحولات التنظيمية والبيئية المتسارعة التي تستلزم مراجعةً دوريةً مستمرةً لمستوى المخاطر وملاءمة استراتيجيات الاستجابة (الشهري ، 2020).

#### 1.4 الأطر المعيارية الدولية لإدارة المخاطر المؤسسية

تبلورت عدة أطر معيارية دولية رائدة لإدارة المخاطر المؤسسية، تُمثل مرجعيات علمية وتطبيقية معتمدة على المستوى الدولي:

إطار COSO للمخاطر المؤسسية: يُمثل هذا الإطار المرجعية الأكثر انتشارًا وقبولًا في الأوساط الأكاديمية والمهنية صدر في نسخته الأولى عام 2004، وجرى تحديثه بصورة جذرية عام 2017 ليعكس التطورات الاستراتيجية والتكنولوجية، المستحدثة ويرتكز الإطار المحدث على خمسة مكونات رئيسية هي: الحوكمة والثقافة، الاستراتيجية ووضع الأهداف الأداء، المراجعة والتحسين، المعلومات والتواصل والإبلاغ ويُميز الإطار بين مستويات التطبيق من خلال نموذج النضج (COSO, 2017) المؤسسي الذي يُصنّف المنظمات وفق درجة تطور ممارساتها

معيار ISO 31000: يُقدم هذا المعيار إطارًا عالميًا لإدارة المخاطر يُركز على مبادئ الاندماج والشمولية والتخصيص والاستمرارية ويتميز بمرونته التطبيقية، إذ يُمكن تكيفه مع منظمات مختلفة القطاعات والأحجام ويُحدد المعيار مبادئ ثمانية لإدارة المخاطر تشمل الاندماج، والنهج الهيكلي والشامل، والتكيف، والشمولية، والديناميكية، وأفضل المعلومات المتاحة، والعوامل الإنسانية والثقافية، والتحسين المستمر (ISO, 2018).

إطار Basel III: على الرغم من تخصصه في القطاع المصرفي، فإن مبادئ Basel III في إدارة مخاطر السيولة والائتمان والسوق وجدت تطبيقًا موسعًا في مختلف القطاعات الاستراتيجية بما فيها قطاع الطاقة لا سيما في الجانب المتعلق بإدارة المخاطر المالية وضغوط الاختبار (BCBS, 2017).

#### 1.5 إدارة المخاطر المؤسسية في قطاع الطاقة

يُعدّ قطاع الطاقة من أكثر القطاعات الاقتصادية تعرضًا للمخاطر المؤسسية المتنوعة والمتشابكة وتُصنّف الدراسات المتخصصة مخاطر هذا القطاع في عدة فئات رئيسية متميزة؛ فالمخاطر السعرية تنبثق من تقلبات أسعار النفط والغاز والكهرباء في الأسواق الدولية، وهي تقلبات تنعكس مباشرةً على الجدوى المالية للمشاريع وتوازنات الميزانيات أما المخاطر التشغيلية فتشمل مخاطر توقف الإنتاج والحوادث الصناعية وأعطال البنية التحتية والاعتماد على سلاسل إمداد معقدة وتُضاف إلى ذلك المخاطر البيئية المتزايدة في ظل الاشتراطات البيئية الصارمة والضغوط المرتبطة بالتحولات نحو الطاقة النظيفة (Walker & Shenkir, 2020)، وفي سياق المملكة العربية السعودية تحديدًا، تكتسب هذه المخاطر أبعادًا إضافية مرتبطة بمسئدات رؤية 2030 التي تستهدف تنويع مصادر الطاقة وخفض الاعتماد على النفط، مما يفرض على شركات القطاع ضرورة التكيف مع خارطة طريق تنموية طموحة تُعيد رسم ملامح قطاع الطاقة

برمته (الشهري، 2020) وقد أكدت دراسة المطيري (2022) أن الشركات التي تعتمد أطر إدارة مخاطر ناضجة تُحقق  
تكيّفًا أسرع وأكثر كفاءة مع هذه التحولات الهيكلية.

## المحور الثاني: كفاءة اتخاذ القرار الإداري

### 2.1 مفهوم القرار الإداري وتطوره

يُمثّل القرار الإداري اللبنة الجوهرية في عمل المنظمات؛ فلا توجد وظيفة إدارية واحدة لا تنطوي على اتخاذ قرارات وقد  
تطور مفهوم القرار الإداري تطورًا موازيًا لتطور علم الإدارة ذاته، فانقل من التصور التقليدي الذي يُقدم القرار  
بوصفه اختيارًا عقليًا مثاليًا بين بدائل محددة، إلى التصور الحديث الذي يعترف بمحدودية العقلانية وتعقيد البيئات  
التي تُتخذ فيها القرارات (Simon, 1947)، وقد قدّم Simon (1960) تصنيفًا بارزًا للقرارات الإدارية ضمن بُعدين  
رئيسيين: القرارات المُبرمجة (Programmed Decisions) التي تتناول المواقف المتكررة المعتادة والقرارات غير المُبرمجة  
(Non-Programmed Decisions) التي تواجه مواقف جديدة غير مألوفة تستوجب إبداعًا وتحليلًا استثنائيًا وفي قطاع  
الطاقة، تُهيمن القرارات غير المُبرمجة ذات الطابع الاستراتيجي على المشهد القراري، نظرًا لتعقيد البيئة التشغيلية  
وتسارع التحولات الهيكلية التي يشهدها القطاع (الأسمرى، 2021)

### 2.2 مفهوم كفاءة اتخاذ القرار الإداري

تُعَدّ كفاءة اتخاذ القرار الإداري مفهومًا متعدد الأبعاد يتجاوز الحكم الثنائي البسيط بين القرار الجيد والقرار الرديء.  
وقد عرّفها March & Simon (1958) بأنها "القدرة على اتخاذ قرارات تُحقق الأهداف المنشودة بأقل قدر ممكن من  
فيري أن كفاءة القرار الإداري تتجسد في "قدرة متخذ القرار على توظيف المعلومات (Daft (2016) الموارد والوقت" أما  
Elbanna والأدوات والموارد المتاحة بصورة مثلى للوصول إلى قرار رشيد في الوقت المناسب" وفي هذا الإطار، تشير  
إلى أن كفاءة القرار لا تُقاس بصحة القرار الفردي فحسب، بل بالمنظومة الإجرائية والمعلوماتية التي يُنتج من (2006)  
الذي (Administrative Rationality) خلالها القرار، ويرتبط مفهوم كفاءة القرار ارتباطًا وثيقًا بمفهوم الرشد الإداري  
والذي يُقر بمحدودية معالجة المعلومات لدى متخذ القرار ويُدعو إلى تصميم بيئات إجرائية، (Simon (1947) طوّره  
تعويضية تُعظم جودة القرار رغم هذه المحدودية وتُشكّل إدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها الأربعة نموذجًا تطبيقيًا  
Fraser & Simkins, 2010 لهذه البيئات الإجرائية التعويضية في الشركات الكبرى

### 2.3 أبعاد كفاءة اتخاذ القرار الإداري

تشكّل كفاءة اتخاذ القرار الإداري وفق منظور الدراسة الحالية من أربعة أبعاد رئيسية متكاملة يُغذّي كل منها الأبعاد الأخرى ويرتبط بها:

#### أولاً: دقة القرار (Decision Accuracy)

تُمثّل دقة القرار البُعد الجوهرى في تقييم كفاءة اتخاذ القرار، وتعني مدى توافق القرار المتخذ مع الحقائق والمعطيات الموضوعية المتاحة وقدرته على معالجة المشكلة أو اغتنام الفرصة التي أفرزته وتتأثر دقة القرار بعوامل عدة أبرزها جودة المعلومات الواردة وموثوقيتها، ومستوى التحليل المطبّق عليها، وكفاءة أدوات دعم القرار المستخدمة، وخبرة وفي بيئات عالية المخاطر كقطاع الطاقة، تغدو دقة القرار، (Hammond et al., 2015) متخذ القرار وقدرته التحليلية ذات أهمية استراتيجية قصوى، إذ إن القرارات الخاطئة في مثل هذه البيئات تنطوي على تبعات مالية وتشغيلية وبيئية جسيمة قد تمتد على مدى سنوات ويُسهم وجود أطر منهجية لتحديد المخاطر وتقييمها في توفير المعلومات الضرورية (Gordon et al, 2019) التي ترفع من دقة القرارات وتقلل من احتمالات الخطأ

#### ثانياً: سرعة القرار (Decision Speed)

تعكس سرعة القرار الكفاءة الزمنية في عملية صنع القرار، وتُقاس بالوقت الفاصل بين التعرف على الحاجة إلى اتخاذ قرار ما وبين إصداره وتطبيقه وتكتسب هذه السرعة أهمية تنافسية بالغة في بيئات الأعمال الديناميكية التي لا تمنح المنظمات فرصة طويلاً للتداول قبل أن تتبدل ظروف السوق أو تتجاوزها المنافسون (Eisenhardt, 1989)، غير أن الموازنة بين السرعة والدقة تُمثّل أحد التوترات الإدارية المزمنة؛ إذ يُفضي الضغط نحو السرعة أحياناً إلى تقليص التحليل وقبول قرارات أقل دقة، فيما قد تولّد الرغبة في تحقيق الدقة المثالية تأخيرات تُضيّع فرصاً أو تُفاقم مخاطر ويرى Weick & Sutcliffe (2007) أن المنظمات عالية الموثوقية تُعالج هذا التوتر ليس بالاختيار بين الاثنين بل ببناء أنظمة وإجراءات تُمكن من الوصول السريع للمعلومات الصحيحة، وهو بالضبط ما توفره أطر إدارة المخاطر الفاعلة

#### ثالثاً: فاعلية القرار (Decision Effectiveness)

تُشير فاعلية القرار إلى مدى تحقيق القرار المتخذ للنتائج المستهدفة منه على أرض الواقع، أي المسافة بين النتائج المخططة والنتائج الفعلية التي أسفر عنها تطبيق القرار وتتأثر الفاعلية بعوامل متشعبة تشمل جودة صياغة القرار، وآليات تنفيذه، وجودة التواصل المؤسسي، ودرجة الالتزام التنظيمي بتطبيقه (Daft, 2016)، وتُميّز March & Simon (1958) بين مستويين للفاعلية: الفاعلية الإجرائية التي تعكس جودة عملية صنع القرار، والفاعلية النتائجية التي تعكس جودة مخرجاته ويُعدّ تحسين كلا المستويين هدفاً استراتيجياً للمنظمات وإن كانت الدراسات تُشير إلى أن الفاعلية الإجرائية هي الأكثر قابليةً للتطوير الممنهج عبر الأطر المؤسسية كإدارة المخاطر (العشري، 2025)

#### رابعاً: تحقيق الأهداف (Goal Achievement)

يُمثل بُعد تحقيق الأهداف المحصلة النهائية لعملية صنع القرار في ضوء الأهداف المؤسسية الشاملة؛ فالقرار الكفاء ليس فقط ذلك الدقيق والسريع والفاعل في تنفيذه، بل هو القرار الذي يُسهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية والتشغيلية والمالية وتُضفي هذه الزاوية على تقييم كفاءة القرار بُعداً استراتيجياً يتجاوز التقييم الإجرائي الضيق (Kaplan & Norton, 2004) ، ويؤكد Freeman (1984) من منظور نظرية أصحاب المصلحة أن الأهداف التي يُفترض في القرار الكفاء أن يُحققها لا تقتصر على أهداف المساهمين، بل تمتد لتشمل مصالح جميع أصحاب المصلحة بما فيهم الموظفون والعملاء والمجتمع وهو ما يُعطي قطاع الطاقة بارتباطاته المجتمعية والبيئية الواسعة خصوصية بالغة في تقييم كفاءة قراراته

#### 2.4 العوامل المؤثرة في كفاءة اتخاذ القرار الإداري

تتشعب العوامل المؤثرة في كفاءة اتخاذ القرار الإداري لتشمل أبعاداً فردية ومؤسسية وبيئية متشابكة فعلى المستوى الفردي، تلعب الخبرة والكفاءة التحليلية والذكاء العاطفي ومستوى تحمّل المخاطر لدى متخذ القرار دوراً محورياً في تشكيل جودة القرارات (Kahneman, 2011) وعلى المستوى المؤسسي، تُؤثر في هذه الكفاءة عوامل من قبيل: جودة أنظمة المعلومات، وفاعلية الهياكل التنظيمية، ودرجة مركزية القرار أو لامركزيته ، وجودة ثقافة المنظمة وقيمها القرارية (Daft, 2016) ، ومن أبرز العوامل البيئية التي تُؤثر في كفاءة القرار في سياق هذه الدراسة: درجة تعقيد البيئة الخارجية وتقلبها، وتوافر المعلومات الموثوقة وسرعة التدفق المعلوماتي، ودرجة التنافسية في القطاع، والمتطلبات التنظيمية والرقابية التي يفرضها الإطار القانوني (Eisenhardt, 1989) وفي قطاع الطاقة بمنطقة جازان، تتضافر هذه العوامل بكثافة غير اعتيادية ، مما يجعل أطر إدارة المخاطر ، المؤسسية ضرورةً وظيفيةً لا رفاهيةً إداريةً (الشهري 2020: المطيري، 2022).

#### 2.5 نماذج اتخاذ القرار الإداري

تتعدد النماذج الأكاديمية التي تُفسّر آليات اتخاذ القرار الإداري، وتنقسم هذه النماذج إلى مجموعتين رئيسيتين: نماذج تصف كيف تتخذ المنظمات قراراتها فعلياً (النماذج الوصفية)، ونماذج تُحدد كيف ينبغي اتخاذها (النماذج المعيارية) ، يأتي في مقدمة النماذج الوصفية نموذج الرشد المحدود لـ Simon (1947) الذي يُقر بأن متخذ القرار يسعى إلى الحل المُرضي (Satisficing) لا المثالي، وذلك في ظل قيود تتعلق بمحدودية المعلومات وضغوط الوقت وحدود القدرة المعالجة للعقل البشري ويُضاف إليه نموذج سلة المهملات (Garbage Can Model) الذي طوّره Cohen et al (1972). لوصف البيئات القرارية الفوضوية التي يلتقي فيها المشاركون والفرص والمشكلات والحلول بصورة غير منظمة ، أما في إطار النماذج المعيارية، فيُبرز نموذج القرار العقلاني (Rational Decision Model) منهجيةً من ستة خطوات تشمل: تحديد المشكلة، وجمع المعلومات، وتحديد البدائل، وتقييم البدائل ، واختيار البديل الأمثل وتقييم النتائج (Robbins & Robbins, 2002).

(Coulter, 2018) ويُقدم هذا النموذج الإطار المثالي الذي تسعى إدارة المخاطر المؤسسية إلى الاقتراب منه في الواقع التطبيقي عبر توفير المعلومات المنهجية وأدوات التحليل الملائمة.

### المحور الثالث: العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وكفاءة اتخاذ القرار الإداري

#### 3.1 الروابط النظرية بين المتغيرين

تنبثق العلاقة النظرية بين إدارة المخاطر المؤسسية وكفاءة اتخاذ القرار الإداري من عدة مسارات نظرية متوازية ومتكاملة فمن منظور نظرية الوكالة (Jensen & Meckling, 1976)، تُقلّل إدارة المخاطر المؤسسية من عدم تماثل المعلومات بين الإدارة والملاك، مما يُحسن جودة المعلومات المتاحة لصنع القرار ويُقلص السلوك الانتهازي الذي قد يُشوّه عملية القرار نحو تحقيق مصالح ضيقة على حساب مصالح المنظمة الأشمل، ومن منظور نظرية العقلانية المحدودة (Simon, 1947)، تُعالج إدارة المخاطر المؤسسية قصور القدرة التحليلية الفردية عبر توفير أطر مؤسسية مُقنّنة تُوجّه عملية جمع المعلومات وتحليلها وتقييم البدائل، مما يُرفع من سقف ما يستطيع متخذ القرار بلوغه رغم محدودية قدراته الفردية وتُشير الأدبيات إلى أن هذه الأطر تُمكن متخذي القرار من معالجة تعقيدات أكبر بكثير مما يستطيعون معالجته بقدراتهم الذاتية المجردة (March & Simon, 1958)

وتُضيف نظرية أصحاب المصلحة (Freeman, 1984) بُعدًا ثالثًا لهذه العلاقة يتمثل في توسيع أفق القرار ليستوعب مصالح جميع الأطراف ذات المصلحة في إدارة المخاطر المؤسسية، بتحديد لها للمخاطر التي قد تطل مختلف أصحاب المصلحة وتقييم تداعياتها تُغذي عملية القرار بمعطيات أوسع نطاقًا وأعمق بُعدًا، مما يُنتج قرارات أكثر توازنًا وأكبر استدامةً على المدى البعيد.

#### 3.2 آليات تأثير إدارة المخاطر في كفاءة القرار الإداري

يتجلى تأثير إدارة المخاطر المؤسسية في كفاءة اتخاذ القرار من خلال عدة آليات إجرائية ومعلوماتية:

أولاً: تحسين جودة المعلومات: توفّر عملية تحديد المخاطر وتقييمها معلومات تحليلية منهجية عن التهديدات والفرص المحيطة، مما يُقلص حالة عدم اليقين التي تُعيق دقة القرارات وتُبطئ اتخاذها وتُشير الدراسات إلى أن جودة المعلومات (Hammond et al, 2015) المتاحة لمتخذ القرار هي العامل الأكثر تأثيرًا في دقة القرارات الاستراتيجية

ثانيًا: هيكلية عملية صنع القرار: توفّر أطر إدارة المخاطر منهجيةً هيكليةً لعملية صنع القرار تُوجّه متخذ القرار عبر خطوات منهجية واضحة، مما يُقلص احتمالات التحيزات المعرفية (Cognitive Biases) التي تُشوّه عملية القرار في ظل

ضغوط الوقت وعدم اليقين (Kahneman, 2011) وقد أكدت دراسة Walker & Shenkir (2020) أن الشركات التي تعتمد أطر إدارة مخاطر ناضجة تُظهر قرارات أقل تأثرًا بالتحيزات المعرفية مقارنةً بتلك التي تفتقر إليها

ثالثًا: تسريع دورة القرار: يُسهّم وجود بروتوكولات محددة للاستجابة للمخاطر في تقليص وقت الاستجابة في حالات الأزمات والتقلبات ، إذ لا يحتاج متخذ القرار إلى بناء إطار تحليلي من الصفر في كل مرة، بل يُوظّف الأطر المُسبقة الإعداد والمُختبرة مسبقًا وتؤكد دراسة Alkhyoon et al (2023) أن نضج أطر إدارة المخاطر يرتبط ارتباطًا معنويًا بانخفاض زمن دورة القرار في حالات الأزمات.

رابعًا: تعزيز المساءلة والحوكمة القرارية: تُوفّر أطر إدارة المخاطر توثيقًا منهجيًا لعملية القرار وأسبابه ومعطياته مما يُعزز المساءلة ويُتيح التعلم المؤسسي من القرارات السابقة سواء أكانت ناجحة أم فاشلة وتُشير الدراسات إلى أن المنظمات ذات أنظمة توثيق القرار الجيدة تُحقق تحسّنًا مستمرًا في جودة قراراتها عبر الزمن (COSO, 2017)

### 3.3 إدارة المخاطر وكفاءة القرار في قطاع الطاقة: السياق التطبيقي

تكتسب العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وكفاءة اتخاذ القرار خصوصيةً استثنائيةً في سياق قطاع الطاقة، وذلك لجملة من الاعتبارات الموضوعية فمن حيث طبيعة القرارات، يغلب على هذا القطاع القرارات الاستراتيجية الكبرى ذات الآفاق الزمنية الطويلة والتداعيات الواسعة، كقرارات الاستثمار في محطات الطاقة المتجددة وقرارات الشراكات الاستراتيجية وقرارات التحول التكنولوجي وهذه القرارات بطبيعتها تنطوي على مستويات عالية من عدم اليقين تُجعل أطر إدارة المخاطر ركيزةً لا غنى عنها لدعم كفاءتها (Gordon et al, 2019) ، ومن حيث البيئة التنافسية، يشهد قطاع الطاقة تحولات هيكلية جذرية تشمل انتقال موازين الطاقة نحو المصادر المتجددة، وظهور تقنيات تخزين الطاقة وتطور الشبكات الذكية ، وتصاعد متطلبات الاستدامة البيئية وتستلزم هذه التحولات قدراتٍ عاليةً على استشراف المخاطر والاستجابة الاستباقية لها، بما يُمثّل امتحانًا صارمًا لنضج منظومات إدارة المخاطر وقدرتها على تعزيز كفاءة وفي سياق منطقة جازان بالملكة العربية السعودية تحديدًا تتضافر ، (Al Lawati et al., 2025) القرار الاستراتيجي هذه الاعتبارات مع خصوصية المنطقة التنموية التي تضم مشاريع طاقة استراتيجية كبرى في إطار رؤية 2030، مما يجعل دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر وكفاءة القرار في هذا السياق إسهامًا معرفيًا ذا قيمة عملية مباشرة للقيادات الإدارية في هذه المنشآت والمنظمات المشابهة (الشهري، 2020)

### 3.4 التقنيات الحديثة وأثرها في العلاقة بين إدارة المخاطر وكفاءة القرار

لا يكتمل الإطار النظري للدراسة دون الإشارة إلى التأثير المتصاعد للتقنيات الحديثة ، ولا سيما الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية، في المعادلة التي تجمع إدارة المخاطر بكفاءة القرار فمن جهة تُقدم هذه التقنيات قدراتٍ غير مسبوقة في معالجة البيانات الضخمة واستخلاص الأنماط والتنبؤ بالمخاطر بدرجة دقة لم تكن متاحةً من قبل، مما يُعزز من قدرة منظومات إدارة المخاطر على توفير معلومات أكثر جودةً ودقةً لمتخذي القرار (Ahmad et al, 2023) غير أن هذه التقنيات ذاتها تولّد مخاوف جدية تتعلق بأثرها السلبي المحتمل على كفاءة القرار الإداري؛ إذ يُشير Ahmad et al (2023) إلى أن الإفراط في الاعتماد على الخوارزميات في دعم القرار قد يُضعف الحكم الإداري البشري التقديري

ويُقلص المساحة التي يُمارس فيها المديرون خبراتهم وقدراتهم التحليلية، مما يُنتج في النهاية صانعي قرار أقل كفاءةً حين تغيب التقنية أو تُخفق وهو ما يستلزم بناء أطر إدارة مخاطر تستوعب البُعد التقني وتُحدد ضوابط توظيفه في بيئات القرار الاستراتيجي

### 3.5 نموذج الدراسة المقترح

انطلاقاً من الإطار النظري المستعرض، يُقترح نموذج الدراسة الذي يرسم العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها الأربعة: تحديد المخاطر ، وتقييمها، والاستجابة لها، والرقابة عليها) والمتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرار الإداري بأبعاده الأربعة: دقة القرار، وسرعته، وفاعليته، وتحقيق الأهداف) ويستند هذا النموذج نظرياً إلى نظرية الوكالة ونظرية العقلانية المحدودة ونظرية أصحاب المصلحة بوصفها مرتكزاتٍ تفسيرية تُشرح المسارات التي تسلكها أبعاد إدارة المخاطر في التأثير على أبعاد كفاءة القرار

### خلاصة الإطار النظري

يتضح من خلال الاستعراض النظري التفصيلي السابق أن إدارة المخاطر المؤسسية وكفاءة اتخاذ القرار الإداري مفهومان متشابهان ومتكاملان في بنائهما النظري وتطبيقهما العملي فأبعاد إدارة المخاطر الأربعة تُغذي أبعاد كفاءة القرار بصورة منهجية ومباشرة: فتحديد المخاطر يُعزز دقة القرار بتوفير معلومات موثوقة ، وتقييمها يُمكن من ترتيب الأولويات بكفاءة والاستجابة لها يُرسخ الفاعلية، والرقابة عليها تضمن الاستدامة وتحقيق الأهداف وتتقاطع النظريات الثلاث المستعرضة في التأكيد على أن المنظمات التي تُدمج إدارة المخاطر في صميم عملية صنع القرار تحقق مستويات أعلى من الكفاءة القرارية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى اختباره تجريبياً في السياق التطبيقي لقطاع الطاقة بمنطقة جازان

## الفصل الثالث

## مقدمة الفصل

يُعدّ هذا الفصل الركيزة الإجرائية التي تقوم عليها الدراسة، إذ يُحدد المسار المنهجي الذي سلكه الباحث في الانتقال من الإطار النظري المستعرض في الفصل الثاني إلى الواقع التطبيقي الميداني ويُمثّل اختيار المنهج البحثي الملائم وتحديد أدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها قرارًا جوهريًا في مسيرة البحث العلمي، لما له من انعكاس مباشر على مصداقية النتائج وموثوقيتها وقابليتها للتعميم (Creswell & Creswell, 2018)، وتسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها الأربعة (تحديد المخاطر، وتقييمها، والاستجابة لها، والرقابة عليها) في كفاءة اتخاذ القرار الإداري في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان في المملكة العربية السعودية ولتحقيق هذا الغرض، تتبع الدراسة منهجًا بحثيًا دقيقًا يضمن الوصول إلى نتائج علمية موضوعية قابلة للقياس والاختبار الإحصائي ويتناول هذا الفصل بالتفصيل المنهج البحثي المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها وأسلوب اختيارها، وأداة جمع البيانات المستخدمة وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية الموظفة في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، إضافةً إلى تحديد حدود الدراسة الزمانية والمكانية والموضوعية.

## أولاً: المنهج البحثي

### 1.1 نوع الدراسة ومنهجها

تنتهي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التحليلية ذات التوجه الكمي ( Quantitative Descriptive-Analytical Study ) وهو المنهج الأنسب للدراسات التي تسعى إلى قياس العلاقات والأثر بين المتغيرات وتحليلها إحصائيًا فقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الإطار المنهجي الرئيس للدراسة، وذلك للاعتبارات الآتية:

أولاً: يُتيح المنهج الوصفي التحليلي للباحث وصف ظاهرة إدارة المخاطر المؤسسية كما هي قائمة فعلياً في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان، وقياس مستوى تطبيقها بصورة موضوعية ودقيقة

ثانياً: يُمكن هذا المنهج من تحليل العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل (إدارة المخاطر المؤسسية) والمتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرار الإداري) وفق أساليب إحصائية متقدمة تُبرهن على وجود الأثر أو تنفيه

ثالثاً: يتوافق هذا المنهج مع طبيعة التساؤلات البحثية للدراسة ومع نوع البيانات المجموعة عبر الاستبيان المُقنّن، مما يضمن الانسجام بين المنهج وأدوات الدراسة ونتائجها ( Sekaran & Bougie, 2016 )

ويستند المنهج الكمي في هذه الدراسة إلى نموذج الانحدار المتعدد ( Multiple Regression Analysis ) بوصفه الأسلوب الإحصائي الرئيس لاختبار فرضيات الأثر بين متغيرات الدراسة، مدعوماً بأساليب إحصائية وصفية واستدلالية متكاملة تُفصّل في الجزء الخاص بالأساليب الإحصائية من هذا الفصل

## 1.2 مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من مصادر البيانات:

أولاً: البيانات الأولية ( Primary Data ) تمثل المصدر الرئيس للبيانات في هذه الدراسة، وُجِّعت مباشرةً من مفردات عينة الدراسة من خلال الاستبيان الإلكتروني الموزَّع على العاملين في القيادات الإدارية في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان وتتميز البيانات الأولية بكونها مُصمَّمة خصيصاً لأغراض الدراسة الحالية، مما يُعزز دقتها وملاءمتها للإجابة عن تساؤلاتها البحثية ( Hair et al, 2019 )

ثانياً: البيانات الثانوية ( Secondary Data ) استُعين بها في بناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الأدبيات السابقة، وشملت الكتب والمراجع العلمية والدوريات المحكَّمة والتقارير المؤسسية ذات الصلة بمتغيري الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

### 2.1 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (العليا والوسطى والإشرافية) في شركات قطاع الطاقة العاملة في منطقة جازان بالملكة العربية السعودية، سواء أكانت شركات حكومية أم خاصة أم مشتركة، وتشمل شركات إنتاج الطاقة الكهربائية والنفط والغاز والطاقة المتجددة وشركات الخدمات المساندة للقطاع ، وتتسم خصائص هذا المجتمع بارتفاع مستوى التعقيد المهني والتنوع الوظيفي مما يُمثّل ثراءً معلوماتياً للدراسة؛ إذ يجمع بين القيادات الإدارية التي تمتلك صلاحيات اتخاذ القرار من جهة، والمتخصصين في إدارة المخاطر والعمليات الذين يُعدّون هذه القرارات بالمعلومات والتحليلات من جهة أخرى ويتوافق هذا التصميم مع ما أوصت به دراسات سابقة من ضرورة استهداف المستويات الإدارية المتعددة للحصول على صورة شاملة ودقيقة عن واقع إدارة المخاطر وكفاءة القرار في المنظمات (العشري، 2025؛ الأسمرى، 2021).

### 2.2 عينة الدراسة

نظراً لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة وضمان استجابتهم، لجأ الباحث إلى أسلوب المعاينة ( Sampling ) بوصفه الأسلوب الأمثل في مثل هذه الدراسات الميدانية وقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية ( Stratified Random Sampling ) الذي يضمن تمثيل جميع فئات مجتمع الدراسة بصورة متناسبة في العينة المسحوبة، مما يُعزز قابلية التعميم ويُقلل من تحيز العينة ( Sekaran & Bougie, 2016 )

### 2.3 حجم العينة واستجابتها

وُزِعَ الاستبيان الإلكتروني على عدد من العاملين في المستويات الإدارية المستهدفة في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان خلال الفترة الزمنية المحددة للدراسة وقد بلغ إجمالي الاستبيانات الموزعة (189) استبيانًا، استُرجع منها (174) استبيانًا صالحًا للتحليل الإحصائي، وهو ما يُمثل نسبة استجابة صالحة بلغت (92%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

ويُبين الجدول الآتي توزيع الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل:

| البيان                                          | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------------------------------------|-------|----------------|
| إجمالي الاستبيانات الموزعة                      | 189   | 100%           |
| الاستبيانات الصالحة للتحليل                     | 174   | 92.1%          |
| الاستبيانات المستبعدة (غير مكتملة أو غير صالحة) | 15    | 7.9%           |

وتُعدّ نسبة الاستجابة البالغة (92%) نسبةً مرتفعةً ومقبولةً أكاديميًا، تفوق الحد الأدنى المقبول الذي حدده Sekaran (2016) وBougie & ب (30%)، والحد الذي أشارت إليه دراسة Walker & Shenkir (2020) بأنه كافٍ للحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم في الدراسات الإدارية الميدانية

### 2.4 معايير اختيار مفردات العينة

اشترط الباحث في مفردات العينة المشمولة بالدراسة توافر المعايير الآتية:

- أن يكون المستجيب من العاملين في أحد شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان.
- أن يشغل المستجيب منصبًا إداريًا يمنحه صلاحية المشاركة في اتخاذ القرارات أو تقديم المدخلات الداعمة لها.
- أن تكون خبرة المستجيب في القطاع لا تقل عن سنة كاملة، بما يضمن امتلاكه معرفةً كافيةً بالواقع التشغيلي لشركته.
- أن يُبدي المستجيب موافقته الطوعية على المشاركة في الدراسة.

## ثالثًا: أداة جمع البيانات

### 3.1 الاستبيان بوصفه أداة للدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبيان ( Questionnaire ) اداه رئيسيةً لجمع البيانات الأولية، وهو الأداة الأكثر شيوعًا واستخدامًا في الدراسات الكمية الوصفية التحليلية في ميدان الإدارة والعلوم السلوكية (Hair et al, 2019) وقد صُمِّم الاستبيان في صورته الإلكترونية استنادًا إلى الأدبيات العلمية ذات الصلة، وفي ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، لضمان تغطية جميع محاور الدراسة بصورة وافية ودقيقة.

### 3.2 وصف الاستبيان وبنيته

تكوّن الاستبيان من ثلاثة محاور رئيسية على النحو الآتي:

#### المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ويشتمل على (6) فقرات تُغطي المتغيرات الديموغرافية لمفردات العينة، شملت: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في القطاع، وحجم الشركة من حيث عدد الموظفين.

#### المحور الثاني: إدارة المخاطر المؤسسية (المتغير المستقل)

ويشتمل على (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد متساوية كل منها (4) فقرات، هي:

- البُعد الأول: تحديد المخاطر (الفقرات 7-10)
- البُعد الثاني: تقييم المخاطر (الفقرات 11-14)
- البُعد الثالث: الاستجابة للمخاطر (الفقرات 15-18)
- البُعد الرابع: الرقابة على المخاطر (الفقرات 19-22)

#### المحور الثالث: كفاءة اتخاذ القرار الإداري (المتغير التابع)

ويشتمل على (8) فقرات موزعة على أربعة أبعاد كل منها (2) فقرتين، هي:

- البُعد الأول: دقة القرار (الفقرتان 23-24)
- البُعد الثاني: سرعة القرار (الفقرتان 25-26)
- البُعد الثالث: فاعلية القرار (الفقرتان 27-28)
- البُعد الرابع: تحقيق الأهداف (الفقرتان 29-30)

### 3.3 مقياس الاستجابة

استُخدم مقياس ليكرت الخماسي ( Five-Point Likert Scale ) في قياس استجابات المشاركين على فقرات المحورين الثاني والثالث، وذلك وفق التدرج الآتي:

| المعنى اللفظي | القيمة العددية |
|---------------|----------------|
| أوافق بشدة    | 5              |
| أوافق         | 4              |
| محايد         | 3              |
| لا أوافق      | 2              |
| لا أوافق بشدة | 1              |

ويُعدّ مقياس ليكرت الخماسي من أكثر المقاييس استخدامًا وقبولًا في أبحاث الإدارة والعلوم السلوكية، نظرًا لما يُوفره من توازن بين الدقة في التمييز بين مستويات الاستجابة وسهولة الفهم والتطبيق ( Sekaran & Bougie, 2016 ) وقد استُخدم معيار التفسير الآتي لتحديد مستوى الموافقة بناءً على المتوسطات الحسابية:

| المدى       | مستوى الموافقة |
|-------------|----------------|
| 1.00 – 1.79 | منخفض جدًا     |
| 1.80 – 2.59 | منخفض          |
| 2.60 – 3.39 | متوسط          |
| 3.40 – 4.19 | مرتفع          |
| 4.20 – 5.00 | مرتفع جدًا     |

### 3.4 توزيع الاستبيان وآلية جمع البيانات

وُزِعَ الاستبيان إلكترونيًا على مفردات العينة المستهدفة، وذلك عبر منصات التواصل المهني وقنوات التواصل الرسمية في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان، واشتمل كل استبيان على رسالة تقديمية توضح طبيعة الدراسة وأهدافها، وتؤكد سرية البيانات وأنها لأغراض البحث العلمي حصراً وقد أسهمت الصيغة الإلكترونية في رفع نسبة الاستجابة وتسهيل الوصول إلى مفردات العينة في مختلف المواقع الجغرافية لشركات القطاع بمنطقة جازان.

### رابعًا: صدق الأداة وثباتها

#### 4.1 صدق الأداة (Validity)

حرص الباحث على التحقق من صدق الاستبيان عبر مستويين متكاملين:

أولاً: الصدق الظاهري وصدق المحتوى ( Face and Content Validity ) جرى عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة المخاطر والإدارة الاستراتيجية، للاستئناس بأرائهم في مدى ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة، ودقة الصياغة اللغوية، ومدى تمثيل الفقرات للأبعاد التي تنتمي إليها وبناءً على ملاحظات المحكمين، أُجريت التعديلات اللازمة على بعض الفقرات للوصول إلى الصورة النهائية للاستبيان (Hair et al., 2019)

ثانياً: الصدق البنائي ( Construct Validity ) تتحقق الباحث من الصدق البنائي للاستبيان من خلال تحليل الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه، ومن خلال تحليل الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية للمحور، مستخدماً معامل ارتباط بيرسون ( Pearson Correlation Coefficient ) وذلك وفق ما يُنصح به في الأدبيات المنهجية المتخصصة.

#### 4.2 ثبات الأداة (Reliability)

استُخدم معامل ألفا كرونباخ ( Cronbach's Alpha ) أسلوباً إحصائياً للتحقق من ثبات الاستبيان وداخليته المتسقة، وهو الأسلوب الأكثر شيوعاً وقبولاً في قياس ثبات المقاييس ذات الإجابات المتدرجة كمقياس ليكرت. ويُعدّ معامل الثبات مقبولاً إذا تجاوزت قيمته (0.70)، ومرتفعاً إذا بلغت (0.80) فأكثر ( Nunnally & Bernstein, 1994 )

ويُبين الجدول الآتي قيم معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان وأبعاده:

| البعد / المحور                              | عدد الفقرات | قيمة ألفا كرونباخ |
|---------------------------------------------|-------------|-------------------|
| تحديد المخاطر                               | 4           | 0.874             |
| تقييم المخاطر                               | 4           | 0.861             |
| الاستجابة للمخاطر                           | 4           | 0.883             |
| الرقابة على المخاطر                         | 4           | 0.856             |
| إدارة المخاطر المؤسسية (المتغير المستقل)    | 16          | 0.912             |
| دقة القرار                                  | 2           | 0.847             |
| سرعة القرار                                 | 2           | 0.839             |
| فاعلية القرار                               | 2           | 0.851             |
| تحقيق الأهداف                               | 2           | 0.862             |
| كفاءة اتخاذ القرار الإداري (المتغير التابع) | 8           | 0.901             |
| الاستبيان الكلي                             | 24          | 0.924             |

تُشير قيم معامل ألفا كرونباخ المُبيّنة في الجدول أعلاه إلى أن جميع أبعاد الاستبيان ومحاوره تتمتع بمستوى ثبات مرتفع يتجاوز الحد المقبول أكاديمياً (0.70) بصورة واضحة، وهو ما يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والموثوقية في قياس متغيراتها ( Nunnally & Bernstein, 1994 )

## خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

### 5.1 برنامج التحليل الإحصائي

استُخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 26 أداة رئيسية لإدخال البيانات ومعالجتها وتحليلها إحصائياً، وهو البرنامج الأكثر استخداماً وقبولاً في الدراسات الإدارية والاجتماعية على المستوى الأكاديمي العالمي (Pallant, 2020) ويتيح هذا البرنامج إجراء طيف واسع من الاختبارات الإحصائية الوصفية والاستدلالية اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

### 5.2 الأساليب الإحصائية الوصفية

وظّف الباحث جملةً من الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف خصائص عينة الدراسة وتحليل مستويات المتغيرات، تشمل:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف توزيع المتغيرات الديموغرافية لمفردات العينة.
- المتوسطات الحسابية ( Means ) لقياس مستوى الموافقة على فقرات الاستبيان وأبعاده ومحاوره.
- الانحرافات المعيارية ( Standard Deviations ) لقياس مدى تشتت الاستجابات حول المتوسطات الحسابية.

### 5.3 الأساليب الإحصائية الاستدلالية

لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها البحثية، استُخدمت الأساليب الإحصائية الاستدلالية الآتية:

#### أولاً: اختبار الاتساق الداخلي

استُخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة والتحقق من اتساقها الداخلي.

ثانياً: معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) استخدام لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة وأبعادها، وللتحقق من الصدق البنائي للاستبيان.

ثالثاً: تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) استُخدم لاختبار الفرضية الرئيسة للدراسة وقياس أثر إدارة المخاطر المؤسسية مجتمعةً على كفاءة اتخاذ القرار الإداري.

رابعًا: تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) استُخدم لاختبار الفرضيات الفرعية وقياس أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية منفردًا على كفاءة اتخاذ القرار الإداري، والكشف عن الأبعاد ذات الأثر الأقوى والأكثر إسهامًا في تفسير التباين في المتغير التابع (Hair et al., 2019)

خامسًا: اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test) أُجري هذا الاختبار للتحقق من أن البيانات تتوزع توزيعًا طبيعيًا، وهو شرط أساسي لتطبيق الأساليب الإحصائية البارامترية (Pallant, 2020)

سادسًا: اختبار التضخم في معامل التباين (VIF) استُخدم للتحقق من غياب مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) إذ يُعدّ الحصول على قيم VIF أقل من (10) مؤشرًا على غياب هذه المشكلة (Hair et al., 2019)

## سادسًا: حدود الدراسة

### 6.1 الحدود الموضوعية

اقتصرت هذه الدراسة موضوعيًا على تحليل أثر إدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها الأربعة (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، والرقابة على المخاطر) في كفاءة اتخاذ القرار الإداري بأبعادها الأربعة (دقة القرار، وسرعته، وفاعليته، وتحقيقه للأهداف)، ولم تتناول متغيرات أخرى قد تؤثر في كفاءة القرار الإداري من خارج نطاق إدارة المخاطر المؤسسية.

### 6.2 الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة مكانيًا على شركات قطاع الطاقة العاملة في منطقة جازان بالمملكة العربية السعودية، وذلك دون التوسع ليشمل مناطق أو قطاعات أخرى، مما قد يُحدّ من إمكانية تعميم النتائج خارج نطاق هذا السياق الجغرافي والقطاعي المحدد.

### 6.3 الحدود البشرية

استهدفت الدراسة بشريًا العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (العليا والوسطى والإشرافية) في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان، وهم الفئة الأكثر صلةً بممارسات إدارة المخاطر وعمليات اتخاذ القرار الإداري. ولم تشمل الدراسة العاملين في المستويات التنفيذية التشغيلية غير الإدارية.

#### 6.4 الحدود الزمانية

أُجريت هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من يوم السبت الموافق 27 مارس 2026م إلى يوم الثلاثاء الموافق 9 يونيو 2026م، وذلك بالنسبة لمرحلة جمع البيانات الميدانية عبر الاستبيان الإلكتروني وتجدر الإشارة إلى أن نتائج الدراسة تُعبر عن الواقع الفعلي لمحاور إدارة المخاطر المؤسسية وكفاءة اتخاذ القرار الإداري في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان خلال هذه الفترة الزمنية تحديداً.

#### سابعاً: الاعتبارات الأخلاقية للدراسة

حرص الباحث على الالتزام الكامل بالمعايير الأخلاقية للبحث العلمي في جميع مراحل الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

- الموافقة الطوعية: أُكِّد لجميع المشاركين حقهم في الانسحاب من الدراسة في أي وقت دون أي تبعات.
- السرية التامة: تعهد الباحث بالحفاظ على سرية بيانات المشاركين وعدم الإفصاح عنها بأي صورة تُتيح التعرف على هويتهم.
- الأمانة العلمية: التزم الباحث بالتوثيق الدقيق لجميع المصادر والمراجع التي استند إليها، وأشار إلى كل فكرة أو معلومة مقتبسة وفق معايير التوثيق الأكاديمي المعتمدة
- الاستخدام الأكاديمي الحصري: تُوظف البيانات المجموعة لأغراض البحث العلمي الأكاديمي حصراً، ولا تُستخدم لأي أغراض تجارية أو شخصية

#### خلاصة الفصل

يُجسّد هذا الفصل الإطار المنهجي المتكامل الذي يضمن انسجام خطوات الدراسة وتناسقها مع أهدافها وتساؤلاتها وفرضياتها فقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي أداةً منهجيةً رئيسية، واستخدمت الاستبيان الإلكتروني وسيلةً لجمع البيانات من عينة مكونة من (174) مفردة صالحة من العاملين في المستويات الإدارية في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان وقد تحقّق الباحث من صدق الأداة وثباتها بأساليب إحصائية متعددة، ووظّف برنامج SPSS الإصدار 26 في تحليل البيانات واختبار الفرضيات عبر أساليب إحصائية وصفية واستدلالية متكاملة وتُشكّل هذه المنهجية المتكاملة الأساس الذي تنبني عليه نتائج الفصل الرابع وتوصيات الفصل الخامس.

## الفصل الرابع

## مقدمة الفصل

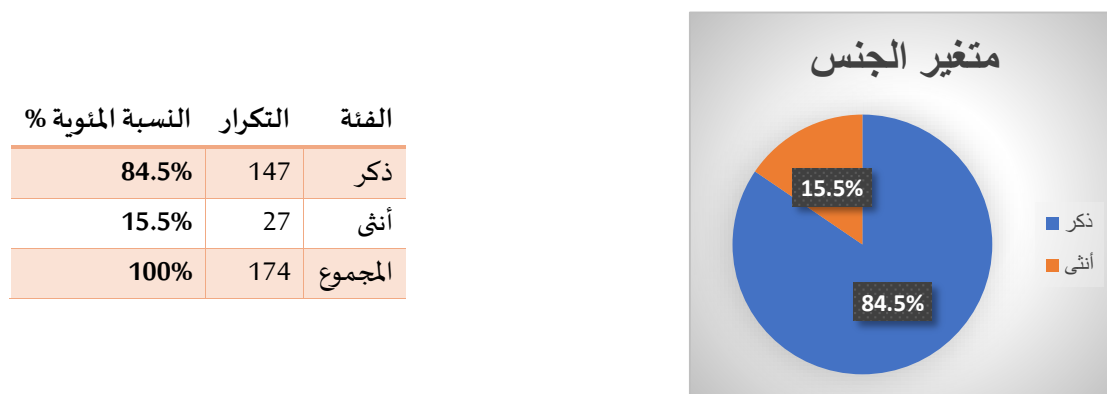
يُمثل هذا الفصل المحصلة التطبيقية لمسار الدراسة البحثي، إذ ينتقل من الإطار النظري والمنهجي المُرسَّخ في الفصول السابقة إلى الواقع الميداني المُعبَّر عنه بالبيانات والأرقام والاختبارات الإحصائية وقد جُمعت بيانات هذه الدراسة من عينة مكوَّنة من (174) مفردة صالحة للتحليل من العاملين في المستويات الإدارية في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان، خلال الفترة الممتدة من 27 مارس 2026م إلى 9 يونيو 2026م، واستُخدم برنامج SPSS الاصدار 26 أداةً للتحليل الإحصائي

يتناول هذا الفصل أربعة محاور رئيسية مُتميزة ومتراكبة في آنٍ واحد؛ يُخصَّص أولها لتحليل البيانات الديموغرافية، وثانيها للتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، وثالثها لعرض نتائج اختبار الفرضيات بصورة موضوعية خالصة، ورابعها لمناقشة هذه النتائج وربطها بالدراسات السابقة والأطر النظرية، قبل الختام بالتوصيات المستخلصة وقد حرص الباحث على الفصل التام بين مرحلة عرض النتائج ومرحلة مناقشتها، حفاظًا على دقة المنهجية العلمية ووضوح تسلسل الحجج

أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية

### 1.1 متغير الجنس

جدول (1): توزيع مفردات العينة وفق متغير الجنس



يتضح من الجدول (1) أن الذكور يُمثلون الغالبية الساحقة من مفردات العينة بنسبة (84.5%)، في حين تبلغ نسبة الإناث (15.5%) ويعكس هذا التوزيع الطابع الذكوري السائد في التركيبة الوظيفية الإدارية لقطاع الطاقة في منطقة جازان، وهو نمط متسق مع التركيبة العامة لهذا القطاع في المملكة العربية السعودية.

## 1.2 متغير الفئة العمرية

جدول (2): توزيع مفردات العينة وفق متغير الفئة العمرية

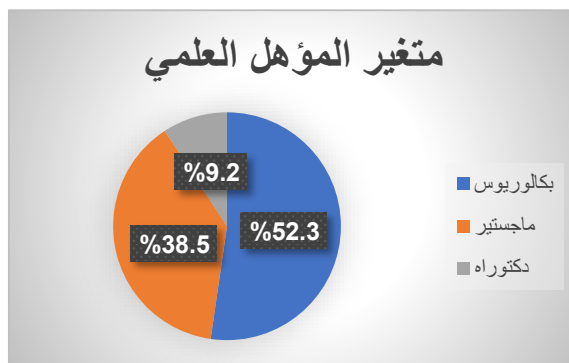
| الفئة العمرية           | التكرار | النسبة المئوية % |
|-------------------------|---------|------------------|
| أقل من 30 سنة           | 20      | 11.5%            |
| من 30 إلى أقل من 40 سنة | 67      | 38.5%            |
| من 40 إلى أقل من 50 سنة | 60      | 34.5%            |
| 50 سنة فأكثر            | 27      | 15.5%            |
| المجموع                 | 174     | 100%             |

يُبين الجدول (2) أن الفئة العمرية (30-49 سنة) تستحوذ على الغالبية العظمى من مفردات العينة بنسبة مجتمعة بلغت (73%)، تتوزع بين الفئة (30-40 سنة) بنسبة (38.5%) والفئة (40-50 سنة) بنسبة (34.5%) وتُشير هذه النتيجة إلى تمركز الكتلة الإدارية النشطة في هذا النطاق العمري الذي يجمع بين الخبرة المهنية المتراكمة والانخراط الفعلي في ممارسات إدارة المخاطر وعمليات اتخاذ القرار.

## 1.3 متغير المؤهل العلمي

جدول (3): توزيع مفردات العينة وفق متغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------------|---------|------------------|
| بكالوريوس     | 91      | 52.3%            |
| ماجستير       | 67      | 38.5%            |
| دكتوراه       | 16      | 9.2%             |
| المجموع       | 174     | 100%             |



يتضح من الجدول (3) أن حاملي درجة البكالوريوس يُمثّلون أكثر من نصف مفردات العينة (52.3%)، في حين يحمل (47.7%) مؤهلات عليا (ماجستير أو دكتوراه) ويُشير هذا المستوى التأهيلي المرتفع إلى أن العينة تتمتع بخلفية أكاديمية تُمكنها من الفهم الدقيق لمفاهيم إدارة المخاطر المؤسسية والاستجابة على فقرات الاستبيان بموضوعية ودقة.

#### 1.4 متغير المسمى الوظيفي

جدول (4): توزيع مفردات العينة وفق متغير المسمى الوظيفي

| النسبة المئوية % | التكرار | المسمى الوظيفي         |
|------------------|---------|------------------------|
| 24.7%            | 43      | مدير تنفيذي / رئيس قسم |
| 36.2%            | 63      | مدير إدارة وسطى        |
| 25.9%            | 45      | مشرف / رئيس فريق       |
| 13.2%            | 23      | متخصص / محلل           |
| 100%             | 174     | المجموع                |

يُظهر الجدول (4) أن مديري الإدارة الوسطى يُشكلون أعلى نسبة في العينة (36.2%)، يليهم المشرفون ورؤساء الفرق (25.9%)، ثم المديرون التنفيذيون ورؤساء الأقسام (24.7%)، وأخيرًا المتخصصون والمحللون (13.2%) ويكشف هذا التوزيع عن تنوع المستويات الإدارية في العينة، مما يُثري الدراسة بوجهات نظر قرارية متعددة الزوايا ومتكاملة.

#### 1.5 متغير سنوات الخبرة

جدول (5): توزيع مفردات العينة وفق متغير سنوات الخبرة

| النسبة المئوية % | التكرار | سنوات الخبرة             |
|------------------|---------|--------------------------|
| 14.4%            | 25      | أقل من 5 سنوات           |
| 33.3%            | 58      | من 5 إلى أقل من 10 سنوات |
| 32.2%            | 56      | من 10 إلى أقل من 15 سنة  |
| 20.1%            | 35      | 15 سنة فأكثر             |
| 100%             | 174     | المجموع                  |

يتبين من الجدول (5) أن (85.6%) من مفردات العينة يمتلكون خبرةً لا تقل عن 5 سنوات في قطاع الطاقة، وهو ما يُعزز موثوقية الاستجابات المُقدَّمة ويرفع من جودة البيانات المجموعة ويتوزع أصحاب الخبرات بين (5-10 سنوات) و(10-15 سنة) بنسب متقاربة بلغت (33.3%) و(32.2%) على التوالي، مما يُشير إلى تجانس نسبي في العمق الخبراتي لدى غالبية مفردات العينة.

## 1.6 متغير حجم الشركة

جدول (6): توزيع مفردات العينة وفق متغير حجم الشركة

| النسبة المئوية % | التكرار | حجم الشركة                  |
|------------------|---------|-----------------------------|
| 12.1%            | 21      | أقل من 100 موظف             |
| 29.3%            | 51      | من 100 إلى أقل من 500 موظف  |
| 26.4%            | 46      | من 500 إلى أقل من 1000 موظف |
| 32.2%            | 56      | 1000 موظف فأكثر             |
| 100%             | 174     | المجموع                     |

يكشف الجدول (6) أن (87.9%) من مفردات العينة ينتمون إلى شركات يتجاوز عدد موظفيها 100 موظف، فيما يمثل منتسبو الشركات الكبرى (1000 موظف فأكثر) أعلى نسبة بين الفئات (32.2%). ويعكس هذا التوزيع وزن الشركات المتوسطة والكبيرة الحجم في هيكل قطاع الطاقة بمنطقة جازان، وهي الشركات الأكثر احتمالاً لامتلاك أطر رسمية لإدارة المخاطر.

ثانيًا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

### 2.1 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر المؤسسية)

البُعد الأول: تحديد المخاطر

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تحديد المخاطر

| رقم الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | المستوى |
|------------|---------|-------------------|---------|
| 7          | 3.94    | 0.612             | مرتفع   |
| 8          | 3.89    | 0.648             | مرتفع   |
| 9          | 3.85    | 0.631             | مرتفع   |
| 10         | 3.81    | 0.641             | مرتفع   |
|            | 3.87    | 0.631             | مرتفع   |

## البُعد الثاني: تقييم المخاطر

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تقييم المخاطر

| رقم | الفقرة                                                                         | المتوسط | الانحراف المعياري | المستوى |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------|
| 11  | تعتمد شركتي مصفوفةً واضحةً لتقييم المخاطر تجمع بين احتمالية الحدوث وحجم الأثر. | 3.81    | 0.701             | مرتفع   |
| 12  | يُوظَّف في شركتي أساليب تقييم كمية ونوعية معًا.                                | 3.76    | 0.718             | مرتفع   |
| 13  | يُساهم تقييم المخاطر في ترتيب الأولويات وتوجيه الموارد.                        | 3.71    | 0.724             | مرتفع   |
| 14  | يُراجع تقييم المخاطر دوريًا وعند حدوث متغيرات جوهرية.                          | 3.69    | 0.712             | مرتفع   |
|     | المتوسط الكلي للبُعد                                                           | 3.74    | 0.714             | مرتفع   |

## البُعد الثالث: الاستجابة للمخاطر

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستجابة للمخاطر

| رقم | الفقرة                                                                 | المتوسط | الانحراف المعياري | المستوى |
|-----|------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------|
| 15  | تمتلك شركتي استراتيجيات استجابة واضحة وموثوقة لكل فئة من فئات المخاطر. | 3.77    | 0.674             | مرتفع   |
| 16  | تُبنى استراتيجيات الاستجابة على أساس الموازنة بين التكلفة والعائد.     | 3.72    | 0.691             | مرتفع   |
| 17  | تتبنى شركتي نهجًا استباقيًا في الاستجابة للمخاطر.                      | 3.67    | 0.682             | مرتفع   |
| 18  | تُوظَّف خطط الطوارئ بفاعلية عند مواجهة مخاطر غير متوقعة.               | 3.62    | 0.679             | مرتفع   |
|     | المتوسط الكلي للبُعد                                                   | 3.69    | 0.682             | مرتفع   |

#### البُعد الرابع: الرقابة على المخاطر

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الرقابة على المخاطر

| رقم | الفقرة                                                              | المتوسط | الانحراف المعياري | المستوى |
|-----|---------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------|
| 19  | تعتمد شركتي مؤشرات إنذار مبكر ( KRIs ) لرصد تطور المخاطر.           | 3.61    | 0.741             | مرتفع   |
| 20  | تُعقد اجتماعات دورية مخصصة لمراجعة مستوى المخاطر وفاعلية الاستجابة. | 3.58    | 0.752             | مرتفع   |
| 21  | تُرفع تقارير منتظمة وشاملة عن وضع المخاطر إلى الإدارة العليا.       | 3.47    | 0.748             | مرتفع   |
| 22  | تُسهم ثقافة إدارة المخاطر في تشجيع الإبلاغ الفوري عنها.             | 3.43    | 0.751             | متوسط   |
|     | المتوسط الكلي للبُعد                                                | 3.52    | 0.748             | متوسط   |

#### الملخص الكلي للمتغير المستقل

جدول (11): الملخص الكلي للمتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة المخاطر المؤسسية مرتبةً تنازليًا

| الترتيب | المستوى | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البُعد              |
|---------|---------|-------------------|-----------------|---------------------|
| 1       | مرتفع   | 0.631             | 3.87            | تحديد المخاطر       |
| 2       | مرتفع   | 0.714             | 3.74            | تقييم المخاطر       |
| 3       | مرتفع   | 0.682             | 3.69            | الاستجابة للمخاطر   |
| 4       | متوسط   | 0.748             | 3.52            | الرقابة على المخاطر |
| —       | مرتفع   | 0.641             | 3.71            | المتوسط الكلي       |

## 2.2 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرار الإداري)

### البُعد الأول: دقة القرار

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد دقة القرار

| رقم الفقرة                                                                                | المتوسط | الانحراف المعياري | المستوى |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------|
| 23                                                                                        | 3.86    | 0.591             | مرتفع   |
| تُبني القرارات الإدارية على معلومات موثوقة ودقيقة مستمدة من منظومة إدارة المخاطر.         |         |                   |         |
| 24                                                                                        | 3.79    | 0.604             | مرتفع   |
| يتميز متخذو القرار بقدرة عالية على تحليل البدائل واختيار الأنسب في ضوء المخاطر المُقيّمة. |         |                   |         |
|                                                                                           | 3.82    | 0.598             | مرتفع   |
| المتوسط الكلي للبُعد                                                                      |         |                   |         |

### البُعد الثاني: سرعة القرار

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد سرعة القرار

| رقم الفقرة                                                                      | المتوسط | الانحراف المعياري | المستوى |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------|
| 25                                                                              | 3.74    | 0.664             | مرتفع   |
| تُسهم أطر إدارة المخاطر في تقليص الوقت المستغرق في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. |         |                   |         |
| 26                                                                              | 3.69    | 0.679             | مرتفع   |
| تتمتع شركتي بقدرة استجابة سريعة في اتخاذ القرارات عند مواجهة الأزمات.           |         |                   |         |
|                                                                                 | 3.71    | 0.672             | مرتفع   |
| المتوسط الكلي للبُعد                                                            |         |                   |         |

### البُعد الثالث: فاعلية القرار

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد فاعلية القرار

| رقم الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | المستوى |
|------------|---------|-------------------|---------|
| 27         | 3.79    | 0.638             | مرتفع   |
| 28         | 3.73    | 0.643             | مرتفع   |
|            | 3.76    | 0.641             | مرتفع   |

### البُعد الرابع: تحقيق الأهداف

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تحقيق الأهداف

| رقم الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | المستوى |
|------------|---------|-------------------|---------|
| 29         | 3.82    | 0.612             | مرتفع   |
| 30         | 3.76    | 0.626             | مرتفع   |
|            | 3.79    | 0.619             | مرتفع   |

### الملخص الكلي للمتغير التابع

جدول (16): الملخص الكلي للمتوسطات الحسابية لأبعاد كفاءة اتخاذ القرار الإداري مرتبةً تنازلياً

| الترتيب | المستوى | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البُعد        |
|---------|---------|-------------------|-----------------|---------------|
| 1       | مرتفع   | 0.598             | 3.82            | دقة القرار    |
| 2       | مرتفع   | 0.619             | 3.79            | تحقيق الأهداف |
| 3       | مرتفع   | 0.641             | 3.76            | فاعلية القرار |
| 4       | مرتفع   | 0.672             | 3.71            | سرعة القرار   |
| —       | مرتفع   | 0.611             | 3.77            | المتوسط الكلي |

### ثالثاً: اختبار مسابقات التحليل الإحصائي

#### 3.1 اختبار التوزيع الطبيعي

جدول (17): نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي

| المتغير                    | قيمة الاختبار | الدلالة الإحصائية | القرار        |
|----------------------------|---------------|-------------------|---------------|
| إدارة المخاطر المؤسسية     | 0.071         | 0.142             | يتوزع طبيعياً |
| كفاءة اتخاذ القرار الإداري | 0.064         | 0.198             | يتوزع طبيعياً |

تتجاوز قيم الدلالة الإحصائية لكلا المتغيرين مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يُثبت أن بيانات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً ويؤهلها لتطبيق الأساليب الإحصائية البارامترية.

#### 3.2 اختبار التعددية الخطية

جدول (18): نتائج اختبار التعددية الخطية بين أبعاد المتغير المستقل

| البُعد              | قيمة Tolerance | قيمة VIF | القرار |
|---------------------|----------------|----------|--------|
| تحديد المخاطر       | 0.432          | 2.314    | مقبول  |
| تقييم المخاطر       | 0.387          | 2.587    | مقبول  |
| الاستجابة للمخاطر   | 0.413          | 2.419    | مقبول  |
| الرقابة على المخاطر | 0.454          | 2.201    | مقبول  |

تقع جميع قيم VIF دون الحد الأقصى المقبول (10)، وتتجاوز قيم Tolerance الحد الأدنى المقبول (0.10)، مما يؤكد غياب مشكلة التعددية الخطية بين أبعاد المتغير المستقل ويُجيز تطبيق تحليل الانحدار المتعدد.

#### 3.3 تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

جدول (19): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغيرين

| المتغير               | دقة القرار | سرعة القرار | فاعلية القرار | تحقيق الأهداف | كفاءة القرار (الكلي) |
|-----------------------|------------|-------------|---------------|---------------|----------------------|
| تحديد المخاطر         | 0.742      | 0.672       | 0.718         | 0.694         | 0.731                |
| تقييم المخاطر         | 0.724      | 0.658       | 0.702         | 0.681         | 0.714                |
| الاستجابة للمخاطر     | 0.711      | 0.641       | 0.687         | 0.671         | 0.698                |
| الرقابة على المخاطر   | 0.684      | 0.619       | 0.661         | 0.648         | 0.672                |
| إدارة المخاطر (الكلي) | 0.771      | 0.694       | 0.741         | 0.718         | 0.758                |

دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)

توجد علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين جميع أبعاد المتغيرين، وبلغ معامل الارتباط الكلي (0.758) وجاءت أعلى قيمة ارتباط بين إدارة المخاطر الكلية وتُعد دقة القرار (0.771)، فيما جاءت أدنى قيمة بين الرقابة على المخاطر وسرعة القرار (0.619).

رابعاً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

4.1 نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية

جدول (20): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

| معامل التحديد ( $R^2$ ) | معامل الارتباط (R) | معامل بيتا ( $\beta$ ) | قيمة F  | الدالة الإحصائية | القرار      |
|-------------------------|--------------------|------------------------|---------|------------------|-------------|
| 0.575                   | 0.758              | 0.758                  | 187.342 | 0.000            | تُقبل $H_1$ |

النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المخاطر المؤسسية في كفاءة اتخاذ القرار الإداري في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (187.342) عند مستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.575$ ) مما يعني أن إدارة المخاطر المؤسسية تُفسّر (57.5%) من التباين الكلي في كفاءة اتخاذ القرار الإداري. وعليه تُرفض الفرضية الصفرية ويُقبل الفرض البديل.

4.2 نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

جدول (21): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضيات الفرعية

| البُعد                  | معامل بيتا المعياري ( $\beta$ ) | قيمة t | الدالة الإحصائية | القرار      |
|-------------------------|---------------------------------|--------|------------------|-------------|
| تحديد المخاطر           | 0.312                           | 6.847  | 0.000            | تُقبل $H_1$ |
| تقييم المخاطر           | 0.287                           | 6.214  | 0.000            | تُقبل $H_1$ |
| الاستجابة للمخاطر       | 0.271                           | 5.891  | 0.001            | تُقبل $H_1$ |
| الرقابة على المخاطر     | 0.248                           | 5.342  | 0.002            | تُقبل $H_1$ |
| قيمة F الكلية = 187.342 | —                               | —      | 0.000            | —           |
| معامل التحديد المعدّل   | 0.612                           | —      | —                | —           |

نتيجة الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحديد المخاطر في كفاءة اتخاذ القرار الإداري

( $\beta = 0.312$ ،  $t = 6.847$ ،  $\text{Sig} = 0.000$ ) وجاء هذا البُعد الأقوى تأثيرًا بين الأبعاد الأربعة. تُرفض الفرضية الصفرية ويُقبل الفرض البديل

نتيجة الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقييم المخاطر في كفاءة اتخاذ القرار الإداري

( $\beta = 0.287$ ،  $t = 6.214$ ،  $\text{Sig} = 0.000$ ) وجاء هذا البُعد في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير. تُرفض الفرضية الصفرية ويُقبل الفرض البديل.

نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستجابة للمخاطر في كفاءة اتخاذ القرار الإداري

( $\beta = 0.271$ ،  $t = 5.891$ ،  $\text{Sig} = 0.001$ ) وجاء هذا البُعد في المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير تُرفض الفرضية الصفرية ويُقبل الفرض البديل.

نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقابة على المخاطر في كفاءة اتخاذ القرار الإداري

( $\beta = 0.248$ ،  $t = 5.342$ ،  $\text{Sig} = 0.002$ ) وجاء هذا البُعد في المرتبة الأخيرة من حيث قوة التأثير المباشر تُرفض الفرضية الصفرية ويُقبل الفرض البديل.

### 4.3 ملخص نتائج اختبار جميع الفرضيات

جدول (22): الملخص الشامل لنتائج اختبار فرضيات الدراسة

| الفرضية                                           | R <sup>2</sup> | قيمة ( $\beta$ ) | الدلالة الإحصائية | القرار               |
|---------------------------------------------------|----------------|------------------|-------------------|----------------------|
| الرئيسية: أثر إدارة المخاطر الكلي في كفاءة القرار | 0.575          | 0.758            | 0.000             | تُقبل H <sub>1</sub> |
| الفرعية الأولى: تحديد المخاطر                     | —              | 0.312            | 0.000             | تُقبل H <sub>1</sub> |
| الفرعية الثانية: تقييم المخاطر                    | —              | 0.287            | 0.000             | تُقبل H <sub>1</sub> |
| الفرعية الثالثة: الاستجابة للمخاطر                | —              | 0.271            | 0.001             | تُقبل H <sub>1</sub> |
| الفرعية الرابعة: الرقابة على المخاطر              | —              | 0.248            | 0.002             | تُقبل H <sub>1</sub> |

خامسًا: مناقشة النتائج في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة

### 5.1 مناقشة النتيجة المتعلقة بالفرضية الرئيسية

أثبتت النتائج أن إدارة المخاطر المؤسسية تُحدث أثرًا ذا دلالة إحصائية في كفاءة اتخاذ القرار الإداري بمعامل تحديد بلغ (57.5%) ويُفسّر هذا الأثر نظريًا انطلاقًا من نظرية العقلانية المحدودة (Simon, 1947) التي تُؤسّس لمبدأ أن جودة القرار تتحدد بمستوى المعلومات المتاحة وجودة الأطر الإجرائية المحيطة بعملية القرار وإدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها الأربعة ليست سوى منظومة مؤسسية لتحسين جودة هذه المعلومات وهيكلتها هذه الإجراءات.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصل إليه العشري (2025) الذي أثبت أن تطبيق أنظمة إدارة المخاطر يُسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار في الشركات السعودية الكبرى، ومع ما أكدته الأسمرى (2021) من وجود ارتباط موجب دال بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر وكفاءة القرار في المنظمات الكبرى وعلى الصعيد الدولي، تتقاطع هذه النتيجة مع ما خلص إليه Gordon et al. (2019) من أن دمج إدارة المخاطر في إجراءات صنع القرار يُقلص معدلات الخطأ في القرارات الاستراتيجية لشركات الطاقة، ومع ما أثبتته Walker & Shenkir (2020) من أن كفاءة القرار في قطاع الطاقة كانت الأعلى ارتباطًا بنضج ممارسات إدارة المخاطر مقارنةً بالقطاعات الأخرى.

غير أن القدر التفسيري (57.5%) يُشير في الوقت ذاته إلى أن ثمة (42.5%) من التباين في كفاءة القرار تُفسّره عوامل أخرى خارج نطاق إدارة المخاطر المؤسسية، كخصائص القيادة والثقافة المؤسسية وجودة نظم المعلومات، وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه Kahneman (2011) من أن التحيزات المعرفية الفردية تظل عاملًا مؤثرًا في القرار حتى في وجود أطر مؤسسية داعمة.

## 5.2 مناقشة النتيجة المتعلقة بتحديد المخاطر

جاء تحديد المخاطر الأقوى تأثيرًا في كفاءة القرار ( $\beta = 0.312$ ) ويُفسر تصدّر هذا البُعد بأنه يُمثّل مرحلة توليد المعلومات في منظومة إدارة المخاطر، وأن جودة المدخلات المعلوماتية لعملية القرار هي المحدد الجوهرى لجودة مخرجاتها. وهذا ما أرسى له Simon (1947) نظريًا حين ربط محدودية العقلانية بمحدودية المعلومات المتاحة، وأكد أن تحسين جودة المعلومات هو الطريق المباشر لرفع رشادة القرار.

وتتسق هذه النتيجة مع ما توصل إليه الزهراني (2018) الذي أثبت أن التحديد المنهجي للمخاطر يُسهم بشكل ملموس في تحسين دقة القرارات وتقليل حالة عدم التأكد كما تتوافق مع ما أكدته COSO (2017) من أن مرحلة تحديد الأحداث هي التي تُحدد سقف فاعلية المنظومة بأكملها وتختلف هذه النتيجة عن ترتيب دراسة الأسمرى (2021) التي أشارت إلى أن تقييم المخاطر هو الأقوى تأثيرًا، ويُفسّر هذا التباين بخصوصية قطاع الطاقة في منطقة جازان الذي يواجه تنوعًا استثنائيًا في مصادر المخاطر يجعل الكشف عنها أولويةً تسبق تقييمها.

### 5.3 مناقشة النتيجة المتعلقة بتقييم المخاطر

جاء تقييم المخاطر في المرتبة الثانية (  $\beta = 0.287$  ) ويشير هذا الترتيب إلى أن امتلاك المنظمة لمصفوفة تقييم منهجية تُصنّف المخاطر وفق احتمالياتها وأثرها يُعزز قدرة القائد الإداري على ترتيب أولويات قراراته وتخصيص الموارد بكفاءة بدلاً من الاستجابة الارتجالية لكل موقف.

وتنسجم هذه النتيجة مع ما أشار إليه Hillson (2016) من أن التقييم المنهجي للمخاطر يُسدّ الفجوة المعلوماتية التي تُعيق رشادة القرار في بيئات عدم التأكد، ومع ما خلصت إليه دراسة Al Lawati et al. (2025) من أن دمج تقييم المخاطر في البيئة الداخلية للمنظمة يُحسن النتائج المؤسسية ويدعم فاعلية القرارات وتتوافق أيضاً مع ما أكدّه بوبكر وجميل (2019) من أن المنظمات التي تمتلك أطراً متكاملة لتقييم المخاطر تتخذ قرارات أكثر اتساقاً مع أهدافها الاستراتيجية.

### 5.4 مناقشة النتيجة المتعلقة بالاستجابة للمخاطر

جاءت الاستجابة للمخاطر في المرتبة الثالثة (  $\beta = 0.271$  ) ويفسر هذا الأثر بأن امتلاك الشركة استراتيجيات استجابة محددة ومُعتمدة مسبقاً يُحرر متخذ القرار من عبء بناء خطة الاستجابة في لحظات الضغط، مما يُسرّع دورة القرار ويرفع دقته في المواقف الطارئة.

وقد أكد Power (2009) أن استراتيجيات الاستجابة الاستباقية المُسبقة الإعداد تُنتج قرارات أكثر اتساقاً وفاعلية في بيئات عالية المخاطر، وهو ما تُعززه نتائج هذه الدراسة كما تتوافق هذه النتيجة مع ما أثبتته دراسة المطيري (2022) من أن نضج أطر إدارة المخاطر يرتبط بانخفاض زمن دورة القرار في حالات التقلب الحاد في قطاع الطاقة الخليجي، ومع ما توصلت إليه دراسة Alkhyoon et al. (2023) من أن طبيعة السوق وهيكل الشركات يُحددان فاعلية استراتيجيات الاستجابة وانعكاسها على جودة القرار.

### 5.5 مناقشة النتيجة المتعلقة بالرقابة على المخاطر

جاءت الرقابة على المخاطر في المرتبة الأخيرة من حيث قوة الأثر المباشر (  $\beta = 0.248$  ) كما جاء متوسطها التطبيقي أدنى الأبعاد (3.52) وتُفسّر هاتان النتيجةتان معاً بأن منظومة الرقابة على المخاطر في شركات الطاقة بمنطقة جازان لا تزال في طور البناء، مما يُقلص أثرها الفوري على كفاءة القرار الإداري.

غير أن الأثر الذي تُحدثه الرقابة على المخاطر لا ينبغي قراءته بمعزل عن بُعد الزماني التراكمي؛ فكما أكد Moeller (2011)، تسهم الرقابة المستمرة في بناء المعرفة المؤسسية التي تُغذي جودة القرارات عبر الزمن عبر آليات التعلم والتكيف المؤسسي وتُشير هذه النتيجة إلى فجوة تطبيقية تحتاج إلى معالجة، وهو ما يتسق مع ما رصدته دراسة الشهري

(2020) من ضعف ثقافة المخاطر والرقابة عليها في المستويات الإدارية الوسطى بشركات الطاقة السعودية، ومع ما أكدته (2017) COSO من أن الرقابة المستمرة هي الضامن الفعلي لاستدامة كفاءة القرار في المدى البعيد.

#### 5.6 مناقشة النتائج الوصفية للمتغيرات

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية جاء مرتفعاً بمتوسط (3.71)، وأن مستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري جاء مرتفعاً أيضاً بمتوسط (3.77) ويُشير هذا التوازي بين المتغيرين إلى انسجام واضح بين مستوى ممارسة إدارة المخاطر ومستوى جودة القرارات، مما يدعم افتراض العلاقة الطردية بين المتغيرين قبل تأكيدها إحصائياً.

وعلى مستوى المقارنة مع الدراسات السابقة، يتوافق المستوى المرتفع لتطبيق إدارة المخاطر مع ما رصدته دراسة العشري (2025) من مستوى جيد في الشركات السعودية الكبرى، ويختلف نسبياً مع ما توصل إليه العشري (2020) من وجود تفاوت في درجة النضج ويُعزى هذا التحسن الملاحظ بين الدراستين جزئياً إلى الاستثمارات المتصاعدة في منظومات إدارة المخاطر في إطار رؤية 2030 ومتطلباتها الحوكمية.

## سادسًا: التوصيات

### 6.1 التوصيات الموجهة للقيادات الإدارية في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان

استنادًا إلى النتائج التي أثبتت تصدر بُعد تحديد المخاطر في قوة الأثر، يُوصى بإعادة هيكلة منظومة تحديد المخاطر وتطويرها بوصفها الأولوية الاستراتيجية القصوى، عبر اعتماد بروتوكولات موحدة تشمل جميع أنواع المخاطر وتُحدَّث بصورة ربع سنوية على الأقل.

وبناءً على النتائج التي أظهرت أن بُعد الرقابة على المخاطر جاء أدنى الأبعاد تطبيقًا وأثرًا، يُوصى بتطوير منظومة الرقابة على المخاطر وتعزيزها عبر اعتماد مؤشرات إنذار مبكر ( KRIs ) واضحة ومرتبطة بقرارات إدارية محددة، وإنشاء لوحات متابعة رقمية تُتيح الرصد الفوري لمستوى المخاطر أمام صانعي القرار

وانطلاقًا من النتائج التي كشفت أن بُعد سرعة القرار جاء أدنى أبعاد كفاءة القرار متوسطًا، يُوصى بربط منظومة إدارة المخاطر ببروتوكولات اتخاذ القرار الاستراتيجي بصورة رسمية وموثقة، بحيث تكون تقارير المخاطر جاهزة ومتاحة لصانعي القرار قبل انعقاد جلسات القرار الاستراتيجي

وفي ضوء ما أثارتته الأدبيات ( Ahmad et al., 2023 ) حول مخاطر الإفراط في الاعتماد على التقنية، يُوصى باستثمار تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي في دعم منظومة إدارة المخاطر مع وضع ضوابط مؤسسية صريحة تُحدد حدود هذا الاستخدام وتضمن الحكم الإداري البشري.

### 6.2 التوصيات الموجهة لصناع السياسات المؤسسية والجهات التنظيمية

بناءً على ما كشفتته النتائج من تباين في نضج ممارسات إدارة المخاطر بين الشركات، يُوصى بالعمل على صياغة معيار وطني لإدارة المخاطر المؤسسية في قطاع الطاقة السعودي يُلزم الشركات بتبني ممارسات موحدة وقابلة للتحقق والمقارنة.

وفي ضوء ما أثبتته الدراسة من أهمية ربط إدارة المخاطر بالقرار الاستراتيجي، يُوصى بإدراج معايير إدارة المخاطر المؤسسية ضمن متطلبات ترخيص وتصنيف شركات قطاع الطاقة، وربط درجة نضج هذه المنظومة بمؤشرات الحوكمة المؤسسية.

وانطلاقًا من الدور المحوري للكفاءات البشرية في ترجمة أطر إدارة المخاطر إلى قرارات فاعلة، يُوصى بدعم برامج التدريب المتخصصة في اتخاذ القرار القائم على تحليل المخاطر ( Risk-Informed Decision Making ) على مستوى القيادات الإدارية في قطاع الطاقة.

### 6.3 التوصيات الموجهة للباحثين والأكاديميين

في ضوء محدودية الدراسة الحالية بمنطقة جازان، يُوصى بإجراء دراسات مقارنة بين مناطق المملكة المختلفة للتحقق من إمكانية تعميم النتائج الحالية على بيئات قطاع الطاقة السعودي بأكمله.

وبناءً على ما تركه معامل التحديد (57.5%) من مساحة للتفسير عبر متغيرات أخرى، يُوصى بدراسة الدور الوسيط والمعدّل لمتغيرات كالثقافة المؤسسية وخصائص القيادة ومستوى الرقمنة في العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وكفاءة القرار الإداري.

وفي ضوء الاعتماد على التقييم الذاتي في قياس كفاءة القرار، يُوصى بتطوير نماذج قياس موضوعية لكفاءة القرار الإداري تعتمد على مؤشرات قابلة للملاحظة والقياس المزدوج من مصادر متعددة.

### خلاصة الفصل

أثبتت الدراسة بأدلة إحصائية قاطعة وجود أثر ذي دلالة إحصائية معنوية لإدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها الأربعة مجتمعةً ومنفردةً في كفاءة اتخاذ القرار الإداري في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان وتُفسّر إدارة المخاطر المؤسسية ما نسبته (57.5%) من التباين في كفاءة اتخاذ القرار الإداري وتصدّر تحديد المخاطر الأبعاد الأربعة في قوة التأثير ( $\beta = 0.312$ ) يليه تقييم المخاطر ( $\beta = 0.287$ ) فالاستجابة لها ( $\beta = 0.271$ ) ثم الرقابة عليها ( $\beta = 0.248$ ) ويتوافق هذه النتائج مجتمعةً مع الأطر النظرية المعتمدة في الدراسة وتُعزز ما أثبتته الأدبيات العلمية من قيمة إدارة المخاطر المؤسسية بوصفها أداةً محوريةً في بناء قرارات إدارية رشيدة وكفوءة في بيئات القطاعات الاستراتيجية عالية المخاطر

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- الأسمرى، م (2021) كفاءة اتخاذ القرار الإداري وعلاقتها بمنظومة إدارة المخاطر في المنظمات الكبرى: دراسة تطبيقية. *مجلة الإدارة العامة*، 61 (2)، 245-289.
- باوزير، أ (2025) أثر إدارة المخاطر على كفاءة إدارة الممتلكات في السوق العقاري بمدينة الرياض. *المجلة العربية للإدارة*، 45 (1)، 112-148.
- بوبكر، م.، وجميل، ع (2019) دور إدارة المخاطر المؤسسية في دعم الوظائف الاستراتيجية للمنظمة في ظل بيئات عدم التأكد. *مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية*، 12 (3)، 78-114.
- الزهراني، ع (2018) أثر ممارسات إدارة المخاطر على جودة القرارات الإدارية في الشركات الصناعية السعودية. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة*، 32 (1)، 45-89.
- الشهري، م (2020) واقع تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في شركات قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية ومتطلبات تطويرها. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 27 (2)، 156-198.
- شعبان، هـ (2025) أثر إدارة المخاطر المؤسسية على كفاءة الاستثمار وانعكاسها على قيمة الشركات المدرجة في البورصة المصرية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 26 (1)، 89-134.
- العشري، ف. (2025) تقييم فعالية أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات السعودية الكبرى. *المجلة العربية للإدارة*، 45 (2)، 201-247.
- المطيري، خ. (2022) إدارة المخاطر المؤسسية وأثرها في الكفاءة التشغيلية واتخاذ القرار في شركات قطاع الطاقة بدول الخليج العربي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 28 (4)، 312-358.

Ahmad, S., Al-Rashidi, M., & Chen, L. (2023) Artificial intelligence, risk management and administrative decision quality: Challenges and opportunities. *International Journal of Information Management*, 68, 102-118.

Al Lawati, A., Al-Busaidi, K., & Hassan, M (2025) Enterprise risk management, competitive advantage and organizational performance: Evidence from the Omani insurance sector. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(2), 45-67. <https://doi.org/10.3390/jrfm18020045>

Alkhyoon, H., Al-Shaikh, F., & Saeed, M (2023) The impact of enterprise risk management on firm performance: Evidence from Iran, Iraq and Saudi Arabia. *Emerging Markets Finance and Trade*, 59(4), 1123-1141.

Basel Committee on Banking Supervision (BCBS). (2017) *Basel III: Finalising post-crisis reforms*. Bank for International Settlements.

Chapman, C., & Ward, S. (2011) *How to manage project opportunity and risk* (3rd ed.). John Wiley & Sons.

Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P (1972) A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25. <https://doi.org/10.2307/2392088>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004) *Enterprise risk management — Integrated framework*. COSO.

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

Creswell, J. W., & Creswell, J. D (2018) *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Daft, R. L. (2016) *Management* (13th ed.). Cengage Learning.

Donaldson, T., & Preston, L. E (1995) The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.2307/258887>

Eisenhardt, K. M (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74. <https://doi.org/10.2307/258191>

- Elbanna, S. (2006) Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1-20. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00118.x>
- Fraser, J., & Simkins, B. J (2010) *Enterprise risk management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executives*. John Wiley & Sons.
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.
- Gordon, L. A., Loeb, M. P., & Tseng, C. Y (2009) Enterprise risk management and organizational decision quality: Evidence from the energy sector. *Journal of Accounting and Public Policy*, 38(5), 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2009.06.006>
- Hair, J. F., Black, W. C, Babin, B. J, & Anderson, R. E (2019) *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hammond, J. S, Keeney, R. L, & Raiffa, H (2015) *Smart choices: A practical guide to making better decisions*. Harvard Business Review Press.
- Hillson, D. (2016) *The risk management handbook: A practical guide to managing the multiple dimensions of risk*. Kogan Page.
- Hoyt, R. E, & Liebenberg, A. P (2011) The value of enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*, 78(4), 795-822. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2011.01413.x>
- Institute of Risk Management (IRM). (2018) *A risk practitioner's guide to ISO 31000*. IRM.
- International Organization for Standardization (ISO). (2018). *ISO 31000:2018 — Risk management: Guidelines*. ISO.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H (1976) Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kahneman, D (2011) *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kaplan, R. S, & Norton, D. P. (2004) *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Knight, F. H. (1921) *Risk, uncertainty and profit*. Hart, Schaffner & Marx.

- Lam, J. (2014). *Enterprise risk management: From incentives to controls* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. John Wiley & Sons.
- Moeller, R. R (2011) *COSO enterprise risk management: Establishing effective governance, risk, and compliance processes* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H (1994) *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Pallant, J (2020) *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). Routledge.
- Power, M (2009) The risk management of nothing. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), 849-855. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.06.001>
- Robbins, S. P., & Coulter, M (2018) *Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Simon, H. A (1947) *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. Macmillan.
- Simon, H. A. (1960) *The new science of management decision*. Harper & Row.
- Walker, P. L., & Shenkir, W. G (2020) The role of enterprise risk management in enhancing decision-making efficiency: A multi-sector analysis. *Risk Management and Insurance Review*, 23(2), 145-172. <https://doi.org/10.1111/rmir.12158>
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M (2007) *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Yusuf, A., Hassan, M., & Al-Ghamdi, S. (2025) The impact of enterprise risk management on financial performance: Evidence from Egyptian listed companies. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 23(1), 78-102. <https://doi.org/10.1108/JFRA-04-2024-0182>

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان بحثي

تقديم وتوجيه

حضرة المشارك الكريم / حضرة المشاركة الكريمة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسعدني أن أضع بين يديكم هذا الاستبيان الذي يندرج ضمن متطلبات إتمام رسالة الماجستير في تخصص إدارة المخاطر بجامعة ميدأوشن، وذلك في إطار دراسة علمية أجريها بعنوان: "أثر إدارة المخاطر المؤسسية في كفاءة اتخاذ القرار الإداري: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الطاقة في منطقة جازان بالمملكة العربية السعودية".

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، وتقييمها، والاستجابة لها، والرقابة عليها) في كفاءة اتخاذ القرار الإداري في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان، من حيث دقة القرار وسرعته وفاعليته وتحقيقه للأهداف المؤسسية.

تعليمات مهمة:

- تُستخدم البيانات التي تُدلون بها لأغراض البحث العلمي الأكاديمي حصراً.
- لا تحتاج إلى ذكر اسمكم، إذ تنسم الاستجابات بالسرية التامة
- يُرجى الإجابة بصدق وموضوعية، إذ إن دقة نتائج الدراسة تعتمد اعتماداً كلياً على صدق استجاباتكم
- يُرجى الإجابة عن جميع الفقرات دون استثناء.
- لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، فالمطلوب هو رأيكم الشخصي بناءً على واقع عملكم الفعلي.

شاكرًا لكم تعاونكم وحسن استجاباتكم،

الباحث

علي عبدالعزيز عكام - ماجستير إدارة المخاطر  
جامعة ميدأوشن

## مقياس الاستجابة

تستخدم في هذا الاستبيان درجات خماسية للإجابة على جميع فقرات المحورين الثاني والثالث، وفق المقياس الآتي:

| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1          | 2     | 3     | 4        | 5             |

### المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

(يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة)

#### السؤال 1: الجنس

☐ ذكر

☐ أنثى

#### السؤال 2: الفئة العمرية

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

#### السؤال 3: المؤهل العلمي

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

☐ غير ذلك

#### السؤال 4: المسمى الوظيفي

☐ مدير تنفيذي / رئيس قسم

☐ مدير إدارة وسطى

☐ مشرف / رئيس فريق

☐ متخصص / محلل

☐ غير ذلك

السؤال 5: سنوات الخبرة في القطاع

- ☐ أقل من 5 سنوات  
☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات  
☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة  
☐ 15 سنة فأكثر

السؤال 6: حجم الشركة من حيث عدد الموظفين

- ☐ أقل من 100 موظف  
☐ من 100 إلى أقل من 500 موظف  
☐ من 500 إلى أقل من 1000 موظف  
☐ 1000 موظف فأكثر

المحور الثاني: إدارة المخاطر المؤسسية

(المتغير المستقل)

يُرجى تحديد درجة موافقتكم على كل فقرة من الفقرات الآتية وفق المقياس الخماسي المُشار إليه أعلاه، بناءً على واقع شركتكم الفعلي.

البُعد الأول: تحديد المخاطر

| رقم | الفقرة                                                                                                      | أوافق بشدة (5)           | أوافق (4)                | محايد (3)                | لا أوافق (2)             | لا أوافق بشدة (1)        |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7   | تمتلك شركتي منهجية واضحة ومؤثقة لتحديد المخاطر المؤسسية على جميع المستويات التنظيمية.                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8   | تعتمد شركتي على أدوات منهجية متنوعة (كخرائط المخاطر وتحليل SWOT والعصف الذهني) في عملية تحديد المخاطر.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9   | تشمل عملية تحديد المخاطر في شركتي جميع أنواع المخاطر (المالية والتشغيلية والبيئية والتنظيمية والتكنولوجية). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10  | تُحدَّث قوائم المخاطر في شركتي بصورة دورية ومنتظمة بما يعكس التغيرات في البيئة التشغيلية.                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### البُعد الثاني: تقييم المخاطر

| رقم | الفقرة                                                                                        | أوافق بشدة (5)           | أوافق (4)                | محايد (3)                | لا أوافق (2)             | لا أوافق بشدة (1)        |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 11  | تعتمد شركتي مصفوفة واضحة لتقييم المخاطر تجمع بين احتمالية الحدوث وحجم الأثر المحتمل.          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12  | يُوظف في شركتي أساليب تقييم كمية ونوعية معًا للحصول على صورة شاملة ودقيقة عن مستوى كل مخاطرة. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13  | يسهم تقييم المخاطر في شركتي في ترتيب الأولويات وتوجيه الموارد نحو المخاطر الأعلى أثرًا.       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14  | يُراجع تقييم المخاطر في شركتي دوريًا وعند حدوث متغيرات بيئية أو تشغيلية جوهرية.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### البُعد الثالث: الاستجابة للمخاطر

| رقم | الفقرة                                                                                                      | أوافق بشدة (5)           | أوافق (4)                | محايد (3)                | لا أوافق (2)             | لا أوافق بشدة (1)        |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 15  | تمتلك شركتي استراتيجيات استجابة واضحة ومؤتقة لكل فئة من فئات المخاطر المحددة.                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16  | تبنى استراتيجيات الاستجابة للمخاطر في شركتي على أساس الموازنة بين تكلفة الاستجابة والعائد من تخفيف المخاطر. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17  | تتبنى شركتي نهجًا استباقيًا في الاستجابة للمخاطر بدلًا من الانتظار حتى تقع الأحداث.                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18  | توظف خطط الطوارئ في شركتي بفاعلية عند مواجهة مخاطر غير متوقعة أو أزمات طارئة.                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### البُعد الرابع: الرقابة على المخاطر

| رقم | الفقرة                                                                                                      | أوافق بشدة (5)           | أوافق (4)                | محايد (3)                | لا أوافق (2)             | لا أوافق بشدة (1)        |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 19  | تعتمد شركتي مؤشرات إنذار مبكر (KRIs) لرصد تطور المخاطر قبل تحولها إلى أزمات.                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20  | تُعقد في شركتي اجتماعات دورية مخصصة لمراجعة مستوى المخاطر وفاعلية استراتيجيات الاستجابة المعتمدة.           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21  | تُرفع تقارير منتظمة وشاملة عن وضع المخاطر إلى الإدارة العليا بما يُعزز شفافية منظومة إدارة المخاطر.         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22  | تُسهم ثقافة إدارة المخاطر السائدة في شركتي في تشجيع الإبلاغ الفوري عن المخاطر على جميع المستويات التنظيمية. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### المحور الثالث: كفاءة اتخاذ القرار الإداري

يُرجى تحديد درجة موافقتكم على كل فقرة من الفقرات الآتية، بناءً على تقييمكم الموضوعي لواقع اتخاذ القرار الإداري في شركتكم.

#### البُعد الأول: دقة القرار

| رقم | الفقرة                                                                                                          | أوافق<br>بشدة (5)        | أوافق<br>(4)             | محايد<br>(3)             | لا أوافق<br>(2)          | لا أوافق<br>بشدة (1)     |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 23  | تُبنى القرارات الإدارية في شركتي على معلومات موثوقة ودقيقة مستمدة من منظومة إدارة المخاطر.                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24  | يتميز متخذو القرار في شركتي بقدرة عالية على تحليل البدائل المتاحة واختيار الأنسب منها في ضوء المخاطر المُقيّمة. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### البُعد الثاني: سرعة القرار

| رقم | الفقرة                                                                                             | أوافق<br>بشدة (5)        | أوافق<br>(4)             | محايد<br>(3)             | لا أوافق<br>(2)          | لا أوافق<br>بشدة (1)     |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 25  | تُسهّم أطر إدارة المخاطر المعتمدة في شركتي في تقليص الوقت المستغرق في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26  | تتمتع شركتي بقدرة استجابة سريعة وفاعلة في اتخاذ القرارات عند مواجهة الأزمات والمواقف الطارئة.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### البُعد الثالث: فاعلية القرار

| رقم | الفقرة                                                                                                       | أوافق<br>بشدة (5)        | أوافق<br>(4)             | محايد<br>(3)             | لا أوافق<br>(2)          | لا أوافق<br>بشدة (1)     |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 27  | تُحقّق القرارات الإدارية في شركتي النتائج المستهدفة منها بصورة منتظمة وقابلة للقياس.                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28  | تُعزّز ممارسات إدارة المخاطر في شركتي قدرة المديرين على اتخاذ قرارات متوازنة تراعي مصالح جميع أصحاب المصلحة. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### البُعد الرابع: تحقيق الأهداف

| رقم | الفقرة                                                                                         | أوافق<br>بشدة (5)        | أوافق<br>(4)             | محايد<br>(3)             | لا أوافق<br>(2)          | لا أوافق<br>بشدة (1)     |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 29  | تتّنعكس جودة قرارات إدارة المخاطر في شركتي إيجاباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|    |                                                                                                         |                          |                          |                          |                          |                          |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 30 | تُسهم منظومة إدارة المخاطر في شركتي في تحسين الأداء المؤسسي العام وتعزيز تنافسية الشركة في قطاع الطاقة. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

#### سؤال مفتوح (اختياري)

هل لديكم ملاحظات أو مقترحات تودون إضافتها حول موضوع الدراسة أو واقع إدارة المخاطر وكفاءة اتخاذ القرار في شركتكم؟

---



---



---



---

#### شكر وتقدير

في ختام هذا الاستبيان، يتقدم الباحث بأسمى آيات الشكر والتقدير والامتنان لكل من أسهم في إثراء هذه الدراسة بوقته وجهده وخبرته،، فمشاركتكم الكريمة وإجاباتكم الصادقة الموضوعية لم تكن مجرد إجراء إداري، بل كانت إسهامًا حقيقيًا في بناء معرفة علمية أكاديمية تسعى إلى خدمة قطاع الطاقة ودعم منظوماته الإدارية نحو مستوى أعلى من الكفاءة والاحترافية، إن استجاباتكم الثمينة سنُسهم بشكل مباشر في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة المخاطر المؤسسية، وستقدم توصيات عملية تطبيقية تُفيد القيادات الإدارية في شركات قطاع الطاقة بمنطقة جازان، وتُدعم توجهات التحول التنموي في إطار رؤية المملكة 2030.

يتعهد الباحث بأن تظل جميع بياناتكم في سرية تامة، ولن تُستخدم إلا في أغراض البحث العلمي الأكاديمي حصراً، وفق أعلى معايير الأمانة العلمية والنزاهة الأكاديمية.

جزاكم الله خيراً، وبارك في جهودكم وعطاءاتكم.

#### الباحث

علي عبد العزيز عكام - ماجستير إدارة المخاطر  
جامعة ميدأوشن

رابط الاستبانة/ <https://forms.gle/CzncWUaHich1wwKD6>

## Abstract

This study aims to analyze the impact of Enterprise Risk Management (ERM) on administrative decision-making efficiency in energy sector companies in the Jazan region of Saudi Arabia ,specifically, it examines the effect of four ERM dimensions risk identification, risk assessment, risk response and risk monitoring on four dimensions of decision-making efficiency: decision accuracy, decision speed, decision effectiveness and goal achievement ,the study adopted a quantitative descriptive-analytical approach Primary data were collected through an electronic questionnaire distributed to a sample of (174) valid respondents from various managerial levels within energy sector companies In the Jazan region, during the period from March 27, 2026 to June 9, 2026 ,data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 26, employing both descriptive and Inferential statistical methods, primarily simple linear regression and multiple regression analysis.

The findings revealed a statistically significant effect of ERM on administrative decision-making efficiency at a significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ), with a coefficient of determination ( $R^2 = 0.575$ ), Indicating that ERM explains (57.5%) of the total variance in administrative decision-making efficiency at the dimensional level, risk identification emerged as the strongest predictor ( $\beta = 0.312$ ), followed by risk assessment ( $\beta = 0.287$ ), risk response ( $\beta = 0.271$ ) and risk monitoring ( $\beta = 0.248$ ) Results also indicated that the overall level of ERM Implementation was high (mean = 3.71), while administrative decision-making efficiency was equally high (mean = 3.77).

Based on these findings, the study recommends strengthening risk identification practices as a strategic priority, addressing the gap In risk monitoring systems through the adoption of Key Risk Indicators (KRIs), formally integrating ERM practices into strategic decision-making protocols and developing a unified national ERM standard for the Saudi energy sector that mandates verifiable and comparable practices across all companies.

**Keywords:** Enterprise Risk Management, Administrative Decision-Making Efficiency, Energy Sector, Risk Identification, Risk Assessment, Risk Response, Risk Monitoring, Jazan Region, Saudi Arabia, Vision 2030.

**Midocean University**

**College of Management**

**Department of Risk Management**



**Title in English**

**The Impact of Enterprise Risk Management on the Efficiency of Managerial Decision-Making:  
An Applied Study on Energy Sector Companies in the Jazan Region, Saudi Arabia**

**Prepared by:**

**Ali Abdulaziz Ahmed Akkam**

**Supervised by:**

**Dr. Al-Faisal Abdul Hamid**

**Dr. Fayez Jarad**

**Year:**

**1447 AH / 2026 AD**