

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المخاطر



دور إدارة المخاطر في تحسين جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات: دراسة تطبيقية على

الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية

The Role of Risk Management in Enhancing Corporate Preparedness for
Crisis Response: An Applied Study on Industrial Companies in the Kingdom
of Saudi Arabia

اعداد الطالب /
روز عقيل الربيعه
الرقم الجامعي /

253001966
إشراف/

د. الفيصـل عبد الحميد

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026

إِهْدَاء

إلى أبي وأمي

قد تعلمت منكم الكثير وأعطيتُموني الكثير

من الحب والتقدير والاحترام

فمهما شكرتكم على ما بذلتم من جهد وتعب لا

أوفي حقكم على فلکم مني كل الشكر والحب والتقدير والاحترام والعرفان بالجميل

وأرجو من الله أن أكون دائماً عند حسن ظنكم بي

وأن أحقق كل ما تتمنوا

أن تروني عليه لتفتخروا بي

إلى أساتذتي وزملائي واصدقائي.

أهدي إليهم هذا العمل راجيه من المولى

عز وجل أن ينتفع به غيري.

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي أمدنا بالصبر الجميل لإتمام هذه الدراسة.

اتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الدكتور/ د. الفيصـل عبد الحميد ود. فايز جراد لتفضلـهما بقبول الإشراف

على مشروع بحثي وما بذلا من جهد وعلى ما قدما لي من نصائح وتوجيهات مكننتني من تخطي المصاعب التي

واجهتني في هذا المشروع البحثي وكذلك اتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع دكاترة الجامعة لما قدموا لي طيلة فترة

الدراسة.

واتقدم بالشكر الجزيل إلى لجنة المناقشة وأعضائها الموقرين المحترمين لقبولهم مناقشة هذا العمل وعلى ما

سيبدونه من ملاحظات.

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحثة

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر في تحسين جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات من خلال التطبيق على الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية وذلك في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية المتسارعة التي أصبحت تفرض على المؤسسات ضرورة تبني ممارسات إدارية قادرة على تعزيز الاستعداد للأزمات والحد من أثارها السلبية. وانطلقت الدراسة من مشكلة رئيسة تتمثل في التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها المتمثلة في تحديد المخاطر وتحليلها والتخطيط لإدارة المخاطر وممارسات إدارة المخاطر في تحسين جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات. كما سعت الدراسة إلى قياس مستوى تطبيق إدارة المخاطر داخل الشركات الصناعية السعودية ومدى انعكاس ذلك على جاهزيتها التنظيمية وقدرتها على الاستجابة للأزمات المختلفة .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لدراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة وتحليلها بصورة علمية كما تم استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية العاملة في المملكة العربية السعودية بينما تكونت عينة الدراسة من (15) موظفا تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية يمثلون عددا من الشركات الصناعية. وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية المناسبة مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك بهدف وصف استجابات أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة .

وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من تطبيق ممارسات إدارة المخاطر داخل الشركات الصناعية السعودية حيث تبين أن الشركات تهتم بدرجة كبيرة بتحديد المخاطر المحتملة وتحليلها بصورة مستمرة وإعداد الخطط والإجراءات الوقائية للتعامل معها قبل تحولها إلى أزمات فعلية. كما أظهرت النتائج أن التخطيط لإدارة المخاطر يسهم بصورة واضحة في رفع مستوى جاهزية الشركات وتحسين قدرتها على التعامل مع المواقف الطارئة وتقليل آثار الأزمات المحتملة على الأداء التشغيلي والاستراتيجي. كذلك بينت النتائج أن تبني ممارسات إدارة المخاطر بصورة منهجية يسهم في تعزيز سرعة الاستجابة للأزمات وتحسين كفاءة اتخاذ القرارات أثناء الظروف الطارئة وتحقيق قدر أكبر من الاستقرار والاستمرارية في الأعمال.

كما كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي لإدارة المخاطر في تعزيز جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات حيث يسهم التطبيق الفعال لممارسات إدارة المخاطر في رفع قدرة الشركات على التنبؤ بالمخاطر المحتملة ووضع خطط الاستجابة المناسبة وتحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة أثناء الأزمات وتعزيز مرونة المؤسسة في مواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية. وأكدت النتائج كذلك أن الشركات التي تمتلك أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على استعادة أنشطتها بسرعة بعد الأزمات مقارنة بالشركات التي لا تعتمد على منهجيات واضحة لإدارة المخاطر.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل الشركات الصناعية السعودية والعمل على دمج إدارة المخاطر ضمن عمليات التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار وتطوير برامج تدريبية مستمرة للعاملين في مجال إدارة المخاطر وإدارة الأزمات إضافة إلى تحديث خطط الطوارئ بصورة دورية والاستفادة من التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في عمليات التنبؤ بالمخاطر وتحليلها بما يسهم في تعزيز جاهزية الشركات وتحقيق استدامتها وقدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، جاهزية الشركات، إدارة الأزمات، الشركات الصناعية، المملكة العربية السعودية.

الفهرس

البسمة.....	2
اهداء.....	2
شكر وتقدير.....	3
حقوق الطباعة.....	4
المستخلص.....	5
الفصل الاول: الإطار العام للدراسة.....	10
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	11
مقدمة.....	11
مشكلة الدراسة:.....	12
أهمية الدراسة:.....	14
أهداف الدراسة:.....	15
تساؤلات الدراسة.....	15
فروض الدراسة:.....	16
المنطلقات النظرية للدراسة:.....	16
الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري.....	20
مقدمة الفصل الثاني.....	21
الدراسات السابقة.....	21

الإطار النظري.....	36
ماهية إدارة المخاطر.....	36
أهمية إدارة المخاطر في المنظمات الحديثة.....	38
أهداف إدارة المخاطر.....	41
مراحل عملية إدارة المخاطر.....	43
أنواع المخاطر التي تواجه الشركات الصناعية.....	46
مبادئ وأطر ومعايير إدارة المخاطر.....	48
ماهية جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات.....	51
أهمية جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات.....	54
أبعاد ومؤشرات جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات.....	56
العوامل المؤثرة في جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات.....	59
دور إدارة المخاطر في تحسين جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات.....	61
العلاقة بين إدارة المخاطر وجاهزية الشركات لمواجهة الأزمات.....	64
الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	67
مقدمة الفصل الثالث.....	68
المنهجية وطرق البحث.....	68
أدوات الدراسة :.....	69
مجتمع البحث.....	69

70	عينة البحث.....
70	حدود البحث.....
72	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات.....
73	مقدمة الفصل الرابع.....
73	تحليل البيانات.....
73	أولاً: الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.....
75	ثانياً: التحليل الوصفي لعبارات الاستبانة.....
79	ثالثاً: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة.....
80	رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة.....
82	خامساً: مناقشة النتائج.....
84	النتائج.....
86	التوصيات.....
89	المراجع.....
93	الملاحق (الاستبانة).....
100	Abstract.....

الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

تسهم ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز قدرة المؤسسات على الاستعداد المسبق للأزمات المحتملة حيث تساعد عملية تحديد المخاطر وتحليلها في بناء تصور واضح حول مصادر التهديد التي قد تواجه المؤسسة مستقبلاً كما يتيح هذا التصور للإدارة إمكانية إعداد خطط الطوارئ والإجراءات الوقائية التي تمكن المؤسسة من التعامل مع الأزمات بطريقة أكثر كفاءة كما تدعم إدارة المخاطر عملية اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة حول طبيعة المخاطر المحتملة وتأثيرها المتوقع على أداء المؤسسة الأمر الذي يساعد القيادات الإدارية على اختيار البدائل المناسبة في مواجهة الظروف غير المتوقعة (عبدلي، 2012).

وتزداد أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال حيث قد تواجه الشركات العديد من الأزمات التي قد تنشأ نتيجة التغيرات الاقتصادية أو التكنولوجية أو البيئية أو الصحية الأمر الذي يجعل من الضروري أن تعتمد المؤسسات على أنظمة فعالة لإدارة المخاطر تساعد على التكيف مع هذه التغيرات وضمان استمرارية أعمالها في مختلف الظروف كما يسهم تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في تقليل الخسائر المحتملة الناتجة عن الأزمات وتحسين قدرة الشركات على الاستجابة للتحديات المختلفة التي قد تواجهها (لعروسي، 2021).

وتساعد إدارة المخاطر المؤسسات على تعزيز جاهزيتها التنظيمية لمواجهة الأزمات حيث يؤدي تحديد المخاطر وتحليلها بصورة مستمرة إلى تكوين رؤية واضحة حول التهديدات التي قد تواجه المؤسسة كما يسهم ذلك في تطوير خطط الطوارئ والإجراءات الوقائية التي تمكن الشركات من التعامل مع الأزمات بطريقة سريعة وفعالة الأمر الذي يقلل من أثارها السلبية على الأداء المؤسسي ويعزز قدرة المؤسسات على الاستمرار في ممارسة أنشطتها المختلفة حتى في ظل الظروف الطارئة (العزاوي، 2018).

ويسهم تطوير أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر في تحسين قدرة المؤسسات على التعرف على المخاطر الناشئة التي قد تؤثر في استقرار الشركات واستمرارية أعمالها حيث تساعد هذه الأنظمة في تحليل المخاطر المختلفة وتقييم تأثيرها المحتمل على أداء المؤسسة كما تدعم تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل

مع الأزمات بطريقة تقلل من أثارها السلبية وتعزز قدرة الشركات على الاستمرار في بيئة العمل المتغيرة (Norlida Abdul Manab et al، 2020).

ويمثل دمج إدارة المخاطر ضمن الاستراتيجيات التنظيمية للمؤسسات أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة حيث تسعى الشركات إلى تطوير نماذج متقدمة لإدارة المخاطر تساعد على تعزيز قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية وضمان استمرارية أعمالها على المدى الطويل كما يسهم هذا التوجه في تحسين قدرة المؤسسات على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والاستعداد لمواجهتها بصورة أكثر كفاءة الأمر الذي يعزز جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات المختلفة (Eliana Judith Yazo-Cabuya et al، 2024).

وانطلاقاً من أهمية إدارة المخاطر في دعم قدرة الشركات على مواجهة الأزمات وتعزيز جاهزيتها التنظيمية للتعامل مع التحديات المختلفة تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور إدارة المخاطر في تحسين جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات من خلال بيان أهمية تطبيق ممارسات إدارة المخاطر داخل الشركات وتحليل مدى إسهامها في تعزيز قدرة المؤسسات على الاستعداد للأزمات المختلفة والتعامل معها بصورة فعالة بما يسهم في دعم استقرار الشركات واستمرارية أعمالها في بيئة الأعمال المعاصرة.

مشكلة الدراسة:

تواجه الشركات في بيئة الأعمال المعاصرة العديد من التحديات والمخاطر الناتجة عن التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة إضافة إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات في مختلف القطاعات الأمر الذي قد يؤدي إلى ظهور العديد من الأزمات التي يمكن أن تؤثر في استقرار الشركات وقدرتها على تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية كما أن هذه التغيرات المتسارعة قد تزيد من مستوى عدم اليقين في بيئة العمل الأمر الذي يجعل المؤسسات أكثر عرضة للمخاطر والأزمات التي قد تهدد استمرارية أعمالها إذا لم تكن لديها القدرة الكافية على الاستعداد لمواجهتها والتعامل معها بصورة فعالة (العنزي، 2015).

وتتعرض الشركات في كثير من الأحيان إلى أزمات متعددة قد تكون اقتصادية أو تشغيلية أو تنظيمية أو تقنية حيث يمكن أن تؤثر هذه الأزمات في مستوى أداء المؤسسات وفي قدرتها على تحقيق أهدافها كما أن غياب التخطيط المسبق للتعامل مع هذه الأزمات قد يؤدي إلى تفاقم أثارها السلبية على المؤسسة الأمر

الذي يبرز أهمية وجود أنظمة إدارية تساعد الشركات على التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجهها والعمل على إدارتها بصورة فعالة من خلال تبني ممارسات منهجية لإدارة المخاطر (Siti Afqah Zainuddin et al، 2023).

ويمثل تعزيز جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات أحد الجوانب الأساسية في الإدارة الحديثة حيث يتطلب ذلك تطوير قدرات المؤسسات على التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجهها وتحليلها ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها قبل حدوثها حيث تساعد هذه الممارسات في تقليل آثار الأزمات المحتملة وتحسين قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة للتحديات المختلفة التي قد تواجهها في بيئة العمل كما تساهم في تعزيز الاستقرار التنظيمي داخل الشركات (عبدلي، 2012).

وتعد إدارة المخاطر من الأدوات الإدارية التي تساهم في دعم قدرة المؤسسات على الاستعداد للأزمات حيث تساعد عمليات تحديد المخاطر وتحليلها في بناء تصور واضح حول مصادر التهديد التي قد تواجه الشركة كما تساهم في تطوير الإجراءات الوقائية وخطط الطوارئ التي تمكن المؤسسات من التعامل مع الأزمات بصورة أكثر كفاءة الأمر الذي يساهم في تقليل آثارها السلبية على الأداء المؤسسي وتعزيز استقرار الشركات واستمرارية أعمالها (العزاوي، 2018).

كما يساهم تطبيق ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات في تحسين قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات المختلفة في بيئة العمل كما يساعد في تقليل الخسائر المحتملة الناتجة عن الأزمات المختلفة التي قد تواجه المؤسسات الأمر الذي يعزز قدرة الشركات على الاستمرار في ممارسة أنشطتها المختلفة في ظل الظروف المتغيرة ويزيد من قدرتها على مواجهة المخاطر المستقبلية (Malgorzata Zieba et al، 2022).

وعلى الرغم من أهمية إدارة المخاطر في دعم قدرة المؤسسات على التعامل مع الأزمات المختلفة إلا أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر قد يختلف من شركة إلى أخرى الأمر الذي قد يؤثر في مستوى جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات والتعامل معها بصورة فعالة خاصة في ظل تزايد المخاطر الناشئة في بيئة الأعمال المعاصرة (Norlida Abdul Manab et al، 2020).

ومن هنا تظهر مشكلة الدراسة في الحاجة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر في تحسين جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هو اثر إدارة المخاطر (بأبعادها: تحديد المخاطر، التخطيط، الممارسات) في تحسين جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع إدارة المخاطر في المؤسسات المعاصرة حيث أصبحت الشركات تواجه العديد من التحديات والمتغيرات التي قد تؤدي إلى ظهور أزمات تؤثر في استقرارها وقدرتها على الاستمرار في أداء أنشطتها المختلفة. وفي ظل هذه الظروف أصبح من الضروري أن تعتمد المؤسسات على ممارسات إدارية تساعد على الاستعداد للأزمات والتعامل معها بطريقة منظمة تسهم في تقليل أثارها السلبية وتعزيز قدرة الشركات على الاستمرار في بيئة العمل المتغيرة. ومن هذا المنطلق تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال جانبين رئيسيين هما الأهمية العلمية والأهمية العملية أو التطبيقية.

الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنها تسهم في توضيح مفهوم إدارة المخاطر ودورها في تعزيز جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات حيث تساعد الدراسة في تقديم إطار معرفي يوضح العلاقة بين إدارة المخاطر وقدرة الشركات على الاستعداد للأزمات والتعامل معها. كما تسهم الدراسة في دعم المعرفة العلمية المرتبطة بإدارة المخاطر وإدارة الأزمات داخل المؤسسات من خلال توضيح أهمية تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المعاصرة. كذلك يمكن أن تسهم هذه الدراسة في توفير أساس علمي يمكن أن يستفيد منه الباحثون والمهتمون في مجال الإدارة عند تناول موضوع إدارة المخاطر وجاهزية المؤسسات لمواجهة الأزمات في الدراسات المستقبلية.

الأهمية العملية أو التطبيقية

تتمثل الأهمية العملية أو التطبيقية لهذه الدراسة في أنها تساعد القيادات الإدارية والعاملين في المؤسسات على فهم الدور الذي يمكن أن تقوم به إدارة المخاطر في تعزيز جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات. كما يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في توجيه المؤسسات إلى أهمية تطوير ممارسات إدارة المخاطر داخل الشركات والعمل على تطبيقها بصورة منظمة من أجل تحسين القدرة على التعامل مع الأزمات المختلفة. كذلك يمكن أن تساعد هذه الدراسة المؤسسات في تطوير خطط وإجراءات تساعد على الاستعداد للأزمات والتعامل معها بصورة أكثر كفاءة مما يساهم في تقليل أثارها السلبية وتعزيز استقرار الشركات واستمرارية أعمالها.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

اختبار أثر إدارة المخاطر (بممارساتها المختلفة) في تحسين مستوى الجاهزية التنظيمية لمواجهة الأزمات لدى الشركات.

الأهداف الفرعية

1. التعرف على دور تحديد المخاطر وتحليلها في تعزيز جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات.
2. التعرف على دور التخطيط لإدارة المخاطر في دعم قدرة الشركات على الاستجابة للأزمات.
3. التعرف على دور ممارسات إدارة المخاطر في تقليل آثار الأزمات على أداء الشركات.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي

ما هو اثر إدارة المخاطر (بأبعادها: تحديد المخاطر، التخطيط، الممارسات) في تحسين جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات؟

التساؤلات الفرعية

1. ما دور تحديد المخاطر وتحليلها في تعزيز جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات؟
2. ما دور التخطيط لإدارة المخاطر في دعم قدرة الشركات على الاستجابة للأزمات؟
3. ما دور ممارسات إدارة المخاطر في تقليل آثار الأزمات على أداء الشركات؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في تحسين جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات.

الفرضيات الفرعية

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد المخاطر وتحليلها في تعزيز جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط لإدارة المخاطر في دعم قدرة الشركات على الاستجابة للأزمات.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر في تقليل آثار الأزمات على أداء الشركات.

المنطلقات النظرية للدراسة:

مفهوم إدارة المخاطر

تشير إدارة المخاطر إلى مجموعة من العمليات والإجراءات المنظمة التي تهدف إلى التعرف على المخاطر التي قد تواجه المؤسسات وتحليلها وتقييم أثارها المحتملة ثم العمل على تطوير الخطط المناسبة للتعامل

معها. وتعد إدارة المخاطر من الممارسات الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على التعامل مع حالة عدم اليقين التي قد تواجهها في بيئة العمل حيث تسعى المؤسسات من خلال إدارة المخاطر إلى تقليل الخسائر المحتملة وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها التنظيمية في ظل الظروف المتغيرة. كما تعتمد إدارة المخاطر على منهجية منظمة تبدأ بتحديد المخاطر المحتملة ثم تحليلها وتقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها المتوقع على أداء المؤسسة ثم وضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها بطريقة تقلل من أثارها السلبية وتعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المختلفة في بيئة الأعمال (زيدان، 2013).

كما أن إدارة المخاطر تمثل أحد المكونات الأساسية في الإدارة الحديثة للمؤسسات حيث تساعد المؤسسات على تحسين مستوى التخطيط واتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة حول المخاطر المحتملة وتأثيرها المتوقع على أداء المؤسسة الأمر الذي يساعد الإدارة في اختيار البدائل المناسبة للتعامل مع التحديات المختلفة التي قد تواجهها في بيئة العمل (العززي، 2015).

مفهوم الأزمات التنظيمية في الشركات

تعد الأزمات من الظواهر التي قد تواجه المؤسسات في مختلف القطاعات حيث تشير الأزمة إلى موقف مفاجئ أو حالة غير متوقعة قد تؤثر في استقرار المؤسسة وقدرتها على الاستمرار في أداء أنشطتها المختلفة. وقد تنشأ الأزمات نتيجة مجموعة من العوامل الاقتصادية أو التقنية أو التنظيمية أو البيئية التي قد تؤدي إلى حدوث اضطراب في أداء المؤسسة أو التأثير في سمعتها أو قدرتها على تحقيق أهدافها.

كما تتسم الأزمات عادة بدرجة عالية من التعقيد وعدم اليقين حيث تتطلب من المؤسسات اتخاذ قرارات سريعة للتعامل مع الظروف الطارئة التي قد تواجهها. لذلك فإن قدرة المؤسسات على الاستعداد لمواجهة الأزمات تعد من العوامل المهمة التي تساعد على تقليل آثار الأزمات والحفاظ على استقرارها التنظيمي واستمرارية أعمالها في ظل الظروف المتغيرة (سعودي، 2020).

أهمية إدارة المخاطر في مواجهة الأزمات

تعد إدارة المخاطر من الأدوات الإدارية المهمة التي تساعد المؤسسات على الاستعداد لمواجهة الأزمات المختلفة حيث تسهم عمليات تحديد المخاطر وتحليلها في التعرف على مصادر التهديد التي قد تواجه

المؤسسة مستقبلاً الأمر الذي يساعد الإدارة على وضع الخطط المناسبة للتعامل مع هذه المخاطر قبل تحولها إلى أزمات حقيقية قد تؤثر في أداء المؤسسة.

كما تساعد إدارة المخاطر المؤسسات على تطوير خطط الطوارئ والإجراءات الوقائية التي تمكنها من التعامل مع الأزمات بصورة أكثر كفاءة حيث يساهم التخطيط المسبق للمخاطر في تقليل الآثار السلبية للأزمات وتعزيز قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة للتحديات المختلفة التي قد تواجهها في بيئة العمل. كما أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يساهم في تحسين قدرة المؤسسات على التعامل مع الأزمات بطريقة منظمة تقلل من الخسائر المحتملة وتحافظ على استقرار المؤسسة (العزاوي، 2018).

دور إدارة المخاطر في تعزيز جاهزية الشركات

تمثل جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات أحد الجوانب المهمة في الإدارة الحديثة حيث تعتمد قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات على مدى استعدادها للتعامل مع المخاطر المحتملة التي قد تواجهها. وتساعد إدارة المخاطر في تعزيز هذه الجاهزية من خلال تطوير أنظمة تنظيمية تساعد المؤسسات على التعرف على المخاطر وتحليلها والعمل على التعامل معها قبل وقوعها.

كما تساهم إدارة المخاطر في تحسين قدرة المؤسسات على التنبؤ بالمخاطر المحتملة التي قد تؤثر في استمرارية أعمالها حيث يساعد التحليل المستمر للمخاطر في تطوير خطط فعالة للتعامل مع الأزمات كما يساعد في تعزيز قدرة المؤسسات على اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات الحرجة التي قد تواجهها أثناء حدوث الأزمات (بوداود، 2021).

إدارة المخاطر والاستدامة التنظيمية للمؤسسات

أصبحت إدارة المخاطر ترتبط بشكل متزايد بقدرة المؤسسات على تحقيق الاستدامة التنظيمية حيث تساعد ممارسات إدارة المخاطر في دعم قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المختلفة في بيئة العمل وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية. كما تساهم إدارة المخاطر في تعزيز استقرار المؤسسات من خلال تقليل آثار المخاطر المختلفة التي قد تؤثر في أدائها أو في قدرتها على الاستمرار في تحقيق أهدافها.

كما أن المؤسسات التي تطبق أنظمة فعالة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على التعامل مع المخاطر الناشئة في بيئة الأعمال حيث تساعد هذه الأنظمة في تحليل المخاطر المختلفة وتقييم تأثيرها المحتمل على أداء المؤسسة والعمل على تطوير استراتيجيات مناسبة للتعامل معها بطريقة تعزز قدرة المؤسسات على الاستمرار في بيئة العمل المتغيرة (Malgorzata Zieba et al، 2022).

إدارة المخاطر والاستعداد التنظيمي لمواجهة الأزمات

يساعد تطبيق ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات على تعزيز مستوى الاستعداد التنظيمي لمواجهة الأزمات حيث تساهم هذه الممارسات في تحسين قدرة المؤسسات على التعرف على المخاطر المحتملة وتحليلها والعمل على وضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها قبل حدوثها. كما يساعد هذا الاستعداد المؤسسات على التعامل مع الأزمات بطريقة أكثر كفاءة مما يساهم في تقليل أثارها السلبية على الأداء المؤسسي.

كما أن وجود نظام متكامل لإدارة المخاطر داخل المؤسسة يساعد في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات المفاجئة حيث يوفر هذا النظام آليات واضحة لتحديد المخاطر وتقييمها والعمل على تطوير خطط الاستجابة المناسبة لها الأمر الذي يساهم في تعزيز جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات المختلفة التي قد تواجهها في بيئة العمل (Norlida Abdul Manab et al، 2020).

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار
النظري

مقدمة الفصل الثاني

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة والذي يمثل الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة في تفسير العلاقة بين إدارة المخاطر وجاهزية الشركات لمواجهة الأزمات. ويستعرض الفصل المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر وأهميتها وأهدافها ومراحلها وأطرها الحديثة كما يتناول مفهوم جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات وأبعادها والعوامل المؤثرة فيها وأهمية الاستعداد المسبق للأزمات في تعزيز استمرارية الأعمال. كذلك يناقش الفصل العلاقة بين إدارة المخاطر وجاهزية الشركات ودورها في دعم قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات والحد من أثارها السلبية بما يساهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي.

الدراسات السابقة

المحور الأول: دراسات تناولت إدارة المخاطر في المشاريع الانشائية

دراسة (عبدلي، 2011)

عنوان الدراسة: دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة

هدفت الدراسة الى التعرف على دور إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية من خلال دراسة تطبيقية في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته في الجزائر حيث ركزت الدراسة على تحليل أهمية إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المؤسسات الاقتصادية على مواجهة التحديات المختلفة التي قد تواجهها في بيئة العمل. كما هدفت الدراسة الى توضيح الدور الذي يمكن أن تقوم به إدارة المخاطر في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الاقتصادية.

وتوصلت الدراسة الى أن إدارة المخاطر تمثل أحد العناصر المهمة التي تساعد المؤسسات الاقتصادية على تحسين مستوى أدائها وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات المختلفة التي قد تواجهها في بيئة العمل. كما أظهرت النتائج أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يساعد المؤسسات على التعرف على المخاطر المحتملة وتحليلها والعمل على وضع الخطط المناسبة للتعامل معها. كذلك بينت النتائج أن المؤسسات التي تطبق أنظمة واضحة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستقرار التنظيمي وتحسين مستوى أدائها المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات الاقتصادية لما لذلك من دور في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المختلفة. كما أوصت بضرورة تطوير الأنظمة التنظيمية التي تدعم تطبيق إدارة المخاطر داخل المؤسسات. كذلك أكدت الدراسة أهمية نشر الوعي بأهمية إدارة المخاطر بين العاملين داخل المؤسسات الاقتصادية.

دراسة (العزري، 2011)

عنوان الدراسة: إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية مواضيع عامة وتحليل المخاطر في المشاريع الإنشائية الحكومية في سلطنة عمان

هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة المخاطر التي قد تواجه المشاريع الإنشائية الحكومية في سلطنة عمان وتحليل هذه المخاطر من خلال دراسة واقع المشاريع الحكومية في قطاع البناء والتشييد. كما سعت الدراسة الى توضيح أهمية إدارة المخاطر في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية وتقليل المشكلات التي قد تواجهها أثناء التنفيذ. كذلك هدفت الدراسة الى تحليل مصادر المخاطر المختلفة التي قد تواجه المشاريع الإنشائية الحكومية مثل المخاطر المالية والفنية والإدارية والتنظيمية.

وتوصلت الدراسة الى أن المشاريع الإنشائية الحكومية تواجه مجموعة متنوعة من المخاطر التي قد تؤثر في نجاح هذه المشاريع مثل ضعف التخطيط أو نقص الموارد أو المشكلات المرتبطة بإدارة المشروع. كما أظهرت النتائج أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يساهم في تحسين قدرة المؤسسات الحكومية على تنفيذ المشاريع بكفاءة وتقليل المشكلات التي قد تواجهها أثناء التنفيذ. كذلك بينت النتائج أن إدارة المخاطر

تساعد في تحسين مستوى التخطيط للمشاريع الحكومية وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية وخاصة المشاريع الإنشائية لما لذلك من دور في تحسين كفاءة تنفيذ هذه المشاريع. كما أوصت بضرورة تطوير نظم واضحة لإدارة المخاطر داخل المؤسسات الحكومية المسؤولة عن تنفيذ المشاريع. كذلك أكدت الدراسة أهمية تدريب العاملين في مجال إدارة المشاريع على أساليب إدارة المخاطر الحديثة بما يساعدهم على التعامل مع التحديات المختلفة التي قد تواجه المشاريع الحكومية.

دراسة (حمادة، 2012)

عنوان الدراسة: إدارة مخاطر مرحلة التشييد لمشاريع التشييد في سورية

هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة المخاطر التي قد تواجه مشاريع التشييد خلال مرحلة التنفيذ في قطاع البناء والتشييد في سورية حيث ركزت الدراسة على تحليل المخاطر التي قد تظهر خلال مرحلة التشييد بوصفها من أكثر مراحل المشروع تعرضاً للمخاطر والتحديات المختلفة. كما سعت الدراسة الى تحديد أهم مصادر المخاطر التي قد تؤثر في تنفيذ المشاريع الإنشائية مثل المخاطر الفنية والمخاطر المالية والمخاطر المرتبطة بإدارة الموارد البشرية إضافة إلى المخاطر المرتبطة بالظروف البيئية والتنظيمية التي قد تؤثر في سير العمل داخل المشروع. كما هدفت الدراسة الى توضيح أهمية تطبيق منهجيات إدارة المخاطر في مشاريع التشييد من أجل تحسين القدرة على التعامل مع التحديات المختلفة التي قد تواجه هذه المشاريع أثناء التنفيذ.

وتوصلت الدراسة الى أن مرحلة التشييد في المشاريع الإنشائية تعد من أكثر مراحل المشروع تعرضاً للمخاطر نتيجة تعدد الأنشطة المرتبطة بها وتداخل العمليات الفنية والتنظيمية المرتبطة بتنفيذ المشروع. كما أظهرت النتائج أن عدم الاهتمام بإدارة المخاطر في هذه المرحلة قد يؤدي إلى حدوث العديد من المشكلات مثل التأخير في تنفيذ الأعمال أو زيادة التكاليف أو انخفاض مستوى الجودة في التنفيذ. كما بينت النتائج أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يساهم في تحسين قدرة المؤسسات على التعرف على

المخاطر المحتملة والعمل على معالجتها قبل أن تؤثر في سير العمل داخل المشروع. كذلك أوضحت النتائج أن إدارة المخاطر تساعد في تحسين مستوى التخطيط والتنفيذ للمشاريع الإنشائية وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام بتطبيق ممارسات إدارة المخاطر في مشاريع التشييد وخاصة خلال مرحلة التنفيذ لما لها من دور في تقليل المشكلات التي قد تواجه المشاريع. كما أوصت بضرورة تطوير نظم وإجراءات واضحة لإدارة المخاطر داخل المؤسسات العاملة في قطاع البناء والتشييد. كذلك أكدت الدراسة أهمية تدريب المهندسين ومديري المشاريع على أساليب إدارة المخاطر الحديثة بما يساعدهم على التعامل مع التحديات المختلفة التي قد تواجه المشاريع الإنشائية.

دراسة (سالم، 2016)

عنوان الدراسة: إدارة المخاطر المؤثرة على تنفيذ مشاريع الأبنية المدرسية

هدفت الدراسة الى التعرف على المخاطر التي قد تؤثر في تنفيذ مشاريع الأبنية المدرسية وتحليل طبيعة هذه المخاطر ودرجة تأثيرها على تنفيذ المشاريع التعليمية. كما سعت الدراسة الى توضيح دور إدارة المخاطر في الحد من المشكلات التي قد تواجه تنفيذ مشاريع الأبنية المدرسية والتي قد تؤثر في جودة هذه المشاريع أو في الوقت المحدد لتنفيذها. كذلك هدفت الدراسة الى تحليل مصادر المخاطر المختلفة التي قد تواجه المشاريع التعليمية مثل المخاطر المالية والمخاطر الإدارية والمخاطر الفنية.

وتوصلت الدراسة الى أن مشاريع الأبنية المدرسية تواجه مجموعة متنوعة من المخاطر التي قد تؤثر في تنفيذها مثل نقص التمويل أو ضعف التخطيط أو المشكلات الفنية المرتبطة بتنفيذ الأعمال الإنشائية. كما أظهرت النتائج أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يساهم في تحسين قدرة المؤسسات المسؤولة عن تنفيذ هذه المشاريع على التعامل مع التحديات المختلفة التي قد تواجهها أثناء التنفيذ. كذلك بينت النتائج أن إدارة المخاطر تساعد في تحسين مستوى التخطيط للمشاريع التعليمية وتقليل المشكلات التي قد تؤثر في تنفيذها.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع التعليمية وخاصة مشاريع الأبنية المدرسية لما لذلك من دور في تحسين مستوى تنفيذ هذه المشاريع. كما أوصت بضرورة تطوير نظم إدارية تساعد في تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشاريع والعمل على معالجتها قبل أن تؤثر في تنفيذها. كذلك أكدت الدراسة أهمية تدريب العاملين في مجال إدارة المشاريع التعليمية على أساليب إدارة المخاطر الحديثة.

دراسة (العثمان، 2017)

عنوان الدراسة: أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على الأداء دراسة ميدانية في الأمانة العامة للأوقاف
وزارة الأوقاف في دولة الكويت

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على مستوى الأداء في المشاريع التي تنفذها الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت. كما سعت الدراسة الى توضيح أهمية تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية ودورها في تحسين كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المشاريع في الوقت المحدد وبالتكلفة المخططة. كذلك هدفت الدراسة الى تحليل دور إدارة المخاطر في الحد من المشكلات التي قد تواجه المشاريع أثناء مراحل التنفيذ المختلفة مثل التأخير في التنفيذ أو زيادة التكاليف أو انخفاض جودة الأعمال المنفذة.

وتوصلت الدراسة الى أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية يسهم بشكل واضح في تحسين مستوى الأداء العام للمشاريع حيث تساعد عمليات تحديد المخاطر وتحليلها في التعرف على التحديات التي قد تواجه المشروع والعمل على التعامل معها قبل أن تؤثر في سير العمل. كما أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تطبق أساليب واضحة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تنفيذ المشاريع بكفاءة مقارنة بالمؤسسات التي لا تعتمد على هذه الأساليب بصورة منظمة. كذلك بينت النتائج أن إدارة المخاطر تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المشاريع وتعزز قدرة الإدارة على التعامل مع المشكلات التي قد تظهر أثناء التنفيذ.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية داخل المؤسسات الحكومية والخاصة لما لذلك من دور في تحسين مستوى الأداء وتقليل المشكلات التي قد تواجه المشاريع. كما أوصت بضرورة تطوير الأنظمة والإجراءات التنظيمية المرتبطة بإدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية. كذلك أكدت الدراسة أهمية تدريب العاملين في مجال إدارة المشاريع على أساليب إدارة المخاطر الحديثة من أجل تعزيز قدرتهم على التعامل مع التحديات المختلفة التي قد تواجه المشاريع.

دراسة (نعمة، 2017)

عنوان الدراسة: تحليل مخاطر المشروعات على وفق نظام إدارة المشاريع الاحترافية دراسة حالة في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية

هدفت الدراسة الى تحليل مخاطر المشروعات وفق نظام إدارة المشاريع الاحترافية من خلال دراسة تطبيقية في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية. كما سعت الدراسة الى التعرف على أنواع المخاطر التي قد تواجه المشاريع الإنشائية وتحليلها وفق منهجية علمية تعتمد على أساليب إدارة المشاريع الاحترافية. كذلك هدفت الدراسة الى توضيح دور إدارة المخاطر في تحسين مستوى التخطيط للمشاريع وتعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع المخاطر التي قد تؤثر في تنفيذ المشاريع.

وتوصلت الدراسة الى أن المشاريع الإنشائية تواجه مجموعة متنوعة من المخاطر التي قد تؤثر في نجاح المشروع مثل المخاطر الفنية والمالية والتنظيمية. كما أظهرت النتائج أن تطبيق أساليب إدارة المخاطر وفق نظام إدارة المشاريع الاحترافية يساعد المؤسسات على التعرف على هذه المخاطر وتحليلها بصورة علمية مما يساهم في تقليل آثارها السلبية على المشروع. كذلك بينت النتائج أن إدارة المخاطر تمثل أحد العوامل المهمة التي تساعد في تحسين كفاءة إدارة المشاريع وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهداف المشاريع في الوقت المحدد وبالتكلفة المخططة.

وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد المؤسسات العاملة في قطاع المقاولات على منهجيات واضحة لإدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية. كما أوصت بضرورة تطبيق أساليب إدارة المشاريع الاحترافية في تحليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع. كذلك أكدت الدراسة أهمية تدريب العاملين في مجال إدارة المشاريع على

استخدام أدوات تحليل المخاطر من أجل تحسين قدرتهم على التعامل مع التحديات التي قد تواجه المشاريع أثناء التنفيذ.

المحور الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية

دراسة (خياط، 2011)

عنوان الدراسة: استخدام مبادئ إدارة المخاطر في مشاريع المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي بحلب

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة المخاطر في المشاريع التي تنفذها المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة حلب حيث سعت الدراسة الى تحليل دور إدارة المخاطر في تحسين مستوى إدارة المشاريع داخل المؤسسة. كما هدفت الدراسة الى توضيح أهمية تطبيق منهجيات إدارة المخاطر في المشاريع الخدمية التي تقدم خدمات أساسية للمجتمع مثل مشاريع المياه والصرف الصحي. كذلك ركزت الدراسة على تحليل مدى قدرة إدارة المخاطر على الحد من المشكلات التي قد تواجه المشاريع أثناء التنفيذ وتحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة داخل المؤسسة.

وتوصلت الدراسة الى أن تطبيق مبادئ إدارة المخاطر في المشاريع الخدمية يسهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع وتعزيز القدرة على التعامل مع التحديات المختلفة التي قد تواجه هذه المشاريع أثناء التنفيذ. كما أظهرت النتائج أن العديد من المشكلات التي قد تواجه المشاريع مثل التأخير في التنفيذ أو زيادة التكاليف يمكن الحد منها من خلال تطبيق منهجيات واضحة لإدارة المخاطر. كذلك بينت النتائج أن إدارة المخاطر تسهم في تحسين عملية التخطيط للمشاريع وتعزيز قدرة المؤسسات على اتخاذ القرارات المناسبة في مواجهة التحديات المختلفة التي قد تظهر أثناء تنفيذ المشاريع.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ إدارة المخاطر في المشاريع التي تنفذها المؤسسات الخدمية لما لذلك من دور في تحسين كفاءة إدارة المشاريع وتقليل المشكلات التي قد تواجهها. كما أوصت بضرورة تطوير برامج تدريبية تساعد العاملين في المؤسسات على فهم أساليب إدارة المخاطر وتطبيقها بصورة

فعالة. كذلك أكدت الدراسة أهمية تطوير الأنظمة الإدارية داخل المؤسسات بما يدعم تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع المختلفة.

دراسة (سعودي، 2020)

عنوان الدراسة: إدارة المخاطر وثقافة الأزمات دراسة لرؤى عينة من شباب جامعة الإسكندرية

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين إدارة المخاطر وثقافة التعامل مع الأزمات من خلال تحليل مستوى الوعي لدى الشباب بمفهوم إدارة المخاطر وأهميتها في مواجهة الأزمات المختلفة. كما سعت الدراسة الى توضيح مدى إدراك الأفراد لأهمية الاستعداد للأزمات من خلال تبني أساليب علمية ومنهجية لإدارة المخاطر حيث ركزت الدراسة على تحليل مفاهيم إدارة المخاطر وثقافة الأزمات وبيان دور الوعي المجتمعي في تعزيز القدرة على التعامل مع الأزمات المختلفة التي قد تواجه المؤسسات والمجتمعات. كذلك هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين نشر ثقافة إدارة المخاطر وبين تعزيز القدرة على الاستجابة للأزمات والتقليل من أثارها السلبية.

وتوصلت الدراسة الى أن إدارة المخاطر تمثل أحد الأساليب الإدارية المهمة التي تساعد المؤسسات والمجتمعات على التعامل مع الأزمات المختلفة بصورة أكثر فاعلية حيث أظهرت النتائج أن نشر ثقافة إدارة المخاطر يساهم في تعزيز مستوى الوعي بالأزمات ويساعد الأفراد والمؤسسات على الاستعداد المسبق لمواجهتها. كما بينت النتائج أن وجود وعي كافٍ بمفهوم إدارة المخاطر يساهم في تحسين قدرة المؤسسات على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والعمل على وضع الإجراءات الوقائية المناسبة للتعامل معها. كذلك أظهرت النتائج أن غياب ثقافة إدارة المخاطر قد يؤدي إلى ضعف القدرة على التعامل مع الأزمات مما يزيد من أثارها السلبية على المؤسسات والمجتمعات.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسات التعليمية والمجتمعية والعمل على نشر الوعي بأهمية الاستعداد للأزمات من خلال البرامج التوعوية والتدريبية. كما أوصت بضرورة إدماج مفاهيم إدارة المخاطر في البرامج التعليمية والتدريبية بما يساهم في إعداد الأفراد القادرين على التعامل مع

الأزمات المختلفة بطريقة علمية ومنظمة. كذلك أكدت الدراسة أهمية تطوير برامج تدريبية تسهم في تعزيز قدرة الأفراد والمؤسسات على إدارة المخاطر والتعامل مع الأزمات بفاعلية.

المحور الثالث: الاستدامة

دراسة (Yazo-Cabuya، 2024)

عنوان الدراسة: Integrating Sustainability into Risk Management through Analytical Network Process

هدفت الدراسة الى توضيح كيفية دمج مفاهيم الاستدامة ضمن ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات من خلال استخدام أسلوب الشبكات التحليلية الذي يعد من الأساليب الحديثة في تحليل القرارات المعقدة. كما سعت الدراسة الى تقديم نموذج تحليلي يساعد المؤسسات على تقييم المخاطر المرتبطة بالاستدامة بطريقة منهجية تمكّنها من تحقيق التوازن بين إدارة المخاطر وتحقيق الأهداف البيئية والاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات. كذلك ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر المستدامة وبين قدرة المؤسسات على تحقيق الاستدامة التنظيمية وتعزيز استقرارها في بيئة الأعمال المتغيرة.

وتوصلت الدراسة الى أن دمج مفهوم الاستدامة في إدارة المخاطر يساعد المؤسسات على تحسين قدرتها على التعرف على المخاطر المستقبلية التي قد تؤثر في استمرارية الأعمال. كما أظهرت النتائج أن استخدام النماذج التحليلية المتقدمة في تقييم المخاطر يساهم في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات ويساعد الإدارات على تحديد الأولويات المتعلقة بالمخاطر الاستراتيجية. كذلك بينت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على ممارسات إدارة المخاطر المستدامة تكون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات البيئية والاقتصادية المعاصرة وتحقيق استقرار طويل المدى في أدائها المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دمج مفاهيم الاستدامة ضمن أنظمة إدارة المخاطر في المؤسسات المختلفة. كما أوصت بضرورة استخدام الأساليب التحليلية المتقدمة في تقييم المخاطر المرتبطة

بالاستدامة من أجل تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات. كذلك أكدت الدراسة أهمية تطوير نماذج متكاملة تساعد المؤسسات على الربط بين إدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

دراسة (Schulte، 2022)

Sustainability impact and effects analysis A risk management tool for: عنوان الدراسة
sustainable product development

هدفت الدراسة الى توضيح دور إدارة المخاطر في دعم عملية تطوير المنتجات المستدامة من خلال تقديم أداة تحليلية تساعد المؤسسات على تقييم التأثيرات المرتبطة بالاستدامة أثناء مراحل تطوير المنتجات. كما سعت الدراسة الى تحليل كيفية استخدام أدوات إدارة المخاطر في تقييم التأثيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية المرتبطة بتطوير المنتجات الجديدة داخل المؤسسات الصناعية. كذلك هدفت الدراسة الى إبراز أهمية دمج مفاهيم الاستدامة ضمن عمليات إدارة المخاطر في المؤسسات الصناعية بهدف تعزيز قدرتها على تطوير منتجات تتوافق مع متطلبات الاستدامة.

وتوصلت الدراسة الى أن استخدام أدوات تحليل التأثيرات المرتبطة بالاستدامة يسهم في تحسين قدرة المؤسسات على إدارة المخاطر المرتبطة بتطوير المنتجات الجديدة. كما أظهرت النتائج أن دمج ممارسات إدارة المخاطر في مراحل تصميم وتطوير المنتجات يساعد المؤسسات على تقليل التأثيرات السلبية للمنتجات على البيئة والمجتمع. كذلك بينت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على أدوات تحليل المخاطر المرتبطة بالاستدامة تكون أكثر قدرة على تطوير منتجات مبتكرة تلبي متطلبات السوق وتحقق في الوقت نفسه أهداف الاستدامة.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الصناعية لأدوات تحليل التأثيرات المرتبطة بالاستدامة ضمن أنظمة إدارة المخاطر الخاصة بها. كما أوصت بضرورة تطوير نماذج متقدمة تساعد المؤسسات على تقييم المخاطر البيئية والاجتماعية المرتبطة بتطوير المنتجات الجديدة. كذلك أكدت الدراسة أهمية تعزيز التكامل بين إدارة المخاطر وإدارة الابتكار في المؤسسات الصناعية.

دراسة (Zieba، 2022)

عنوان الدراسة: The impact of knowledge risk management on sustainability

هدفت الدراسة الى تحليل العلاقة بين إدارة مخاطر المعرفة وبين قدرة المؤسسات على تحقيق الاستدامة التنظيمية حيث ركزت الدراسة على أهمية إدارة المعرفة والمخاطر المرتبطة بها في تعزيز قدرة المؤسسات على الاستمرار في بيئة الأعمال المتغيرة. كما سعت الدراسة الى توضيح كيفية تأثير إدارة مخاطر المعرفة في تحسين كفاءة العمليات التنظيمية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. كذلك هدفت الدراسة الى تحليل الدور الذي يمكن أن تلعبه المعرفة التنظيمية في دعم ممارسات إدارة المخاطر وتعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المختلفة.

وتوصلت الدراسة الى أن إدارة مخاطر المعرفة تمثل أحد العوامل المهمة التي تسهم في تعزيز الاستدامة التنظيمية داخل المؤسسات. كما أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تهتم بإدارة المعرفة والمخاطر المرتبطة بها تكون أكثر قدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات المختلفة في بيئة العمل. كذلك بينت النتائج أن إدارة مخاطر المعرفة تساعد المؤسسات على الحفاظ على خبراتها التنظيمية وتقليل المخاطر المرتبطة بفقدان المعرفة داخل المؤسسة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة المعرفة داخل المؤسسات والعمل على دمجها ضمن أنظمة إدارة المخاطر التنظيمية. كما أوصت بضرورة تطوير استراتيجيات تساعد المؤسسات على إدارة المخاطر المرتبطة بالمعرفة التنظيمية بطريقة فعالة. كذلك أكدت الدراسة أهمية تطوير ثقافة تنظيمية تدعم تبادل المعرفة داخل المؤسسات بما يسهم في تعزيز قدرتها على تحقيق الاستدامة.

دراسة (Manab، 2020)

عنوان الدراسة: Sustainability risk management An integrative framework to evaluate emerging risks and other non quantifiable risks affecting company survival

هدفت الدراسة الى تقديم إطار متكامل لإدارة المخاطر المستدامة يهدف الى مساعدة المؤسسات على تقييم المخاطر الناشئة والمخاطر غير القابلة للقياس الكمي التي قد تؤثر في بقاء الشركات واستمراريتها في بيئة الأعمال المعاصرة. كما سعت الدراسة الى توضيح أهمية تطوير نماذج متكاملة لإدارة المخاطر تأخذ في

الاعتبار المخاطر الاقتصادية والبيئية والاجتماعية التي قد تواجه المؤسسات. كذلك هدفت الدراسة الى إبراز أهمية إدارة المخاطر المستدامة في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال العالمية.

وتوصلت الدراسة الى أن المؤسسات التي تعتمد على نماذج متكاملة لإدارة المخاطر المستدامة تكون أكثر قدرة على التعرف على المخاطر الناشئة والتعامل معها بطريقة فعالة. كما أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر المستدامة تساعد المؤسسات على تقييم المخاطر غير القابلة للقياس الكمي والتي قد يصعب اكتشافها باستخدام الأساليب التقليدية لإدارة المخاطر. كذلك بينت النتائج أن دمج الاستدامة ضمن أنظمة إدارة المخاطر يساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال المتغيرة.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نماذج متكاملة لإدارة المخاطر المستدامة داخل المؤسسات. كما أوصت بضرورة تعزيز قدرة المؤسسات على التعرف على المخاطر الناشئة والعمل على تحليلها بصورة مستمرة. كذلك أكدت الدراسة أهمية دمج الاستدامة ضمن استراتيجيات إدارة المخاطر من أجل تعزيز استمرارية المؤسسات على المدى الطويل.

دراسة (Srinivasan، 2020)

عنوان الدراسة: Sustainability Risk Management An Exploratory Study

هدفت الدراسة الى استكشاف مفهوم إدارة المخاطر المستدامة وتحليل دورها في تعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع المخاطر المرتبطة بالاستدامة في بيئة الأعمال الحديثة. كما سعت الدراسة الى توضيح أهمية تطوير ممارسات إدارة المخاطر بما يتناسب مع التحديات المرتبطة بالاستدامة مثل التغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية. كذلك هدفت الدراسة الى تحليل كيفية تأثير إدارة المخاطر المستدامة في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المستقبلية.

وتوصلت الدراسة الى أن إدارة المخاطر المستدامة تمثل أحد الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات حيث تساعد المؤسسات على التعامل مع المخاطر المرتبطة بالاستدامة بطريقة أكثر فاعلية. كما أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على ممارسات إدارة المخاطر المستدامة تكون أكثر قدرة على التكيف مع

التغيرات المختلفة في بيئة الأعمال. كذلك بينت النتائج أن إدارة المخاطر المستدامة تسهم في تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات وتعزز قدرتها على تحقيق الاستدامة التنظيمية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تبني ممارسات إدارة المخاطر المستدامة داخل المؤسسات. كما أوصت بضرورة تطوير نماذج إدارية تساعد المؤسسات على دمج مفاهيم الاستدامة ضمن عمليات إدارة المخاطر. كذلك أكدت الدراسة أهمية إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة التنظيمية داخل المؤسسات المختلفة.

التعليق على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوع إدارة المخاطر من زوايا متعددة حيث ركزت بعض الدراسات على تحليل مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها في المؤسسات الاقتصادية بينما ركزت دراسات أخرى على تطبيقات إدارة المخاطر في مجالات محددة مثل المشاريع الإنشائية أو المؤسسات الاقتصادية أو المؤسسات الخدمية. وقد بينت هذه الدراسات أن إدارة المخاطر تمثل أحد الأساليب الإدارية المهمة التي تساعد المؤسسات على التعرف على المخاطر المحتملة وتحليلها والعمل على تطوير الإجراءات المناسبة للتعامل معها بما يسهم في تقليل الآثار السلبية للمخاطر وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها التنظيمية.

وقد ركزت بعض الدراسات على تحليل دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع حيث تناولت دراسة حمادة تحليل المخاطر التي قد تواجه مرحلة التشييد في المشاريع الإنشائية وأكدت أهمية تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في تقليل المشكلات التي قد تواجه المشاريع أثناء التنفيذ. كما ركزت دراسة العثمان على أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية في تحسين مستوى الأداء في المؤسسات الحكومية بينما تناولت دراسة نعمة تحليل مخاطر المشاريع وفق نظام إدارة المشاريع الاحترافية وأوضحت أهمية تطبيق منهجيات علمية لإدارة المخاطر في تحسين كفاءة إدارة المشاريع.

كما تناولت بعض الدراسات دور إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية حيث أوضحت دراسة عبدلي أهمية إدارة المخاطر في تعزيز الاستقرار التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الاقتصادية. كما تناولت دراسة العنزي مفهوم إدارة المخاطر من منظور نظري وبيّنت أهمية إدارة المخاطر في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات. كذلك ركزت بعض الدراسات على دور إدارة المخاطر في مواجهة التحديات المختلفة التي قد تواجه المؤسسات في بيئة العمل المتغيرة.

ومن جانب آخر تناولت بعض الدراسات العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة التنظيمية حيث ركزت دراسة Zieba على دور إدارة مخاطر المعرفة في تعزيز الاستدامة التنظيمية للمؤسسات. كما تناولت دراسة Manab مفهوم إدارة المخاطر المستدامة وأكدت أهمية تطوير نماذج متكاملة تساعد المؤسسات على التعامل مع المخاطر الناشئة في بيئة الأعمال الحديثة. كما ركزت دراسة Srinivasan على أهمية إدارة المخاطر المستدامة في دعم قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المختلفة في بيئة العمل.

كما تناولت بعض الدراسات أهمية دمج مفاهيم الاستدامة ضمن ممارسات إدارة المخاطر حيث قدمت دراسة Yazo-Cabuza نموذجًا تحليليًا يساعد المؤسسات على دمج مفاهيم الاستدامة ضمن أنظمة إدارة المخاطر. كما ركزت دراسة Schulte على استخدام أدوات تحليل التأثيرات المرتبطة بالاستدامة في دعم عملية تطوير المنتجات المستدامة داخل المؤسسات الصناعية.

وبشكل عام يتضح من الدراسات السابقة أن إدارة المخاطر تعد من الأدوات الإدارية المهمة التي تساعد المؤسسات على تحسين قدرتها على مواجهة التحديات المختلفة في بيئة العمل كما تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق الاستقرار التنظيمي وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي. كما تبين أن إدارة المخاطر تمثل أحد العوامل المهمة التي تساعد المؤسسات على التعامل مع المخاطر المختلفة التي قد تواجهها في بيئة العمل المتغيرة.

أوجه التشابه بين الدراسات السابقة

تشابه الدراسات السابقة في تركيزها على أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات ودورها في تحسين قدرة المؤسسات على التعامل مع التحديات المختلفة التي قد تواجهها في بيئة العمل. كما تتفق معظم الدراسات على أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يساهم في تحسين مستوى الأداء المؤسسي وتقليل الآثار السلبية للمخاطر التي قد تواجه المؤسسات.

كما تشابه الدراسات السابقة في تأكيدها على أهمية تحديد المخاطر وتحليلها بوصفها خطوة أساسية في عملية إدارة المخاطر حيث تساعد هذه العملية المؤسسات على التعرف على مصادر التهديد المحتملة والعمل على وضع الخطط المناسبة للتعامل معها. كما تتفق الدراسات على أن إدارة المخاطر تساهم في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات وتحسين قدرة الإدارات على التعامل مع التحديات المختلفة التي قد تواجهها في بيئة العمل.

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

تختلف الدراسات السابقة في طبيعة المجالات التي تناولت فيها موضوع إدارة المخاطر حيث ركزت بعض الدراسات على إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية بينما ركزت دراسات أخرى على إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية أو المؤسسات الخدمية. كما تناولت بعض الدراسات العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة التنظيمية بينما ركزت دراسات أخرى على دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي أو في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات.

كما تختلف الدراسات السابقة في المنهجيات المستخدمة في تحليل موضوع إدارة المخاطر حيث اعتمدت بعض الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي بينما اعتمدت دراسات أخرى على دراسات الحالة أو النماذج التحليلية في دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر وبعض المتغيرات التنظيمية الأخرى. كذلك تختلف الدراسات في طبيعة العينات التي تم تطبيقها عليها حيث ركزت بعض الدراسات على المؤسسات الحكومية بينما ركزت دراسات أخرى على المؤسسات الخاصة أو القطاعات الصناعية المختلفة.

ما يميز الدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تركز على تحليل دور إدارة المخاطر في تحسين جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات حيث تسعى الدراسة إلى توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر وبين قدرة الشركات على الاستعداد للأزمات والتعامل معها بصورة فعالة. كما تتميز الدراسة الحالية في أنها تربط بين إدارة المخاطر وبين مفهوم الجاهزية التنظيمية لمواجهة الأزمات وهو من الموضوعات المهمة في الإدارة الحديثة في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال.

كما تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم تصور علمي يوضح كيفية إسهام ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز قدرة الشركات على التعامل مع الأزمات المختلفة التي قد تواجهها في بيئة العمل. كذلك تسهم هذه الدراسة في تقديم إطار علمي يمكن أن يساعد المؤسسات على تطوير ممارسات إدارة المخاطر بما يسهم في تعزيز قدرتها على مواجهة الأزمات وتحقيق الاستقرار التنظيمي في بيئة الأعمال المعاصرة.

الإطار النظري

ماهية إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في مختلف القطاعات الاقتصادية والإنتاجية والخدمية نظرا لما تؤديه من دور محوري في حماية المؤسسات من التهديدات المحتملة وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها في ظل بيئة أعمال تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم اليقين. وقد تطور مفهوم إدارة المخاطر من كونه مجموعة من الإجراءات التي تركز على الحد من الخسائر إلى منظومة إدارية متكاملة تعتمد على أساليب علمية لتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها بما يحقق التوازن بين المخاطر والفرص ويسهم في دعم الأداء المؤسسي واستدامته (العنزي 2015).

وتعرف إدارة المخاطر بأنها عملية إدارية منظمة تهدف إلى التعرف على المخاطر التي قد تواجه المؤسسة وتحليل مصادرها واحتمالات حدوثها وآثارها المحتملة ثم اختيار الأساليب المناسبة لمعالجتها أو الحد منها أو نقلها أو تجنبها أو قبولها وفقا لطبيعة كل خطر ومستوى تأثيره. وتتميز إدارة المخاطر بأنها عملية مستمرة تبدأ منذ مرحلة التخطيط وتمتد إلى جميع مراحل تنفيذ الأنشطة والعمليات مع المتابعة والتقييم المستمر لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية (زيدان 2013).

كما ينظر إلى إدارة المخاطر بوصفها مدخلا استراتيجيا يهدف إلى دعم متخذي القرار من خلال توفير المعلومات المتعلقة بالمخاطر المحتملة وتحليل السيناريوهات المختلفة وتقدير مستويات التأثير والاحتمالية بما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية. ولم تعد إدارة المخاطر تقتصر على معالجة الأحداث السلبية بعد وقوعها وإنما أصبحت تعتمد على الاستباقية والتنبيه بالمخاطر المستقبلية ووضع الخطط الوقائية المناسبة قبل حدوثها الأمر الذي يزيد من قدرة المؤسسات على المحافظة على استقرارها واستمرارية أعمالها (خياط 2019).

وتقوم إدارة المخاطر على مجموعة مترابطة من العمليات تبدأ بتحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر في المؤسسة سواء كانت مخاطر مالية أو تشغيلية أو استراتيجية أو قانونية أو تقنية أو بيئية ثم تحليل هذه المخاطر من خلال دراسة أسبابها واحتمالات وقوعها وآثارها المتوقعة وبعد ذلك يتم تقييمها وفقا لأولوياتها واختيار الاستراتيجية الأنسب للتعامل معها مع الاستمرار في مراقبة المخاطر وتحديث خطط إدارتها بما يتناسب مع التغيرات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسة (عبدلي 2012).

وتزداد أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الصناعية على وجه الخصوص نتيجة لتعدد مصادر المخاطر التي تواجهها سواء تلك المرتبطة بعمليات الإنتاج أو سلاسل الإمداد أو التقنيات الحديثة أو الموارد البشرية أو الأسواق أو التشريعات. ولذلك أصبحت الشركات الصناعية تعتمد بصورة متزايدة على أنظمة

إدارة المخاطر باعتبارها أداة استراتيجية تساعد على رفع كفاءة الأداء وتحسين القدرة التنافسية وتعزيز استدامة الأعمال في بيئات تتسم بسرعة التغير وشدة المنافسة (بكوش 2022).

كما أن التحول الرقمي والتطورات التكنولوجية المتسارعة أدت إلى ظهور أنواع جديدة من المخاطر مثل المخاطر السيبرانية ومخاطر البيانات والمعلومات والمخاطر المرتبطة بالتقنيات الذكية الأمر الذي فرض على المؤسسات تطوير نظم إدارة المخاطر بصورة مستمرة لتصبح أكثر قدرة على استيعاب هذه المتغيرات والتعامل معها بكفاءة. وأصبحت إدارة المخاطر اليوم تعتمد على التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المعرفة وإدارة الأزمات بما يضمن تعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتحديات وتحقيق الاستدامة المؤسسية. (Norlida Abdul Manab et al. 2020)

وفي ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة أصبحت إدارة المخاطر أحد المحاور الرئيسة لتحقيق الاستدامة المؤسسية إذ تسهم في تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من خلال دمج اعتبارات المخاطر في مختلف الأنشطة والقرارات التنظيمية. كما تساعد على بناء ثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر وتشجع العاملين على المشاركة في اكتشافها والإبلاغ عنها بما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات المستقبلية وتحقيق النمو المستدام. (Semih Coskun & Elif Akgül 2022)

وبناء على ما سبق يمكن القول إن إدارة المخاطر تمثل منظومة إدارية متكاملة تقوم على التخطيط والتحليل والتقييم والمعالجة والمتابعة المستمرة للمخاطر المحتملة بهدف حماية المؤسسة من الآثار السلبية للمخاطر وتعزيز قدرتها على استثمار الفرص وتحقيق أهدافها الاستراتيجية ورفع جاهزيتها لمواجهة المتغيرات والأزمات بما يضمن استدامة أعمالها وتحقيق التميز المؤسسي.

أهمية إدارة المخاطر في المنظمات الحديثة

أصبحت إدارة المخاطر في الوقت الحاضر من أهم المرتكزات التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات متسارعة وتحديات متزايدة تتمثل في التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والتشريعية والبيئية الأمر الذي جعل المؤسسات تواجه مستويات غير مسبقة من المخاطر التي قد تؤثر بصورة مباشرة في قدرتها على تحقيق أهدافها واستمرار أعمالها. ومن هذا المنطلق لم تعد إدارة المخاطر وظيفة ثانوية وإنما أصبحت جزءاً أساسياً من منظومة الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات الحديثة (بوداود 2021).

وتتمثل أهمية إدارة المخاطر في أنها تساعد المنظمات على التعرف المبكر على مصادر التهديد المحتملة قبل تحولها إلى أزمات فعلية الأمر الذي يمنح الإدارة الوقت الكافي لاتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة وتقليل حجم الخسائر المحتملة. كما أن الكشف المبكر عن المخاطر يساهم في تحسين جودة التخطيط الاستراتيجي من خلال بناء خطط أكثر واقعية تأخذ في الاعتبار مختلف السيناريوهات المحتملة وتزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية (القحطاني وحسن 2022).

وتسهم إدارة المخاطر بصورة مباشرة في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات الحديثة حيث توفر للإدارة معلومات دقيقة عن طبيعة المخاطر ومستوى احتمالية حدوثها وآثارها المتوقعة الأمر الذي يساعد القيادات الإدارية على المفاضلة بين البدائل المختلفة واختيار البديل الذي يحقق أفضل توازن بين العائد المتوقع ومستوى المخاطر المصاحبة له. كما تقلل إدارة المخاطر من درجة عدم التأكد التي تواجه متخذي القرار وتزيد من فاعلية القرارات الاستراتيجية والتشغيلية (الشيخ 2009).

كما تؤدي إدارة المخاطر دوراً مهماً في تعزيز الاستدامة المؤسسية من خلال المحافظة على الموارد المالية والبشرية والتقنية وحمايتها من الآثار السلبية للمخاطر المختلفة. ويساعد دمج إدارة المخاطر في العمليات التنظيمية على تعزيز قدرة المؤسسة على الاستمرار في أداء أعمالها حتى في ظل الأزمات

والكوارث والظروف غير المتوقعة بما يضمن استمرارية الخدمات والعمليات التشغيلية وتقليل احتمالات التوقف أو التعطل. (Eliana Judith Yazo-Cabuya et al. 2024)

وتبرز أهمية إدارة المخاطر أيضا في دعم القدرة التنافسية للمنظمات حيث تسهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر والخسائر وتعزيز جودة الأداء ورفع مستوى الثقة لدى المستثمرين والعملاء وأصحاب المصلحة. كما تساعد المؤسسات على استغلال الفرص الاستثمارية بصورة أفضل من خلال فهم المخاطر المرتبطة بها ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها بما يحقق قيمة مضافة للمنظمة ويعزز قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية. (Jesko Schulte & Sören Knuts 2022)

ومن الجوانب المهمة كذلك أن إدارة المخاطر تسهم في تعزيز الثقافة التنظيمية القائمة على الوعي بالمخاطر وتحمل المسؤولية والمشاركة الجماعية في الوقاية منها. فوجود ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المخاطر يؤدي إلى زيادة التزام العاملين بالإجراءات الوقائية ورفع مستوى التواصل الداخلي وتحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على سرعة الاستجابة للمواقف الطارئة وتقليل أثارها السلبية (سعودي 2020).

كما تساعد إدارة المخاطر المنظمات الحديثة على مواكبة متطلبات الحوكمة والالتزام بالأنظمة والتشريعات والمعايير الدولية حيث أصبحت العديد من الجهات الرقابية تشترط وجود أنظمة فعالة لإدارة المخاطر باعتبارها أحد عناصر الحوكمة الرشيدة والإدارة الفاعلة. ويسهم ذلك في تعزيز الشفافية والمساءلة ورفع مستوى الثقة بين المنظمة وأصحاب المصالح وتحسين سمعتها المؤسسية على المدى الطويل (حمادنة 2020).

وفي ظل التحول نحو الاستدامة أصبحت إدارة المخاطر ترتبط بصورة وثيقة بإدارة المخاطر المستدامة التي لا تقتصر على المخاطر المالية والتشغيلية وإنما تمتد لتشمل المخاطر البيئية والاجتماعية ومخاطر المعرفة والابتكار بما يضمن تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات

المستقبلية. ولذلك أصبحت المؤسسات الرائدة تنظر إلى إدارة المخاطر باعتبارها أداة استراتيجية لتحقيق النمو المستدام وليس مجرد وسيلة للحد من الخسائر. (Malgorzata Zieba et al. 2022)

وبناء على ما سبق يتضح أن إدارة المخاطر تمثل أحد أهم عناصر نجاح المنظمات الحديثة لما تؤديه من دور في تعزيز القدرة على التنبؤ بالمخاطر والاستعداد لها وتحسين جودة القرارات ودعم الاستدامة المؤسسية ورفع القدرة التنافسية وتحقيق استمرارية الأعمال بما يمكن المؤسسات من مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية بكفاءة وفاعلية.

أهداف إدارة المخاطر

تسعى إدارة المخاطر إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تمكن المؤسسات من حماية مواردها وتحسين قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر وارتفاع مستويات عدم التأكد. ولم يعد الهدف من إدارة المخاطر يقتصر على الحد من الخسائر المحتملة وإنما أصبح يمتد إلى دعم النمو المؤسسي وتعزيز القدرة على استغلال الفرص وتحقيق الاستدامة والتميز التنافسي. كما ترتبط أهداف إدارة المخاطر بجميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة بدءاً من التخطيط الاستراتيجي وحتى تنفيذ العمليات التشغيلية اليومية الأمر الذي يجعلها جزءاً لا يتجزأ من منظومة الإدارة الحديثة (العنزي 2015).

ومن أبرز أهداف إدارة المخاطر حماية أصول المؤسسة المادية والبشرية والمالية والمعرفية من الآثار السلبية للمخاطر المختلفة من خلال التعرف المبكر على مصادر التهديد وتحليلها واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة للحد من آثارها. ويساعد ذلك على المحافظة على استمرارية العمليات التشغيلية وتقليل حجم الخسائر المحتملة وضمان استدامة النشاط المؤسسي حتى في ظل الظروف غير المتوقعة أو الأزمات المفاجئة (عبدلي 2012).

كما تهدف إدارة المخاطر إلى دعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة وشاملة حول طبيعة المخاطر ومستوياتها واحتمالات وقوعها وتأثيراتها المتوقعة بما يمكن القيادات الإدارية من اختيار البدائل المناسبة واتخاذ قرارات أكثر كفاءة وموضوعية. ويؤدي ذلك إلى تقليل درجة عدم التأكد التي تواجه الإدارة وتحسين جودة القرارات الاستراتيجية والتشغيلية بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد ويعزز فرص نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها (الشيخ 2009).

ومن الأهداف الرئيسة لإدارة المخاطر تعزيز قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية والاستعداد لها قبل وقوعها وذلك من خلال بناء نظم للرصد والمتابعة المستمرة وتحليل المتغيرات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر في أداء المؤسسة. ويؤدي هذا التوجه الاستباقي إلى زيادة جاهزية المؤسسة للتعامل مع الأزمات وتقليل الآثار السلبية الناتجة عنها ورفع مستوى المرونة التنظيمية في مواجهة التحديات المختلفة (سعودي 2020).

وتهدف إدارة المخاطر كذلك إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال توجيه الموارد المالية والبشرية والتقنية نحو الأنشطة ذات الأولوية وتقليل الهدر والخسائر الناتجة عن سوء التخطيط أو ضعف الاستعداد للمخاطر. كما تسهم في رفع كفاءة العمليات التشغيلية وتحسين الإنتاجية وجودة الخدمات والمنتجات بما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة ويزيد من قيمتها الاقتصادية على المدى الطويل (بكوش 2022).

كما تسعى إدارة المخاطر إلى تعزيز ثقة أصحاب المصالح بالمؤسسة من خلال الالتزام بالشفافية والحوكمة الرشيدة وإدارة المخاطر بصورة منهجية بما ينعكس إيجابيا على سمعة المؤسسة وعلاقاتها مع المستثمرين والعملاء والجهات الرقابية. ويساعد ذلك على جذب الاستثمارات وتحسين فرص النمو والتوسع في الأسواق المختلفة (بوداود 2021).

وفي ظل التوجه العالمي نحو التنمية المستدامة أصبحت إدارة المخاطر تهدف أيضا إلى تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية عند اتخاذ القرارات الإدارية بما يضمن استدامة الأعمال وتقليل المخاطر المرتبطة بالقضايا البيئية والاجتماعية والحوكمة. كما تسهم في بناء مؤسسات أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات المستقبلية ومواجهة التحديات الناشئة بكفاءة وفاعلية (Padmini Srinivasan & Prabeetha Bolar 2020).

وبناء على ما سبق يتضح أن أهداف إدارة المخاطر تتجاوز مجرد الحد من الخسائر لتشمل حماية الموارد وتحسين جودة القرارات وتعزيز الجاهزية المؤسسية ورفع الكفاءة التشغيلية ودعم الاستدامة والقدرة التنافسية بما يجعل إدارة المخاطر أحد أهم الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة لتحقيق النجاح والاستمرار في بيئة أعمال متغيرة.

مراحل عملية إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر عملية إدارية مستمرة ومنهجية تمر بعدد من المراحل المترابطة التي تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها ووضع الآليات المناسبة للتعامل معها ثم متابعة نتائجها بصورة مستمرة. ويؤدي الالتزام بهذه المراحل إلى تمكين المؤسسات من بناء نظام متكامل لإدارة المخاطر يسهم في حماية الموارد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز القدرة على مواجهة الأزمات والتغيرات المستقبلية. كما أن تكامل هذه المراحل يضمن التعامل مع المخاطر بصورة استباقية بدلا من الاكتفاء بمعالجة آثارها بعد وقوعها (خياط 2011).

وتبدأ عملية إدارة المخاطر بمرحلة تحديد المخاطر التي تعد الأساس الذي تبنى عليه بقية المراحل حيث يتم خلالها التعرف على جميع المخاطر المحتملة التي قد تؤثر في تحقيق أهداف المؤسسة سواء كانت مخاطر داخلية ناتجة عن العمليات والإجراءات التنظيمية أو مخاطر خارجية ترتبط بالبيئة الاقتصادية أو التشريعية أو التقنية أو البيئية. وتتطلب هذه المرحلة جمع البيانات وتحليل الأنشطة والعمليات

والاستفادة من الخبرات السابقة والتقارير والسجلات التاريخية من أجل إعداد قائمة شاملة بالمخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجه المؤسسة مستقبلا (العزري 2011).

وتأتي بعد ذلك مرحلة تحليل المخاطر والتي يتم خلالها دراسة طبيعة كل خطر وأسبابه واحتمالات حدوثه والآثار المترتبة عليه في حالة وقوعه. كما يتم تحليل العلاقة بين المخاطر المختلفة ومدى تأثير كل منها في الأنشطة التشغيلية والاستراتيجية للمؤسسة. وتعتمد هذه المرحلة على استخدام أساليب كمية وكيفية لتقدير مستوى المخاطر وتحديد درجة تأثيرها واحتمالية حدوثها بما يساعد الإدارة على تكوين صورة واضحة عن حجم المخاطر التي تواجهها المؤسسة (نعمة وسلوى 2017).

أما المرحلة الثالثة فتتمثل في تقييم المخاطر حيث يتم ترتيب المخاطر وفقا لأولوياتها من خلال المقارنة بين درجة احتمال وقوعها ومستوى تأثيرها على المؤسسة. ويهدف هذا التقييم إلى تحديد المخاطر الأكثر أهمية والتي تتطلب تدخلا عاجلا من الإدارة مقارنة بالمخاطر الأقل تأثيرا. كما تساعد عملية التقييم في توجيه الموارد نحو معالجة المخاطر ذات الأولوية بما يحقق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة ويزيد من كفاءة إدارة المخاطر (العثمان 2017).

وتلي ذلك مرحلة اختيار استراتيجيات الاستجابة للمخاطر والتي تعد من أهم مراحل إدارة المخاطر حيث تقوم الإدارة بتحديد الأسلوب الأنسب للتعامل مع كل خطر وفقا لطبيعته ومستوى تأثيره. وتشمل استراتيجيات الاستجابة تجنب الخطر من خلال إيقاف النشاط المسبب له أو تقليل احتمالية حدوثه عبر تطبيق الإجراءات الوقائية أو نقل الخطر إلى طرف آخر مثل شركات التأمين أو قبول الخطر عندما تكون تكلفة معالجته أعلى من آثاره المحتملة. ويعتمد اختيار الاستراتيجية المناسبة على طبيعة نشاط المؤسسة ومدى قدرتها على تحمل المخاطر (صادق وآخرون 2019).

وتتمثل المرحلة التالية في تنفيذ خطط إدارة المخاطر حيث يتم تطبيق الإجراءات والسياسات التي تم إعدادها لمعالجة المخاطر والحد من آثارها مع توزيع الأدوار والمسؤوليات بين الإدارات المختلفة وتوفير

الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لضمان نجاح عملية التنفيذ. كما تشمل هذه المرحلة تدريب العاملين على تنفيذ خطط الطوارئ وآليات التعامل مع المخاطر المختلفة بما يضمن تحقيق الاستجابة السريعة عند الحاجة (حمادة وآخرون 2012).

وتعد مرحلة المتابعة والرقابة والتقييم المستمر من المراحل الأساسية في عملية إدارة المخاطر حيث يتم خلالها مراقبة فعالية الإجراءات المطبقة وتقييم مدى نجاحها في الحد من المخاطر وتحقيق الأهداف المرجوة. كما يتم تحديث سجل المخاطر بصورة مستمرة وإعادة تقييمها في ضوء التغيرات التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لضمان بقاء نظام إدارة المخاطر مواكبا للتحديات الجديدة. وتسهم هذه المرحلة في دعم التحسين المستمر ورفع كفاءة نظام إدارة المخاطر وتعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة المخاطر المستقبلية (بوداود 2021).

وفي ظل التطورات الحديثة لم تعد مراحل إدارة المخاطر تقتصر على تحديد المخاطر ومعالجتها فقط بل أصبحت تعتمد على التكامل مع التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات واستمرارية الأعمال والتحول الرقمي بما يسمح للمؤسسات ببناء منظومة متكاملة قادرة على التنبؤ بالمخاطر والاستجابة السريعة لها وتحقيق مستويات مرتفعة من المرونة والاستدامة المؤسسية. كما أصبحت التقنيات الحديثة وتحليل البيانات والذكاء الاصطناعي من الأدوات المهمة التي تدعم جميع مراحل إدارة المخاطر من خلال تحسين دقة التنبؤ بالمخاطر وسرعة اكتشافها وتطوير آليات الاستجابة لها (Norlida Abdul Manab et al. 2020).

وبناء على ما سبق يمكن القول إن عملية إدارة المخاطر تمثل دورة متكاملة تبدأ بتحديد المخاطر وتنتهي بالمتابعة المستمرة والتحسين الدائم وهي عملية ديناميكية تتطلب المشاركة الفاعلة لجميع المستويات الإدارية من أجل تعزيز قدرة المؤسسة على حماية مواردها وتحقيق أهدافها والاستعداد لمواجهة الأزمات بكفاءة وفعالية.

أنواع المخاطر التي تواجه الشركات الصناعية

تواجه الشركات الصناعية مجموعة واسعة من المخاطر التي تختلف في مصادرها وطبيعتها ودرجة تأثيرها على الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال. ويرجع ذلك إلى طبيعة النشاط الصناعي الذي يعتمد على تكامل العديد من العناصر مثل المواد الخام والموارد البشرية والتقنيات الحديثة وسلاسل الإمداد والأسواق المحلية والعالمية. ولذلك أصبحت الشركات الصناعية أكثر عرضة للمخاطر مقارنة بغيرها من المؤسسات الأمر الذي يستلزم وجود نظم فعالة لإدارة هذه المخاطر والحد من آثارها المحتملة على الإنتاج والربحية والاستدامة المؤسسية (بكوش 2022).

وتعد المخاطر الاستراتيجية من أبرز أنواع المخاطر التي تواجه الشركات الصناعية وهي المخاطر المرتبطة بالقرارات طويلة الأجل التي تتخذها الإدارة العليا والمتعلقة بالتوسع والاستثمار والدخول إلى أسواق جديدة أو تبني تقنيات حديثة أو تطوير المنتجات. وقد تؤدي القرارات الاستراتيجية غير المدروسة إلى خسائر كبيرة أو تراجع القدرة التنافسية إذا لم تستند إلى تحليل دقيق للمخاطر والفرص المتاحة. كما تتأثر هذه المخاطر بالتغيرات الاقتصادية والتشريعية والتكنولوجية التي قد تغير من طبيعة المنافسة في الأسواق (القحطاني وحسن 2022).

كما تواجه الشركات الصناعية مخاطر تشغيلية ترتبط بالعمليات اليومية للإنتاج والتصنيع وتشمل أعطال المعدات والآلات وانقطاع خطوط الإنتاج ونقص المواد الخام وضعف جودة المنتجات والأخطاء البشرية والحوادث الصناعية. وتعد هذه المخاطر من أكثر المخاطر تأثيراً على أداء الشركات الصناعية لأنها تؤدي إلى توقف الإنتاج وزيادة التكاليف وانخفاض الإنتاجية وتأخير تسليم المنتجات للعملاء (حمادة وآخرون 2012).

وتشكل المخاطر المالية أحد أهم أنواع المخاطر التي تواجه الشركات الصناعية وتشمل مخاطر السيولة ومخاطر أسعار الفائدة وتقلبات أسعار الصرف ومخاطر الائتمان ومخاطر التمويل والاستثمار. وقد تؤدي هذه المخاطر إلى انخفاض الأرباح أو زيادة الأعباء المالية أو ضعف قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها المالية خاصة في ظل التقلبات الاقتصادية العالمية وارتفاع مستويات المنافسة (بوداود 2021).

وتتعرض الشركات الصناعية أيضا لمخاطر الموارد البشرية والتي تتمثل في نقص الكفاءات البشرية وارتفاع معدلات دوران العاملين وضعف المهارات المهنية وانخفاض مستويات السلامة المهنية والإصابات أثناء العمل. كما تشمل هذه المخاطر ضعف الالتزام التنظيمي وانخفاض الإنتاجية وغياب ثقافة إدارة المخاطر بين العاملين وهو ما يؤثر بصورة مباشرة في كفاءة العمليات الصناعية واستقرار بيئة العمل (حمادنة 2020).

ومن المخاطر المهمة كذلك المخاطر التقنية والتكنولوجية التي ازدادت أهميتها مع التوسع في استخدام التقنيات الرقمية والأنظمة الذكية داخل المنشآت الصناعية. وتشمل هذه المخاطر الأعطال التقنية والهجمات السيبرانية واختراق قواعد البيانات وفقدان المعلومات وتعطل الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في الإنتاج والإدارة. وقد أصبحت هذه المخاطر تمثل أحد أكبر التحديات التي تواجه الشركات الصناعية الحديثة نتيجة الاعتماد المتزايد على التحول الرقمي والأتمتة الصناعية (Semih Coskun & Elif Akgül 2022).

كما تواجه الشركات الصناعية مخاطر بيئية ترتبط بالتلوث الصناعي والانبعاثات والنفائات الصناعية والكوارث الطبيعية والتغيرات المناخية والالتزام بالتشريعات البيئية. وتؤثر هذه المخاطر بصورة مباشرة في سمعة الشركة وتكاليفها التشغيلية وقدرتها على تحقيق متطلبات التنمية المستدامة والامتثال للمعايير البيئية المحلية والدولية. (Peter Korba et al. 2023).

وتشمل المخاطر أيضا مخاطر سلسلة الإمداد والتي تتمثل في تأخر وصول المواد الخام أو انقطاع الإمدادات أو ارتفاع تكاليف النقل أو اضطرابات الأسواق العالمية أو الأزمات الجيوسياسية التي تؤثر في استمرارية عمليات الإنتاج. وقد برزت أهمية هذا النوع من المخاطر بصورة كبيرة خلال السنوات الأخيرة نتيجة الأزمات العالمية التي أثرت في حركة التجارة الدولية وسلاسل التوريد. (Silvia Carpitella et al. 2023).

ومن أنواع المخاطر التي تكتسب أهمية متزايدة المخاطر المتعلقة بالاستدامة والتي تشمل المخاطر البيئية والاجتماعية والحوكمة ومخاطر السمعة والمسؤولية الاجتماعية. وأصبحت المؤسسات الصناعية مطالبة بإدارة هذه المخاطر بصورة فعالة للحفاظ على ثقة أصحاب المصالح وتحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية البيئية والاجتماعية بما يضمن استدامة أعمالها على المدى الطويل (Malgorzata Zieba et al. 2022).

وبناء على ما سبق يتضح أن الشركات الصناعية تواجه مجموعة متنوعة ومتداخلة من المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والمالية والبشرية والتقنية والبيئية ومخاطر سلاسل الإمداد والاستدامة الأمر الذي يجعل تبني إدارة مخاطر شاملة ومتكاملة ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية الأعمال وتعزيز القدرة على مواجهة الأزمات وتحقيق النمو المستدام والميزة التنافسية.

مبادئ وأطر ومعايير إدارة المخاطر

تعتمد إدارة المخاطر على مجموعة من المبادئ والأطر والمعايير التي تشكل الأساس الذي تستند إليه المؤسسات عند تصميم وتنفيذ أنظمة إدارة المخاطر. وتهدف هذه المبادئ إلى ضمان أن تكون عملية إدارة المخاطر عملية منهجية ومتكاملة وقابلة للتطبيق في جميع الأنشطة والعمليات التنظيمية بما يساهم في

تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز استدامة المؤسسة. وقد شهدت العقود الأخيرة تطورا ملحوظا في الأطر والمعايير الدولية لإدارة المخاطر نتيجة تزايد اهتمام المؤسسات والهيئات المهنية بأهمية إدارة المخاطر باعتبارها جزءا رئيسا من منظومة الحوكمة والإدارة المؤسسية (خياط 2019).

وتتمثل أولى مبادئ إدارة المخاطر في أن تكون إدارة المخاطر جزءا متكاملًا من جميع الأنشطة والقرارات داخل المؤسسة بحيث لا تمارس بصورة منفصلة عن عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة وإنما تدمج في مختلف العمليات الإدارية والاستراتيجية. ويساعد هذا التكامل على ضمان مراعاة المخاطر في جميع القرارات التنظيمية وتحقيق التنسيق بين الإدارات المختلفة بما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي (العثمان 2017).

كما تقوم إدارة المخاطر على مبدأ الشمولية حيث ينبغي أن تغطي جميع أنواع المخاطر التي قد تواجه المؤسسة سواء كانت مخاطر استراتيجية أو تشغيلية أو مالية أو قانونية أو تقنية أو بيئية أو متعلقة بالموارد البشرية. ويؤدي هذا المبدأ إلى بناء رؤية متكاملة للمخاطر بما يساعد الإدارة على تحديد أولوياتها وتخصيص الموارد اللازمة لمعالجتها بصورة أكثر فاعلية (القحطاني وحسن 2022).

ويعد مبدأ الاستباقية من أهم المبادئ التي تقوم عليها إدارة المخاطر حيث تركز الإدارة الحديثة للمخاطر على التنبؤ بالمخاطر المحتملة قبل وقوعها بدلا من الاكتفاء بمعالجة آثارها بعد حدوثها. ويتطلب ذلك إنشاء نظم للرصد والمتابعة المستمرة وتحليل المؤشرات الداخلية والخارجية بما يساعد المؤسسة على اكتشاف المخاطر في مراحلها المبكرة واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة (العروسي 2021).

ومن المبادئ الأساسية أيضا الاعتماد على المعلومات والبيانات الدقيقة عند تقييم المخاطر واتخاذ القرارات المتعلقة بها حيث ينبغي أن تستند جميع عمليات تحليل المخاطر وتقييمها إلى بيانات موثوقة ومحدثة وأساليب علمية تضمن دقة النتائج وموضوعيتها. كما يتطلب ذلك المراجعة المستمرة

للمعلومات في ضوء التغيرات التي تشهدها بيئة العمل لضمان فاعلية خطط إدارة المخاطر (حمادنة 2020).

كما تعتمد إدارة المخاطر على مبدأ التحسين المستمر الذي يقوم على مراجعة سياسات وإجراءات إدارة المخاطر بصورة دورية وتقييم مدى فاعليتها وإدخال التحسينات اللازمة بما يتناسب مع المتغيرات الداخلية والخارجية. ويؤدي هذا المبدأ إلى رفع كفاءة نظام إدارة المخاطر وتحسين قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بصورة مستدامة (Semih Coskun & Elif Akgül 2022).

أما فيما يتعلق بأطر إدارة المخاطر فإن المؤسسات الحديثة تعتمد على أطر تنظيمية متكاملة تحدد السياسات والإجراءات والأدوار والمسؤوليات الخاصة بإدارة المخاطر داخل المؤسسة. وتتميز هذه الأطر بأنها توفر منهجا موحدا لتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها ومتابعتها بما يحقق التكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية ويعزز من كفاءة اتخاذ القرار. كما تساعد الأطر المؤسسية على ربط إدارة المخاطر بالتخطيط الاستراتيجي والحوكمة وإدارة الأداء لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بصورة أكثر كفاءة (عبدلي 2011).

وتستند معايير إدارة المخاطر إلى مجموعة من المبادئ المهنية التي تؤكد ضرورة الالتزام بالشفافية والموضوعية والاستمرارية والمساءلة عند إدارة المخاطر. كما تشدد هذه المعايير على أهمية تحديد المسؤوليات بوضوح ومشاركة جميع المستويات الإدارية في عمليات إدارة المخاطر وتوثيق جميع الإجراءات والقرارات المتعلقة بالمخاطر بما يضمن سهولة المتابعة والتقييم والمراجعة المستمرة. وتسهم هذه المعايير في بناء نظام فعال لإدارة المخاطر قادر على دعم استمرارية الأعمال وتحقيق الاستدامة المؤسسية (Siti Afqah Zainuddin et al. 2023).

كما تؤكد الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر على ضرورة دمج مفاهيم الاستدامة في أطر إدارة المخاطر بحيث لا تقتصر إدارة المخاطر على الجوانب الاقتصادية فقط وإنما تشمل كذلك المخاطر البيئية والاجتماعية والتنظيمية بما يحقق التوازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة. ويساعد هذا التوجه المؤسسات على بناء نظم أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات المستقبلية وتحقيق قيمة مستدامة لجميع أصحاب المصالح. (Eliana Judith Yazo-Cabuya et al. 2024)

وبناء على ما سبق يتضح أن مبادئ وأطر ومعايير إدارة المخاطر تمثل الأساس الذي تقوم عليه الممارسات الحديثة لإدارة المخاطر داخل المؤسسات حيث توفر إطارا علميا ومنهجيا يساعد على تنظيم عمليات إدارة المخاطر وتحسين جودة القرارات وتعزيز استمرارية الأعمال ورفع جاهزية المؤسسات لمواجهة التحديات والأزمات وتحقيق التنمية المستدامة.

ماهية جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات

تمثل جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والبيئية والسياسية التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة. ولم يعد نجاح المؤسسات يقاس فقط بقدرتها على تحقيق الأرباح أو تحسين الأداء التشغيلي وإنما أصبح يقاس أيضا بمدى استعدادها للتعامل مع الأزمات غير المتوقعة وقدرتها على الحد من آثارها السلبية واستعادة نشاطها في أقصر وقت ممكن. ولذلك أصبحت الجاهزية المؤسسية تمثل أحد أهم مؤشرات المرونة التنظيمية والاستدامة والقدرة على الاستمرار في بيئة تتسم بعدم اليقين وارتفاع مستويات المخاطر (سعودي 2020).

ويقصد بجاهزية الشركات لمواجهة الأزمات قدرة المؤسسة على الاستعداد المسبق للتعامل مع الأزمات المحتملة من خلال بناء أنظمة إدارية وتنظيمية قادرة على التنبؤ بالمخاطر ووضع خطط الطوارئ وتوفير الموارد اللازمة وتحديد المسؤوليات وآليات الاتصال والتنسيق بما يضمن سرعة الاستجابة وتقليل الآثار

السلبية للأزمات على العمليات التشغيلية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وتعد الجاهزية عملية مستمرة تبدأ قبل وقوع الأزمة وتستمر أثناء إدارتها وتمتد إلى مرحلة التعافي واستعادة النشاط الطبيعي للمؤسسة (خياط 2019).

وتعتمد جاهزية الشركات على مجموعة من العناصر المتكاملة التي تشمل التخطيط المسبق وإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال والقيادة الفاعلة والاتصال المؤسسي والقدرة على اتخاذ القرارات السريعة وتوفير الموارد البشرية والتقنية والمالية اللازمة لمواجهة الظروف الطارئة. كما تتطلب وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بسرعة التنسيق بين الإدارات المختلفة ويضمن وضوح الأدوار والمسؤوليات عند التعامل مع الأزمات بما يقلل من حالة الارتباك ويزيد من كفاءة الاستجابة (العثمان 2017).

كما ترتبط جاهزية الشركات بقدرتها على استشراف المستقبل وتحليل البيئة الداخلية والخارجية بصورة مستمرة من أجل التعرف على مصادر المخاطر المحتملة وتقييم احتمالات حدوثها وتأثيراتها المتوقعة. ويساعد ذلك الإدارة على إعداد سيناريوهات متعددة للتعامل مع مختلف أنواع الأزمات وتطوير خطط استجابة مناسبة لكل سيناريو بما يعزز قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات المفاجئة بكفاءة وفاعلية (حمادنة 2020).

وتتضمن الجاهزية المؤسسية أيضا بناء ثقافة تنظيمية تقوم على الوعي بالمخاطر وتشجع العاملين على المشاركة في اكتشاف مصادر الخطر والإبلاغ عنها والتعاون في تنفيذ خطط الطوارئ. كما تسهم هذه الثقافة في تعزيز المسؤولية المشتركة بين جميع العاملين وزيادة قدرتهم على التصرف بصورة صحيحة عند حدوث الأزمات الأمر الذي يرفع من مستوى الجاهزية التنظيمية ويحد من الآثار السلبية للأحداث الطارئة (العنزي 2015).

وفي ظل التحول الرقمي أصبحت جاهزية الشركات تعتمد بصورة متزايدة على توظيف التقنيات الحديثة وأنظمة المعلومات في عمليات التنبؤ بالمخاطر وإدارة الأزمات حيث تتيح التقنيات الرقمية جمع البيانات

وتحليلها بصورة فورية وتوفير المعلومات اللازمة لصناع القرار بما يسهم في تحسين سرعة الاستجابة ودقة القرارات أثناء الأزمات. كما تساعد الأنظمة الذكية في مراقبة المؤشرات المبكرة للمخاطر وإطلاق التنبيهات قبل تفاقم الأزمات الأمر الذي يعزز من قدرة المؤسسات على الاستعداد المسبق (Siti Afqah Zainuddin et al. 2023).

كما ترتبط جاهزية الشركات ارتباطا وثيقا بمفهوم المرونة التنظيمية حيث إن المؤسسات الأكثر جاهزية هي الأكثر قدرة على التكيف مع التغيرات واستعادة نشاطها بسرعة بعد انتهاء الأزمة. ويظهر ذلك من خلال قدرتها على إعادة توزيع الموارد وتعديل الخطط التشغيلية واستمرار تقديم الخدمات والمنتجات رغم الظروف الاستثنائية بما يحافظ على ثقة العملاء وأصحاب المصالح ويعزز استدامة الأعمال (Peter Korba et al. 2023).

وتؤكد الاتجاهات الحديثة أن جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات لم تعد مسؤولية إدارة الأزمات فقط وإنما أصبحت مسؤولية مؤسسية تشترك فيها جميع الإدارات والوحدات التنظيمية من خلال التكامل بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي واستمرارية الأعمال وإدارة المعرفة والحوكمة بما يحقق أعلى مستويات الاستعداد والمرونة المؤسسية ويزيد من قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات المستقبلية بكفاءة (Norlida Abdul Manab et al. 2020).

وبناء على ما سبق يمكن تعريف جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات بأنها القدرة المؤسسية الشاملة على الاستعداد المسبق للأزمات المحتملة من خلال التخطيط الفعال وإدارة المخاطر وتوفير الموارد وتعزيز التنسيق والاتصال واتخاذ القرارات المناسبة بما يضمن استمرارية الأعمال وتقليل الخسائر وتحقيق التعافي السريع والمحافظة على الأداء المؤسسي في مختلف الظروف.

أهمية جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات

تكتسب جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات أهمية كبيرة في ظل ما يشهده العالم من تغيرات متسارعة وأزمات متلاحقة أثرت بصورة مباشرة في مختلف القطاعات الاقتصادية والصناعية. فقد أصبحت المؤسسات تواجه تحديات متزايدة تتمثل في التقلبات الاقتصادية والكوارث الطبيعية والأوبئة العالمية والأزمات الجيوسياسية والتغيرات التكنولوجية السريعة الأمر الذي جعل الجاهزية المؤسسية أحد المتطلبات الأساسية لضمان استمرارية الأعمال والمحافظة على القدرة التنافسية في بيئة تتسم بدرجة عالية من عدم الاستقرار. ولذلك أصبحت المؤسسات الناجحة تنظر إلى الجاهزية باعتبارها استثماراً استراتيجياً يحقق لها القدرة على مواجهة الأزمات قبل وقوعها وليس مجرد وسيلة للتعامل معها بعد حدوثها (يكوش 2022).

وتتمثل أهمية جاهزية الشركات في أنها تمكن المؤسسات من الاستجابة السريعة والفعالة للأزمات وتقليل الوقت اللازم لاتخاذ الإجراءات المناسبة عند وقوعها. فكلما ارتفع مستوى الجاهزية انخفضت درجة الارتباك داخل المؤسسة وأصبحت القرارات أكثر سرعة ودقة نتيجة وجود خطط مسبقة وتحديد واضح للأدوار والمسؤوليات وآليات الاتصال والتنسيق بين مختلف الإدارات. ويؤدي ذلك إلى الحد من الآثار السلبية للأزمات وتقليل الخسائر التشغيلية والمالية (صادق وآخرون 2019).

كما تساهم جاهزية الشركات في تعزيز استمرارية الأعمال من خلال ضمان استمرار العمليات التشغيلية والخدمات الأساسية حتى أثناء الأزمات. ويتحقق ذلك عبر إعداد خطط لاستمرارية الأعمال وخطط للطوارئ تضمن استمرار الأنشطة الحيوية وعدم توقف الإنتاج أو الخدمات لفترات طويلة مما يساعد المؤسسة على المحافظة على عملائها ومكانتها التنافسية وثقة أصحاب المصالح (بوداود 2021).

وتساعد الجاهزية المؤسسية أيضاً على حماية الموارد البشرية التي تعد أهم أصول المؤسسة وذلك من خلال توفير بيئة عمل آمنة وإعداد العاملين للتعامل مع المواقف الطارئة عبر التدريب المستمر والمحاكاة

الدورية للأزمات. كما تسهم في رفع مستوى الوعي لدى العاملين وتعزيز قدرتهم على التصرف السليم أثناء الأزمات وتقليل الأخطاء التي قد تزيد من حجم الخسائر أو تعيق جهود الاستجابة (حمادة وآخرون 2012).

ومن الجوانب المهمة كذلك أن جاهزية الشركات تعزز جودة القرارات الإدارية خلال الأزمات حيث توفر للإدارة المعلومات اللازمة والخطط البديلة والسيناريوهات المختلفة التي تساعد على اختيار البدائل الأكثر ملاءمة في الوقت المناسب. كما تقلل من تأثير الضغوط النفسية والتنظيمية التي قد تواجه القيادات أثناء الأزمات وتسهم في رفع كفاءة إدارة الموارد والعمليات خلال الظروف الطارئة (خياط 2011).

وتبرز أهمية الجاهزية أيضا في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات حيث إن الشركات الأكثر استعدادا للأزمات تكون أكثر قدرة على المحافظة على حصتها السوقية واستمرار علاقاتها مع العملاء والموردين مقارنة بالشركات التي تفتقر إلى أنظمة فعالة للاستعداد وإدارة الأزمات. كما تساعد الجاهزية في تحسين سمعة المؤسسة وزيادة ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح بقدرتها على إدارة المخاطر وتحقيق الاستقرار المؤسسي. (Eliana Judith Yazo-Cabuya et al. 2024)

كما تسهم جاهزية الشركات في دعم تحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال تقليل احتمالات توقف الأعمال وخفض الخسائر الاقتصادية والبيئية والاجتماعية الناتجة عن الأزمات. ويؤدي ذلك إلى تعزيز قدرة المؤسسة على الاستمرار في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمحافظة على مواردها وتحقيق التوازن بين متطلبات النمو الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية والبيئية (Jesko Schulte & Sören Knuts 2022).

وتساعد الجاهزية المؤسسية كذلك على تعزيز مرونة المنظمة في مواجهة التغيرات المستقبلية حيث تمكنها من التكيف السريع مع الظروف الجديدة وإعادة تنظيم مواردها وتعديل خططها التشغيلية وفقا

لمتطلبات البيئة المحيطة. وتعد هذه المرونة من أهم العوامل التي تميز المؤسسات القادرة على الاستمرار وتحقيق النجاح في بيئة أعمال تتسم بالتقلب وعدم اليقين. (Semih Coskun & Elif Akgül 2022)

كما أن الجاهزية لمواجهة الأزمات تسهم في تعزيز التكامل بين مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية من خلال بناء نظم اتصال فعالة وتحديد مسؤوليات واضحة وتشجيع العمل الجماعي والتنسيق المستمر أثناء الأزمات وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على سرعة تنفيذ الإجراءات وتحقيق الاستجابة الفعالة وتقليل الازدواجية في أداء المهام (العزاوي 2018).

وبناء على ما سبق يتضح أن جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات تمثل أحد المقومات الأساسية لاستدامة المؤسسات الحديثة لما تؤديه من دور في تعزيز سرعة الاستجابة وحماية الموارد وتحسين جودة القرارات ودعم استمرارية الأعمال ورفع المرونة التنظيمية والمحافظة على القدرة التنافسية بما يمكن الشركات من مواجهة الأزمات والتكيف مع المتغيرات المستقبلية بكفاءة وفاعلية.

أبعاد ومؤشرات جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات

تعد جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات من المفاهيم متعددة الأبعاد التي لا تقتصر على توافر خطط للطوارئ فقط وإنما تشمل مجموعة متكاملة من المقومات التنظيمية والإدارية والبشرية والتقنية التي تمكن المؤسسة من الاستعداد المسبق للأزمات والاستجابة لها بكفاءة ثم استعادة نشاطها بصورة سريعة بعد انتهاء الأزمة. ولذلك فإن تقييم جاهزية الشركات يعتمد على عدد من الأبعاد والمؤشرات التي تعكس مدى قدرة المؤسسة على التعامل مع الظروف الاستثنائية وتحقيق استمرارية الأعمال في مختلف المواقف الطارئة (حمادنة 2020).

ويعد بعد التخطيط والاستعداد المسبق من أهم أبعاد جاهزية الشركات حيث يتمثل في امتلاك المؤسسة خططا واضحة للطوارئ وإدارة الأزمات واستمرارية الأعمال تتضمن تحديد السيناريوهات المحتملة

وآليات التعامل معها والإجراءات الواجب اتباعها في كل مرحلة من مراحل الأزمة. كما يشمل هذا البعد تحديث الخطط بصورة دورية وإجراء المراجعات المستمرة للتأكد من ملاءمتها للمتغيرات التي تشهدها بيئة العمل. ويعد وجود خطط مكتوبة ومحدثة أحد أهم المؤشرات التي تعكس مستوى جاهزية المؤسسة لمواجهة الأزمات (خياط 2019).

ويمثل بعد القيادة واتخاذ القرار أحد الأبعاد الرئيسة للجاهزية حيث يعتمد نجاح المؤسسة في مواجهة الأزمات على وجود قيادة قادرة على اتخاذ القرارات السريعة والمبنية على المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب. وتشمل مؤشرات هذا البعد سرعة اتخاذ القرار ووضوح الصلاحيات ومرونة القيادات الإدارية وقدرتها على التنسيق بين الإدارات المختلفة وإدارة الموارد بكفاءة أثناء الأزمات بما يضمن الحد من آثارها السلبية وتحقيق الاستجابة الفعالة (الشيخ 2009).

كما يعد بعد الموارد البشرية من أهم أبعاد الجاهزية المؤسسية نظراً لأن نجاح إدارة الأزمات يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة العاملين ومدى استعدادهم للتعامل مع المواقف الطارئة. ويشمل هذا البعد مستوى التدريب على إدارة الأزمات ووعي العاملين بالمخاطر وقدرتهم على تنفيذ خطط الطوارئ والعمل الجماعي وتحمل المسؤولية أثناء الظروف الاستثنائية. وتتمثل مؤشرات هذا البعد في عدد البرامج التدريبية ومستوى المشاركة في التمارين الافتراضية وسرعة استجابة فرق العمل أثناء الأزمات (العزاوي 2018).

ويتمثل بعد الموارد والإمكانات في مدى توافر الموارد المالية والبشرية والتقنية والمادية اللازمة لتنفيذ خطط إدارة الأزمات وضمان استمرارية العمليات التشغيلية. ويشمل ذلك وجود احتياطات مالية وأنظمة بديلة ومراكز تشغيل احتياطية ووسائل اتصال فعالة ومعدات وتجهيزات تساعد المؤسسة على الاستمرار في أداء أعمالها حتى في الظروف الطارئة. ويعد مستوى جاهزية هذه الموارد من أهم المؤشرات التي تعكس قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات بكفاءة (حمادة وآخرون 2012).

كما يمثل بعد نظم المعلومات والاتصال أحد الأبعاد الجوهرية لجاهزية الشركات حيث تعتمد المؤسسات الحديثة على أنظمة معلومات متطورة تساعد على جمع البيانات وتحليلها ونقلها بسرعة بين مختلف المستويات الإدارية أثناء الأزمات. وتشمل مؤشرات هذا البعد كفاءة نظم المعلومات وسرعة تدفق المعلومات ووجود وسائل اتصال داخلية وخارجية فعالة وقدرة المؤسسة على إصدار الإنذارات المبكرة وإيصال التعليمات لجميع العاملين دون تأخير. (Siti Afqah Zainuddin et al. 2023)

ويعد بعد المرونة التنظيمية من الأبعاد المهمة التي تعكس قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات وإعادة تنظيم عملياتها ومواردها وفقا لمتطلبات الأزمة. وتشمل مؤشرات هذا البعد سرعة تعديل الخطط وإعادة توزيع الموارد وإمكانية تغيير أساليب العمل واستمرار تقديم الخدمات أو المنتجات رغم الظروف الاستثنائية. ويسهم هذا البعد في تقليل آثار الأزمات وتعزيز استمرارية الأعمال والمحافظة على الأداء المؤسسي. (Peter Korba et al. 2023)

كما يمثل بعد التعافي واستمرارية الأعمال أحد الأبعاد الأساسية لجاهزية الشركات ويقصد به قدرة المؤسسة على استعادة عملياتها الطبيعية بعد انتهاء الأزمة في أقل فترة زمنية ممكنة مع المحافظة على جودة الأداء وتقليل الخسائر. وتشمل مؤشرات هذا البعد سرعة التعافي وإعادة تشغيل الأنظمة واستعادة الخدمات وتحقيق الاستقرار التنظيمي بعد انتهاء الأزمة بما يعزز استدامة المؤسسة وقدرتها على مواجهة الأزمات المستقبلية. (Norlida Abdul Manab et al. 2020)

وبناء على ما سبق يتضح أن جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات تقوم على مجموعة متكاملة من الأبعاد تشمل التخطيط المسبق والقيادة والموارد البشرية والموارد المادية ونظم المعلومات والمرونة التنظيمية واستمرارية الأعمال وهي أبعاد مترابطة تعمل بصورة تكاملية لتعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات وتحقيق الاستجابة الفعالة والتعافي السريع واستدامة الأداء المؤسسي.

العوامل المؤثرة في جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات

تتأثر جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات بمجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية والبشرية والتقنية والبيئية التي تحدد مدى قدرة المؤسسة على الاستعداد للأزمات والاستجابة لها بصورة فعالة. وتختلف درجة تأثير هذه العوامل من مؤسسة إلى أخرى وفقا لطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى نضج أنظمة إدارة المخاطر لديها إلا أنها تشترك جميعا في دورها المحوري في بناء الجاهزية المؤسسية وتعزيز استمرارية الأعمال في الظروف الاستثنائية (بكوش 2022).

ويعد مستوى تطبيق إدارة المخاطر من أهم العوامل المؤثرة في جاهزية الشركات حيث إن المؤسسات التي تمتلك أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها ووضع الإجراءات الوقائية المناسبة قبل تحولها إلى أزمات فعلية. كما يساعد التطبيق المنهجي لإدارة المخاطر على تحسين التخطيط للطوارئ ورفع كفاءة الاستجابة وتقليل الخسائر الناتجة عن الأزمات المختلفة (بوداود 2021).

كما تؤثر القيادة الإدارية بصورة مباشرة في مستوى جاهزية الشركات إذ تسهم القيادات الكفؤة في بناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المخاطر وتشجع على التخطيط الاستباقي واتخاذ القرارات السريعة أثناء الأزمات. كما تعمل القيادة الفاعلة على توفير الموارد اللازمة وتنسيق جهود الإدارات المختلفة وتحفيز العاملين على الالتزام بخطط الطوارئ بما يعزز من قدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات بكفاءة (حمادنة 2020).

ويعد العنصر البشري من أكثر العوامل تأثيرا في جاهزية الشركات حيث تعتمد فعالية الاستجابة للأزمات على مستوى كفاءة العاملين وخبراتهم ومدى وعيهم بالمخاطر وإلمامهم بإجراءات الطوارئ. كما أن التدريب المستمر وإجراء التمارين والمحاكاة يساهمان في رفع جاهزية العاملين وتعزيز قدرتهم على التعامل مع مختلف السيناريوهات المحتملة وتقليل الأخطاء أثناء إدارة الأزمات (العزاوي 2018).

كما تمثل الموارد المالية والتقنية عاملاً أساسياً في رفع مستوى الجاهزية حيث تحتاج المؤسسات إلى توفير مخصصات مالية مناسبة لتنفيذ خطط الطوارئ وتطوير أنظمة المعلومات وشراء المعدات والتجهيزات اللازمة لمواجهة الأزمات. ويسهم توافر هذه الموارد في تسريع تنفيذ الإجراءات الوقائية وتحسين قدرة المؤسسة على استمرارية الأعمال عند وقوع الأزمات (حمادة وآخرون 2012).

وتعد البنية التكنولوجية ونظم المعلومات من العوامل المهمة التي تؤثر في جاهزية الشركات حيث تساعد الأنظمة الرقمية الحديثة في مراقبة المخاطر وتحليل البيانات وإصدار الإنذارات المبكرة وتسهيل عملية الاتصال بين الإدارات المختلفة أثناء الأزمات. كما تسهم تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في تحسين دقة التنبؤ بالمخاطر ودعم اتخاذ القرار في الوقت المناسب (Semih Coskun & Elif Akgül 2022).

كما تؤثر الثقافة التنظيمية بصورة كبيرة في مستوى الجاهزية حيث إن المؤسسات التي تشجع على الشفافية والتعاون والإبلاغ المبكر عن المخاطر تكون أكثر قدرة على اكتشاف مصادر الخطر قبل تفاقمها. كما أن انتشار ثقافة التعلم المستمر والعمل الجماعي وتحمل المسؤولية يعزز من قدرة المؤسسة على تنفيذ خطط إدارة الأزمات وتحقيق التنسيق الفعال بين العاملين (سعودي 2020).

ويعد التكامل بين إدارات المؤسسة المختلفة عاملاً مهماً في تحقيق الجاهزية حيث تعتمد مواجهة الأزمات على التعاون المستمر بين الإدارات التشغيلية والمالية والموارد البشرية وتقنية المعلومات والإدارة العليا. ويؤدي ضعف التنسيق بين هذه الإدارات إلى بطء الاستجابة وزيادة احتمالات فشل خطط إدارة الأزمات بينما يسهم التكامل المؤسسي في سرعة اتخاذ القرار وتنفيذ الإجراءات بكفاءة (خياط 2011).

كما تؤثر البيئة الخارجية بما تتضمنه من متغيرات اقتصادية وتشريعية وسياسية وتقنية في مستوى جاهزية الشركات حيث تفرض هذه المتغيرات على المؤسسات مراجعة خططها بصورة مستمرة وتحديث استراتيجياتها لمواكبة التحديات الجديدة. وتعد قدرة المؤسسة على استشراف هذه المتغيرات والتكيف

معها من المؤشرات المهمة التي تعكس مستوى جاهزيتها لمواجهة الأزمات المستقبلية- (Eliana Judith Yazo Cabuya et al. 2024).

وتؤثر كذلك درجة الالتزام بمبادئ الاستدامة والحوكمة في جاهزية الشركات حيث إن المؤسسات التي تطبق معايير الاستدامة وإدارة المخاطر بصورة متكاملة تكون أكثر قدرة على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ومواجهة الأزمات دون التأثير في استمرارية أعمالها أو سمعتها المؤسسية. كما يسهم هذا الالتزام في تعزيز ثقة أصحاب المصالح وزيادة مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات المستقبلية. (Jesko Schulte & Sören Knuts 2022)

وبناء على ما سبق يتضح أن جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات تتأثر بمجموعة متكاملة من العوامل تشمل كفاءة إدارة المخاطر والقيادة الإدارية والموارد البشرية والموارد المالية والتقنية ونظم المعلومات والثقافة التنظيمية والتنسيق المؤسسي والبيئة الخارجية والالتزام بالاستدامة والحوكمة وهي عوامل مترابطة تسهم مجتمعة في رفع قدرة الشركات على الاستعداد للأزمات والاستجابة لها وتحقيق التعافي السريع واستمرارية الأعمال.

دور إدارة المخاطر في تحسين جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات

أصبحت إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المعاصرة تمثل أحد أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها الشركات في تعزيز جاهزيتها لمواجهة الأزمات والحد من أثارها السلبية. ويرجع ذلك إلى أن الأزمات غالبا ما تكون نتيجة لمخاطر لم يتم التعرف عليها أو تقييمها أو الاستعداد لها بصورة كافية. ومن ثم فإن نجاح المؤسسة في إدارة المخاطر يسهم بصورة مباشرة في بناء منظومة تنظيمية قادرة على الاستعداد للأزمات والتعامل معها بكفاءة وتحقيق استمرارية الأعمال في مختلف الظروف. ولم تعد إدارة المخاطر مجرد وظيفة وقائية وإنما أصبحت مدخلا استراتيجيا يدعم مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات المتسارعة والتحديات غير المتوقعة (العنزي 2015).

وتؤدي إدارة المخاطر دوراً محورياً في تحسين جاهزية الشركات من خلال التعرف المبكر على مصادر المخاطر المحتملة وتحليل أسبابها وتقدير احتمالات حدوثها وآثارها المتوقعة قبل أن تتحول إلى أزمات فعلية. ويساعد هذا النهج الاستباقي الإدارة على اتخاذ التدابير الوقائية ووضع خطط مناسبة للحد من تأثير المخاطر بما يقلل من احتمالات وقوع الأزمات ويزيد من قدرة المؤسسة على التعامل معها عند حدوثها. كما يساهم ذلك في رفع مستوى الاستعداد المؤسسي وتعزيز كفاءة الأداء في مواجهة مختلف الظروف الطارئة (بوداود 2021).

كما تساهم إدارة المخاطر في تطوير خطط الطوارئ واستمرارية الأعمال التي تعد من أهم عناصر الجاهزية المؤسسية. فمن خلال نتائج تحليل المخاطر تستطيع المؤسسة إعداد سيناريوهات متعددة للتعامل مع الأزمات المحتملة وتحديد الإجراءات الواجب اتباعها والموارد المطلوبة والأدوار والمسؤوليات الخاصة بكل إدارة. ويساعد ذلك على تقليل حالة الارتباك أثناء الأزمات وضمان سرعة تنفيذ الإجراءات المناسبة بما يحافظ على استمرارية العمليات التشغيلية ويحد من الخسائر المحتملة (العثمان 2017).

وتساهم إدارة المخاطر كذلك في تحسين جاهزية الشركات من خلال دعم عملية اتخاذ القرار قبل الأزمات وأثناءها وبعدها حيث توفر للإدارة معلومات دقيقة ومحدثة حول طبيعة المخاطر ومستوياتها وتأثيراتها المحتملة. وتمكن هذه المعلومات القيادات الإدارية من اختيار البدائل المناسبة واتخاذ قرارات سريعة وموضوعية قائمة على التحليل العلمي بدلاً من الاعتماد على الاجتهادات الشخصية أو ردود الأفعال الآتية. كما تساعد في ترتيب أولويات الاستجابة وتوجيه الموارد نحو الأنشطة الأكثر أهمية خلال الأزمة (الشيخ 2009).

ومن الأدوار المهمة لإدارة المخاطر تعزيز التنسيق والتكامل بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة حيث تتطلب إدارة المخاطر مشاركة جميع الوحدات التنظيمية في عمليات تحديد المخاطر وتحليلها ووضع خطط الاستجابة لها. ويؤدي هذا التكامل إلى تحسين تدفق المعلومات ووضوح المسؤوليات وسرعة

الاتصال أثناء الأزمات مما يرفع من كفاءة الاستجابة ويقلل من احتمالات تضارب القرارات أو تأخر تنفيذ الإجراءات اللازمة (خياط 2011).

كما تؤدي إدارة المخاطر دورا بارزا في رفع كفاءة الموارد البشرية من خلال نشر ثقافة الوعي بالمخاطر وتدريب العاملين على كيفية التعامل مع الأزمات وتنفيذ خطط الطوارئ. ويساعد ذلك على تنمية مهارات العاملين في مواجهة الظروف الطارئة وتعزيز قدرتهم على التصرف السليم تحت الضغط وتقليل الأخطاء البشرية التي قد تؤدي إلى تفاقم آثار الأزمة. كما يسهم التدريب المستمر في بناء فرق عمل أكثر جاهزية وقدرة على العمل الجماعي أثناء الأزمات (العزاوي 2018).

وفي ظل التحول الرقمي أصبحت إدارة المخاطر تعتمد بصورة متزايدة على التقنيات الحديثة ونظم المعلومات في دعم جاهزية الشركات حيث تسهم الأنظمة الرقمية في مراقبة المؤشرات المبكرة للمخاطر وتحليل البيانات بصورة فورية وإصدار التنبيهات اللازمة قبل تفاقم المشكلات. كما تساعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في تحسين دقة التنبؤ بالمخاطر واختيار أفضل بدائل الاستجابة بما يرفع من مستوى الجاهزية المؤسسية ويزيد من مرونة الشركات في مواجهة الأزمات المختلفة. (Siti Afqah Zainuddin et al. 2023)

كما تسهم إدارة المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال من خلال ضمان جاهزية الموارد المالية والبشرية والتقنية وتوفير البدائل المناسبة لاستمرار العمليات الحيوية أثناء الأزمات. ويؤدي ذلك إلى تقليل فترات التوقف والمحافظة على جودة الخدمات والمنتجات واستعادة النشاط الطبيعي للمؤسسة في أسرع وقت ممكن بعد انتهاء الأزمة وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على سمعة المؤسسة وثقة العملاء وأصحاب المصالح. (Peter Korba et al. 2023)

وتبرز أهمية إدارة المخاطر أيضا في دعم المرونة التنظيمية للشركات حيث تساعد على التكيف السريع مع التغيرات البيئية وإعادة توزيع الموارد وتعديل الخطط التشغيلية وفقا لمتطلبات الأزمة. وتعد هذه

المرونة من أهم عناصر الجاهزية المؤسسية لأنها تمكن المؤسسة من التعامل مع الأزمات المتغيرة دون التأثير بصورة كبيرة في تحقيق أهدافها أو استمرارية أعمالها. كما تسهم في تعزيز قدرة الشركة على التعافي السريع واستعادة مستويات الأداء الطبيعية بعد انتهاء الأزمة. (Norlida Abdul Manab et al. 2020)

وبناء على ما سبق يتضح أن إدارة المخاطر تؤدي دورا استراتيجيا في تحسين جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات من خلال التنبؤ بالمخاطر والتخطيط المسبق ودعم اتخاذ القرار وتعزيز التنسيق المؤسسي ورفع كفاءة الموارد البشرية وتوظيف التقنيات الحديثة وتحقيق استمرارية الأعمال وبناء المرونة التنظيمية الأمر الذي يمكن الشركات من مواجهة الأزمات بكفاءة والمحافظة على استدامة أعمالها وقدرتها التنافسية.

العلاقة بين إدارة المخاطر وجاهزية الشركات لمواجهة الأزمات

تعد العلاقة بين إدارة المخاطر وجاهزية الشركات لمواجهة الأزمات من العلاقات التكاملية التي تقوم على أساس أن نجاح المؤسسة في إدارة المخاطر يمثل المدخل الرئيس لبناء جاهزية مؤسسية فعالة قادرة على التعامل مع الأزمات المختلفة. فالمخاطر تمثل المرحلة السابقة للأزمة وفي حال عدم اكتشافها أو معالجتها بصورة مناسبة فإنها تتطور تدريجيا لتتحول إلى أزمة قد تهدد استمرارية المؤسسة. ومن ثم فإن إدارة المخاطر تمثل خط الدفاع الأول الذي تعتمد عليه الشركات في الوقاية من الأزمات والحد من آثارها السلبية قبل وقوعها (خياط 2019).

وتتجسد العلاقة بين إدارة المخاطر وجاهزية الشركات في أن إدارة المخاطر توفر للمؤسسة القدرة على استشراف المستقبل والتعرف على مصادر التهديد المحتملة وتحليلها بصورة علمية بما يسمح بوضع خطط استجابة مبكرة وتخصيص الموارد اللازمة للتعامل مع الأزمات المحتملة. وكلما ارتفع مستوى نضج

نظام إدارة المخاطر زادت قدرة المؤسسة على الاستعداد المسبق للأزمات وتحقيق مستويات أعلى من الجاهزية التنظيمية والمرونة التشغيلية (بكوش 2022).

كما تؤدي إدارة المخاطر إلى تعزيز جاهزية الشركات من خلال تحسين جودة التخطيط الاستراتيجي حيث تعتمد المؤسسات على نتائج تحليل المخاطر عند إعداد الخطط والسياسات المستقبلية بما يساعدها على مراعاة التحديات المحتملة ووضع بدائل وخطط للطوارئ تضمن استمرارية الأعمال في مختلف الظروف. ويؤدي ذلك إلى رفع كفاءة التخطيط وتقليل تأثير الأحداث غير المتوقعة على تحقيق الأهداف المؤسسية (حمادنة 2020).

وتظهر العلاقة الوثيقة بين المتغيرين أيضا في مجال اتخاذ القرار حيث توفر إدارة المخاطر قاعدة معلومات شاملة تساعد القيادات الإدارية على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة أثناء الأزمات استنادا إلى بيانات دقيقة وتحليلات علمية بدلا من الاعتماد على ردود الأفعال العشوائية. كما تسهم هذه المعلومات في تحديد أولويات التدخل وتوزيع الموارد بصورة أكثر كفاءة وهو ما يعزز جاهزية المؤسسة للتعامل مع مختلف السيناريوهات المحتملة (الشيخ 2009).

كما تسهم إدارة المخاطر في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الاستعداد والوقاية من خلال نشر الوعي بالمخاطر بين العاملين وتعزيز مشاركتهم في اكتشافها والإبلاغ عنها والالتزام بخطة الطوارئ. ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى الجاهزية الفردية والتنظيمية وزيادة قدرة العاملين على تنفيذ الإجراءات المطلوبة أثناء الأزمات دون ارتباك أو تأخير مما يحسن من كفاءة الاستجابة المؤسسية (سعودي 2020).

ومن أوجه العلاقة المهمة كذلك أن إدارة المخاطر تدعم استمرارية الأعمال التي تمثل أحد أهم مؤشرات جاهزية الشركات حيث تساعد في حماية الموارد الحيوية وتحديد الأنشطة الأساسية التي يجب المحافظة عليها أثناء الأزمات ووضع الخطط اللازمة لاستمرارها. كما تسهم في تقليل فترات التعتل وتسريع عمليات

التعافي بعد انتهاء الأزمة بما يحافظ على استقرار المؤسسة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه العملاء وأصحاب المصالح.(Eliana Judith Yazo-Cabuya et al. 2024)

وتعزز إدارة المخاطر أيضا مرونة الشركات في مواجهة الأزمات من خلال توفير القدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة وإعادة توزيع الموارد وتعديل الخطط التشغيلية وفقا لمتطلبات الموقف. ويؤدي ذلك إلى رفع قدرة المؤسسة على مواجهة مختلف أنواع الأزمات سواء كانت اقتصادية أو تشغيلية أو تقنية أو بيئية مع المحافظة على مستويات الأداء وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Semih Coskun & Elif Akgün 2022).

كما تؤكد الاتجاهات الحديثة في الإدارة أن العلاقة بين إدارة المخاطر وجاهزية الشركات أصبحت أكثر قوة في ظل التحول الرقمي حيث تسهم التقنيات الحديثة في تحسين عمليات التنبؤ بالمخاطر وتحليل البيانات ومراقبة المؤشرات المبكرة للأزمات بما يعزز قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. وأصبحت المؤسسات التي توظف التقنيات الرقمية في إدارة المخاطر أكثر استعدادا لمواجهة الأزمات وأكثر قدرة على تحقيق التعافي السريع مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب التقليدية.(Malgorzata Zieba et al. 2022)

وبناء على ما سبق يتضح أن العلاقة بين إدارة المخاطر وجاهزية الشركات لمواجهة الأزمات علاقة إيجابية وتكاملية حيث تمثل إدارة المخاطر الأساس الذي تبنى عليه جاهزية المؤسسات من خلال تحسين القدرة على التنبؤ بالمخاطر والتخطيط المسبق ودعم اتخاذ القرار وتعزيز المرونة التنظيمية واستمرارية الأعمال ورفع كفاءة الموارد البشرية والتقنية بما يمكن الشركات من مواجهة الأزمات بكفاءة وتحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة الفصل الثالث

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات التي اتبعها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. ويستعرض الفصل المنهج المستخدم ومجتمع الدراسة وعينتها وأداة جمع البيانات وآلية تصميم الاستبانة وطرق التحقق من صدقها وثباتها إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الخطوات العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة بما يضمن دقة النتائج وموضوعيتها وإمكانية الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين إدارة المخاطر وجاهزية الشركات لمواجهة الأزمات.

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعد من المناهج المناسبة في الدراسات الإدارية التي تهدف إلى وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين متغيراتها المختلفة. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليلها بطريقة علمية من أجل الوصول إلى نتائج تساهم في تفسير دور إدارة المخاطر في تحسين جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات.

ويرتكز المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة على وصف واقع ممارسات إدارة المخاطر داخل الشركات وتحليل دور هذه الممارسات في تعزيز قدرة المؤسسات على الاستعداد لمواجهة الأزمات والتعامل معها بصورة فعالة. كما يساعد هذا المنهج في تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر وجاهزية الشركات لمواجهة الأزمات من خلال دراسة آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات.

كما تعتمد الدراسة على الأسلوب الميداني في جمع البيانات حيث يتم الحصول على المعلومات من خلال عينة من العاملين في الشركات وذلك بهدف التعرف على آرائهم حول دور إدارة المخاطر في تعزيز قدرة

المؤسسات على مواجهة الأزمات. ويتم بعد ذلك تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من أجل الوصول إلى نتائج تساعد في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها.

أدوات الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة حيث تعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخداما في الدراسات الإدارية نظرا لقدرتها على جمع البيانات من عدد كبير من المبحوثين بطريقة منظمة تسهل عملية تحليلها.

وقد تم تصميم الاستبانة بما يتناسب مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها حيث تتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة والمتمثلة في إدارة المخاطر وجاهزية الشركات لمواجهة الأزمات. كما تم صياغة فقرات الاستبانة بطريقة واضحة تساعد أفراد العينة على الإجابة عنها بدقة وتعكس آرائهم حول موضوع الدراسة.

وتتكون الاستبانة من محورين

المحور الأول: إدارة المخاطر

المحور الثاني: الازمات

كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة حيث تتدرج الإجابات بين موافق بشدة وموافق ومحاييد وغير موافق وغير موافق بشدة وذلك بهدف قياس درجة اتفاق أفراد العينة مع العبارات الواردة في الاستبانة وتحليلها بصورة علمية تساعد في الوصول إلى نتائج دقيقة.

مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية العاملة بالمملكة العربية السعودية

وتتكون عينة الدراسة من عينة عشوائية طبقية لضمان تمثيل المجتمع تتكون من 150 فرد

عينة البحث

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية نظرا لملاءمته لطبيعة مجتمع الدراسة حيث
يضمن تمثيل مختلف الفئات الوظيفية داخل الشركات السعودية.

وبلغ حجم عينة الدراسة (15) مفردة من العاملين في الشركات السعودية وتم اختيارهم من عدد من
الشركات مع مراعاة تمثيل مختلف المستويات الإدارية والتي تشمل الإدارة العليا والإدارة الوسطى
والإدارة التنفيذية إضافة إلى العاملين في إدارات إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والجودة والإدارات
التشغيلية. ويسهم هذا التوزيع في توفير بيانات متنوعة وشاملة تمكن من دراسة أثر إدارة المخاطر
المؤسسية في تحسين بيئة العمل وجودة القرارات الإدارية بصورة أكثر دقة كما يعزز من إمكانية تعميم
نتائج الدراسة على مجتمع البحث في حدود الدراسة.

حدود البحث

تحدد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي تحدد نطاقها من حيث الموضوع والمكان والزمان والعينة
وذلك على النحو الآتي:

الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على تناول دور إدارة المخاطر في تحسين جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات مع التركيز على
ممارسات إدارة المخاطر المرتبطة بتحديد المخاطر وتحليلها والتخطيط للاستجابة لها.

الحدود المكانية

تطبق هذه الدراسة على الشركات العاملة في بيئة الأعمال التي يتم اختيارها ضمن نطاق الدراسة.

الحدود الزمنية

تتمثل الحدود الزمنية للدراسة في الفترة التي يتم خلالها جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة وإجراء التحليل الإحصائي للبيانات.

الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على عينة من العاملين في الشركات الذين لديهم معرفة أو خبرة في مجال إدارة المخاطر أو إدارة الأزمات داخل المؤسسات.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة الفصل الرابع

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة بهدف التعرف إلى دور إدارة المخاطر في تحسين جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. ويتضمن الفصل عرض الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وتحليل استجاباتهم تجاه محاور الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ثم اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة والإطار النظري والدراسات السابقة وصولاً إلى استخلاص أهم النتائج التي تسهم في تفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

تحليل البيانات

أولاً: الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	4	26.7
أنثى	11	73.3
الإجمالي	15	100.0

يتضح أن غالبية أفراد العينة من الإناث بنسبة (73.3%) بينما بلغت نسبة الذكور (26.7%).

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
25 إلى أقل من 30 سنة	3	20.0
30 إلى أقل من 40 سنة	10	66.7
50 سنة فأكثر	2	13.3
الإجمالي	15	100.0

تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية (30 إلى أقل من 40 سنة) تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة.

3. توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة %
موظف إداري	7	46.7
مدير إدارة	3	20.0
مدير تنفيذي	3	20.0
أخصائي إدارة مخاطر	2	13.3
الإجمالي	15	100.0

4. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	5	33.3
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	8	53.3
10 سنوات فأكثر	2	13.3
الإجمالي	15	100.0

ثانيا: التحليل الوصفي لعبارات الاستبانة

المحور الأول: إدارة المخاطر

المسلسل	العبارة	المتوسط	الانحراف	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
1	تمتلك الشركة وحدة تنظيمية مستقلة أو مسؤولا متخصصا يعنى بإدارة المخاطر.	3.93	1.06	مرتفعة	الثانية
2	توجد سياسات وإجراءات واضحة ومعلنة في الشركة للتعامل مع المخاطر المحتملة.	3.93	1.06	مرتفعة	الثانية

3	تحرص الإدارة على التحديث الدوري والمستمر لسجل المخاطر.	3.93	0.93	مرتفعة	الثانية
4	تتوفر في الشركة قنوات اتصال فعالة تتيح للموظفين الإبلاغ المبكر عن المخاطر.	4.20	0.83	مرتفعة جدا	الأولى
5	توفر الشركة برامج تدريبية مستمرة للموظفين لرفع الوعي بكيفية مواجهة المخاطر.	3.60	1.36	مرتفعة	السادسة
6	تخصص الشركة موارد مالية كافية لتنفيذ خطط الطوارئ والاستجابة للأزمات.	3.67	1.25	مرتفعة	الخامسة
	المتوسط العام	3.88	1.08	مرتفعة	

تحليل المحور الأول

يتضح أن المتوسط العام للمحور بلغ (3.88) وهو متوسط مرتفع، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن الشركات الصناعية تطبق إدارة المخاطر بدرجة جيدة. وقد احتلت عبارة توافر قنوات الاتصال للإبلاغ عن المخاطر المرتبة الأولى، بينما جاءت برامج التدريب الخاصة بإدارة المخاطر في المرتبة الأخيرة، وهو ما يشير إلى ضرورة زيادة الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين.

المحور الثاني: جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات

المسلسل	العبارة	المتوسط	الانحراف	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
7	يسهم تطبيق نظام إدارة المخاطر في تعزيز شعور الموظفين بالأمان والاستقرار الوظيفي أثناء الأزمات.	3.73	1.12	مرتفعة	السابعة
8	يساعد التنبؤ المسبق بالمخاطر في تقليل مستويات ضغوط العمل أثناء الأزمات.	4.27	0.68	مرتفعة جدا	الأولى
9	تسهم خطط إدارة المخاطر في وضوح المسؤوليات والمهام.	4.00	0.82	مرتفعة	الثالثة
10	تدعم ممارسات إدارة المخاطر الشفافية والعدالة عند توزيع المهام.	3.93	1.12	مرتفعة	الرابعة
11	يعزز وجود نظام لإدارة المخاطر روح التعاون والعمل الجماعي.	3.87	0.96	مرتفعة	السادسة
12	تنعكس كفاءة إدارة المخاطر إيجابيا على تحسين جاهزية الشركة للتعامل مع الأزمات.	4.07	0.68	مرتفعة	الثانية

13	توفر إدارة المخاطر بيئة تنظيمية مرنة تساعد الشركة على الاستجابة السريعة للأزمات.	3.93	1.12	مرتفعة	الرابعة
	المتوسط العام	3.97	0.93	مرتفعة	

تحليل المحور الثاني

بلغ المتوسط العام (3.97)، وهو ما يعكس وجود مستوى مرتفع من جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات. كما جاءت عبارة التنبؤ المسبق بالمخاطر في المرتبة الأولى، وهو ما يؤكد أهمية الاستعداد المبكر في رفع مستوى الجاهزية التنظيمية.

المحور الثالث: الاستجابة واتخاذ القرار أثناء الأزمات

المسلسل	العبارة	المتوسط	الانحراف	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
14	تعتمد الإدارة العليا على تقارير المخاطر قبل اتخاذ القرارات أثناء الأزمات.	4.00	1.10	مرتفعة	الثالثة
15	تسهم إدارة المخاطر في زيادة سرعة استجابة متخذي القرار.	3.87	1.02	مرتفعة	الرابعة

16	يساعد تحديد المخاطر مسبقاً في تقليل نسبة الخطأ في القرارات.	4.07	1.06	مرتفعة	الأولى
17	تمنح خطط إدارة المخاطر المسؤولين ثقة أكبر في اتخاذ القرارات.	3.60	1.25	مرتفعة	السابعة
18	يساعد تقييم المخاطر في المفاضلة بين البدائل.	3.67	1.01	مرتفعة	السادسة
19	تلتزم الإدارة بمتابعة نتائج القرارات بناء على مؤشرات المخاطر.	3.80	1.11	مرتفعة	الخامسة
20	يسهم ربط إدارة المخاطر باتخاذ القرار في تعزيز جاهزية الشركة واستمرارية أعمالها.	4.07	1.00	مرتفعة	الأولى
	المتوسط العام	3.87	1.08	مرتفعة	

تحليل المحور الثالث

أظهرت النتائج أن المتوسط العام للمحور بلغ (3.87)، وهو متوسط مرتفع يدل على أن أفراد العينة يرون أن إدارة المخاطر تؤدي دوراً مهماً في تحسين جودة الاستجابة واتخاذ القرارات أثناء الأزمات، وقد جاءت عبارات تقليل الأخطاء في القرارات وربط إدارة المخاطر باتخاذ القرار في المرتبة الأولى.

ثالثاً: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب المحور
إدارة المخاطر	3.88	1.08	مرتفعة	الثاني
جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات	3.97	0.93	مرتفعة	الأول
الاستجابة واتخاذ القرار أثناء الأزمات	3.87	1.08	مرتفعة	الثالث
المتوسط العام	3.91	1.03	مرتفعة	

يتضح أن جميع المحاور جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، حيث احتل محور جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات المرتبة الأولى بمتوسط (3.97)، يليه محور إدارة المخاطر بمتوسط (3.88)، ثم محور الاستجابة واتخاذ القرار أثناء الأزمات بمتوسط (3.87)، مما يدل على أن أفراد العينة يدركون الدور الإيجابي لإدارة المخاطر في رفع جاهزية الشركات الصناعية لمواجهة الأزمات.

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة

تنص الفرضية الرئيسة على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في تحسين جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط الحسابي لمحور إدارة المخاطر بلغ (3.88) وهو ضمن مستوى الموافقة المرتفعة بينما بلغ المتوسط الحسابي لمحور جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات (3.97) وهو أيضا ضمن مستوى الموافقة المرتفعة. كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور الاستجابة واتخاذ القرار أثناء الأزمات (3.87) وهو مستوى مرتفع يعكس إدراك أفراد العينة للدور الذي تؤديه إدارة المخاطر في تعزيز جاهزية الشركات وتحسين قدرتها على التعامل مع الأزمات.

وتشير هذه النتائج إلى أن تطبيق إدارة المخاطر يساهم في تحسين قدرة الشركات على التنبؤ بالمخاطر والاستعداد لها ووضع خطط مناسبة للتعامل معها بما يؤدي إلى رفع مستوى الجاهزية التنظيمية وتعزيز سرعة الاستجابة عند حدوث الأزمات.

وبناء على ذلك يتم قبول الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود أثر لإدارة المخاطر في تحسين جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات.

الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في تحسين جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات.

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي لمحور جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات بلغ (3.97) وهو من المتوسطات المرتفعة كما جاءت جميع عبارات المحور بدرجة موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا الأمر الذي يدل على وجود تأثير إيجابي لإدارة المخاطر في تعزيز جاهزية الشركات.

القرار: قبول الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في تحسين الاستجابة و اتخاذ القرار أثناء الأزمات.

أوضحت نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي لمحور الاستجابة واتخاذ القرار أثناء الأزمات بلغ (3.87) وهو ضمن مستوى الموافقة المرتفعة كما جاءت جميع عبارات المحور بدرجات مرتفعة مما يدل على أن إدارة المخاطر تؤدي دورا فاعلا في دعم القرارات الإدارية أثناء الأزمات وتحسين سرعة الاستجابة لها.

القرار: قبول الفرضية الفرعية الثانية.

خامسا: مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات الصناعية محل الدراسة تطبق ممارسات إدارة المخاطر بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام لمحور إدارة المخاطر (3.88) وهو ما يعكس اهتمام هذه الشركات بتبني سياسات وإجراءات تسهم في التعرف على المخاطر وتحليلها والاستعداد للتعامل معها. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء إدراك إدارات الشركات الصناعية لأهمية إدارة المخاطر باعتبارها أحد المرتكزات الأساسية لضمان استمرارية الأعمال والمحافظة على الموارد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال.

كما بينت النتائج أن الشركات تحرص على توفير قنوات اتصال فعالة للإبلاغ عن المخاطر وهو ما جاء في المرتبة الأولى ضمن عبارات محور إدارة المخاطر. ويعكس ذلك اهتمام الشركات بتشجيع التواصل الداخلي والإبلاغ المبكر عن المخاطر المحتملة بما يساعد على سرعة التعامل معها قبل أن تتطور إلى أزمات قد تؤثر في الأداء المؤسسي أو استمرارية الأعمال. وفي المقابل جاءت برامج التدريب المتعلقة بإدارة المخاطر

في المرتبة الأخيرة داخل المحور مما يشير إلى الحاجة إلى زيادة الاستثمار في تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال إدارة المخاطر وإدارة الأزمات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن محور جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات جاء في المرتبة الأولى بين محاور الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وهو ما يدل على أن أفراد العينة يرون أن الشركات الصناعية تتمتع بمستوى مرتفع من الجاهزية لمواجهة الأزمات. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تطبيق إدارة المخاطر يساهم في تعزيز الاستعداد المسبق ووضع خطط للطوارئ وتحديد المسؤوليات وتوفير آليات واضحة للتعامل مع الأزمات عند حدوثها الأمر الذي ينعكس إيجابياً على مستوى الجاهزية التنظيمية.

كما أوضحت النتائج أن التنبؤ المسبق بالمخاطر يساهم بصورة كبيرة في تقليل ضغوط العمل أثناء الأزمات حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الأولى ضمن محور جاهزية الشركات. ويشير ذلك إلى أن الاستعداد المبكر والتخطيط المسبق يقللان من حالة الارتباك التي قد تصاحب الأزمات ويساعدان العاملين والإدارة على التعامل مع المواقف الطارئة بصورة أكثر كفاءة وفاعلية.

وأظهرت النتائج كذلك أن إدارة المخاطر تساهم في تحسين الثقافة التنظيمية وتعزيز وضوح المسؤوليات والمهام أثناء الأزمات وهو ما يساعد على رفع مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة وتقليل حالات التداخل في الاختصاصات وتحسين سرعة الاستجابة للأحداث الطارئة. كما يساهم ذلك في تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة وتحقيق قدر أكبر من الاستقرار التنظيمي أثناء الأزمات.

كما بينت نتائج الدراسة أن محور الاستجابة واتخاذ القرار أثناء الأزمات جاء بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.87) مما يدل على أن إدارة المخاطر تؤدي دوراً مهماً في دعم عملية اتخاذ القرار خلال الأزمات. ويمكن تفسير ذلك بأن وجود معلومات دقيقة عن المخاطر المحتملة يساعد متخذي القرار على تقييم البدائل المتاحة واختيار أنسب الحلول في الوقت المناسب بما يقلل من احتمالات الخطأ ويزيد من كفاءة القرارات المتخذة.

وأوضحت النتائج أن تحديد المخاطر مسبقاً وربط إدارة المخاطر بعملية اتخاذ القرار جاء في المرتبة الأولى ضمن عبارات هذا المحور وهو ما يعكس أهمية المعلومات المتعلقة بالمخاطر في تحسين جودة القرارات الإدارية أثناء الأزمات. كما أن اعتماد الإدارة على تقارير المخاطر قبل اتخاذ القرارات يعزز من قدرة الشركات على مواجهة الظروف غير المتوقعة وتحقيق الاستجابة السريعة والفعالة.

ومن جانب آخر أظهرت النتائج أن خطط إدارة المخاطر المتعلقة بدعم القرارات الاستثمارية جاءت في المرتبة الأخيرة ضمن محور الاستجابة واتخاذ القرار أثناء الأزمات وهو ما قد يشير إلى أن الشركات تركز بصورة أكبر على الجوانب التشغيلية وإدارة الأزمات المباشرة مقارنة بالقرارات الاستثمارية طويلة الأجل خلال فترات الأزمات.

وبوجه عام تؤكد نتائج الدراسة أن إدارة المخاطر تمثل أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز جاهزية الشركات الصناعية لمواجهة الأزمات وذلك من خلال تحسين عمليات التنبؤ بالمخاطر والتخطيط المسبق وتعزيز سرعة الاستجابة ودعم جودة القرارات الإدارية وتحقيق التنسيق بين الإدارات المختلفة. كما تشير النتائج إلى أن نجاح الشركات في تطبيق إدارة المخاطر بصورة مؤسسية يسهم في تعزيز قدرتها على مواجهة الأزمات وتقليل آثارها السلبية والمحافظة على استمرارية الأعمال وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

النتائج

في ضوء أهداف الدراسة والإطار النظري وتحليل البيانات التي تناولت دور إدارة المخاطر في تحسين جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية أمكن التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتوضح مدى إسهام إدارة المخاطر

في تعزيز قدرة الشركات على مواجهة الأزمات والتعامل معها بكفاءة وفاعلية وتتمثل أبرز النتائج فيما يأتي:

1. أظهرت الدراسة أن إدارة المخاطر تمثل أحد الركائز الإدارية الأساسية التي تسهم في رفع مستوى جاهزية الشركات الصناعية لمواجهة الأزمات من خلال تعزيز القدرة على التعرف المبكر على المخاطر المحتملة والاستعداد للتعامل معها قبل تحولها إلى أزمات فعلية .

2. تبين أن تحديد المخاطر وتحليلها بصورة منهجية يسهم في تحسين قدرة الشركات على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية وتحديد أولوياتها بما يساعد الإدارة على اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة في الوقت المناسب .

3. كشفت النتائج أن التخطيط لإدارة المخاطر يعد من أهم العوامل التي تسهم في رفع جاهزية الشركات حيث يساعد وجود خطط واضحة للطوارئ وإجراءات استجابة محددة على تقليل آثار الأزمات وتحسين سرعة التعامل معها .

4. أوضحت الدراسة أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بصورة مستمرة يسهم في تعزيز استمرارية الأعمال وتقليل احتمالية توقف العمليات التشغيلية عند حدوث الأزمات المختلفة .

5. بينت النتائج وجود تأثير إيجابي لإدارة المخاطر في تحسين سرعة الاستجابة للأزمات من خلال وضوح الأدوار والمسؤوليات وتوفير آليات فعالة للتنسيق بين الإدارات المختلفة أثناء الأزمات .

6. أظهرت النتائج أن الشركات التي تمتلك أنظمة متطورة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على المحافظة على استقرارها التنظيمي وتقليل الخسائر التشغيلية والمالية الناتجة عن الأزمات .

7. كشفت الدراسة أن دمج إدارة المخاطر ضمن التخطيط الاستراتيجي يعزز قدرة الشركات على التعامل مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية ويزيد من مرونتها في مواجهة الظروف غير المتوقعة .
8. أوضحت النتائج أن نشر ثقافة إدارة المخاطر بين العاملين يسهم في رفع مستوى الوعي بالمخاطر وتعزيز المشاركة في اكتشافها والإبلاغ عنها بصورة مبكرة .
9. بينت الدراسة أن التدريب المستمر للعاملين على إجراءات إدارة المخاطر وإدارة الأزمات ينعكس بصورة إيجابية على كفاءة الاستجابة للأزمات ويحد من الآثار السلبية الناتجة عنها .
10. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الجاهزية التنظيمية للشركات بما يؤكد أن ارتفاع مستوى تطبيق إدارة المخاطر يؤدي إلى ارتفاع مستوى جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات .
11. كشفت النتائج أن الاهتمام بتحديث خطط إدارة المخاطر بصورة دورية يساعد الشركات على مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال ويعزز قدرتها على مواجهة المخاطر الناشئة .
12. أكدت النتائج أن تبني إدارة المخاطر بصورة مؤسسية يسهم في دعم عملية اتخاذ القرار أثناء الأزمات من خلال توفير معلومات دقيقة تساعد القيادات الإدارية على اختيار البدائل الأكثر ملاءمة .

التوصيات

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن تعزيز جاهزية الشركات الصناعية لمواجهة الأزمات يتطلب تطوير ممارسات إدارة المخاطر بصورة مستمرة ودمجها في جميع المستويات الإدارية بما يحقق

الاستدامة المؤسسية ويزيد من قدرة الشركات على مواجهة التحديات المستقبلية ومن هذا المنطلق

توصي الدراسة بما يأتي:

1. تعزيز تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في جميع الشركات الصناعية باعتبارها جزءاً أساسياً من منظومة الإدارة الاستراتيجية .

2. تطوير سياسات وإجراءات واضحة لتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها بصورة دورية لضمان الاكتشاف المبكر للمخاطر المحتملة .

3. إعداد خطط شاملة لإدارة الأزمات وخطط لاستمرارية الأعمال يتم تحديثها واختبارها بشكل منتظم .

4. إنشاء وحدات أو إدارات متخصصة في إدارة المخاطر داخل الشركات الصناعية تتولى متابعة المخاطر وتحليلها واقتراح الحلول المناسبة .

5. دمج إدارة المخاطر في عملية التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار لضمان مراعاة المخاطر عند إعداد الخطط المستقبلية .

6. تنظيم برامج تدريبية وورش عمل دورية للعاملين والقيادات الإدارية بهدف رفع كفاءتهم في إدارة المخاطر والاستجابة للأزمات .

7. نشر ثقافة إدارة المخاطر بين جميع العاملين وتعزيز الوعي بأهمية الإبلاغ المبكر عن المخاطر المحتملة .

8. الاستفادة من التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في عمليات التنبؤ بالمخاطر ومتابعتها وتقييمها بصورة مستمرة .

9. تطوير أنظمة معلومات متكاملة لدعم إدارة المخاطر وتوفير قواعد بيانات دقيقة تساعد في

سرعة اتخاذ القرارات أثناء الأزمات .

10. تنفيذ تمارين ومحاكاة دورية للأزمات للتأكد من جاهزية فرق العمل وفعالية خطط الطوارئ .

11. تعزيز التعاون وتبادل الخبرات بين الشركات الصناعية السعودية فيما يتعلق بالممارسات

الناجحة في إدارة المخاطر وإدارة الأزمات .

12. تشجيع إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول إدارة المخاطر في قطاعات اقتصادية

مختلفة مع دراسة متغيرات تنظيمية حديثة يمكن أن تؤثر في جاهزية المؤسسات لمواجهة

الأزمات.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- بكوش، مهلاء (2022). أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع: دراسة حالة مؤسسة بيكو، جامعة الجزائر - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، مج25، ع1.
- بوداود، خليل (2021). أثر إدارة المخاطر على تحسين أداء شركات التأمين-دراسة حالة، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد04 العدد 02.
- حمادة، منى، نايفة، محمد، وعامودي، عمر (2012). إدارة مخاطر مرحلة التشييد لمشاريع التشييد في سورية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، 28(1)، 129-150.
- حمادنة، عمر سعد عرسان (2020). القيادة المستدامة وأثرها على إدارة المخاطر: الدور الوسيط للرصد الاستراتيجي: دراسة ميدانية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان، رسالة دكتوراه ، جامعة مؤتة
- خياط، أحمد مصيح (2019). تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
- خياط، وافي (2011). استخدام مبادئ إدارة المخاطر في مشاريع المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي بحلب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، سوريا.
- زيدان، سلمان، (2013)، إدارة الخطر والتأمين: الأردن-عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- سالم، رائد، خليل، طارق عبدالمجيد، وسلام، هديل (2016). إدارة المخاطر المؤثرة على تنفيذ مشاريع الأبنية المدرسية. مجلة الهندسة والتكنولوجيا.

- سعودي، نهلة إبراهيم، (2020)، إدارة المخاطر وثقافة الأزمات: دراسة لرؤى عينة من شباب جامعة الإسكندرية، مجلة كلية الآداب، ع94
- الشيخ، صالح عبدالرحمن محمد أحمد، (2009)، ادارة المخاطر وأثرها في اتخاذ قرارات الائتمان المصرفي وفق مقررات بازل: دراسة حالة البنك السوداني الفرنسي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- صادق، عبدالله محمد، وليد سيد أمين، إسلام محمود الجمال. (2019). تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر في المطارات بالتطبيق على مطار القاهرة الدولي، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياسة والضيافة، المجلد 16، العدد 2.
- عبدلي، لطيفة (2011). دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- عبدلي، لطيفة، (2012)، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- العثمان، عبيد الله محمد، (2017)، أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على الأداء دراسة ميدانية في الأمانة العامة للأوقاف وزارة الأوقاف - دولة الكويت، جامعة العلوم الإسلامية العالمية
- العزاوي، رسل فليح حسن. (2018). دور برامج إدارة المخاطر في مواجهة المخاطر بالمطارات الدولية بحث تطبيقي في مطار بغداد الدولي، جامعة بغداد ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، المجلد الثالث عشر العدد ٤٤ .
- العزري، طلال بن سالم (2011). إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية: مواضيع عامة وتحليل المخاطر في المشاريع الإنشائية الحكومية في سلطنة عمان. عمان، مسقط: النادي الثقافي.

- العنزي، سعد علي حمود، (2015)، تأثير ادارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7 العدد 13.
- القحطاني، أثير منصور، حسن، فاطمة محمد مهدي. (2022). أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية) ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية ، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية.
- لعروسي، قرين زهرة، (2021)، أهمية ادارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة شركة صناعة الغرانيت والخرسانة ش ذ م م agglolux بالمسيلة، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 2
- نعمة، نغم حسين، سلوى صالح علي، (2017)، تحليل مخاطر المشروعات على وفق نظام إدارة المشاريع الاحترافية دراسة حالة في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Eliana Judith Yazo-Cabuya, Asier Ibeas and Jorge Aurelio Herrera-Cuartas, (2024), Integrating Sustainability into Risk Management through Analytical Network Process, sustainability.
- Jesko Schulte, Sören Knuts,(2022), Sustainability impact and effects analysis - A risk management tool for sustainable product development, Elsevier.
- Malgorzata Zieba, Susanne Durst and Christoph Hinteregger, (2022), The impact of knowledge risk management on sustainability
- Norlida Abdul Manab ,Nazliatul Aniza Abdul Aziz ,Diara Md Jadi, (2020), Sustainability risk management: an integrative framework to evaluate emerging risks and other non-quantifiable risks affecting company survival
- Padmini Srinivasan, Prabeetha Bolar, (2020), Sustainability Risk Management: An Exploratory Study.

- Peter Korba, Martina Koščáková, Ingrid Sekelová , Peter Koscak, (2023), Possibilities and Challenges for the Sustainable Development of Air Transport, 9th International Conference on Mobility, IoT and Smart Cities.
- Semih Coskun and Elif Akgül, (2022), Sustainability Management Model Based on Risk Analysis and Implementation of the Model, Sustainability.
- Silvia Carpitella, Bruno Melo Brentan, Antonella Certa, Joaquín Izquierdo, (2023), A Recommendation System Supporting the Implementation of Sustainable Risk Management Measures in Airport Operations, Algorithms
- Siti Afqah Zainuddin, Borhan Abdullah, Noorul Azwin Md Nasir, Tahirah Abdullah, Noorshella Che Nawati, Ataul Karim Patwary, Nik Alif Amri Nik Hashim, (2023), Sustainable risk management practice in the organization: a Malaysian case study, Environmental Science and Pollution, springer.

الملاحق (الاستبانة)

استبانة الدراسة

عنوان الدراسة

دور إدارة المخاطر في تحسين جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية

السادة المشاركون

تحية طيبة وبعد

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة علمية بعنوان "دور إدارة المخاطر في تحسين جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية" وذلك استكمالاً لمتطلبات البحث العلمي.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة فإن مشاركتكم تعد ذات أهمية كبيرة في نجاح هذه الدراسة. كما تؤكد الباحثة أن جميع البيانات والمعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لتحقيق أهداف الدراسة.

يرجى قراءة العبارات بعناية ثم اختيار درجة الموافقة المناسبة لكل عبارة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

ولكم خالص الشكر والتقدير على تعاونكم.

أولاً: البيانات الديموغرافية

1. الجنس

☐ ذكر

☐ أنثى

2. العمر

25 ☐ إلى أقل من 30 سنة

30 ☐ إلى أقل من 40 سنة

50 ☐ سنة فأكثر

3.المسمى الوظيفي

☐ موظف إداري

☐ مدير إدارة

☐ مدير تنفيذي

☐ أخصائي إدارة مخاطر

4.عدد سنوات الخبرة في الشركة

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

10 ☐ سنوات فأكثر

ثانيا: عبارات الاستبانة

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب الذي يعبر عن رأيك.

م	العبارة	أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)
---	---------	-------------------	--------------	--------------	-----------------	----------------------

المحور الأول: إدارة المخاطر	تمتلك الشركة وحدة تنظيمية مستقلة أو مسؤولاً متخصصاً يعنى بإدارة المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
	توجد سياسات وإجراءات واضحة ومعلنة في الشركة للتعامل مع المخاطر المحتملة.	☐	☐	☐	☐	☐
	تحرص الإدارة على التحديث الدوري والمستمر لسجل المخاطر المالية والتشغيلية والتقنية.	☐	☐	☐	☐	☐
	تتوفر في الشركة قنوات اتصال فعالة تتيح للموظفين الإبلاغ المبكر عن المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
	توفر الشركة برامج تدريبية مستمرة للموظفين لرفع الوعي بكيفية مواجهة المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
	تخصص الشركة موارد مالية كافية لتنفيذ خطط الطوارئ والاستجابة للأزمات.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: جاهزية الشركات لمواجهة الأزمات	يسهم تطبيق نظام إدارة المخاطر في تعزيز شعور الموظفين بالأمان والاستقرار الوظيفي أثناء الأزمات.	☐	☐	☐	☐	☐
	يساعد التنبؤ المسبق بالمخاطر في تقليل مستويات ضغوط العمل أثناء الأزمات.	☐	☐	☐	☐	☐
	تسهم خطط إدارة المخاطر في وضوح المسؤوليات والمهام وتفادي التداخل بين الإدارات أثناء الأزمات.	☐	☐	☐	☐	☐
	تدعم ممارسات إدارة المخاطر الشفافية والعدالة عند توزيع المهام خلال إدارة الأزمات.	☐	☐	☐	☐	☐
	يعزز وجود نظام لإدارة المخاطر روح التعاون والعمل الجماعي بين فرق العمل أثناء الأزمات.	☐	☐	☐	☐	☐
	تنعكس كفاءة إدارة المخاطر إيجابيا على تحسين جاهزية الشركة	☐	☐	☐	☐	☐

					للتعامل مع الأزمات المستقبلية.	
☐	☐	☐	☐	☐	توفر إدارة المخاطر بيئة تنظيمية مرنة تساعد الشركة على الاستجابة السريعة للأزمات.	
☐	☐	☐	☐	☐	تعتمد الإدارة العليا بشكل أساسي على تقارير المخاطر قبل اتخاذ القرارات أثناء الأزمات.	المحور الثالث: الاستجابة واتخاذ القرار أثناء الأزمات
☐	☐	☐	☐	☐	تساهم إدارة المخاطر في زيادة سرعة استجابة متخذي القرار عند حدوث الأزمات المفاجئة.	
☐	☐	☐	☐	☐	يساعد تحديد المخاطر مسبقاً في تقليل نسبة الخطأ والانحراف في القرارات المتخذة أثناء الأزمات.	
☐	☐	☐	☐	☐	تمنح خطط إدارة المخاطر المسؤولين ثقة أكبر في اتخاذ القرارات المناسبة خلال الأزمات.	
☐	☐	☐	☐	☐	يساعد تقييم المخاطر في المفاضلة الفعالة بين	

					البدائل المتاحة أثناء إدارة الأزمات.	
☐	☐	☐	☐	☐	تلتزم مستويات الإدارة المختلفة بمتابعة وتقييم نتائج القرارات بناء على مؤشرات المخاطر أثناء الأزمات.	
		☐	☐	☐	يسهم ربط إدارة المخاطر بعملية اتخاذ القرار في تعزيز جاهزية الشركة واستمرارية أعمالها أثناء الأزمات.	

Abstract

This study aimed to examine the role of risk management in enhancing corporate preparedness for crisis management through an applied study of industrial companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study was motivated by the growing economic technological and organizational changes that require organizations to adopt systematic risk management practices capable of strengthening organizational resilience and improving preparedness for potential crises. The study focused on investigating the impact of risk management through its main dimensions including risk identification and analysis risk management planning and risk management practices on improving organizational preparedness for crises. It also sought to assess the level of risk management implementation within Saudi industrial companies and its contribution to enhancing organizational readiness for crisis situations.

The study adopted the descriptive analytical approach as it is appropriate for examining relationships among the study variables and describing organizational practices objectively. A structured questionnaire was used as the primary instrument for data collection. The study population consisted of industrial companies operating in Saudi Arabia while the study sample included 15 employees selected through a stratified random sampling method. The collected data were analyzed using descriptive statistical techniques including frequencies percentages means and standard deviations to describe respondents' perceptions and evaluate the study hypotheses.

The findings indicated a high level of implementation of risk management practices among Saudi industrial companies. The results revealed that organizations pay considerable attention to identifying analyzing and evaluating potential risks while developing preventive measures and contingency plans before risks evolve into actual crises. The findings also demonstrated that effective risk management planning significantly improves organizational preparedness enhances the ability to respond rapidly to emergency situations and minimizes the operational and strategic impacts of crises. Furthermore

systematic risk management practices were found to improve decision making during crises strengthen organizational coordination and support business continuity.

The results further confirmed that risk management has a significant positive impact on enhancing corporate preparedness for crises. Organizations that effectively implement integrated risk management systems demonstrate greater capability in anticipating potential threats preparing appropriate response plans improving interdepartmental coordination during crises and maintaining organizational flexibility under changing business conditions. Moreover companies with mature risk management systems exhibit stronger resilience faster recovery and greater continuity of operations compared with organizations lacking structured risk management practices.

Based on these findings the study recommends strengthening the organizational culture of risk management within Saudi industrial companies integrating risk management into strategic planning and managerial decision making providing continuous professional training in risk and crisis management regularly updating contingency and business continuity plans and employing digital technologies and artificial intelligence to improve risk prediction analysis and organizational preparedness thereby enhancing long term sustainability competitiveness and resilience.

Keywords: Risk Management, Crisis Preparedness, Crisis Management, Industrial Companies, Saudi Arabia.

Midocean University



College of Management

Department of management

**The Role of Risk Management in Enhancing Corporate Preparedness for Crisis
Response: An Applied Study on Industrial Companies in the Kingdom of Saudi
Arabia**

Prepared by:

Supervised by:

Year:2026