

دور إدارة المخاطر في تحسين أداء الشركات والقطاعات الوظيفية السعودية
دراسة تطبيقية في الهيئة العليا للأمن الصناعي

إعداد الطالب/

عبدالرحمن بن صقر العتيبي

251003208

إشراف :

د / الفيصل عبدالحميد حسن

د/ فايز جراد

العام الدراسي:

2025

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تملكها 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.

الباحث

ملخص الدراسة

الشكر والعرفان

فهرس المحتويات

الفصل الأول

المدخل العام للدراسة

المقدمة :

في الشركات الكبيرة ، تعتبر إدارة المخاطر المؤسسة ضرورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي ، وضمان مستوى الأداء الطويل الأجل وخاصة في بيئات العمل الدينامية ذات التعقيد المتزايد ، حيث تعمل الشركات السعودية في القطاعات الحكومية والشركات البيئية والصناعية والتشغيلية على تحسين أنظمة إدارة المخاطر الخاصة بها وفقاً للأهداف الاستراتيجية الوطنية والتي تتماشى مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ، والتي تؤكد على تعزيز التنمية المستدامة وتعزيز الكفاءة المؤسسة وتعزيز قدرة الشركات على تحسين مستوى الأداء والتغلب على العقبات ، وتساعد الانظمة في تقليل تأثير المخاطر على الأداء المؤسسي وإدارة الموارد بشكل أكثر فعالية وتعزيز إجراءات اتخاذ القرار (Abbaszadeh,2023,p3)

حيث أن عملية إدارة المخاطر هي عملية نظامية تهدف إلى تحديد وتقييم ومواجهة المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين مستوى الأداء ، وفي عالم الأعمال الحديث ، أصبحت إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات (أحمد ، 2020 : 123)

حيث أن الشركات الصناعية والمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية مجموعة متنوعة من المخاطر التي يمكن أن تؤثر على أدائها واستدامتها وتشمل هذه المخاطر الاقتصادية والتشغيلية والتنظيمية والتكنولوجية ، ومن هنا تبرز الحاجة إلى فهم أفضل لإدارة المخاطر وتطوير استراتيجيات فعالة لمواجهتها .

كما أن إدارة المخاطر هي مجموعة من الأنشطة المنهجية التي تتضمن تحديد المخاطر المحتملة وتقييم تأثيرها ووضع إستراتيجيات للتعامل معها من أجل الحد من تأثيرها السلبي أو تحويلها إلى فرص (الجابري : 2022 : 311)

وتعد إدارة المخاطر من الوظائف الأساسية في المؤسسات الحديثة ، حيث تساعد على حماية الأصول وضمان استمرارية العمليات ، وتعزيز الاستدامة على المدى الطويل وتتضمن إدارة المخاطر عدة مراحل : التحديد ، التقييم ، الاستجابة ، والمراقبة ، وكل مرحلة تتطلب مهارات ومعرفة خاصة فعالية العملية برمتها (الشمري ، 2020 : 67)

حيث تلعب الشركات الصناعية والمؤسسات الحكومية دوراً حيوياً في الاقتصاد الوطني السعودي حيث تواجه هذه المؤسسات تحديات فريدة تتطلب إدارة دقيقة وفعالة للمخاطر لضمان

استمراريتها ونجاحها (العلي , 2019: 220), والشركات الصناعية بما في ذلك قطاع البتروكيماويات والتصنيع والطاقة , تعتبر من أكبر القطاع الداعمة للاقتصاد السعودي بالمثل المؤسسات الحكومية مسؤولة عن تنفيذ السياسات العامة وتقديم الخدمات الأساسية للمواطنين , حيث تواجه هذه القطاع تحديات متزايدة تتطلب تحسين إدارة المخاطر لضمان استدامتها وتقديم خدماتها بكفاءة عالية ومستوى عالي من الأداء المؤسسي في تلك الخدمات (الكعبي, 2017: 36).

مشكلة الدراسة :

تواجه الشركات الصناعية والمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تحديات كبيرة فيما يتعلق بإدارة المخاطر المتنوعة والتي قد تؤثر على مستوى الأداء وكذلك تهدد استدامتها وأدائها وتتراوح هذه المخاطر بين الاقتصادية والتشغيلية والتنظيمية والتكنولوجية , والتي يمكن أن تؤدي إلى خسائر مالية كبيرة وتعطل في العمليات وعقوبات قانونية وكذلك تشوش لسمعة المؤسسة , على الرغم من الأهمية البالغة لإدارة المخاطر فإن العديد من هذه المؤسسات لا تزال تواجه صعوبات في تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر بسبب نقص الوعي الكافي والتدريب الملائم بين الموظفين.

وتتمثل مشكلة الدراسة في التحديات التي تواجهها المؤسسات والشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية في إدارة المخاطر التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح مشاريعها , حيث تواجه مخاطر متعددة تشمل التقلبات الاقتصادية، التحديات المالية، المخاطر التشغيلية، البيئية، والمخاطر المتعلقة بالقوى العاملة. هذه المخاطر يمكن أن تؤدي إلى تأخرات في تنفيذ المشاريع، تجاوز التكاليف، وانخفاض جودة العمل، مما يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف المحددة وتكمن الفجوة البحثية في نقص الدراسات التي تتناول بشكل شامل ومتكامل تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في المؤسسات والشركات الصناعية, حيث أن معظم الدراسات السابقة تركز على جوانب محددة من إدارة المشاريع أو إدارة المخاطر في سياقات مختلفة، دون النظر بشكل كاف إلى البيئة الاقتصادية والاجتماعية الفريدة في المملكة العربية السعودية بالإضافة إلى ذلك، هناك نقص في الدراسات التي تستكشف دور المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في تقييم إدارة المخاطر.

من هنا، تبرز الحاجة الملحة لإجراء دراسة شاملة تستهدف تحليل تأثير إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر والسيطرة عليها) لتحسين مستوى أداء الشركات والقطاعات الوظيفية السعودية ، لذا يجب أن تأخذ الدراسة بعين الاعتبار الفروق الديموغرافية بين المبحوثين لفهم كيف تؤثر هذه المتغيرات على تقييمهم لإدارة المخاطر وتحسين مستوى أداء الشركات والقطاعات الوظيفية السعودية .

ومن خلال سد هذه الفجوة البحثية، يمكن تقديم توصيات عملية تساهم في تحسين إدارة المخاطر وتعزيز فرص تحسين أداء الشركات في هذه القطاعات الوظيفية السعودية ، مما يدعم التنمية المستدامة ويساهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية الوطنية.

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في محاولة دمج الجوانب العلمية والعملية لفهم كيفية يمكن لإدارة المخاطر أن تكون عاملاً رئيسياً في تحسين أداء الشركات ، ويمكن استعراضها ذلك كالتالي:

الأهمية العملية :

- تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة من الحاجة الملحة لفهم أعمق لدور دور إدارة المخاطر في تحسين أداء الشركات والقطاعات الوظيفية السعودية.
- قد تساهم الدراسة الحالية في سد الفجوة البحثية في الأدبيات الحالية من خلال تقديم رؤية شاملة حو كيفية تحديد المخاطر وتقييم المخاطر والاستجابة للمخاطر ، ومراقبة المخاطر والسيطرة عليها لتحسين مستوى أداء الشركات والقطاعات الوظيفية السعودية.
- تضيف هذه الدراسة إلى المعرفة الأكاديمية في مجالي إدارة المخاطر وتحسين الأداء للشركات، من خلال تقديم نتائج تحليلية تستند إلى بيانات ميدانية.
- تساهم هذه الدراسة في تطوير نظريات ومفاهيم جديدة، يمكن أن تُستخدم كأساس للأبحاث المستقبلية. كما أن استخدام المنهج الوصفي الكمي والتحليل الإحصائي يمكن أن يعزز من مصداقية وموثوقية النتائج، مما يساهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية ببيانات دقيقة ومعقدة.

الأهمية العملية :

- من الناحية العملية ، قد توفر هذه الدراسة رؤى وتوصيات يمكن أن تكون ذات فائدة كبيرة للمديرين وأصحاب القرار في الشركات والمؤسسات ، وتحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها ليست مجرد نظريات أكاديمية، بل هي أدوات أساسية يمكن استخدامها لتحسين أداء الشركات والقطاع الوظيفية السعودية وزيادة فرص نجاحها، على سبيل المثال، يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ من خلال توفير إطار عمل واضح ومحدد لإدارة المخاطر .
- قد تساعد هذه الدراسة الشركات في تحديد النقاط الحرجة في إدارة المخاطر وتطوير استراتيجيات لتحسين مستوى أداء الشركات بفاعلية من أجل القدرة على التعامل معها
- يمكن أن يؤدي ذلك إلى تقليل المخاطر المحتملة، وتعزيز الشفافية، والاستخدام الأمثل للموارد، مما ينعكس إيجابياً على خفض التكاليف وتحقيق الأهداف المحددة للشركات والقطاعات الوظيفية السعودية .

أهداف الدراسة :

- تسعى الدراسة إلى معرفة دور إدارة المخاطر في تحسين أداء الشركات والقطاعات الوظيفية السعودية في الهيئة العليا للأمن الصناعي، ويتفرع منه عدة أهداف فرعية كالتالي :
- معرفة دور تحديد المخاطر في تحسين أداء الشركات والقطاعات الوظيفية السعودية.
 - تحديد دور تقييم المخاطر في تحسين أداء الشركات والقطاعات الوظيفية السعودية.
 - توضيح دور الاستجابة للمخاطر في تحسين أداء الشركات والقطاعات الوظيفية السعودية.
 - معرفة دور مراقبة المخاطر في تحسين أداء الشركات والقطاعات الوظيفية السعودية.

تساؤلات الدراسة :

السؤال الرئيسي الأول : ما دور إدارة المخاطر في تحسين أداء الشركات والقطاعات الوظيفية السعودية في الهيئة العليا للأمن الصناعي ؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي :

- ما دور تحديد المخاطر في تحسين أداء الشركات والقطاعات الوظيفية السعودية؟
- ما دور تقييم المخاطر في تحسين أداء الشركات والقطاعات الوظيفية السعودية؟
- ما دور الإستجابة للمخاطر في تحسين أداء الشركات والقطاعات الوظيفية السعودية؟

ما دور مراقبة المخاطر في تحسين أداء الشركات والقطاعات الوظيفية السعودية؟

فرضيات الدراسة

يمكن تحقيق غرض الدراسة عن طريق اختبار الفرضيات الآتية:-

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المخاطر وتحسين أداء الشركات والقطاعات الوظيفية السعودية.

الفرضيات الفرعية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد المخاطر وتحسين أداء الشركات والقطاعات الوظيفية السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم المخاطر وتحسين أداء الشركات والقطاعات الوظيفية السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإستجابة للمخاطر وتحسين أداء الشركات والقطاعات الوظيفية السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مراقبة المخاطر وتحسين أداء الشركات والقطاعات الوظيفية السعودية.

حدود الدراسة

1- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة دور إدارة المخاطر في تحسين أداء

الشركات والقطاعات الوظيفية السعودية

2- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في القطاعات الحكومية والشركات (المملكة العربية السعودية).

3- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني /السنة (2025).

4- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على موظفين من ذوي المسميات الوظيفية الرسمية، ولم تشمل المتدربين أو العاملين دون مسميات محددة.

الدراسات السابقة :

1) دراسة (السقاط، السقاف, 2025) بعنوان : تأثير الذكاء الاصطناعي على إدارة المخاطر في البنوك السعودية: (دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي البنوك في مدينة جدة)

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مدى تبني البنوك للذكاء الاصطناعي في إدارة المخاطر، وتقييم تأثير الذكاء الاصطناعي على تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر، إضافة إلى التعرف على التحديات التي تواجه البنوك عند استخدام الذكاء الاصطناعي في هذا المجال، مع تقديم توصيات لتعزيز الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في إدارة المخاطر المصرفية، من خلال دراسة استطلاعية تشمل عينة عشوائية من موظفي البنوك في مدينة جدة عددهم 350 موظف، حيث يعتمد البحث على المنهج الوصفي، اعتمدت الدراسة في جمع البيانات من المصادر الأولية على أداة الاستبيان، وجمع البيانات والمعلومات وتحليلها من المصادر الثانوية للكتب والأدبيات والدراسات السابقة والمجلات الأكاديمية ودراسات الحالة للنماذج التطبيقية كتجارب نموذجية، كما يعرض البحث تحليل تأثير الذكاء الاصطناعي على تقييم المخاطر وإدارتها بهدف الكشف عن أهمية تطبيق هذه التقنيات في مجال البنوك والمؤسسات المالية. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS . كما توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الذكاء الاصطناعي يلعب دورًا متزايد الأهمية في إدارة المخاطر في البنوك السعودية، حيث يوفر أدوات متقدمة لتحليل البيانات والتنبؤ بالمخاطر، مما يساعد في تحسين كفاءة العمليات المالية وتقليل المخاطر التشغيلية. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات تتعلق بالتكلفة، والتدريب، وحماية البيانات، مما يستلزم تطوير سياسات متكاملة لضمان تطبيق الذكاء الاصطناعي بشكل فعال ومستدام في القطاع المصرفي السعودي.

2) دراسة (العشري, 2015) بعنوان : تقييم فعالية أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية

(ERM) في المنظمات الكبيرة دراسة الحالة على الشركات السعودية

تهدف الدراسة إلى تقييم مدى مشاركة الإدارة العليا في دعم وتنفيذ وتقييم أنظمة إدارة المخاطر، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستفيدة من البيانات التي تم جمعها من خلال استبيان تم تطبيقه على عينة من 160 شركة سعودية مهمة. وتم فحص البيانات

باستخدام تقنيات إحصائية وصفية، بما في ذلك الانحراف المعياري، والالتواء، لتوضيح خصائص وتوزيع البيانات، كما أظهرت النتائج أن أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات السعودية تتمتع بمستوى معقول من الفعالية، مع اتفاق عالمي على أهميتها وفوائدها. كما أظهرت النتائج أن هناك تركيزاً على تقديم التدريب وتعزيز المعرفة بضرورة إدارة المخاطر بين الموظفين، وأن معظم المنظمات تستخدم تقنيات وإجراءات متقدمة للسيطرة على المخاطر. وأشارت النتائج إلى أن الإدارة العليا ملتزمة بدعم ومتابعة تبني أنظمة إدارة المخاطر، وتشارك بنشاط في مراجعة أدائها. كما أظهرت النتائج أن الشركات تسعى إلى تحسين أنظمة إدارة المخاطر بشكل مستمر من خلال التقييم الدوري والاستفادة من التجارب السابقة.

(3) دراسة (جميع ، 2024) بعنوان : أثر التوعية والتدريب على إدارة مخاطر المؤسسة:

دراسة حالة تفعيل دور التدريب ورفع مستوى الوعي في تحسين كفاءة إدارة المخاطر في

الشركات الصناعية والمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمدينة الجبيل

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التوعية والتدريب على كفاءة إدارة المخاطر في الشركات الصناعية والمؤسسات الحكومية في مدينة الجبيل بالمملكة العربية السعودية. تم استخدام منهجية وصفية تحليلية لجمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينة من الموظفين، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع عدد من المسؤولين والخبراء في مجال إدارة المخاطر. أظهرت النتائج أن التوعية والتدريب يلعبان دوراً حيوياً في تحسين كفاءة إدارة المخاطر. حيث أظهرت البيانات أن الأغلبية من المشاركين تلقوا برامج توعية وتدريب، وأن هذه البرامج ساهمت بشكل كبير في تحسين قدرتهم على التعرف على المخاطر وتقييمها، واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة. كما بينت النتائج أن الجمع بين التوعية والتدريب يعزز من الأداء المؤسسي ويقلل من عدد الحوادث والمخاطر. تحليل البيانات أشار إلى أن هناك تفاوتاً في مستوى التوعية والتدريب بين الموظفين، وأن هناك حاجة لتعزيز هذه البرامج لتكون أكثر شمولية واستمرارية. كما أكدت الدراسة على أهمية التكامل بين التوعية والتدريب لضمان تأثير أكبر على كفاءة إدارة المخاطر. في ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التوعية والتدريب في الشركات الصناعية والمؤسسات الحكومية في الجبيل، وتحديثها بشكل دوري لضمان مواكبتها لأحدث التطورات. كما دعت إلى تبني نهج تكاملي يجمع بين التوعية والتدريب لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة إدارة المخاطر. تقدم هذه الدراسة إسهاماً مهماً في فهم

كيفية تحسين إدارة المخاطر من خلال التوعية والتدريب، وتقدم توصيات عملية يمكن أن تساعد المؤسسات في الجبيل على مواجهة التحديات والمخاطر بفعالية أكبر، مما يعزز من قدرتها على تحقيق الاستدامة المؤسسية.

(4) دراسة (الجهني , 2024) بعنوان : دور الجهات الرقابية والتنظيمية في تعزيز إدارة المخاطر في قطاع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الجهات الرقابية والتنظيمية في تعزيز إدارة المخاطر في قطاع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية. يأتي هذا البحث في ظل التطورات الكبيرة التي يشهدها هذا القطاع، والذي يُعتبر أحد أعمدة الاقتصاد الوطني، حيث تتزايد الحاجة إلى نظم إدارة مخاطر فعالة تضمن استدامة المشاريع وتحقيق الأهداف المنشودة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج المرجوة، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان شمل 183 أفراد من العاملين في قطاع البناء والتشييد، بما في ذلك المهندسين والإداريين والمشرفين في المشاريع المختلفة. اعتمدت الدراسة على تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS لاستخلاص النتائج بدقة وموضوعية. أظهرت النتائج أن الجهات الرقابية والتنظيمية تلعب دوراً حاسماً في تعزيز إدارة المخاطر من خلال وضع السياسات واللوائح التي تضمن تقليل المخاطر المالية والفنية والقانونية المرتبطة بالمشاريع. كما بيّنت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين فعالية الجهات التنظيمية وقدرتها على إدارة المخاطر بشكل يساهم في تحسين جودة المشاريع وزيادة فرص نجاحها. من بين أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة هي ضرورة تعزيز التعاون بين الجهات التنظيمية والشركات العاملة في القطاع لضمان تنفيذ السياسات والإجراءات بكفاءة، بالإضافة إلى أهمية تدريب الكوادر البشرية على أساليب إدارة المخاطر الحديثة وتطبيقها بشكل عملي في المشاريع. كما دعت الدراسة إلى تطوير نظم رقابة تكنولوجية متقدمة لتحسين الأداء وتقليل الأخطاء المحتملة.

(5) دراسة (النعيم , 2024) بعنوان : أثر تطبيق معايير إدارة المخاطر ISO 31000 على فعالية إدارة المخاطر في الشركات السعودية البتروكيمياوية

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيق معايير إدارة المخاطر ISO 31000 على فعالية إدارة المخاطر في الشركات السعودية البتروكيمياوية، تعتبر معايير ISO 31000 من الأطر العالمية المعتمدة لإدارة المخاطر، والتي توفر مجموعة من المبادئ والتوجيهات لإدارة المخاطر

بشكل فعال ومنظم. تبدأ الدراسة بتقديم خلفية عن أهمية إدارة المخاطر في الشركات الكبرى، مبرزة التحديات والمخاطر التي تواجهها الشركات في ظل بيئة عمل معقدة ومتغيرة. ثم يتم استعراض معايير ISO 31000، والتي تشمل المبادئ الأساسية والإطار الذي يعتمد على تحسين عملية تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر. تستعرض الدراسة أيضًا الممارسات الحالية لإدارة المخاطر في شركة سابك، وكيفية تأثير تطبيق معايير ISO 31000 على هذه الممارسات. يتم استخدام منهجية بحثية تتضمن جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع الموظفين والمسؤولين عن إدارة المخاطر في الشركة، بالإضافة إلى تحليل الوثائق المتعلقة بالعمليات والسياسات المعتمدة. أظهرت النتائج أن تطبيق معايير ISO 31000 قد أسهم بشكل كبير في تحسين فعالية إدارة المخاطر في شركة الشركات السعودية البتروكيماوية. من بين الفوائد التي تم تحديدها، تحسين القدرة على تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها بدقة أكبر، وتطوير استراتيجيات معالجة أكثر فعالية. كما ساعدت المعايير في تعزيز الوعي بالمخاطر داخل الشركة وخلق ثقافة تنظيمية أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التحديات الجديدة، أوضحت الدراسة أيضًا بعض التحديات التي واجهتها الشركة أثناء تطبيق المعايير، مثل الحاجة إلى تدريب مستمر وتطوير أدوات تحليل متقدمة. ومع ذلك، فإن الفوائد التي تم تحقيقها تتفوق على هذه التحديات، مما يشير إلى أن الاستثمار في تطبيق معايير ISO 31000 يمكن أن يكون ذا قيمة كبيرة للشركات الرائدة.

(6) دراسة (العتيبي، 2024) بعنوان : دور إدارة المخاطر في مواجهة تحديات شركات وساطة التأمين في المملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور إدارة المخاطر في مواجهة تحديات شركات وساطة التأمين في المملكة العربية السعودية. مع التركيز على تحليل الأدبيات والدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تم تقسيم الدراسة إلى عدة أهداف فرعية تشمل التعرف على أثر إدارة المخاطر على أداء شركات وساطة التأمين وقدرتها على مواجهة التحديات و تحليل الاستراتيجيات المتبعة في إدارة المخاطر بشركات وساطة التأمين وقدرتها على مواجهة التحديات تقديم توصيات لتحسين ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز استدامة أداء شركات وساطة التأمين وتكونت عينة الدراسة من العاملين بشركات وساطة التأمين واستخدمت الدراسة المقابلة وأظهرت النتائج أن إدارة المخاطر تُعد أداة حيوية لتحسين أداء شركات وساطة التأمين وتعزيز قدرتها على

مواجهة التحديات وأن إدارة المخاطر الفعالة تساعد في الحد من الخسائر المالية التي قد تتعرض لها شركات الوساطة بسبب المخاطر المحتملة. من خلال تحديد المخاطر وتقييمها مسبقاً، يمكن للشركات اتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب التهديدات المالية. وأوصت الدراسة تقديم برامج تدريبية مكثفة للموظفين في جميع المستويات حول أفضل الممارسات في إدارة المخاطر وهذا من شأنه تعزيز الثقافة المؤسسية لإدارة المخاطر وتطوير مهارات الموظفين.

(7) دراسة (خلف , 2023) بعنوان : أثر إدارة مخاطر الشركات على الأداء المالي

للشركات المدرجة في بورصة فلسطين

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى اختبار أثر إدارة المخاطر للشركات المدرجة في بورصة فلسطين على الأداء المالي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم من خلالها جمع البيانات الأولية للدراسة، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (48) شركة، وتم توزيع (81) استبانة على العاملين في قسم إدارة مخاطر الشركات وتم توزيعها على (27) شركة عاملة في بورصة فلسطين، وتم استرداد (66) استبانة منها، بنسبة استرداد بلغت 81.4% من مجتمع الدراسة الأصلي، وتم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

أظهرت النتائج بأن إدارة مخاطر الشركات تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين. بالإضافة إلى ذلك، الجهود المستمرة في المتابعة والمراقبة، ووجود هياكل تنظيمية مخصصة لإدارة المخاطر تلعب دوراً حاسماً في تحسين الأداء المالي وتعزيز نجاح الشركات. بالإضافة إلى وجود علاقات متوسطة طردية بين ابعاد إدارة مخاطر الشركات والأداء المالي لتساهم في تحقيق أداء مالي أفضل للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وكذلك توصلت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول محور إدارة مخاطر بأبعاده المختلفة تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الشهادة المهنية).

(8) دراسة (كلاش , 2020) بعنوان : دور ادارة المخاطر المالية في تقييم الأداء المالي

للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال

هدفت الدراسة إلى إبراز دور ادارة المخاطر المالية في تقييم الأداء المالي لمؤسسة مجمع صيدال خلال الفترة الممتدة 2014 الى 2019، وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية التي تهدف إلى الحكم على أداء المؤسسة محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من

النتائج أهمها ان المؤسسة تتمتع بسيولة كافية تجعلها بعيدة عن المخاطر على الرغم من اعتمادها على نسب مديونية مرتفعة؛ كما لها قدرة كافية على مواجهة ديونها، لكن هذا لا يجعلها في مأمن عن مواجهة المخاطر؛ لذلك وجب ضرورة عمل المؤسسة على تبني إستراتيجية لإدارة المخاطر المالية والتي تعمل على رفع مستوى كفاءة الأداء وتقوية مركزها. كلمات مفتاحية: المخاطر، ادارة المخاطر، ادارة المخاطر المالية، الأداء، الأداء المالي، تقييم الأداء المالي.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول : إدارة المخاطر

المبحث الثاني : أداء الشركات

المبحث الأول : إدارة المخاطر

تمهيد :

تعتبر إدارة المخاطر أسلوبًا استراتيجيًا فعالًا وتحسين أداء الأعمال بشكل ملحوظ، حيث يُعد الأداء من أهم الأسس التي توفر معايير وانطلاقات هامة لتحقيق التطوير والارتقاء بالإنجازات في مختلف المؤسسات بغض النظر عن نوعها أو حجمها، وتتطلب إدارة المخاطر اتباع نهج منظم ومتكامل يهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة، وتقييم تأثيراتها المحتملة، وتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معها، حيث يتضمن ذلك وضع خطط للطوارئ، وإجراءات للحد من المخاطر، وأخرى للتعافي في حال وقوعها، فمن خلال هذا النهج، يمكن للمؤسسات تحقيق مستوى أعلى من الاستقرار والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة (قذري وآخرون، 2020: 21)

كما تعمل إدارة المخاطر على تعزيز الأداء المؤسسي من خلال تقليل الخسائر المحتملة وزيادة الكفاءة التشغيلية، فعندما تكون المخاطر محتملة ومحددة بوضوح، يمكن للمؤسسة أن تتخذ خطوات استباقية لمنع تأثيراتها السلبية أو تقليلها إلى أدنى حد ممكن، وهذا الأمر يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء العام للمؤسسة (Makkawi, 2021)

أولاً: مفهوم المخاطر :

المخاطر تعرف بأنها " احتمال حدوث خسائر غير متوقعة أو غير مخطط لها نتيجة لتقلب العوائد المتوقعة على الاستثمار، حيث يُعد لانحراف عن القيم المتوقعة من العوائد أحد مظاهر هذه المخاطر " (المعيوف وآخرون , 2017: 13)

ثانياً: مفهوم إدارة المخاطر :

يحظى موضوع إدارة المخاطر باهتمام واسع من قبل المنظمات، وذلك نتيجة لزيادة حدة المخاطر، والتي تتطلب قدرة المنظمات على صياغة الإستراتيجيات للتقليل من هذه المخاطر عن طريق مراقبة رقيتها، والسيطرة والتحكم بها، بالرغم من ذلك يلاحظ أن إدارة المنظمة لا تستطيع تقليل المخاطر أو تجنب المنظمة آثارها، كونها تتشأ عن متغيرات ليس بمقدور المنظمة أن تتحكم فيها (مختار , 2010: 42)

حيث تعتبر إدارة المخاطر مكونًا أساسيًا من مكونات الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، حيث إنها عملية مستمرة لتقييم المخاطر من خلال أدوات وأساليب مختلفة تحدد جميع المخاطر المحتملة، وتحدد أي منها يجب معالجتها في أسرع وقت ممكن ثم تنفيذ استراتيجيات للتعامل مع هذه المخاطر، كما تعتبر إدارة المخاطر الفعالة ضرورة لكل منظمة وهي واحدة من المسؤوليات الرئيسية للشركات في صناعة الضيافة، ومع ذلك، تعزز إدارة المخاطر الفعالة أداء المنظمة، فالأداء الضعيف في الماضي يكشف عن أوجه القصور في الأداء وممارسات إدارة المخاطر (Sila,2018)

كما عرّف إدارة المخاطر بأنها "عملية تتعامل مع احتمالية حدوث أضرار، سواء كانت إصابات بشرية أو مشكلات صحية أو أضرار تلحق بالبيئة أو المنشآت أو البنية التحتية. هذا يمكن أن يكون نتيجة لعوامل بيئية أو أخطاء بشرية" (الخيّاط , 2019: 87).

وعرفها (Chapelle(2019 إدارة المخاطر على أنها الضوابط الوقائية المتمثلة في مجموعة من العمليات والأنشطة والمهام والأساليب الرئيسية للحد من المخاطر، والتي لا تهتم فقط بمجرد حدوث الحادث وإنما التدخل المبكر والتخطيط المسبق للحد من التأثيرات ومنع الحوادث وتقليل الأضرار

ويعرف المغربي (2020:193) إدارة المخاطر على إنها منهج أو أسلوب علمي للتعامل مع المخاطر، من خلال توقع الخسائر المحتملة التي قد تتعرض لها المنظمة، وتصميم وتنفيذ إجراءات تجنب أو تقلل المنظمة من إمكانية حدوث الخسائر.

وعرف عودة (2020:5) إدارة المخاطر بأنها ممارسة منتظمة تقوم فيها المنظمة باختيار الأساليب الأكثر كفاءة بهدف تقليل آثار المخاطر والتهديدات السلبية المحتملة التي تتعرض لها المنظمة، بحيث تقوم بعدد من الأنشطة والعمليات كالتقييم وتطوير الاستراتيجيات لإدارتها.

وتعرف إدارة المخاطر بأنها الأساليب والإجراءات التي تقوم بها المنظمة عن طريق فريق إدارة مخاطر يملكون الخبرة والمعرفة للقيام باكتشاف المخاطر المحتملة وتحديدتها وقياسها وتقييمها والتخطيط لمواجهتها ومحاولة تجنبها والسيطرة عليها (محمد وسعيد , 2020)

ثالثاً: أنواع المخاطر :

كما تشكل أنواع المخاطر التي تواجهها المؤسسات المخاطر الاقتصادية التي تتعلق بالتغيرات في الأسواق المالية ، مثل تقلبات أسعار الصرف ، وأسعار الفائدة ، وأسعار السلع الأساسية ، وهذه المخاطر يمكن أن تؤثر على الربحية والتدفقات النقدية للمؤسسات (الدوسري ، 2019: 75)

1- **المخاطر التشغيلية:** تشمل فشل العمليات الداخلية والأخطاء البشرية وتعطل المعدات والكوارث الطبيعية ، قد تؤثر هذه المخاطر على القدرة التشغيلية للمؤسسة واستمرار الاعمال (السلمي ، 2017: 123)

2- **المخاطر التنظيمية :** ترتبط بالامتثال للقوانين واللوائح الحكومية ، وعدم الامتثال يمكن أن يؤدي إلى عقوبات قانونية وغرامات مالية ، بالإضافة إلى الاضرار بسمعة المؤسسة (الحميدي ، 2020: 45)

3- **المخاطر التكنولوجية:** فتشمل التهديدات السيبرانية وانقطاع الأنظمة التكنولوجية ، وفشل البرامج والمعدات والتي قد تؤثر على العمليات اليومية وتعرض البيانات الحساسة للخطر (الزهراني ، 2018: 178)

4- **المخاطر الاستراتيجية :** والتي ترتبط بالقرارات الاستراتيجية التي قد تؤثر على مستقبل المؤسسة، مثل التوسع في أسواق جديدة أو تطوير منتجات جديدة، وتشمل أيضاً المخاطر المتعلقة بالتغيرات في بيئة العمل أو الصناعة (العنزي وآخرون ، 2015: 16)

5- **المخاطر السوقية :** هي التي تتعلق بتقلبات السوق، مثل التغيرات في الطلب على المنتجات أو الخدمات، وتغيرات تفضيلات المستهلكين، وتشمل المخاطر المرتبطة بالمنافسة وزيادة الضغط من المنافسين (المعيوف ، 2017)

6- **المخاطر البيئية :** تتعلق بتأثير الأنشطة المؤسسية على البيئة، مثل التلوث والكوارث الطبيعية، وتشمل المخاطر المتعلقة بالمسؤولية البيئية والتغيرات المناخية.

رابعاً: أهمية إدارة المخاطر :

يشار إلى أهمية إدارة المخاطر بأنها (بلغنامي وآخرون , 2020: 4)

- تنظيم الإخطارات بشكل منهجي لتحسين أداء المشروع، وذلك عبر التشخيص والتقييم والإدارة المنظمة للمشروع المرتبط بالخطر.
- تطبيق عملية نظامية ومتكررة لمصادر المشروع، وفقاً لسياسة إدارة خطر المشروع المثبتة، والتي تصف موقف الشركة تجاه الخطورة، وتشمل جميع فعاليات المشروع المتعلقة بالتشخيص والتقييم وتقليل وقبول الخطر.
- تشخيص وتحليل وترتيب وتخفيف وتخطيط ومراقبة وضبط الأحداث التي يمكن أن تتسبب في تغيرات غير مرغوبة.
- الفن والعلم في تشخيص وتقييم وإدارة خطر المشروع على مدار حياته، وذلك باهتمام خاص بأهدافه، ويجب مراعاة أن الخطورة موجودة في كل مرحلة من دورة حياة المشروع، وبالتالي فإن الإدارة المستمرة للخطر ضرورية لضمان تحقيق النتائج الأمثل لإدارة الخطر هناك دائماً احتمال تعرض الأعمال لمخاطر، يمكن أن يكون مكلفة مالياً وجودها وتعرضها لخسائر مالية كبيرة، لهذا يحتاج صاحب العمل الصغير ضمن مسؤولياته المالية أن يحرص المخاطر التي يمكن أن يعترض لها العمل احتمالات حصولها وآثارها المالية، ثم اتخاذ خطوات للحماية من المخاطر المحتملة والمهددة

خامساً: أهداف إدارة المخاطر :

وفقاً لـ ((باقر وآخرون , 2020: 53) تتمثل أهداف إدارة المخاطر فيما يلي :

- تعد إدارة المخاطر من العمليات الحيوية التي يجب أن تقوم بها المنظمات للحد من تأثير المخاطر الناشئة على أنشطتها، ولتحقيق ذلك، يجب على المنظمة اتباع الخطوات التالية
- 1- تحديد رؤية إدارة المخاطر: يجب على المنظمة تحديد رؤيتها الخاصة بإدارة المخاطر وطريقة تطبيق أنشطة المخاطر، ويجب أن تحدد هذه الرؤية درجة المخاطر وأنواعها وأهميتها بالنسبة للمنظمة.

- 2- **اكتشاف وتحديد المخاطر:** يتطلب ذلك البحث والتحليل المستمر للمخاطر الجديدة وتحديثها. ويجب أن توضح المخاطر التي يتم تحديدها الأهمية الكاملة لها، بالإضافة إلى تحديد الموارد والوقت الكافي لتنفيذ إجراءات إدارة المخاطر.
- 3- **إجراء التحليل النوعي للمخاطر:** يتطلب ذلك تقييم احتمال حدوث المخاطر ودرجة تأثيرها وتحديد الأولوية حسب الأهمية أو درجتها، ويساعد هذا التحليل في إعداد مصفوفة الاحتمال والتأثير ويهيئ التخطيط للاستجابة للمخاطر.
- 4- **إجراء التحليل الكمي للمخاطر:** يتطلب ذلك تحديد قائمة المخاطر بأهداف الأنشطة وأولوياتها وترتيب المخاطر كمياً لتسهيل عملية قياسها واستنتاجه.
- 5- **وضع خطة لمواجهة المخاطر:** يجب على المنظمة وضع خطة للاستجابة للمخاطر تتضمن مجموعة من الخيارات بهدف القيام بتحسين الفرص والتقليل من المخاطر أو الحد منه.

سادساً: خطوات إدارة المخاطر :

تتم عمليات إدارة المخاطر وفقاً للخطوات التالية : (National Consumer Commission, 2018)

1. **تحديد وفهم المخاطر:** تبدأ الشركة بتحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على مشروع أو عملية معينة سلباً ، ويشمل ذلك تحديد بيئة الأعمال والعوامل التي قد تسبب هذه المخاطر، بالإضافة إلى تحليل الأسباب الجذرية لها، مع وصف دقيق للمخاطر وفهم التهديدات التي تواجه المؤسسة.
2. **تحليل المخاطر:** بعد تحديد أنواع المخاطر، تقوم الشركة بتحليل احتمالية حدوث كل منها وتأثيراتها المحتملة، ويهدف هذا التحليل إلى تعزيز الفهم العميق لكل نوع من المخاطر وكيف يمكن أن يؤثر على مشروعات الشركة وأهدافها الاستراتيجية.
3. **تقييم المخاطر:** قيّم المخاطر بشكل أعمق من خلال تحديد احتمالية حدوثها ونتائجها الكلية، وبناءً على هذا التقييم، يمكن للشركة اتخاذ قرارات بشأن قبول المخاطر وما إذا كانت مستعدة لتحملها.
4. **تخفيف المخاطر:** في هذه الخطوة، تقوم الشركة بتقييم المخاطر الأكثر أهمية وتطوير خطة لتخفيفها من خلال وضع ضوابط محددة، وتتضمن هذه الخطط استراتيجيات للحد

من المخاطر، وتكتيكات الوقاية منها، وخطط طوارئ للتعامل مع المخاطر في حال ظهورها .

5. **مراقبة المخاطر:** تعتبر المراقبة جزءاً من خطة التخفيف، حيث يتم متابعة وتقييم المخاطر الحالية والمستجدة بشكل ويشمل ذلك مراجعة وتحديث عملية إدارة المخاطر الشاملة لتتناسب مع التغيرات والمواقف المختلفة

سابعاً: أساليب إدارة المخاطر في المؤسسات

يشمل مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات التي تهدف إلى تحليل وتقييم وإدارة المخاطر بفعالية وكفاءة، فيما يلي بعض الأساليب الأكثر شيوعاً لإدارة المخاطر في هذه المنظمات: (الخطيب , 2016 : 33)

1- **تحليل المخاطر:** تتضمن هذه العملية تحديد وتصنيف المخاطر التي يمكن أن تؤثر على الأهداف التنظيمية. يمكن استخدام تقنيات مثل تصنيف المخاطر وتحليل التأثير والاحتمالات لتقييم المخاطر.

2- **وضع خطة للمخاطر:** بناءً على نتائج تقييم المخاطر، ينبغي وضع استراتيجيات وسياسات لمعالجة المخاطر التي تم تحديدها، وتشمل هذه الاستراتيجيات تخفيف المخاطر، ونقل المخاطر، وتجنب المخاطر، وقبول المخاطر.

3- **وضع خطط الطوارئ:** يجب على المنظمة إعداد خطط طوارئ محددة للتعامل مع الكوارث المحتملة، مثل الكوارث الطبيعية أو التهديدات الأمنية، وينبغي أن تكون هذه الخطط متعددة الأوجه وأن تتضمن خطوات واضحة لمعالجة حالات الطوارئ.

4- **التدريب والتوعية:** يتطلب توعية الموظفين بأهمية إدارة المخاطر وتدريبهم على كيفية إدارة المخاطر وتنفيذ خطط الطوارئ، ويمكن جدولة تمارين منتظمة لتقييم الاستعداد التنظيمي للأزمات المحتملة.

5- **المراقبة والتقييم:** يجب على المنظمة مراقبة تنفيذ سياسات إدارة المخاطر، وتقديم تقارير مرحلية دورية وينبغي أيضاً مراجعة السياسات والإجراءات بشكل دوري للتأكد من تحسينها وتكييفها مع التغييرات.

6- **التحليل الاقتصادي:** يتضمن هذا التحليل تحليل التكاليف والفوائد المحتملة لتنفيذ تدخل إدارة المخاطر، يساعد التحليل الاقتصادي في اتخاذ قرارات التخصيص المستنيرة.

7- **الشراكات مع الأطراف الأخرى:** يمكن أن تشمل إدارة المخاطر شراكات مع الوكالات الأمنية والمنظمات الأخرى لتبادل المعرفة والموارد في مجال إدارة المخاطر.

ثامناً: فوائد إدارة المخاطر الفعالة في المؤسسات الحكومية

هناك العديد من الفوائد الفعالة في المؤسسات من خلال إدارة المخاطر المحتملة والتي يمكن تجنبها قبل وقوعها ومن هذه الفوائد مايلي: (العنزي ، الدليمي ، 2015 : 65)

1. **ضمان الاستدامة:** تساعد إدارة المخاطر على تحديد، وتقييم المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات لإدارتها، وهذا يساعد على ضمان استدامة الخدمات الحكومية واستقرار، واستمرارية الأعمال.

2. **زيادة المرونة والموثوقية :** تقوم الإدارة الفعالة للمخاطر بإرشاد العمليات وصنع القرار بناء على المعرفة المتاحة، وهذا يساعد على بناء الثقة بين المواطنين والمؤسسة الحكومية.

3. **تقليل التكلفة والهدر:** من خلال تحليل المخاطر، يمكن تحديد مجالات التحسين والتركيز على تخصيص الموارد بكفاءة، مما يقلل من التكاليف.

4. **تحسين الاستجابة لحالات الطوارئ:** تساعد إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية على تطوير خطط طوارئ محددة ومستنيرة، مما يعزز قدرة المنظمة على إدارة الأزمات والكوارث بشكل فعال.

5. **تعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية:** تعمل على توفير معلومات مهمة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة ومبنية على التحليل، مما يزيد من نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

6. **الامتثال القانوني والتنظيمي:** تساعد إدارة المخاطر المؤسسية على الامتثال لجميع القوانين واللوائح المعمول بها، مما يقلل من مخاطر الدعاوى القضائية.
7. **تعزيز القدرة على التكيف:** تتيح إدارة المخاطر للمنظمة أن تكون مرنة في الاستجابة للتغيرات البيئية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية.
8. **تحسين الكفاءة والفعالية:** تساعد على تحسين الكفاءة والفعالية من خلال الحد من الاضطرابات وتحسين اتخاذ القرار.
9. **تعزيز التواصل والتعاون:** تعمل على تشجيع التعاون الداخلي والتواصل بين الوظائف والإدارات المختلفة داخل المنظمة

المبحث الثاني : أداء الشركات

تمهيد

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات (هلسه، 2020، 53)

ويعرف مفهوم الأداء من المفاهيم الواسعة التي تتطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل، ولهذا اختلط على العديد من الكتاب والباحثين في مجال الموارد البشرية بين هذا المصطلح- أداء العاملين والشركات، ومصطلحات أخرى مرادفة تستخدم في أدبيات نظريات الإدارة، مثل الإنتاجية الكفاءة، الفاعلية، وذلك إلى جانب لفظ الكفاءة الإنتاجية أو كفاءة الأداء (سعيد، 2018، 29)

أولاً: مفهوم الأداء:

عرف سيلين (2018) Celine أداء العاملين على أنه نتاج العمل على أساس الجودة والكمية المحققة من قبل الموظف عند القيام بعمله، كما يحدد أداء العمل على أنه سلوك حقيقي يعبر عنه الجميع باعتباره إنجاز العمل الذي ينتجه الموظف المناسب لدوره في المنظمة.

ثانياً: أهمية الأداء:

ويحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في المجتمعات كافة، فالجميع يحاول ويعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معياراً ومؤشراً أساسياً لتقدم تلك المجتمعات، لما له من أثر إيجابي في معدلاته التنمية الاقتصادية والإدارية والاجتماعية وما ينتج عنه من إسهامات في رفع مستوى معيشة الأفراد والنمو في مصادر الدخل القومي للبلاد (سعيد، 2018، 35)

لذا يعد الأداء مفهوماً جوهراً وهاماً للمنظمات كافة سواء كانت خدمية أو إنتاجية، فهو المرأة التي تعكس وضع المنظمات أو الأفراد العاملين فيها، بمعنى أدق هو الفاعل بين السلوك والإنجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل (Jery & Souai, 2014).

ويرى المطيري (2016) أنه لم يقتصر الاهتمام بإدارة الأداء على مستوى الأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، كون أداء الفرد الواحد يعد انعكاساً لأداء القسم أو الوحدة أو الشركة التي يتبع لها التنظيم، وأن الأداء الأفراد العاملين ودرجة إجادتهم له هو تعبير عن درجة فاعلية

الشركة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه وإجادته له ينعكس شخصياً عليه، ويتمثل ذلك في التالي:

- أصبح الأداء مقياساً مهماً لقدرة الفرد على أداء عمله الحالي، وكذلك أي أعمال يمكن أن توكل إليه في المستقبل.
- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله، نظراً إلى ارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور وحوافز وما في حكمها مقابل هذا الأداء.
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى حاجاته الأساسية، وهي حاجته إلى الاستقرار في العمل، وإثبات الذات.

ثالثاً: عناصر الأداء

هناك عناصر تتمثل أهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للموظفين في المؤسسة حيث بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال وتتمثل هذه العناصر في:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتتمثل في المعارف والمهارات الفنية والمهنية والخلقية

العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها^(عيشي، 2012: 1)

2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الموظف عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه

من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء

(صليحة، 2010، 65)

3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية

للعمل ومقدار سرعة الإنجاز (الحسيني، 1994: 71)

4- المثابرة والوثوق وتشمل الجدية والتفاني وكذا قدرة الموظف على تحمل المسؤولية في

العمل، وإنجازه في أوقاته المحددة وبدون حاجة للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

نستنتج أن للأداء الوظيفي مكونات أساسية يمكن من خلالها قياس أداء الموظفين في

المؤسسة لذلك على هذا الأخير المعرفة الجيدة لهذه المكونات التي تتمثل في المعلومات الخاصة

بالوظيفة، المهارات، القيم، تحمل المسؤولية، إنجاز العمل في الوقت المطلوب والإلتقان في نفس

الوقت..

رابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر أداء العاملين بالعديد من العوامل التي قد يكون لها أثراً إيجابياً أو سلبياً على العاملين، طبقاً لما يراه (أبو شافع، 2020: 87) وقد يتكون هذه العوامل خارجية أو داخلية من الفرد نفسه ومن هذه العوامل:

- بيئة العمل: يقصد بيئة العمل أو (المناخ التنظيمي) بأنها المجال الذي يشتمل على الطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة بين الأفراد داخل بيئة المنظمة، وتلعب هذه البيئة دوراً فاعلاً في تنمية ورفع كفاءة أداء العاملين؛ حيث إن المناخ التنظيمي الإيجابي سيرفع من هذه الكفاءة وأما المناخ التنظيمي السلبي سيحبس ويقلص من قدرة الأفراد على رفع كفاءتهم.
- الثقافة التنظيمية: إن الثقافة التنظيمية المستندة على نظام قوي من مشاركة القيم والمعايير والأعراف التنظيمية ووجود ثقافة تنظيمية موجهة نحو العاملين سيجعل من أداء العاملين الأكثر كفاءة (الخطيب، 2019، 92)
- أسلوب القيادة: إن وجود نظام وأسلوب قيادة ديمقراطية وقيادة مؤثرة ذات كاريزما واضحة مستندة على الصداقة والاحترام والود ستجعل الأفراد العاملين أكثر رضا عن عملهم مما يؤدي لزيادة أداؤهم في العمل (Sageer et al, 2012).
- أنظمة التحفيز والأجور والمكافآت: إن وجود نظام حوافز ومكافآت سيجعل العامل أكثر دافعية نحو العمل وهذا ما أكدته العديد من الدراسات والنظريات الإدارية (Pawirosumarto al, 2017).
- التدريب المهني: يلعب التدريب المهني دوراً رئيساً في زيادة مهارات وكفاءة العاملين لتحقيق أهداف المنظمة؛ حيث إن زيادة التدريب خصوصاً المبني على المهارات الرئيسة في العمل والتدريب التقني سيجعل من العامل ماهراً في عمله، وبالتالي تحقيق الأداء التنسيقي (Onyango and Wanyoike, 2014).
- إشراك العاملين: إن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المختلفة وتوسيع صلاحياتهم وتمكينهم سيعمل على رفع أداؤهم، وإنه كلما أشار العاملون بأنهم آلة تنفيذية للقرارات فقط فهذا سيجعلهم يشعرون بالإقصاء، وبالتالي سينقص أداؤهم في العمل (Kular et al., 2008).

- الانضباط: إن وجود قواعد وإجراءات وسياسات في العمل سيجعل من العاملين أكثر قدرة لمعرفة واجباتهم وحقوقهم وبالتالي فإنهم سيقومون بزيادة أدائهم لعدم تعريضهم للعقوبات المختلفة، فمن المتوقع دائماً أن يكون انضباط العمل سمة من سمات الموارد البشرية في المنظمة لأن هذا يجعل المنظمة تعمل على نحو جيد وتصل لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (Sageer et al., 2012).

الفصل الثالث

منهجية البحث

تمهيد

تسعى هذه الدراسة إلى استقصاء دور إدارة المخاطر في تحسين أداء الشركات والقطاعات الوظيفية السعودية في الهيئة العليا للأمن الصناعي ، من خلال تحليل واقع المسميات الوظيفية وانعكاساتها على مستوى الإنتاجية والفاعلية في بيئات العمل المختلفة. ولتحقيق هذا الغرض، وتم اعتماد منهجية علمية دقيقة تتماشى مع طبيعة المشكلة وأهداف الدراسة، على النحو الآتي:

أولاً: المنهج المستخدم بالدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب في معالجة الظواهر الاجتماعية والإدارية ذات الطابع الواقعي. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات المتعلقة بظاهرة معينة، وتحليلها وتفسيرها بما يساعد على فهم العلاقة بين المتغيرات، والوصول إلى استنتاجات يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، وفي هذا السياق، تم استخدامه لوصف وتحليل دور إدارة المخاطر في تحسين أداء الشركات والقطاعات الوظيفية السعودية، وبيان الفروق بين الأفراد وفقاً لعدد من المتغيرات الديموغرافية.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الهيئة العليا للأمن الصناعي ممن يشغلون وظائف إدارية أو تنفيذية ذات مسميات وظيفية رسمية محددة. ويشمل المجتمع موظفين بمختلف الدرجات الوظيفية والمستويات التعليمية والخبرات العملية، مما يسمح بتغطية واسعة لمجموعة من الفئات التي تعكس التباين في طبيعة الوظائف والأداء.

ثالثاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام الأسلوب العشوائي الطبقي لضمان تمثيل مختلف المستويات الوظيفية داخل مجتمع الدراسة، وتم تحديد حجم العينة بناءً على أسس علمية تراعي نسبة الثقة ومستوى الدقة المطلوبين في النتائج، وشملت العينة موظفين من الذكور والإناث، ومن مختلف الأعمار والمؤهلات، لضمان شمولية النتائج وموضوعيتها، وقد تم الحصول على () استبانة وبعد الفحص والتدقيق تحصل الباحث على () استبانة صالحة للتحليل ، وقد كان توزيع العينة حسب الخصائص الديمغرافية حسب ما سوف يتم توضيحه لاحقاً .

رابعًا: أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبانة (الاستبيان) كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، وهي أداة ملائمة للبحوث الوصفية والإدارية، وتتميز بإمكانية الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين بسهولة وكفاءة. وقد تم تصميم الاستبانة بعناية لتغطي محاور الدراسة الأساسية، واحتوت على ثلاثة أقسام رئيسية:

1. البيانات الشخصية والديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، المسمى الوظيفي).
 2. محور إدارة المخاطر: لقياس دور إدارة المخاطر في الهيئة العليا للأمن الصناعي، وانعكاسه على هوية الموظف.
 3. محور أداء الشركات، لقياس أداء الهيئة العليا للأمن الصناعي
- وقد صيغت بنود الاستبانة وفق مقياس "ليكرت الخماسي"، الذي يتدرج من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة"، بما يسهل التحليل الإحصائي لاحقًا.

أدوات الدراسة :

تُعد أدوات الدراسة من العناصر المحورية في البحوث الميدانية، إذ تمكّن الباحث من جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث وتحليلها، بما يساهم في الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فروضها. وبناءً على طبيعة هذه الدراسة وأهدافها، تم اعتماد الأداة الآتية:

الاستبانة (الاستبيان)

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة المغلقة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتم تصميمها بعناية لتناسب البيئة الإدارية، وتحقيق أهداف البحث بدقة، كما أنها تتيح قدرًا من الموضوعية وسهولة التحليل الإحصائي.

بناء الاستبانة:

تكوّنت الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسية:

1. المحور الأول: البيانات الديموغرافية

ويشمل: (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، المسمى الوظيفي).

2. المحور الثاني: إدارة المخاطر

يقيس مدى ملاءمة المسمى لطبيعة العمل، مدى وضوحه، تأثيره على الانتماء المؤسسي، ومدى عدالته مقارنة بزملاء العمل.

3. المحور الثالث: أداء الشركات

يتناول جوانب مختلفة من الأداء مثل: جودة الإنجاز، الالتزام بالمواعيد، التفاعل مع فريق العمل، الكفاءة في تنفيذ المهام، والتحفيز الذاتي.

تحكيم الأداة:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والقياس التربوي، للتأكد من صدقها الظاهري والمحتوى، ومدى وضوح الأسئلة وارتباطها بمتغيرات الدراسة.

ثبات الأداة:

أجري اختبار أولي للاستبانة على عينة استطلاعية ماثلة لعينة الدراسة الأساسية، وتم حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا)، حيث بلغت القيمة () وهو ما يدل على اتساق داخلي مرتفع ويُعد مناسباً للاعتماد على نتائج الأداة.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج likert scale 5-point الإحصائي، وقد شملت الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يلي:

- التحليل الوصفي (المتوسطات الحسابية، النسب المئوية، والانحرافات المعيارية) لوصف خصائص العينة واستجاباتهم.
- اختبار "ت" (T-Test) لقياس الفروق بين متوسطات مجموعتين مستقلتين.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين ثلاث مجموعات أو أكثر.
- معامل الارتباط "بيرسون" لقياس طبيعة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين في الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط أو المتعدد (إن لزم) لتحديد مدى دور المتغير المستقل (إدارة المخاطر) على المتغير التابع (أداء الشركات).

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات

قائمة المصادر والمراجع :

أولاً: المراجع العربية :

1. أبو شافع، نيفين ربحي، (2020)، أثر التعاقب الوظيفي على أداء العاملين في مصرف الراجحي في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.
2. أحمد ، محمد ، (2020)، تأثير التوعية بإدارة المخاطر في الشركات الصناعية السعودية ، مجلة الإدارة الصناعية ، 15(2) .
3. باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبد الكريم، والهواري، سامر فواز، (2020)، أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت(رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة
4. بلغنامي، نجات وسيلة، وبلعدي، كمال (2020)، أهمية منهجية إدارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي على المشتركين. المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة .
5. الجابري ، خالد ، (2022)، دور التدريب المتخصص في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية ، مجلة الإدارة الحكومية ، 22(3)
6. الحميدي ، يوسف ، (2020)، إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات الصناعية السعودية ، مجلة الاقتصاد الصناعي ، 18(1)
7. الخطيب ، أحمد ، (2016)، معايير إدارة المخاطر : تطبيقات عملية واستراتيجيات ، عمان ، در المشرق
8. الخطيب، أيمن، (2019) ،مساهمة الثقافة الوطنية والتنظيمية في الابتكار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، الأردن.
9. الخياط، أحمد مصبح، (2019)، " تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
10. الدوسري ، فيصل ، (2019)، تأثير التوعية بالمخاطر التشغيلية على أداء الموظفين في الشركات السعودية، مجلة الإدارة الصناعية ، 28، (1).
11. الزهراني ، ماجد ، (2018) ، أثر التوعية بالمخاطر التكنولوجية على أداء الموظفين في الشركات السعودية ، مجلة التكنولوجيا والإدارة ، 19، 03.

12. سعيد، سمير، أبو جليدة، (2018)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية"، دراسة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
13. السلمي، ناصر، (2017)، تأثير التوعية بإدارة المخاطر على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
14. الشمري، محمد، (2020)، فعالية برامج التدريب في تعزيز إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية، مدلة الإدارة والاعمال، 24، (3).
15. العلوم الإسلامية العالمية، عمان
16. العلي، فهد، (2020)، أهمية التدريب المستمر على إداء المخاطر في المؤسسات الحكومية السعودية، مجلة الإدارة العامة، 12 (3).
17. عمار عيشي، (2012) واتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. العنزي، سعد علي حمودي؛ الدليمي، عراك عبود عميري، (2015)، "تأثير ادارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحميمي"، جملة جامعة النّبار للعلوم الأقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 13
19. عودة، جهاد (2020) المخاطر الإستراتيجية وإدارتها. المكتب العربي للمعارف.
20. قدري، ايمان؛ عبد القادر، خليل، (2020)، "إدارة المخاطر ودورها في تحسين الأداء المصرفي - دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري"، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والإجتماعية، مجلد 13، العدد 4
21. الكعبي، عبدالله، (2017)، استراتيجيات التوعية والتدريب في إدارة المخاطر، جدة، دار المعرفة.
22. محمد، إياد طاهر، وسعيد، هشام مسلم، (2020)، إدارة المخاطر وانعكاسها على جودة خدمة البلدية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مديرية مجاري صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

23. المعيوفي، حنان محمد، عبد العزيز، محمد رضوان، (2017) "إدارة المخاطر في

المصارف الإسلامية"، مجلة الرسالة، مجلد 1، العدد 1

24. هلسه، محمد، (2020)، أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مديريات التربية

والتعليم الفلسطينية: دراسة تطبيقية على مديرية تربية بيت لحم، بحوث ومقالات، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات.

ثانيا : المراجع الاجنبية

1. Abbaszadeh, M. R. (2023). Organizational Risk Management and Performance from the Perspective of Fraud: A Comparative Study in Iraq, Iran, and Saudi Arabia. doi:10.3390/jrfm16030205
2. Makkawi, H. (2021). The role of risk management in increasing business performance. In Proceedings of the international conference on business excellence (Vol. 15, No. 1, pp. 1054-1059).
3. National Consumer Commission, (2018). Risk Management Strategy, Annex B.
4. Chapelle, Ariane (2019). Operational risk management: Best practices in the financial services industry. John Wiley & Sons Ltd.

الملاحق