

عنوان البحث

"دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة نما بالمملكة العربية السعودية في شركة نما بالمملكة العربية السعودية مدينة جدة "

The role of risk management in improving organizational performance: an applied "
" study in Nama Company in the Kingdom of Saudi Arabia, Jeddah City

إعداد الطالب/

دلال عبد الغني بليل المولد

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025م

إهداء

أهدي هذا العمل إلى والدي (رحمة الله عليه) ..

أود أن أعبر عن مدى فخري وسعادتي بإتمام مسيرتي العلمية والحصول على درجة الماجستير . إن تربية والدٍ مثلك كانت وسام فخر لي، وأشعر بعمق الامتنان لكونك جزءاً من حياتي، لقد ورثت منك شغفي بالعلم، فكنت معلمي الأول، وداعمي الأساسي .
لا أستطيع أن أفيك حقك من الشكر والتقدير، ليس فقط على ما قدمته لي في حياتي، بل أيضاً على تأثيرك المستمر بعد الممات. أسأل الله العلي العظيم أن يجعلك في رحمة جناته، ويجمعك مع الأنبياء والمرسلين.

امي ورفيقة دربي: أود أن أعبر عن مدى امتناني لدعواتك المستمرة وحبك الذي يحيطني دوماً. أسأل الله العلي العظيم أن يحفظك ويطيل في عمرك، وأن تبقى دائماً مصدر الدعم الأقوى لي في جميع مراحل حياتي الأكاديمية والعملية. إن وجودك في حياتي هو ما يجعلني أكثر قوة وتصميماً، فبدونك، لا أكون شيئاً. أحبك بعمق، أُمي، فمهجتي وفؤادي لك وحدك.

إلى من ساهمت في إتمام هذا البحث، إلى من شجعتني على إتمام هذه المرحلة الأكاديمية لقد كان إيمانك بقدراتي حافزاً كبيراً لي..
أختي أريج: معلمتي الثانية بعد والدي، قوتي والداعم الثالث بعد والدي .. لا يسعني أن أشكرك من هنا وحتى الممات أسأل الله أن يديمك لي نور بعد الله يضيء عتمة الطريق وتبقين مظلتي المشعة ما حييت.

أخي باسم: أنت العزوة لي في هذه الدنيا والأمان بعد الله ووالدي الثاني، شكراً لك وأسأل الله العلي العظيم أن يجعلك عوناً لي وأقوى داعم لي.
أخواتي: لا يسعني أن أشكركم على جميع جهودكم ودعمكم لي طيلة مسيرتي العلمية وتشجيعكم وإيمانكم التام بقدرتي على إنجاز هذا البحث وأسأل الله أن يجعلنا لبعضنا الكتف الذي لا يميل .. أحبكم جميعاً.

صديقاتي: اللواتي وقفن بجانبني وكانوا عوناً لي وسنداً، أقدر صبركم ودعمكم لي المباشر وغير المباشر والذي ساعدني على إنجاز مسيرتي العلمية لإكمال رسالة الماجستير تحديداً والذي يمثل الجهود الجماعية من قبل الأهل والأصدقاء وأنا ممتنة حقاً للجميع.
وأخيراً: أشكر جميع الدكاترة في جامعة ميداو شن وممتنة جداً لجميع جهودكم، أسأل الله أن يجعل هذا العمل شاهداً لي، وعلم ينتفع به ، وخطوة لتحقيق المزيد من النجاح.

مَشْكُورٌ وَقَفَّارٌ

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام مسيرتي العلمية (الماجستير)، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أتقدم بخالص الشكر إلى والدي رحمة الله عليه ووالدتي حفظها الله وأطال الله بعمرها، الذيم كان لهما الفضل لما أنا عليه الآن بعد الله والذين كان لهما الفضل في تحفيزي طوال مسيرتي العملية سواء بالدعاء أو التوجيهات والتشجيع لي

كما أعبر عن خالص شكري إلى أخي وأخواتي الذين كانوا سنداً وعوناً لي إن دعمهم لي المستمر ساهم في وصولي على ما أنا عليه الآن وتجاوز جميع التحديات.

أتقدم بالشكر لجميع لزملائي وأصدقائي الذين كانوا لي خير رفاق وشاركوا معي التحديات ورحلة الكفاح. وفي الختام..

أتقدم بخاص الشكر إلى أساتذتي الكرام وخاصة مشرف الرسالة، والذين قدموا لنا كامل الدعم طوال المسيرة العلمية لقد كانت توجيهاتكم لها دور كبير وأكبر حافز لي لإتمام هذه الرسالة.

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د . فايز جراد

مستخلص

تواجه شركة نما مجموعة من التحديات تتمثل في عدم وضوح آليات تحديد المخاطر، وضعف تقييمها أو مراقبتها المستمرة، مما ينعكس ذلك سلباً على قدرتها التنافسية، ومستوى أدائها المؤسسي، والتعرف على مدى فاعلية إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي داخل شركة نما، كواحدة من الشركات العاملة في بيئة تنافسية، تحتاج إلى تبني ممارسات فعالة لإدارة المخاطر، لكن لم يتم حتى الآن التحقق بشكل كمي من مدى تأثير إدارة المخاطر على أداء موظفيها من حيث الإنتاجية والأداء الوظيفي.

تهدف الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة المخاطر على إنتاجية الموظفين في شركة نما بالمملكة العربية السعودية جدة، وتحليل العلاقة بين فعالية نظام إدارة المخاطر وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين. وكشف مدى وعي الموظفين بمفاهيم إدارة المخاطر وتأثيرها على أدائهم وسلوكهم. وتقديم التوصيات العملية للإدارة العليا في شركة نما حول كيفية تطوير إدارة المخاطر بما ينعكس بالإيجاب على الأداء المؤسسي. واتبعت الدراسة

لتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بشركة نما، البالغ عددهم (350) موظفاً، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المتوسطة الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار T لعينة واحدة، وتحليل الانحدار المتعدد، وبعد إجراء عملية تحليل البيانات والدراسة.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة نما. وبين ممارسات إدارة المخاطر وإنتاجية الموظفين في شركة نما. وممارسات إدارة المخاطر ومستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين في شركة نما. وبين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الكفاءة في أداء المهام لدى الموظفين في شركة نما. أن ممارسات إدارة المخاطر تؤثر على الأداء الوظيفي وفق متغير طبيعة الوظيفة. بينما ممارسات إدارة المخاطر لا تؤثر على الاداء الوظيفي وفق متغيري المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة.

أن إدارة المخاطر تعد أداة أساسية ومؤثرة في تحسين أداء الموظفين ورفع إنتاجيتهم داخل شركة نما، كما اتضح أن دور الادارة العليا حاسم في تمكين إدارة المخاطر وجعلها جزءا من الثقافة التنظيمية.

الكلمات الافتتاحية

إدارة المخاطر - الأداء المؤسسي - شركة نما

Abstract:

Nama Company faces a number of challenges, including unclear risk identification mechanisms and weak risk assessment or continuous monitoring. This negatively impacts its competitiveness and overall organizational performance. The study aims to determine the effectiveness of risk management in improving organizational performance within Nama Company. As a company operating in a competitive environment, Nama needs to adopt effective risk management practices. However, the impact of risk management on employee productivity and job performance has not yet been quantitatively verified.

This study aims to measure the impact of risk management practices on employee productivity at Nama Company in Jeddah, Saudi Arabia, and to analyze the relationship between the effectiveness of the risk management system and improved employee job performance. It also seeks to determine the extent of employee awareness of risk management concepts and their impact on performance and behavior. Finally, the study aims to provide practical recommendations to Nama Company's senior management on how to develop risk management to positively impact organizational performance. The study followed the following methodology:

To achieve the study's objectives, the descriptive-analytical approach was used. The study population consisted of (350) employees working at Nama Company. Statistical methods were employed, including arithmetic means, standard deviations, a one-sample t-test, and multiple regression analysis. The data were then analyzed.

The study reached several conclusions, including a statistically significant relationship between risk management practices and the job performance level of Nama Company employees; between risk management practices and employee productivity at Nama Company; between risk management practices and the level of employee commitment at Nama Company; and between risk management practices and the level of employee efficiency in performing tasks at Nama Company. The study also found that risk management practices affect job performance according to the variable of job nature, while they do not affect job performance according to the variables of educational level and years of experience.

The study concluded that risk management is a fundamental and influential tool for improving employee performance and increasing productivity within Nama Company. Furthermore, it was found that the role of senior management is crucial in enabling risk management and making it part of the organizational culture.

Keywords: Risk Management – Corporate Performance – Nama Company

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	جدول المحتويات
ط	قائمة الجداول
ى	قائمة الأشكال
الفصل الأول: الإطار العام	
1	1-1 مقدمة
2	2-1 مشكلة الدراسة
2	3-1 أهمية الدراسة
3	4-1 أهداف الدراسة
3	5-1 تساؤلات الدراسة
4	6-1 فروض الدراسة
4	7-1 نموذج الدراسة
5	8-1 الدراسات السابقة
9	9-1 المنطلقات النظرية للدراسة
9	10-1 المنهجية وطرق البحث
9	11-1 مصادر البيانات
9	12-1 أدوات الدراسة
10	13-1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
	14-1 حدود الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري	
	المبحث الأول:
12	1-2 مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها المؤسسية
12	2-2 أهداف إدارة المخاطر

12	2-3 خطوات أو مراحل إدارة المخاطر
13	2-4 أنواع إدارة المخاطر
13	2-4-1 إدارة المخاطر الاستراتيجية
14	2-4-2 إدارة المخاطر التشغيلية
16	2-4-3 إدارة المخاطر المالية
18	2-4-4 مخاطر التشغيل (Operational Risk)
18	النظريات والنماذج المستخدمة في إدارة المخاطر
	المبحث الثاني: تعريف الأداء المؤسسي وخصائصه
22	2-5 تعريف الأداء المؤسسي
23	2-6 مكونات الأداء المؤسسي
23	2-7 أهمية قياس الأداء المؤسسي
24	2-8 طرق قياس الأداء المؤسسي
24	2-8-1 المؤشرات المالية (Financial Metrics)
24	2-8-2 المؤشرات التشغيلية (Operational Metrics)
24	2-8-3 مؤشرات الأداء المتعلقة بالموظفين (HR Metrics)
24	2-8-4 مؤشرات رضا العملاء
25	2-8-5 مؤشرات الأداء الاستراتيجي
25	2-9 التحليل النوعي (Qualitative Analysis).
25	2-10 أدوات حديثة لقياس الأداء المؤسسي.
25	2-11 مستويات الأداء.
26	2-12 خصائص الأداء المؤسسي
27	2-13 تحسين الأداء المؤسسي.
27	2-14 العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المؤسسي.
الفصل الثالث: منهج الدراسة وإجراءاتها	
29	3-1 المقدمة.
29	3-2 نوع الدراسة (وصفية)
29	3-3 منهجية الدراسة
29	3-4 مجتمع وعينة الدراسة
29	3-5 أداة الدراسة

30	3-6 الصدق البنائي (الاتساق الداخلي)
31	3-7 ثبات أداة الدراسة.
32	3-8 الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الديموغرافية
36	3-9 الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة ومناقشتها.
42	3-10 الإجابة على فرضيات الدراسة.
43	3-11 الفرضيات الفرعية
51	3-12 مناقشة النتائج
47	3-13 النتائج..
52	3-14 التوصيات
53	الخاتمة
54	المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
16	جدول (1) العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية والإنتاجية وأداء الموظفين والعوائق
31	جدول (2): معاملات ارتباط العبارات بالمحاور التي تنتمي إليها.
32	جدول (3) معامل الثبات ألفا كرو نباخ لمحاور الاستبانة
36	جدول (4) واقع التزام موظفي شركة نما بسياسات إدارة المخاطر
38	جدول (5) جدول رقم (5): أثر سياسات إدارة المخاطر على الأداء الوظيفي لموظفي شركة نما
39	جدول (6) جدول رقم (6): وعي موظفي شركة نما بمفاهيم إدارة المخاطر
40	جدول (7) جدول رقم (7): واقع تأثير خصائص موظفي شركة نما على الأداء الوظيفي
41	جدول (8) جدول رقم (8): العوائق التي تحدّ من فعالية تطبيق سياسات إدارة المخاطر في شركة نما
42	جدول (9) معامل ارتباط بيرسون بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة نما
43	جدول (10) معامل ارتباط بيرسون بين ممارسات إدارة المخاطر وإنتاجية الموظفين في شركة نما.
43	جدول (11) معامل ارتباط بيرسون بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين في شركة نما
44	جدول (12) معامل ارتباط بيرسون بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الكفاءة في أداء المهام في شركة نما
45	جدول (13) تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لاختلاف متغير طبيعة الوظيفة، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
33	شكل رقم (1) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس
33	شكل رقم (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر
34	شكل رقم (3) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير القسم الذي يعمل به الموظف في المنشأة
35	شكل رقم (4) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

الفصل الأول: الإطار العام

1-1 مقدمة Introduction:

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

تشير الإحصائيات العالمية إلى أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر، تتمكن من تقليل الخسائر التشغيلية بنسبة تصل إلى 30% من أرباحها السنوية (Deloitte, 2022). كما أن إدارة مخاطر الأمن السيبراني أصبحت أولوية قصوى، حيث بلغ متوسط تكلفة خرق البيانات عالميًا 4.45 مليون دولار أمريكي في عام 2023 (IBM, 2023). علاوة على ذلك، فإن 81% من الشركات العالمية تعتبر إدارة المخاطر أداة حيوية لتحقيق استدامة الأعمال، مع تصنيف المخاطر السيبرانية كأكبر تهديد تواجهه المؤسسات بنسبة 34% (Allianz, 2023).

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

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

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

1-2 مشكلة الدراسة :Research Problem

في ظل بيئة الأعمال في العصر الحالي إلى تتصف بعدم اليقين، والتقلب واجهت المؤسسات تحديات متزايدة تتعلق بالمخاطر المالية والتشغيلية والاستراتيجية والتكنولوجية، ولذلك أصبحت إدارة المخاطر من العناصر الأساسية الجوهرية التي تعمل على تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة، لأنها تساعد المؤسسات على التعرف على المخاطر المستقبلية المتوقعة وتحليلها ووضع الاستراتيجيات الفعالة للتعامل معها، بما يضمن استمرار تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسات.

وأدركت الكثير من المؤسسات أهمية إدارة المخاطر، ولكن الربط بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الأداء المؤسسي لا يزال غير واضح أو غير مفعل بالشكل المطلوب في بعض المؤسسات، خاصة في البيئة المحلية، وواجهت العديد من الشركات تحديات في الحفاظ على مستويات عالية من الأداء والإنتاجية والرضا الوظيفي، خاصة في بيئات العمل التي تتسم بالمخاطر التشغيلية والإدارية. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعتمد أنظمة قوية لإدارة المخاطر تزيد من كفاءتها التشغيلية بنسبة 25% (Gartner, 2022)، كما أن الاستثمار في التكنولوجيا المتعلقة بإدارة المخاطر يقلل المخاطر التشغيلية بنسبة 30% ويزيد سرعة الاستجابة بنسبة 40% (Forrester Research, 2022).

ومن هنا تبرز أهمية دراسة مدى تطبيق إدارة المخاطر في شركة نما ، ومدى انعكاسها على تحسين الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة ، والفعالية ، وجودة الخدمات ، واستدامة الأعمال ، وإشارات الملاحظات الأولية إلى ان شركة نما كإحدى الشركات النامية في السوق المحلي ، تواجه مجموعة من التحديات المتعلقة بعدم وضوح آليات تحديد المخاطر ، وضعف تقييمها أو مراقبتها المستمرة ، مما ينعكس ذلك سلباً على قدرتها التنافسية، ومستوى أدائها المؤسسي لذلك تطرح هذه الدراسة تساؤلاً رئيسياً حول مدى فاعلية إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي داخل شركة نما، كواحدة من الشركات العاملة في بيئة تنافسية، تحتاج إلى تبني ممارسات فعالة لإدارة المخاطر، لكن لم يتم حتى الآن التحقق بشكل كمي من مدى تأثير إدارة المخاطر على أداء موظفيها من حيث الإنتاجية والأداء الوظيفي.

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

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

1-3 أهمية الدراسة :Research Importance

تتبع أهمية هذه الدراسة من الجوانب التالية:

أولاً: الأهمية العلمية:

- توسيع المعرفة الأكاديمية في مجال إدارة المخاطر باعتبارها حظيت باهتمام متزايد في الأوساط العلمية، إذ أنها ساعدت على فهم كيف ولماذا تواجه المنظمات تحديات تؤثر على أدائها.

- تمثل الدراسة اضافة علمية حين يربط بين إدارة المخاطر والأداء المؤسسي، ويبين كيفية تأثير الأولى على الثانية في سياق عملي ما يثري الفهم النظري والتطبيقي للمجال.
- من خلال الدراسة يمكن تطوير مفاهيم أو حدود نظرية حول (ادارة المخاطر) و (الأداء المؤسسي) وتوضيح العلاقة بينهما.
- يمكن اختيار الإطار المنهجي الملائم كالاستبيان والتحليل الاحصائي أو دراسة الحالة مما يعزز قدرة البحث.

العلمي ويمكن الباحثين الآخرين من الاستفادة منه لاحقاً.

- فتح الآفاق للبحوث المستقبلية من خلال النتائج التي تتوصل لها الدراسة التي قد تطرح فرضيات جديدة أو تشير إلى متغيرات يمكن دراستها لاحقاً مثل التكنولوجيا الحديثة في إدارة المخاطر

ثانياً: الأهمية العملية:

تقدم الدراسة نتائج يمكن توظيفها لتحسين بيئة العمل الداخلية في شركة نما من خلال تطوير ممارسات إدارة المخاطر وتعزيز الإنتاجية والأداء الوظيفي.

4-1 أهداف الدراسة Research Objectives:

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم إدارة المخاطر وأنواعها وأهميتها المؤسسية
- لقاء الضوء على مراحل إدارة المخاطر في شركة نما
- التعرف على مكونات الأداء المؤسسي في شركة نما
- لقاء الضوء على مؤشرات الأداء المؤسسي في شركة نما.
- تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي.
- تقديم التوصيات العملية للإدارة العليا في شركة نما حول كيفية تطوير إدارة المخاطر بما ينعكس بالإيجاب على الأداء المؤسسي

5-1 تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي: ما هو دور إدارة المخاطر في تحسين مستويات الإنتاجية والأداء الوظيفي لدى موظفي شركة نما؟

ويتفرع منه الاسئلة التالية:

- إلى أي مدى تلتزم شركة نما بتطبيق ممارسات إدارة المخاطر على المستوى الإداري والتشغيلي؟
- ما هو أثر ممارسات إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي في شركة نما؟
- ما مستوى وعي الادارة في شركة نما بمفاهيم بدور إدارة المخاطر في الأداء في الشركة؟
- هل تختلف درجة تأثير إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي باختلاف خصائص الموظفين؟

- ما العوائق التي تحد من فعالية تطبيق إدارة المخاطر في بيئة عمل شركة نما؟

1-6 فروض الدراسة Research Hypotheses:

يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

1. الفرضية الرئيسية:

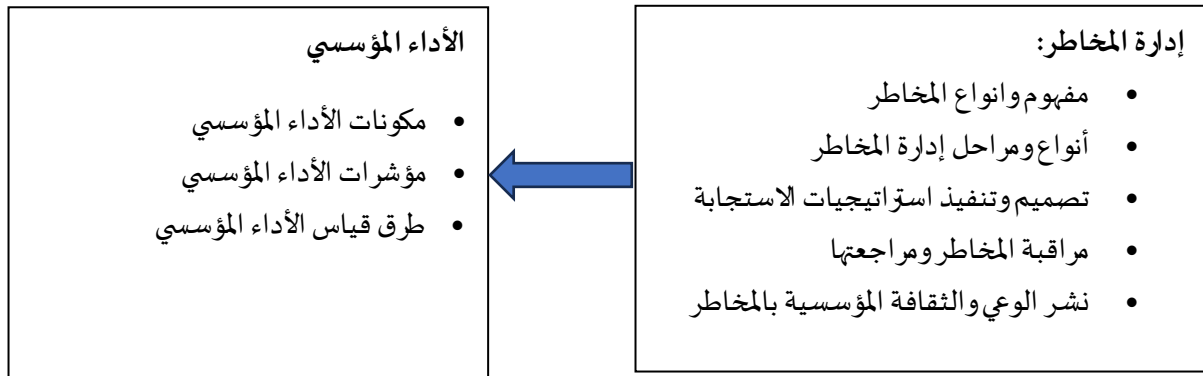
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة نما.

2. الفرضيات الفرعية:

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

1-7 نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي المتغير المستقل: دور إدارة المخاطر تحديد إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي
الأداء المؤسسي :: تحسين الأداء المؤسسي



8-1 الدراسات السابقة Literature Review:

أولاً: الدراسات العربية

1-دراسة(العنزي،2024). بعنوان أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات "

دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية "

- تناول الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة مخاطر المشروع بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر على نجاح المشروعات بأبعادها وتقليل المخاطر، تعزيز المخاطر والاستخدام الأمثل للموارد، خفض التكاليف) في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية.
- واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لهذا الغرض. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مشاريع الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. لذلك لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر رابط الاستبانة على مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة. بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 400 فرد، وهم الذين أجابوا على أسئلة استمارة الاستبانة. تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.
- وتوصل الباحث إلى عدة نتائج رئيسية، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المخاطر في المشاريع بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) ونجاح المشاريع
- أوصت الدراسة باستمرار توفير الإمكانات والموارد اللازمة لتمكين استراتيجيات إدارة المخاطر ودعمها وفعاليتها في كافة المشروعات داخل المملكة العربية السعودية، والعمل على زيادة قدرات ومهارات العاملين في كيفية تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر من خلال برامج والدورات التدريبية.

2-دراسة (الشمري، 2024). تقييم دور إدارة المخاطر في تحسين فاعلية الأداء المالي بالمصارف

الكويتية

- تناول الباحث ضمان أن يواجه البنك تلك المخاطر ويضبطها. استخدمت في هذه الدراسة صفة نوعية تتعلق بدراسة حالة ميدانية رف على تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على بنك الكويت، وما قد يحدثه هذا داء المالي والتشغيلي للبنك وكذلك التعرف على دور نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية وك الكويتية في الكويت،
- وقد تم إتباع أسلوب المقابلات لجمع البيانات والمعلومات مع كل من مدراء فروع ودوائر بنك الكويت.
- قد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير إيجابي لتطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على الأداء المالي والتشغيلي في بنوك الكويت في الكويت، وكان له دور كبير في ضبط المخاطر والإبلاغ

عنها وإدارة المخاطر التي قد تنتج في الوقت الحالي أو المستقبل، وكذلك كان السبب في وضع حلول جذرية للمشاكل التي قد يواجهها بنك الكويت وإعداد آليات للتعامل مع هذه المشاكل.

-وقد أوصت الدراسة بالتوسع في تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية في بنك الكويت، وعملت اجتماعات دورية للموظفين لمناقشة التحديات والصعوبات التي تواجهها ودور النظام في معالجة تلك التحديات. كما وأوصت الدراسة بالاستثمار في تطوير الكوادر الوطنية، وذلك من خلال توفير البرامج التدريبية والدورات المتخصصة في مجال إدارة المخاطر، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية وذلك من خلال إدخال النظم التكنولوجية المتقدمة التي تساعد على إدارة المخاطر بشكل فعال، ومواكبة التقدم العالمي في مجال إدارة المخاطر، وذلك من خلال متابعة أحدث الممارسات والتقنيات العالمية في مجال إدارة المخاطر، والعمل على تطبيقها في المصارف الكويتية.

3- دراسة (السبيعي، 2019)، بعنوان أثر منهج إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت

-هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر منهج إدارة المخاطر الاستراتيجية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في الكويت.

-وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ينتخبهم ورؤساء الأقسام وجميعهم في هذه الوزارة، وتمثل عينة الدراسة ذات المسح الشامل بالمديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام وجميع العاملين في وزارة الداخلية في الكويت وبلغ عددهم (195) بحثاً ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها

-استخدم المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع البيانات وتكونت من (35) فقرة

-وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار T لعينة واحدة، وتحليل الانحدار المتعدد، وبعد إجراء عملية تحليل البيانات والدراسة.

-توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في الكويت، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات مخاطر السمعة المالية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في الكويت، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات مخاطر الثقافة المالية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في الكويت. ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمخاطر الموارد البشرية في نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في الكويت

4-دراسة (دليل ،2012). أهمية كفاءة متعددة في مجال الأداء المالي والإداري بالمصارف دراسة "حالة مصرف سويسرا التجاري

-تناول الباحث تحديد علاقة الارتباط بين كفاءة إدارة المخاطر وتقييم الأداء المالي والإداري بمصرف المزارع التجاري.

ولتحقيق هذا الهدف صممت استبانة لقياس متغيرات الدراسة، واتبعت الدراسة توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (60) فردًا، استعيد منها (50) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

-وتوصل الباحث إلى نتائج أن تطبيق موجهات الضبط المؤسسي يساعد في إمكانية فحص تقييم كفاءة وفعالية الأداء المالي والإداري بالمصرف، كما حددت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخاطر وتقييم الأداء المالي والإداري بالمصرف. وقدمت هذه الدراسة عددًا من التوصيات التي من شأنها تحسين تطبيق إدارة المخاطر بالمصارف السودانية.

5-دراسة (فاضل، هارون وجانتان، 2005) بعنوان "ممارسات التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية

-هدف الدراسة هو تحديد نسبة التوافق بين دائرة التدقيق الداخلي في الشركات، لدى البورصة الماليزية مع المعايير المهنية للممارسات المدققين الداخليين وما إذا كانت هذه المعايير مؤثرة على جودة نظام الرقابة الذاتية عليها أم لا.

وتم ذلك عن طريق استخدام نماذج من الاستبيانات الموضوعة حسب نظام الرقابة الداخلية للشركات، لدى البورصة الماليزية.

- وكانت أهم نتائج الباحثين أنها تأثرت بشكل ملحوظ بجانب نظام المراقبة الداخلي.

4-دراسة (الرمحي، 2004). بعنوان تطوير أسلوب التدقيق المبني على المخاطر لدى المصارف الأردنية.

- تناول الباحث مفاهيم التدقيق المبني على المخاطر وكيفية تطبيقها والمحددات والمعوقات التي تواجه هذا النوع من التدقيق لكي يتم تطبيقه على المصارف الأردنية، ووضع نموذج لتطبيق هذا التدقيق دون عرقلة والحد من المعوقات التي تتحول دون تطبيقه.

- وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن نظام التدقيق المبني على المخاطر غير مطبق في معظم البنوك الأردنية، ويعزى ذلك لعدم وجود الكفاءة والتدريب لدى العاملين على تطبيقه كما وتبين أيضا أن هناك جهلا في مصطلحات ومفاهيم هذا النظام وعدم وضوحها وفهمها بالشكل الصحيح عند البنوك بالرغم من الجدوى الاقتصادية التي يجنيها تطبيق هذا النظام.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (Alawattagama 2018)

Management (ERM) on Firm Performance: Evidence from The Effect of Enterprise Risk the Diversified Industry of Sri Lanka

-هدفت هذه الدراسة التجريبية إلى استكشاف أثر اعتماد إدارة المخاطر في المشاريع على أداء صناعة متنوعة من سري لانكا ومدى اعتماد إدارة المخاطر في المشاريع هو تقييم يستند إلى ثمانية وظائف الإدارة مخاطر المنظمات المعترف بها في إطار متكامل الإدارة مخاطر واستخدام العائد على حقوق المساهمين كوكيل القياس أداء الشركة.

-هذه الدراسة وجدت إدارة المخاطر في المشاريع الداخلية الداعمة البيئة، وتحديد الأهداف الانحياز المخاطر، وتحديد الأحداث، والاستجابة للمخاطر لديها تأثير إيجابي على أداء الشركة، ومع ذلك، لم يكن لأي من هذه التأثيرات اثراً إحصائياً كبيراً. والمثير للدهشة أن الأدلة التجريبية تكشف عن أن تقييم المخاطر ومراقبتها للأنشطة لها تأثير سلبي على أداء الشركة المعلومات والتواصل تشير وظائف المراقبة إلى تأثير كبير على أداء الشركة.

-ومع ذلك، تظهر وظيفة المراقبة تأثير سلبي على أداء الشركة. ويعتقد أن هذا التأثير السلبي يعزى إلى زيادة تكاليف الشطة الرصيد الإعداد الأعمال المتنوعة هذه الأدلة التجريبية تدفع الباحث إلى استنتاج أنه، باستثناء الاتصالات والرصيد، فإن اعتماد إدارة مخاطر المؤسسات لم يكن له تأثير كبير على أداء الشركة. وهذه النتائج متناقضة مع نتائج الباحثين.

2-دراسة Titled Fadzil Haron and Jantan (2005) Study

Internal auditing practices and internal control system

- تناول الباحث التحقيق في الممارسات الحالية لإدارة مخاطر الائتمان من قبل أكبر المؤسسات المالية في الولايات المتحدة الأمريكية. وذلك لزيادة المجموعات المتنوعة في أشكال الالتزامات. وقد أصبحت هذه المخاطر في طليعة المشاكل التي تواجه قطاع الخدمات المالية.

- قد تم ذلك عن طريق نماذج من الاستبيانات القصيرة المرسلة إلى أعلى 100 مؤسسة مصرفية في أمريكا. توصلت الدراسة إلى أن تحديد مخاطر تساعد على السداد للعميل وهجرته هو الفرض الأكثر أهمية التي تستخدمها هذه النماذج حيث أن قليل من البنوك تستخدم الباعة المسوقة لمنح العميل بدلاً من الدراسة الائتمانية.

9-1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تنطق هذه الدراسة من مجموعة من المصطلحات التي تتمثل في:

إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر هي إمكانية التوصل إلى وسائل محددة للتحكم في الخطر، والحد من تكرار تحقق حدوثه والحد من حجم الخسائر التي تترتب على ذلك، مما يترتب عليه خفض درجة الخطر عند صاحب الخطر أو مديره، بأقل التكاليف. (ابوبكر، 2009)

الأداء المؤسسي:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمنظمات، وله العديد من المفاهيم المتعددة المعاني وقد اختلف الباحثون في طرح مفهومه حسب اختلاف الخلفيات الفكرية، فمنهم من يرى أن الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي تسعى النظام إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها (بو كريطة، 2011، ص120).

10-1 المنهجية البحث Research Methodology

دراسة لطبيعة الهدف منها التعرف على دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي، بالتطبيق على شركة نما بالمملكة العربية السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث نستخدم في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

11-1 مصادر البيانات:

دراسة المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة، والدورات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة، التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على دور إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي بالتطبيق على شركة نما بالمملكة العربية السعودية.

12-1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتاسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من المملكة العربية السعودية والتمثلة في النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.

القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقلة والتابع

13-1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

الاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية: كما يلي

الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية - SPSS للعلوم الاجتماعية

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي مقاييس الإحصاء الوصفي: والتي تم استخدامها لوصف خصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في عينة الدراسة، وتشمل:

التكرارات الوصف خصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في عينة الدراسة.

النسب المئوية تم استخدام المعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين في عينة الدراسة.

المتوسط الحسابي: استخدم المعرفة متوسط أعد للعاملين في عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.

الانحراف المعياري استخدم لمعرفة تشتت أعد للعاملين في عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

الإحصاء التحليلي:

معامل الثبات كرونباخ الفا يدرك مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.

اختبار الانحدار المتعدد أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

ارتباط بيرسون هو من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.

كولموغوروف-سمنوف يدرك على تحقيق التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

تحليل الانحدار الهرمي لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

14-1 حدود الدراسة:

حدود موضوعية: قامت الدراسة: بالتعرف على دور إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي بالتطبيق على شركة نما بالمملكة العربية السعودية.

حدود مكانية: شركة نما بالمملكة العربية السعودية.

حدود زمانية: العام الدراسي 2025م.

حدود بشرية: تم التطبيق على العاملين في شركة نما بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد:

تعتبر إدارة المخاطر بمثابة وسيلة تنبؤ أو قياس المخاطر، التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة المالية أو غير المالية كما ترغب المؤسسة إلى تحقيق أداء جيد بأقل تكلفة، وبدون خسائر تذكر، حيث ينقسم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: مفهوم إدارة المخاطر وأنواعها وأهميتها.

المبحث الثاني: تعريف الأداء المؤسسي وخصائصه.

المبحث الأول:

2-1 مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها المؤسسية:

إدارة المخاطر هي إمكانية التوصل إلى وسائل محددة للتحكم في الخطر، والحد من تكرار تحقق حدوثه، والحد من حجم الخسائر التي تترتب على ذلك، مما يترتب عليه خفض درجة الخطر عند صاحب الخطر أو مديره، بأقل التكاليف. (ابوبكر، 2009)

إدارة المخاطر هي "عملية منظمة ومنهجية لفهم المخاطر التي تواجه المؤسسة، وتقييمها، والاستجابة لها بطريقة تقلل من تأثيرها السلبي، أو تزيد من فرصها الإيجابية" (Hopkin, 2022). تُعد هذه العملية جزءاً أساسياً من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات، حيث تركز على حماية الأهداف المؤسسية من التهديدات المحتملة، كما تعرف إدارة المخاطر بأنها مجموعة من الأنشطة والإجراءات المنظمة التي يتم من خلالها تحديد المخاطر، والتعرف على الظروف المحتملة المؤثرة على أهداف المنظمة سلباً أو إيجاباً، وتحليل المخاطر أي فهم طبيعتها وتقدير احتمالية وقوعها وتأثيرها، وتقييم المخاطر مقارنة مستوى المخاطر بالمعايير المقبولة لتحديد الأولوية للمعالجة، ومراقبة المخاطر اختيار وتنفيذ الإجراءات المناسبة لتقليل أو نقل أو قبول أو استغلال المخاطر

2-2 أهداف إدارة المخاطر:

تهدف إدارة المخاطر إلى الآتي:

- محاولة منع حدوث خسائر مالية شديدة التي تنهار معها المؤسسة. (زيدان، 2013)
- اختيار وسائل غير مكلفة لمواجهة الخطر.
- تطوير وسائل تحليل تكلفة أخطار.
- توفير الحماية للأصول المادية والبشرية والمالية للمنظمة.
- ضمان استمرارية الأنشطة التشغيلية وتقليل الانقطاعات.
- زيادة القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة.
- تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة والقدرة التنافسية.
- الامتثال للقوانين واللوائح والمعايير الدولية.

2-3 خطوات أو مراحل إدارة المخاطر:

تتمثل المخاطر بالمرحلة أو الخطوات الآتية: (الشمري، 2015)

1- تحديد الأهداف:

يجب أن تكون أهداف إدارة الخطر واضحة ومحددة لجميع العاملين في المؤسسة، ويجب أن تتضمن هذه الأهداف حماية المؤسسة والعاملين فيها، وتقليل الخسائر الناجمة عن وقوع الخطر إلى أدنى حد ممكن.

2-اكتشاف الخطر:

تقع مسؤولية ذلك على مدير الخطر الذي من واجبه إعداد دليل كامل، يشتمل على جميع المخاطر المتوقع حدوثها داخل مؤسسة وكيفية مواجهتها لغرض تقليل الخسائر المحتملة إلى أدنى حد ممكن.

3-قياس تصنيف الخطر:

بموجب هذه الطريقة يتم تصنيف الأخطار إلى ثلاث مجموعات حسب خطورتها:

أ- المجموعة الأولى:

وتشمل الأخطار المهمة جداً والتي ان وقعت تؤدي إلى افلاس المؤسسة.

ب- المجموعة الثانية:

تشمل الأخطار التي إن وقعت تسبب خسارة مالية كبرى للمؤسسة، تهز توازنها المالي، مما يضطرها إلى الاقتراض من البنوك، للمحافظة على سير عملها واستمراره، وهذه الأخطار لا تؤدي إلى افلاس المؤسسة وإنما إلى خلل في توازنها. (المنصور، 2007)

ج- المجموعة الثالثة:

تتضمن الأخطار العادية والتي غالباً ما يتم مواجهتها داخلياً بناء على الإجراءات والسياسات وأهداف المؤسسة

4-اختيار الأسلوب المناسب لمواجهة الخطر: والتي تتضمن الأساليب التالية:

تجنب أو تحاشي الخطر، الوقاية من الخطر، تحمل الخطر (افتراض الخطر وتحمل نتائجه) تحويل الخطر للتأمين، الاشراف الفعال والضمانات.

2-4أنواع إدارة المخاطر:

2-4-1 إدارة المخاطر الاستراتيجية:

هي عملية تحديد وتحليل وإدارة المخاطر المؤثرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة على المدى الطويل، وتركز هذه الادرة على المخاطر المهددة على الرؤية والرسالة، والميزة التنافسية وليس فقط العمليات اليومية. (لقليطي، 2010)

ووفقاً لمعهد إدارة المخاطر (IRM,2018) ان إدارة المخاطر الاستراتيجية تهدف إلى ضمان H أن المخاطر التي تؤثر على أهداف المنظمة تدار وتفهم ضمن المستوى المقبول من قبل الإدارة العليا.

مكونات إدارة المخاطر الاستراتيجية:

- تحديد المخاطر: أي عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية، لتحديد مصادر المخاطر (المنافسة، التغيرات السياسية، التكنولوجيا أو الاقتصادية)، واستخدام الأدوات مثل تحليلي SWOT - PESTEL

- تقييم المخاطر: أي احتمال حدوث كل خطر وتأثيره على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ويمكن استخدام مصفوفه المخاطر (RISK ASSESSMENT) ويمكن استخدام مصفوفه (Risk Matrix) لتصنيف المخاطر.

- الاستجابة للمخاطر: بتطوير استراتيجيات للتعامل مع المخاطر مثل تجنب الخطر، تقليل الخطر، نقل الخطر مثل التأمين أو الشركات، وقبول الخطر إذا كان ضمن حدود مقبولة.

- المراقبة والمراجعة: أي تتبع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية و، ومراجعة فعالية الإجراءات المتخذة بانتظام وتحديث الخطط الاستراتيجية تبعاً لذلك.

- التواصل والتنسيق: أي اشراك أصحاب المصلحة في كل مراحل إدارة المخاطر، ونشر ثقافة الوعي بالمخاطر داخل المنظمة. (الذريب، 2015)

العلاقة بين إدارة المخاطر والاستراتيجية:

إدارة المخاطر الاستراتيجية تساعد في تحقيق التوازن بين المخاطر والفرص، كما أنها تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار، من خلال توفير رؤية شاملة للمخاطر المحتملة، وتدعيم الاستدامة المؤسسية من خلال ضمان جاهزية المنظمة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة.

2-4-2 إدارة المخاطر التشغيلية:

هي أهم فروع إدارة المخاطر في المنظمات خاصة في الشركات المالية، وهدفها التعرف على المخاطر الناتجة عن العمليات الداخلية، أو الافراد، أو الأنظمة أو الأحداث الخارجية، قم تقييمها والسيطرة عليها للحد من الخسائر المحتملة

أنواع إدارة المخاطر التشغيلية:

المخاطر التشغيلية هي احتمال وقوع خسارة نتيجة: (سعد، 2025)

- الأخطاء البشرية مثل الإهمال أو الغش أو نقص التدريب.
- فشل في الأنظمة مثل أنظمة الحاسب، الاتصالات، قواعد البيانات.
- قصور في العمليات الداخلية مثل إجراءات غير فعالة أو غير واضحة.
- أحداث خارجية كالكوارث الطبيعية والأزمات الاقتصادية أو الهجمات الإلكترونية.
- قصور في العمليات الداخلية (إجراءات غير فعالة أو غير واضحة).
- أحداث خارجية (كوارث طبيعية، أزمات اقتصادية، أو هجمات إلكترونية).

أهداف إدارة المخاطر التشغيلية:

- حماية رأس المال والأصول من الخسائر التشغيلية.
- تحسين الكفاءة التشغيلية عن طريق تحديد نقاط الضعف في العمليات.
- تعزيز الامتثال للأنظمة والمعايير.

- بناء ثقافة إدارة المخاطر في جميع مستويات المؤسسة.
- تحسين عملية اتخاذ القرار بناء على بيانات دقيقة عن المخاطر. (لقليطي، 2010)

دورة إدارة المخاطر التشغيلية:

أولاً: تحديد المخاطر ويتم ذلك عن طريق الآتي:

- دراسة جميع الأنشطة التشغيلية لتحديد مصادر الخطر ومن الأدوات التي تساعد على ذلك:
- خرائط العمليات.
- جلسات العصف الذهني.
- مراجعة الحوادث السابقة مقابلات مع العاملين.

ثانياً: تقييم المخاطر ويتمثل ذلك في التالي:

- تقدير احتمالية حدوث الخطر وحجم تأثيره.
- يمكن استخدام مصفوفة الاحتمال $\times$ التأثير.

إدارة المخاطر التشغيلية وتحسين الإنتاجية وأداء الموظفين:

تُعد إدارة المخاطر على المستوى التشغيلي أداة أساسية لتحسين الإنتاجية ورفع أداء الموظفين، إلا أن تطبيقها يواجه تحديات متعددة في المؤسسات.

إدارة المخاطر التشغيلية وتحسين الإنتاجية:

تساهم إدارة المخاطر التشغيلية في تقليل الخسائر الناتجة عن الأخطاء البشرية، فشل العمليات، أو الأعطال التقنية، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات وزيادة الإنتاجية. استخدام تقنيات إدارة الأداء المؤسسي (BPM) والتحول الرقمي يعزز من قدرة المؤسسات على رصد المخاطر والاستجابة لها بشكل أسرع وأكثر فعالية، ما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية (Weeserik & Spruit, 2018; Chung et al., 2025; Araz et al., 2020; Indarbaev & Kapustina, 2023). كما أن وجود نظام رقابي متكامل يتيح مراقبة العمليات بشكل مستمر، يقلل من احتمالية توقف الأعمال أو حدوث أعطال مفاجئة (Indarbaev & Kapustina, 2023; Hudáková et al., 2023; Pham et al., 2023).

أثر إدارة المخاطر على أداء الموظفين:

تؤدي ممارسات إدارة المخاطر إلى وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتوفير بيئة عمل أكثر أماناً، مما يرفع من أداء الموظفين ويزيد من التزامهم (Sayaju & Dhakal, 2024; Aboh et al., 2024; Rahim et al., 2024; Pepurah & Lufungula, 2020). كما أن تطوير ثقافة المخاطر داخل المؤسسة وتعزيز وعي الموظفين من خلال التدريب المستمر ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي (Sayaju & Dhakal, 2024; Rahim et al., 2024). وتظهر الدراسات أن استراتيجيات مثل الاحتفاظ بالمخاطر وتجنبها تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين في القطاعات المصرفية والخدمية (Aboh et al., 2024).

العوائق والتحديات في إدارة المخاطر التشغيلية:

تواجه المؤسسات عدة عوائق في تطبيق إدارة المخاطر، من أبرزها: ضعف دعم الإدارة العليا، نقص التدريب، مقاومة التغيير، ضعف التكامل بين الأنظمة، ونقص الموارد البشرية أو التقنية (Indarbaev & Kapustina, 2023; Dandage et al., 2018; Cristea, 2021; Parkhi & Jadwani, 2021). ثقافة المخاطر أو ضعف التواصل الداخلي يؤدي إلى ضعف فعالية النظام (Dandage et al., 2018; Rahim et al., 2024). وتشمل العوائق أيضًا صعوبة جمع البيانات وتحليلها، وتغير طبيعة المخاطر بشكل مستمر مما يتطلب مرونة عالية في الاستجابة (Chung et al., 2025; Parkhi & Jadwani, 2021).

جدول: العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية والإنتاجية وأداء الموظفين والعوائق

المجال	الأثر الإيجابي/العوائق	المراجع
1 (إدارة المخاطر التشغيلية والإنتاجية)	تقليل الأعطال، تحسين الكفاءة، سرعة الاستجابة	(Weeserik & Spruit, 2018; Chung et al., 2025; Araz et al., 2020; Indarbaev & Kapustina, 2023; Hudáková et al., 2023)
2 أداء الموظفين	وضوح الأدوار، بيئة آمنة، رفع الالتزام	(Sayaju & Dhakal, 2024; Aboh et al., 2024; Rahim et al., 2024; Peprah & Lufungula, 2020)
3 العوائق	نقص الدعم، ضعف التدريب، مقاومة التغيير	(Indarbaev & Kapustina, 2023; Dandage et al., 2018; Cristea, 2021; Parkhi & Jadwani, 2021)

جدول رقم (1)

تُعد إدارة المخاطر التشغيلية ركيزة لتحسين الإنتاجية ورفع أداء الموظفين، لكن نجاحها يتطلب دعم الإدارة، تدريب الموظفين، وتكامل الأنظمة، مع مواجهة التحديات التنظيمية والثقافية والتقنية.

2-4-3 إدارة المخاطر المالية:

تعريف إدارة المخاطر المالية

إدارة المخاطر المالية (Financial Risk Management) هي عملية منظمة تهدف إلى حماية أصول المؤسسة وربحياتها من الخسائر المحتملة الناتجة عن تقلبات الأسواق، أسعار الفائدة، أسعار الصرف، الديون، أو غيرها من العوامل المالية. (خير الله، 2016)

أنواع المخاطر المالية:

- مخاطر السوق (Market Risk).
- تقلبات أسعار الأسهم، السلع، الفائدة، أو العملات، كانهخفاض سعر سهم شركة تملكها يؤدي لخسارة في قيمة الاستثمار.

- مخاطر الائتمان (Credit Risk).
- تحدث عندما يفشل العميل أو الطرف المقابل في الوفاء بالتزاماته المالية.
- مخاطر السيولة (Liquidity Risk)
- عدم قدرة الشركة على توفير النقد اللازم لتغطية التزاماتها القصيرة الأجل.

مراحل إدارة المخاطر المالية:

- تحديد المخاطر (Risk Identification)
- التعرف على جميع أنواع المخاطر التي قد تواجه المؤسسة.
- يتم ذلك عبر تحليل التقارير المالية، العمليات، العقود، والأسواق.
- قياس وتقييم المخاطر (Risk Measurement & Assessment)
- تقدير حجم الخسارة المحتملة واحتمال حدوثها.
- يمكن استخدام أدوات مثل:
 - تحليل الحساسية (Sensitivity Analysis)
 - القيمة المعرضة للخطر (Value at Risk – VaR)
 - نماذج المحاكاة (Monte Carlo Simulation)
 - وضع استراتيجيات التعامل مع المخاطر (Risk Response / Mitigation)

هناك أربع استراتيجيات رئيسية لتجنب المخاطر:

- تجنب الخطر (Avoidance): التوقف عن النشاط المسبب للخطر.
- التحكم أو الحد منه (Mitigation): تقليل احتمال أو تأثير الخطر.
- نقل الخطر (Transfer): مثل التأمين أو العقود الآجلة للتحوط.
- القبول (Acceptance): قبول الخطر إذا كان تأثيره محدوداً.
- المراقبة والمراجعة (Monitoring & Review)
- متابعة أداء سياسات إدارة المخاطر وتحديثها مع تغير الظروف الاقتصادية.

أدوات وتقنيات إدارة المخاطر المالية:

المشتقات المالية (Derivatives):

- مثل العقود الآجلة (Futures)، الخيارات (Options)، والمبادلات (Swaps).
- تُستخدم للتحوط ضد تقلبات الأسعار والفوائد والعملات.

التأمين (Insurance):

- وسيلة لتحويل المخاطر إلى جهة أخرى مقابل قسط محدد.
- تنويع الاستثمارات (Diversification):

توزيع الأموال على أصول مختلفة لتقليل التعرض لمخاطر محددة.
نسبة الرفع المالي (Leverage Ratio):
التحكم في حجم القروض مقارنة برأس المال لتجنب الإفراط في المديونية.
تحليل السيناريوهات (Scenario Analysis):
اختبار تأثير سيناريوهات مختلفة (مثل ارتفاع الفائدة أو انخفاض العملة) على الوضع المالي.

أهمية إدارة المخاطر المالية:

- حماية أصول الشركة من الخسائر. - ضمان الاستقرار المالي والتشغيلي.
- تعزيز ثقة المستثمرين والمساهمين. - تحسين عملية اتخاذ القرار المالي.
- المساعدة في الامتثال للوائح والأنظمة المالية.

دور إدارة المخاطر في المؤسسات المالية (الطيفة، 2013).

- في البنوك وشركات الاستثمار مثلاً، توجد إدارة مخاطر مالية متخصصة مسؤولة عن:
- تحليل المحافظ الاستثمارية.
 - مراقبة نسب رأس المال حسب معايير "بازل (Basel Accords)".
 - تقييم جودة القروض الائتمانية.
 - استخدام نظم مثل Value at Risk (VaR) لتقدير الخسائر المحتملة.

4-4-2 مخاطر التشغيل (Operational Risk)

- ناتجة عن فشل داخلي في العمليات أو الأنظمة أو الأخطاء البشرية.
- مخاطر سعر الصرف (Exchange Rate Risk).
- تحدث نتيجة تقلب أسعار العملات عند التعامل التجاري الدولي.
- مخاطر سعر الفائدة (Interest Rate Risk).
- ناتجة عن تغيرات في أسعار الفائدة التي تؤثر على تكلفة التمويل أو العوائد على الاستثمارات.

النظريات والنماذج المستخدمة:

1-نظرية إدارة المخاطر التقليدية

هي إطار الكلاسيكي طُوّر عبر العقود لإدارة المخاطر في المؤسسات، قبل ظهور المقاربات الحديثة مثل إدارة المخاطر المتكاملة (ERM) أو النماذج المبنية على البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي. تركز هذه النظرية على تحديد المخاطر وقياسها ثم التحكم فيها عبر مجموعة من الأدوات والإجراءات الوقائية.

أهم عناصرها: تحديد المخاطر المحتملة مثل المخاطر المالية، والتشغيلية المخاطر والقانونية ومخاطر السوق

2-نظرية القيمة المعرضة للخطر:

هي إطار رياضي-إحصائي يُستخدم في إدارة المخاطر المالية لتقدير الخسارة القصوى المتوقعة لمحفظه أو أصل مالي خلال فترة زمنية محددة وبمستوى ثقة معين.

3-نظرية إدارة المخاطر الديناميكية

إدارة المخاطر الديناميكية هي نهج حديث لإدارة المخاطر يعتمد على التكيف المستمر مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، بدلاً من استخدام أساليب تقليدية ثابتة. (Paul Hopkin,2022) يركز هذا النهج على الاستشراف والتنبؤ، والاستجابة المرنة، والتحسين المستمر لقرارات إدارة المخاطر.

النظريات والنماذج المستخدمة في إدارة المخاطر

النظرية/ النموذج	التعريف	التطبيق	مميزات	عيوب
1 نظرية إدارة المخاطر التقليدية	تركز هذه النظرية على تحديد المخاطر بشكل منهجي وتقييمها بناءً على تأثيرها واحتمالية حدوثها.	جميع المجالات	-منهجية واضحة وسهلة الفهم. -تساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة. -يمكن تطبيقها في مجالات متعددة.	•قد تكون مفرطة في التبسيط. •لا تأخذ في الاعتبار المخاطر غير المتوقعة أو غير القابلة للقياس
2 نظرية القيمة المعرضة للخطر (Value at Risk - VaR)	تستخدم هذه النظرية لتقدير الحد الأقصى المحتمل للخسارة في محفظة استثمارية خلال فترة زمنية محددة، بناءً على مستوى معين من الثقة.	القطاع المالي	-توفر مقياسًا واضحًا للخسارة المحتملة. -تستخدم على نطاق واسع في القطاع المالي.	-لا تأخذ في الاعتبار الخسائر الكبيرة التي قد تحدث في ظروف غير طبيعية. -تعتمد على البيانات التاريخية وقد تكون غير دقيقة في البيئات المتغيرة
3 نظرية إدارة المخاطر الديناميكية (Dynamic Risk Management)	تركز هذه النظرية على إدارة المخاطر في بيئات سريعة التغير، حيث يتطلب الأمر استجابات سريعة ومرنة	المشاريع الديناميكية	-تعزز القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة. -تساعد في تقليل المخاطر الناتجة عن عدم اليقين.	-قد تكون غير فعالة في البيئات المستقرة. -تتطلب موارد إضافية للتنفيذ والتحليل المستمر
4 تحليل المخاطر السلوكية	تركز على فهم كيفية تأثير السلوك البشري على المخاطر.	اتخاذ القرارات	تعزز الفهم النفسي للمخاطر.	قد تكون البيانات صعبة الجمع.

5	إدارة المخاطر وفقاً لمعيار ISO 31000	إطار عمل شامل لتحسين إدارة المخاطر من خلال مجموعة من المبادئ والممارسات.	جميع المنظمات	يوفر إطار عمل مرن لتخصيصه للاحتياجات المختلفة.	قد يتطلب موارد إضافية للتنفيذ.
6	نموذج بوينت (Point Model)	تحليل المخاطر من خلال تقدير قيمة النقاط لكل خطر بناءً على تأثيره واحتمالية حدوثه.	التحليل الكمي	يوفر طريقة كمية لتقييم المخاطر.	يعتمد على تقديرات قد تكون غير دقيقة.
7	نموذج تحليل السيناريو	تقييم المخاطر من خلال وضع سيناريوهات مختلفة وتقدير تأثير كل سيناريو على المنظمة.	التخطيط الاستراتيجي	يعزز التفكير الاستراتيجي.	قد يكون معقداً ويحتاج إلى وقت وجهد كبيرين.
8	نموذج تحليل المخاطر المعتمد على الأحداث	تحليل المخاطر المرتبطة بأحداث معينة قد تؤثر على المشروع أو المنظمة.	المشاريع الكبيرة	يكشف عن مخاطر غير متوقعة.	قد يتجاهل المخاطر المستمرة أو الدائمة.
9	نموذج تحليل المخاطر المتعدد المعايير	تقييم المخاطر بناءً على معايير متعددة، مثل التكلفة، والوقت، والجودة.	اتخاذ القرارات المتعددة	يوفر رؤية شاملة للمخاطر.	قد يؤدي إلى صعوبة في اتخاذ القرارات بسبب التعارض بين المعايير.
10	نموذج تحليل المخاطر الكمي	يستخدم أساليب رياضية وإحصائية لتقدير المخاطر بشكل كمي، مما يساعد في تحديد التكاليف المحتملة للمخاطر.	القطاع المالي	يقدم تحليلاً دقيقاً وقابلاً للقياس.	يعتمد على دقة البيانات المستخدمة.

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي: (Organizational Performance)

2-5 تعريف الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بواسطة إدارة فعالة للموارد، وتحقيق توازن بين الفعالية التنظيمية والكفاءة التشغيلية لضمان تقديم القيمة للعملاء ("ميسون، 2017). ويعرف (ربابعة، 2011) الأداء المؤسسي بأنه:

"المحصلة النهائية للجهود، أو النشاطات، أو العمليات، أو السلوكيات، والتي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وذلك على مستويات ثلاث هي: المستوى الفردي والوظيفي الجزئي (لأداء الوحدات)، والكلي أداء المنظمة ككل في إطار من التوافق بين البيئة المتبادلة).

ويعرف المدهون، (2014، ص69) الأداء المؤسسي بأنه مجموع المدخلات والمخرجات التي تنتج عن تفاعل المنظومة المتكاملة لعمليات الإدارة ومكوناتها مع البيئة الداخلية والخارجية داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها التنظيمية والدفاعية والفعالة".

من الطبيعي أن يختلف الناس في فهم الأداء المؤسسي، وتحليل أبعاده، باختلاف رؤاهم من جهة، وبمدى اطلاعهم على خفاياه ودقائقه من جهة أخرى، خصوصاً إذا عرفنا أن ظاهرة الأداء المؤسسي متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات عديدة (مخير وآخرون، 1999)

يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولا سيما طويلة الأمد؛ منها التي تتمثل بأهداف الربح، والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفعالية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة (الفارس 2010).

الأداء المؤسسي يعتبر قاسم مشترك لجميع الجهود من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، لذا يعد الأداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل يكاد يكون الظاهرة الشمولية لكافة الفروع وحقول المعرفة الإدارية وبالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناولها مفهوم الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد لهذا المعنى ويعود ذلك لاختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المنظمات والمدراء في دراسة الأداء وقياسه والتي تخضع بشكل وثيق للأهداف والاتجاهات التي تسعى المنظمة لتحقيقها (ربابعة، 2011)

ويعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمنظمات وله العديد من المفاهيم المتعددة المعاني وقد اختلف الباحثون في طرح مفهومه حسب اختلاف الخلفيات الفكرية، فمنهم من يرى أن الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي تسعى النظام إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها (بو كريطة، 2011).

تطور مفهوم الأداء على مر العقود الماضية، الحديث من أداء الأفراد إلى الأداء الوظيفي وصولاً للأداء المؤسسي، يتناول الباحث هنا أهم التعاريف التي أوردها الكتاب لتعريف الأداء، حسب التسلسل الزمني من الأقدم للأحدث.

2-6 مكونات الأداء المؤسسي:

الأداء المؤسسي ليس ربح مالي فقط، بل يتضمن عدة جوانب تتمثل في التالي:

أداء مالي: يشمل الربح - عائد على الاستثمار، سيطرة على التكاليف، وسيولة مالية.

أداء تشغيلي: يشمل كفاءة وفعالية العمليات الداخلية.

أداء تسويقي: وهو قدرة المنظمة على كسب العملاء وولائهم ورضاهم.

أداء مؤسسي واجتماعي: يتضمن مسؤولية اجتماعية وسمعة مؤسسية. (الصرايرة، 2011)

أداء استراتيجي وابتكاري: يتمثل في قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات والمنتجات والخدمات الجديدة.

أداء بشري: يشمل رضا وكفاءة الموظفين، وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم.

2-7 أهمية قياس الأداء المؤسسي:

تتمثل أهمية قياس الأداء المؤسسي في الاتي:

- تحسين الفعالية والكفاءة:

أي أن قياس الأداء يساعد المنظمات على التعرف على تحقيق أهدافها المحددة، واستخدام مواردها. وتحديد العمليات غير الفعالة وتحسينها. وتقليل الهدر وزيادة الإنتاجية.

- اتخاذ قرارات مبنية على بيانات:

يوفر القياس معلومات موضوعية ودقيقة تساهم في اتخاذ القرار الاستراتيجي الصحيح. بدل من اعتماد إدارة المنظمة على الحدس، كما يمكن الاستعانة استخدام مؤشرات الأداء، لاتخاذ قرار دقيق، كما انه يسهل الاستفادة من الموارد المتاحة بشكل فعال. (مخير، 1999)

- تعزيز المسؤولية والمحاسبة:

يساهم قياس الأداء على تحديد مسؤولية الإدارة أو الأقسام عن النتائج المترتبة على أعمالهم، بالإضافة إلى أن يحدد

المسؤوليات والمساءلة. ويعزز الضبط الداخلي والثقافة المؤسسية القائمة على النتائج.

- يساهم القياس على تحسين جودة المنتجات والخدمات:

ويتم ذلك من خلال متابعة الأداء، الذي يؤدي إلى التعرف على نقاط قوة وضعف جودة الخدمات، والمنتجات المقدمة للعملاء، ورفع مستوى الخدمات للعملاء. والتطوير والابتكار للمنتجات بشكل مستمر.

- تعزيز رضا العملاء:

المنظمات التي تقيس الأداء باستمرار تتمكن من تحسين تجاربها للعملاء ويتم ذلك من خلال: المراقبة لمؤشر رضا العملاء، وتحسين المنتجات والخدمات لتلبية رغبات العملاء.

- دعم التخطيط الاستراتيجي:

ان قياس الأداء يساهم في تحديد اتجاه المؤسسة الصحيح، ووضع الخطط الاستراتيجية الواقعية، وتحديد الأهداف القصيرة والطويلة المدى، كما انه يوضح نقاط القوة لتحسينها ونقاط الضعف لتجنبها.

- تحسين مركز المؤسسة التنافسي في السوق:

المؤسسة التي تقيس أدائها باستمرار وتطويره، يكون لديها قدرة على المنافسة في السوق، ويساعدها ذلك على معرفة موقعها بين المنافسين، وتبني الاستراتيجيات الناجحة لمواجهة التحديات.

2-8 طرق قياس الأداء المؤسسي:

قياس الأداء المؤسسي يعد أساسيا لتقييم نجاح المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استدامة الاعمال. ومن طرق قياس الأداء المؤسسي الاتي:

2-8-1 المؤشرات المالية (Financial Metrics)

التركز على قياس الأداء من جانب الربح والاستدامة المالية. من أهمها:

- صافي الربح (Net Profit): وهو يعكس قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح.
- العائد على الاستثمار (ROI): ويوضح مدى فعالية استثمار الموارد لتحقيق الأرباح.
- الهامش التشغيلي (Operating Margin): نسبة الأرباح التشغيلية إلى الإيرادات.
- السيولة المالية (Liquidity Ratios): أي قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها القصيرة المدى، مثل نسبة التداول والنسبة السريعة.

2-8-2 المؤشرات التشغيلية (Operational Metrics)

وتركز على كفاءة الإنتاجية والعمليات. تشمل:

- إنتاجية الموظفين: مثل إجمالي الإنتاج أو الخدمات المقدمة لكل موظف.
- تكلفة الوحدة (Unit Cost): تكلفة انتاج كل منتج أو تقديم خدمة. (محمد، 2011)
- معدل العيوب أو الأخطاء (Error Rate / Defect Rate): مؤشر على جودة العمليات والإنتاج.

2-8-3 مؤشرات الأداء المتعلقة بالموظفين (HR Metrics)

وتهتم بقياس الرضا الوظيفي والكفاءة البشرية:

- معدل دوران الموظفين: مؤشر على الاستقرار الوظيفي.
- رضا الموظفين يُقاس استطلاعات رأي أو مقابلات.
- مستوى التدريب والتطوير أي عدد ساعات التدريب لكل موظف أو مستوى مهاراتهم.
- الالتزام الوظيفي مدى مشاركة الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

2-8-4 مؤشرات رضا العملاء:

تركز على جودة الخدمة وتجربة العميل:

- مؤشر رضا العملاء تقييم مباشر لتجربة العميل.

- صافي نقاط الترويج يقيس احتمال توصية العملاء بالمنتج أو الخدمة.
- معدل الاحتفاظ بالعملاء مدى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها.
- وقت الاستجابة: سرعة معالجة استفسارات أو شكاوى العملاء.

2-5 مؤشرات الأداء الاستراتيجي:

تقيس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها بعيدة المدى:

- تحقيق الأهداف الاستراتيجية مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الموضوعية.
- الحصة السوقية نسبة المؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين.
- الابتكار والتطوير عدد المنتجات أو الخدمات الجديدة، أو نسبة الإيرادات الناتجة عن منتجات جديدة.

2-9 التحليل النوعي (Qualitative Analysis)

يتم من خلال:

- التقييم الإداري: مراجعة الأداء من قبل الإدارة العليا أو مجالس الإدارة. (محمد، 2011)
- مقابلات واستطلاعات: لفهم عوامل النجاح أو التحديات غير المقاسة بالأرقام.
- دراسة السمعة المؤسسية: تقييم صورة المؤسسة لدى المجتمع والشركاء.

2-10 أدوات حديثة لقياس الأداء المؤسسي

بطاقة الأداء المتوازن: تقيس الأداء من 4 أبعاد رئيسية: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والتعليم والنمو.

تحليل SWOT: لتقييم نقاط القوة، والضعف، والفرص والتهديدات.

Benchmarking: مقارنة الأداء مع افضل الممارسات في السوق او المنافسين.

مؤشرات (KPI (Key Performance Indicators): مؤشرات رئيسية مختارة لكل قسم او عملية رئيسية.

المؤشرات المالية مثل: صافي الربح، العائد على الاستثمار، معدل النمو.

المؤشرات غير المالية مثل: رضا العملاء، جودة الخدمة، الابتكار.

الأداء الاستراتيجي: مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وخططها طويلة المدى.

التحليل المتوازن (Balanced Scorecard): طريقة شاملة توازن بين الأداء المالي وغير المالي.

2-11 مستويات الأداء:

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن المؤسسة من خلالها التعرف على مستوى أدائها، وتتمثل هذه

المستويات في (حمدان وإدريس، 2007)

الأداء الاستثنائي: يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام

الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

-الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.

-الأداء الجيد جداً: بين مدى صلابة الأداء، واتساح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

-الأداء الجيد: يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي مستقر.

-الأداء المعتدل: يمثل سيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

-الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح النقاط الضعف في جميع المحاور تقريباً، فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

2-12 خصائص الأداء المؤسسي:

يتصف الأداء المؤسسي الذي ننشده مجموعة من الخصائص التي تجعله مميزاً، وأهم هذه الخصائص ما يلي (العدلوني، 2002)

1. المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية، والتجارب السابقة التي تثرى المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تؤثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.

2. الاعتماد على الأداء الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين وخبراء إدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي على عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.

3. المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.

4. جهود استثمارية لكافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، والمشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف، واختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.

التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة التطوير التي تعتمدها المؤسسة في التوظيف

6. يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة ويتيح المجال للمتميزين الممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.

7. عدم الاصطباغ بصبغة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبة واضحة، فضعفه في جانب من الجوانب، أو علوه في آخر، أو إهماله في ثالث لا بد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.

2-13 تحسين الأداء المؤسسي:

يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، ويرى جوران وجود فري بأن التحسين المستمر هو: الإحداث المنظم لتغيير مفيد والحصول على مستويات غير مسبقة من الأداء، ويجب أن يحدث هذا في التحسين تدريجياً، وهو يعتبر سعيًا متواصلًا إلى حالة الكمال المنشودة، من خلال الاستناد إلى معايير رقابة الأداء والتركيز على الإبداع وتشجيعه (الشبلي، 2011)

والمنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو العاملون، وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم. وكيفية استثمار رأس المال البشري، والتركيز على الأداء

عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد. على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءاً من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما تركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة

طرق تحسين الأداء المؤسسي:

إن تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة (الفايدي 2008 (59).

2-14 العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المؤسسي:

الأدبيات تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المخاطر ورفع مستوى الأداء المؤسسي. تساهم إدارة المخاطر في تحسين عملية اتخاذ القرار، تقليل الخسائر، تعزيز الكفاءة التشغيلية، وزيادة الأرباح (Alabdullah, 2023; Alashry, 2025; Makkawi, 2021; Alkhyoon et al., 2023). أظهرت دراسات في السياق السعودي أن وجود أنظمة فعالة لإدارة المخاطر، وخصوصاً بدعم من الإدارة العليا، يؤدي إلى تحسين الأداء المالي والمؤسسي، ويعزز من قدرة الشركات على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. (Alabdullah, 2023; Alashry, 2025; F, 2024; Alkhyoon et al., 2023).

عناصر إدارة المخاطر المؤثرة في الأداء:

تشمل عناصر إدارة المخاطر المؤثرة في الأداء المؤسسي: وضوح أهداف النظام، ووعي الموظفين بأهميته، ودرجة تكامله مع العمليات التنظيمية، وتوفير الموارد الكافية، ودعم الإدارة العليا (Alashry, 2025; Alabdullah, 2023; F, 2024). كما أن وجود لجان متخصصة لإدارة المخاطر يعزز من فعالية النظام

ويزيد من مستوى الحوكمة والشفافية. (Alabdullah, 2023; Ghazieh & Chebana, 2021).

العوامل السياقية ودور المناخ الأخلاقي:

تلعب العوامل السياقية مثل الثقافة التنظيمية والمناخ الأخلاقي دوراً وسيطاً في تعزيز أثر إدارة المخاطر على الأداء. فقد أظهرت الدراسات أن وجود مناخ أخلاقي قوي داخل المؤسسة يعزز من فعالية ممارسات إدارة المخاطر ويضاعف أثرها الإيجابي على الأداء المؤسسي (F, 2024). كما أن تكامل إدارة المخاطر مع عمليات الابتكار وسلاسل الإمداد يساهم في تعزيز المرونة المؤسسية (Kawtar & Khadija, 2025; Yuwono & Rachmawati, 2024).

التحديات والاعتبارات الخاصة بالسياق السعودي:

رغم وجود اتفاق واسع على أهمية إدارة المخاطر، إلا أن الدراسات تشير إلى تحديات تتعلق بمدى تكامل النظام، البيروقراطية، والضغوط التنظيمية، مما قد يؤثر سلباً على الأداء في بعض الحالات (Kawtar & Khadija, 2025; Murr & Carrera, 2021). لذلك، يُوصى بتطوير استراتيجيات مخصصة تأخذ في الاعتبار السياق المحلي والثقافة التنظيمية.

يمثل تطبيق إدارة المخاطر بشكل منهجي ومدعوم من الإدارة العليا عاملاً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي في الشركات السعودية، مع ضرورة مراعاة العوامل السياقية والثقافية لتحقيق أقصى استفادة من هذه الممارسات (Alabdullah, 2023; Alashry, 2025; F, 2024; Alkhyoon et al., 2023; Alam et al., 2024; Yuwono & Rachmawati, 2024).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1 المقدمة:

يتناول الباحث في هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي أتبعها في تنفيذ الدراسة ومن ذلك منهج الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، بالإضافة إلى أداة الدراسة وخطوات إعدادها، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وذلك على النحو التالي:

3-2 نوع الدراسة (وصفية):

تستهدف الدراسات الوصفية تقرير خصائص ظاهرة معينة، أو موقف يغلب عليه صفة التحديد، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها وتصل عن طريق ذلك إلى إصدار تعميمات بشأن الموقف أو الظاهرة المدروسة (عبيدات، 2017)

3-3 منهجية الدراسة:

لتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method) ، حيث تهدف هذه الدراسة الى وصف واقع ممارسات إدارة المخاطر في شركة نما، وتحليل العلاقة أو التأثير بين هذه الممارسات وبين مستوى الأداء المؤسسي، كما تسعى إلى اختبار الفرضيات باستخدام استبانة موجهة.

3-4 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على ما ذُكر في مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن المجتمع المستهدف يتمثل في الموظفين العاملين بشركة نما، البالغ عددهم (350) موظفًا، بحسب إفادة إدارة الموارد البشرية في شركة نما، وتم تحديد حجم عينة الدراسة المطلوبة (209 موظفًا) بناءً على العينة العشوائية البسيطة لتمثيل مجتمع الدراسة.

3-5 أداة الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات عن طريق توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، وهم موظفي شركة نما. حيث وصفت بأنها أداة مغلقة، مكونة من ثلاثة أقسام:

1. بيانات ديموغرافية (الجنس، العمر، القسم الذي يعمل به الموظف، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)

2. إدارة المخاطر وتضم ثلاثة محاور هي:

✓ الالتزام بسياسات إدارة المخاطر

✓ وعي الموظفين بمفاهيم إدارة المخاطر

✓ العوائق التي تحدّ من فعالية تطبيق سياسات إدارة المخاطر

3. الأداء الوظيفي ويضم محورين هما:

✓ أثر سياسات إدارة المخاطر على الأداء الوظيفي

✓ تأثير خصائص الموظفين على الأداء الوظيفي

وتم قياس جميع فقرات الاستبانة المتعلقة بالدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي حيث تشير درجات الاجابة عن عبارات الاستبانة إلى ما يلي:

5: موافق بشدة

4: موافق

3: محايد

2: لا أوافق

1: لا أوافق بشدة

3-6 الصدق البنائي (الاتساق الداخلي):

هو الصدق الذي يقيس مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وذلك من خلال إيجاد قيمة معامل الارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$.

جدول رقم (2): معاملات ارتباط العبارات بالمحاور التي تنتمي اليها

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط
الالتزام بسياسات إدارة المخاطر	1	**0.779
	2	**0.840
	3	**0.785
	4	**0.789
	5	**0.744
	6	**0.797
أثر سياسات إدارة المخاطر على الأداء الوظيفي	7	**0.892
	8	**0.910
	9	**0.878
وعي الموظفين بمفاهيم إدارة المخاطر	10	**0.902
	11	**0.897
	12	**0.863
تأثير خصائص الموظفين على الأداء الوظيفي	13	**0.844
	14	**0.844
	15	**0.828
العوائق التي تحدّ من فعالية تطبيق سياسات إدارة المخاطر	16	**0.777
	17	**0.868
	18	**0.872

تشير النتائج بالجدول أعلاه بأن قيم مُعاملات الارتباط للعبارات مع محاورها التي تنتمي اليها، دالة عند مستوى دلالة (0.01) حيث حققت معاملات الارتباط في حدها الأعلى (0.910) وفي حدها الأدنى (0.744)، مما يدل على صدق داخلي عالي لكل المحاور، فالعبارات المرتبطة بالمتوسط الكلي للاستجابات تعد عبارات صادقة تقيس ما وضعت لأجله.

3-7 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، فبعد تطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة، تم إدخال البيانات بشكل مبدئي بهدف التحقق من الخصائص السايكومترية للاستبانة، واستخراج معامل ثبات الأداة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة كل على حدة، ثم حساب الثبات الكلي للاستبانة، ويبين الجدول رقم (2) معاملات ثبات محاور الاستبانة، وثباتها الكلي.

جدول رقم (3): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاو الاستبانة

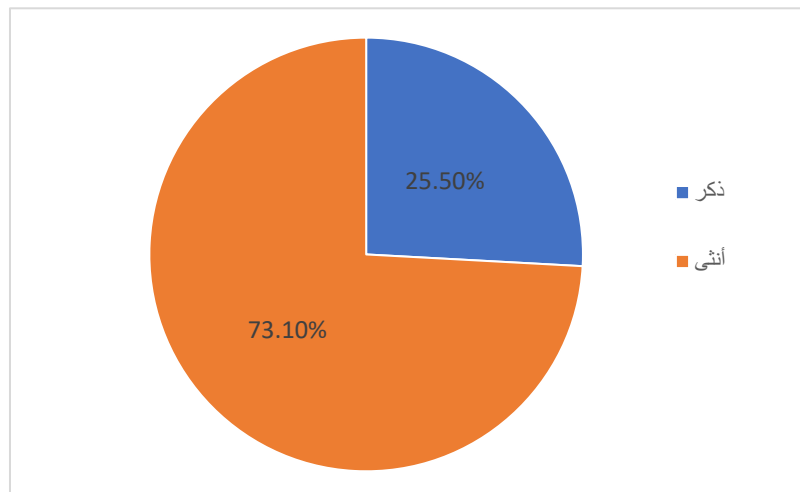
المحور	الأبعاد	ثبات ألفا كرونباخ
الإلتزام بسياسات إدارة المخاطر	أثر تطبيق سياسات إدارة المخاطر على المستوى التشغيلي	0.823
	أثر تطبيق سياسات إدارة المخاطر على إنتاجية الموظفين	0.810
أثر سياسات إدارة المخاطر على الأداء الوظيفي	-	0.871
وعي الموظفين بمفاهيم إدارة المخاطر	-	0,864
تأثير خصائص الموظفين على الأداء الوظيفي	-	0.789
العوائق التي تحدّ من فعالية تطبيق سياسات إدارة المخاطر	-	0,790
المجموع الكلي	-	0.932

يوضح الجدول أعلاه بأن الاستبانة تتمتع بمعاملات ثبات عالية تراوحت بين القيمة (0.789) والقيمة (0.871)، وتقع هذه القيم في نطاق معاملات الثبات المقبولة مما يعني مناسبتها للتطبيق، كما يتضح من ذات الجدول أن نتائج اختبار ألفا كرونباخ للثبات الكلي مرتفعة حيث بلغت قيمتها (0.932)، مما يدلّ على ثبات الاستبانة ومحاورها وصلاحياتها كأداة لقياس أهداف الدراسة.

3-8 الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الديموغرافية:

تم وصف أفراد عينة الدراسة الحالية وفقاً لمتغيرات الدراسة التالية: (الجنس، العمر، القسم الذي تعمل به في المنشأة، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة)، وفيما يلي استعراض لهذه المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

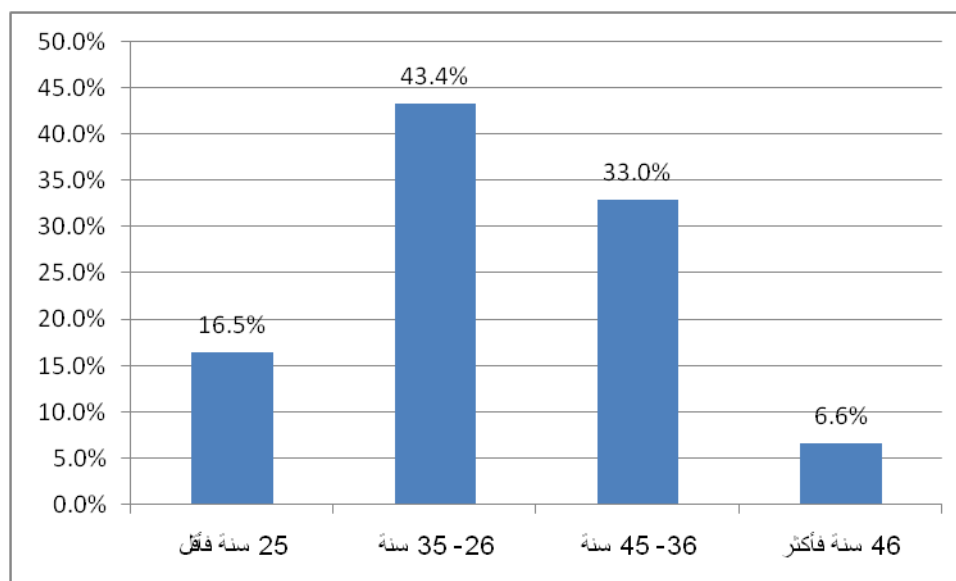
1- متغير الجنس



شكل رقم (1) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

يوضح الشكل رقم (1) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، حيث أن عدد الذكور بلغ (54) موظف من شركة نما وبنسبة مئوية (25.5%) من عينة الدراسة، بينما بلغ تعداد الإناث (155) موظفة بنسبة مئوية (73.1%) من إجمالي عينة الدراسة.

2- متغير العمر

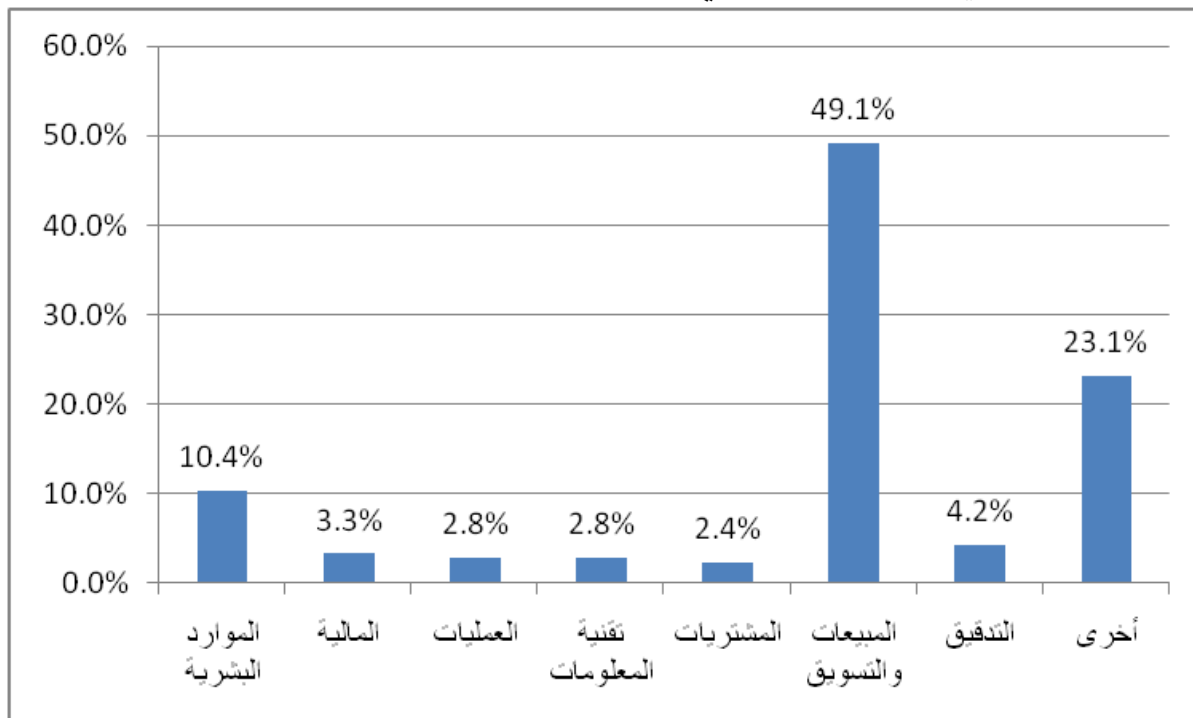


شكل رقم (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

يظهر الشكل رقم (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر، حيث تبين أن أعلى نسبة سجلت للفئة العمرية 26-35 سنة حيث بلغ عدد الموظفين بهذه الفئة (92) بنسبة مئوية بلغت (43.4%) من إجمالي عينة

الدراسة، بينما سجلت أدنى نسبة للفئة العمرية 46 سنة فأكثر حيث بلغ عدد الموظفين بها (14) موظف بنسبة مئوية بلغت (6.6%).

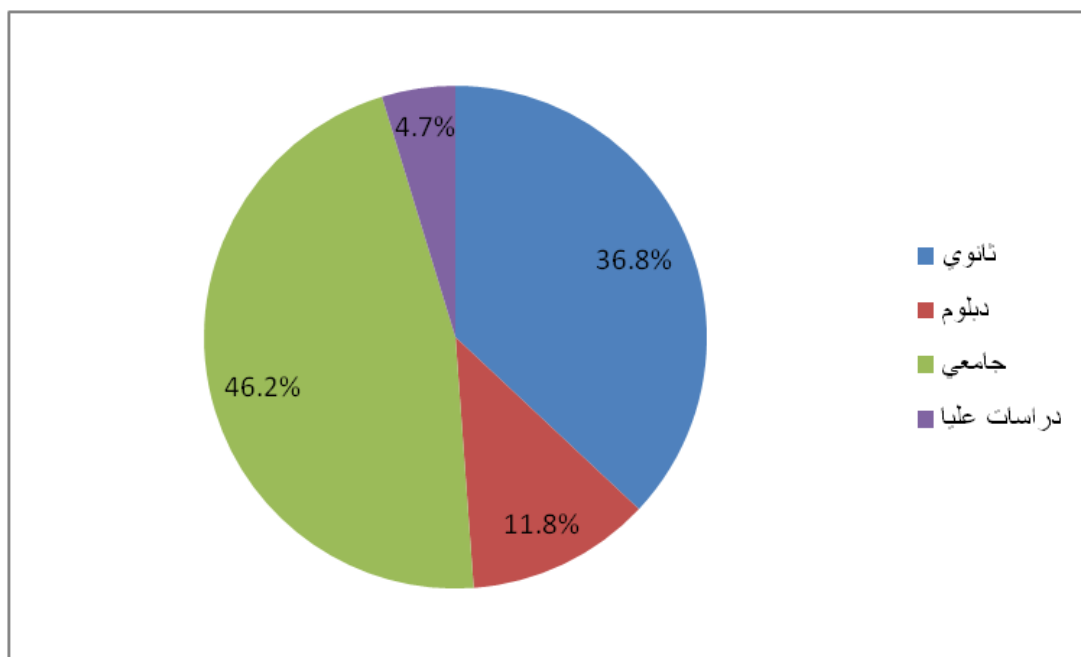
3- متغير القسم الذي يعمل به الموظف في المنشأة



شكل رقم (3) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير القسم الذي يعمل به الموظف في المنشأة

يوضح الشكل رقم (3) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير القسم الذي يعمل به الموظف في شركة نما، حيث تبين أن النسبة الأعلى كانت لقسم المبيعات والتسويق، الذي بلغ عدد الموظفين فيه (104) بنسبة مئوية بلغت (49.1%)، بينما سجلت أدنى نسبة لقسم المشتريات الذي بلغ عدد الموظفين به (5) بنسبة مئوية (2.4%).

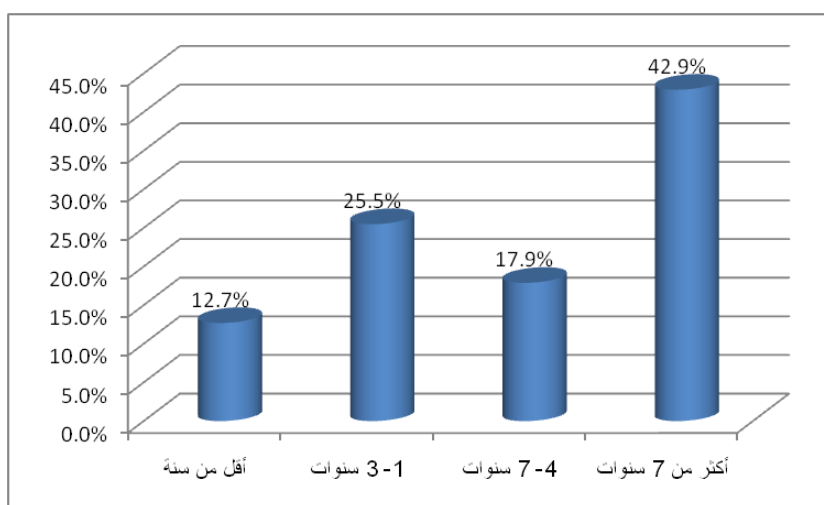
4- متغير المستوى التعليمي



شكل رقم (4) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

يوضح الشكل رقم (4) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي، حيث تبين أن فئة المستوى الجامعي سجلت أعلى نسبة مئوية قدرها (46.2%) لعدد (98) موظف بشركة نما، بينما أدنى فئة كانت الدراسات العليا حيث بلغ عدد الموظفين بها (10) موظفين. بنسبة مئوية قدرها (4.7%) من إجمالي عينة الدراسة.

5- متغير سنوات الخبرة



شكل رقم (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

يظهر الشكل رقم (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث تبين أن أعلى نسبة للموظفين ذوي الخبرة أكثر من 7 سنوات الذين بلغ عددهم (91) موظف بنسبة مئوية بلغت (42.9%) من إجمالي العينة، بينما أدنى نسبة سجلت للموظفين ذوي الخبرة أقل من سنة، حيث بلغ عددهم (27) بنسبة مئوية بلغت (12.7%) من إجمالي العينة.

3-9 الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة ومناقشتها:

للتعرّف على تأثير ممارسات إدارة المخاطر على إنتاجية الموظفين وأدائهم الوظيفي في شركة نما، فقد قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل محور من محاور الدراسة، وتحديد درجة استجابة أفراد العينة، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (4): واقع التزام موظفي شركة نما بسياسات إدارة المخاطر

الأبعاد	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
أثر تطبيق سياسات إدارة المخاطر على المستوى التشغيلي:	تلتزم شركة نما بتطبيق سياسات إدارة المخاطر على المستوى التشغيلي	4.07	0.812	81.4	مرتفعة	4
	تقوم شركة نما بتوفير التدريب اللازم لموظفيها حول سياسات إدارة المخاطر	4.07	0.926	81.4	مرتفعة	4
	تظهر الإدارة العليا في شركة نما اهتماماً بتطبيق سياسات إدارة المخاطر	4.16	0.759	83.2	مرتفعة	2
أثر تطبيق سياسات إدارة المخاطر على إنتاجية الموظفين	إدارة المخاطر تساهم في تحسين إنتاجيتي في العمل	4.13	0.772	82.6	مرتفعة	3
	أشعر أن وجود إدارة المخاطر يسهل من أداء مهامتي اليومية	4.16	0.810	83.2	مرتفعة	2

1	مرتفعة	83.4	0.765	4.17	تساعدني إدارة المخاطر في تحقيق أهدافي المهنية
	مرتفعة	82.0	0.641	4.1	الدرجة العامة

من خلال نتائج الجدول رقم (4) أعلاه تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد (أثر تطبيق سياسات إدارة المخاطر على المستوى التشغيلي) ما بين (4.07 - 4.16)، حيث جاءت العبارة الثالثة لهذا البُعد في المرتبة الأولى لموافقة أفراد عينة الدراسة والتي تنص على (تظهر الإدارة العليا في شركة نما اهتمامًا بتطبيق سياسات إدارة المخاطر) بمتوسط حسابي قدره (4.16) وانحراف معياري (0.759)، بينما جاءت العبارتين الأولى والثانية في المرتبة الثانية في موافقة أفراد العينة واللتي تنصا على (تلتزم شركة نما بتطبيق سياسات إدارة المخاطر على المستوى التشغيلي) و (تقوم شركة نما بتوفير التدريب اللازم لموظفيها حول سياسات إدارة المخاطر) بمتوسط حسابي قدره (4.07) وانحراف معياري (0.812) و (0.926) على التوالي. ويتضح من الجدول أعلاه بأن أفراد عينة الدراسة يدركون أهمية تطبيق سياسات إدارة المخاطر على المستوى التشغيلي.

كذلك تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد (أثر تطبيق سياسات إدارة المخاطر على إنتاجية الموظفين) ما بين (4.13 - 4.17)، حيث جاءت العبارة الثالثة لهذا البُعد في المرتبة الأولى لموافقة أفراد عينة الدراسة والتي تنص على (تساعدني إدارة المخاطر في تحقيق أهدافي المهنية) بمتوسط حسابي قدره (4.17) وانحراف معياري (0.765)، بينما جاءت العبارة الثانية في المرتبة الثانية في موافقة أفراد العينة والتي تنص على (أشعر أن وجود إدارة المخاطر يسهل من أداء مهامى اليومية) بمتوسط حسابي قدره (4.16) وانحراف معياري (0.810). بينما جاءت العبارة الأولى في المرتبة الثالثة والتي تنص على (إدارة المخاطر تساهم في تحسين إنتاجيتي في العمل) بمتوسط حسابي قدره (4.13) وانحراف معياري (0.772) ويتضح من الجدول أعلاه نلاحظ أن كل العبارات جاءت بدرجة موافقة مرتفعة مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يدركون أهمية أثر تطبيق سياسات إدارة المخاطر على إنتاجية الموظفين.

وتُعزى هذه النتيجة المرتفعة لمحور التزام موظفي شركة نما بسياسات إدارة المخاطر إلى حرص إدارة شركة نما على تطبيق سياسات إدارة المخاطر، وتوفير بيئة عمل تلبي شروط السلامة الوظيفية للموظفين.

جدول رقم (5): أثر سياسات إدارة المخاطر على الأداء الوظيفي لموظفي شركة نما

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
3	مرتفعة	80.6	0.817	4.03	ممارسات إدارة المخاطر تعزز من أدائي الوظيفي
2	مرتفعة جداً	84.4	0.712	4.22	أشعر أن تطبيق إدارة المخاطر يحسن جودة العمل الذي أقدمه
1	مرتفعة جداً	85.2	0.722	4.26	لدي شعور بأن ممارسات إدارة المخاطر تجعلني أكثر كفاءة في عملي
	مرتفعة	83.6	0.669	4.18	الدرجة العامة

يُشير الجدول رقم (5) إلى أن الدرجة العامة لمُحور أثر سياسات إدارة المخاطر على الأداء الوظيفي لموظفي شركة نما جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (4.18) وهو ضمن الفئة الرابعة وفق معيار الدراسة المعتمد، وبانحراف معياري قدره (0.669)، وبوزن نسبي بلغ (83.6%)؛ مما يُشير إلى اتفاق آراء عينة الدراسة في فهم عبارات هذا المحور وعدم وجود التشتت أو التباين في فهمه. وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (4.03 - 4.26). حيث جاءت العبارة الثالثة لهذا المحور في المرتبة الأولى لموافقة أفراد العينة والتي تنص على (لدي شعور بأن ممارسات إدارة المخاطر تجعلني أكثر كفاءة في عملي) بمتوسط حسابي قدره (4.26) وانحراف معياري (0.722) ووزن نسبي (85.2%)، بينما جاءت العبارة الثانية في المرتبة الثانية في موافقة أفراد المجتمع والتي تنص على (أشعر أن تطبيق إدارة المخاطر يحسن جودة العمل الذي أقدمه) بمتوسط حسابي قدره (4.22) وانحراف معياري (0.712) ووزن نسبي (84.4%). كما جاءت العبارة الأولى في المرتبة الثالثة والتي تنص على (ممارسات إدارة المخاطر تعزز من أدائي الوظيفي) بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.817) ووزن نسبي (80.6%)، كما أن العبارتين الثانية والثالثة جاءت بدرجة موافقة مرتفعة جداً، بينما العبارة الأولى جاءت بدرجة موافقة مرتفعة.

جدول رقم (6): وعي موظفي شركة نما بمفاهيم إدارة المخاطر

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
3	مرتفعة	80.8	0.814	4.04	أشعر أنني على دراية كافية بمفاهيم إدارة المخاطر
1	مرتفعة	82	0.864	4.10	أفهم دوري في تنفيذ ممارسات إدارة المخاطر في شركة نما
2	مرتفعة	81.4	0.879	4.07	تتوفر لي المعلومات اللازمة حول إدارة المخاطر في بيئة العمل
	مرتفعة	81.6	0.752	4.08	الدرجة العامة

يُوضح الجدول رقم (6) أعلاه أن الدرجة العامة لمحور وعي موظفي شركة نما بمفاهيم إدارة المخاطر جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (4.08)، وانحراف معياري قدره (0.752)، ووزن نسبي بلغ (81.6%)؛ مما يُشير إلى اتفاق آراء عينة الدراسة في فهم عبارات هذا المحور وعدم وجود التشتت أو التباين في فهمه. وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (4.04 - 4.10). حيث جاءت العبارة الثانية لهذا المحور في المرتبة الأولى لموافقة أفراد العينة والتي تنص على (أفهم دوري في تنفيذ ممارسات إدارة المخاطر في شركة نما) بمتوسط حسابي قدره (4.10) وانحراف معياري (0.864) ووزن نسبي (82.0%)، بينما جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الثانية في موافقة أفراد المجتمع والتي تنص على (تتوفر لي المعلومات اللازمة حول إدارة المخاطر في بيئة العمل) بمتوسط حسابي قدره (4.07) وانحراف معياري (0.879) ووزن نسبي (81.4%). كما جاءت العبارة الأولى في المرتبة الثالثة والتي تنص على (أشعر أنني على دراية كافية بمفاهيم إدارة المخاطر) بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.814) ووزن نسبي (80.8%)، كما أن كل العبارات جاءت بدرجة موافقة مرتفعة.

جدول رقم (7): واقع تأثير خصائص موظفي شركة نما على الأداء الوظيفي

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
3	مرتفعة	75.8	0.948	3.79	تختلف درجة تأثير إدارة المخاطر على أدائي الوظيفي بناءً على خصائص مثل العمر
1	مرتفعة	78	0.920	3.90	أشعر أن ممارسات إدارة المخاطر تؤثر بشكل مختلف على الزملاء حسب خلفياتهم
2	مرتفعة	76.8	0.935	3.84	تأثير ممارسات إدارة المخاطر على الأداء الوظيفي يعتمد على مستوى التعليم والخبرة
	مرتفعة	76.6	0.781	3.83	الدرجة العامة

يُبين الجدول رقم (7) أعلاه أن الدرجة العامة لمحور واقع تأثير خصائص موظفي شركة نما على الأداء الوظيفي جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.83)، وبانحراف معياري قدره (0.781)، وبوزن نسبي بلغ (76.6%)؛ مما يعني اتفاق آراء عينة الدراسة في فهم عبارات هذا المحور وعدم وجود التشتت أو التباين في فهمه. وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.79-3.90). حيث جاءت العبارة الثانية لهذا المحور في المرتبة الأولى لموافقة أفراد العينة والتي تنص على (أشعر أن ممارسات إدارة المخاطر تؤثر بشكل مختلف على الزملاء حسب خلفياتهم) بمتوسط حسابي قدره (3.90) وانحراف معياري (0.920) ووزن نسبي (78.0%)، بينما جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الثانية في موافقة أفراد المجتمع والتي تنص على (تأثير ممارسات إدارة المخاطر على الأداء الوظيفي يعتمد على مستوى التعليم والخبرة) بمتوسط حسابي قدره (3.84) وانحراف معياري (0.935) ووزن نسبي (76.8%). كما جاءت العبارة الأولى في المرتبة الثالثة والتي تنص على (تختلف درجة تأثير إدارة المخاطر على أدائي الوظيفي بناءً على خصائص مثل العمر) بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.948) ووزن نسبي (75.8%)، كما أن كل العبارات جاءت بدرجة موافقة مرتفعة.

جدول رقم (8): العوائق التي تحدّ من فعالية تطبيق سياسات إدارة المخاطر في شركة نما

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
3	مرتفعة	72	0.964	3.60	يوجد عوائق تحدّ من فعالية تطبيق سياسات إدارة المخاطر في بيئة عملي
1	مرتفعة	77.2	0.980	3.86	نقص التدريب والتوجيه هو أحد العوائق التي تحدّ من فعالية إدارة المخاطر في شركة نماء
2	مرتفعة	75.2	1.067	3.76	عدم وضوح السياسات المتعلقة بإدارة المخاطر في شركة نما يؤثر سلباً على التطبيق الفعّال لها
	مرتفعة	74.8	0.847	3.74	الدرجة العامة

يُوضح الجدول رقم (8) أعلاه أن الدرجة العامة لمحور العوائق التي تحدّ من فعالية تطبيق سياسات إدارة المخاطر في شركة نما جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.74)، وانحراف معياري قدره (0.847)، ووزن نسبي بلغ (74.8%)؛ مما يدل على اتفاق آراء عينة الدراسة في فهم عبارات هذا المحور وعدم وجود التشتت أو التباين في فهمه. وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.60 - 3.86). حيث جاءت العبارة الثانية لهذا المحور في المرتبة الأولى لموافقة أفراد العينة والتي تنص على (نقص التدريب والتوجيه هو أحد العوائق التي تحدّ من فعالية إدارة المخاطر في شركة نماء) بمتوسط حسابي قدره (3.86) وانحراف معياري (0.980) ووزن نسبي (77.2%)، بينما جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الثانية في موافقة أفراد المجتمع والتي تنص على (عدم وضوح السياسات المتعلقة بإدارة المخاطر في شركة نما يؤثر سلباً على التطبيق الفعّال لها) بمتوسط حسابي قدره (3.76) وانحراف معياري (1.067) ووزن نسبي (75.2%). كما جاءت العبارة الأولى في المرتبة الثالثة والتي تنص على (يوجد عوائق تحدّ من فعالية تطبيق سياسات إدارة المخاطر في بيئة عملي) بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.964) ووزن نسبي (72.0%)، كما أن كل العبارات جاءت بدرجة موافقة مرتفعة.

3-10 الإجابة على فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الأداء الوظيفي

لدى موظفي شركة نما

لاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين متغير ممارسات إدارة المخاطر ومتغير مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة نما كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (9): معامل ارتباط بيرسون بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة نما

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	القيمة المعنوية
ممارسات إدارة المخاطر	4.12	0.641	0.792**	0.000
مستوى الأداء الوظيفي	4.18	0.669		

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي 0.01

يظهر الجدول رقم (9) أعلاه قيمة معامل ارتباط بيرسون، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.792) مما يعني وجود ارتباط موجب قوي بين متغير ممارسات إدارة المخاطر ومتغير مستوى الأداء الوظيفي، كما بلغت القيمة المعنوية (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة نما.

وبالمقارنة مع الدراسات السابقة انتقلت النتائج مع دراسة (إبراهيم، 2022م) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية (بمراحلها: صياغة الإستراتيجية، التنفيذ، التقويم) وبين تحسين جودة الأداء المؤسسي. وأظهرت النتائج أن وضوح الرؤية والأهداف، ومشاركة العاملين في تنفيذ الإستراتيجيات، ومتابعة الأداء وفق مؤشرات محددة، كلها تسهم في رفع مستوى كفاءة المؤسسة وجودة خدماتها. كما انتقلت مع دراسة (الحداد، 2023م) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.716)، مما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (51%) من التغير في الأداء. كما كشفت النتائج أن القيم التنظيمية، والتفاعل الاجتماعي، وبيئة العمل التعاونية، تسهم بفاعلية في رفع الرضا الوظيفي، وتعزيز الإنتاجية، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.

3-11 الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر وإنتاجية الموظفين في شركة نما. لاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين متغير ممارسات إدارة المخاطر وإنتاجية الموظفين في شركة نما. كما هو موضح في الجدول التالي:
- جدول رقم (10): معامل ارتباط بيرسون بين ممارسات إدارة المخاطر وإنتاجية الموظفين في شركة نما.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	القيمة المعنوية
ممارسات إدارة المخاطر	4.09	0.719	0.689**	0.000
إنتاجية الموظفين	4.15	0.670		

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي 0.01

يبين الجدول رقم (10) أعلاه قيمة معامل ارتباط بيرسون، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.689) مما يعني وجود ارتباط موجب قوي بين متغير ممارسات إدارة المخاطر ومتغير إنتاجية الموظفين، كما بلغت القيمة المعنوية (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر وإنتاجية الموظفين في شركة نما.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين.

لاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين متغير ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين في شركة نما. كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (11): معامل ارتباط بيرسون بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين في شركة نما

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	القيمة المعنوية
ممارسات إدارة المخاطر	4.12	0.641	0.721**	0.000
مستوى الالتزام الوظيفي	4.08	0.752		

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي 0.01

يظهر الجدول رقم (11) أعلاه قيمة معامل ارتباط بيرسون، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.721) مما يعني وجود ارتباط موجب قوي بين متغير ممارسات إدارة المخاطر ومتغير مستوى الالتزام الوظيفي، كما بلغت القيمة المعنوية (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين في شركة نما. انتقلت النتيجة مع نتيجة دراسة (القحطاني، 2024م) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية ونجاح التطوير التنظيمي. كما كشفت الدراسة أن وجود وعي مؤسسي بالمخاطر، وتطبيق أدوات استشرافها والتعامل معها، يعزز من قدرة الهيئة على التكيف مع التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة ومرونة.

■ **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الكفاءة في أداء المهام.**

لاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين متغير ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الكفاءة في أداء المهام في شركة نما. كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (12): معامل ارتباط بيرسون بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الكفاءة في أداء المهام في شركة نما

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	القيمة المعنوية
ممارسات إدارة المخاطر	4.12	0.641	0.528**	0.000
مستوى الكفاءة في أداء المهام	3.85	1.283		

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي 0.01

يظهر الجدول رقم (12) أعلاه قيمة معامل ارتباط بيرسون، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.528) مما يعني وجود ارتباط موجب متوسط بين متغير ممارسات إدارة المخاطر ومتغير مستوى الكفاءة في أداء المهام، كما بلغت القيمة المعنوية (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الكفاءة في أداء المهام لدى الموظفين في شركة نما.

انتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (طلبة، 2022م) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء الاستراتيجي لمنتجي المعرفة -بأبعاده (القيادة الاستراتيجية، التخطيط، التركيز على أصحاب المصلحة، وإدارة المعرفة) - وبين مستوى الإبداع الإداري في الجامعات. وقد تبين أن إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي يمثلان العنصرين الأكثر تأثيراً في دعم الإبداع، من خلال تعزيز القدرة على التكيف مع التحديات وتقديم حلول ابتكارية.

- يختلف تأثير ممارسات إدارة المخاطر على الأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (طبيعة الوظيفة أو القسم، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على ما إذا كان هناك اختلاف في تأثير ممارسات إدارة المخاطر على الأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (طبيعة الوظيفة أو القسم، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة). في شركة نما. وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (13): تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير طبيعة الوظيفة، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

المتغير	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة المعنوية
طبيعة الوظيفة أو القسم	الموارد البشرية	94.0	0.698	2.730	0.010*
	المالية	54.0	0.575		
	العمليات	4.23	0.630		
	تقنية المعلومات	3.94	0.602		
	المشتريات	3.33	40.76		
	المبيعات والتسويق	54.2	0.651		
	التدقيق	4.31	80.42		
	أخرى	3.86	0.538		
المستوى التعليمي	ثانوي	4.11	0.661	1.084	0.357
	دبلوم	4.26	0.540		
	جامعي	4.12	0.657		
	دراسات عليا	3.81	0.503		
سنوات الخبرة	أقل من سنة	4.07	0.502	1.917	0.128
	1-3 سنوات	4.01	0.632		
	4-7 سنوات	93.9	0.706		
	أكثر من 7 سنوات	14.2	0.642		

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05

يتضح من الجدول رقم (13) أعلاه أنه يوجد اختلاف في تأثير ممارسات إدارة المخاطر على الأداء الوظيفي وفق متغير طبيعة الوظيفة حيث بلغت قيمة $(F= 2.730)$ ، والقيمة المعنوية بلغت (0.010) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود اختلاف تأثير ممارسات إدارة المخاطر على الأداء الوظيفي وفق متغير طبيعة الوظيفة.

كما يتبين أيضا من الجدول أعلاه أنه لا تؤثر ممارسات إدارة المخاطر على الأداء الوظيفي وفق متغير المستوى التعليمي وسنوات الخبرة حيث بلغت قيمة $F (1.084 - 1.917)$ على التوالي وبلغت القيمة المعنوية $(0.128 - 0.357)$ على التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني أن ممارسات إدارة المخاطر لا تؤثر على الاداء الوظيفي وفق متغيري المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة.

12-3 النتائج: Results

أظهرت النتائج خصائص وتوزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، حيث اتضح من خلال متغير الجنس أن (54) موظف من شركة نما وبنسبة (25.5%) من عينة الدراسة هم ذكور، بينما بلغ تعداد الإناث (155) موظفة وبنسبة (73.1%) من عينة الدراسة. كما يبين متغير العمر أن أعلى نسبة سجلت للفئة العمرية 26-35 سنة حيث بلغ عدد الموظفين بهذه الفئة (92) بنسبة مئوية بلغت (43.4%) من إجمالي عينة الدراسة. كذلك يوضح متغير القسم الذي يعمل به الموظف في شركة نما أن النسبة الأعلى كانت لقسم المبيعات والتسويق، حيث بلغ عدد الموظفين فيه (104) بنسبة مئوية بلغت (49.1%). أما المستوى التعليمي الجامعي فقد سجل أعلى نسبة مشوية قدرها (46.2%) لعدد (98) موظف بشركة نما، كما يظهر متغير سنوات الخبرة أعلى نسبة لذوي الخبرة من 1-3 سنوات حيث بلغ عددهم (54) موظف بنسبة مئوية بلغت (25.5%) من إجمالي العينة.

من خلال النتائج تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد (أثر تطبيق سياسات إدارة المخاطر على المستوى التشغيلي) ما بين (4.07-4.16)، حيث جاءت العبارة الثالثة لهذا البُعد في المرتبة الأولى لموافقة أفراد عينة الدراسة والتي تنص على (تظهر الإدارة العليا في شركة نما اهتماماً بتطبيق سياسات إدارة المخاطر) بمتوسط حسابي قدره (4.16) وانحراف معياري (0.759)، بينما جاءت العبارتين الأولى والثانية في المرتبة الثانية في موافقة أفراد العينة واللتين تنصا على (تلتزم شركة نما بتطبيق سياسات إدارة المخاطر على المستوى التشغيلي) و (تقوم شركة نما بتوفير التدريب اللازم لموظفيها حول سياسات إدارة المخاطر) بمتوسط حسابي قدره (4.07) وانحراف معياري (0.812) و (0.926) على التوالي.

كذلك تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد (أثر تطبيق سياسات إدارة المخاطر على إنتاجية الموظفين) ما بين (4.13-4.17)، حيث جاءت العبارة الثالثة لهذا البُعد في المرتبة الأولى لموافقة أفراد عينة الدراسة والتي تنص على (تساعدني إدارة المخاطر في تحقيق أهدافي المهنية) بمتوسط حسابي قدره (4.17) وانحراف معياري (0.765)، بينما جاءت العبارة الثانية في المرتبة الثانية في موافقة أفراد العينة والتي تنص على (أشعر أن وجود إدارة المخاطر يسهل من أداء مهامى اليومية) بمتوسط حسابي قدره (4.16) وانحراف معياري (0.810). بينما جاءت العبارة الأولى في المرتبة الثالثة والتي تنص على (إدارة المخاطر تساهم في تحسين إنتاجيتي في العمل) بمتوسط حسابي قدره (4.13) وانحراف معياري (0.772). وتُعزى هذه النتيجة المرتفعة لمحور التزام موظفي شركة نما بسياسات إدارة المخاطر إلى حرص إدارة شركة نما على تطبيق سياسات إدارة المخاطر، وتوفير بيئة عمل تلبي شروط السلامة الوظيفية للموظفين.

أيضا أظهرت النتائج أن الدرجة العامة لمحور أثر سياسات إدارة المخاطر على الأداء الوظيفي لموظفي شركة نما جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (4.18) وهو ضمن الفئة الرابعة وفق معيار الدراسة المعتمد، وبانحراف معياري قدره (0.669)، وبوزن نسبي بلغ (83.6%)؛ مما يُشير إلى اتفاق آراء عينة الدراسة في فهم عبارات هذا المحور وعدم وجود التشتت أو التباين في فهمه. وقد تراوحت

قيم المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (4.03-4.26). حيث جاءت العبارة الثالثة لهذا المحور في المرتبة الأولى لموافقة أفراد العينة والتي تنص على (لدي شعور بأن ممارسات إدارة المخاطر تجعلني أكثر كفاءة في عملي) بمتوسط حسابي قدره (4.26) وانحراف معياري (0.722) ووزن نسبي (85.2%)، بينما جاءت العبارة الثانية في المرتبة الثانية في موافقة أفراد المجتمع والتي تنص على (أشعر أن تطبيق إدارة المخاطر يحسن جودة العمل الذي أقدمه) بمتوسط حسابي قدره (4.22) وانحراف معياري (0.712) ووزن نسبي (84.4%). كما جاءت العبارة الأولى في المرتبة الثالثة والتي تنص على (ممارسات إدارة المخاطر تعزز من أدائي الوظيفي) بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.817) ووزن نسبي (80.6%)، كما أن العبارتين الثانية والثالثة جاءت بدرجة موافقة مرتفعة جداً، بينما العبارة الأولى جاءت بدرجة موافقة مرتفعة.

كما تبين أن الدرجة العامة لمحور وعي موظفي شركة نما بمفاهيم إدارة المخاطر جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (4.08)، وبانحراف معياري قدره (0.752)، وبوزن نسبي بلغ (81.6%)؛ مما يشير إلى اتفاق آراء عينة الدراسة في فهم عبارات هذا المحور وعدم وجود التشتت أو التباين في فهمه. وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (4.04-4.10). حيث جاءت العبارة الثانية لهذا المحور في المرتبة الأولى لموافقة أفراد العينة والتي تنص على (أفهم دوري في تنفيذ ممارسات إدارة المخاطر في شركة نما) بمتوسط حسابي قدره (4.10) وانحراف معياري (0.864) ووزن نسبي (82.0%)، بينما جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الثانية في موافقة أفراد المجتمع والتي تنص على (تتوفر لي المعلومات اللازمة حول إدارة المخاطر في بيئة العمل) بمتوسط حسابي قدره (4.07) وانحراف معياري (0.879) ووزن نسبي (81.4%). كما جاءت العبارة الأولى في المرتبة الثالثة والتي تنص على (أشعر أنني على دراية كافية بمفاهيم إدارة المخاطر) بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.814) ووزن نسبي (80.8%).

كذلك أظهرت الدرجة العامة لمحور تأثير خصائص موظفي شركة نما على الأداء الوظيفي أنها جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.83)، وبانحراف معياري قدره (0.781)، وبوزن نسبي بلغ (76.6%)؛ مما يعني اتفاق آراء عينة الدراسة في فهم عبارات هذا المحور وعدم وجود التشتت أو التباين في فهمه. وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.79-3.90). حيث جاءت العبارة الثانية لهذا المحور في المرتبة الأولى لموافقة أفراد العينة والتي تنص على (أشعر أن ممارسات إدارة المخاطر تؤثر بشكل مختلف على الزملاء حسب خلفياتهم) بمتوسط حسابي قدره (3.90) وانحراف معياري (0.920) ووزن نسبي (78.0%)، بينما جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الثانية في موافقة أفراد المجتمع والتي تنص على (تأثير ممارسات إدارة المخاطر على الأداء الوظيفي يعتمد على مستوى التعليم والخبرة) بمتوسط حسابي قدره (3.84) وانحراف معياري (0.935) ووزن نسبي (76.8%). كما جاءت العبارة

الاولى في المرتبة الثالثة والتي تنص على (تختلف درجة تأثير إدارة المخاطر على أدائي الوظيفي بناءً على خصائص مثل العمر) بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.948) ووزن نسبي (75.8%). أوضحت نتيجة الدرجة العامة لمحور العوائق التي تحدّ من فعالية تطبيق سياسات إدارة المخاطر في شركة نما أنها مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.74)، وانحراف معياري قدره (0.847)، ووزن نسبي بلغ (74.8%)؛ مما يدل على اتفاق آراء عينة الدراسة في فهم عبارات هذا المحور وعدم وجود التشتت أو التباين في فهمه. وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.60 - 3.86). حيث جاءت العبارة الثانية لهذا المحور في المرتبة الأولى لموافقة أفراد العينة والتي تنص على (نقص التدريب والتوجيه هو أحد العوائق التي تحدّ من فعالية إدارة المخاطر في شركة نماء) بمتوسط حسابي قدره (3.86) وانحراف معياري (0.980) ووزن نسبي (77.2%)، بينما جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الثانية في موافقة أفراد المجتمع والتي تنص على (عدم وضوح السياسات المتعلقة بإدارة المخاطر في شركة نماء يؤثر سلباً على التطبيق الفعّال لها) بمتوسط حسابي قدره (3.76) وانحراف معياري (1.067) ووزن نسبي (75.2%). كما جاءت العبارة الاولى في المرتبة الثالثة والتي تنص على (يوجد عوائق تحدّ من فعالية تطبيق سياسات إدارة المخاطر في بيئة عملي) بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.964) ووزن نسبي (72.0%).

بينت قيمة معامل ارتباط بيرسون، التي بلغت (0.792) وجود ارتباط موجب قوي بين متغير ممارسات إدارة المخاطر ومتغير مستوى الأداء الوظيفي، كما بلغت القيمة المعنوية (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة نماء. بينما أظهرت قيمة معامل ارتباط بيرسون التي بلغت (0.689) وجود ارتباط موجب قوي بين متغير ممارسات إدارة المخاطر ومتغير إنتاجية الموظفين، كما بلغت القيمة المعنوية (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر وإنتاجية الموظفين في شركة نماء. كما بينت قيمة معامل ارتباط بيرسون التي بلغت (0.721) وجود ارتباط موجب قوي بين متغير ممارسات إدارة المخاطر ومتغير مستوى الالتزام الوظيفي، كما بلغت القيمة المعنوية (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين في شركة نماء. كذلك أظهرت قيمة معامل ارتباط بيرسون التي بلغت (0.528) وجود ارتباط موجب متوسط بين متغير ممارسات إدارة المخاطر ومتغير مستوى الكفاءة في أداء المهام، كما بلغت القيمة المعنوية (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الكفاءة في أداء المهام لدى الموظفين في شركة نماء.

كما أوضحت النتائج وجود اختلاف في تأثير ممارسات إدارة المخاطر على الأداء الوظيفي وفق متغير طبيعة الوظيفة حيث بلغت قيمة ($F = 2.730$)، والقيمة المعنوية بلغت (0.010) وهي أصغر من مستوى

المعنوية (0.05) مما يدل على وجود اختلاف تأثير ممارسات إدارة المخاطر على الأداء الوظيفي وفق متغير طبيعة الوظيفة. كما يتبين أيضا أنه لا تؤثر ممارسات إدارة المخاطر على الأداء الوظيفي وفق متغير المستوى التعليمي وسنوات الخبرة حيث بلغت قيمة F (1.084 - 1.917) على التوالي وبلغت القيمة المعنوية (0.357 - 0.128) على التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني أن ممارسات إدارة المخاطر لا تؤثر على الاداء الوظيفي وفق متغيري المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة.

3-13 مناقشة النتائج Discussion Results:

أوضحت نتائج الدراسة أن درجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة لكل المحاور كانت مرتفعة وتُعزى هذه النتيجة المرتفعة الى التزام وحرص إدارة شركة نما على تطبيق سياسات إدارة المخاطر وتوفير بيئة عمل تلبي شروط السلامة الوظيفية للموظفين.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة نما. وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر وإنتاجية الموظفين في شركة نما. كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين في شركة نما. كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الكفاءة في أداء المهام لدى الموظفين في شركة نما. أيضاً أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المخاطر تؤثر على الأداء الوظيفي وفق متغير طبيعة الوظيفة. بينما ممارسات إدارة المخاطر لا تؤثر على الاداء الوظيفي وفق متغيري المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة.

تؤكد نتائج الدراسة أن إدارة المخاطر تعد أداة أساسية ومؤثرة في تحسين أداء الموظفين ورفع إنتاجيتهم داخل شركة نما، كما اتضح أن دور الادارة العليا حاسم في تمكين إدارة المخاطر وجعلها جزءاً من الثقافة التنظيمية.

3-14 التوصيات:

1. تنفيذ برامج تدريبية دورية تستهدف تعزيز وعي الموظفين بمفاهيم إدارة المخاطر ودورهم في تطبيقها.
2. توفير مصادر معلومات واضحة وسهلة الوصول حول سياسات وإجراءات إدارة المخاطر داخل الشركة مثل اللوحات الارشادية والنشرات التوعوية.
3. ربط مؤشرات الاداء الوظيفي بممارسات إدارة المخاطر، بحيث يصبح الامتثال لها جزءا من التقييم السنوي للموظف.
4. إزالة الغموض المرتبط بسياسات إدارة المخاطر وتوضيحها للموظفين بأساليب مبسطة.
5. تحديد السياسات والاجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر بشكل دوري بما يتوافق مع التغيرات في بيئة العمل والتحديات التقنية الحديثة.

الخاتمة

انّضح من خلال هذه الدراسة أنّ إدارة المخاطر تمثّل أحد الركائز الأساسية في تعزيز الأداء المؤسسي، خاصة في بيئات العمل الحديثة التي تتسم بالتغيّر السريع وارتفاع مستويات التعقيد. وقد أظهرت النتائج التطبيقية في شركة نما أنّ تبني منهجية شاملة لإدارة المخاطر—تقوم على التحديد المسبق للمخاطر، وتحليلها، ووضع خطط الاستجابة المناسبة، ومتابعة تنفيذها—يساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة استخدام الموارد، وتقليل الخسائر المحتملة، وتحسين جودة القرارات الإدارية.

كما بيّنت الدراسة أنّ إدارة المخاطر لا تُعدّ وظيفة منفصلة، بل هي جزء لا يتجزأ من منظومة العمل المؤسسي، وتتطلب تعاوناً بين جميع الإدارات وتكاملها مع التخطيط الاستراتيجي. وقد ساعد تطبيق عمليات إدارة المخاطر في شركة نما على رفع مستوى الأداء التشغيلي، وتحسين القدرة التنافسية، وتعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر لدى الموظفين، مما انعكس إيجابياً على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية. وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة ترسيخ ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسات، وتطوير أدوات التحليل والتقييم المستخدمة، وتدريب الكوادر البشرية على ممارساتها الحديثة. إن الاستثمار في إدارة المخاطر لم يعد خياراً، بل هو مطلب أساسي لضمان استدامة المؤسسات ونجاحها في مواجهة التحديات المستقبلية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

ميسون، عبدا لهادى (2017) راس المال الفكري ودورة في جودة الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، اكااديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة

ابو بكر، عيد احمد (2009) إدارة الخطر والتأمين، دار اليارزوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
بو كريطة، نوال (2011) أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية: دراسة حالة وكالة السفر والسياحة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر

حمدان، خالد، وادريس، وائل (2007) الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، الطبعة الأولى، دار اليارزوي العلمية للنشر والتوزيع، الاردن
خير الله، فرج (2016) إدارة المخاطر المالية، عمان، دار أمجد للنشر، الطبعة الاولى

الزريب، مولود على (2015) أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على شركات التاج الدواء العامل في ليبيا، رسالة ماجستير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الدراسات التجارية الخرطوم السودان.

ربابعة ، فاطمة (2011) المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، دراسة تطبيقية على المجلس الاعلى للعلوم والتكنولوجيا، مجلة جامعة مؤتة، المجلد (26) العدد (7)، 109-164

زيدان، سليمان (2013)، إدارة الخطر التأمين، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن الطبعة الأولى
سعد، طارق محمد أحمد (2025) إدارة المخاطر وأخلاقيات مهنة المراجعة، الناشر: الدار الحديثة الكتب العلمية، 2025 .

الشبلي، هيثم ، والخزاعي، حسين، وجابر، نصر الدين(2011) : استراتيجية تحسين تطوير الأداء المؤسسي للجامعات العربية - نموذج مقترح لضمان الجودة الإدارية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري ، قسنطينية، الجزائر ، العدد (35)، 37-96

الشمري، حسين عباس حسين (2015) كلية الإدارة والاقتصاد القسم قسم العلوم المالية والنقدية

الصرايرة، خالد (2011) الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27 العدد الأول المنشور، ص 601-652.

العدلوني، محمد (2002) العمل المؤسسي، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، لبنان

الفارس، سليمان (2010) دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 59-85

لطيفة، عبدلي (2013) دور ومكانة إدارة المخاطر في مؤسسات الاقتصاد الجزائرية بدراسة حالة المؤسسة الاسمنت ومشتقاته بجامعة ابي بكر بلقايد، تلمان، كلية الاقتصاد

لقليطي، الأخضر (2010) إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية، دراسة ميدانية، ملتقى وطني (أسس وقواعد النظرية المالية الإسلامية) جامعة سطيف

الفايدي، سالم بركه (2008) فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين الأجهزة بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

محمد، عبد الرحيم (2011) قياس الأداء المتوازن وإدارة التميز في القطاع الحكومي، مجلة دراسات أمنية، العدد 5، ديسمبر

مخير، عبد العزيز وآخرون (1999) قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الادارة

المدهون، محمود عطا (2014) عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة فلسطين

المنصور، كاسر نصر (2007) إدارة المخاطر واستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات، مؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة في 16-18 نيسان

Paul Hopkin (2022) اساسيات إدارة المخاطر ، فهم الإدارة الفعال للمخاطر وتقييمها وتنفيذها ، الناشر: دار جامعة الملك سعود للنشر

ثانياً: المراجع الأجنبية

Kawtar, B., & Khadija, B. (2025). The Impact of Risk Management Efficiency on Organizational Performance in State-Owned Enterprises and the Mediating Effect of Supply Chain Maturity: Evidence from Morocco. *Qubahan Academic Journal*. <https://doi.org/10.48161/qaj.v5n1a1454>

Alabdullah, T. (2023). In Light Of the Current Economic Status: Do Board Characteristics and Risk Management Committees Promote Firm Performance In Saudi Arabia? *Journal Of Humanities SOCIAL SCIENCES AND BUSINESS (JHSSB)*. <https://doi.org/10.55047/jhssb.v3i1.790>

Alashry, N. (2025). Evaluating the effectiveness of enterprise risk management (ERM) systems in large organizations: A case study on Saudi companies. *International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences*. <https://doi.org/10.59992/ijfaes.2025.v4n3p3>

Indarbaev, S., & Kapustina, N. (2023). Features of operational risk management. *Russian journal of resources, conservation and recycling*. <https://doi.org/10.15862/50ecor123>

Weeserik, B., & Spruit, M. (2018). Improving Operational Risk Management Using Business Performance Management Technologies. *Sustainability*, 10, 1-20. <https://doi.org/10.3390/su10030640>

Chung, S., Wallace, S., & Wen, X. (2025). Data driven operational risk management. *Ann. Oper. Res.*, 348, 777-781. <https://doi.org/10.1007/s10479-025-06598-5>

Sayaju, A., & Dhakal, K. (2024). Operational Risk Management and Its Impact on the Banking Sector in Nepal. *Khwopa Journal*. <https://doi.org/10.3126/kjour.v6i2.73132>

Dandage, R., Mantha, S., Rane, S., & Bhoola, V. (2018). Analysis of interactions among barriers in project risk management. *Journal of Industrial Engineering International*, 14, 153-169. <https://doi.org/10.1007/s40092-017-0215-9>

Hopkin, P. (2022). Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management (6th ed.). Kogan Page

Allianz. (2023). Allianz Risk Barometer 2023. Retrieved from <https://www.agcs.allianz.com>

Deloitte. (2022). Risk Management Survey Report. Retrieved from <https://www2.deloitte.com>

Forrester Research. (2022). Risk Management Technology Impact. Retrieved from <https://www.forrester.com>

Gartner. (2022). Risk Management Efficiency Report. Retrieved from <https://www.gartner.com>

IBM Security. (2023). Cost of a Data Breach Report. Retrieved from <https://www.ibm.com/security>