

أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على منظمات الأعمال بالتطبيق على الشركة  
السعودية للكهرباء

**The impact of applying risk management strategies on business  
organizations with application to the Saudi Electricity Company**

خطة بحث مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة المخاطر

إعداد

عبدالله عبدالكريم المقبل

إشراف

د. أسماء أبو عنزة

٢٠٢٤ / ١٤٤٦ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

أهدي هذا العمل إلى أعزائي، الذين كانوا دائماً بجانبني يدعموني ويُلهموني.

شكراً لعائلي الغالية على الحب الذي أكنوه وعلى الدعم اللامتناهي.

وشكراً لأصدقائي الأوفياء على الوقوف بجانبني في كل المواقف.

كما أعرب عن شكري لأساتذتي الأعزاء على التوجيه القيم والإلهام الذين أضافوه إلى حياتي الأكاديمية.

آمل أن يكون هذا العمل بمثابة خطوة نحو تحقيق الأهداف العلمية والمساهمة في تطوير المعرفة والمجتمع".

## شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذة الدكتورة /

د. أسماء أبو عنزة

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها

المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوثن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من

تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على منظمات الأعمال بالتطبيق على الشركة السعودية للكهرباء، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الشركة السعودية للكهرباء ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ١٥٠ فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر والأداء التنظيمي لدى الشركة السعودية للكهرباء، وتبين أن قيمة معامل الارتباط الكلي كانت مرتفعة ( ٠,٧٩٢ ) وكانت دالة عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١)، الأمر الذي يعطي مؤشراً أن تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر تعمل على تحسين الأداء التنظيمي لدى الشركة السعودية للكهرباء.

وأوصت الدراسة بضرورة ضرورة بناء استراتيجية كاملة لإدارة المخاطر تعتمد على الوسائل والتقنيات الحديثة التي تساعد في الحد من حدوث المخاطر داخل بيئة العمل، والاهتمام بتدريب العاملين على الإستراتيجيات الحديثة وكيفية التعامل مع المخاطر بشكل إيجابي وفعال دون التأثير على الأداء التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر - المرونة التنظيمية - الأداء المالي - القدرة على التكيف**

## Abstract

The study aimed to know the impact of applying risk management strategies on business organizations by applying it to the Saudi Electricity Company. The study relied on the descriptive analytical approach. The study community represented the employees of the Saudi Electricity Company. Due to the difficulty of conducting a comprehensive census of all members of the study community, the study used the simple random sampling method by publishing the link to the questionnaire on all social media sites of the study community members. The number of study sample members reached ١٥٠ individuals who answered the questionnaire questions.

The results of the study showed that there is a statistically significant positive correlation between the application of risk management strategies and organizational performance at the Saudi Electricity Company. It was found that the value of the total correlation coefficient was high ( $0.792$ ) and was significant at a statistical significance level ( $0.01$ ), which gives an indication that the application of risk management strategies improves organizational performance at the Saudi Electricity Company.

The study recommended the necessity of building a comprehensive risk management strategy based on modern means and techniques that help reduce the occurrence of risks within the work environment, and paying attention to training employees on modern strategies and how to deal with risks in a positive and effective manner without affecting organizational performance.

**Keywords: Risk Management – Organizational Flexibility – Financial Performance – Adaptability**

## قائمة المحتويات

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| إهداء.....                                         | ج  |
| شكر وتقدير.....                                    | د  |
| المستخلص.....                                      | هـ |
| Abstract.....                                      | و  |
| قائمة المحتويات.....                               | ز  |
| قائمة الجداول.....                                 | ي  |
| قائمة الأشكال.....                                 | ك  |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             | ١  |
| ١,١ مقدمة:.....                                    | ١  |
| ٢,١ مشكلة الدراسة:.....                            | ٣  |
| ٣,١ أهمية الدراسة:.....                            | ٤  |
| ٤,١ أهداف الدراسة:.....                            | ٦  |
| ٥,١ تساؤلات الدراسة:.....                          | ٦  |
| ٦,١ فروض الدراسة:.....                             | ٧  |
| ١,٧ النموذج النظري للدراسة.....                    | ٨  |
| ٨,١ حدود الدراسة.....                              | ٩  |
| الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة..... | ١٠ |
| ١,٢ المقدمة.....                                   | ١٠ |
| ٢,٢ مفهوم إدارة المخاطر.....                       | ١٠ |
| ١,٢,٢ تعريف إدارة المخاطر.....                     | ١٠ |
| ٢,٢,٢ أهمية إدارة المخاطر.....                     | ١١ |
| ٣,٢,٢ أنواع المخاطر.....                           | ١٢ |

|    |                                                                   |
|----|-------------------------------------------------------------------|
| ١٣ | ٣,٢ استراتيجيات إدارة المخاطر                                     |
| ١٣ | ١,٣,٢ أنواع استراتيجيات إدارة المخاطر                             |
| ١٨ | ٢,٣,٢ خطوات إدارة المخاطر                                         |
| ١٩ | ٣,٣,٢ فوائد تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر                       |
| ٢١ | ٤,٢ دراسة حالة الشركة السعودية للكهرباء                           |
| ٢١ | ١,٤,٢ مقدمة عن الشركة السعودية للكهرباء                           |
| ٢٢ | ٢,٤,٢ تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر في الشركة السعودية للكهرباء |
| ٢٤ | ٣,٤,٢ النتائج والتأثيرات                                          |
| ٢٥ | ٤,٤,٢ التحديات والفرص                                             |
| ٢٧ | ٥,٢ الدراسات السابقة:                                             |
| ٣٧ | <b>الفصل الثالث: المنهجية</b>                                     |
| ٣٧ | ١,٣ المقدمة                                                       |
| ٣٧ | ٢,٣ المنهجية وطرق البحث                                           |
| ٣٧ | ٣,٣ أدوات جمع البيانات                                            |
| ٣٨ | ٤,٣ مجتمع وعينة الدراسة:                                          |
| ٣٨ | ٥,٣ أدوات الدراسة :                                               |
| ٣٩ | ٦,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:                                 |
| ٤٠ | ٧,٣ صدق أداة الدراسة.                                             |
| ٤٤ | ٩,٣ الملخص                                                        |
| ٤٥ | <b>الفصل الرابع: تحليل النتائج</b>                                |
| ٤٥ | ١,٤ المقدمة                                                       |
| ٤٥ | ٢,٤ تحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة                    |
| ٤٥ | ١,٢,٤ متغير الجنس                                                 |
| ٤٦ | ٢,٢,٤ متغير العمر                                                 |

|       |                                                                                                                                                                                                     |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٤٦    | المستوى الوظيفي                                                                                                                                                                                     |
| ٤٧    | عدد سنوات الخبرة                                                                                                                                                                                    |
| ٤٧    | الإحصاء الوصفي لعبارات قائمة الاستبان                                                                                                                                                               |
| ٤٧    | الإحصاء الوصفي لعبارات إستراتيجيات إدارة المخاطر                                                                                                                                                    |
| ٤٩    | الإحصاء الوصفي لعبارات المتغير التابع " الأداء التنظيمي "                                                                                                                                           |
| ٤٩    | الإحصاء الوصفي لعبارات محور المرونة التنظيمية                                                                                                                                                       |
| ٥١    | الإحصاء الوصفي لعبارات محور الأداء المالي                                                                                                                                                           |
| ٥٢    | الإحصاء الوصفي لعبارات محور القدرة على التكيف                                                                                                                                                       |
| ٥٤    | التحقق من فروض الدراسة                                                                                                                                                                              |
| ١,٤,٤ | معامل ارتباط بيرسون للتحقق من مستوى العلاقة الارتباطية بين استراتيجيات إدارة المخاطر والأداء التنظيمي                                                                                               |
| ٥٤    | تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي بأبعاده المتمثلة في ( المرونة التنظيمية- الأداء المالي، القدرة على التكيف) لدى الشركة السعودية للكهرباء |
| ٥٨    | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات                                                                                                                                                                     |
| ٥٨    | ١,٥ المقدمة                                                                                                                                                                                         |
| ٥٨    | ٢,٥ الإستنتاجات                                                                                                                                                                                     |
| ٥٩    | ٣,٥ التوصيات                                                                                                                                                                                        |
| ٦٠    | ٤,٥ البحوث المستقبلية                                                                                                                                                                               |
| ٦١    | المراجع:                                                                                                                                                                                            |
| ٦٤    | الملاحق                                                                                                                                                                                             |

## قائمة الجداول

| رقم الجدول | اسم الجدول                                                                                              | الصفحة |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| (١-٣)      | درجات إجابة عينة الدراسة على عبارات ومفردات أداة الاستبيان                                              | ٣٩     |
| (٢-٣)      | مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة                                                     | ٣٩     |
| (٣-٣)      | معاملات الارتباط لعبارات محور استراتيجيات إدارة المخاطر                                                 | ٤٠     |
| (٤-٣)      | معاملات الارتباط لعبارات محور المرونة التنظيمية                                                         | ٤١     |
| (٥-٣)      | معاملات الارتباط لعبارات محور الأداء المالي                                                             | ٤٢     |
| (٦-٣)      | معاملات الارتباط لعبارات محور القدرة على التكيف                                                         | ٤٢     |
| (٧-٣)      | معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد قائمة الاستبيان                                                        | ٤٣     |
| (١-٤)      | وصف عينة البحث وفق الجنس                                                                                | ٤٥     |
| (٢-٤)      | وصف عينة البحث وفق العمر                                                                                | ٤٦     |
| (٣-٤)      | وصف عينة البحث وفق المستوى الوظيفي                                                                      | ٤٦     |
| (٤-٤)      | وصف عينة البحث وفق عدد سنوات الخبرة                                                                     | ٤٧     |
| (٥-٤)      | الإحصاء الوصفي لعبارات محور استراتيجيات إدارة المخاطر                                                   | ٤٨     |
| (٦-٤)      | الإحصاء الوصفي لعبارات محور المرونة التنظيمية                                                           | ٥٠     |
| (٧-٤)      | الإحصاء الوصفي لعبارات محور الأداء المالي                                                               | ٥١     |
| (٨-٤)      | الإحصاء الوصفي لعبارات محور القدرة على التكيف                                                           | ٥٢     |
| (٩-٤)      | مصفوفة الارتباطات بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين استراتيجيات إدارة المخاطر والأداء التنظيمي | ٥٤     |
| (١٠-٤)     | نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي       | ٥٧     |

## قائمة الأشكال

| رقم الشكل | اسم الشكل                                                     | الصفحة |
|-----------|---------------------------------------------------------------|--------|
| (١-١)     | نموذج الدراسة                                                 | ٨      |
| (١-٤)     | قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور استراتيجيات إدارة المخاطر | ٤٩     |
| (٢-٤)     | قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور المرونة التنظيمية         | ٥٠     |
| (٣-٤)     | قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور الأداء المالي             | ٥٢     |
| (٤-٤)     | قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور القدرة على التكيف         | ٥٣     |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### ١,١ مقدمة:

إدارة المخاطر هي عملية منهجية يشارك فيها الجميع في المنظمة لتعظيم احتمالية وعواقب الأحداث الإيجابية وتقليل احتمالية وعواقب الأحداث السلبية على أهداف المشروع. إدارة المخاطر هي مهمة تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، وقياس الاحتمالية والآثار المحتملة للأحداث، ومعالجة المخاطر، والقضاء عليها أو الحد من آثارها مع الحد الأدنى من استثمار الموارد. ستحتاج أنواع الأعمال المختلفة إلى أدوات وتقنيات مختلفة لإدارة المخاطر.

يعد تنفيذ إدارة المخاطر أمراً مهماً للحد من التقلبات في آثار المخاطر من خلال التأكيد على قدرات الأعمال التجارية على النمو من خلال إدارة المخاطر، وليس تجنبها (أبو بكر، ٢٠١٩). أصبحت إدارة المخاطر ضرورة وتتطلب دراسة منهجية في عمليات صنع القرار في الشركات (Gorzeń-Mitka، ٢٠١٥). ووفقاً لـ (الحسيني، ٢٠٠٧)، فإن إدارة المخاطر تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال ما يلي:

أ- تقديم إطار عمل شامل للمنظمة لدعم تنفيذ النشاطات المستقبلية بأسلوب متناسق ومسيطر عليه.

ب- إجراء تقييم شامل للمخاطر وتحديد الأولويات من خلال إعداد أساليب لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر والتغيرات التي تواجه نشاطات المنظمة.

ج) المساهمة في تخصيص موارد المنظمة والاستخدام الفعال لها .

د) تخفيض التغيرات غير الأساسية في النشاطات التنظيمية.

هـ) حماية وتطوير موارد وموجودات المنظمة.

و) دعم الموارد البشرية وقاعدة بيانات المنظمة.

استراتيجيات إدارة المخاطر لها تأثير عميق على مختلف جوانب الأداء التنظيمي. أحد المجالات الرئيسية التي تُحدث فيها هذه الاستراتيجيات فرقًا كبيرًا هو مجال الاستقرار المالي. تساعد الإدارة الفعالة للمخاطر المؤسسات على تحديد المخاطر المالية المحتملة، مثل تقلبات السوق، ومخاطر الائتمان، وقضايا السيولة، ووضع استراتيجيات للتخفيف منها (الخياط، ٢٠١٩). وهذا لا يحمي الصحة المالية للمنظمة فحسب، بل يعزز أيضًا ثقة المستثمرين ويجذب أصحاب المصلحة المحتملين. تعد الكفاءة التشغيلية مجالًا مهمًا آخر يتأثر بإدارة المخاطر. من خلال تحديد ومعالجة المخاطر التشغيلية، يمكن للمؤسسات تبسيط عملياتها وتقليل وقت التوقف عن العمل وتعزيز الإنتاجية. على سبيل المثال، يمكن التخفيف من اضطرابات سلسلة التوريد، التي يمكن أن تسبب تحديات تشغيلية كبيرة، من خلال ممارسات قوية لإدارة المخاطر (البراوي، ٢٠١٩).

وهذا يضمن قدرة المنظمة على الحفاظ على استمرارية عملياتها وتقديم المنتجات والخدمات دون انقطاع. علاوة على ذلك، تساهم استراتيجيات إدارة المخاطر في تعزيز المرونة التنظيمية. في بيئة الأعمال المتقلبة بشكل متزايد، تعد القدرة على تحمل الأحداث السلبية والتعافي منها أمرًا بالغ الأهمية (إسماعيل، ٢٠١٩).

إن المنظمات التي تتمتع بأطر قوية لإدارة المخاطر تكون مجهزة بشكل أفضل للتعامل مع الأزمات والتكيف مع الظروف المتغيرة والخروج أقوى من الاضطرابات. ولا تحمي هذه المرونة أصول المنظمة وسمعتها فحسب، بل تعزز أيضًا ثقافة التحسين المستمر والابتكار. ولكن، نظرًا لبيئة الأعمال

الديناميكية وغير المتوقعة اليوم، أصبحت إدارة المخاطر استراتيجية أساسية للمؤسسات التي تسعى إلى ضمان استدامتها ونجاحها. إن التعقيدات والشكوك التي تحيط بالسوق العالمية تتطلب من الشركات ليس فقط تحديد المخاطر المحتملة ولكن أيضاً تطوير استراتيجيات قوية لإدارتها بفعالية. يتعمق هذا البحث في التأثير العميق لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على منظمات الأعمال، ويهدف إلى الكشف عن كيفية تأثير هذه الاستراتيجيات على الأداء التنظيمي والمرونة والميزة التنافسية.

لذلك، يركز هذا البحث على تحليل التأثيرات المتعددة الأوجه لاستراتيجيات إدارة المخاطر على منظمات الأعمال. وعلى وجه التحديد، فإنه يبحث في كيفية مساهمة هذه الاستراتيجيات في التخفيف من التهديدات المحتملة، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الأداء التنظيمي العام. من خلال دراسة أطر إدارة المخاطر المختلفة وتنفيذها عبر مختلف القطاعات، تهدف هذه الدراسة إلى توفير فهم شامل لأفضل الممارسات والمنهجيات التي يمكن اعتمادها لتعزيز ثقافة المخاطر الاستباقية داخل المنظمات.

## ٢,١ مشكلة الدراسة:

في بيئة الأعمال الحالية، أصبحت منظمات الأعمال تعمل في المقام الأول من خلال إدارة أنواع مختلفة من المخاطر، بما في ذلك مخاطر الشركات وتلك الخاصة بالعملاء الأفراد. يعد التكامل الفعال لأنظمة وعمليات إدارة المخاطر وثقافة الوعي بالمخاطر أمراً بالغ الأهمية لهذه المؤسسات. يؤكد أصحاب المصلحة بشكل متزايد على أهمية الإبلاغ عن الأداء بشفافية من خلال مبادرات قوية لإدارة المخاطر. وكما تم توضيح ذلك مسبقاً من أن الإدارة الفعالة لبعض المخاطر يمكن أن تمنح الشركة ميزة تنافسية، وبالتالي تعزيز الأداء المالي. وبشكل عام، تشير الأبحاث إلى أن اعتماد ممارسات محسنة لإدارة المخاطر يرتبط بنتائج مالية أفضل

للشركات. ومن خلال موازنة إدارة المخاطر مع إدارة الأداء، يمكن للشركات أن تكتسب فهمًا أوضح لقيمة تنفيذ هذه الممارسات.

لذلك تعتبر بعض ممارسات إدارة المخاطر، مثل وجود سياسة محددة لإدارة المخاطر ودمج اعتبارات المخاطر في الأهداف التنظيمية، ضرورية لتعزيز الأداء التنظيمي. و في بيئة الأعمال الديناميكية وغير المؤكدة، أصبحت الإدارة الفعالة للمخاطر ذات أهمية محورية متزايدة للنجاح التنظيمي والاستدامة. تواجه منظمات الأعمال في مختلف القطاعات العديد من المخاطر التي تتراوح بين التقلبات المالية وتقلبات السوق والتغيرات التنظيمية والاضطرابات التشغيلية. إن القدرة على تحديد هذه المخاطر وتقييمها والتخفيف منها بشكل استباقي من خلال ممارسات إدارة المخاطر الإستراتيجية لا تحمي الأصول والعمليات التنظيمية فحسب، بل تعزز أيضًا المرونة والميزة التنافسية.

ومن خلال ما تقدم تتمثل المشكلة البحثية لهذه الدراسة حول "معرفة أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على أداء منظمات الأعمال بالتطبيق على الشركة السعودية للكهرباء" من خلال الإجابة على السؤال التالي:

**ما أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر في تحسين أداء الشركة السعودية للكهرباء؟**

### **٣,١ أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث، حيث تناولت موضوع أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على منظمات الأعمال، والذي لم تتم دراسته بشكل كافٍ لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفًا للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسة الحالية، كما تكمن أهمية الدراسة في تناولها تطبيق استراتيجيات إدارة

المخاطر، و التي تساهم بشكل كبير في تحسين وتطوير أداء المنظمات لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

#### • الأهمية العلمية:

تساهم هذه الدراسة في تعزيز فهم إدارة المخاطر من خلال التحقق من صحة الأطر والمنهجيات النظرية الحالية من خلال البحث التجريبي. من خلال دمج رؤى من تخصصات متنوعة مثل التمويل والاقتصاد والسلوك التنظيمي، فإنه يقدم منظوراً شاملاً حول كيفية تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي والاستدامة. ومن الناحية المنهجية، تستخدم الدراسة أساليب بحث صارمة لتحليل فعالية مناهج إدارة المخاطر المختلفة، مما يوفر إطاراً قابلاً للتكرار للدراسات المستقبلية في هذا المجال. في نهاية المطاف، تهدف المساهمات النظرية لهذا البحث إلى إثراء الأدبيات الأكاديمية حول إدارة المخاطر مع إثراء تطوير السياسات وأفضل ممارسات الصناعة لتعزيز استراتيجيات الأعمال المرنة والتكيفية في مشهد عالمي متزايد التعقيد

#### • الأهمية العملية:

تحمل هذه الدراسة آثاراً عملية كبيرة من خلال معالجة الجوانب الحاسمة لإدارة المخاطر في منظمات الأعمال. ومن خلال التحقق التجريبي في تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر المختلفة، فإنه يهدف إلى تقديم رؤى قابلة للتنفيذ يمكن أن تعزز المرونة التنظيمية والكفاءة التشغيلية. وتشمل الفوائد العملية تزويد قادة الأعمال بالمعرفة القائمة على الأدلة لاتخاذ قرارات مستنيرة فيما يتعلق باستراتيجيات تخفيف المخاطر، وبالتالي تقليل الخسائر المالية، وتحسين إدارة التكاليف، وضمان الامتثال للمعايير التنظيمية. ويهدف هذا البحث أيضاً إلى تحديد التحديات والعوائق المشتركة

التي تواجهها المنظمات في تنفيذ ممارسات إدارة المخاطر الفعالة، وتقديم توصيات عملية للتغلب على هذه العقبات وتحسين أطر إدارة المخاطر.

#### ٤,١ أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في معرفة " أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على تحقيق المرونة التنظيمية- تحسين الأداء المالي- القدرة على التكيف لدى الشركة السعودية للكهرباء" ويندرج من الهدف الرئيس أهداف فرعية وهي على النحو التالي:

١. معرفة أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على تحقيق المرونة التنظيمية في الشركة السعودية للكهرباء.

٢. معرفة اثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على تحسين الأداء المالي للشركة السعودية للكهرباء.

٣. معرفة اثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر في تحقيق القدرة على التكيف لدى الشركة السعودية للكهرباء.

#### ٥,١ تساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن سؤال الرئيسي:

ما أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على تحسين الأداء بأبعاده المتمثلة في ( تحقيق المرونة التنظيمية- تحسين الأداء المالي- القدرة على التكيف) لدى الشركة السعودية للكهرباء؟

وينبثق من السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية على النحو التالي:

١. ما اثر تطبيق استراتيجيات ادارة المخاطر على تحقيق المرونة التنظيمية لدى الشركة السعودية

لل كهرباء؟

٢. ما اثر تطبيق استراتيجيات ادارة المخاطر على تحسين الأداء المالي لدى الشركة السعودية

لل كهرباء؟

٣. ما اثر تطبيق استراتيجيات ادارة المخاطر على تحقيق القدرة على التكيف لدى الشركة

السعودية للكهرباء؟

### ٦,١ فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر و تحقيق المرونة التنظيمية و تحسين الأداء المالي و القدرة على التكيف.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية على النحو التالي:

١. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ استراتيجيات إدارة

المخاطر و تحقيق المرونة التنظيمية.

٢. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ استراتيجيات إدارة

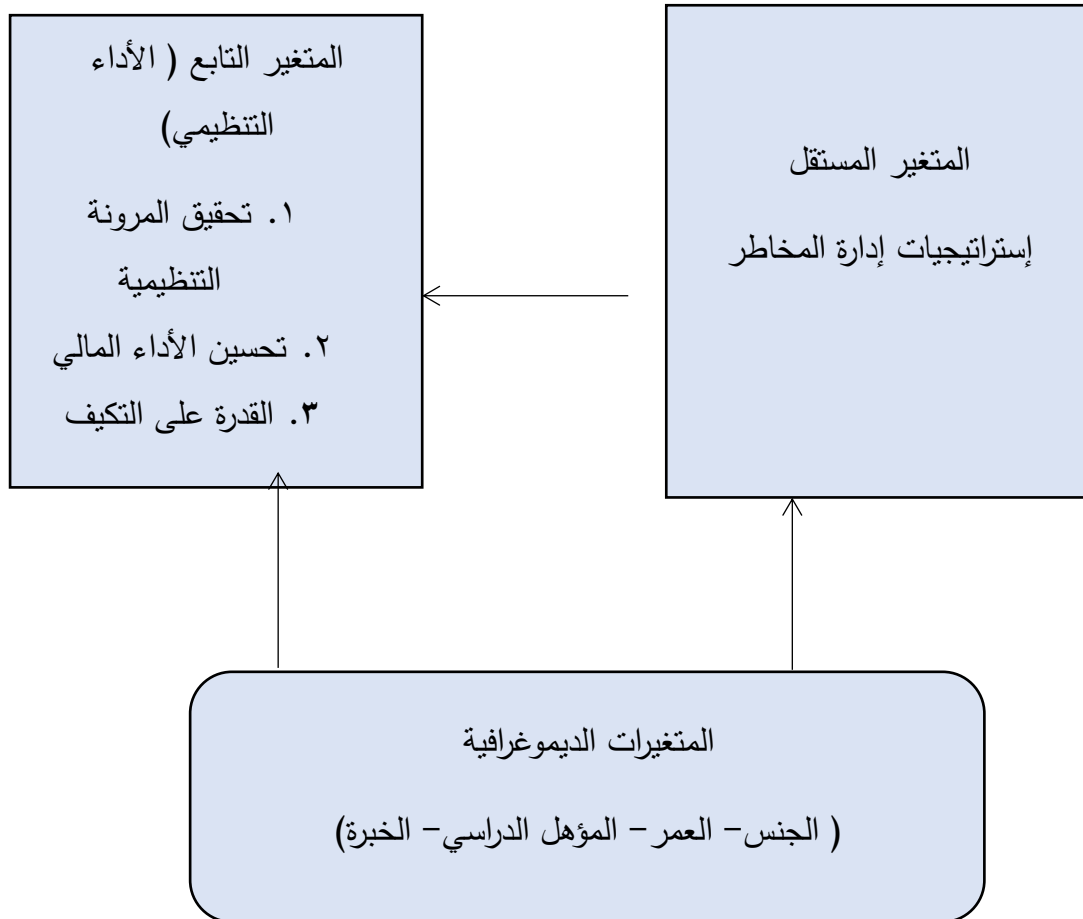
المخاطر و تحسين الأداء المالي.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ استراتيجيات إدارة

المخاطر و القدرة على التكيف.

## ١,٧ النموذج النظري للدراسة

من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة والرجوع إلى كافة الأدبيات التي تهتم بدراسة اثر استراتيجيات إدارة المخاطر، تم بناء نموذج الدراسة، ومن ثم وضع الشكل التوضيحي التالي لتوضيح نموذج الدراسة.



الشكل رقم (١-١) نموذج الدراسة

## ٨,١ حدود الدراسة

١. الحدود الموضوعية: تتطرق هذه الدراسة إلى أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على أداء

الشركة السعودية للكهرباء.

٢. الحدود الزمانية: يتم تنفيذ هذه الدراسة في عام ١٤٤٦هـ - ٢٠٢٤م.

٣. الحدود المكانية: تقتصر تطبيق هذه الدراسة على عينة من العاملين بالشركة السعودية للكهرباء

بالمملكة العربية السعودية.

٤. الحدود البشرية: تعتمد الدراسة على مجموعة من الموظفين والقياديين في الشركة السعودية

لل كهرباء.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### ١,٢ المقدمة

يستعرض هذا الفصل المفاهيم والخلفية النظرية التي تناولتها الأدبيات المتعلقة بإستراتيجيات إدارة المخاطر ودورها داخل المنظمات، فضلاً عن مراجعة البحوث والدراسات السابقة التي أُجريت حول هذا الموضوع، بالإضافة إلى عدد من الدراسات السابقة على النحو المبين أدناه:

### ٢,٢ مفهوم إدارة المخاطر

#### ١,٢,٢ تعريف إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي عملية منهجية تهدف إلى تحديد وتقييم المخاطر المحتملة التي قد تواجه المنظمة، بالإضافة إلى تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معها. تبدأ هذه العملية بتحديد المخاطر، والتي تشمل جميع العوامل التي قد تؤثر سلباً على أداء المنظمة، مثل المخاطر المالية، التشغيلية، الاستراتيجية، والبيئية.

بعد تحديد المخاطر، تأتي مرحلة تقييمها، حيث يتم تحليل مدى احتمال حدوثها وتأثيرها على الأهداف المؤسسية، تستخدم تقنيات مختلفة، مثل تحليل الجدوى، لتصنيف المخاطر وفقاً لدرجات خطورتها.

تتطلب إدارة المخاطر وضع استراتيجيات مناسبة للتعامل مع المخاطر المحددة. يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات عدة خيارات، مثل التجنب، الذي يتضمن تعديل الأنشطة أو العمليات لتفادي المخاطر، والتخفيف، الذي يسعى إلى تقليل احتمال وقوع المخاطر أو تقليل آثارها. بالإضافة إلى ذلك، قد يلجأ البعض إلى التحويل، أي نقل المخاطر إلى طرف آخر، كالشركات التأمينية، أو القبول، حيث تقرر المنظمة قبول المخاطر إذا كانت فوائدها تفوق التكاليف المحتملة. (إسماعيل، ٢٠١٩).

تعتبر المراقبة المستمرة والتقييم الدوري لفعالية استراتيجيات إدارة المخاطر جزءاً مهماً من هذه العملية، تساعد هذه الخطوة في تعديل الاستراتيجيات عند الحاجة لمواجهة الظروف المتغيرة، مما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات.

## ٢,٢,٢ أهمية إدارة المخاطر

تعتبر إدارة المخاطر عنصراً أساسياً في استراتيجية أي منظمة تسعى لتحقيق أهدافها المؤسسية بكفاءة وفعالية. تلعب إدارة المخاطر دوراً محورياً في عدة جوانب رئيسية.

١. تسهم إدارة المخاطر في تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال توفير إطار عمل يمكن المؤسسات من التعرف على التهديدات المحتملة والتعامل معها بطريقة منهجية. عبر تحديد المخاطر وتقييمها، تستطيع المؤسسات وضع استراتيجيات ملائمة تضمن عدم تأثر العمليات اليومية بالمخاطر غير المتوقعة. (الخياط، ٢٠١٩).

٢. تعمل إدارة المخاطر على تحسين الأداء العام للمنظمة. من خلال تحديد المناطق التي قد تتعرض لمخاطر عالية، يمكن للمنظمات تحسين كفاءة عملياتها وزيادة الإنتاجية والربحية. كما تسهم الإدارة الفعالة للمخاطر في تعزيز الابتكار، حيث يشعر الموظفون بالأمان اللازم لتجربة أفكار جديدة.

٣. تعتبر إدارة المخاطر وسيلة فعالة لتقليل الخسائر المحتملة. من خلال تطبيق استراتيجيات للتخفيف والتجنب، تستطيع المؤسسات تقليل التكاليف المرتبطة بالآزمات والأخطاء، مما يحسن استقرارها المالي.

٤. تساهم إدارة المخاطر الفعالة في تعزيز ثقة أصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء والمستثمرين. عندما يشعر الجميع بأن المنظمة تتبنى نهجًا مستدامًا لإدارة المخاطر، يصبح لديهم الثقة في قدرتها على التعامل مع التحديات وضمان استدامتها.
٥. تلعب إدارة المخاطر دورًا رئيسيًا في مساعدة المؤسسات على التكيف مع الظروف المتغيرة، مثل التغيرات الاقتصادية والتقنية. من خلال التحليل المستمر للمخاطر والفرص، يمكن للمؤسسات أن تكون أكثر مرونة واستعدادًا لمواجهة التحديات المستقبلية.

## ٣,٢,٢ أنواع المخاطر

تتعدد أنواع المخاطر التي تواجه المنظمات، ويمكن تصنيفها وفقًا لمجالات تأثيرها.

١. **المخاطر التشغيلية** ترتبط بالعمليات اليومية التي تقوم بها المنظمة. تشمل هذه المخاطر الأخطاء البشرية، فشل الأنظمة، والمشكلات التي قد تعيق سير العمل بشكل فعال. على سبيل المثال، إذا حدثت أعطال في المعدات أو انقطعت خدمات الكهرباء، فإن ذلك قد يؤدي إلى توقف الإنتاج ويؤثر على تقديم الخدمات. (البروي، ٢٠١٩).
٢. **المخاطر المالية** تتعلق بالتقلبات التي تحدث في الأسواق المالية. تتضمن هذه المخاطر تقلبات أسعار الصرف، ارتفاع معدلات الفائدة، وتغيرات في الإيرادات نتيجة للتغيرات الاقتصادية أو السوقية. هذه المخاطر يمكن أن تؤدي إلى خسائر مالية كبيرة، مما يستدعي وضع استراتيجيات فعالة للتخفيف من آثارها على الأداء المالي للمنظمة.
٣. **المخاطر الاستراتيجية** تتعلق بالقرارات الاستراتيجية التي تؤثر على مستقبل المنظمة. هذه المخاطر يمكن أن تنشأ من عدم توافق الخطط الاستراتيجية مع متطلبات السوق، أو من

التغيرات في البيئة التنافسية. اتخاذ قرارات غير مدروسة في هذا السياق قد يؤدي إلى فقدان القدرة التنافسية أو التأثير السلبي على تحقيق الأهداف طويلة الأجل.

## ٣,٢ استراتيجيات إدارة المخاطر

### ١,٣,٢ أنواع استراتيجيات إدارة المخاطر

تعتبر استراتيجيات إدارة المخاطر أدوات أساسية تساعد المنظمات على التعرف على المخاطر المحتملة والتعامل معها بفعالية. يمكن تصنيف استراتيجيات إدارة المخاطر إلى عدة أنواع رئيسية، منها:

#### ❖ استراتيجيات التجنب

تعتبر استراتيجيات التجنب واحدة من الأدوات الأساسية في إدارة المخاطر، وتهدف إلى تقليل أو إلغاء الأنشطة أو العمليات التي قد تسبب مخاطر تؤثر سلباً على المنظمة. وفيما يلي بعض الجوانب الرئيسية لاستراتيجيات التجنب:

١. **تحديد المخاطر المحتملة:** قبل اتخاذ قرار بالتجنب، يجب على المنظمة إجراء تقييم شامل

للمخاطر لتحديد الأنشطة التي تحمل مخاطر عالية. يشمل ذلك تحليل الجدوى، وتحديد الآثار

المحتملة، وقياس مستوى المخاطر. (البراوي، ٢٠١٩)

٢. **إلغاء الأنشطة المسببة للمخاطر:** بمجرد تحديد الأنشطة التي تتضمن مخاطر كبيرة، يمكن

للمنظمة اتخاذ قرار بإلغاء هذه الأنشطة أو تغيير الطريقة التي تُنفذ بها. على سبيل المثال:

• إذا كان لدى منظمة مشروع يعتبر عالي المخاطر من الناحية المالية، فيمكنها اختيار إلغاء المشروع تمامًا.

• إذا كان هناك نشاط تجاري يتعرض لمخاطر قانونية كبيرة، فقد تقرر الشركة التوقف عن تقديم هذه الخدمة.

٣. استبدال الأنشطة عالية المخاطر: في بعض الأحيان، يمكن للمنظمة استبدال الأنشطة عالية المخاطر بأخرى أقل خطرًا. على سبيل المثال، قد تقرر شركة تصنيع نقل جزء من عملياتها إلى موقع أقل خطرًا من حيث الأمان أو التكاليف.

٤. التخطيط للمستقبل: تتطلب استراتيجيات التجنب تخطيطًا دقيقًا للمستقبل، حيث يجب على المنظمة أن تكون مستعدة للتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية. يشمل ذلك دراسة التوجهات السوقية والتكنولوجيا واللوائح القانونية، مما يساعد على تحديد الأنشطة التي قد تكون محفوفة بالمخاطر.

٥. التواصل مع المعنيين: يجب أن يتم التواصل مع جميع المعنيين داخل المنظمة بشأن استراتيجيات التجنب. يشمل ذلك توضيح الأسباب وراء إلغاء الأنشطة وكيفية تأثير ذلك على العمليات العامة. تواصل فعال يساعد على تقليل الإرباك والقلق بين الموظفين (إسماعيل، ٢٠١٩).

#### ❖ استراتيجيات التخفيف

تعتبر استراتيجيات التخفيف من الأدوات المهمة في إدارة المخاطر، وتهدف إلى تقليل تأثير المخاطر السلبية التي قد تواجه المنظمة. وتعمل هذه الاستراتيجيات على تحسين القدرة على التكيف مع المخاطر وتقليل الأضرار المحتملة. فيما يلي أهم الجوانب المتعلقة باستراتيجيات التخفيف:

١. **تقييم المخاطر:** تبدأ استراتيجيات التخفيف بتقييم شامل للمخاطر، حيث يتم تحديد المخاطر المحتملة وتقدير درجة تأثيرها واحتمالية حدوثها. هذا التقييم يمكن أن يتضمن أدوات مثل تحليل SWOT، وتقدير العواقب، ورسم خرائط المخاطر، مما يساعد في تحديد أولويات المخاطر الأكثر تأثيرًا (إسماعيل، ٢٠١٩).

٢. **تطوير خطط استجابة:** بمجرد تحديد المخاطر، يجب على المنظمة تطوير خطط استجابة ملائمة لكل خطر. تشمل هذه الخطط إجراءات محددة يمكن اتخاذها في حال حدوث المخاطر. على سبيل المثال، يمكن أن تتضمن الخطط:

- إنشاء فرق طوارئ لمواجهة الأزمات.
- تطوير إجراءات تشغيل قياسية (SOPs) للتعامل مع حالات الطوارئ.

٣. **تحسين العمليات:** يمكن تقليل المخاطر عن طريق تحسين العمليات والتقنيات المستخدمة. يشمل ذلك:

- تحسين تدريب الموظفين لضمان أنهم مجهزين بالمعرفة اللازمة للتعامل مع المخاطر.
- تحديث الأنظمة والتقنيات لتقليل الأعطال أو الأخطاء التي قد تحدث.

٤. **تنفيذ أنظمة مراقبة:** تعتبر أنظمة المراقبة أدوات فعالة للتخفيف من المخاطر. من خلال مراقبة الأداء والبيانات بشكل دوري، يمكن للمنظمات التعرف على المشكلات قبل أن تتطور إلى مخاطر كبيرة. تشمل أدوات المراقبة:

- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تعكس الصحة العامة للعمليات.
- تقنيات التحليل التنبؤي التي تساعد في التنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها.

٥. التعاون مع الأطراف الخارجية: قد يكون من المفيد التعاون مع الأطراف الخارجية مثل الموردين

أو المتخصصين في إدارة المخاطر لتخفيف المخاطر. يمكن أن تشمل هذه الشراكات:

- الاستعانة بخبراء للمساعدة في تطوير استراتيجيات فعالة.
- التعاون مع شركات التأمين لتوفير الحماية المالية ضد المخاطر المحتملة.

٦. التثقيف والتوعية: من المهم أن يكون جميع الموظفين على دراية بسياسات التخفيف والإجراءات

المتبعة. تشمل هذه الاستراتيجيات:

- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز الوعي بالمخاطر وطرق التعامل معها.
- نشر معلومات واضحة حول المخاطر المحتملة والإجراءات المتخذة.

#### ❖ استراتيجيات التحويل

تعتبر استراتيجيات التحويل من العناصر الأساسية في إدارة المخاطر، وتهدف إلى نقل المخاطر من المنظمة إلى جهة أخرى، مما يقلل من تأثيرها المحتمل على الأداء العام. تعزز هذه الاستراتيجيات من قدرة المنظمة على التعامل مع المخاطر بشكل فعال، وتوفر حماية مالية إضافية. وفيما يلي أبرز الجوانب المتعلقة باستراتيجيات التحويل:

١. التأمين: تعتبر عقود التأمين واحدة من أكثر الطرق شيوعاً لتحويل المخاطر. من خلال شراء

بوليصات التأمين، يمكن للمنظمة نقل المخاطر المالية المرتبطة بالأصول أو المسؤوليات إلى

شركات التأمين. على سبيل المثال:

- التأمين ضد الحوادث، حيث يغطي تكاليف الأضرار التي قد تحدث نتيجة لحوادث غير

متوقعة.

- التأمين ضد الأضرار الطبيعية، الذي يحمي المنظمة من الخسائر الناتجة عن الكوارث الطبيعية مثل الزلازل أو الفيضانات.

٢. **التعاقد مع أطراف ثالثة:** يمكن للمنظمات تحويل المخاطر عن طريق التعاقد مع أطراف ثالثة لأداء بعض الأنشطة أو الخدمات. تتضمن هذه الاستراتيجية:

- الاستعانة بمصادر خارجية لأعمال محددة، مثل الخدمات اللوجستية أو إدارة المشروعات، حيث يمكن أن تتولى الأطراف الخارجية المخاطر المرتبطة بتلك الأنشطة.
- توقيع عقود مع مزودي الخدمات الذين يتحملون المخاطر المالية أو التشغيلية، مثل شركات النقل أو المقاولين.

٣. **التنويع:** تعد استراتيجية التنويع من الطرق التي يمكن من خلالها تحويل المخاطر. من خلال توسيع نطاق العمليات أو المنتجات، يمكن للمنظمة تقليل اعتمادها على مصدر واحد. على سبيل المثال:

- دخول أسواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة يساعد على تقليل التأثير المحتمل لعدم استقرار سوق معين.
- التنويع في قاعدة العملاء يقلل من مخاطر فقدان الإيرادات بسبب تقلبات الطلب من فئة معينة من العملاء (الخياط، ٢٠١٩).

٤. **تكوين احتياطات مالية:** يمكن للمنظمات إنشاء احتياطات مالية كجزء من استراتيجيات التحويل. على سبيل المثال:

- تخصيص جزء من الإيرادات لتكوين صندوق طوارئ يمكن استخدامه في حالة حدوث مخاطر غير متوقعة.

- استخدام الاحتياطات لتغطية التكاليف الإضافية المرتبطة بالمخاطر، مما يقلل من الضغط المالي على المنظمة.

٥. المشاركة في المخاطر: يمكن للمنظمات أيضاً التفكير في المشاركة في المخاطر مع الشركاء. تتضمن هذه الاستراتيجية:

- تشكيل تحالفات مع شركات أخرى لمشاركة المخاطر المرتبطة بمشاريع مشتركة، حيث يمكن أن تساعد المشاركة في تقليل العبء المالي على كل طرف.
- إنشاء مشاريع مشتركة تسمح بتوزيع المخاطر بين عدة شركاء، مما يعزز من قدرة كل منهم على تحمل العواقب.

## ٢,٣,٢ خطوات إدارة المخاطر

إدارة المخاطر تتضمن مجموعة من الخطوات المنهجية التي تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة، وتقييمها، ومعالجتها، ومراقبتها لضمان استمرارية الأعمال وتقليل التأثيرات السلبية.

١. تبدأ العملية بخطوة التعرف على المخاطر، والتي تتطلب من المنظمة تحديد المخاطر

المحتملة التي قد تؤثر على أنشطتها وأهدافها، يشمل ذلك تحليل البيئة الداخلية

والخارجية، وجمع البيانات من خلال الاستبيانات وورش العمل، وإنشاء قائمة شاملة

بالمخاطر المحددة (الخياط، ٢٠١٩).

٢. بعد ذلك، تأتي خطوة تقييم المخاطر، حيث يتم تحليل مدى احتمالية وقوع كل خطر وتأثيره المحتمل على المنظمة. تتضمن هذه الخطوة تحديد مستوى الاحتمالية لكل خطر، وتقدير تأثيره على الأهداف المؤسسية، وتصنيف المخاطر حسب أولوياتها لتوجيه الموارد بشكل فعال.

٣. ثم تنتقل المنظمة إلى معالجة المخاطر، والتي تتضمن اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل مع المخاطر المحددة، تشمل هذه الإجراءات استراتيجيات التخفيف، مثل تطوير خطط لتحسين العمليات، واستراتيجيات التجنب، حيث يتم إلغاء الأنشطة التي تسبب مخاطر عالية، بالإضافة إلى استراتيجيات التحويل، التي تتضمن نقل المخاطر إلى جهات أخرى مثل شركات التأمين.

٤. وأخيرًا، تتضمن الخطوة الأخيرة مراقبة المخاطر، والتي تعني متابعة الأداء وتقييم فعالية الإجراءات المتخذة. تشمل هذه المراقبة تحديد مؤشرات الأداء، وإجراء مراجعات دورية لتحديث خطط إدارة المخاطر بناءً على التغيرات في البيئة، والتكيف مع المخاطر الجديدة أو المتغيرة.

### ٢,٣,٣ فوائد تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر

تعتبر استراتيجيات إدارة المخاطر أداة حيوية لتحقيق النجاح والاستدامة في المنظمات. من خلال تطبيق هذه الاستراتيجيات، يمكن للمنظمات تحقيق فوائد متعددة تؤثر بشكل إيجابي على أدائها العام. فيما يلي أبرز الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمات من خلال إدارة المخاطر بشكل فعال:

١. تحسين الأداء المؤسسي: تساعد استراتيجيات إدارة المخاطر على تحسين الأداء العام

للمنظمة من خلال:

- **تحديد الأولويات:** من خلال تقييم المخاطر، يمكن للمنظمة توجيه مواردها نحو القضايا الأكثر أهمية، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمليات.

- **تقليل الفوضى:** نقل إدارة المخاطر من حدوث الأزمات والمشكلات غير المتوقعة، مما يؤدي إلى سلسلة العمليات وتحسين الأداء العام (الحسيني، ٢٠٠٨).

٢. **حماية الأصول:** تساهم استراتيجيات إدارة المخاطر في حماية الأصول المادية وغير المادية للمنظمة، مثل:

- **الحد من الخسائر المالية:** من خلال التأمين والتخفيف من المخاطر، يمكن تقليل الخسائر المالية الناتجة عن الحوادث أو الأزمات.

- **حماية السمعة:** تساعد إدارة المخاطر في منع الأزمات التي قد تؤثر سلباً على سمعة المنظمة، مما يعزز الثقة بين العملاء والمستثمرين.

٣. **تعزيز الثقة والشفافية:** تساعد استراتيجيات إدارة المخاطر في بناء ثقة قوية بين أصحاب المصلحة:

- **زيادة الثقة لدى العملاء:** عندما يتضح أن المنظمة تتبنى إدارة فعالة للمخاطر، يزداد شعور العملاء بالثقة في استدامتها وقدرتها على تقديم خدمات أو منتجات موثوقة.

- **تحسين الشفافية:** تعزز إدارة المخاطر من الشفافية في العمليات والإجراءات، مما يعزز من سمعة المنظمة كمؤسسة مسؤولة.

٤. **زيادة القدرة التنافسية:** من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر، يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها التنافسية في السوق:

- **الاستجابة السريعة للتغيرات**: تساعد إدارة المخاطر في تحديد التهديدات المحتملة والتكيف معها بسرعة، مما يمنح المنظمة ميزة تنافسية.
- **ابتكار الحلول**: من خلال معالجة المخاطر بفعالية، يمكن للمنظمات التفكير في حلول مبتكرة وتحسين الخدمات، مما يزيد من قدرتها التنافسية.
- **تحقيق الأهداف الاستراتيجية**: تساعد استراتيجيات إدارة المخاطر المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال:
- **توفير بيئة عمل آمنة**: يؤدي تقليل المخاطر إلى توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة للموظفين، مما يعزز من إنتاجيتهم ورضاهم.
- **التخطيط الاستراتيجي السليم**: من خلال فهم المخاطر، يمكن للمنظمات تطوير استراتيجيات خطط عمل تأخذ في الاعتبار المخاطر المحتملة، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية.

## ٤,٢ دراسة حالة الشركة السعودية للكهرباء

### ١,٤,٢ مقدمة عن الشركة السعودية للكهرباء

تأسست الشركة السعودية للكهرباء في عام ٢٠٠٠، وهي تعدّ الجهة المسؤولة عن توفير وتوزيع الطاقة الكهربائية في المملكة العربية السعودية. تنطلق الشركة من رؤية واضحة تهدف إلى تلبية احتياجات البلاد المتزايدة من الطاقة الكهربائية، وذلك من خلال تقديم خدمات موثوقة وآمنة وعالية الجودة.

تعمل الشركة على تطوير البنية التحتية الكهربائية في جميع أنحاء المملكة، حيث تضم محطات توليد الكهرباء وشبكات النقل والتوزيع التي تغطي مختلف المناطق. تتبنى الشركة تقنيات حديثة ومتطورة

لضمان كفاءة إنتاج الطاقة، وتعمل على استخدام مصادر الطاقة المتجددة بما يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة للمملكة. (إسماعيل، ٢٠١٩).

كما تحظى الشركة بدعم كبير من الحكومة السعودية، التي تسعى من خلال رؤيتها ٢٠٣٠ إلى تعزيز قطاع الطاقة وتحسين استدامته. تعتبر الشركة السعودية للكهرباء رمزاً للتقدم والنمو، حيث تلعب دوراً حيوياً في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة، من خلال توفير الطاقة اللازمة لقطاعات الصناعة والخدمات والمنازل.

تسعى الشركة دائماً إلى تحسين خدماتها ورفع مستوى رضا العملاء، من خلال استراتيجيات شاملة لإدارة المخاطر وتعزيز استدامة الطاقة. بفضل هذه الجهود، تظل الشركة رائدة في مجال الطاقة الكهربائية على مستوى المنطقة، وتعتبر نموذجاً يحتذى به في تحقيق التوازن بين تلبية احتياجات الطاقة وحماية البيئة.

## ٢,٤,٢ تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر في الشركة السعودية للكهرباء

تُعتبر الشركة السعودية للكهرباء من أبرز الشركات التي تلعب دوراً حيوياً في توفير الطاقة الكهربائية في المملكة العربية السعودية. نظراً للطبيعة الحساسة لعملياتها، فإن إدارة المخاطر تعد جزءاً أساسياً من استراتيجياتها التشغيلية لضمان استدامة الخدمات وجودتها. وفيما يلي تحليل للاستراتيجيات المتبعة في الشركة في مجال إدارة المخاطر:

١. التقييم الدوري للمخاطر: تقوم الشركة السعودية للكهرباء بإجراء تقييم دوري شامل

للمخاطر، والذي يتضمن:

• **تحديد المخاطر المحتملة:** يتم تحليل مختلف المخاطر التي قد تواجه الشركة، سواء كانت مخاطر تشغيلية، مالية، أو استراتيجية. يشمل ذلك تقييم المخاطر الناجمة عن الأزمات الطبيعية، مثل الفيضانات أو العواصف، وأيضًا المخاطر المرتبطة بالتقنيات الحديثة وأمن المعلومات.

• **تقييم الاحتمالية والتأثير:** يعتمد التقييم الدوري على قياس احتمالية وقوع كل خطر وتأثيره المحتمل على العمليات. يتم تصنيف المخاطر وفقًا لمستوى خطورتها، مما يساعد في تحديد أولويات المعالجة.

٢. **تطبيق التدابير الوقائية:** تقوم الشركة بتطبيق مجموعة من التدابير الوقائية لتقليل تأثير المخاطر، منها:

• **التخطيط للطوارئ:** يتم وضع خطط طوارئ شاملة تشمل إجراءات محددة للتعامل مع الحوادث غير المتوقعة، مثل انقطاع التيار الكهربائي أو الأعطال الفنية. تشمل هذه الخطط تحديد فرق عمل متخصصة وتجهيز المعدات اللازمة للتعامل مع الأزمات.

• **الاستثمار في البنية التحتية:** تسعى الشركة إلى تعزيز البنية التحتية الكهربائية من خلال الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة وأنظمة المراقبة، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات وتقليل المخاطر المرتبطة بالأعطال.

٣. **التدريب والتوعية:** تُولي الشركة أهمية كبيرة لتدريب الموظفين على استراتيجيات إدارة المخاطر، من خلال ورش العمل والبرامج التدريبية التي تعزز من وعيهم بالمخاطر المحتملة وكيفية التعامل معها (الخياط، ٢٠١٩).

٤. التعاون مع الجهات الحكومية والخاصة: تتعاون الشركة السعودية للكهرباء مع

الجهات الحكومية والمنظمات الدولية لتعزيز جهودها في إدارة المخاطر. يشمل ذلك:

- المشاركة في المبادرات الوطنية: تساهم الشركة في البرامج والمبادرات الوطنية الرامية إلى تعزيز سلامة الطاقة والاستدامة، مثل "برنامج التحول الوطني".
- الاستفادة من الخبرات العالمية: تتعاون الشركة مع خبراء دوليين لتبادل المعرفة والخبرات في مجال إدارة المخاطر، مما يساهم في تطوير استراتيجيات فعّالة ومبتكرة.

## ٢, ٤, ٣ النتائج والتأثيرات

تعتبر استراتيجيات إدارة المخاطر من العناصر الأساسية التي تساهم في تعزيز أداء الشركات واستقرارها المالي. في حالة الشركة السعودية للكهرباء، يمكن استعراض التأثيرات الإيجابية التي تحققها هذه الاستراتيجيات في عدة مجالات رئيسية:

١. تحسين الأداء التشغيلي: تساعد استراتيجيات إدارة المخاطر في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية للشركة. من خلال تقييم المخاطر المحتملة وتطبيق التدابير الوقائية، تتمكن الشركة من:
  - تجنب الأزمات: تقليل حدوث الانقطاعات الكهربائية والأعطال المفاجئة، مما يساهم في توفير خدمات أكثر استقراراً للمستهلكين.
  - زيادة الإنتاجية: تحقيق أداء عالٍ في العمليات اليومية، حيث تتيح استراتيجيات إدارة المخاطر للموظفين التركيز على مهامهم الأساسية بدلاً من التعامل مع الأزمات.
٢. تعزيز الاستقرار المالي: تؤثر استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل مباشر على الاستقرار المالي للشركة من خلال:

- **تقليل الخسائر المحتملة:** من خلال تطبيق تدابير وقائية وتخطيط للطوارئ، يمكن تقليل الخسائر المالية الناتجة عن الحوادث أو الأزمات، مما يعزز من الربحية.
- **تحسين الوصول إلى التمويل:** تزيد قدرة الشركة على إدارة المخاطر من ثقة المستثمرين والممولين، مما يسهل الحصول على التمويل اللازم لتوسيع العمليات أو تنفيذ المشاريع الجديدة.

٣. **زيادة رضا العملاء:** تساهم إدارة المخاطر الفعالة في تحسين تجربة العملاء، مما يؤدي إلى:
- **تحسين جودة الخدمة:** حيث تضمن الشركة استمرارية الخدمات الكهربائية وتقليل الانقطاعات، مما يساهم في رفع مستوى رضا العملاء.
  - **تعزيز الولاء:** عندما يشعر العملاء بأن الشركة تعمل بجد لضمان استقرار الخدمة وجودتها، يزداد ولاؤهم وثقتهم في الشركة.

٤. **تحقيق الابتكار والنمو المستدام:** تعتبر إدارة المخاطر أيضاً محفزاً للابتكار والنمو، من خلال:
- **توجيه الاستثمارات:** تمكن الشركة من توجيه استثماراتها بشكل أفضل نحو المشاريع التي تحقق أعلى عوائد مع أقل مخاطر، مما يعزز من نموها.
  - **تحفيز الابتكار:** من خلال توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة، تشجع إدارة المخاطر على تطوير حلول وتقنيات جديدة، مما يساهم في تحسين الكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية.

## ٤,٤,٢ التحديات والفرص

### ❖ التحديات

١. التغيرات الاقتصادية: تؤثر التقلبات في الأسعار العالمية للنفط والغاز على تكاليف الإنتاج.

يمكن أن تؤدي زيادة التكاليف إلى ضغوط مالية على الشركة وتحديات في تحقيق الربحية.

٢. المخاطر البيئية: تعتبر التغيرات المناخية والظواهر الطبيعية، مثل الفيضانات والعواصف، من

التحديات الكبيرة التي تؤثر على البنية التحتية الكهربائية. يجب على الشركة تطوير

استراتيجيات للتعامل مع هذه المخاطر البيئية المتزايدة.

٣. التكنولوجيا والتحديث: يتطلب التطور التكنولوجي المستمر استثمارات كبيرة في تحديث

المعدات والأنظمة. عدم القدرة على مواكبة التطورات قد يؤثر سلباً على كفاءة العمليات وجودة

الخدمات المقدمة.

٤. الامتثال التنظيمي: تتطلب القوانين واللوائح الجديدة باستمرار من الشركة الامتثال لمعايير

صارمة تتعلق بالبيئة والسلامة. قد تتطلب هذه المعايير استثمارات إضافية وتعديلات في

العمليات.

٥. المنافسة المتزايدة: مع دخول شركات جديدة إلى سوق الطاقة، قد تواجه الشركة السعودية

للكهرباء منافسة شديدة، مما يستدعي منها الابتكار في الخدمات والتوسع في عروضها لتلبية

احتياجات العملاء.

## ❖ الفرص

١. الاستثمار في الطاقة المتجددة: تتيح رؤية المملكة ٢٠٣٠ الفرصة للشركة لاستثمار المزيد

في مشاريع الطاقة المتجددة، مثل الطاقة الشمسية وطاقة الرياح، مما يمكن أن يساهم في تقليل

الاعتماد على مصادر الطاقة التقليدية.

٢. تحسين كفاءة الطاقة: يمكن للشركة تعزيز برامج تحسين كفاءة الطاقة، مما يساهم في تقليل

تكاليف التشغيل وتعزيز الاستدامة.

٣. التكنولوجيا الحديثة: توفر الابتكارات التكنولوجية في مجالات مثل الشبكات الذكية وأنظمة

التحكم فرصة لتحسين كفاءة التشغيل وتوفير خدمات أكثر استجابة لاحتياجات العملاء.

٤. الشراكات الاستراتيجية: يمكن أن تساهم الشراكات مع الشركات المحلية والدولية في تحسين

الخدمات وتبادل المعرفة والخبرات، مما يعزز من القدرة التنافسية.

٥. تحسين تجربة العملاء: تعزز إدارة المخاطر الفعالة من قدرة الشركة على تحسين تجربة

العملاء من خلال تقديم خدمات موثوقة وجودة عالية، مما يزيد من ولاء العملاء ويعزز سمعة

الشركة.

## ٥,٢ الدراسات السابقة:

١. دراسة الجعفري (٢٠٢١) بعنوان "إدارة المخاطر السياسية وأثرها على استراتيجيات المنظمات

في السودان: دراسة ميدانية على المنظمات العاملة في ولاية الخرطوم": هدفت الدراسة إلى

التعرف على أثر المتغيرات السياسية على المنظمات العاملة في السودان وكيفية إدارتها من

قبل المنظمة، بالتركيز على المنظمات العاملة في ولاية الخرطوم، وتتبع أهمية الدراسة من

كونها دراسة استطلاعية لمجال بكر لم يبحث من قبل، وقد تم أخذ عينة عشوائية مكونة من

٥٠ شركة من كبريات الشركات العاملة في الولاية لتطبيق الدراسة، وتم جمع البيانات بواسطة

قائمة استبانة وتحليلها إحصائياً ومنطقياً، وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات

أهمها تؤثر المخاطر السياسية بنسبة ٦٠% على المنظمات العاملة في السودان، كما أن عدم

الاستقرار السياسي في السودان يؤثر سلباً على تلك المنظمات بنسبة ٧٤%، وبالرغم من

صعوبة التنبؤ بالمتغيرات الحكومية في ٤٨% من عينة الدراسة، ٦٠% من المنظمات ليس

لديها جهاز لتحليل البيئة، إلا أن ٢٨% فقط من المنظمات هي التي تستعين بمراكز خارجية. ومن الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات لتفادي المخاطر استراتيجية توزيع الاستثمارات وذلك بنسبة ٤٦%، وكما أن ١٨% من مفردات العينة يستخدمون أساليب غير أخلاقية للحصول على الفرص الحكومية. وقد أوصت الدراسة أن تقوم المنظمات بتحليل البيئة الخارجية والتغلب على نقص المعلومات، مستفيدة من الخبرات الموجودة لديها والاستعانة بالمراكز الخارجية. كما أوصت الدراسة بعدم اتباع أية أساليب غير أخلاقية للحصول على الحوافز الحكومية والتغلب على صعوبات الحصول على المعلومات عن طريق بناء نظم جيدة للمعلومات.

٢. دراسة (الخياط، ٢٠١٩). تصميم وبناء نظام معلومات إدارة الخطر في الشركات الصناعية: مقدمة إلى شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية في الحلة كنموذج تطبيقي: هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الحالة الحالية لممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات الكويتية، و تحديد نقاط القوة والضعف في عمليات تحليل المخاطر وتقييمها ومواجهتها. استخدمت الدراسة منهجاً وصفيًا، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة أرسلت لمديرين ومتخصصين في إدارة المخاطر في عدد من المؤسسات الكويتية الرائدة. من المتوقع أن تساهم الدراسة في تعزيز فهمنا لممارسات إدارة المخاطر في السياق الكويتي وتوفير توصيات عملية لتحسين الأداء والمرونة المؤسسية. تبرز الدراسة أهمية تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات الكويتية كخطوة أساسية نحو تعزيز الاستدامة والنجاح العملي، وتقديم إطار عمل مقترح لتحسين هذه الممارسات بما يتلاءم مع الظروف الفردية لكل مؤسسة.

٣. دراسة (عتش، ٢٠١١). إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المصرية. بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة. جامعة طنطا. هدف الباحثون في هذه الدراسة إلى إقترح إطارا متكاملًا لتعزيز دور التدقيق الداخلي

المبني على المخاطر داخل المنظمات. يهدف هذا الإطار إلى تعزيز فعالية إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) من خلال قيام المدققين الداخليين بتحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها، وبالتالي إدارة وتخفيف عواقبها للحفاظ على مستوى مقبول من المخاطر. يتم تكليف المدققين الداخليين بتقديم تأكيد موضوعي بشأن تقييم أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية ومراقبة عمليات المراقبة. وأبرزت الدراسة ضرورة تطوير النهج التقليدي للتدقيق الداخلي للتركيز بشكل أكبر على المخاطر. ولاختبار جدوى هذا الإطار، تم إجراء دراسة ميدانية، حيث تم مسح الأفراد المشاركين في المراجعة الداخلية في بيئة الأعمال المصرية. أشارت النتائج إلى أنه يمكن تنفيذ الإطار المقترح بفعالية ويمكن أن يعزز فعالية إدارة المخاطر المؤسسية من خلال اعتماد نهج التدقيق الداخلي القائم على المخاطر.

٤. دراسة (عمرو، ٢٠٢١). عمرو، عبد الله راتب محمد. "أثر استراتيجيات ريادة الأعمال على إدارة المخاطر للمشاريع: دراسة تطبيقية على مشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن." تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر ريادة الأعمال على إدارة المخاطر في مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن. وشملت عينة الدراسة مديري المشاريع، والمديرين التنفيذيين، ورؤساء الأقسام، والمشرفين، والفنيين، وبلغ عددهم ١٢٨ مشاركاً. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، قامت الباحثة بإجراء مسح شامل، وإعداد استبانة مع مدخلات من المتخصصين والخبراء. وتم تحليل البيانات التي تم جمعها، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج SPSS. وخلصت الدراسة إلى أن إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تستخدم مواردها على نطاق واسع لدعم البحث والتطوير، وتعزيز الابتكار وخلق بيئة مواتية له. وتوصي الدراسة بتبني استراتيجيات ابتكارية جديدة لتعزيز القيادة، وتوسيع الاستثمار في الأفكار المبتكرة، وتحويل هذه الأفكار إلى منتجات وخدمات عملية.

٥. دراسة أحمد عبده السيد. (٢٠٢١). "دراسة واختبار أثر جودة لجنة إدارة المخاطر على جودة التقارير المالية والأداء المالي للشركات المقيدة بالبورصة المصرية" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واختبار تأثير جودة لجنة إدارة المخاطر على جودة التقارير المالية والأداء المالي للشركات المدرجة في البورصة المصرية. اعتمدت عينة الدراسة على جميع الشركات في مجتمع الدراسة المدرجة في مؤشر EGX ٣٠ خلال الفترة من ٢٠١١ إلى ٢٠٢٠. تم التأكد من صلاحية بيانات جميع الشركات المدرجة في المؤشر ومدى توافقها مع متغيرات الدراسة، مما جعل عدد مشاهدات الدراسة ٣٠٠ مشاهدة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين جودة لجنة إدارة المخاطر وجودة التقارير المالية للشركات المدرجة في البورصة المصرية. كما وجدت الدراسة علاقة ارتباط إيجابية بين جودة لجنة إدارة المخاطر والأداء المالي لهذه الشركات.

٦. دراسة (Pereira & Rosane Leite Antunes, ٢٠٢١) تتضمن إدارة المخاطر مجموعة من الأساليب المنظمة من أجل مواجهة المخاطر السلبية بطريقة مخططة ومنهجية. بشكل عام، تضيف إدارة المخاطر قيمة إلى العمليات ويتم تعزيز ممارساتها من قبل المنظمات، ولم تعد هذه المشكلة تعالجها شركات التأمين والمؤسسات المالية فقط. في الوقت الحاضر، مع التطور المتزايد للجوانب المختلفة التي تشكل المنظمة، يعتبر النهج المنهجي لهذه العوامل بمثابة الطريق لتقليل وتخفيف المخاطر إلى مستويات مقبولة، ورفع سلامة المعدات إلى المعايير المقبولة. تقدم هذه الدراسة دراسة لإدارة المخاطر التشغيلية من خلال طريقة تسمى ماذا لو، والتي يمكن تطبيقها كدليل إرشادي في تحديد المخاطر وتحليلها وإدارتها. ونتيجة لذلك، يتم التوصل إلى اتصال واضح وموضوعي حول الإجراءات اللازمة لجعل المخاطر مقبولة للمنظمة.

٧. دراسة (ALSaadi & Norhayatizakuan, ٢٠٢١) تمت مناقشة أداء البناء وإدارة

المخاطر على نطاق واسع في الأدبيات من وجهات نظر مختلفة. الهدف الرئيسي من أداء إدارة المخاطر في صناعة البناء والتشييد هو ضمان تسليم البناء الجيد في الوقت المناسب ضمن ميزانية محددة. ومع ذلك، فإن فشل العديد من مشاريع البناء في الوفاء بالمواعيد النهائية وأهداف التكلفة والجودة آخذ في الارتفاع بشكل مستمر، وهناك علامات على تفاقم الخسائر المالية الكبيرة لأعمال البناء في سلطنة عمان سنة بعد سنة. ولذلك، هناك حاجة إلى أدلة تجريبية لشرح العلاقة بين إدارة المخاطر وأداء المشروع. طبقت هذه الدراسة الأساليب الكمية لفحص هذه العلاقة. وقد تم تضمين شركات البناء من الدرجة الممتازة إلى الدرجة الثانية في عمان في الاستطلاع. وأظهرت النتائج أن ممارسة إدارة المخاطر تحسن أداء المشروع الإنشائي بشكل ملحوظ. وبناء على هذه النتيجة فمن الضروري توظيف مديري مشاريع مؤهلين لديهم المعرفة الكافية بإدارة المخاطر وأنشطتها الرئيسية.

٨. دراسة (Jaber, ٢٠٢٠) تبحث هذه الدراسة في أثر ممارسات إدارة المخاطر على الأداء

التنظيمي في شركات التأمين في الأردن. تم جمع البيانات من ١٢٠ مديراً يعملون في شركات التأمين الأردنية من خلال استبيان. وبعد التأكد من التوزيع الطبيعي للاستجابات وصدق وثبات الأداة، تم إجراء التحليل الوصفي، وفحص الارتباطات بين المتغيرات. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار باستخدام برنامج SPSS ١٩. وتكشف النتائج أن معظم شركات التأمين تعمل لفترة طويلة. وأظهرت الدراسة أن ممارسات إدارة المخاطر تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي. ومن بين هذه الممارسات، كان لتخفيف المخاطر التأثير الأكبر، يليه تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والسيطرة على المخاطر. ولوحظ أقل تأثير من تنفيذ إدارة المخاطر. جميع ممارسات إدارة المخاطر أثرت بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي.

وتوصي الدراسة بأن تتبنى شركات التأمين تدابير فعالة من حيث التكلفة لتحديد المخاطر في الوقت المناسب والتخفيف الفعال للمخاطر. بالإضافة إلى ذلك، يقترح أنه يجب على الشركات تثقيف الموظفين حول أهمية إدارة المخاطر وتقييم ممارسات إدارة المخاطر بانتظام للتكيف مع البيئة المتغيرة.

٩. دراسة (الشعراوي, ٢٠١٧). "أثر تطبيق إدارة المخاطر على جودة الأرباح (دراسة تطبيقية على الشركات المصرية)". إدارة المخاطر بمفهومها الحديث (ERM) تُعد جزءًا هامًا من إدارة الشركات، كونها واحدة من أهم آليات الحوكمة الداخلية، خاصةً بعد الأزمات المالية العالمية الأخيرة. تتناول هذه الدراسة اختبار تأثير تطبيق إدارة المخاطر المتكاملة على جودة الأرباح لعينة من ٣٦ شركة مساهمة مُدرجة في البورصة المصرية خلال الفترة من ٢٠٠٨ إلى ٢٠١٠. تُسهم إدارة المخاطر في تحقيق أهداف الإدارة الاستراتيجية من خلال تركيزها على تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل للشركة. وعلى الرغم من توصيات لجنة COSO وقانون Sarbanes-Oxley (SOX) وغيرها بأهمية تبني إدارة المخاطر، إلا أن تطبيقها والفوائد الناتجة عنها لا يزالان غير كافيين. وقد توصل الباحث إلى وجود تأثير معنوي وسلبى لتطبيق إدارة المخاطر على الاستحقاقات الاختيارية، كمؤشر عكسي لجودة الأرباح.

١٠. دراسة (Mohammed & Knapkova, ٢٠١٦) تقليدياً، كان يُنظر إلى إدارة المخاطر في المقام الأول على أنها وسيلة لتقليل أو إزالة النتائج السلبية الناجمة عن التعرض. ومع ذلك، تكشف نتائج هذه الدراسة وغيرها من الدراسات التجريبية أن إدارة المخاطر يمكن أن تمتد إلى ما هو أبعد من هذا الدور. ويمكنه أيضاً معالجة عوامل السوق الخارجة عن سيطرة الإدارة، مما يساعد على إدارة تقلبات الأرباح وتحسين أداء الشركات في نهاية المطاف. تستكشف هذه الدراسة التجريبية العلاقة بين إدارة المخاطر الشاملة وأداء الشركة. وتشير

النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الفعالة للمخاطر وتحسين أداء الشركة، وخاصة في الشركات التي استثمرت بكثافة في رأس المال الفكري. وتتوافق هذه النتائج مع نتائج دراسات أخرى تبحث في ظواهر اقتصادية مختلفة.

١١. دراسة العنزي، و عبود. (٢٠١٥). "تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات:

مدخلي تحليلي". أصبحت إدارة المخاطر ذات أهمية متزايدة في المشهد التنظيمي اليوم، مما يمثل نهجا جديدا عبر الصناعات التي شهدت تسارعا سريعا وتحولات كبيرة في السنوات الأخيرة. إن تسخير إدارة المخاطر بشكل فعال لا يحمي المؤسسات فحسب، بل يضمن أيضا استمرارية وكفاءة عملياتها. ومن الضروري تحديد عوامل النجاح الحاسمة لإدارة المخاطر بشكل فعال. وتؤكد الدراسة على أهمية تعزيز ممارسات إدارة المخاطر داخل المنظمات لرفع مستويات الكفاءة، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز الأداء التنظيمي العام. ويؤكد على استراتيجيات إدارة المخاطر، بما في ذلك تقييم تكرارها وشدتها، واستخدام آليات التكيف مثل تجنب المخاطر، أو نقلها إلى أطراف ثالثة، أو التخفيف منها، أو قبول العواقب. وأخيرا، تقدم الدراسة توصيات أساسية لدمج إدارة المخاطر في المسؤوليات الإدارية، مع التأكيد على استقلاليتها داخل الهيكل التنظيمي.

١٢. دراسة العقيلي و عبد الدايم. (٢٠١٥). أثر إدارة وحوكمة المخاطر على أداء

البنوك التجارية والإسلامية في ظل الأزمة المالية: دراسة تطبيقية على البنوك العربية. هذا البحث يدرس أثر إدارة وحوكمة المخاطر على أداء البنوك التجارية والإسلامية بعد الأزمة المالية. يتمحور البحث حول تطوير إطار نظري يشمل إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) والفرق بينها وبين إدارة المخاطر التقليدية، والعوامل المؤثرة في إدارة المخاطر في البنوك، وأهمية إطار لحوكمة المخاطر. كما يتناول البحث دور الهيئات والجمعيات العلمية والمهنية

في تعزيز إدارة وحوكمة المخاطر للحد من تداعيات الأزمات المالية، وانعكاسات الأزمة المالية على المخاطر والإفصاح عنها في البنوك، بالإضافة إلى دور وكالات التصنيف الائتماني خلال الأزمة المالية وتأثيرها على أداء البنوك التجارية والإسلامية. تم اختبار خمس فروض أساسية، منها وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات أداء البنوك التي تطبق إدارة وحوكمة المخاطر وتلك التي لا تطبقها، وزيادة جودة ائتمان البنوك التي تطبق إدارة وحوكمة المخاطر مقارنة بالتي لا تطبقها، ووجود فروق جوهرية بين مؤشرات الأداء بين البنوك التجارية والإسلامية، وتأثير إدارة المخاطر وحوكمتها على التعافي بعد الأزمة المالية، ووجود فروق جوهرية بين تطبيق إدارة وحوكمة المخاطر ومؤشرات الأداء في الدول العربية. توصلت نتائج الدراسة إلى أهمية تطبيق إدارة وحوكمة المخاطر كأداة رئيسية لتعزيز أداء البنوك بعد الأزمات المالية، ولكنها لم تظهر فروقاً معنوية بين تطبيق إدارة وحوكمة المخاطر بين البنوك التجارية والإسلامية أو بين الدول العربية. تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات لمزيد من البحث والتطوير في هذا المجال.

#### ❖ التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين للباحث ما يلي:

أظهرت الدراسات السابقة اهتمام كبير بمشكلة الدراسة المتمثلة في معرفة أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على منظمات الأعمال، وتتوعد أهداف هذه الدراسات حيث تناولت دراسة ( الخياط، ٢٠١٩) تقييم الحالة الحالية لممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات الكويتية، و تحديد نقاط القوة والضعف في عمليات تحليل المخاطر وتقييمها ومواجهتها، وهدفت دراسة ( الجعفري، ٢٠٢١) إلى التعرف على أثر المتغيرات السياسية على المنظمات العاملة في السودان وكيفية إدارتها من قبل

المنظمة، بالتركيز على المنظمات العاملة في ولاية الخرطوم، وتناولت دراسة ( العنزي، ٢٠١٥ ) تحليل تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات، وتناولت دراسة ( العقيلي، ٢٠١٥ ) أثر إدارة وحوكمة المخاطر على أداء البنوك التجارية والإسلامية بعد الأزمة المالية، وتناولت دراسة ( عتس، ٢٠١١ ) إقتراح إطارا متكاملًا لتعزيز دور التدقيق الداخلي المبني على المخاطر داخل المنظمات، وهدفت دراسة ( الشعراوي، ٢٠١٧ ) اختبار تأثير تطبيق إدارة المخاطر المتكاملة على جودة الأرباح لعينة من ٣٦ شركة مساهمة مُدرجة في البورصة المصرية، وتناولت دراسة ( عمرو، ٢٠٢١ ) أثر ريادة الأعمال على إدارة المخاطر في مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، وهدفت دراسة ( أحمد، ٢٠٢١ ) إلى تحليل واختبار تأثير جودة لجنة إدارة المخاطر على جودة التقارير المالية والأداء المالي للشركات المدرجة في البورصة المصرية، وتناولت دراسة ( Mohammed & Knapkova, ٢٠١٦ ) أثر إدارة المخاطر في تحسين أداء الشركات، كما هدفت دراسة ( Jaber, ٢٠٢٠ ) إلى معرفة أثر ممارسات إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي في شركات التأمين في الأردن، كما تناولت دراسة ( ALSaadi & Norhayatizakuan, ٢٠٢١ ) و دراسة ( Pereira & Rosane Leite Antunes, ٢٠٢١ ) معرفة أداء إدارة المخاطر في صناعة البناء والتشييد، ونجد أن الدراسة الحالية قد تختلف مع الدراسات السابقة فيما يتعلق بالقطاع المبحوث، فالدراسات السابقة منها ما كان في الكويت، والسودان، والأردن، ومصر، وغيرهم، أما الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة اثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على المنظمات السعودية بالتطبيق على الشركة السعودية للكهرباء وهذا لم تتطرق إليه الدراسات الأخرى.

#### ❖ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في أمور كثيرة منها:

١. وضع الإطار العام للأساس النظري لهذه الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

٢. مساعدة الباحث في تحديد إستراتيجيات إدارة المخاطر وأبعادها داخل المنظمات.

٣. مساعدة الباحث على تحديد منهجية الدراسة وبناء أداة الدراسة " الاستبانة "

٤. الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

#### ❖ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تأتي هذه الدراسة في نسق الدراسات السابقة من حيث مضمونها والهدف العام المرجو من كل متغير

على حده، اما ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات فهو:

الجمع بين متغيري الدراسة: تعتبر هذه الدراسة على مستوى الدراسات السابقة نادرة وفريدة وعنوانها

مبتكر من حيث الجمع بين متغيري الدراسة في دراسة واحدة (استراتيجيات إدارة المخاطر – أداء

المنظمات في المملكة العربية السعودية).

## الفصل الثالث: المنهجية

### ١,٣ المقدمة

يستعرض هذا الفصل المنهج المستخدم في البحث وعلمياته الإجرائية متضمناً مجتمع وعينة البحث وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار فروض البحث.

### ٢,٣ المنهجية وطرق البحث

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى معرفة أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على منظمات الأعمال، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي، حيث 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.

### ٣,٣ أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: اعتمد الباحث على الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة. كما قام بالبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المناسب للدراسة.

- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات مباشرة من أفراد العينة. تضمن الاستبانة مجموعة من الأسئلة تهدف إلى معرفة أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على الشركة السعودية للكهرباء.

### ٤,٣ مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في العاملين في الشركة السعودية للكهرباء ، تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) عامل وعاملة، وطبقت الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة من خلال ارسال الرابط الإلكتروني " اللازم لتعبئة الاستبيان" إلى أفراد العينة العاملين في القطاع، حيث قاموا بدورهم بتسجيل استجاباتهم إما باستخدام الهاتف المحمول أو جهاز الكمبيوتر، وقد امكن استرداد ١٧٥ استمارة استبيان بمعدل استجابة ٨٧,٥٪، وتم استبعاد ٢٥ من الاستمارات غير مكتملة الإجابات، لذا تم استبعادها، وباتت عدد الاستمارات الصالحة للتحليل ١٥٠ استمارة.

### ٥,٣ أدوات الدراسة :

تم الاعتماد على أداة الاستبيان، حيث تم العمل على الاستبانة لتتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

١. القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة العاملين في قطاع الأعمال بالمملكة العربية السعودية والمتمثلة في: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الوظيفية.

القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة، فيتمثل المتغير المستقل في "استراتيجيات إدارة المخاطر" وسوف يتم قياسه من خلال (١٠) عبارات،

والمتغير التابع المتمثل في " أداء منظمات الأعمال" وسوف يتم قياسه من خلال ثلاث مقاييس رئيسية: المرونة التنظيمية ( ٥ عبارات), و القدرة على التكيف ( ٥ عبارات), والأداء المالي ( ٥ عبارات).

وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت ( Likert.١٩٦١) الخماسي حيث تتراوح اختياراته من ( غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) والتي تشير إلى ( ١، ٢، ٣، ٤، ٥).

جدول (١-٣) درجات إجابة عينة الدراسة على عبارات ومفردات أداة الاستبيان

| ١              | ٢         | ٣     | ٤     | ٥          |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |

وللوقوف على مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على الشركة السعودية للكهرباء محل الدراسة، فقد وزعت المتوسطات الحسابية على مستويات ثلاثة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢-٣) توزيع المتوسطات الحسابية إلى المستويات الثلاثة التالية

| ت  | الوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|----|---------------|----------------|
| ١. | ٢,٦٤-١        | منخفض          |
| ٢. | ٣,٤٩ -٢,٦٥    | متوسط          |
| ٣. | ٥,٠٠ -٣,٥٠    | مرتفع          |

### ٦,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

فيما يخص الأساليب الإحصائية، فسوف تستخدم الدراسة الحالية الأساليب الإحصائية التالية من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) إصدار ٢٠:

١. اختبار كرونباخ ألفا: لاختبار قياس مستوى اتساق العبارات الواردة ضمن أداة الاستبيان، والتي ستستخدم للتحقق من صدق وثبات الأداة.

٢. الإحصاء الوصفي: للتعرف على واقع متغيرات الدراسة عن طريق احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

٣. معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة.

٤. النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة.

٥. معادلة الانحدار البسيط لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغيرات التابعة.

### ٧,٣ صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

#### المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة المخاطر

جدول (٣-٣) معاملات الارتباط لعبارات استراتيجيات إدارة المخاطر

| م | العبارة                                                               | معامل ارتباط بيرسون | Sig   |
|---|-----------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|
| ١ | تقوم الشركة بتقييم شامل للمخاطر لتحديد الأنشطة التي تحمل مخاطر عالية. | ٠,٦٤٧**             | ٠,٠٠٠ |
| ٢ | تحرص الشركة على إلغاء الأنشطة التي تسبب المخاطر في بيئة العمل.        | ٠,٧٧٩**             | ٠,٠٠٠ |
| ٣ | تقوم المنظمة بتطوير خطط استجابة ملائمة لكل خطر.                       | ٠,٦٤٩**             | ٠,٠٠٠ |
| ٤ | تستخدم الشركة أجهزة المراقبة للتخفيف من المخاطر.                      | ٠,٦٢٧**             | ٠,٠٠٠ |

|   |                                                 |         |       |
|---|-------------------------------------------------|---------|-------|
| ٥ | تتعاقد الشركة مع الشركات الأخرى لتقليل المخاطر. | ٠,٦٩٦** | ٠,٠٠٠ |
|---|-------------------------------------------------|---------|-------|

\*\* ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة المخاطر) كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات محور تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

### المتغير التابع: الأداء التنظيمي

### المحور الأول: المرونة التنظيمية

جدول (٣-٤) معاملات الارتباط لعبارات محور المرونة التنظيمية

| م  | العبارة                                                    | معامل ارتباط بيرسون | Sig   |
|----|------------------------------------------------------------|---------------------|-------|
| ٦  | يوجد لدى الشركة خطة استراتيجية معلنة                       | ٠,٧٤٣**             | ٠,٠٠٠ |
| ٧  | تهتم الشركة بتحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية.     | ٠,٧٩٤**             | ٠,٠٠٠ |
| ٨  | تحرص الشركة على نشر الوعي بين العاملين                     | ٠,٨٣٠**             | ٠,٠٠٠ |
| ٩  | تتميز الأهداف الاستراتيجية بأنها واضحة وقابلة للتحقيق.     | ٠,٨٠٨**             | ٠,٠٠٠ |
| ١٠ | توجد مشاركة إيجابية من جميع الأطراف داخل وخارج بيئة العمل. | ٠,٧٦٠**             | ٠,٠٠٠ |

\*\* ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور المرونة التنظيمية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات المحور تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

## المحور الثاني: الأداء المالي

جدول (٣-٥) معاملات الارتباط لعبارات محور الأداء المالي

| م  | العبارة                                                      | معامل ارتباط بيرسون | Sig   |
|----|--------------------------------------------------------------|---------------------|-------|
| ١١ | يقوم النظام المالي باكتشاف الانحرافات بشكل مستمر.            | **٠,٧٦٠             | ٠,٠٠٠ |
| ١٢ | تحرص الشركة على وضع نظام مالي يتميز بالكفاءة.                | **٠,٧٢٥             | ٠,٠٠٠ |
| ١٣ | السياسات المالية في الشركة تعمل على تلبية احتياجات العاملين. | **٠,٧٤٠             | ٠,٠٠٠ |
| ١٤ | تحرص الشركة على منح الحوافز التشجيعية.                       | **٠,٧٧٨             | ٠,٠٠٠ |
| ١٥ | تخصص الشركة نظام مالي للتعامل مع المخاطر.                    | **٠,٧٧٣             | ٠,٠٠٠ |

\*\* ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور الأداء المالي كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات المحور تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

## المحور الثالث: القدرة على التكيف

جدول (٣-٦) معاملات الارتباط لعبارات محور القدرة على التكيف

| م  | العبارة                                                 | معامل ارتباط بيرسون | Sig   |
|----|---------------------------------------------------------|---------------------|-------|
| ١٦ | تتبع الشركة استراتيجيات حديثة للحد من حدوث المخاطر.     | **٠,٨٦٧             | ٠,٠٠٠ |
| ١٧ | تقوم الشركة بتدريب العاملين لتقليل المخاطر.             | **٠,٨٠٣             | ٠,٠٠٠ |
| ١٨ | تهتم الشركة بتطبيق إجراءات الصحة المهنية في بيئة العمل. | **٠,٨٢٧             | ٠,٠٠٠ |
| ١٩ | تلزم الشركة العاملين على اتباع إجراءات السلامة المهنية. | **٠,٨٢٠             | ٠,٠٠٠ |

|    |                                                                   |         |       |
|----|-------------------------------------------------------------------|---------|-------|
| ٢٠ | تتعامل الشركة مع المخاطر بطريقة ايجابية تقلل من الخسائر المحتملة. | ٠,٨٦٠** | ٠,٠٠٠ |
|----|-------------------------------------------------------------------|---------|-------|

\*\* ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور القدرة على التكيف كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات المحور تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

### ٨,٣ ثبات أداة الدراسة

يهدف هذا الأسلوب الإحصائي إلى التأكد من مستوى استقرار المقياس المستخدم في قائمة الاستبيان، بمعنى تقارب درجة الاستجابات من جانب العينة إذا ما تم توزيع استمارة الاستبيان على نفس أفراد العينة بعد فترة زمنية متقاربة (إسماعيل، ٢٠١٩)

وقد أمكن التحقق من ذلك مستخدماً معامل ( ألفا كرونباخ) ضمن برنامج ( SPSS ) إصدار (٢٠)، حيث بلغت الدرجة الكلية لمقياس استراتيجيات إدارة المخاطر (٠,٩٢١) والدرجة الكلية لمقياس تحسين الأداء (٠,٩٣٦)، الأمر الذي يعكس ثبات المقاييس المستخدمة سواء للمتغير المستقل أو المتغير التابع بأبعاده ضمن قائمة الاستبيان، كما ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (٨-٣) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد قائمة الاستبيان

| المتغيرات          | استراتيجيات إدارة المخاطر | تحسين الأداء      |               |                   |
|--------------------|---------------------------|-------------------|---------------|-------------------|
|                    |                           | المرونة التنظيمية | الأداء المالي | القدرة على التكيف |
| معامل ثبات كرونباخ | ٠,٩٢١                     | ٠,٩١٤             | ٠,٩٤٣         | ٠,٩٥١             |
|                    |                           |                   |               | ٠,٩٣٦             |

يوضح الجدول أعلاه وجود درجة مرتفعة من معاملات الثبات للمتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع، حيث تراوحت قيمها بين ( ٠,٩١٤ ) و ( ٠,٩٥١ )، الأمر الذي يعزز من إمكانية اعتماد استمارة الاستبيان بشكل نهائي، وتوزيعها على العينة، كون أن النسبة المعيارية المقبولة هي ٦٠%، مما يؤكد عدم تغير النتائج بعامل الوقت إذا وزعت على نفس العينة في وقت لاحق. (الصباغ، ٢٠٢١)

### ٩,٣ الملخص

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة بما تشتمله من تصميم البحث، والمنهج العلمي المستخدم، ومجتمع وعينة الدراسة، ومصادر جمع البيانات سواء كانت أولية متمثلة في أداة الاستبيان تحتوي على قياس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، فضلاً عن الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة للإجابة على تساؤلات البحث والتحقق من فروضه، وإجراءات التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

## الفصل الرابع: تحليل النتائج

### ١,٤ المقدمة

يتناول هذا الفصل تحليل العينة الرئيسية للدراسة من أجل الكشف عن واقع متغيرات الدراسة من خلال استخدام الإحصاء الوصفي من خلال المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، ثم التحقق من فروض البحث الرئيسية والفرعية من من خلال استخدام الإحصاء وتحديدًا تحليل الانحدار الخطي لمعرفة وقياس حجم التأثير الكلي للمتغير المستقل على المتغير التابع بأبعاده المختلفة.

### ٢,٤ تحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

يتناول هذا الجانب من الفصل تحليل البيانات الشخصية لعينة البحث باستخدام النسب والأعداد لكافة المتغيرات الديموغرافية ( الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

#### ١,٢,٤ متغير الجنس

يوضح الجدول رقم (١-٤) أن أعداد الموظفين الذكور (٩٨) وبنسبة (٦٥%) أكثر من أعداد الموظفات الإناث والبالغ عددهن (٥٢) موظفة وبنسبة (٣٥%) من مجموع أفراد العينة، والذي يرجع إلى تباين الوظائف من حيث هيكلها ومد توافق طبيعتها مع جنس من يشغلها.

جدول رقم ( ١-٤ ) وصف عينة البحث وفق الجنس

| الجنس   | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-------|----------------|
| ذكر     | ٩٨    | ٦٥%            |
| أنثى    | ٥٢    | ٣٥%            |
| المجموع | ١٥٠   | ١٠٠%           |

## ٢,٢,٤ متغير العمر

تشير بيانات الجدول رقم (٢-٤) إلى التباين بين عينة البحث وفق العمر، حيث كانت أعداد أفراد العينة في القطاع والذين تتراوح أعمارهم بين ( ٢٥-٣٤ سنة ) (٩٦) فرداً، وهم الأكبر عدداً، وبنسبة بلغت (٦٤%) من مجموع أفراد العينة، تتبعها الفئة العمرية ( ٣٥-٤٤ سنة) بعدد ( ٤٨ ) فرداً، وبنسبة (٣٢%)، ثم فئة ( ٤٥-٥٤ سنة) بعدد (٦٢١) فرداً وبنسبة (٤%)، الأمر الذي يعكس اعتماد تلك القطاع على فئات الشباب والفئات العمرية المتوسطة.

جدول رقم ( ٢-٤ ) وصف عينة البحث وفق العمر

| العمر   | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-------|----------------|
| ٣٤-٢٥   | ٩٦    | ٦٤%            |
| ٤٤ - ٣٥ | ٤٨    | ٣٢%            |
| ٦٠-٤٥   | ٦     | ٤%             |

## ٣,٢,٤ المستوى الوظيفي

يتبين من الجدول رقم (٣-٤) أن فئة الموظفين هم الفئة الأكثر عدداً في عينة البحث حيث بلغ عددهم ( ١٠٥ ) موظف وبنسبة (٧٠%) من أفراد العينة، يتبعهم فئة ( رئيس القسم) حيث بلغ عددهم (٣٠) وبنسبة (٢٠%) من أفراد العينة، وأقلهم فئة ( مدير) حيث بلغ عددهم (١٥) وبنسبة تمثل (١٠%)، وهذا يوضح أن الموظفين يمثلوا غالبية القوى العاملة في الشركة السعودية للكهرباء، والذي يعزى إلى أنها الفئة المنوط بها تنفيذ مهام التشغيل اليومي مقارنة ببقية الفئات الأعلى في السلم الوظيفي.

جدول رقم (٣-٤) وصف عينة البحث وفق المستوى الوظيفي

| المستوى  | العدد | النسبة المئوية |
|----------|-------|----------------|
| موظف     | ١٠٥   | ٧٠%            |
| رئيس قسم | ٣٠    | ٢٠%            |
| مدير     | ١٥    | ١٠%            |

#### ٤,٢,٤ عدد سنوات الخبرة

يتبين من الجدول رقم (٤-٤) أن الفئة التي يتراوح سنوات خبرتها ( من ٥ إلى ١٠ سنوات) هم الفئة الأكثر عدداً، حيث بلغ عددهم (٩٠) ونسبة (٦٠%)، يليها الفئة التي يتراوح سنوات خبرتها ( ١٠ سنوات فأكثر) حيث بلغ عددهم (٤٥) ونسبة (٣٠%)، وأقل فئة في عدد سنوات الخبرة فئة ( أقل من ٥ سنوات) حيث بلغ عددهم ( ١٥) ونسبة (١٠%)، الأمر الذي يعكس توجه الشركة السعودية للكهرباء إلى تعظيم الاستفادة من الموظفين الأكثر خبرة.

جدول رقم (٤-٤) وصف عينة البحث وفق عدد سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة      | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------|-------|----------------|
| أقل من ٥ سنوات    | ١٥    | ١٠%            |
| من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٩٠    | ٦٠%            |
| ١٠ سنوات فأكثر    | ٤٥    | ٣٠%            |

#### ٣,٤ الإحصاء الوصفي لعبارات قائمة الاستبان

يهدف هذا النوع من الإحصاء إلى وصف عينة البحث باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للتعرف على الأهمية النسبية لكافة العبارات الواردة في استبان الاستبان لكل متغير، واحتساب المتوسط العام لكل محور من المحاور للكشف عن مستواه من وجهة نظر عينة البحث.

#### ١,٣,٤ الإحصاء الوصفي لعبارات إستراتيجيات إدارة المخاطر

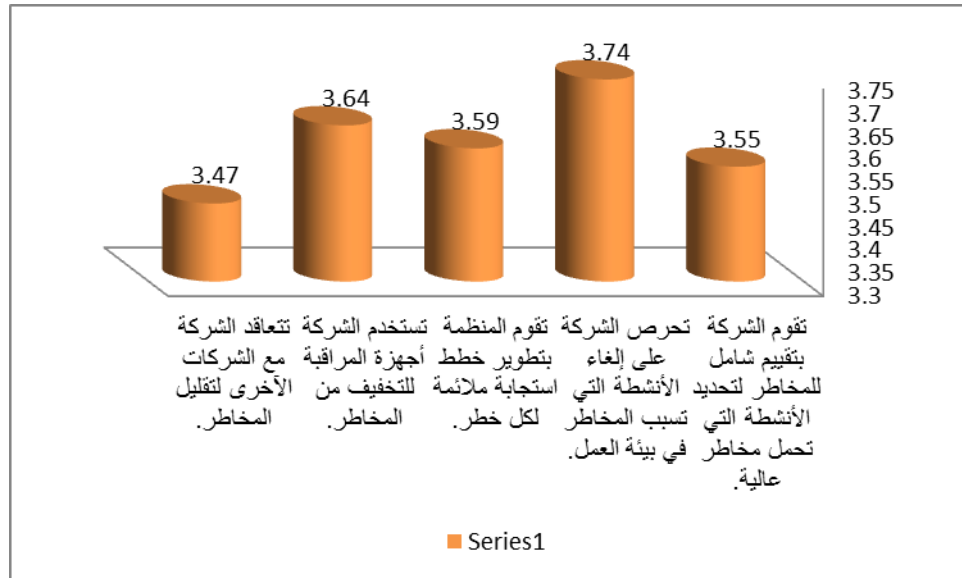
يتبين من نتائج الجدول (٤-٥) وجود مستوى مرتفع من استراتيجيات إدارة المخاطر لدى أفراد عينة البحث، وجاءت العبارة رقم (٢) كأعلى العبارات من وجهة نظر العينة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٧٤)، والتي جاء فيها " تحرص الشركة على إلغاء الأنشطة التي تسبب المخاطر في بيئة

العمل".، والذي يفسر بأن الشركة السعودية للكهرباء تكون حريصة على الحفاظ على حياة العاملين وتبتعد عن جميع الأنشطة التي تسبب مخاطر للعاملين مما يؤثر على أدائهم العام في الشركة.

بينما جاءت العبارة رقم ( ٥ ) في أقل مستوى من وجهة نظر العينة بمتوسط حسابي (٣,٤٧)، والتي جاء فيها " تتعاقد الشركة مع الشركات الأخرى لتقليل المخاطر." الأمر الذي قد يفسر بأن الشركة تسعى إلى الحد من المخاطر التي تؤثر على العاملين وبالتالي تتعاقد مع الشركات الأخرى لتوسيع نطاق العمل وتوزيع المهام بشكل متوافق مع قدرات ومهارات العاملين وبالتالي الحد من حدوث المخاطر، وهذا ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (٤-٥) الإحصاء الوصفي لعبارات محور استراتيجيات إدارة المخاطر

| الرقم | العبارة                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| ١     | تقوم الشركة بتقييم شامل للمخاطر لتحديد الأنشطة التي تحمل مخاطر عالية. | ٣,٥٥            | ٠,٧٧              | ٤       | مرتفع          |
| ٢     | تحرص الشركة على إلغاء الأنشطة التي تسبب المخاطر في بيئة العمل.        | ٣,٧٤            | ٠,٧٧              | ١       | مرتفع          |
| ٣     | تقوم المنظمة بتطوير خطط استجابة ملائمة لكل خطر.                       | ٣,٥٩            | ٠,٨٨              | ٣       | مرتفع          |
| ٤     | تستخدم الشركة أجهزة المراقبة للتخفيف من المخاطر.                      | ٣,٦٤            | ٠,٩٩              | ٢       | مرتفع          |
| ٥     | تتعاقد الشركة مع الشركات الأخرى لتقليل المخاطر.                       | ٣,٤٧            | ٠,٨٩              | ٥       | متوسط          |
|       | المتوسط العام                                                         | ٣,٥٩            | ٠,٨٦              |         | مرتفع          |



شكل (٤-١) قيم المتوسطات الحسابية لعبارات إستراتيجيات إدارة المخاطر

#### ٢,٣,٤ الإحصاء الوصفي لعبارات المتغير التابع " الأداء التنظيمي "

تم إجراء التحليل الوصفي لعبارات الأبعاد الثلاثة لهذا المتغير وهي المرونة التنظيمية، والأداء

المالي، والقدرة على التكيف.

#### ١,٢,٣,٤ الإحصاء الوصفي لعبارات محور المرونة التنظيمية

يتبين من نتائج الجدول (٤-٦) وجود مستوى متوسط من المرونة التنظيمية لدى أفراد عينة البحث،

وجاءت العبارة رقم (٦) كأعلى العبارات من وجهة نظر العينة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٣٨)،

والتي جاء فيها " يوجد لدى الشركة خطة استراتيجية معلنه."، والذي يفسر بأن الشركة السعودية

للكهرباء تمتلك خطة استراتيجية واضحة تهدف إلى الحد من المخاطر وتحسين أداء العاملين بالشركة

وتحقيق الأهداف التنظيمية التي تسعى إليها.

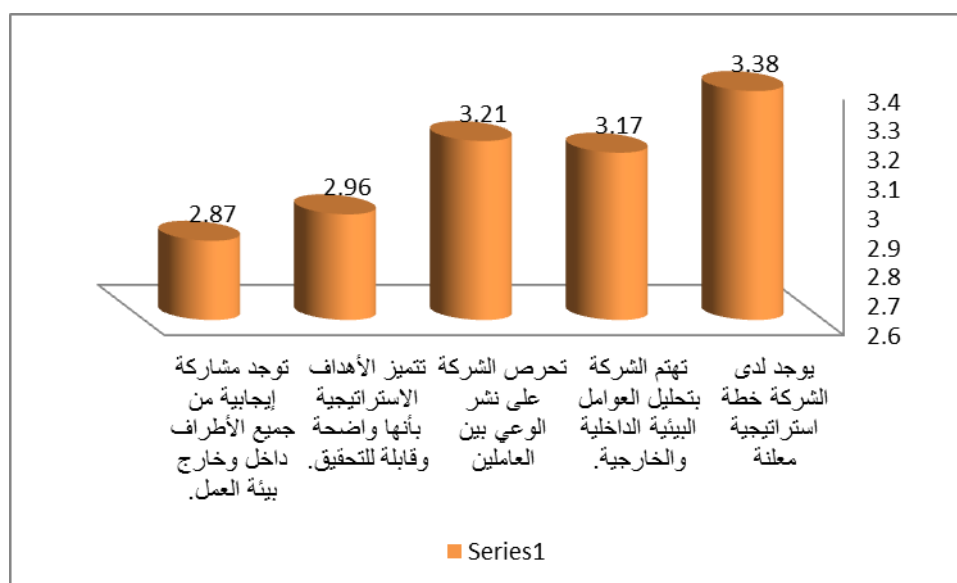
بينما جاءت العبارة رقم ( ١٠ ) في أقل مستوى من وجهة نظر العينة بمتوسط حسابي (٢,٨٧)، والتي

جاء فيها " توجد مشاركة إيجابية من جميع الأطراف داخل وخارج بيئة العمل." الأمر الذي قد يفسر

بأن الشركة السعودية للكهرباء تسعى إلى بث المشاركة بين العاملين في بيئة العمل مما ينعكس على أدائهم ويساعد الشركة في تحقيق المرونة التنظيمية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (٤-٦) الإحصاء الوصفي لعبارات محور المرونة التنظيمية

| الرقم | العبارة                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|-------|------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| ٦     | يوجد لدى الشركة خطة استراتيجية معلنة                       | ٣,٣٨            | ٠,٧٤              | ١       | متوسط          |
| ٧     | تهتم الشركة بتحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية.     | ٣,١٧            | ٠,٨٨              | ٣       | متوسط          |
| ٨     | تحرص الشركة على نشر الوعي بين العاملين                     | ٣,٢١            | ٠,٨٥              | ٢       | متوسط          |
| ٩     | تتميز الأهداف الاستراتيجية بأنها واضحة وقابلة للتحقيق.     | ٢,٩٦            | ٠,٩١              | ٤       | متوسط          |
| ١٠    | توجد مشاركة إيجابية من جميع الأطراف داخل وخارج بيئة العمل. | ٢,٨٧            | ١,٠٤              | ٥       | متوسط          |
|       | المتوسط العام                                              | ٣,١١            | ٠,٨٨              |         | متوسط          |



شكل (٤-٢) قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور المرونة التنظيمية

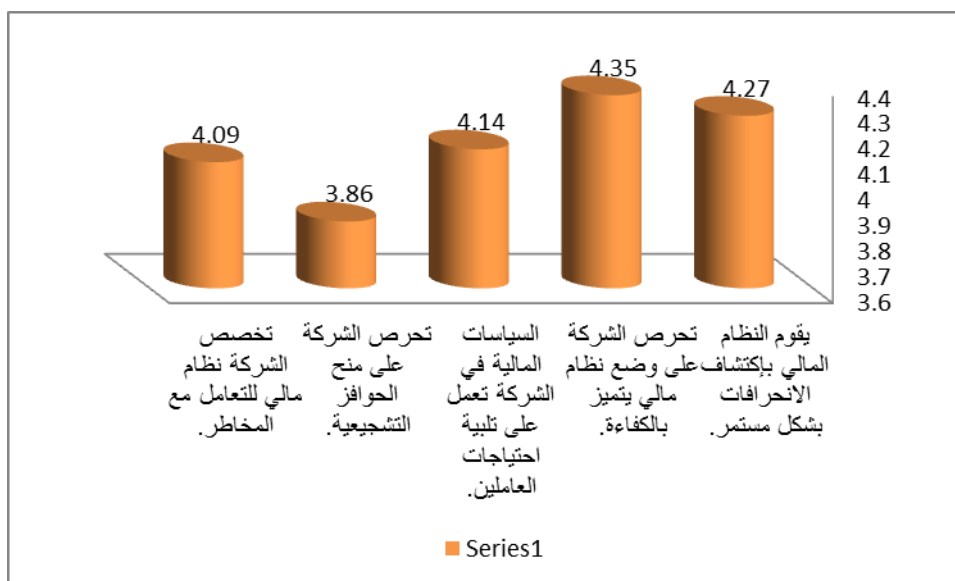
#### ٢,٢,٣,٤ الإحصاء الوصفي لعبارات محور الأداء المالي

يتبين من نتائج الجدول (٤-٧) وجود مستوى مرتفع من الأداء المالي لدى أفراد عينة البحث، وجاءت العبارة رقم (١٢) كأعلى العبارات من وجهة نظر العينة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٣٥)، والتي جاء فيها " تحرص الشركة على وضع نظام مالي يتميز بالكفاءة."، والذي يفسر بأن الشركة السعودية للكهرباء تحرص على توزيع الأجور والمرتبات على العاملين بطريقة عادلة وكفاءة عالية..

بينما جاءت العبارة رقم ( ١٤ ) في أقل مستوى من وجهة نظر العينة بمتوسط حسابي (٣,٨٦)، والتي جاء فيها " تحرص الشركة على منح الحوافز التشجيعية." الأمر الذي قد يفسر بأن الشركة السعودية للكهرباء تعمل على منح الحوافز التشجيعية للعاملين مما يعزز من تحسين الأداء المالي للشركة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (٤-٧) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الأداء المالي

| الرقم | العبارة                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|-------|--------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| ١١    | يقوم النظام المالي بإكتشاف الانحرافات بشكل مستمر.            | ٤,٢٧            | ٠,٨٩              | ٢       | مرتفع          |
| ١٢    | تحرص الشركة على وضع نظام مالي يتميز بالكفاءة.                | ٤,٣٥            | ٠,٨١              | ١       | مرتفع          |
| ١٣    | السياسات المالية في الشركة تعمل على تلبية احتياجات العاملين. | ٤,١٤            | ٠,٩٥              | ٣       | مرتفع          |
| ١٤    | تحرص الشركة على منح الحوافز التشجيعية.                       | ٣,٨٦            | ١,٠٣              | ٥       | مرتفع          |
| ١٥    | تخصص الشركة نظام مالي للتعامل مع المخاطر.                    | ٤,٠٩            | ٠,٩٠٦             | ٤       | مرتفع          |
|       | المتوسط العام                                                | ٤,١١            | ٠,٩١              |         | مرتفع          |



شكل (٣-٤) قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور الأداء المالي

### ٣,٢,٣,٤ الإحصاء الوصفي لعبارات محور القدرة على التكيف

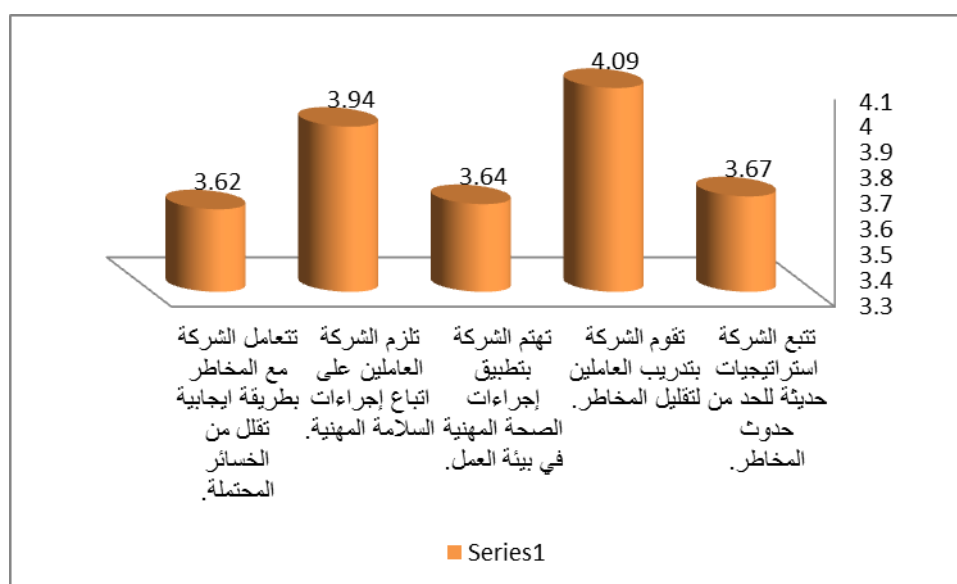
يتبين من نتائج الجدول (٨-٤) وجود مستوى مرتفع من القدرة على التكيف لدى أفراد عينة البحث، وجاءت العبارة رقم (١٧) كأعلى العبارات من وجهة نظر العينة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٠٩)، والتي جاء فيها " تقوم الشركة بتدريب العاملين لتقليل المخاطر"، والذي يفسر بأن الشركة السعودية للكهرباء تهتم بتدريب العاملين على الطرق والاستراتيجيات الحديثة التي تساعد على تحسين أداء العاملين والحد من حدوث المخاطر.

بينما جاءت العبارة رقم (٢٠) في أقل مستوى من وجهة نظر العينة بمتوسط حسابي (٣,٦٢)، والتي جاء فيها " تتعامل الشركة مع المخاطر بطريقة ايجابية تقلل من الخسائر المحتملة". الأمر الذي قد يفسر بأن الشركة السعودية للكهرباء تقوم بإتباع الاستراتيجيات الحديثة التي تهدف إلى تقليل الخسائر وتحقيق الأرباح التنظيمية للشركة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (٨-٤) الإحصاء الوصفي لعبارات محور القدرة على التكيف

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|-------|---------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
|-------|---------|-----------------|-------------------|---------|----------------|

|    |                                                                   |      |       |   |       |
|----|-------------------------------------------------------------------|------|-------|---|-------|
| ١٦ | تتبع الشركة استراتيجيات حديثة للحد من حدوث المخاطر.               | ٣,٦٧ | ١,٠٥٦ | ٣ | مرتفع |
| ١٧ | تقوم الشركة بتدريب العاملين لتقليل المخاطر.                       | ٤,٠٩ | ٠,٨١٦ | ١ | مرتفع |
| ١٨ | تهتم الشركة بتطبيق إجراءات الصحة المهنية في بيئة العمل.           | ٣,٦٤ | ١,٠١٠ | ٤ | مرتفع |
| ١٩ | تلتزم الشركة العاملين على اتباع إجراءات السلامة المهنية.          | ٣,٩٤ | ٠,٨٧٢ | ٢ | مرتفع |
| ٢٠ | تتعامل الشركة مع المخاطر بطريقة ايجابية تقلل من الخسائر المحتملة. | ٣,٦٢ | ٠,٩٧٨ | ٥ | مرتفع |
|    | المتوسط العام                                                     | ٣,٧٩ | ٠,٩٤٦ |   | مرتفع |



شكل (٤-٤) قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور القدرة على التكيف

#### ٤,٤ التحقق من فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر و تحقيق المرونة التنظيمية و تحسين الأداء المالي و القدرة على التكيف لدى الشركة السعودية للكهرباء.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية على النحو التالي:

١. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ استراتيجيات إدارة

المخاطر و تحقيق المرونة التنظيمية.

٢. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ استراتيجيات إدارة

المخاطر و تحسين الأداء المالي.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ استراتيجيات إدارة

المخاطر و القدرة على التكيف.

#### ٤,٤,١ معامل ارتباط بيرسون للتحقق من مستوى العلاقة الارتباطية بين استراتيجيات

إدارة المخاطر والأداء التنظيمي.

ومن أجل التحقق من هذه الفروض، تم اختبار مستوى الارتباطية وذلك بحساب المعاملات الارتباطية

بين المتغير المستقل وهو ( استراتيجيات إدارة المخاطر) وبين المتغير التابع ( الأداء التنظيمي) بأبعاده

الثلاثة المتمثلة في ( المرونة التنظيمية- الأداء المالي- القدرة على التكيف)، باستخدام معادلة ارتباط

بيرسون كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٤-٩)

مصفوفة الارتباطات بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين استراتيجيات إدارة المخاطر والأداء

التنظيمي لدى الشركة السعودية للكهرباء

| المتغيرات | الأداء التنظيمي |
|-----------|-----------------|
|-----------|-----------------|

| الدرجة الكلية                                 | القدرة على التكيف | الأداء المالي | المرونة التنظيمية |                   |                           |
|-----------------------------------------------|-------------------|---------------|-------------------|-------------------|---------------------------|
| ٠,٧٩٢                                         | ٠,٨٣٥             | ٠,٧٥٥         | ٠,٧٨٧             | معامل الارتباط    | استراتيجيات إدارة المخاطر |
| ٠,٠٠                                          | ٠,٠٠              | ٠,٠٠          | ٠,٠٠              | قيمة الدلالة      |                           |
|                                               | دال               | دال           | دال               | الدلالة الإحصائية |                           |
|                                               | ١                 | ٣             | ٢                 | الترتيب           |                           |
| ** معامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) |                   |               |                   |                   |                           |

\*p<٠,٠٥

\*\*p<٠,٠١

توضح نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر والأداء التنظيمي لدى الشركة السعودية للكهرباء، وتبين أن قيمة معامل الارتباط الكلي كانت مرتفعة ( ٠,٧٩٢ ) وكانت دالة عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١)، الأمر الذي يعطي مؤشراً أن تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر تعمل على تحسين الأداء التنظيمي لدى الشركة السعودية للكهرباء ، وقد اتفقت نتيجة البحث الحالي مع نتائج دراسة ( Mohammed & Knapkova, ٢٠١٦ ) ودراسة ( Jaber, ٢٠٢٠ ) ودراسة ( أحمد، ٢٠٢١ ) ودراسة ( الشعراوي، ٢٠١٧ )، ( العنزي، ٢٠١٥ )، ( الخياط، ٢٠١٩ )، التي توصلت إلى أن تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر يعمل على تحسين أداء الشركات وله دور كبير في تحسين الأداء التنظيمي ، فمن خلال اتباع الإستراتيجيات التنظيمية الجديدة والفعالة مثل تحقيق المرونة التنظيمية، وتحسين الأداء المالي، والقدرة على التكيف، وبالتالي يجعل المنظمة تحصل على مكانة متميزة، وتحقق معدل نمو متزايد كل عام كما توضح النتائج أن محور القدرة على التكيف كان أكثر ابعاد الأداء التنظيمي ارتباطاً ايجابياً بإستراتيجيات إدارة المخاطر وفق آراء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لبيرسون (٠,٨٣٥)، وهو معامل ارتباط مرتفع

ودالاً إحصائياً عند (٠,٠١)، الأمر الذي يؤكد تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر له دور كبير في تحقيق القدرة على التكيف لدى العاملين في الشركة السعودية للكهرباء.

وكانت العلاقة الارتباطية بين استراتيجيات إدارة المخاطر والمرونة التنظيمية علاقة مرتفعة حيث بلغت (٠,٧٨٧) ودالة إحصائياً عند (٠,٠١)، مما يشير إلى أن تطبيق إستراتيجيات إدارة المخاطر يزيد من مستوى تحقيق المرونة التنظيمية وبالتالي النهوض بمستوى الأداء التنظيمي للشركة، فالمرونة التنظيمية تزيد من مستوى تحقيق مستوى مرتفع من أداء العاملين وتعمل على زيادة كفاءة المنظمات الرسمية والغير رسمية من خلال تطوير ورفع أداء العاملين وتوزيع العمال في المهام الوظيفية التي تتناسب مع قدراتهم، كما يعمل على تحقيق المشاركة والتعاون في بيئة العمل، والعمل على خفض الصراعات بين العاملين، بالإضافة إلى أنها تعمل على خلق مناخ تنظيمي يتناسب مع طبيعة التحديات التي تتعرض لها المنظمة وهذا ما يزيد من قدرة العاملين على التأقلم مع التحديات البيئية والتعامل معها بطريقة إيجابية وتحقيق أفضل معدلات من الأداء التنظيمي.

كما تظهر النتائج وجود علاقة ارتباطية مرتفعة بين استراتيجيات إدارة المخاطر والأداء المالي حيث بلغت قيمة (٠,٧٥٥) ودالة إحصائياً عند (٠,٠١)، مما يشير إلى أن تطبيق إستراتيجيات إدارة المخاطر يزيد من فاعلية الأداء المالي وبالتالي النهوض بمستوى الأداء التنظيمي للشركة.

٢,٤,٤ تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي بأبعاده المتمثلة في ( المرونة التنظيمية- الأداء المالي، القدرة على التكيف) لدى الشركة السعودية للكهرباء.

وللتحقق من مستوى أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على مستوى الأداء التنظيمي لدى الشركة السعودية للكهرباء، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول ( ١٠-٤ )

جدول رقم ( ١٠ - ٤ )

نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي

| P-Value | R <sup>٢</sup> | R     | F       | T      | B     |
|---------|----------------|-------|---------|--------|-------|
| ٠,٠٠٠   | ٠,٧٩٢          | ٠,٧٩٣ | ٤٢٤,٧٠٨ | ٢٠,٦٠٨ | ١,٠٤١ |

يتبين من نتائج الجدول (١٠-٤) وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر والأداء التنظيمي للشركة السعودية للكهرباء عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٧٩٢ ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر والأداء التنظيمي حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح ان المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة المخاطر) يفسر ٧٩,٢ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء التنظيمي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بمقدار ١ % ازداد مستوى الأداء التنظيمي للشركة السعودية للكهرباء بمقدار ١,٠٤١ % وهو ما يبين صحة الفرضية الأولى للدراسة والتي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر و تحقيق المرونة التنظيمية و تحسين الأداء المالي و القدرة على التكيف لدى الشركة السعودية للكهرباء" .

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### ١,٥ المقدمة

يستعرض هذا الفصل الاستنتاجات التي صيغت في ضوء النتائج التي أمكن التوصل إليها وما تم التحقق منه من فروض البحث، والتوصيات التي أمكن طرحها بهدف رفع مستوى الأداء التنظيمي لدى الشركة السعودية للكهرباء، إضافة إلى طرح أفكار بحثية للاستفادة منها من قبل باحثين آخرين في المستقبل.

### ٢,٥ الإستنتاجات

في ضوء استجابات عينة البحث الحالي، وما أمكن تحليله من علاقات وتأثيرات بين متغيرات الدراسة، يمكن استعراض الاستنتاجات التي توصل إليها البحث فيما يلي:

١. وجود مستوى مرتفع من تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر لدى الشركة السعودية

للكهرباء حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور استراتيجيات إدارة

المخاطر ٣,٥٩ بإنحراف معياري ٠,٨٦

٢. وجود مستوى متوسط من المرونة التنظيمية لدى الشركة السعودية للكهرباء حيث بلغت

قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور المرونة التنظيمية ٣,١١ بإنحراف معياري

٠,٨٨

٣. وجود مستوى مرتفع من الأداء المالي لدى الشركة السعودية للكهرباء حيث بلغت قيمة

المتوسط الحسابي لعبارات محور الأداء المالي ٤,١١ بإنحراف معياري ٠,٩١

٤. وجود مستوى مرتفع من قدرة العاملين على التكيف لدى الشركة السعودية للكهرباء حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور القدرة على التكيف ٣,٧٩ بإنحراف معياري ٠,٩٤.

٥. وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر والأداء التنظيمي لدى الشركة السعودية للكهرباء، وتبين أن قيمة معامل الارتباط الكلي كانت مرتفعة ( ٠,٧٩٢ ) وكانت دالة عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١)، الأمر الذي يعطي مؤشراً أن تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر تعمل على تحسين الأداء التنظيمي لدى الشركة السعودية للكهرباء.

٦. المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة المخاطر) يفسر ٧٩,٢ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء التنظيمي) وإن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج.

٧. كلما ازداد مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بمقدار ١ % ازداد مستوى الأداء التنظيمي للشركة السعودية للكهرباء بمقدار ١,٠٤١ % وهو ما يبين صحة الفرضية الأولى للدراسة والتي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر و تحقيق المرونة التنظيمية و تحسين الأداء المالي و القدرة على التكيف لدى الشركة السعودية للكهرباء " .

### ٣,٥ التوصيات

١. ضرورة بناء استراتيجية كاملة لإدارة المخاطر تعتمد على الوسائل والتقنيات الحديثة التي تساعد في الحد من حدوث المخاطر داخل بيئة العمل.

٢. الاهتمام بتدريب العاملين على الإستراتيجيات الحديثة وكيفية التعامل مع المخاطر بشكل إيجابي وفعال دون التأثير على الأداء التنظيمي.

٣. الاهتمام بتوفير كافة الأساليب الوقائية وإجراءات الصحة والسلامة المهنية التي تحافظ على الأرواح والممتلكات وجعل بيئة العمل بيئة آمنة.

٤. إعداد الندوات والدورات العلمية التي تهدف إلى تشجيع المنظمات والشركات على تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر لما لها من دور كبير في تحسين الأداء التنظيمي للشركات.

#### ٤,٥ البحوث المستقبلية

في ضوء ما تمت صياغته من استنتاجات، وما تم طرحه من توصيات، فإن الدراسة الحالية تستعرض تصوراً لعدة أفكار بحثية للباحثين في المستقبل للاسترشاد بها على أمل استكمال ما بدأت هذه الدراسة، وفيما يلي بعض الأفكار البحثية المقترحة:

- تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على الثقافة التنظيمية للمنظمات.
- تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على تحقيق الربحية.
- دور تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر في الرضا الوظيفي لدى العاملين.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

إسماعيل، أحمد عطية. (٢٠١٩). إطار محاسبي لإدارة المخاطر المالية في ضوء معايير وإرشادات منظمات خدمة البنوك الإسلامية (دراسة تطبيقية). رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة بني سويف، مصر.

البراوي، محمد إبراهيم. (٢٠١٩). إطار مقترح لتقييم أثر آليات الحوكمة على إدارة المخاطر المالية في البنوك التجارية. رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.

الحسيني، راقية جواد ناجي. (٢٠٠٨). تصميم وبناء نظام معلومات إدارة الخطر في الشركات الصناعية: مقدمة إلى شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية في الحلة كنموذج تطبيقي. رسالة ماجستير غير منشورة، مجلس الكلية التقنية.

الخياط، أحمد مصبح. (٢٠١٩). تصور مقترح لتطوير إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية في ضوء مدخل إدارة المخاطر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٣٢٧. الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. تاريخ قبول النشر: ٢٠١٩/١١/١٩.

دراسة (عتش، ٢٠١١). إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المصرية. بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة. جامعة طنطا.

الشعراوي، حسام حسن محمود. "أثر تطبيق إدارة المخاطر على جودة الأرباح (دراسة تطبيقية على الشركات المصرية)". المقالة ٢٥، المجلد ٥٤، العدد ١، يناير ٢٠١٧، الصفحات ٢٩-٦٨.

معرف الوثيقة الرقمي: ٢٠١٧، ٤٤٥٣٢.١٠، ٢١٦٠٨/ACJ.

الشعراوي، حسام حسن محمود. (٢٠١٧). "أثر تطبيق إدارة المخاطر على جودة الأرباح: دراسة تطبيقية على الشركات المصرية." *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، المجلد ٥٤، العدد ١،

يناير ٢٠١٧، الصفحات ١-١٠. جامعة الإسكندرية - كلية التجارة. DOI

الصباغ، أحمد عبده السيد. (٢٠٢١). "دراسة واختبار أثر جودة لجنة إدارة المخاطر على جودة التقارير المالية والأداء المالي للشركات المقيدة بالبورصة المصرية." *كلية التجارة، جامعة*

الإسكندرية، ٢٠١١-٢٠٢٠.

العقيلي، ليلي محروس و عبد الدايم، سلوى عبد الرحمن. (٢٠١٥). "أثر إدارة وحوكمة المخاطر على أداء البنوك التجارية والإسلامية في ظل الأزمة المالية: دراسة تطبيقية على البنوك العربية.

المنشور العلمي المعد لتقديمه في كلية التجارة، جامعة طنطا.

عمرو، عبد الله راتب محمد. (٢٠٢١). "أثر استراتيجيات ريادة الأعمال على إدارة المخاطر للمشاريع: دراسة تطبيقية على مشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن." *مجلة الشرق*

*الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية*، المجلد ١، العدد ٤، ٢٠٢١. جميع الحقوق محفوظة.

العنزي، سعد علي محمود، والدليمي، عبود عمير. (٢٠١٥). "تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل تحليلي". *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، السنة ٧، العدد

٣١، صفحات ١-٢٠.

#### المراجع الأجنبية:

- Abu Bakar, W. (٢٠١٩). Risk Management Of Agriculture Project To Achieve Production Output: A Case Study On A Rockmelon Farm. Universiti Sains Islam Malaysia.
- ALSaadi, N., & Norhayatizakuan, N. (٢٠٢١). The Impact of Risk Management Practices on the Performance of Construction Projects.

Studies of Applied Economics, 39(4).  
<https://doi.org/10.25110/eea.v39i4.4164>

- Gorzeń-Mitka, I. (2015). Risk Management In Small And Medium-Sized Enterprises: A Gender- Sensitive approach. Problems of Mangement in the 21st Century, 10(2), 77–87 .
- Jaber, A. S. (2020). The impact of risk management practices on the organizational performance: Field study at Jordanian insurance companies [Master's thesis, Middle East University]. Business Administration Department, Business Faculty.
- Mohammed, H. K., & Knapkova, A. (2016). The impact of total risk management on company's performance. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 220, 271–277.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.499>
- Pereira, C., & Rosane Leite Antunes. (2021). Risk Management Applied to Organizational Strategy – A Case Study Applied to a Continuous Billet Forming Machine. International Journal of Advanced Engineering Research and Sciences, 8(10), 320–334.  
<https://doi.org/10.22161/ijaers.810.34>

## الملاحق

### أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على منظمات الأعمال بالتطبيق على الشركة السعودية للكهرباء

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: " أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على منظمات الأعمال بالتطبيق على الشركة السعودية للكهرباء " نرجو التكرم من سيادتك بتعبئة الاستبانة التي بين أيديكم بكل موضوعية وشفافية، مؤكداً لكم أن إجاباتكم سوف تعامل بسرية تامة، وأن هذه المعلومات سوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط.

شكراً لتعاونكم

أولاً: الخصائص الديموغرافية:

- الجنس ١. ذكر ٢. انثى
- العمر ( من ٢٥-٣٤ / من ٣٥ - ٤٤ / من ٤٥ - ٦٠ )
- الوظيفة ( موظف - رئيس قسم - مدير )
- سنوات الخبرة ( اقل من ٥ سنوات / من ٥ - ١٠ سنوات / ١٠ سنوات فأكثر )

| المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة المخاطر                               | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------|----------|-------|-------|------------|
|                                                                          | ١             | ٢        | ٣     | ٤     | ٥          |
| ١. تقوم الشركة بتقييم شامل للمخاطر لتحديد الأنشطة التي تحمل مخاطر عالية. |               |          |       |       |            |
| ٢. تحرص الشركة على إلغاء الأنشطة التي تسبب المخاطر في بيئة العمل.        |               |          |       |       |            |
| ٣. تقوم المنظمة بتطوير خطط استجابة ملائمة لكل خطر.                       |               |          |       |       |            |
| ٤. تستخدم الشركة أجهزة المراقبة للتخفيف من                               |               |          |       |       |            |

|  |  |  |  |  |                                                    |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | المخاطر.                                           |
|  |  |  |  |  | ٥. تتعاقد الشركة مع الشركات الأخرى لتقليل المخاطر. |

| المتغير التابع: الأداء التنظيمي                                  | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|------------------------------------------------------------------|---------------|----------|-------|-------|------------|
|                                                                  | ١             | ٢        | ٣     | ٤     | ٥          |
| <b>المحور الأول: المرونة التنظيمية</b>                           |               |          |       |       |            |
| ٦. يوجد لدى الشركة خطة استراتيجية معلنه                          |               |          |       |       |            |
| ٧. تهتم الشركة بتحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية.        |               |          |       |       |            |
| ٨. تحرص الشركة على نشر الوعي بين العاملين                        |               |          |       |       |            |
| ٩. تتميز الأهداف الاستراتيجية بأنها واضحة وقابلة للتحقيق.        |               |          |       |       |            |
| ١٠. توجد مشاركة إيجابية من جميع الأطراف داخل وخارج بيئة العمل.   |               |          |       |       |            |
| <b>المحور الثاني: الأداء المالي</b>                              |               |          |       |       |            |
| ١١. يقوم النظام المالي باكتشاف الانحرافات بشكل مستمر.            |               |          |       |       |            |
| ١٢. تحرص الشركة على وضع نظام مالي يتميز بالكفاءة.                |               |          |       |       |            |
| ١٣. السياسات المالية في الشركة تعمل على تلبية احتياجات العاملين. |               |          |       |       |            |
| ١٤. تحرص الشركة على منح الحوافز التشجيعية.                       |               |          |       |       |            |
| ١٥. تخصص الشركة نظام مالي للتعامل مع المخاطر.                    |               |          |       |       |            |
| <b>المحور الثالث: القدرة على التكيف</b>                          |               |          |       |       |            |
| ١٦. تتبّع الشركة استراتيجيات حديثة للحد من حدوث المخاطر.         |               |          |       |       |            |
| ١٧. تقوم الشركة بتدريب العاملين لتقليل المخاطر.                  |               |          |       |       |            |
| ١٨. تهتم الشركة بتطبيق إجراءات الصحة                             |               |          |       |       |            |

|  |  |  |  |  |                                                                       |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | المهنية في بيئة العمل.                                                |
|  |  |  |  |  | ١٩. تلتزم الشركة العاملین على اتباع إجراءات السلامة المهنية.          |
|  |  |  |  |  | ٢٠. تتعامل الشركة مع المخاطر بطريقة ايجابية تقلل من الخسائر المحتملة. |

**Midocean University**



**College of Management**

**Department of Risk Management**

**The impact of applying risk management strategies on  
business organizations with application to the Saudi Electricity  
Company**

Research plan submitted for the Master of Risk Management degree

Prepared by:

**Abdullah Abdul Karim Almogbel**

Supervised by:

**Dr. Asmaa Abu Anzah**

٢٠٢٤ / ١٤٤٦ هـ