

**أثر إدارة المخاطر على تحسين بيئة العمل واتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على
الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية**

The Impact of Risk Management on Improving the Work Environment and
Decision-Making: An Applied Study on Industrial Companies in the Kingdom
of Saudi Arabia

إعداد الطالب/

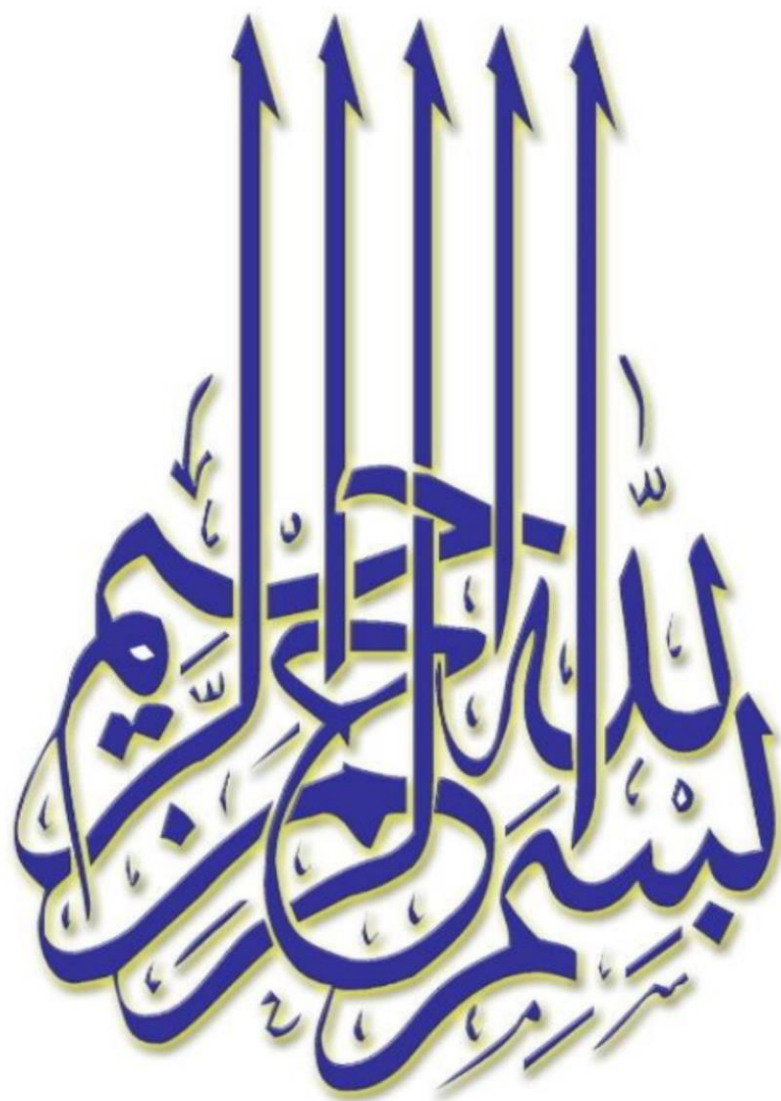
عبدالله فايز بن ظافر

الرقم الجامعي: 251003355

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد



إِهْدَاء

إلى أبي وأمي

قد تعلمت منكم الكثير وأعطيتهموني الكثير

من الحب والتقدير والاحترام

فمهما شكرتكم على ما بذلتم من جهد وتعب لا

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

وأرجو من الله أن أكون دائماً عند حسن ظنكم بي

وأن أحقق كل ما تتمنوا

أن تروني عليه لتفتخروا بي

إلى أساتذتي وزملائي واصدقائي.

أهدي إليهم هذا العمل راجيه من المولى

عز وجل أن ينتفع به غيري.

شكر وتقدير

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

اتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الدكتور/ الفيصل عبد الحميد والدكتور/ فايز جراد
لتفضلهما بقبول الإشراف على مشروع بحثي وما بذلا من جهد وعلى ما قدما لي من نصائح
وتوجيهات مكنتني من تخطي المصاعب التي واجهتني في هذا المشروع البحثي وكذلك اتقدم
بالشكر الجزيل إلى جميع دكاترة الجامعة لما قدما لي طيلة فترة الدراسة.

واتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتورة الفاضلة رئيسة لجنة المناقشة وأعضائها الموقرين
المحترمين لقبولهم مناقشة هذا العمل وعلى ما سيبدونه من ملاحظات.

المستخلص (بالعربي)

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة المخاطر على تحسين بيئة العمل ودعم عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية وذلك من خلال توضيح الكيفية التي تسهم بها سياسات إدارة المخاطر في تعزيز الأمان المؤسسي ورفع مستوى الاستقرار الوظيفي وخلق بيئة عمل أكثر دعمًا للإنتاجية والكفاءة كما تسعى الدراسة إلى بيان الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة المخاطر في توفير معلومات دقيقة ومنظمة تساعد متخذي القرار على اختيار البدائل الأنسب واتخاذ قرارات رشيدة تعتمد على أسس علمية وموضوعية بدلاً من القرارات العشوائية أو الانفعالية

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية المرتبطة بالواقع العملي وذلك من خلال تطبيق استبانة ميدانية على عينة من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسات الصناعية وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية وصفية بهدف تفسير اتجاهات آراء المبحوثين وبيان مدى تأثير بيئة العمل وجودة القرارات بتطبيق إدارة المخاطر

وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة المخاطر يسهم بدرجة كبيرة في تعزيز الاستقرار داخل بيئة العمل وفي رفع مستوى الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين وفي تقليل التهديدات والمخاطر المحتملة وفي الحد من آثارها السلبية على سير العمل كما بينت النتائج أن وجود نظام فعال لإدارة المخاطر يساعد على تحسين مستوى التنسيق الداخلي بين الإدارات ويدعم وضوح الإجراءات والسياسات التنظيمية وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة

كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر تمثل عنصراً أساسياً في دعم عملية اتخاذ القرارات حيث توفر قاعدة معلومات دقيقة وتساعد على تقييم البدائل بصورة منهجية وتزيد من قدرة

الإدارة على التخطيط الاستراتيجي والتعامل الواعي مع الأزمات والمتغيرات المفاجئة وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تطبق إدارة مخاطر فعالة تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستفادة المؤسسية وأكثر جاهزية لمواجهة التحديات وأكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر والتعقيد

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، بيئة العمل، اتخاذ القرار، الجودة المؤسسية، الأداء التنظيمي، المؤسسات الصناعية

المستخلص (بالانجليزي)

Abstract

This study aims to explore in depth the impact of risk management on improving the work environment and supporting the decision-making process within industrial institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. It seeks to clarify how risk management policies contribute to enhancing organizational security and increasing job stability and creating a work environment that is more supportive of productivity and efficiency. The study also aims to highlight the vital role of risk management in providing accurate and organized information that helps decision makers choose the most appropriate alternatives and make rational decisions based on scientific and objective foundations rather than random or reactionary decisions.

The study adopted the descriptive analytical approach as the most appropriate methodology for examining administrative phenomena related to practical reality. A field questionnaire was applied to a sample of employees at different administrative levels within industrial organizations and the collected data was analyzed using appropriate descriptive statistical methods to interpret the respondents' perceptions and to determine the extent to which the work

environment and decision quality are influenced by the application of risk management practices.

The results revealed that implementing risk management significantly contributes to enhancing stability within the work environment and to increasing employees' sense of job security and reducing potential threats and risks and limiting their negative effects on workflow. The findings also indicated that the existence of an effective risk management system improves the level of internal coordination between departments and supports clarity in organizational procedures and policies which is positively reflected in overall institutional performance.

Furthermore the study found that risk management represents a fundamental element in supporting the decision-making process as it provides an accurate information base and assists in evaluating alternatives in a systematic manner and increases the organization's ability for strategic planning and conscious handling of crises and sudden changes. The study concluded that institutions that implement effective risk management systems are more capable of achieving organizational sustainability and better prepared to face challenges and more able to achieve competitive advantage in an increasingly complex and rapidly changing work environment.

Keywords: Risk Management, Work Environment, Decision Making, Institutional Quality, Organizational Performance, Industrial Institutions

جدول المحتويات

البسمة.....	2
اهداء.....	3
شكر وتقدير.....	3
المستخلص (بالعربي).....	5
الفصل الأول: الاطار العام للدراسة.....	11
مقدمة.....	11
مشكلة الدراسة:.....	13
أهمية الدراسة:.....	14
أهداف الدراسة:.....	16
تساؤلات الدراسة.....	16
فروض الدراسة:.....	17
المنطلقات النظرية للدراسة:.....	17
حدود الدراسة.....	21
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	24
أولاً: الإطار النظري.....	24
مفهوم الخطر.....	24
مفهوم إدارة المخاطر.....	25
مفهوم إدارة الأزمات.....	25
أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات.....	26
أثر إدارة المخاطر على استقرار بيئة العمل.....	27
العلاقة بين إدارة المخاطر واتخاذ القرار.....	29

30	التكامل بين إدارة المخاطر وتحسين بيئة العمل واتخاذ القرار
31	ثانياً: الدراسات السابقة
44	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
44	المنهجية وطرق البحث
44	أولاً: منهج البحث المستخدم
44	ثانياً: نوع الدراسة وطبيعتها
45	مجتمع وعينة الدراسة
46	أساليب تحليل البيانات
47	صدق أداة الدراسة وثباتها
50	الأساليب الإحصائية المستخدمة
56	اختبار فرضيات الدراسة
59	النتائج والتوصيات
59	أولاً: النتائج
60	ثانياً التوصيات
61	قائمة المراجع
69	ملاحق البحث

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

تعد إدارة المخاطر أحد الركائز الجوهرية في عالم الأعمال الحديث حيث تسهم بصورة مباشرة في تعزيز كفاءة المؤسسات ورفع مستوى أدائها في مواجهة التحديات المختلفة وتكمن أهميتها في قدرتها على استشراف المخاطر المحتملة قبل وقوعها ووضع الخطط الوقائية التي تضمن الحد من تأثيراتها السلبية على بيئة العمل ويمتد أثرها ليشمل تحسين عملية اتخاذ القرارات من خلال تزويد متخذي القرار بمعلومات دقيقة وموثوقة تساعد على تحديد أولوياتهم ويمثل ذلك عنصراً أساسياً في تحقيق الاستدامة المؤسسية في ظل بيئة تنافسية سريعة التغير.

وتبرز أهمية إدارة المخاطر في كونها أداة استراتيجية تتيح للمؤسسات التعامل مع حالات عدم اليقين التي قد تهدد استقرارها ويمتد تأثيرها ليشمل مختلف المستويات التشغيلية والإدارية ويمكن هذا النهج الإداري المنظم القادة من معالجة التحديات بطريقة علمية تعتمد على تحليل شامل للأوضاع الداخلية والخارجية ويمكن من اكتشاف الفرص المخفية التي قد تنشأ من المخاطر ذاتها ويدعم قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات المفاجئة بطريقة سلسلة وفعالة ويؤدي ذلك إلى إيجاد بيئة عمل أكثر أمناً واستقراراً ويعزز ثقة الموظفين في نظم العمل الداخلية ويحفزهم على المشاركة بفعالية أكبر في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويشكل تحسين بيئة العمل نتيجة مباشرة للتطبيق الفعال لإدارة المخاطر ويمتد هذا الأثر ليشمل الجوانب النفسية والمادية للعاملين ويخلق أجواء عمل يسودها الشعور بالأمان والاستقرار ويدعم بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والمسؤولية ويسهم في خفض مستويات القلق والضغط النفسي الناتج عن المخاطر غير المتوقعة ويمكن الموظفين من التركيز على أدائهم الوظيفي بكفاءة عالية ويعزز من مستوى التعاون بين الفرق المختلفة ويؤدي ذلك إلى تحسين الإنتاجية

ورفع مستوى الرضا الوظيفي ويؤثر بشكل إيجابي على سمعة المؤسسة ومكانتها التنافسية في السوق.

كما أن العلاقة بين إدارة المخاطر واتخاذ القرارات تمثل محوراً أساسياً في نجاح أي مؤسسة وتكمن هذه العلاقة في الدور الحيوي للمعلومات والتحليلات التي توفرها أنشطة إدارة المخاطر في توجيه القرارات نحو مسار أكثر أماناً واستدامة ويدعم ذلك القدرة على تجنب القرارات العشوائية أو الانفعالية الناتجة عن ضغوط الأزمات ويساعد على ترتيب الأولويات وتخصيص الموارد بكفاءة ويمكن القادة من استثمار الفرص المناسبة في الوقت الأمثل ويقلل من احتمالية الوقوع في الأخطاء التي قد تكون كلفتها عالية ويؤدي هذا التكامل إلى تعزيز التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف طويلة الأمد.

وتمتد آثار إدارة المخاطر إلى تعزيز عمليات اتخاذ القرار على نحو مباشر وغير مباشر إذ توفر نظم إدارة المخاطر قاعدة بيانات متكاملة عن التهديدات المحتملة والفرص المتاحة وتدعم عمليات التقييم الكمي والنوعي للمخاطر وتسمح للمديرين باتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية واضحة بدلاً من الاعتماد على الحدس أو ردود الفعل اللحظية ويمكن ذلك من ترتيب الأولويات وتخصيص الموارد بكفاءة عالية ويقلل من احتمالية اتخاذ قرارات متسرفة أو عشوائية قد تؤدي إلى خسائر كبيرة ويعزز هذا النهج من التخطيط الاستراتيجي طويل المدى ويساعد على توجيه المؤسسة نحو استدامة عملياتها وتحقيق أهدافها بطريقة أكثر أماناً وفعالية ويمثل هذا الرابط بين إدارة المخاطر واتخاذ القرار أحد أهم عناصر القوة في أي مؤسسة تسعى إلى التميز المؤسسي والتنافسية المستدامة.

ويكتسب هذا التكامل بين إدارة المخاطر وتحسين بيئة العمل واتخاذ القرارات بعداً أكبر عندما تتداخل العوامل البشرية مع العوامل التقنية والاقتصادية في المؤسسة إذ يُسهم التقييم المستمر

للمخاطر في تعزيز ثقافة الحذر والوعي بالمخاطر بين الموظفين ويدعم بناء عقلية مؤسسية قائمة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها ويشجع على تبني سلوكيات مسؤولة تجاه بيئة العمل وممتلكات المؤسسة ومواردها ويؤدي ذلك إلى تحفيز الابتكار وتطوير أساليب عمل مرنة قادرة على الاستجابة للمتغيرات ويمهد الطريق أمام قرارات استراتيجية جريئة لكنها مدروسة بعناية ويدفع بالمؤسسة إلى تحقيق التوازن بين تجنب المخاطر واستثمار الفرص ويجعلها أكثر استعدادًا لمواجهة الأزمات والمفاجآت دون أن تفقد قدرتها على النمو والنجاح في الأجل الطويل.

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات في العصر الحديث بيئة عمل معقدة وملينة بالتحديات نتيجة لتسارع المتغيرات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية حيث أصبحت أسواق العمل تتسم بالمنافسة الشديدة وعدم اليقين وازدادت المخاطر التشغيلية والمالية والإدارية التي تهدد استقرار المؤسسات وقدرتها على الاستمرار وتتعاظم هذه التحديات في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع الذي يفرض ضغوطًا كبيرة على أساليب الإدارة التقليدية ويخلق مخاطر جديدة مثل الهجمات السيبرانية وتسرب المعلومات كما أن الاعتماد المتزايد على التقنيات الحديثة يزيد من حساسية المؤسسات تجاه أي خلل أو تهديد محتمل ويجعلها بحاجة ماسة إلى أنظمة متطورة لإدارة المخاطر بشكل استباقي وفعال.

وتمثل بيئة العمل محورًا أساسيًا لنجاح أي مؤسسة إذ إن استقرارها وأمانها يعكسان قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بكوادرها وتحفيزهم نحو الإبداع والتميز غير أن بيئات العمل الحديثة قد تواجه تحديات متعددة نتيجة لضغوط العمل والمخاطر المحيطة مثل عدم وضوح الإجراءات

أو ضعف أنظمة الحماية أو غياب ثقافة مؤسسية قائمة على التنبؤ بالمخاطر ويمتد أثر هذه التحديات إلى النواحي النفسية والسلوكية للموظفين فيزداد القلق والضغط النفسي وتضعف الروح المعنوية لديهم كما تتأثر جودة الأداء والإنتاجية ويظهر ذلك بوضوح في القرارات الإدارية التي قد تصبح أكثر تسرعاً أو انفعالية في ظل غياب المعلومات الدقيقة والتحليلات اللازمة لاتخاذ قرارات رشيدة.

وتؤثر إدارة المخاطر كذلك على عملية اتخاذ القرارات باعتبارها صمام الأمان الذي يوجه القادة الإداريين نحو المسار الصحيح حيث إن القرارات التي تُتخذ في بيئة تتسم بالغموض وغياب التقييم المنهجي للمخاطر قد تؤدي إلى خسائر كبيرة للمؤسسة سواء على المستوى المادي أو المعنوي كما أن غياب الرؤية الاستباقية يجعل المؤسسات عرضة للتهديدات المفاجئة التي قد تعرقل نموها واستدامتها وتنعكس هذه الإشكاليات على القدرة الاستراتيجية للمؤسسة في التخطيط طويل المدى وتحد من قدرتها على استثمار الفرص التي يمكن أن تحقق لها ميزة تنافسية في السوق ويمثل ذلك عائقاً حقيقياً أمام بناء بيئة عمل آمنة ومستقرة تساعد على اتخاذ القرارات بثقة وفعالية.

ومن هنا تتبلور مشكلة هذه الدراسة في الحاجة إلى فهم العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين بيئة العمل ودورها في دعم عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات.

وصياغة مشكلة الدراسة في شكل تساؤل رئيسي تكون كما يلي:

إلى أي مدى تسهم إدارة المخاطر في تحسين بيئة العمل ودعم عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على قضية محورية في بيئة الأعمال المعاصرة وهي أثر إدارة المخاطر على تحسين بيئة العمل ودعم عملية اتخاذ القرارات حيث تجمع أهميتها بين البعد العملي والبعد التطبيقي على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في أنها تسلط الضوء على كيفية استفادة المؤسسات من إدارة المخاطر كأداة استراتيجية لتعزيز كفاءة الأداء وتحقيق الاستقرار المؤسسي إذ إن النتائج العملية المتوقعة يمكن أن تدعم المديرين وصنّاع القرار في فهم العلاقة الوثيقة بين إدارة المخاطر وبيئة العمل وتوضح كيف يسهم ذلك في توفير بيئة أكثر أماناً ومرونة للموظفين وتساعد هذه المعرفة في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحفيز العاملين على الإنتاجية كما يمكن أن تعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المفاجئة ومواجهة الأزمات بثقة أكبر بما ينعكس إيجاباً على جودة القرارات الإدارية وفعالية السياسات المؤسسية طويلة المدى.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتجسد الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها في تطوير سياسات وخطط عملية لإدارة المخاطر داخل المؤسسات على نحو أكثر فاعلية حيث يمكن اعتماد النتائج كمبادئ توجيهية لتطبيق استراتيجيات استباقية تضمن الحد من المخاطر وتعزيز الاستقرار التشغيلي كما يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تصميم برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى رفع وعي الموظفين والمديرين بأهمية إدارة المخاطر وأثرها على بيئة العمل وجودة القرارات بالإضافة إلى إمكانية توظيف مخرجاتها في تحسين نظم المتابعة والتقييم الداخلي للمؤسسات لضمان استمرار التطوير والتحسين المستمرين وهو ما يدعم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

التعرف على أثر إدارة المخاطر في تحسين بيئة العمل ودعم عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات.

الأهداف الفرعية:

1. توضيح دور إدارة المخاطر في خلق بيئة عمل آمنة ومستقرة تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية لدى الموظفين.
2. تحليل العلاقة بين تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر وجودة القرارات الإدارية التي تتخذها المؤسسات في مختلف الظروف التشغيلية.
3. تحديد كيفية مساهمة إدارة المخاطر في دعم التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات وتحسين قدرتها على التكيف مع الأزمات والمتغيرات المفاجئة.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

ما هو أثر إدارة المخاطر في تحسين بيئة العمل ودعم عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما دور إدارة المخاطر في خلق بيئة عمل آمنة ومستقرة تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية لدى الموظفين؟
2. ما طبيعة العلاقة بين تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر وجودة القرارات الإدارية التي تتخذها المؤسسات في مختلف الظروف التشغيلية؟

3. كيف تسهم إدارة المخاطر في دعم التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات وتحسين قدرتها

على التكيف مع الأزمات والمتغيرات المفاجئة؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وتحسين بيئة العمل ودعم عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات.

الفرضيات الفرعية:

1. لإدارة المخاطر دور إيجابي في خلق بيئة عمل آمنة ومستقرة تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية لدى الموظفين.

2. توجد علاقة إيجابية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر وجودة القرارات الإدارية التي تتخذها المؤسسات في مختلف الظروف التشغيلية.

3. تسهم إدارة المخاطر في دعم التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات وتحسين قدرتها على التكيف مع الأزمات والمتغيرات المفاجئة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى أسس علمية ومعرفية متشابكة تسهم في فهم العلاقة بين إدارة المخاطر من جهة وتحسين بيئة العمل ودعم عملية اتخاذ القرارات من جهة أخرى. وتتبع أهمية هذه المنطلقات من أنها تضع تصورًا شاملاً للمتغيرات الرئيسية في الدراسة وتوضح الروابط النظرية التي تجمع بينها. كما أنها توفر إطارًا معرفيًا يساعد على تفسير النتائج المحتملة وفهم السياق الذي تتحرك فيه المؤسسات الحديثة ضمن بيئة متقلبة وسريعة التغير. وتتوزع هذه المنطلقات

على ثلاثة محاور مترابطة تمثل الأساس النظري لهذه الدراسة وهي: إدارة المخاطر وبيئة العمل وعملية اتخاذ القرارات حيث يُعد كل محور منها مكتملاً للآخر في بناء منظومة متكاملة للأداء المؤسسي الفعّال.

إدارة المخاطر

تمثل العملية التي تهدف إلى حماية المؤسسة من التهديدات المحتملة وتعزيز فرص استمراريته وتطوير أدائها. تتضمن هذه العملية سلسلة من الخطوات المنهجية تبدأ بتحديد المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة في سياق عملياتها اليومية أو استراتيجياتها طويلة الأمد سواء كانت هذه المخاطر داخلية أو خارجية مادية أو معنوية متوقعة أو مفاجئة. بعد تحديد المخاطر تأتي مرحلة التحليل التي تعتمد على دراسة شاملة لاحتمالية حدوث كل خطر وتأثيره على الأهداف المؤسسية بحيث يمكن تصنيف المخاطر وفقاً لأولويات التعامل معها. ثم تليها مرحلة التقييم التي تحدد مستوى الخطر المقبول وتضع معايير لاتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية المناسبة.

ويمتد مفهوم إدارة المخاطر ليشمل وضع استراتيجيات متكاملة مثل استراتيجيات التخفيف أو النقل أو المشاركة أو القبول وذلك بما يتناسب مع طبيعة المؤسسة وحجم المخاطر التي تواجهها. ولا تقتصر الإدارة الفعّالة للمخاطر على الإجراءات الفنية أو الإدارية فحسب بل تشمل أيضاً بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الوعي بالمخاطر بين جميع الموظفين بحيث تصبح إدارة المخاطر مسؤولية جماعية تدعم استدامة المؤسسة. ويعكس ذلك تطوراً مهماً في الفكر الإداري الحديث إذ لم تعد المخاطر تُنظر إليها على أنها عوائق يجب تجنبها فقط بل أصبحت تمثل فرصاً للتحسين والابتكار عند التعامل معها بطرق علمية ومنهجية. كما أن وجود نظام

متكامل لإدارة المخاطر يُمكن المؤسسات من التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها ويمنحها المرونة للتكيف مع الأزمات المفاجئة.

بيئة العمل

تُعد الركيزة التي تُمارس من خلالها جميع أنشطة المؤسسة فهي الإطار الذي يضم الأبعاد المادية مثل المكاتب والمعدات والتجهيزات والبنية التحتية وكذلك الأبعاد النفسية والاجتماعية المرتبطة بعلاقات الموظفين ودرجة شعورهم بالأمان والاستقرار. تلعب بيئة العمل دورًا محوريًا في مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين إذ تشير الدراسات إلى أن بيئة العمل الإيجابية تعزز الإبداع والتعاون وتخفف مستويات التوتر والضغط النفسي بينما البيئات المضطربة أو غير الآمنة تزيد من احتمالية انخفاض الأداء وارتفاع معدلات الغياب والدوران الوظيفي.

وتتأثر بيئة العمل بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية حيث يمكن أن تواجه تحديات متعددة مثل ضغط العمل الزائد أو ضعف التواصل الداخلي أو غياب سياسات واضحة لإدارة الأزمات والمخاطر أو المخاطر المهنية التي تهدد الصحة والسلامة إضافة إلى التغيرات التكنولوجية والاقتصادية السريعة التي قد تفرض ضغوطاً جديدة على العاملين. وعندما لا تتم معالجة هذه العوامل بشكل فعال فإن بيئة العمل تصبح مصدرًا للقلق وعدم الاستقرار مما يضعف مستوى الانتماء المؤسسي ويؤثر سلبًا على جودة القرارات الإدارية.

إن تحسين بيئة العمل يتطلب تبني استراتيجيات واضحة لإدارة المخاطر حيث ينعكس نجاح هذه الإدارة في تعزيز شعور الموظفين بالأمان النفسي والوظيفي ويحد من تأثير التهديدات المحتملة ويهيئ أجواء عمل تساعد على التركيز والإبداع. كما يساهم ذلك في بناء ثقافة

تنظيمية قائمة على الشفافية والثقة مما يرفع مستوى التفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة ويؤدي إلى تحقيق استقرار مؤسسي واستدامة في الأداء على المدى الطويل.

عملية اتخاذ القرارات

تمثل النشاط الإداري الأهم الذي يُترجم من خلاله وعي المؤسسة بمخاطرها ورؤيتها الاستراتيجية إلى أفعال ملموسة. تُعد هذه العملية محورًا رئيسيًا في نجاح المؤسسات إذ إنها تتضمن اختيار البدائل الأنسب لتحقيق الأهداف في ضوء البيانات المتاحة والمعطيات البيئية. جودة القرارات الإدارية تتوقف على مجموعة من العوامل أهمها وضوح الأهداف ودقة المعلومات ومدى الوعي بالمخاطر المحتملة المحيطة بالمؤسسة إضافة إلى قدرة صانع القرار على الموازنة بين المخاطر والفرص.

وفي بيئة أعمال متسارعة ومعقدة يصبح اتخاذ القرارات تحديًا كبيرًا إذا لم يكن مدعومًا بنظم فعالة لإدارة المخاطر لأن غياب التقييم المسبق للمخاطر يؤدي غالبًا إلى قرارات متسارعة أو انفعالية قد تكلف المؤسسة خسائر كبيرة على المستويين المالي والعملي. من هنا تبرز أهمية الدمج بين إدارة المخاطر وعملية اتخاذ القرارات حيث توفر الأولى قاعدة معلومات وتحليلات كمية ونوعية عن التهديدات والفرص وتُمكن الثانية من اختيار البدائل الأكثر أمانًا وكفاءة. وعندما يتم اتخاذ القرارات في إطار واعٍ بالمخاطر فإن ذلك يعزز القدرة على التخطيط الاستراتيجي السليم ويزيد من فعالية المؤسسة في التعامل مع الأزمات واستثمار الفرص المتاحة.

التكامل بين المحاور النظرية

إن المحاور الثلاثة التي تقوم عليها هذه الدراسة لا تعمل بمعزل عن بعضها بل تتكامل لتشكل منظومة واحدة تدعم نجاح المؤسسة واستدامتها. فإدارة المخاطر توفر الإطار التحليلي والوقائي

الذي يحمي بيئة العمل من التهديدات ويجعلها أكثر أمانًا وبيئة العمل المستقرة والأمنة بدورها تعزز قدرة الموظفين على التركيز والإبداع مما يرفع جودة المعلومات والتوصيات التي تصل إلى صانع القرار. أما عملية اتخاذ القرارات فإنها تستفيد مباشرة من المعطيات التي تقدمها إدارة المخاطر ومن الأجواء الإيجابية التي توفرها بيئة العمل فتكون القرارات أكثر موضوعية ودقة ومرونة في مواجهة الأزمات. هذا التكامل يخلق حلقة مستمرة من التحسين المؤسسي ويجعل المؤسسة أكثر قدرة على مواجهة التحديات والتقلبات المستقبلية بكفاءة وفعالية.

حدود الدراسة

تلتزم هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي تحدد نطاقها وإطارها العام وذلك لضمان تركيز البحث وتحقيق أهدافه بدقة ووضوح وتتمثل هذه الحدود فيما يلي:

1- الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على المؤسسات التي تتبنى ممارسات واضحة لإدارة المخاطر في بيئاتها الإدارية والتشغيلية حيث يشمل ذلك وحدات العمل والمستويات التنظيمية المختلفة التي تُظهر ارتباطاً مباشراً بين سياسات إدارة المخاطر واستقرار بيئة العمل وجودة عملية اتخاذ القرارات.

2- الحدود الزمانية

تتصدر الدراسة في عام 2025 إذ تم خلال هذا العام جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج مما يجعلها معبرة عن واقع المؤسسات ضمن الظروف الإدارية والتنظيمية السائدة في هذه الفترة الزمنية.

3- الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على أثر إدارة المخاطر في تحسين بيئة العمل ودعم عملية اتخاذ القرارات مع الاقتصار على الجوانب الإدارية والتنظيمية لهذه الممارسات دون التوسع في دراسة الأبعاد

المالية أو التقنية البحتة للمخاطر وذلك لضمان عمق التحليل في نطاق موضوعي محدد يخدم
أهداف البحث.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات
السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

مفهوم الخطر

يمثل الخطر حالة من عدم اليقين التي قد تتعرض لها المؤسسة نتيجة عوامل داخلية أو خارجية ويكون لها احتمال وقوع وتأثير متفاوت على مستوى الأداء وعلى استقرار العمل وارتباط الخطر ببيئة العمل الحديثة يجعل المؤسسات في حالة استعداد دائم لأن الخطر قد يظهر في صورة مشكلات تشغيلية أو تنظيمية أو بشرية أو تقنية وهو لا يعني بالضرورة وقوع خسائر مباشرة ولكنه يشير إلى احتمال حدوث نتائج غير مرغوبة تستوجب الوعي والاستعداد وإدارة واعية للتعامل معها (العنزي 2015) .

ويرتبط مفهوم الخطر كذلك بطبيعة القرارات التي تتخذها الإدارة في ظل ظروف غير كاملة الوضوح حيث إن القرارات التي يتم اتخاذها في بيئة يحيط بها الغموض تصبح معرضة بدرجة أكبر لاحتمال الوقوع في أخطاء لذلك فإن الخطر هو التعبير عن تلك الاحتمالات التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف إذا لم يتم استيعابها مبكراً وإدارتها بشكل علمي وعملي ويظل الخطر عنصراً ملازماً لأي نشاط مؤسسي لكنه يحتاج إلى رؤية منهجية تجعل تأثيره تحت السيطرة (بوبر وجميل 2019) .

كما يمكن النظر إلى الخطر بوصفه حدثاً محتمل الوقوع يمكن أن يعطل سير العمل الطبيعي داخل المؤسسة أو يبطئ تحقيق أهدافها أو يؤثر على استقرارها الوظيفي والتنظيمي ولذلك فإن فهم الخطر لا يقتصر على تحديده فقط بل يشمل إدراك أبعاده وتأثيره على الموارد وعلى الأفراد وعلى الإجراءات الإدارية ويمثل تعريف الخطر الأساس الذي تبنى عليه جميع الجهود المتعلقة بإدارته والتعامل معه بطريقة علمية منظمة (بوداود 2021) .

مفهوم إدارة المخاطر

تعرف إدارة المخاطر بأنها عملية إدارية منظمة تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة ثم تحليلها وتقييم احتمال حدوثها وتأثيرها ثم وضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها من خلال الوقاية أو التقليل أو المعالجة المباشرة وتهدف هذه العملية إلى حماية المؤسسة والحفاظ على استقرارها التشغيلي ودعم قدرتها على الاستمرار في تحقيق أهدافها بصورة منتظمة ومنضبطة (خياط 2019) .

وتعد إدارة المخاطر عملية متكاملة تبدأ بإدراك طبيعة المخاطر التي تحيط بالمؤسسة ثم الانتقال إلى مرحلة التحليل التي يتم فيها فهم تلك المخاطر وتصنيفها وفق أهميتها وتأثيرها ثم وضع خطط عملية لمواجهتها وإدارتها بطريقة تقلل آثارها على بيئة العمل وعلى الأداء المؤسسي وهي ليست نشاطاً وقتياً بل هي ممارسة مستمرة تتماشى مع التغيرات التي تشهدها المؤسسات وبيئاتها (العنزي 2020) .

كما تمثل إدارة المخاطر منهجاً إدارياً يساعد على تحسين كفاءة المؤسسة من خلال بناء ثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر حيث تسهم في تعزيز الانضباط والوضوح في الإجراءات وتساعد على جعل القرارات مبنية على تحليل مسبق واحتمالات مدروسة وليس على ردود فعل آنية وبذلك تصبح إدارة المخاطر عنصراً داعمًا للتخطيط الاستراتيجي ولمسار التطوير المؤسسي ولتحقيق التوازن بين مواجهة التهديدات واستمرار الأداء بكفاءة (أحمد 2024) .

مفهوم إدارة الأزمات

تمثل إدارة الأزمات عملية إدارية منهجية تهدف إلى التعامل الواعي والمنظم مع الأحداث الطارئة أو المواقف الحرجة التي قد تتعرض لها المؤسسة والتي يمكن أن تهدد استقرارها التشغيلي أو سمعتها أو مواردها البشرية والمادية حيث تقوم إدارة الأزمات على مجموعة من الإجراءات المسبقة والمخططة التي تهدف إلى الاستعداد للمواقف غير المتوقعة والتقليل من آثارها قدر الإمكان مع ضمان استمرار المؤسسة في أداء وظائفها الأساسية دون تعطيل كبير (ديوب 2015) .

وتقوم إدارة الأزمات على مبدأ الاستباقية من خلال بناء نظام يحلل البيئة الداخلية والخارجية ويحدد احتمالات وقوع الأزمات ويضع سيناريوهات للتعامل معها بحيث لا تكون الاستجابة مجرد رد فعل آني بل عملية مبنية على تصور مسبق وتخطيط مدروس وتشمل هذه العملية تشكيل فرق متخصصة وتحديد أدوار ومسؤوليات واضحة ووضع خطط اتصال داخلي وخارجي تساعد على التعامل مع الأزمة بدرجة عالية من الانضباط والوضوح بما يحد من الارتباك التنظيمي ويضمن استمرارية العمل (الزعبي 2010) .

كما أن إدارة الأزمات لا تقتصر على مرحلة حدوث الأزمة فقط بل تمتد لتشمل المراحل الثلاث الرئيسية وهي مرحلة ما قبل الأزمة ومرحلة التعامل معها ومرحلة ما بعد انتهائها ففي المرحلة الأولى يتم الاستعداد ورصد المؤشرات التحذيرية وفي الثانية يتم التطبيق العملي لخطة المواجهة وفي الثالثة يتم تقييم الأداء واستخلاص الدروس لتحسين الجاهزية المستقبلية وبذلك تمثل إدارة الأزمات إطاراً إدارياً متكاملًا يهدف إلى حماية المؤسسة وتقليل الخسائر ودعم قدرتها على العودة السريعة إلى وضع الاستقرار (العثمان 2017) .

أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات

تكتسب إدارة المخاطر أهمية كبيرة لأنها تمثل أحد الأدوات الأساسية لحماية المؤسسة من التهديدات المحتملة التي قد تؤثر على استقرارها أو كفاءة أدائها حيث تساعد في التعرف المبكر على مصادر الخطر وتحليل احتمالاتها وتأثيراتها ثم وضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها الأمر الذي يدعم قدرة المؤسسة على الاستمرار في العمل ضمن بيئة تتسم بالتغير وعدم اليقين وهذا يجعل إدارة المخاطر جزءاً أصيلاً من النظام الإداري الحديث وليست وظيفة ثانوية أو اختيارية (خياط 2019) .

كما تسهم إدارة المخاطر في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تقليل المفاجآت التشغيلية وتحسين قدرة المؤسسة على السيطرة على الأحداث غير المتوقعة وتوفير مستوى أعلى من الاستقرار داخل بيئة العمل وهذا بدوره يدعم الإنتاجية ويقلل من الهدر في الوقت والجهد

والموارد ويعزز الثقة داخل المؤسسة ويساعد في بناء بيئة تنظيمية أكثر وضوحًا وانضباطًا الأمر الذي ينعكس إيجابًا على مستوى الرضا الوظيفي وعلى الأداء العام للمؤسسة (بوداود 2021) .

وتبرز أهمية إدارة المخاطر كذلك في ارتباطها الوثيق بجودة القرارات الإدارية حيث توفر قاعدة معرفية ومعلومات دقيقة تساعد متخذي القرار على تقييم البدائل بصورة موضوعية واتخاذ قرارات أكثر عقلانية وتوافقًا مع الواقع وهذا يساهم في تقليل القرارات العشوائية ويعزز قدرة الإدارة على التخطيط الاستراتيجي والتعامل الواعي مع المتغيرات المستمرة في بيئة العمل كما يساعد في حماية سمعة المؤسسة والحفاظ على مكانتها التنافسية في السوق (بوبكر وجميل 2019) .

كما تعد إدارة المخاطر عنصرًا داعمًا لتحقيق الاستدامة المؤسسية لأنها تساعد على حماية الموارد البشرية والمادية وعلى الاستخدام الأمثل لها وتدعم قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات والتغيرات الاقتصادية والتنظيمية والتقنية وتقلل من احتمالات التعرض لأزمات حادة قد تؤثر على استمراريته وبذلك تصبح إدارة المخاطر جزءًا أساسيًا من منظومة التطوير المؤسسي ومن مدخلات تحسين الأداء وتحقيق الأهداف على المدى القصير والبعيد (القحطاني 2022).

أثر إدارة المخاطر على استقرار بيئة العمل

تعد إدارة المخاطر من الركائز الأساسية في تحقيق استقرار بيئة العمل لأنها تساهم في تقليل درجة عدم اليقين داخل المؤسسة من خلال التعرف المبكر على مصادر الخطر وتحليلها ووضع الإجراءات المناسبة للحد من تأثيرها حيث يؤدي ذلك إلى خلق بيئة عمل أكثر أمانًا ووضوحًا ويساعد العاملين على أداء مهامهم بثقة دون شعور دائم بالقلق من حدوث مفاجآت تشغيلية قد تعطل سير العمل أو تهدد استمرار النشاط المؤسسي كما يساهم ذلك في إشاعة روح

الطمأنينة بين الموظفين ويعزز انتماءهم الوظيفي ويزيد من التزامهم التنظيمي وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على درجة الاستقرار داخل بيئة العمل .

وتمثل إدارة المخاطر أداة تنظيمية فعالة في ضبط الأداء المؤسسي لأنها تعمل على تنظيم الإجراءات الداخلية وتحديد المسؤوليات بدقة وتوضيح آليات التصرف عند مواجهة أي تهديد محتمل مما يقلل من حالة الارتباك الإداري عند حدوث المشكلات التشغيلية ويمنع التضارب في القرارات ويوفر إطاراً منظماً للتعامل مع أي خلل قد يطرأ داخل المؤسسة كما أن وجود نظام مؤسسي لإدارة المخاطر يعزز التنسيق بين الإدارات المختلفة ويجعل كل وحدة تنظيمية مدركة لواجباتها ودورها في حماية بيئة العمل الأمر الذي يزيد من درجة الانسجام التنظيمي ويحد من الصراعات الإدارية الداخلية .

كما يساهم تطبيق إدارة المخاطر في تعزيز الصحة النفسية والوظيفية للعاملين لأن بيئة العمل المستقرة لا تتحقق فقط من خلال الجوانب المادية أو الهيكلية بل تحتاج إلى شعور العاملين بأن المؤسسة قادرة على مواجهة أي تهديد محتمل وأن لديها نظاماً واضحاً يحمي مصالحهم ويحافظ على حقوقهم ويمنع تعرضهم لمخاطر مهنية أو تنظيمية غير محسوبة وهذا الشعور ينعكس على تحسين مستوى الرضا الوظيفي وتقليل الضغوط المهنية ورفع مستوى الإنتاجية وهو ما يدعم استدامة العمل ويجعل المؤسسة أكثر قدرة على الاستمرار في بيئة تنافسية سريعة التغير .

كما أن استقرار بيئة العمل الناتج عن إدارة فعالة للمخاطر يساهم في حماية سمعة المؤسسة وتعزيز صورتها أمام العاملين والعلاء والشركاء لأن المؤسسة التي تمتلك نظاماً واضحاً لإدارة المخاطر تظهر بمظهر المؤسسة المنظمة القادرة على ضبط عملياتها والسيطرة على أحداثها التشغيلية مما يدعم ثقة الأطراف ذات العلاقة بها ويزيد من قدرتها على جذب الكفاءات والحفاظ عليها ويعزز مكانتها في بيئة الأعمال وهذا بدوره يمثل عاملاً أساسياً في تحقيق الاستدامة المؤسسية على المدى الطويل .

العلاقة بين إدارة المخاطر واتخاذ القرار

ترتبط إدارة المخاطر ارتباطاً وثيقاً بعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات لأن القرارات الإدارية غالباً ما تُتخذ في بيئة تتسم بدرجة من عدم اليقين وكلما كانت القرارات مبنية على معلومات دقيقة وتحليل منهجي للمخاطر كانت أكثر قدرة على تحقيق الأهداف وأقل تعرضاً للفشل حيث توفر إدارة المخاطر قاعدة معرفية غنية تتضمن بيانات وتحليل احتمالات وتقديرًا لنتائج كل بديل إداري مما يدعم اتخاذ القرار ويمنحه رؤية أوضح تساعد على اختيار المسار الأكثر أماناً والأقرب للنجاح .

وتسهم إدارة المخاطر في تحويل عملية اتخاذ القرار من مجرد نشاط يعتمد على الخبرة الشخصية أو التقدير الذاتي إلى عملية علمية منظمة تقوم على دراسة الاحتمالات ومقارنة السيناريوهات وتقييم النتائج المتوقعة لكل خيار إداري وهذا الأسلوب يقلل من القرارات الانفعالية ويحد من القرارات العشوائية التي قد تتخذ تحت ضغط الوقت أو الظروف المفاجئة كما يساعد في ترتيب الأولويات وتوجيه الموارد نحو المجالات التي تحقق أعلى فائدة وأقل درجة تعرض للخطر وهو ما يجعل القرارات أكثر اتزاناً وتوافقاً مع الواقع المؤسسي .

كما تدعم إدارة المخاطر قدرة الإدارة العليا على اتخاذ قرارات استراتيجية طويلة المدى لأنها لا تكتفي بالتعامل مع المخاطر الحالية فقط بل تسهم في تحليل التغيرات المحتملة في البيئة المحيطة بالمؤسسة سواء كانت اقتصادية أو تنظيمية أو تقنية وتساعد على توقع آثارها قبل حدوثها وبذلك توفر أرضية معرفية تتيح للإدارة بناء قرارات استراتيجية مستندة إلى رؤية مستقبلية واضحة وليس فقط إلى معطيات آنية وهذا يعزز مرونة المؤسسة ويزيد من جاهزيتها لمواجهة المتغيرات وتجنب القرارات التي قد تؤدي إلى نتائج سلبية في المستقبل .

كما أن الترابط بين إدارة المخاطر واتخاذ القرار يظهر بوضوح في الأزمات والمواقف الطارئة حيث تصبح القرارات في هذه الظروف أكثر حساسية وتأثيراً على مستقبل المؤسسة وفي هذه الحالة تلعب إدارة المخاطر دوراً جوهرياً في دعم القرار من خلال توفير بيانات لحظية وتحليلات دقيقة تساعد الإدارة على اختيار أفضل البدائل الممكنة بأقل مستوى من الخسائر وتمنح اتخاذ القرار القدرة على التصرف بثقة ووعي بدلاً من الاعتماد على ردود فعل لحظية

غير مدروسة وهو ما يعزز كفاءة المؤسسة في مواجهة الأزمات ويؤكد أهمية التكامل بين إدارة المخاطر ومنظومة اتخاذ القرار .

التكامل بين إدارة المخاطر وتحسين بيئة العمل واتخاذ القرار

يمثل التكامل بين إدارة المخاطر وتحسين بيئة العمل واتخاذ القرار إطارًا إداريًا شاملاً يسهم في بناء مؤسسة أكثر استقرارًا وقدرة على التعامل مع التحديات حيث تعمل إدارة المخاطر على تقليل مستوى عدم اليقين داخل بيئة العمل من خلال تحديد مصادر الخطر وتحليلها واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة وهذا بدوره يؤدي إلى خلق بيئة عمل أكثر أمانًا واستقرارًا تساعد العاملين على أداء مهامهم بثقة وتمنح الإدارة قدرة أكبر على التحكم في الظروف التشغيلية المتغيرة وبالتالي تصبح القرارات التي تُتخذ في ظل هذه البيئة أكثر اتزانًا وأقرب لتحقيق الأهداف المؤسسية (خياط 2019) .

كما يسهم هذا التكامل في تعزيز الانسجام التنظيمي داخل المؤسسة لأن إدارة المخاطر لا تقتصر على معالجة المخاطر فقط بل تعمل على تنظيم الإجراءات وتوضيح المسؤوليات وتطوير آليات واضحة للتعامل مع التهديدات المحتملة الأمر الذي يؤدي إلى تحسين بيئة العمل من خلال تقليل الارتباك الداخلي ورفع مستوى وضوح السياسات والإجراءات الإدارية وعندما تصبح البيئة التنظيمية أكثر وضوحًا وانضباطًا فإن عملية اتخاذ القرار تصبح أكثر فاعلية لأنها تستند إلى معلومات دقيقة وإطار تنظيمي مستقر يدعم التطبيق العملي للقرارات ويقلل من احتمالية التعرض لمفاجآت تشغيلية غير محسوبة (بوداود 2021) .

ويساعد التكامل بين إدارة المخاطر وبيئة العمل واتخاذ القرار في تعزيز الثقة داخل المؤسسة سواء بين الإدارة والعاملين أو بين المؤسسة والأطراف الخارجية حيث يؤدي تطبيق إدارة مخاطر فعالة إلى إشاعة شعور عام بالأمان التنظيمي ويمنح العاملين الثقة في قدرة المؤسسة على حمايتهم من المخاطر المهنية والتنظيمية كما يمنح الإدارة الثقة في دقة المعلومات التي تعتمد عليها في قراراتها ويعزز قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات والمتغيرات دون أن تتأثر بيئة العمل بصورة سلبية شديدة وهذا الارتباط بين الاستقرار الداخلي وجودة القرار يمثل أساسًا مهمًا لاستمرارية المؤسسة ورفع قدرتها التنافسية (بوبكر وجميل 2019) .

كما ينعكس هذا التكامل بشكل مباشر على الأداء المؤسسي العام لأن إدارة المخاطر عندما تعمل جنباً إلى جنب مع تحسين بيئة العمل واتخاذ القرارات تصبح جزءاً من منظومة التطوير الاستراتيجي للمؤسسة حيث تسهم في دعم التخطيط طويل المدى وفي تقليل المشكلات التشغيلية وفي رفع كفاءة استخدام الموارد وفي تعزيز مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات المستقبلية وبذلك تتحقق بيئة عمل مستقرة وقرارات ذات جودة أعلى ونظام إداري قادر على تحقيق الاستدامة المؤسسية وعلى التكيف مع المتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال الحديثة (القحطاني 2022).

ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة العمري وآخرون (2025)

بعنوان: أثر تطوير استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار (دراسة حالة: مركز الملك عبد الله المالي - مدينة الرياض)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور المحوري الذي يمكن أن تلعبه استراتيجيات إدارة المخاطر المتقدمة في دعم تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الابتكارية والتكنولوجية، وذلك من خلال دراسة حالة مركز الملك عبد الله المالي في مدينة الرياض. وسعت الدراسة إلى تحليل كيفية توظيف أدوات وأساليب متطورة لإدارة المخاطر في بيئات عمل تتسم بالتغير السريع والاعتماد الكبير على الابتكار والتكنولوجيا، حيث يُعد عنصر الاستباقية في التعامل مع المخاطر من العوامل الرئيسية لتحقيق النجاح واستدامة التميز التنافسي. كما ركزت الدراسة على قياس العلاقة بين تطوير استراتيجيات المخاطر وتعزيز القدرة على التكيف مع التحديات التقنية والسوقية، بما ينعكس على جودة القرارات الاستراتيجية وفعالية المشاريع.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد على استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر، تشمل التحليلات التنبؤية والنماذج المحاكية للمخاطر المحتملة، تحقق مستوى أعلى من الكفاءة التشغيلية والقدرة على اغتنام الفرص وتقليل تأثير التهديدات المفاجئة. كما بينت الدراسة أن تطبيق هذه الاستراتيجيات يرفع مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويعزز القدرة على اتخاذ قرارات دقيقة مبنية على بيانات وتحليلات علمية، وهو ما ينعكس مباشرة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات العاملة في قطاع التكنولوجيا والابتكار.

وأوصت الدراسة بضرورة دمج استراتيجيات إدارة المخاطر المتقدمة ضمن منظومة التخطيط الاستراتيجي للمشاريع التكنولوجية، مع الاستثمار في تدريب الكوادر على استخدام أدوات التحليل والتنبؤ بالمخاطر، بالإضافة إلى أهمية تطوير أنظمة ذكاء اصطناعي لتحليل البيانات الضخمة المرتبطة بالمخاطر. كما أكدت على أن المؤسسات التي تدمج إدارة المخاطر في مراحلها الأولى من التخطيط والتنفيذ تكون أكثر قدرة على الحفاظ على ميزتها التنافسية وتحقيق أهدافها في بيئات ديناميكية ومعقدة.

دراسة أحمد (2024)

بعنوان: دور استراتيجيات إدارة المخاطر في دعم اتخاذ القرار التسويقي الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الشركات السياحية

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تؤديه استراتيجيات إدارة المخاطر في دعم عملية اتخاذ القرارات التسويقية الاستراتيجية داخل الشركات السياحية، حيث ركزت على فهم كيفية تعامل المؤسسات السياحية مع المخاطر المتنوعة التي تواجهها مثل تقلبات الطلب الموسمي، والتغيرات الاقتصادية العالمية، والأزمات المفاجئة كالكوارث الطبيعية أو الأزمات الصحية. وانطلقت الدراسة من فرضية أن قدرة الشركات السياحية على التكيف مع

هذه المخاطر وإدارتها بشكل علمي ينعكس بشكل مباشر على دقة وكفاءة قراراتها التسويقية، مما يسهم في تعزيز تنافسيتها في الأسواق المحلية والدولية. كما تناولت الدراسة تحليل أدوات وأساليب إدارة المخاطر المستخدمة في القطاع السياحي، مع التركيز على تقييم فعاليتها في تحسين جودة التخطيط التسويقي ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات السياحية التي تعتمد استراتيجيات شاملة لإدارة المخاطر، بما يشمل التنبؤ بالمخاطر المحتملة ووضع خطط بديلة للتعامل معها، تحقق مستوى أعلى من جودة القرارات التسويقية الاستراتيجية. وأظهرت النتائج أن وجود نظام متكامل لإدارة المخاطر يعزز قدرة الإدارة التسويقية على اختيار الأسواق المستهدفة بدقة أكبر، وتطوير الحملات التسويقية بطريقة تتناسب مع المخاطر المتوقعة، بالإضافة إلى تحسين استجابة المؤسسة للآزمات المفاجئة وتقليل خسائرها المحتملة. كما بينت الدراسة أن دمج إدارة المخاطر مع عمليات التخطيط التسويقي يساعد في خلق بيئة عمل أكثر استقرارًا ومرونة، ويزيد من قدرة المؤسسات على استغلال الفرص التسويقية الناشئة بسرعة وفعالية.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات السياحية لاستراتيجيات متكاملة لإدارة المخاطر تشمل التحليل الدوري للبيئة الداخلية والخارجية، واستخدام أدوات تكنولوجية متقدمة للتنبؤ بالمخاطر المحتملة، إضافة إلى تدريب فرق العمل التسويقية على مهارات تقييم المخاطر والاستجابة السريعة لها. كما أكدت على أهمية ربط إدارة المخاطر بالتخطيط التسويقي الاستراتيجي منذ مراحله الأولى لضمان استدامة النجاح وتحقيق الميزة التنافسية في سوق شديد التغير والتقلب مثل القطاع السياحي.

بعنوان: أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم فهم شامل لأهمية تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر في دعم نجاح المشروعات داخل الشركات الخاصة في المنطقة الشرقية، حيث ركزت على استكشاف العلاقة بين تبني هذه الاستراتيجيات وبين مستوى تحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للمؤسسات. كما سعت الدراسة إلى قياس مدى التزام هذه الشركات بتطبيق الأساليب الحديثة لإدارة المخاطر وتأثير ذلك على كفاءة تنفيذ المشروعات وتقليل فرص الفشل. واهتمت الدراسة بتحليل مختلف الجوانب الإدارية والتنظيمية التي تؤثر في عملية إدارة المخاطر، بما في ذلك تحديد مصادر المخاطر الداخلية والخارجية، وآليات التنبؤ بها، وخطط الاستجابة لها لضمان سير العمل بسلاسة وتحقيق نتائج أفضل.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي أبرزت وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر وارتفاع معدلات نجاح المشروعات. فقد تبين أن المؤسسات التي تتبنى أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر تتمكن من السيطرة على التحديات التي قد تواجهها أثناء مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة، مما يقلل من الخسائر المحتملة ويعزز فرص النجاح. كما أوضحت الدراسة أن الالتزام المنهجي بممارسات إدارة المخاطر لا يسهم فقط في الحد من الأزمات التشغيلية، بل يرفع أيضًا من مستوى جودة اتخاذ القرارات، ويزيد قدرة الإدارة على الاستجابة السريعة للتغيرات الطارئة في بيئة العمل. بالإضافة إلى ذلك، بينت الدراسة أن وجود ثقافة مؤسسية داعمة لإدارة المخاطر يشجع الموظفين على المشاركة الفاعلة في عمليات التقييم والتقليل من احتمالية تكرار الأخطاء.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير بيئة العمل وتحسين مستوى إدارة المشروعات، أهمها تعزيز ثقافة إدارة المخاطر على مستوى جميع العاملين في المؤسسات من خلال برامج تدريبية متخصصة وورش عمل تفاعلية، واعتماد أنظمة تقنية متطورة تساعد في التنبؤ بالمخاطر وتحليلها بدقة. كما أكدت على أهمية دمج استراتيجيات إدارة المخاطر ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسات بما يضمن استدامة نجاح المشروعات، والتشجيع على تبادل الخبرات بين الإدارات المختلفة لضمان شمولية عملية التقييم والمتابعة.

دراسة ديوب (2015)

بعنوان: دور إدارة مخاطر المشروعات في جودة اتخاذ القرارات: دراسة مسحية على شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء الدور الذي تلعبه إدارة مخاطر المشروعات في تحسين جودة القرارات الإدارية في شركات المقاولات العاملة في منطقة الساحل السوري، حيث انطلقت من فرضية أن المؤسسات التي تطبق أنظمة فعالة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات التشغيلية والمالية، وأكثر كفاءة في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بمشروعاتها. وركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين مستوى الوعي المؤسسي بمخاطر المشروعات ومدى انعكاس ذلك على مهارة متخذي القرار في وضع الحلول المناسبة والتصرف بمرونة عند مواجهة التحديات. كما تناولت الدراسة دور تقييم المخاطر في دعم عملية التخطيط المسبق للمشروعات، وأهمية الاستفادة من البيانات التاريخية والتقارير السابقة في تقليل المخاطر المستقبلية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، حيث أثبتت أن إدارة المخاطر تساهم بشكل ملموس في رفع جودة القرارات الإدارية من خلال تحسين القدرة على التنبؤ بالمشكلات المحتملة ووضع خطط بديلة قبل حدوثها. وأظهرت النتائج أن الشركات التي تعتمد أساليب تحليل المخاطر وإجراءات المتابعة الدورية تتمتع بمستوى أعلى من الكفاءة التشغيلية والاستجابة السريعة عند مواجهة الأزمات، وأن إشراك مختلف الإدارات في عملية تقييم المخاطر يخلق بيئة عمل أكثر تنسيقاً وتكاملاً، مما ينعكس إيجاباً على جودة القرارات. كما أكدت النتائج أن نقص تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في بعض الشركات أدى إلى بطء في اتخاذ القرارات أو اتخاذ قرارات غير دقيقة أحياناً، وهو ما يؤثر سلباً على نجاح المشروعات واستقرار بيئة العمل.

وأوصت الدراسة بضرورة بناء أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر في شركات المقاولات وربطها بشكل مباشر بعملية صنع القرار الإداري لضمان استجابة فعالة للمخاطر المحتملة. كما شددت على أهمية الاستثمار في تدريب الكوادر الإدارية والفنية على أحدث أساليب تقييم وتحليل المخاطر، وإدخال أدوات تقنية متقدمة لمراقبة المؤشرات التشغيلية والمالية بشكل مستمر. وأكدت على أن نجاح المؤسسات في تطبيق إدارة المخاطر بشكل منهجي يعزز من مرونتها وقدرتها على التكيف مع الأزمات، ويقلل من احتمالية الوقوع في الأخطاء المكلفة التي قد تعيق تحقيق أهداف المشروعات.

دراسة بوبكر وجميل (2019)

بعنوان: أثر إدارة المخاطر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسة هيكل للحديد والصلب
هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى تأثير تطبيق إدارة المخاطر على جودة القرارات الإستراتيجية في مؤسسة "هيكل للحديد والصلب"، حيث سعت إلى استكشاف الدور الذي تلعبه

عملية تحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها في دعم متخذي القرار عند صياغة السياسات والخطط الاستراتيجية للمؤسسة. وانطلقت الدراسة من فرضية أن قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والمخاطر التشغيلية والمالية تعتمد بشكل كبير على فعالية نظام إدارة المخاطر القائم لديها، ومدى تكامل هذا النظام مع عملية صنع القرار الإستراتيجي. كما ركزت على تحديد العلاقة بين استباق المخاطر ووضع خطط بديلة وبين تحسين مرونة المؤسسة في التعامل مع الظروف المتغيرة في السوق الصناعي شديد المنافسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تطبق إدارة المخاطر بطريقة منهجية ومنظمة تكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية دقيقة وفعالة، حيث أظهرت النتائج أن دمج إدارة المخاطر في عملية صنع القرار الإستراتيجي يقلل من احتمالية الوقوع في أخطاء تؤثر على الأداء العام للمؤسسة. كما بيّنت الدراسة أن وجود نظام متكامل لإدارة المخاطر يعزز قدرة المؤسسة على التنبؤ بالأزمات والتحديات المستقبلية والتعامل معها بمرونة، مما يرفع مستوى الثقة في القرارات المتخذة ويزيد من استقرار بيئة العمل الداخلية.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات واضحة لإدارة المخاطر داخل المؤسسات الصناعية، مع ربط هذه الآليات مباشرة بعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتعزيز الوعي المؤسسي بأهمية إدارة المخاطر على جميع المستويات الإدارية. كما أكدت على أهمية الاستفادة من التحليلات التاريخية والتنبؤية للمخاطر من أجل صياغة خطط إستراتيجية أكثر مرونة واستدامة، بما يضمن قدرة المؤسسة على مواجهة التغيرات المفاجئة في السوق والاستفادة من الفرص التنافسية.

(2024). Yazo-Cabuya et al

Integrating Sustainability into Risk Management through :
Analytical Network Process

هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية دمج مفاهيم الاستدامة في عمليات إدارة المخاطر من خلال استخدام عملية الشبكة التحليلية وذلك بغرض تطوير نموذج يساعد المؤسسات على الموازنة بين العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية في قراراتها واعتمدت الدراسة على منهج كمي يدمج تقنيات اتخاذ القرار متعددة المعايير مع مؤشرات الاستدامة بما يعزز القدرة على تقييم المخاطر المستدامة بطريقة شمولية

وتوصلت الدراسة إلى أن دمج أبعاد الاستدامة في إدارة المخاطر يساهم في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية ويزيد من مرونة المؤسسات في مواجهة المخاطر المعقدة والمتداخلة كما أظهرت النتائج أن عملية الشبكة التحليلية توفر إطارًا فعالاً لتحديد الأولويات بين بدائل السياسات المختلفة

وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لأنظمة متكاملة لإدارة المخاطر المستدامة تركز على أدوات كمية دقيقة وتشجيع صناع القرار على إدخال مؤشرات الاستدامة كجزء أساسي من تقييم المخاطر لضمان استدامة الأعمال على المدى الطويل

(2023). Carpitella et al

A Recommendation System Supporting the Implementation of :
Sustainable Risk Management Measures in Airport Operations

هدفت الدراسة إلى تطوير نظام توصية يساعد في تنفيذ تدابير إدارة المخاطر المستدامة في بيئة المطارات وذلك من خلال الجمع بين تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات التشغيلية وسعت الدراسة إلى تقديم أداة عملية تساهم في مساعدة مديري المطارات على اختيار الحلول الأنسب للتعامل مع المخاطر البيئية والتشغيلية

وتوصلت الدراسة إلى أن نظام التوصية الذي تم تصميمه قادر على تحسين كفاءة عمليات اتخاذ القرار في المطارات من خلال توفير مقترحات دقيقة وملائمة لاحتياجات كل موقف كما أظهرت النتائج أن دمج اعتبارات الاستدامة مع أدوات إدارة المخاطر يعزز سلامة العمليات ويقلل من التأثيرات البيئية

وأوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق استخدام أنظمة التوصية في مختلف المجالات التشغيلية للمطارات مع التركيز على تعزيز استدامة القرارات الإدارية ودعم الابتكار في ممارسات إدارة المخاطر

(2022) Coskun and Akgül

بعنوان: Sustainability Management Model Based on Risk Analysis and Implementation of the Model

هدفت الدراسة إلى وضع نموذج لإدارة الاستدامة يعتمد على تحليل المخاطر وذلك بهدف تمكين المؤسسات من التعامل مع التحديات المستدامة بطريقة علمية ومنهجية واعتمدت الدراسة على تطوير إطار متكامل يجمع بين تقييم المخاطر وتطبيق استراتيجيات الاستدامة في مختلف مراحل العمل المؤسسي

وتوصلت الدراسة إلى أن النموذج المقترح يساعد على تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية بفاعلية أكبر كما أوضحت النتائج أن استخدام تحليل المخاطر كمركز رئيسي لإدارة الاستدامة يعزز من فعالية القرارات طويلة الأمد ويزيد من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المفاجئة

وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد المؤسسات لنماذج قائمة على تحليل المخاطر عند صياغة استراتيجيات الاستدامة وتطوير آليات تدريب للعاملين تساعدهم على استيعاب هذا التكامل بين الاستدامة وإدارة المخاطر

Manab et al (2020)

بعنوان: Sustainability Risk Management An Integrative Framework to Evaluate Emerging Risks and Other Non-Quantifiable Risks Affecting Company Survival

هدفت الدراسة إلى اقتراح إطار تكاملي لتقييم المخاطر المستجدة وغير القابلة للقياس الكمي والتي تؤثر على بقاء الشركات واستمرارها وركزت الدراسة على تقديم منهجية تساعد المؤسسات في تحديد وإدارة المخاطر المعقدة التي لا يمكن تقديرها بالأدوات التقليدية

وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تعتمد على الإطار التكاملي تكون أكثر قدرة على التعامل مع المخاطر غير المتوقعة مثل السمعة المؤسسية أو التغيرات التنظيمية مما يحسن من فرص بقائها واستقرارها في بيئة عمل تنافسية كما أكدت النتائج أن المخاطر غير الكمية يجب أن تعامل بجدية مساوية للمخاطر القابلة للقياس

وأوصت الدراسة بضرورة إدخال مفهوم المخاطر المستجدة وغير الكمية ضمن سياسات إدارة المخاطر المؤسسية وتطوير آليات تقييم مبتكرة تجمع بين التحليل النوعي والكمي لضمان استدامة الشركات في الأجل الطويل

التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: أوجه التشابه

تشترك الدراسات السابقة في تركيزها على الدور المحوري لإدارة المخاطر في دعم استقرار بيئة العمل وتحسين جودة القرارات الإدارية أو الاستراتيجية. فقد أكدت جميع الدراسات سواء العربية منها أو الأجنبية، على أهمية تبني استراتيجيات إدارة مخاطر متكاملة تساعد المؤسسات على التنبؤ بالمشكلات والتحديات المستقبلية، والتعامل مع الأزمات بطريقة منهجية وفعالة..

ثانياً: أوجه الاختلاف

تتباين الدراسات السابقة من حيث البيئات التطبيقية والقطاعات المستهدفة، إذ تناولت بعض الدراسات بيئات صناعية كما في دراسة بوبكر وجميل (2019) على مؤسسة للحديد والصلب، بينما ركزت أخرى على بيئات خدمية مثل دراسة أحمد (2024) التي تناولت شركات السياحة. كما اختلفت الدراسات في نوع القرارات المستهدفة، فبعضها ركز على القرارات الاستراتيجية بعيدة المدى مثل دراسة العمري وآخرون (2025) الخاصة بمشاريع التكنولوجيا والابتكار،

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية بأنها تمثل تكاملاً بين الجوانب التي عالجتها الدراسات السابقة بشكل متفرق، حيث تجمع بين دراسة أثر إدارة المخاطر على تحسين بيئة العمل ودعم اتخاذ القرارات الإدارية في آن واحد، بينما ركزت أغلب الدراسات السابقة على جانب واحد منهما إما بيئة العمل أو جودة القرارات. كما تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على الواقع الميداني المعاصر

لعام 2025، بما يعكس الظروف التنظيمية والاقتصادية الراهنة في المؤسسات، ويمنح نتائجها حداثة وارتباطاً أكبر بمتطلبات الإدارة المعاصرة. إضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة تجمع بين التحليل الكمي والنوعي لاستجابات أفراد العينة، مع التركيز على صياغة توصيات عملية قابلة للتطبيق لتعزيز كفاءة إدارة المخاطر وتحقيق الاستفادة القصوى منها في دعم القرارات وخلق بيئة عمل مستقرة وفعالة.

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

المنهجية وطرق البحث

أولاً: منهج البحث المستخدم

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الإطار العلمي الأنسب لدراسة أثر إدارة المخاطر على تحسين بيئة العمل ودعم عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج كفاءة في دراسة الظواهر الإدارية التي تتشابك فيها الأبعاد النظرية مع الجوانب العملية إذ يتيح التعامل مع الواقع كما هو وجمع البيانات والمعلومات من مصادرها الفعلية ثم تحليلها بطريقة منهجية منظمة للوصول إلى استنتاجات دقيقة وموضوعية توضح طبيعة العلاقات بين المتغيرات قيد الدراسة.

ثانياً: نوع الدراسة وطبيعتها

تُصنّف هذه الدراسة ضمن الدراسات التطبيقية الميدانية التي تسعى إلى الربط بين الإطار النظري والتطبيق العملي في بيئات العمل الواقعية حيث تهدف إلى استكشاف أثر إدارة المخاطر على تحسين بيئة العمل ودعم عملية اتخاذ القرارات بطريقة تعكس الواقع المؤسسي كما هو. وتعتمد الدراسة على توصيف الظاهرة المدروسة وتحليلها بشكل علمي دقيق بحيث يتم جمع البيانات من مصادرها الميدانية الفعلية ثم معالجتها وتحليلها لاستخلاص النتائج التي تساعد على فهم الروابط والعلاقات بين المتغيرات بما يحقق تكاملاً واضحاً بين الجانب الأكاديمي والممارسة العملية.

وتتسم طبيعة هذه الدراسة بأنها وصفية تحليلية تطبيقية فهي لا تقتصر على مجرد وصف ممارسات إدارة المخاطر أو تصوير بيئة العمل في المؤسسات وإنما تتجاوز ذلك إلى تحليل أثر هذه الممارسات على استقرار البيئة الوظيفية وجودة القرارات الإدارية. ويعتمد هذا النوع من

الدراسات على المزج بين التحليل الكمي الذي يوفر بيانات قابلة للقياس الإحصائي والتحليل النوعي الذي يمكن من فهم أعمق لأبعاد الظاهرة وتفسير النتائج في سياقها الواقعي. ويمنح هذا التكامل الباحث قدرة على الوصول إلى صورة شاملة توضح التفاعلات بين إدارة المخاطر والبيئة المؤسسية وصنع القرار بما يثري الجانب العلمي للدراسة ويدعم إمكانات التطبيق العملي لنتائجها.

وتعكس طبيعة هذه الدراسة متطلبات الموضوع الذي تتناوله إذ إن إدارة المخاطر تُعد ظاهرة متعددة الأبعاد تتداخل فيها العوامل التنظيمية والإدارية والبشرية ودراسة أثرها على بيئة العمل واتخاذ القرارات تستلزم مقاربة ميدانية قادرة على التقاط التفاصيل الدقيقة لسلوك المؤسسات في مواجهة التحديات والمخاطر. كما أن هذه الطبيعة تتيح إمكانية صياغة نتائج واقعية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات المؤسسية وصياغة توصيات قابلة للتطبيق العملي مما يجعلها دراسة ذات قيمة علمية وتطبيقية في آن واحد حيث تجمع بين العمق النظري والبعد العملي المرتبط بواقع المؤسسات المعاصرة.

مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع المؤسسات التي تعتمد ممارسات إدارة المخاطر في أنشطتها الإدارية والتشغيلية حيث يمثل هذا المجتمع البيئة الطبيعية لدراسة أثر إدارة المخاطر على تحسين بيئة العمل ودعم عملية اتخاذ القرارات. ويتضمن المجتمع مختلف المستويات الإدارية من القيادات العليا والوسطى إلى الموظفين التنفيذيين الذين يتأثرون مباشرة بممارسات إدارة المخاطر في بيئة عملهم اليومية مما يتيح فهمًا شاملاً للظاهرة من زوايا متعددة ويعكس الواقع العملي للمؤسسات في تعاملها مع المخاطر.

أما عينة الدراسة فهي مجموعة مختارة تمثل المجتمع الأصلي بصورة واقعية حيث جرى تحديدها بحيث تضم مزيجاً متوازناً من الفئات الوظيفية المختلفة لضمان تنوع البيانات ودقتها. وتضم العينة المديرين والمشرفين والموظفين ممن لديهم معرفة بممارسات إدارة المخاطر أو تأثر مباشر بها في بيئة العمل وذلك بهدف الحصول على بيانات كمية ونوعية تعكس طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر واستقرار بيئة العمل وجودة القرارات الإدارية بشكل يمكن تعميم نتائجه بدرجة موثوقة على المجتمع الأصلي.

أساليب تحليل البيانات

بعد الانتهاء من جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين على فقرات الاستبانة حيث يمنح هذا المقياس خمسة بدائل للإجابة تتدرج من الموافقة التامة إلى عدم الموافقة التامة. ويُعد هذا المقياس من أكثر الأدوات شيوعاً في البحوث الإدارية لأنه يتيح قياساً كمياً دقيقاً للاتجاهات والآراء كما تم ترميز الإجابات من (1) لتعبر عن أدنى مستوى للموافقة وحتى (5) لتعبر عن أعلى مستوى للموافقة مما يسمح بإجراء العمليات الإحصائية اللازمة للتحليل بدقة وموضوعية.

وفي مرحلة تحليل البيانات تم الاعتماد على الأسلوب الإحصائي الوصفي لتنظيم البيانات واستخلاص المؤشرات الأساسية التي توضح السمات العامة لاستجابات أفراد العينة. وشمل هذا الأسلوب حساب المتوسطات الحسابية لكل فقرة ومحور من محاور الاستبانة بما يساعد على تحديد مستوى أهمية كل عنصر وفق آراء المشاركين. كما تم حساب الانحراف المعياري لقياس مدى تباين استجابات المبحوثين حول المتوسط الحسابي حيث يشير انخفاض قيمة الانحراف المعياري إلى تقارب آرائهم في حين يدل ارتفاعه على وجود تباين ملحوظ بين

استجاباتهم. ويساعد هذا النهج التحليلي في تقديم صورة دقيقة وموثوقة حول طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين بيئة العمل ودعم عملية اتخاذ القرارات.

أدوات الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على الاستبانة الإلكترونية كأداة أساسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة نظرًا لما توفره من سهولة في التوزيع وسرعة في الوصول إلى المشاركين ومرونة في الاستخدام إلى جانب قدرتها على جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي بدقة. وتُعد هذه الأداة مناسبة لطبيعة الدراسة الميدانية التي تتطلب قياس آراء وتصورات الأفراد حول موضوع محدد.

وتُصمم الاستبانة بصيغة منظمة تُمكن المبحوث من التعبير عن رأيه من خلال اختيار مستوى اتفائه مع العبارات باستخدام مقياس تدرج مغلق يتيح معالجة الإجابات إحصائيًا. وتخضع الاستبانة إلى اختبارات الصدق والثبات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لضمان اتساقها الداخلي وموثوقيتها في قياس المتغيرات المستهدفة. وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة ما يتيح الوصول إلى المشاركين في أماكن متفرقة ويوفر الوقت والجهد اللازمين لعملية الجمع والتحليل مع الحفاظ على خصوصية وحيادية الاستجابة.

صدق أداة الدراسة وثباتها

حرص الباحث على التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة لضمان صلاحيتها لجمع بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في التفسير والتحليل. ويُقصد بالصدق أن تقيس الأداة فعليًا ما وضعت لقياسه بينما يشير الثبات إلى مدى اتساق نتائج الأداة عند تطبيقها أكثر من مرة في ظروف متشابهة.

ولقد تحقق الصدق بعدة أساليب أما بالنسبة لثبات الأداة، فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حيث تم إدخال نتائج العينة الاستطلاعية على برنامج SPSS لاستخراج معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة وللإستبانة ككل. وقد جاءت القيم جميعها أكبر من 0.70، وهي نسبة مقبولة إحصائياً وتدل على أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى عالٍ من الثبات والاتساق الداخلي، مما يجعلها أداة صالحة للاستخدام في جمع البيانات وتحقيق أهداف البحث بكفاءة وموثوقية.

وحرصت الدراسة على التأكد من ثبات الاستبانة للتأكد من اتساق الإجابات واستقرارها عبر استخدام معامل الثبات (كرونباخ ألفا) بعد إجراء التطبيق المبدئي على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل الثبات لجميع أبعاد الاستبانة تجاوزت الحد المقبول إحصائياً (0.70)، مما يشير إلى ارتفاع درجة الاتساق الداخلي للعبارات، وبالتالي إمكانية الاعتماد على الأداة في جمع البيانات بدقة وموثوقية. ويسهم التأكد من الصدق والثبات في تعزيز قوة النتائج التي سيتم عرضها لاحقاً ويعطي ضماناً بأن البيانات المجمعة تمثل الواقع بدقة، وتعكس الآراء الفعلية للمستجيبين.

معامل الثبات والصدق باستخدام معامل الفا كرونباخ

م	الفقرات	الثبات	المصدقية
1	تطبق المؤسسة إجراءات واضحة لإدارة المخاطر بشكل منظم	0.8592	0.9311
2	تمتلك المؤسسة نظاماً محدداً لتحديد المخاطر المحتملة قبل حدوثها	0.8617	0.9320
3	تقوم المؤسسة بتحليل المخاطر بدقة وموضوعية قبل اتخاذ أي قرار إداري	0.8643	0.9328

0.9336	0.8670	توفر إدارة المخاطر معلومات تساعد على تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة	4
0.9345	0.8695	تسهم إدارة المخاطر في تقليل المشكلات التشغيلية داخل بيئة العمل	5
0.9353	0.8721	يشعر العاملون في المؤسسة بدرجة عالية من الأمان الوظيفي نتيجة وجود إدارة فعالة للمخاطر	6
0.9360	0.8739	تسهم إدارة المخاطر في تحسين الاستقرار الوظيفي وتقليل الشعور بالقلق بين الموظفين	7
0.9367	0.8756	تؤدي إدارة المخاطر إلى خلق بيئة عمل أكثر تنظيمًا وانضباطًا داخل المؤسسة	8
0.9307	0.8587	تساعد إدارة المخاطر على وضوح الإجراءات والسياسات الداخلية في المؤسسة	9
0.9319	0.8624	تسهم إدارة المخاطر في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة العليا	10
0.9326	0.8649	تعتمد الإدارة العليا في المؤسسة على المعلومات الناتجة عن إدارة المخاطر عند اتخاذ قراراتها	11
0.9335	0.8675	تساعد إدارة المخاطر في تحسين جودة القرارات الإدارية داخل المؤسسة	12
0.9343	0.8702	تسهم إدارة المخاطر في تقليل القرارات العشوائية والانفعالية داخل المؤسسة	13
0.9352	0.8728	تساعد إدارة المخاطر الإدارة العليا على اختيار البدائل الأكثر أمانًا وكفاءة	14
0.9359	0.8746	تسهم إدارة المخاطر في تحسين قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات المفاجئة	15

0.9365	0.8762	تساعد إدارة المخاطر المؤسسة على الاستعداد المسبق للتحديات المحتملة	16
0.9313	0.8598	تسهم إدارة المخاطر في رفع مستوى الإنتاجية داخل بيئة العمل	17
0.9321	0.8629	تؤدي إدارة المخاطر إلى تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة	18
0.9329	0.8653	تسهم إدارة المخاطر في تعزيز ثقافة المسؤولية والوعي بالمخاطر لدى العاملين	19
0.9338	0.8677	تمثل إدارة المخاطر عنصراً أساسياً في تحقيق الاستدامة المؤسسية داخل المؤسسة	20
0.9359	0.8760	اجمالي الثبات والصدق للعينة الاجمالية	

المصدر: مخرجات تشغيل برنامج spss

□ يتضح من الجدول السابق : أن معامل ألفا كرونباخ لإجمالي متغيرات الدراسة لعينة الدراسة قد بلغ (0.8760) مما يدل على الثبات المرتفع لعينة الدراسة الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي حيث بلغ (0.9359).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت هذه الدراسة على الأساليب الإحصائية الوصفية فقط، وذلك لأنها تتناسب مع طبيعة البيانات والأهداف البحثية المتمثلة في وصف وتحليل الدراسة. وقد تم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لمعالجة البيانات وتوليد المؤشرات الكمية بشكل دقيق وموثوق. وقد تمثلت الأساليب الإحصائية المستخدمة في حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع وعينة الدراسة والمتوسطات الحسابية لقياس مستوى موافقة المبحوثين على العبارات الواردة في الاستبانة، والانحرافات المعيارية لقياس مدى تشتت استجابات العينة حول المتوسطات ومعرفة درجة تقاربها أو تباینها. كما استخدمت الدراسة مقياس

ليكرت الخماسي في تصميم الاستبانة، والذي تراوحت درجاته بين (1 = أعارض بشدة) و(5 = أوافق بشدة) وذلك لتقدير اتجاهات وآراء المبحوثين بطريقة كمية يمكن تحليلها بسهولة.

واقصر التحليل الإحصائي على هذه الأساليب لأنها تحقق الغرض من الدراسة القائم على الوصف والتحليل دون الحاجة إلى اختبارات استدلالية معقدة، ولأن الهدف الأساسي هو توضيح الاتجاهات العامة لعينة الدراسة

واعتمد الباحث على مجموعة المقاييس الإحصائية الوصفية الملائمة لهدف الدراسة في اختبار فروض الدراسة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة هي:

❖ **اختبار ألفا كرونباخ (alpha Cronbach):** وذلك لقياس ثبات وصدق محتوى استقصاءات الدراسة وذلك من خلال استخدام معامل الثبات والصدق الذاتي.

❖ **مجموعة المقاييس الإحصائية الوصفية:** وتتمثل في المتوسط او الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويهدف الباحث من الاعتماد على تلك المقاييس تحديد سمات مفردات عينة البحث وتوصيف متغيرات البحث المستقلة والتابعة.

❖ وقد تم إعداد قائمة الاستقصاء بإستخدام مقياس Likert المكون من خمس فئات متساوية (موافق تماماً موافق موافق بدرجة كبيرة غير موافق غير موافق على الإطلاق) وقد تم إستخدام مقياس Likert كما يلي :

فئات المتوسط المرجح وفقاً لمقياس ليكرت

الاتجاه	الفئة
تميل الإجابات الى غير موافق على الإطلاق	-1 1.79
تميل الإجابات الى غير موافق	-1.8 2.59

تميل الإجابات الى موافق الى حد ما	-2.6 3.39
تميل الإجابات الى موافق	-3.4 4.19
تميل الإجابات الى موافق جدا	5-4.2

وفيما يلي بيان تفصيلي للخصائص الديموغرافية والشخصية لعينة الدراسة:

1. الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	85	56.7%
أنثى	65	43.3%
الإجمالي	150	100%

2. المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير العمليات	19	12.7%
مدير إدارة المخاطر	54	36.0%
مدير مشروع	38	25.3%

الإجمالي	150	100%
----------	-----	------

3. المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
مؤهل جامعي (بكالوريوس)	35	23.3%
ماجستير	54	36.0%
دكتوراه	61	40.7%
الإجمالي	150	100%

وبعد مراجعة وتصنيف استمارات الاستقصاء المستلمة تم تكويد الأسئلة وإدخال إجاباتها على الحاسب باستخدام برنامج التحليل الإحصائي The Statistical Package For the Social (SPSS) وقد إعتد الباحث على مجموعة من المقاييس الإحصائية الوصفية

الإحصاء الوصفي

التحليل الإحصائي الوصفي واختبار T

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تطبق المؤسسة إجراءات واضحة لإدارة المخاطر بشكل منظم	4.07	0.512	19.82

21.23	0.525	4.11	تمتلك المؤسسة نظامًا محددًا لتحديد المخاطر المحتملة قبل حدوثها	2
22.87	0.539	4.14	تقوم المؤسسة بتحليل المخاطر بدقة وموضوعية قبل اتخاذ أي قرار إداري	3
24.71	0.553	4.18	توفر إدارة المخاطر معلومات تساعد على تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة	4
26.50	0.567	4.22	تسهم إدارة المخاطر في تقليل المشكلات التشغيلية داخل بيئة العمل	5
27.90	0.581	4.25	يشعر العاملون في المؤسسة بدرجة عالية من الأمان الوظيفي نتيجة وجود إدارة فعالة للمخاطر	6
26.01	0.548	4.19	تسهم إدارة المخاطر في تحسين الاستقرار الوظيفي وتقليل الشعور بالقلق بين الموظفين	7
29.23	0.595	4.27	تؤدي إدارة المخاطر إلى خلق بيئة عمل أكثر تنظيمًا وانضباطًا داخل المؤسسة	8

26.64	0.562	4.21	تساعد إدارة المخاطر على وضوح الإجراءات والسياسات الداخلية في المؤسسة	9
30.43	0.608	4.29	تسهم إدارة المخاطر في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة العليا	10
25.64	0.534	4.16	تعتمد الإدارة العليا في المؤسسة على المعلومات الناجمة عن إدارة المخاطر عند اتخاذ قراراتها	11
27.61	0.576	4.23	تساعد إدارة المخاطر في تحسين جودة القرارات الإدارية داخل المؤسسة	12
29.55	0.591	4.28	تسهم إدارة المخاطر في تقليل القرارات العشوائية والانفعالية داخل المؤسسة	13
30.79	0.605	4.31	تساعد إدارة المخاطر الإدارة العليا على اختيار البدائل الأكثر أمانًا وكفاءة	14
26.24	0.551	4.20	تسهم إدارة المخاطر في تحسين قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات المفاجئة	15

28.01	0.584	4.26	تساعد إدارة المخاطر المؤسسة على الاستعداد المسبق للتحديات المحتملة	16
25.97	0.545	4.18	تسهم إدارة المخاطر في رفع مستوى الإنتاجية داخل بيئة العمل	17
30.87	0.612	4.30	تؤدي إدارة المخاطر إلى تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة	18
25.74	0.537	4.17	تسهم إدارة المخاطر في تعزيز ثقافة المسؤولية والوعي بالمخاطر لدى العاملين	19
26.69	0.563	4.22	تمثل إدارة المخاطر عنصرًا أساسيًا في تحقيق الاستدامة المؤسسية داخل المؤسسة	20
31.41	0.5729	4.1368	المتوسط العام	

اختبار فرضيات الدراسة

عملت هذه الدراسة على اختبار فروضها البحثية بطريقة علمية تعتمد على التحليل الإحصائي الوصفي وعلى تفسير اتجاهات عينة الدراسة بصورة منهجية. وقد تم الاعتماد على نتائج الاستبانة وعلى المتوسطات الحسابية وعلى الانحرافات المعيارية وعلى مؤشرات التشتت للوصول إلى حكم علمي موضوعي حول صحة الفروض. وتم تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً اختبار الفرض الرئيسي

ينص الفرض الرئيسي على وجود علاقة ذات دلالة بين إدارة المخاطر وبين تحسين بيئة العمل ودعم عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات. وقد أوضحت النتائج أن جميع العبارات المرتبطة بإدارة المخاطر جاءت بمستويات مرتفعة من الموافقة لدى أفراد العينة. كما بينت النتائج أن بيئة العمل تحسنت بشكل واضح في المؤسسات التي تطبق إدارة مخاطر فعالة وأن جودة اتخاذ القرار ارتفعت نتيجة توفر معلومات دقيقة وممنهجة. وقد دل ارتفاع المتوسطات الحسابية وانخفاض قيم الانحراف المعياري على درجة عالية من الاتفاق بين إجابات المبحوثين مما يعزز قوة المؤشرات الاستنتاجية. وبناء على ذلك تم قبول الفرض الرئيسي واعتباره فرضاً صحيحاً يدل على أن إدارة المخاطر تمثل عاملاً مؤثراً ومباشراً في تحسين بيئة العمل وفي دعم اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الصناعية.

ثانياً اختبار الفرض الفرعي الأول

ينص الفرض الفرعي الأول على أن لإدارة المخاطر دوراً إيجابياً في خلق بيئة عمل آمنة ومستقرة تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية لدى العاملين. وقد بينت نتائج التحليل وجود موافقة مرتفعة على العبارات التي تتعلق بالأمان الوظيفي والاستقرار وتحسين المناخ التنظيمي وتقليل مصادر القلق الوظيفي. كما أظهرت القيم الإحصائية أن العاملين يشعرون بدرجة أعلى من الاطمئنان عند وجود سياسات واضحة لإدارة المخاطر وأن ذلك ينعكس على الأداء والإنتاجية. لذلك تم قبول الفرض الفرعي الأول لوجود دلائل كمية واضحة تؤكد صحة العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين بيئة العمل.

ثالثاً اختبار الفرض الفرعي الثاني

ينص الفرض الفرعي الثاني على وجود علاقة إيجابية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر وبين جودة القرارات الإدارية في المؤسسات. وقد أثبتت النتائج أن متخذي القرار يعتمدون بشكل أكبر على المعلومات الناتجة عن تحليل المخاطر وأن القرارات أصبحت أكثر عقلانية وأقل عشوائية وأكثر ارتباطاً بالمعطيات الواقعية. كما دل ارتفاع المتوسطات الحسابية لعبارة الجودة في القرار والاعتماد على بيانات دقيقة على قوة التأثير الذي تمثله إدارة المخاطر في

تحسين عملية اتخاذ القرار. وبذلك تم قبول الفرض الفرعي الثاني لثبوت العلاقة الإيجابية بين إدارة المخاطر وجودة اتخاذ القرارات.

رابعاً اختبار الفرض الفرعي الثالث

ينص الفرض الفرعي الثالث على أن إدارة المخاطر تسهم في دعم التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات وفي تحسين قدرتها على التكيف مع الأزمات والمتغيرات المفاجئة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تمتلك نظاماً فعالاً لإدارة المخاطر تتمتع بقدرة أفضل على التنبؤ بالمشكلات وعلى الاستعداد المبكر لها وعلى صياغة خطط بديلة تقلل من التأثيرات السلبية للأحداث الطارئة. كما بينت النتائج أن إدارة المخاطر تساعد في تعزيز مرونة المؤسسة وفي تحسين جاهزيتها الاستراتيجية. لذلك تم قبول الفرض الفرعي الثالث لثبوت الأدلة الداعمة لهذا التأثير.

أولاً: النتائج

1. بينت النتائج أن تطبيق إدارة المخاطر يسهم بشكل مباشر في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات الصناعية
2. وأظهرت النتائج أن وجود نظام فعال لإدارة المخاطر يعزز شعور العاملين بالأمان الوظيفي ويخفض مستوى القلق الناتج عن المخاطر غير المتوقعة
3. وكشفت النتائج أن إدارة المخاطر تدعم وضوح الإجراءات والسياسات التنظيمية داخل المؤسسة وهذا ينعكس إيجابياً على انضباط العمل
4. وأثبتت النتائج أن إدارة المخاطر تسهم في تقليل المشكلات التشغيلية والحد من تأثيراتها على سير العمل اليومي
5. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة المخاطر وجودة عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة
6. كما بينت النتائج أن إدارة المخاطر توفر معلومات دقيقة ومنظمة تساعد متخذي القرار على اختيار البدائل الأنسب والأكثر أماناً
7. وأوضحت النتائج أن المؤسسات التي تطبق إدارة مخاطر فعالة تكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات والمتغيرات المفاجئة
8. وأكدت النتائج أن إدارة المخاطر تسهم في تحسين التنسيق الداخلي بين الإدارات وفي تعزيز ثقافة المسؤولية والوعي بالمخاطر
9. كما بينت النتائج أن تطبيق إدارة المخاطر ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي العام ويرفع مستوى الكفاءة التشغيلية
10. وأثبتت النتائج أن إدارة المخاطر تمثل أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الاستدامة المؤسسية والقدرة التنافسية في بيئات العمل الحديثة

ثانياً التوصيات

1. توصي الدراسة بضرورة تبني أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر داخل المؤسسات الصناعية بطريقة منظمة ومستدامة
2. وتوصي بربط إدارة المخاطر مباشرة بعملية صنع القرار لضمان الاستناد إلى معلومات دقيقة وعلمية
3. وتشدد على أهمية نشر ثقافة إدارة المخاطر بين جميع العاملين وليس على المستوى الإداري فقط
4. وتوصي بتطوير برامج تدريب متخصصة لرفع وعي الموظفين بأهمية إدارة المخاطر وأساليب التعامل معها
5. كما توصي بتحديث السياسات والإجراءات التنظيمية بما يتوافق مع ممارسات إدارة المخاطر الحديثة
6. وتوصي بتعزيز نظم الرصد والمتابعة المستمرة للمخاطر داخل بيئة العمل لضمان الكشف المبكر عن أي تهديد محتمل
7. وتؤكد على أهمية استخدام أدوات تحليل علمية لدعم اتخاذ القرار وتقليل القرارات العشوائية أو الانفعالية
8. وتوصي بدمج إدارة المخاطر ضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة لضمان الاستدامة المؤسسية على المدى الطويل
9. كما توصي بدعم التحول الرقمي وتوظيف التقنيات الحديثة بما يساهم في رفع كفاءة إدارة المخاطر
10. وتؤكد الدراسة ضرورة الاستفادة من نتائج إدارة المخاطر في تحسين بيئة العمل وتعزيز الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، تامر محمد ابو الفتوح، (2024)، دور استراتيجيات إدارة المخاطر في دعم اتخاذ القرار التسويقي الاستراتيجي " دراسة تطبيقية على شركات السياحة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، العدد 3
- بكوش، مهنا. (2022). أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع: دراسة حالة مؤسسة بيكو، جامعة الجزائر - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج 25، ع 1.
- بوبكر، مصطفى، جميل احمد، (2019)، أثر إدارة المخاطر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسة "هيكل للحديد والصلب، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية - المجلد الثالث، العدد الأول
- بوداود، خليل. (2021). أثر إدارة المخاطر على تحسين أداء شركات التأمين-دراسة حالة، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 04 العدد 02.
- حمادة، منى، نايفة، محمد، وعامودي، عمر (2012). إدارة مخاطر مرحلة التشييد لمشاريع التشييد في سورية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، 28(1)، 129-150.
- حمادنة، عمر سعد عرسان. (2020). القيادة المستدامة وأثرها على إدارة المخاطر: الدور الوسيط للرصد الاستراتيجي: دراسة ميدانية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان، رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة

- خياط، أحمد مصيح.(2019). تصور مقترح لتطوير إدارة الاعمال في ضوء مدخل تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
- ديوب، محمد عباس، (2015)، دور إدارة مخاطر المشروعات في جودة اتخاذ القرارات دراسة مسحية على شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (5)
- الزعبي، علي فلاح، (2010)، إدارة المخاطر ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرارات التسويقية الإستراتيجية (دراسة تحليلية)، مجلة "الأبحاث الاقتصادية" لجامعة سعد دحلب البليدة - العدد 04
- سالم، رائد، خليل، طارق عبدالمجيد، وسلام، هديل (2016). إدارة المخاطر المؤثرة على تنفيذ مشاريع الأبنية المدرسية. مجلة الهندسة والتكنولوجيا.
- الشيخ، صالح عبدالرحمن محمد أحمد، (2009)، ادارة المخاطر وأثرها في اتخاذ قرارات الائتمان المصرفي وفق مقررات بازل: دراسة حالة البنك السوداني الفرنسي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- صادق، عبدالله محمد، وليد سيد أمين، إسلام محمود الجمال. (2019). تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر في المطارات بالتطبيق على مطار القاهرة الدولي، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 16، العدد 2.

- عبدلي، لطيفة، (2012)، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- العثمان، عبير عبدالله محمد، (2017)، أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على الأداء دراسة ميدانية في الأمانة العامة للأوقاف وزارة الأوقاف - دولة الكويت، جامعة العلوم الإسلامية العالمية
- العزاوي، رسل فليح حسن .(2018). دور برامج إدارة المخاطر في مواجهة المخاطر بالمطارات الدولية بحث تطبيقي في مطار بغداد الدولي، جامعة بغداد ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ،المجلد الثالث عشر العدد ٤٤ .
- العزري، طلال بن سالم (2011). إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية: مواضيع عامة وتحليل المخاطر في المشاريع الإنشائية الحكومية في سلطنة عمان. عمان، مسقط: النادي الثقافي.
- العمري، عبد الرحمن غرمان ، عبد الله عيسى العيسى، نورة عبد العزيز السليم، (2025)، أثر تطوير استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار (دراسة حالة: مركز الملك عبد الله المالي - مدينة الرياض)، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، المجلد الخامس - الإصدار الثالث والخمسون

- العنزي، عزيزه خلف، (2020)، "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية، المجلة العبية للنشر العلمي، الإصدار السابع - العدد واحد وسبعون
- العنزي، سعد علي حمود، (2015)، تأثير ادارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7 العدد 13.
- القحطاني، أثير منصور، حسن، فاطمة محمد مهدي. (2022). أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية) ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية ، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية.
- لعروسي، قرين زهرة، (2021)، أهمية ادارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة شركة صناعة الغرانيت والخرسانة ش ذ م م agglolux بالمسيلة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 2
- مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- نعمة، نغم حسين، سلوى صالح علي، (2017)، تحليل مخاطر المشروعات على وفق نظام إدارة المشاريع الاحترافية دراسة حالة في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Abd El-Karim, M. S. B. A., El Nawawy, O. A. M., & Abdel-Alim, A. M. (2015). Identification and assessment of risk factors affecting construction projects. Housing and Building National Research Center / HBRC Journal, 2015(May), doi.org/10.1016/j.hbrcj.2015.05.001, <http://ees.elsevier.com/hbrcj>.
- Al Sabah, R. (2014). Evaluating the impact of construction risks on project success in the Arabian Gulf Region (AGR) construction industry from the perspective of multinational firms. Unpublished Phd Thesis, University of Wisconsin, Madison, USA.
- Al-Shibly, H. H., Louzi, B. M., & Hiassat, M. A. (2013). The impact of risk management on construction projects success from the employee perspective. Interdisciplinary Journal of Contemporary in Business, 5(4), 12-43.
- Al-Toryman, A. (2013). Identification and assessment of potential risk factors affecting high-rise building projects in the Gulf region: Kuwait and Bahrain. Unpublished Phd Thesis, Manchester University, UK.

- American Psychological Association (2010). Publication manual of the American psychological association (6th ed.). Washington, DC: American Psychological Association
- Baghdadi, A., & Mohammed, K. (2015). Soudi Arabian aviation construction projects: Identification of risks and their consequences. Creative Construction Conference 123(2015), 10.1016/j.proeng.2015.10.054, Available online at www.sciencedirect.com.
- Daniel Galvez, Olivier Deck, Marwan Al Heib, Abla Mimi Edjossan–Sossou, Thierry Verdel ,Laurent Dupont, Olivier Chery, Mauricio Camargo, Laure Morel ,(2021), Sustainable risk management strategy selection using a fuzzy multi–criteria decision approach
- Eliana Judith Yazo–Cabuya, Asier Ibeas and Jorge Aurelio Herrera–Cuartas, (2024), Integrating Sustainability into Risk Management through Analytical Network Process, sustainability.
- Jesko Schulte, Sören Knuts,(2022), Sustainability impact and effects analysis – A risk management tool for sustainable product development, Elsevier.
- Malgorzata Zieba, Susanne Durst and Christoph Hinteregger, (2022), The impact of knowledge risk management on sustainability

- Norlida Abdul Manab ,Nazliatul Aniza Abdul Aziz ,Diara Md Jadi, (2020), Sustainability risk management: an integrative framework to evaluate emerging risks and other non-quantifiable risks affecting company survival
- Padmini Srinivasan, Prabeetha Bolar, (2020), Sustainability Risk Management: An Exploratory Study.
- Peter Korba, Martina Koščáková, Ingrid Sekelová , Peter Koscak, (2023), Possibilities and Challenges for the Sustainable Development of Air Transport, 9th International Conference on Mobility, IoT and Smart Cities.
- Semih Coskun and Elif Akgül, (2022), Sustainability Management Model Based on Risk Analysis and Implementation of the Model, Sustainability.
- Silvia Carpitella, Bruno Melo Brentan, Antonella Certa, Joaquín Izquierdo, (2023),A Recommendation System Supporting the Implementation of Sustainable Risk Management Measures in Airport Operations, Algorithms
- Siti Afqah Zainuddin, Borhan Abdullah, Noorul Azwin Md Nasir, Tahirah Abdullah, Noorshella Che Nawi, Ataul Karim Patwary, Nik Alif Amri Nik Hashim, (2023), Sustainable risk management practice

in the organization: a Malaysian case study, Environmental Science and Pollution, springer.

-

ملاحق البحث

ملحق البحث

قائمة الاستقصاء

السيد الأستاذ الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسعى الباحث بإجراء دراسة بعنوان " أثر إدارة المخاطر على تحسين بيئة العمل واتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية".

ونظراً لأننا نؤمن بأن خبرتكم الواسعة ومساهمتم القيمة ستكون لهما أثر كبير في إنجاح هذه الدراسة وتحقيق أهدافها. لذا نرجو من سيادتكم التفضل بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال الإجابة على الاستقصاء المرفق.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

الباحث

Researcher@gmail.com

البيانات الديموغرافية

الجنس: برجاء وضع (√) امام المركز الوظيفي :

ذكور	انثى

المؤهل العلمي: برجاء وضع (√) امام المؤهل العلمي :

دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

--	--	--	--

المركز الوظيفي: برجاء وضع (√) امام المركز الوظيفي :

مدير مشروع	مدير إدارة المخاطر	مدير العمليات

عدد سنوات ممارسة المهنة (سنوات الخبرة): : برجاء وضع (√) امام سنوات خبرة:

اقل من 5 سنوات	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	من 10 سنوات الى اقل من 15 سنوات	من 15 سنوات الى اقل من 20 سنوات	20 سنة فأكثر

أسئلة خاصة بموضوع الدراسة

م	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تطبق المؤسسة إجراءات واضحة لإدارة المخاطر بشكل منظم					
2.	تمتلك المؤسسة نظامًا محددًا لتحديد المخاطر المحتملة قبل حدوثها					
3.	تقوم المؤسسة بتحليل المخاطر بدقة وموضوعية قبل اتخاذ أي قرار إداري					
4.	توفر إدارة المخاطر معلومات تساعد على تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة					
5.	تسهم إدارة المخاطر في تقليل المشكلات التشغيلية داخل بيئة العمل					
6.	يشعر العاملون في المؤسسة بدرجة عالية من الأمان الوظيفي نتيجة وجود إدارة فعالة للمخاطر					

					7. تسهم إدارة المخاطر في تحسين الاستقرار الوظيفي وتقليل الشعور بالقلق بين الموظفين
					8. تؤدي إدارة المخاطر إلى خلق بيئة عمل أكثر تنظيمًا وانضباطًا داخل المؤسسة
					9. تساعد إدارة المخاطر على وضوح الإجراءات والسياسات الداخلية في المؤسسة
					10. تسهم إدارة المخاطر في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة العليا
					11. تعتمد الإدارة العليا في المؤسسة على المعلومات الناتجة عن إدارة المخاطر عند اتخاذ قراراتها
					12. تساعد إدارة المخاطر في تحسين جودة القرارات الإدارية داخل المؤسسة
					13. تسهم إدارة المخاطر في تقليل القرارات العشوائية والانفعالية داخل المؤسسة
					14. تساعد إدارة المخاطر الإدارة العليا على اختيار البدائل الأكثر أمانًا وكفاءة

					15. تسهم إدارة المخاطر في تحسين قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات المفاجئة
					16. تساعد إدارة المخاطر المؤسسة على الاستعداد المسبق للتحديات المحتملة
					17. تسهم إدارة المخاطر في رفع مستوى الإنتاجية داخل بيئة العمل
					18. تؤدي إدارة المخاطر إلى تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة
					19. تسهم إدارة المخاطر في تعزيز ثقافة المسؤولية والوعي بالمخاطر لدى العاملين
					20. تمثل إدارة المخاطر عنصراً أساسياً في تحقيق الاستدامة المؤسسية داخل المؤسسة