

عنوان البحث

إدارة المخاطر في البيئة الاقتصادية غير المستقرة في المؤسسات  
الاقتصادية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

MOHMMAD KHALID ALZHRANI

التخصص /

ماجستير إدارة المخاطر

الرقم الأكاديمي/

253000160

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025-2026

## مقدمة

تُعد إدارة المخاطر من العناصر الأساسية التي تضمن استمرارية المؤسسات الاقتصادية وقدرتها على مواجهة التحديات غير المتوقعة، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى القصير والطويل. في بيئة اقتصادية غير مستقرة، تتسم بالتقلبات المالية والسياسية والاجتماعية، تزداد أهمية إدارة المخاطر كأداة استباقية للحفاظ على استقرار المؤسسات وتعزيز قدرتها على اتخاذ القرارات الصائبة في الأوقات الحرجة. فالمؤسسات الاقتصادية اليوم لا تواجه فقط المخاطر التقليدية مثل المخاطر المالية أو التشغيلية، بل تواجه أيضًا تحديات معقدة تتعلق بالتكنولوجيا الحديثة، تغيرات سلوك المستهلك، الضغوط البيئية، والتغيرات الاقتصادية العالمية، ما يجعل إدارة المخاطر علمًا وممارسةً حيوية لضمان استدامة الأعمال وتحقيق النمو المستدام (عبدالمالك، ٢٠٢٥).

في المملكة العربية السعودية، تلعب المؤسسات الاقتصادية دورًا محوريًا في تعزيز الاقتصاد الوطني ودعم مسيرة التنمية وفق رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى تحقيق تنمية شاملة ومستدامة من خلال تنوع مصادر الدخل الوطني، وتحفيز الابتكار، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات المحلية في الأسواق الإقليمية والدولية. وفي ظل هذا التحول الاقتصادي، أصبح من الضروري للمؤسسات السعودية أن تتبنى استراتيجيات إدارة مخاطر فعالة تتوافق مع البيئة الاقتصادية غير المستقرة، لضمان استمرارية أعمالها وتقليل التأثيرات السلبية المحتملة على الأداء المالي والتشغيلي. تُظهر الدراسات العالمية أن المؤسسات التي تطبق أساليب إدارة المخاطر بشكل ممنهج وفعال تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية المفاجئة، وتحافظ على مستوى عالٍ من الكفاءة والقدرة التنافسية في الأسواق (الشبيلي، ٢٠٢٣).

تكتسب دراسة إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية السعودية أهميتها من السياق المحلي والدولي على حد سواء. على المستوى العالمي، أثبتت الأزمات المالية والاقتصادية الأخيرة، بما في ذلك الأزمات الناجمة عن التقلبات في أسعار السلع الأساسية أو الأزمات الصحية مثل جائحة كوفيد-19، الحاجة الملحة لاعتماد نظم إدارة مخاطر متطورة وقادرة على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها قبل أن تتحول إلى أزمات تهدد استقرار المؤسسات (سكندي، ٢٠٢٤). أما على المستوى المحلي، فإن المملكة تواجه مجموعة من التحديات الاقتصادية مثل تقلب أسعار النفط، التغيرات في البيئة الاستثمارية، الضغوط التنافسية على مستوى القطاع الخاص، ومتطلبات التحول الوطني نحو اقتصاد معرفي أكثر تنوعًا وابتكارًا. جميع هذه العوامل تجعل من إدارة المخاطر عنصرًا أساسيًا لا غنى عنه في صياغة السياسات المؤسسية، واتخاذ القرارات المالية،

والتخطيط الاستراتيجي لضمان النمو المستدام وتعزيز قدرة المؤسسات على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية (بوزرواطة، ٢٠٢٤).

رغم الاهتمام المتزايد بمفهوم إدارة المخاطر عالميًا، إلا أن هناك فجوة واضحة في الدراسات المتعلقة بتطبيق هذه المفاهيم في المؤسسات الاقتصادية داخل المملكة العربية السعودية، خصوصًا في ظل الظروف الاقتصادية غير المستقرة. فقد ركزت العديد من الدراسات السابقة على النواحي النظرية لإدارة المخاطر أو تحليلها في بيئات اقتصادية مستقرة، بينما لا تزال هناك حاجة ماسة لدراسات تطبيقية تغطي البيئة السعودية وتتناول تحديات المؤسسات في مواجهة الأزمات الاقتصادية المتغيرة بشكل سريع. ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى سد جزء من هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل شامل لاستراتيجيات إدارة المخاطر التي تتبعها المؤسسات الاقتصادية في المملكة، وتقييم مدى فعاليتها في مواجهة المخاطر الاقتصادية غير المتوقعة، مع التركيز على دور هذه الاستراتيجيات في تعزيز استدامة المؤسسات وحمايتها من الأزمات.

سيقدم البحث في مراحله الأولى عرضًا للإطار النظري لمفهوم إدارة المخاطر، مع توضيح أنواع المخاطر المختلفة التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في البيئات غير المستقرة، سواء كانت مالية، تشغيلية، تنظيمية، أو مرتبطة بالتكنولوجيا وسلوك السوق. بعد ذلك، سيتم تحليل البيئة الاقتصادية الحالية في المملكة العربية السعودية، مع دراسة التحديات الاقتصادية المحلية والإقليمية وتأثيرها على أداء المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى تقييم السياسات والاستراتيجيات المعتمدة لإدارة المخاطر داخل هذه المؤسسات. وفي المراحل اللاحقة، سيقوم البحث بتحليل النتائج العملية لهذه الاستراتيجيات، واستكشاف نقاط القوة والضعف فيها، ومن ثم تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على تحسين نظم إدارة المخاطر الخاصة بها، وزيادة القدرة على التكيف مع الأزمات المستقبلية والتقلبات الاقتصادية، بما يضمن تحقيق استدامة أعمالها وتعزيز مكانتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية.

من خلال هذه الدراسة، يسعى البحث إلى تقديم رؤية متكاملة تجمع بين النظرية والتطبيق، وتوفير قاعدة علمية متينة لدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية بالمملكة العربية السعودية. كما يهدف البحث إلى تعزيز الفهم الأكاديمي والعملية لأهمية إدارة المخاطر في بيئة الأعمال غير المستقرة، وفتح آفاق جديدة للدراسات المستقبلية التي قد تساهم في تطوير سياسات إدارة المخاطر بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد السعودي الحديث والتحديات العالمية المتجددة.

## مشكلة الدراسة

في ظل التطورات المستمرة والمتسارعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي منذ بداية القرن الحادي والعشرين، أصبح مفهوم عدم الاستقرار الاقتصادي أحد أهم مظاهر بيئات الأعمال المعاصرة، حيث تتعرض المؤسسات الاقتصادية لتقلبات مالية وسياسية وتنظيمية حادة وغير متوقعة. تُشير الأدلة البحثية إلى أن هذه التغيرات لا تقتصر على الدول النامية فحسب، بل تمتد لتشمل الاقتصادات الكبرى، مما يجعل من إدارة المخاطر واحدة من أكثر التحديات الراهنة التي تواجه صناع القرار داخل المؤسسات. فعدم الاستقرار الاقتصادي يدفع العديد من الشركات إلى تأجيل قرارات الاستثمار وتقليل النفقات الرأسمالية، وهو ما أثبتته دراسة تحليلية حديثة تناولت أثر المخاطر الجيوسياسية وعدم التأكد في السياسة الاقتصادية على استثمارات الشركات، حيث وجد الباحث أن ارتفاع عدم التأكد الاقتصادي يدفع الشركات إلى اتخاذ قرارات أكثر تحفظاً بتأجيل الاستثمارات الرأسمالية وتعطيل تخصيص الموارد بشكل كفاء، مما يعوق النمو والتوسع (خميس، ٢٠٢٥).

إن هذا الواقع الاقتصادي المتقلب يدفع المؤسسات إلى مواجهة مخاطر متعددة، منها مخاطر السيولة، مخاطر السوق، مخاطر التخصيص غير الكفاء للموارد، ومخاطر السياسات الاقتصادية غير المستقرة، والتي معاً تؤثر سلباً على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التشغيلية والمالية. وفي ظل البيئة الاقتصادية غير المستقرة، تتضاعف أهمية إدارة المخاطر باعتبارها الآلية العلمية التي يمكن أن تستشرف التحديات المستقبلية وتحد من أثارها السلبية، وذلك عبر استخدام نظم تحليل متقدمة وأطر مؤسسية واضحة. وفي هذا الصدد، تشير الأدبيات إلى أن الاحتفاظ بالنقدية يعد أحد الأساليب التحوطية للمؤسسات لمواجهة التمويل الخارجي المكلف المرتبط بالاضطرابات السياسية والاقتصادية، حيث تمثل زيادة السيولة النقدية حاجزاً وصلابة ضد المخاطر المصاحبة لعدم اليقين الاقتصادي، وهو ما اكتشفته دراسة تحليلية لسوق الأوراق المالية المصرية حول تأثير المخاطر الجيوسياسية وعدم التأكد الاقتصادي على الاحتفاظ بالنقدية في الشركات (سليم، ٢٠٢٥).

وعلى الرغم من الأبحاث التي تناولت العلاقة بين عدم الاستقرار الاقتصادي وإجراءات التدبير المؤسسي للمخاطر في بعض البيئات، فإن الفجوة البحثية في السياق السعودي واضحة ومؤثرة، حيث يندر وجود دراسات تطبيقية حديثة تسلط الضوء على كيفية تبني المؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية للأطر والنظم الفعالة لإدارة المخاطر في بيئة اقتصادية غير مستقرة. ففي معظم الدراسات المتاحة

عالمياً أو إقليمياً، يلاحظ أن التركيز يكون على تحليل أسباب المخاطر وأنواعها أو على تقييم أثرها الكلي، إلا أنه نادراً ما يتم ربط ذلك بتحليل استراتيجيات إدارة المخاطر المطبقة داخل بيئات الأعمال السعودية، خاصة في ظل التحولات الكبيرة التي يشهدها الاقتصاد السعودي على صعيد التنوع الاقتصادي، التحديات التنظيمية، وتوسع الأسواق المالية.

كما أن المخاطر الناتجة عن تقلبات السوق وعدم اليقين الاقتصادي لا تمتد آثارها إلى الأبعاد التشغيلية والمالية فحسب، بل تؤثر أيضاً على إجراءات الحوكمة والشفافية المؤسسية مما يزيد من ضرورة تطوير نظم إدارة المخاطر لتكون أكثر مرونة واستباقية. وتدعم الأدبيات هذه الرؤية بتأكيد أن عدم الاستقرار الاقتصادي وزيادة مستوى المخاطر المصاحبة له يقوّضان الاستقرار المالي العام، ويحدان من فاعلية المؤسسات في تخصيص الموارد بكفاءة، وهو ما يستدعي حلولاً منهجية تعتمد على التخطيط الاستراتيجي والتحوط المالي (IMF, 2025)

ومن هنا تنبثق الفجوة بين الواقع الحالي والمأمول في إدارة المخاطر داخل المؤسسات الاقتصادية السعودية: فبينما تشير الدراسات العالمية والمؤسسات الدولية إلى ضرورة وجود أطر متطورة لإدارة المخاطر تكون قادرة على التعامل الاستباقي مع المخاطر المعاصرة، فإن الواقع المؤسسي في المملكة لا يزال يواجه نقصاً في الدراسات التطبيقية التي تربط بين المتغيرات البيئية الاقتصادية والاستراتيجيات الإدارية الواعية لإدارة المخاطر. إن هذه الفجوة تجعل من الصعب على المؤسسات تصميم نظم مدروسة قادرة على التنبؤ بالتهديدات المحتملة والتعامل معها بفاعلية قبل وقوعها، وليس بعد أن تتحول إلى أزمات حادة.

وتنطلق إشكالية هذه الدراسة الآن في تساؤلات بحثية عميقة تسعى إلى التقريب بين الواقع والمأمول في إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية السعودية، من خلال فهم مستوى التأثير الحقيقي لعدم الاستقرار الاقتصادي على الأداء المؤسسي، وتحديد ما إذا كانت النظم الحالية كافية أو تحتاج إلى تطويرات منهجية.

## أهداف الدراسة

### الهدف الرئيسي

تحليل أثر إدارة المخاطر بأبعادها الثلاثة) تحليل المخاطر، تقدير المخاطر، ومعالجة المخاطر (على أداء المؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية.

## الأهداف الفرعية

١. دراسة أثر إجراءات تحليل المخاطر على أداء المؤسسات الاقتصادية.
٢. دراسة أثر تقدير المخاطر الاقتصادية على قدرة المؤسسات على اتخاذ القرارات الصحيحة.
٣. دراسة أثر إجراءات معالجة المخاطر على تعزيز المرونة المؤسسية واستدامة العمليات.

## تساؤلات الدراسة

### التساؤل الرئيسي

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها الثلاثة (تحليل المخاطر، تقدير المخاطر، ومعالجة المخاطر) على أداء المؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية؟

### التساؤلات الفرعية

١. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإجراءات تحليل المخاطر على أداء المؤسسات الاقتصادية؟
٢. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقدير المخاطر الاقتصادية على قدرة المؤسسات على اتخاذ القرارات الصحيحة؟
٣. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإجراءات معالجة المخاطر على تعزيز المرونة المؤسسية واستدامة العمليات؟

## فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها الثلاثة (تحليل المخاطر، تقدير المخاطر، ومعالجة المخاطر) على أداء المؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية.

### الفرضيات الفرعية

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإجراءات تحليل المخاطر على أداء المؤسسات الاقتصادية.
٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقدير المخاطر الاقتصادية على قدرة المؤسسات على اتخاذ القرارات الصحيحة.

٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإجراءات معالجة المخاطر على تعزيز المرونة المؤسسية واستدامة العمليات.

## أهمية الدراسة

### أولاً: الأهمية العلمية

تتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة في كونها تسعى إلى إثراء المعرفة النظرية في مجال إدارة المخاطر داخل المؤسسات الاقتصادية، وخصوصاً في البيئات الاقتصادية غير المستقرة، وهو مجال يشهد تحديات كبيرة لم يتم تناولها بشكل كامل في الأدبيات المحلية والدولية على حد سواء. فالمؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، مثلها مثل المؤسسات في باقي أنحاء العالم، تتعرض لتقلبات اقتصادية متعددة، تشمل تغيرات أسعار الفائدة، تقلبات أسعار النفط والسلع الأساسية، عدم اليقين في السياسات المالية والضريبية، وتقلبات السوق العالمية، وكلها عوامل تشكل تهديدات حقيقية للاستقرار المالي والتشغيلي للمؤسسات. ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتقديم تحليل متكامل ومستفيض لكيفية تأثير هذه المخاطر على أداء المؤسسات، بما يساهم في توسيع نطاق الفهم النظري لمفهوم إدارة المخاطر في سياق اقتصادي ديناميكي ومعقد، وهو ما يتيح للباحثين والمختصين الاطلاع على علاقات سببية واضحة بين المخاطر الاقتصادية والاستراتيجيات المؤسسية لإدارتها، بالإضافة إلى تقييم كفاءة هذه الاستراتيجيات ومدى جدواها في التكيف مع المتغيرات الاقتصادية المفاجئة.

كما تسعى الدراسة إلى سد فجوة البحث الموجودة في الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر في المملكة العربية السعودية، حيث أن معظم الدراسات السابقة ركزت على البيئات الاقتصادية المستقرة أو على تحليلات عامة للمخاطر، ولم تقدم رؤية شاملة ومتكاملة تربط بين المخاطر الاقتصادية غير المستقرة والممارسات المؤسسية الفعالة في إدارتها. هذا الفراغ البحثي يجعل من الضروري تطوير إطار نظري يتيح فهم كيفية تصميم نظم إدارة المخاطر بما يتناسب مع خصوصية الاقتصاد السعودي، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية والاقتصادية المحلية والعالمية. ومن خلال هذا التحليل المستفيض، ستسهم الدراسة في تقديم نموذج نظري شامل يوضح العلاقة بين عدم الاستقرار الاقتصادي والاستراتيجيات المؤسسية لإدارة المخاطر، مع إمكانية استخدام هذا النموذج كأساس لدراسات مستقبلية في هذا المجال، سواء في المملكة أو في سياقات اقتصادية مشابهة إقليمياً ودولياً.

إضافة إلى ذلك، توفر الدراسة إطارًا نظريًا متكاملًا يجمع بين المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر، والتحليلات العملية للأدوات والأساليب المعاصرة، والفجوات الموجودة في تطبيقات المؤسسات الاقتصادية. هذا الإطار لا يقتصر على الجانب النظري فحسب، بل يربط بين النظرية والتطبيق، ويزود الباحثين والمهتمين بمجال إدارة المخاطر بمنهجية متكاملة تمكنهم من فهم كيفية قياس المخاطر وتحليلها والتعامل معها بشكل استراتيجي. كما يسهم هذا الإطار في إثراء المعرفة الأكاديمية بتقديم رؤى معمقة حول تأثير المخاطر على الأداء المؤسسي والاستدامة المالية، مع التركيز على تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المفاجئة في البيئة الاقتصادية واتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة وموثوقة.

#### ثانيًا: الأهمية التطبيقية

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في كونها تهدف إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ للمؤسسات الاقتصادية داخل المملكة العربية السعودية، بحيث تمكنها من تحسين نظم إدارة المخاطر وتعزيز قدراتها على التعامل مع بيئة اقتصادية غير مستقرة. من خلال تحليل التحديات والممارسات الحالية، تسعى الدراسة إلى إبراز نقاط القوة والضعف في استراتيجيات إدارة المخاطر، وتقديم حلول عملية تساعد المؤسسات على تحسين الأداء المالي والتشغيلي، وزيادة المرونة المؤسسية، وضمان استمرارية العمليات حتى في أوقات الأزمات الاقتصادية. فالتوصيات المستخلصة من الدراسة ستوفر للمؤسسات أدوات عملية لتقليل الخسائر المحتملة، واتخاذ قرارات مدروسة مبنية على التنبؤ بالمخاطر والتحوط المالي الاستراتيجي.

كما تهدف الدراسة إلى مساعدة صانعي السياسات الاقتصادية وصناع القرار داخل المملكة على فهم طبيعة المخاطر الاقتصادية التي تواجه المؤسسات، وكيفية تصميم سياسات واستراتيجيات تضمن تعزيز الاستقرار المؤسسي والاقتصادي. ففهم هذه المخاطر وتطبيق أدوات إدارة فعالة يمكن أن يدعم القرارات الحكومية والتشريعات الاقتصادية، بما يسهم في توفير بيئة أكثر استقرارًا للأعمال والاستثمارات. ومن خلال هذا الدعم لصانعي السياسات، يمكن تحسين فعالية البرامج الحكومية التي تهدف إلى تطوير القطاع الاقتصادي، بما يساهم في تقليل المخاطر المحتملة على الاقتصاد الوطني، وضمان قدرة المؤسسات على الاستجابة بشكل سريع ومرن لمتغيرات السوق المحلية والعالمية.

إضافة إلى ذلك، تسهم الدراسة في تطوير أدوات قياس وتقييم فعالة لإدارة المخاطر داخل المؤسسات الاقتصادية، بحيث تشمل هذه الأدوات تقييم المخاطر المالية، التحليل التشغيلي للمخاطر، وقياس مدى كفاءة نظم إدارة المخاطر الحالية. إن تطوير هذه الأدوات يوفر للمؤسسات قدرة مستمرة على مراقبة المخاطر والتنبؤ بالأزمات المحتملة، ووضع خطط استباقية للتعامل معها قبل أن تتحول إلى أزمات حادة تؤثر على

الأداء العام. كما أن هذه الأدوات تعتبر مفيدة للباحثين والممارسين على حد سواء، حيث توفر أساسًا علمية عملية لتقييم الأداء المؤسسي في ظل بيئات اقتصادية غير مستقرة، وتعزز من القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة تعتمد على البيانات والتحليلات العلمية.

باختصار، تمثل هذه الدراسة حلقة وصل مهمة بين النظرية والتطبيق، فهي تساهم في إثراء المعرفة العلمية وإغلاق الفجوات البحثية في مجال إدارة المخاطر، وفي الوقت نفسه تقدم توصيات عملية وأدوات قياس قابلة للتطبيق تساعد المؤسسات الاقتصادية وصانعي السياسات على تعزيز الكفاءة المؤسسية والاستدامة الاقتصادية، وتحقيق مستوى أعلى من المرونة والقدرة على التكيف في مواجهة المخاطر الاقتصادية غير المتوقعة. وهذا يجعل من الدراسة إسهامًا علميًا وتطبيقيًا متكاملًا، يوفر حلولًا عملية واستراتيجية يمكن الاستفادة منها على المدى الطويل في صقل أداء المؤسسات وتحسين قدرتها التنافسية.

## الدراسات السابقة

أشارت دراسة محمد عمر المنقوش، طارق محمد بعيو، مدحت إسماعيل المبروك إسماعيل، هيثم عبد الله الفطيسي، عبد الله علي المدهم، وحافظ أمهيدي (2026) إلى أن المشاريع الهندسية تواجه مجموعة معقدة من المخاطر والأزمات الناتجة عن عدم اليقين في الجوانب التقنية والمالية والبيئية والتنظيمية والخارجية، وقد هدفت الدراسة إلى تقديم إطار متكامل لتحديد وتصنيف وإدارة هذه المخاطر مع التركيز على دمج الأساليب النوعية مثل حكم الخبراء وتقنية دلفي وهياكل تقسيم المخاطر مع الأساليب الكمية مثل تقييم المخاطر الاحتمالي ومحاكاة مونت كارلو، وقد طبقت الدراسة منهجية تحليلية شاملة شملت تصنيف المخاطر إلى داخلية وخارجية، وتمييز المخاطر المتوقعة عن الأزمات غير المتوقعة لدعم تطوير استراتيجيات فعالة للتخفيف والاستجابة، وركزت النتائج على أن المخاطر غير المدارة يمكن أن تتصاعد إلى أزمات تؤثر سلبًا على مؤشرات أداء المشروع الرئيسية بما في ذلك التكلفة والجدول الزمني والجودة والسلامة وثقة أصحاب المصلحة، مما قد يؤدي إلى إعادة العمل والتأخير وتجاوز الميزانية والنزاعات التعاقدية والإضرار بالسمعة وحتى إنهاء المشروع، ومع ذلك أكدت الدراسة أن دمج المنهجيات المنظمة مع الأدوات الرقمية الحديثة مثل نمذجة معلومات البناء (BIM) والذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية والتوائم الرقمية يعزز قدرة المؤسسات على الكشف المبكر عن المخاطر والمراقبة في الوقت الفعلي واتخاذ قرارات قائمة على البيانات، وهو ما يمثل إضافة معرفية كبيرة، إلا أن الدراسة اقتصرَت على المشاريع الهندسية دون تعميم النتائج على القطاعات الاقتصادية الأخرى، وهو ما يمثل فجوة يمكن أن يسعى البحث الحالي لمعالجتها من خلال دراسة إدارة المخاطر في بيئة اقتصادية غير مستقرة في المملكة العربية السعودية، حيث يمكن

الاستفادة من مخرجات هذه الدراسة في وضع استراتيجيات مرنة لإدارة المخاطر وتطبيقها على مؤسسات اقتصادية متنوعة.

كما أشارت دراسة عبد الفتاح وبوقلوط (2025) إلى أهمية إدارة المخاطر المالية داخل المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها المباشر على تحسين الأداء المالي، حيث ركزت الدراسة على تحليل مدى إسهام إدارة المخاطر المالية في تعزيز الأداء المالي لمؤسسة سونلغاز ميلة خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى 2023، واستخدم الباحثان منهجية تحليل مالي تعتمد على المؤشرات والنسب المالية، مع التركيز على قياس السيولة والتوازن المالي والأداء العام للمؤسسة، وأظهرت النتائج أن المؤسسة حققت نتائج إيجابية في السيولة والتوازن المالي والخزينة الموجبة، إلا أن صافي نتيجة المؤسسة ظل سلبياً بسبب عدم الاستغلال الأمثل للأصول الثابتة والمتداولة، مما يشير إلى أن إدارة المخاطر المالية كانت فعالة جزئياً ولم تحقق الأثر الكامل على الأداء المالي، وأكد الباحثان على ضرورة تعزيز دور إدارة المخاطر المالية في المؤسسات مع تحليل جميع العوامل المؤثرة في الأداء المالي لتحسينه، وتوضح هذه الدراسة العلاقة المباشرة بين إدارة المخاطر المالية والأداء المالي في بيئة اقتصادية محددة، وهو ما يشكل جزءاً من الفجوة التي يسعى البحث الحالي لمعالجتها من خلال دراسة إدارة المخاطر في بيئة اقتصادية غير مستقرة في المملكة العربية السعودية، حيث يمثل ذلك نموذجاً عملياً لتقييم فاعلية إدارة المخاطر المالية في سياقات مشابهة.

وأظهرت دراسة بوساحة، باية، قايد، وصورية (2025) أن إدارة المخاطر التشغيلية تعد جانباً حيوياً في شركات التأمين الجزائرية، حيث تناولت الدراسة واقع إدارة المخاطر التشغيلية من خلال تحليل مفاهيمي وإحصائي لمدى إدراك العاملين لأحداث الخطر ومؤشراتها، واعتمدت الدراسة على منهجية ميدانية باستخدام استبيان وُزِعَ على عدد من الموظفين في شركات التأمين العمومية والخاصة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS V27، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين تكرار الأحداث التشغيلية وارتفاع مؤشرات الخطر، كما بينت الدراسة أهمية تبني نظم حوكمة فعالة ونظم معلومات متكاملة للحد من هذه المخاطر، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة إدارة المخاطر على المستوى التنظيمي وتحديث آليات الرقابة الداخلية بما يتماشى مع المعايير الحديثة، ومع أن الدراسة قدمت نتائج كمية قوية وأدلة عملية لتحسين إدارة المخاطر التشغيلية، إلا أنها اقتصرَت على قطاع التأمين الجزائري دون تعميم النتائج على بيئات اقتصادية أخرى، وهو ما يمثل فجوة يمكن للبحث الحالي سدها من خلال تطبيق مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية على مؤسسات اقتصادية سعودية في بيئة غير مستقرة، لتقديم إطار تطبيقي أكثر شمولاً وملاءمة لظروف السوق المحلي.

كما أشارت دراسة رستم، أحمد، وتوفيق نور الدين (2025) إلى أن إدارة المخاطر لها أثر كبير على أداء السلامة والصحة المهنية في المؤسسات الصناعية، حيث هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مكونات إدارة المخاطر مثل تحديد وتحليل المخاطر، تنفيذ إجراءات التحكم المخططة، مراقبة وتقييم فاعلية التدابير، وعمليات التحسين المستمر، واعتمد الباحثون على منهجية كمية شاملة تضمنت التحليل الوصفي والعاملي ونماذج الانحدار لاستكشاف أثر إدارة المخاطر على تحسين معايير السلامة والصحة المهنية، وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية إدارة المخاطر وتحسين الأداء، كما أبرزت الدراسة أهمية دمج مفهومي "الفرص والمخاطر" وتعزيز التواصل بين الأطراف المعنية، وتطوير نظم إدارة المخاطر لتشمل تقييمًا دقيقًا ومستمرًا للمخاطر، بالإضافة إلى ضرورة التدريب المستمر واستخدام التكنولوجيا لدعم أنشطة إدارة المخاطر، ومع أن الدراسة قدّمت نموذجًا مهمًا لتحسين الأداء المؤسسي، إلا أنها اقتصرَت على مؤسسة صناعية واحدة، مما يترك فجوة معرفية يمكن للبحث الحالي سدها من خلال دراسة أثر إدارة المخاطر على المؤسسات الاقتصادية السعودية في بيئة غير مستقرة، لتعزيز كفاءة العمليات وتحسين الأداء المؤسسي بشكل أوسع.

وأشارت دراسة نورالدائم الطيب يوسف الحاج (2025) إلى الدور المحوري لإدارة المخاطر المالية في تعزيز التنمية المستدامة للأندية الرياضية السعودية، حيث اعتمد الباحث على منهج وصفي تحليلي مع استخدام عينة عشوائية طبقية قوامها 210 مفردات، وركز على قياس العلاقة بين إدارة المخاطر المالية والتنمية المستدامة، وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية (0.83) عند مستوى (0.01) بين إدارة المخاطر المالية وتعزيز التنمية المستدامة، كما أظهرت الدراسة أن الأندية الرياضية السعودية تستخدم الذكاء الاصطناعي في إدارة المخاطر المالية، وأن تطبيق إطار إدارة المخاطر المالية وفق معايير COSO و ISO 31000 يساهم في تعزيز التنمية المستدامة، وأوصت الدراسة بتطبيق مبادئ الحوكمة والإفصاح المالي والشفافية فيما يتعلق بالمخاطر، بالإضافة إلى تدريب الكوادر المالية والإدارية لضمان فعالية الاستراتيجيات، ومع أن الدراسة قدمت نتائج قوية، إلا أنها اقتصرَت على الأندية الرياضية السعودية دون تعميم النتائج على قطاعات اقتصادية أخرى، ما يفتح المجال أمام البحث الحالي لدراسة إدارة المخاطر المالية في بيئة اقتصادية غير مستقرة تشمل مختلف المؤسسات الاقتصادية.

كما أشارت دراسة سلطان محمد عبد الله باوزير (2025) إلى أثر إدارة المخاطر على كفاءة إدارة الممتلكات في السوق العقاري بمدينة الرياض، حيث ركز الباحث على العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء العقاري، واعتمد المنهج الوصفي لتحليل واقع إدارة المخاطر، وتم توزيع استبيان على 151 فردًا من العينة وتحليل البيانات إحصائيًا للتحقق من فروض الدراسة، وأسفرت النتائج عن أن الإدارة الفعالة للمخاطر

تؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية في التخطيط الاستراتيجي والتسعير والتقييم والتسويق والصيانة والتوقعات، مع تقديم توصيات عملية لتحسين إدارة الممتلكات، ومع أن الدراسة قدمت نموذجًا عمليًا مفيدًا، إلا أنها اقتصررت على السوق العقاري في الرياض دون تعميم النتائج على بيئات اقتصادية أخرى، وهو ما يمكن للبحث الحالي استغلاله لتطبيق نماذج إدارة المخاطر على مؤسسات اقتصادية متنوعة في بيئة غير مستقرة.

وأخيرًا، أبرزت دراسة بن بوجمعة، يوسف، بومدين، والزهراء (2025) أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الجزائرية، حيث تناولت الدراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بتيارت واعتمدت المنهجين الوصفي والتحليلي، وجمعت البيانات عبر استبيان وزّع على 34 موظفًا، وتم تحليل الفرضيات باستخدام SPSS وتقنيات الانحدار وقياس الأثر، وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي ساهم في تحسين إدارة الاشتراكات ومعالجة الحوادث وتحليل المخاطر، ورفع كفاءة إدارة المخاطر المالية وتقليل الأخطاء البشرية، كما بينت الدراسة أهمية الأدوات الرقمية مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في التنبؤ بالمخاطر واكتشاف الاحتيال وتعزيز الشفافية، إلا أن الدراسة أشارت إلى تحديات تشمل ضعف البنية التحتية، نقص الكفاءات الرقمية، مقاومة التغيير، ومخاطر الأمن السيبراني، وأوصت بالاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتكثيف برامج التدريب ووضع استراتيجيات رقمية واضحة لإدارة المخاطر المالية، وتقدم هذه الدراسة نموذجًا مهمًا للبحث الحالي لفهم كيفية دمج التقنيات الرقمية في إدارة المخاطر في بيئة اقتصادية غير مستقرة لتحقيق كفاءة أعلى واستدامة أفضل، ومع ذلك اقتصر البحث على المؤسسات الجزائرية دون تعميم النتائج على بيئات اقتصادية أخرى، ما يمثل فجوة يمكن للبحث الحالي سدها في السياق السعودي.

### تحليل نقدي متكامل

أشارت دراسة محمد عمر المنقوش وزملاؤه (٢٠٢٦) إلى أن المشاريع الهندسية تتعرض لمجموعة كبيرة ومعقدة من المخاطر الناتجة عن عدم اليقين في الجوانب التقنية والمالية والبيئية والتنظيمية والخارجية، وقد هدفت الدراسة إلى تقديم إطار متكامل لتصنيف وإدارة المخاطر باستخدام أساليب نوعية مثل حكم الخبراء وتقنية دلفي وتقسيم الهياكل، إلى جانب الأساليب الكمية مثل التقييم الاحتمالي ومحاكاة مونت كارلو. أظهرت النتائج أن المخاطر غير المُدارة يمكن أن تتطور إلى أزمات تؤثر على التكلفة والجودة والجدول الزمني وثقة أصحاب المصلحة، إلا أن دمج الأدوات الرقمية مثل BIM والذكاء الاصطناعي والتوائم الرقمية يعزز القدرة على الكشف المبكر عن المخاطر وتحسين اتخاذ القرار. بالمقارنة مع دراسة عبد الفتاح وبوقلوط (٢٠٢٥) حول إدارة المخاطر المالية في مؤسسة سونلغاز ميله، نجد أن كلتا الدراستين تؤكدان أهمية إدارة

المخاطر لتحسين الأداء، إلا أن نطاق تطبيقها مختلف؛ الأولى في المشاريع الهندسية والثانية في المؤسسات المالية، كما أن النتائج متوافقة من حيث التأكيد على أن الفشل في إدارة المخاطر يؤدي إلى تأثير سلبي على الأداء العام، بينما تختلف النتائج جزئياً في أن دراسة سونلغاز أظهرت أن إدارة المخاطر المالية كانت فعالة جزئياً فقط بسبب عدم الاستغلال الأمثل للأصول. من حيث المنهجية، استخدمت دراسة المنقوش أساليب نوعية وكمية متكاملة، بينما اقتصرَت دراسة سونلغاز على التحليل المالي الكمي، مما يفسر اختلاف النتائج ويبرز الحاجة إلى دمج أدوات متنوعة في تقييم المخاطر.

ركزت دراسة بوساحة وزملاؤه (٢٠٢٥) على إدارة المخاطر التشغيلية في شركات التأمين الجزائرية، حيث استخدمت منهجية ميدانية مع استبيانات تحليلية على الموظفين، وتم تحليل البيانات باستخدام SPSS، ووجدت وجود علاقة ارتباطية وتأثيرية ذات دلالة إحصائية بين تكرار الأحداث التشغيلية وارتفاع مؤشرات الخطر، مع التأكيد على ضرورة وجود نظم حوكمة ونظم معلومات متكاملة للحد من المخاطر. بالمقارنة مع دراسة رستم وأحمد وتوفيق نور الدين (٢٠٢٥) حول أداء السلامة والصحة المهنية، نجد أن الدراسات تتفق على أهمية دمج إدارة المخاطر لتحسين الأداء المؤسسي، إلا أن الأولى ركزت على القطاع التأميني والثانية على المؤسسات الصناعية، كما تختلف نتائج دراسة السلامة والصحة المهنية في أن الدمج الفعال لممارسات إدارة المخاطر أسهم في تحسين مؤشرات الأداء بشكل ملموس، بينما ركزت الدراسة الجزائرية على الوعي والإدراك لدى العاملين. أما من حيث المنهجية، فقد اعتمدت كلتا الدراستين على أدوات كمية وإحصائية، لكن دراسة السلامة والصحة المهنية استخدمت نماذج الانحدار والتحليل العاملي بينما اقتصرَت دراسة التأمين على التحليل الوصفي والاستبيانات. هذه الاختلافات في البيئة والقطاع وأدوات التحليل تفسر التباين في النتائج وتوضح أن السياق الاقتصادي والتنظيمي يلعب دوراً كبيراً في فاعلية إدارة المخاطر.

أوضحت دراسة نورالدائم الطيب يوسف الحاج (٢٠٢٥) أن إدارة المخاطر المالية لها أثر كبير في تعزيز التنمية المستدامة للأندية الرياضية السعودية، حيث تبنت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليليًا واستخدمت عينة طبقية من ٢١٠ مفردات، ووجدت علاقة ارتباطية قوية بين إدارة المخاطر المالية وتعزيز التنمية المستدامة، مع التأكيد على استخدام الذكاء الاصطناعي لتقليل المخاطر وتحسين الكفاءة المالية. بالمقارنة مع دراسة سلطان محمد عبد الله باوزير (٢٠٢٥) حول السوق العقاري في الرياض، نجد أن كلتا الدراستين تؤكدان الدور الإيجابي لإدارة المخاطر على تحسين الأداء المؤسسي والكفاءة، إلا أن الاختلاف يكمن في المجال التطبيقي؛ الأولى رياضية والثانية عقارية، وكذلك في أدوات التحليل؛ حيث استخدمت دراسة الأندية الرياضية أدوات تحليلية وصفية مع تركيز على الربط بين الإدارة المالية والتنمية المستدامة، بينما اعتمدت

دراسة السوق العقاري على الاستبيانات والتحليل الإحصائي لتحديد أثر إدارة المخاطر على الأداء العقاري. هذا الاختلاف في المجال والأساليب يمكن أن يفسر التباين الجزئي في النتائج ويوضح أن التخصيص القطاعي للبيانات له تأثير مباشر على استنتاجات إدارة المخاطر.

ركزت دراسة بن بوجمعة وزملاؤه (٢٠٢٥) على أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الجزائرية، واعتمدت على منهجين وصفي وتحليلي، مع توزيع استبيان على ٣٤ موظفًا، وتم تحليل الفرضيات باستخدام الانحدار وقياس الأثر، وأظهرت النتائج أن اعتماد التطبيقات الرقمية مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي يحسن القدرة على التنبؤ بالمخاطر والتقليل من الأخطاء البشرية، إلا أن الدراسة أظهرت تحديات مثل ضعف البنية التحتية، نقص الكفاءات الرقمية، ومخاطر الأمن السيبراني. بالمقارنة مع الدراسات السابقة حول إدارة المخاطر المالية مثل دراسة سونلغاز ودراسة الأندية الرياضية، نجد توافقًا على أهمية التكنولوجيا في تحسين إدارة المخاطر، لكن هناك اختلاف في نطاق تطبيق التحول الرقمي والقدرة على مواجهة التحديات، حيث ركزت الدراسات السابقة على النتائج المالية والتنمية المستدامة، بينما ركزت هذه الدراسة على الأدوات الرقمية ورفع كفاءة العمليات، مما يسلط الضوء على فجوة البحث المحتملة حول دمج التحول الرقمي مع إدارة المخاطر المالية في بيئة اقتصادية غير مستقرة في المملكة العربية السعودية.

#### تحليل مقارنة عام بين الدراسات السابقة

من خلال المقارنة بين الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة أن جميعها تتفق على أن إدارة المخاطر تسهم في تحسين الأداء المؤسسي أو المالي أو التشغيلي، ولكن هناك اختلافات واضحة في النتائج بسبب اختلاف القطاعات (الهندسة، التأمين، الصناعة، العقار، الأندية الرياضية)، والمنهجيات (كمية، نوعية، وصفي، تحليلي)، وحجم العينة، والسياق الجغرافي والثقافي، وأدوات القياس. على سبيل المثال، الدراسات التي استخدمت مزيجًا من الأساليب النوعية والكمية مثل دراسة المنقوش وزملاؤه (٢٠٢٦) أظهرت نتائج أكثر شمولًا من الدراسات التي اقتصر على التحليل المالي أو الاستبيانات فقط، مما يفسر اختلاف مستوى الدقة في النتائج وأثرها على الأداء. كما أن بعض الدراسات ركزت على بيانات مستقرة نسبيًا، بينما لم تغطِ البيئة الاقتصادية غير المستقرة، وهو ما يمثل عاملاً مؤثرًا في فاعلية إدارة المخاطر وأدواتها.

#### تحديد فجوة البحث

على الرغم من ثراء الدراسات السابقة في تناول إدارة المخاطر في القطاعات المختلفة مثل المشاريع الهندسية والمؤسسات المالية والشركات الصناعية والأندية الرياضية والسوق العقاري، إلا أن هناك فجوات

واضحة يمكن للبحث الحالي استغلالها لمعالجتها. أولاً، معظم الدراسات ركزت على نوع واحد من المخاطر سواء كانت مالية، تشغيلية، أو تقنية، ولم تقدم دراسة شاملة تربط بين هذه الأنواع المختلفة من المخاطر في سياق واحد. على سبيل المثال، دراسة المنقوش وزملاؤه (2026) قدمت إطاراً متكاملًا لإدارة المخاطر في المشاريع الهندسية، لكنها اقتصرت على المشاريع الهندسية ولم تشمل المؤسسات الاقتصادية الأخرى، بينما دراسة سونلغاز (2025) ركزت على المخاطر المالية فقط، مما يترك فراغاً معرفياً حول كيفية دمج أنواع المخاطر المختلفة لتحقيق إدارة أكثر شمولية وفعالية في بيئة اقتصادية غير مستقرة.

ثانياً، الدراسات السابقة غالباً اقتصرت على بيانات مستقرة نسبياً أو سياقات محددة جغرافياً، مثل الجزائر أو الرياض في السعودية، ولم تغطِ الظروف الاقتصادية غير المستقرة التي قد تؤثر بشكل كبير على فاعلية إدارة المخاطر. فعلى سبيل المثال، الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر التشغيلية أو المالية في الجزائر أو الأندية الرياضية السعودية أظهرت نتائج إيجابية جزئياً أو محدودة، ويعود ذلك إلى أن البيئة الاقتصادية المحيطة لم تكن عرضة لمستوى عالي من عدم اليقين، مما يبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية في بيئة اقتصادية غير مستقرة لتوضيح مدى قوة واستدامة استراتيجيات إدارة المخاطر في مواجهة تقلبات السوق والأزمات المالية.

ثالثاً، تظهر فجوة واضحة في دمج التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي في إدارة المخاطر عبر جميع القطاعات الاقتصادية. دراسة بن بوجمعة وزملاؤه (2025) ركزت على التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية، إلا أنها اقتصرت على قطاع محدد مع عينة صغيرة جداً، ولم توضح كيف يمكن تطبيق هذه الأدوات الرقمية على مؤسسات متنوعة في بيئة اقتصادية غير مستقرة. وهذا يفتح المجال لدراسة أثر دمج الأدوات الرقمية المتقدمة مع إدارة المخاطر المالية والتشغيلية في المؤسسات السعودية، وكيف يمكن أن تعزز هذه الأدوات من قدرة الشركات على التنبؤ بالمخاطر وتقليل الخسائر وتحسين اتخاذ القرار في أوقات الأزمات الاقتصادية.

رابعاً، هناك فجوة مرتبطة بالمنهجية وحجم العينة. العديد من الدراسات السابقة اعتمدت على منهج كمي أو وصفي فقط، مثل الاستبيانات أو التحليل المالي، مع اقتصار العينة على عدد محدود من الأفراد أو المؤسسات، ما يجعل نتائجها أقل تعميمًا. على سبيل المثال، دراسة نورالدائم الطيب يوسف الحاج (2025) استخدمت عينة محدودة من الأندية الرياضية، ودراسة بن بوجمعة وزملاؤه (2025) وزعت استبياناً على 34 موظفًا فقط، وهذا يقلل من قوة النتائج الإحصائية. لذا فإن البحث الحالي يمكن أن يسد هذه

الفجوة من خلال اعتماد منهج مدمج كمي وكيفي مع استخدام عينة كبيرة ومتنوعة تشمل مختلف المؤسسات الاقتصادية، لضمان نتائج أكثر دقة وموثوقية، وكذلك لتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في الواقع.

خامسًا، تظهر فجوة متعلقة بالعوامل السياقية والفئوية. معظم الدراسات لم تدرس تأثير الفئات العمرية المختلفة أو الفئات الاجتماعية أو أحجام الشركات المختلفة على فعالية إدارة المخاطر، كما لم يتم دمج السياق الثقافي والاجتماعي في تحليل النتائج. هذه الفجوة مهمة جدًا، لأن اختلاف البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسات على تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر، وهو ما يمثل أحد المحاور التي يسعى البحث الحالي لتغطيتها لضمان شمولية النتائج وتطبيقها على بيئة اقتصادية غير مستقرة ومتنوعة في المملكة العربية السعودية.

### المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة الحالية إلى إطار نظري شامل يجمع بين عدة نظريات أساسية تمثل الركائز الفكرية لفهم إدارة المخاطر في بيئة اقتصادية غير مستقرة، حيث تتيح هذه المنطلقات النظرية تحليل العمليات الإدارية واتخاذ القرارات الاستراتيجية المرتبطة بالمخاطر المالية والتشغيلية والتقنية بشكل متكامل. أولًا، تعتمد الدراسة على نظرية الموارد الحيوية (Resource-Based View - RBV)، والتي تؤكد أن المؤسسات تعتمد في نجاحها على الموارد والقدرات الفريدة التي تمتلكها، والتي تُعد مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة. وفقًا لهذه النظرية، فإن قدرة المؤسسات على مواجهة المخاطر الاقتصادية والتقلبات المالية لا تعتمد فقط على الموارد المادية مثل الأموال والأصول، بل تشمل أيضًا الموارد البشرية من حيث مهارات القادة والمديرين وكفاءاتهم في تحليل المخاطر واتخاذ قرارات سليمة، إضافة إلى الموارد التقنية التي تمكن من رصد المخاطر والتنبؤ بها قبل وقوعها. ومن هذا المنطلق، توضح الدراسة أن المؤسسات السعودية، التي تتعرض لتحديات اقتصادية غير مستقرة، يمكن أن تحقق مستوى عالٍ من المرونة المؤسسية من خلال تحسين استخدام الموارد الحيوية المتاحة لديها، سواء عبر الاستثمار في الأنظمة الرقمية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، أو من خلال تطوير الكفاءات البشرية القادرة على التعامل مع المخاطر المالية والتشغيلية، مع مراعاة أن الفشل في استغلال هذه الموارد يؤدي إلى تفاقم المخاطر وتحويلها إلى أزمات تهدد استقرار المؤسسة وقدرتها على الاستمرار. كما تُبرز النظرية الدور الحيوي للموارد غير الملموسة، مثل سمعة المؤسسة، علاقاتها مع أصحاب المصلحة، والثقافة التنظيمية، في تعزيز قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر بفاعلية، وهو ما يربط بين النظرية RBV والتطبيق العملي لممارسات إدارة المخاطر في بيئة حقيقية.

ثانيًا، تعتمد الدراسة على نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) ، والتي تعتبر أن المؤسسات لا تعمل بمعزل عن المحيط الخارجي، بل تتفاعل بشكل مستمر مع مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفون، العملاء، المستثمرون، الموردون، والهيئات التنظيمية. تشير هذه النظرية إلى أن نجاح إدارة المخاطر لا يقتصر على الإجراءات الداخلية فقط، بل يشمل مدى مراعاة المؤسسة لحقوق واحتياجات أصحاب المصلحة وتأثيرها على قراراتهم وسلوكهم. في سياق الدراسة الحالية، يتم تطبيق هذه النظرية على فهم العلاقة بين استراتيجيات إدارة المخاطر ورضا وثقة أصحاب المصلحة، حيث يُحلل الباحث كيف يمكن لممارسات إدارة المخاطر المالية والتشغيلية أن تقلل من المخاطر المحتملة التي قد يتعرض لها المستثمرون، وتحافظ على استمرارية الأعمال، وتعزز من شفافية العمليات المالية والإدارية، بالإضافة إلى دعم ثقافة السلامة المهنية والوعي بالمخاطر بين الموظفين. كما تسلط النظرية الضوء على أهمية التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة لإدارة توقعاتهم، وتوضيح خطط المؤسسة للتعامل مع الأزمات والمخاطر غير المتوقعة، وهو ما يجعل الإدارة أكثر فاعلية وقدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية المفاجئة. علاوة على ذلك، يربط التطبيق العملي لهذه النظرية بين القرارات الاستراتيجية لإدارة المخاطر وبين تحقيق رضا المستثمرين والعملاء والموظفين، مما يخلق بيئة تنظيمية متكاملة توازن بين تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة ومتطلبات الأطراف الخارجية.

ثالثًا، تعتمد الدراسة أيضًا على نظرية الابتكار (Innovation Theory) ، التي تؤكد على أن تبني الابتكار في العمليات الإدارية والتقنية يساهم في تحسين قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المستجدة والتقلبات الاقتصادية غير المتوقعة، مع تعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل الخسائر المحتملة. يتم تطبيق هذه النظرية عمليًا في الدراسة الحالية من خلال التركيز على دور التقنيات الرقمية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الكبيرة، والتنبؤ بالمخاطر، والتوائم الرقمية في دعم إدارة المخاطر، حيث تمكن هذه الأدوات المؤسسات من تحديد المخاطر المحتملة قبل وقوعها، وتصميم استراتيجيات وقائية فعالة، ومراقبة المخاطر بشكل مستمر، ما يزيد من مرونة المؤسسة ويقلل من آثار الأزمات الاقتصادية على الأداء المالي والتشغيلي. كما توضح النظرية أن الابتكار لا يقتصر على الأدوات التقنية فقط، بل يشمل تطوير أساليب إدارة المخاطر نفسها، مثل دمج الأساليب الكمية والنوعية لتقييم المخاطر، وإنشاء خطط طوارئ ديناميكية تتكيف مع تغير الظروف الاقتصادية والبيئية، وهو ما يمثل جسرًا عمليًا بين النظرية والواقع المؤسسي، ويعزز قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات استراتيجية مستندة إلى البيانات والتحليل العلمي بدلاً من الاعتماد على الحدس أو الخبرات السابقة فقط. بالإضافة إلى ذلك، يوضح الإطار النظري أن دمج الابتكار مع الموارد الحيوية

واهتمامات أصحاب المصلحة يوفر نموذجًا متكاملًا لإدارة المخاطر، يضمن قدرة المؤسسة على التكيف في مواجهة التحديات الاقتصادية المعقدة والمتزايدة، ويساهم في تعزيز الاستدامة المؤسسية وتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد.

باختصار، يشكل الإطار النظري لهذه الدراسة مزيجًا متكاملًا من نظرية الموارد الحيوية، ونظرية أصحاب المصلحة، ونظرية الابتكار، حيث يسمح هذا الدمج بفهم متعدد الأبعاد لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية. من خلال النظر في الموارد الداخلية للمؤسسة، والتفاعلات مع أصحاب المصلحة، وتبني الابتكار في العمليات الإدارية والتقنية، يمكن للبحث الحالي تحليل كيفية تحسين الأداء المالي والتشغيلي وتقليل الخسائر المحتملة في بيئة اقتصادية غير مستقرة، مما يساهم في تصميم استراتيجيات عملية قابلة للتطبيق، ويعزز القدرة المؤسسية على مواجهة التحديات المستقبلية. هذا الإطار النظري يوفر قاعدة قوية للبحث، ويساعد على ربط النتائج التطبيقية بالمفاهيم العلمية، مع التأكيد على أن دمج هذه النظريات الثلاثة يشكل نهجًا شاملاً يمكن المؤسسات من التكيف المستمر وتحقيق الاستدامة المؤسسية حتى في أكثر الظروف الاقتصادية تقلبًا وتعقيدًا.

#### المنهجية وطرق البحث

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Approach) كخيار منهجي مناسب لدراسة أثر إدارة المخاطر في البيئة الاقتصادية غير المستقرة على سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المؤسسات، حيث يتيح هذا المنهج وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة بطريقة دقيقة، مع التركيز على تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري للبحث، دون التدخل في العمليات أو التحكم فيها. يتيح المنهج الوصفي التحليلي للباحث القدرة على التعرف على اتجاهات المشاركين في مجال إدارة المخاطر وفهم مدى وعيهم بالمخاطر المالية والتشغيلية والابتكارية التي تواجه بيئات العمل في ظل التغيرات الاقتصادية المفاجئة، كما يمكنه من تقديم توصيات عملية تستند إلى أدلة علمية قابلة للتطبيق.

أما المنهج المستخدم فهو المنهج الكمي (Quantitative Method)، حيث يتم جمع البيانات من المشاركين عبر استبيان مصمم خصيصًا لقياس مستوى ودرجة تطبيق ممارسات إدارة المخاطر لدى الأفراد. ويتيح هذا المنهج إمكانية تطبيق التحليل الإحصائي على المتغيرات المختلفة، بما في ذلك استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وتحليل الارتباط والانحدار، لتحديد العلاقة بين متغيرات إدارة المخاطر

ومستوى الأداء الفردي والوعي بالمخاطر، وذلك بهدف استخلاص نتائج دقيقة تمكن من تفسير سلوكيات الأفراد تجاه إدارة المخاطر في بيئة اقتصادية غير مستقرة.

### خطة البحث وخطوات التنفيذ

تم وضع خطة منهجية واضحة لتنفيذ الدراسة على النحو التالي:

### مجتمع الدراسة وعينة البحث

يتركز مجتمع الدراسة على الأفراد العاملين في مختلف المؤسسات والمجالات الاقتصادية داخل المملكة العربية السعودية، الذين يتعرضون مباشرة لتأثيرات المخاطر الاقتصادية والمالية، مما يجعل آراؤهم وخبراتهم مرجعاً أساسياً لفهم كيفية التعامل مع المخاطر. وقد تم اختيار عينة مكونة من ٢٠٠ مشاركاً باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل كافة الفئات العمرية والاجتماعية والمهنية داخل المجتمع، مع مراعاة التنوع الجغرافي بين المدن الرئيسية مثل الرياض، جدة، والدمام.

### تصميم أداة جمع البيانات

تم إعداد استبيان ليكون الأداة الرئيسية لجمع البيانات، مع تحديد 5 عبارات لكل بعد من أبعاد إدارة المخاطر، بما يشمل البعد المالي، التشغيلي، الابتكاري، الالتزام المؤسسي، وتفاعل الأفراد مع أصحاب المصلحة. تم صياغة العبارات بطريقة واضحة ومباشرة، مع استخدام مقياس ليكرت الخماسي (١ = أبداً، ٥ = دائماً) لتقييم درجة تطبيق كل عبارة من قبل المشاركين.

### اختبار أداة البحث

قبل توزيع الاستبيانات، تم اختبارها على عينة تجريبية صغيرة من ٢٠ فرداً للتحقق من وضوح الأسئلة وملاءمتها، كما تم اعتماد صدق المحتوى عبر مراجعة مجموعة من الخبراء في إدارة المخاطر، بالإضافة إلى قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا لضمان موثوقية النتائج ودقتها.

جمع البيانات: تم توزيع الاستبيان على 200 مشارك خلال الربع الثاني من عام ٢٠٢٦، مع التأكد من تنوع الفئات العمرية والمستويات التعليمية والمهنية لضمان شمولية النتائج، ومراعاة التنوع الجغرافي داخل المملكة العربية السعودية.

## تحليل البيانات

بعد جمع الاستبيانات، تم إدخال البيانات إلى برنامج التحليل الإحصائي لاستخراج المتوسطات والانحراف المعياري، وتحليل الارتباط والانحدار بين المتغيرات، مع التركيز على تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري للدراسة لتحديد مدى تأثير إدارة المخاطر على الأفراد ومستوى وعيهم بالمخاطر المالية والتشغيلية والابتكارية في بيئة اقتصادية غير مستقرة.

## أدوات الدراسة

تم استخدام الاستبيان فقط كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع تصميمه بحيث يقيس جميع أبعاد إدارة المخاطر من منظور الأفراد المشاركين:

### ١. بناء الاستبيان:

- يحتوي الاستبيان على 5 عبارات لكل بعد من أبعاد الدراسة: المالي، التشغيلي، الابتكاري، الالتزام المؤسسي، وتفاعل الأفراد مع أصحاب المصلحة.
- تم صياغة العبارات بلغة واضحة ومباشرة لتسهيل الفهم وضمان دقة الإجابات من جميع المشاركين.
- تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقييم الإجابات من ١ = أبدًا إلى ٥ = دائمًا، ما يتيح تحويل الإجابات إلى بيانات كمية قابلة للتحليل.

### ٢. اختبارات الصدق والثبات:

- تم اعتماد صدق المحكمين لتقييم مدى قدرة العبارات على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة.
- تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لضمان ثبات الاستبيان وموثوقية القياس لجميع الأبعاد، مع الأخذ في الاعتبار أن كل بعد يحتوي على ٥ عبارات.

## حدود الدراسة

### أولاً: المجال البشري

- مجتمع الدراسة: جميع الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية المختلفة في المملكة العربية السعودية، والذين يتأثرون مباشرة بالمخاطر الاقتصادية والمالية.

- عينة الدراسة 200: فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مدن رئيسية مثل الرياض، جدة، والدمام، مع مراعاة التنوع في العمر، الجنس، المستوى التعليمي، وطبيعة الوظيفة لضمان تمثيل جميع الفئات.

ثانيًا: المجال المكاني

- تغطي الدراسة المملكة العربية السعودية بالكامل، مع التركيز على المدن الاقتصادية الرئيسية لضمان تمثيل بيئة اقتصادية متنوعة ومواجهة التحديات المرتبطة بها.

ثالثًا: المجال الزمني

- فترة جمع البيانات: الربع الثاني من عام ٢٠٢٦.

## قائمة المراجع

- IMF. (2025). تعزيز الاستقرار المالي لضمان القدرة على الصمود في أوقات عدم اليقين. صندوق النقد الدولي (IMF).
- الشبيلي، لولو سعود. (٢٠٢٣). تقييم مدى الالتزام بتطبيق إدارة المخاطر في قطاع الفعاليات والمؤتمرات في منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية و القانونية، ٧(٨)، ٩٠-١٠١.
- بن بوجمعة، يوسف، بومدين، الزهرة. (٢٠٢٥). تأثير التحول الرقمي على إدارة المخاطر المالية في المؤسسات، Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت.
- بوجردة، أمال، لحمر، إيمان، بولفلفل، إبراهيم. (٢٠١٩). دور القيادة في إدارة المخاطر، ١-١٠.
- بوزرواطة، أسماء، حمادي، مليكة. (٢٠٢٤). دور اليات الحوكمة في ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية. أبحاث اقتصادية معاصرة، ٧(٢)، ٢٠٣-٢١٨.
- حمد حسن بورويق، محمد عبدالسلام الهادي المقوز. (٢٠٢٥). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة المخاطر وإدارة الكوارث. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي (NA/SP)، ١٣٨-١٤٦.
- خميس، محمد محمد، عمرو. (٢٠٢٥). أثر المخاطر الجيوسياسية وعدم التأكد في السياسة الاقتصادية علي إستثمارات الشركات الدور المعدل لغموض وتعقد التقارير المالية دليل من الشركات المقيدة بالبورصة المصرية. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، ٧(٢)، ١-١٠٢.
- رستم، أحمد، توفيق نور الدين. (٢٠٢٥). أثر إدارة المخاطر على أداء السلامة والصحة المهنية دراسة حالة في احدى المؤسسات الصناعية. المجلة المصرية للسكان وتنظيم الأسرة، ٥٧(٢)، ١٠٠-١٢٩.
- سكندري، فاطمة زهراء. (٢٠٢٤). أهمية إدارة المخاطر المالية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالات مؤسسات اقتصادية (Doctoral dissertation, عبد القادر علي بن يحيى/امحمد متناوي).
- سلطان محمد عبدالله باوزير. (٢٠٢٥). أثر إدارة المخاطر على كفاءة إدارة الممتلكات في السوق العقاري في الرياض. Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences, ١١٦(١)، ٤٧٨-٤٨٦.

- سليم, أيمن عطوه عزازى. (٢٠٢٥). تأثير المخاطر الجيوسياسية وعدم التأكد الاقتصادي على الاحتفاظ بالنقدية: أدلة من سوق الأوراق المالية المصري. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. 17(2), 115-183.
- عبد الفتاح, & بوقلوط. (٢٠٢٥). دور إدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية (Doctoral dissertation, univercity centre of abdelhafid boussouf mila).
- عبد الملك, شاكر, عمر, خديجة, عاطف, علي. (٢٠٢٥). درجة توافر مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات اليمنية وفقا للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000: 2018) دراسة مقارنة. مجلة التمكين الاجتماعي, ٧(٣), ١٤٨-١٧٣.
- محمد عمر المنقوش, طارق محمد بعيو, مدحت اسماعيل المبروك اسماعيل, هيثم عبدالله الفطيسي, عبدالله على المدهم, حافظ امهيدي. (٢٠٢٦). إدارة المخاطر والأزمات في المشاريع الهندسية: دور أطر إدارة المشاريع والتقنيات الناشئة. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي. 4(1), 140–152. (NA/SP).
- نورالدائم الطيب يوسف الحاج. (٢٠٢٥). دور إدارة المخاطر المالية في تعزيز التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على الأندية الرياضية السعودية ٢٠٢٥. مجلة إدارة المخاطر والأزمات, ٦(٢), ٢٣-٤١.