

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة



أثر إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين بيئة العمل وجودة القرارات الإدارية: دراسة  
تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية

The Impact of Enterprise Risk Management on Enhancing the Work  
Environment and the Quality of Managerial Decisions: An Applied Study on  
Saudi Industrial Companies

اعداد الطالب /

مها عقيل الربيعه  
الرقم الجامعي /

253001967

إشراف /

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# 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 ينفع 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/ د. الفيصـل عبد الحميد ود. فايز جراد لتفضلـهما بقبول الإشراف

على مشروع بحثي وما بذلا من جهد وعلى ما قدما لي من نصائح وتوجيهات مكننتني من تخطي المصاعب التي

واجهتني في هذا المشروع البحثي وكذلك اتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع دكاترة الجامعة لما قدموا لي طيلة فترة

الدراسة.

واتقدم بالشكر الجزيل إلى لجنة المناقشة وأعضائها الموقعين المحترمين لقبولهم مناقشة هذا العمل وعلى ما

سيبدونه من ملاحظات.

## حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحثة

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين بيئة العمل وجودة القرارات الإدارية في الشركات الصناعية السعودية وذلك في ضوء التحديات المتزايدة التي تواجه القطاع الصناعي نتيجة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتشغيلية. وانطلقت الدراسة من أهمية إدارة المخاطر المؤسسية بوصفها أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها ووضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها بما يدعم استمرارية الأعمال ويرفع كفاءة الأداء المؤسسي ويحسن بيئة العمل ويعزز جودة القرارات الإدارية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها. كما اعتمدت على المنهج الكمي في جمع وتحليل البيانات باستخدام الاستبانة التي تم إعدادها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية ممن يشاركون بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية أو في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (15) مفردة لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية والإدارات الوظيفية داخل الشركات الصناعية.

اشتملت أداة الدراسة على مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة الرئيسة والمتمثلة في إدارة المخاطر المؤسسية بوصفها المتغير المستقل وبيئة العمل وجودة القرارات الإدارية بوصفهما المتغيرين التابعين. وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تضمنت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة.

وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات الصناعية السعودية كما بينت وجود مستوى مرتفع من جودة بيئة العمل وجودة القرارات الإدارية. وأكدت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية في تحسين بيئة العمل كما أظهرت وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية في تحسين جودة القرارات الإدارية. كما كشفت النتائج أن تعزيز ثقافة إدارة المخاطر ودمجها في العمليات الإدارية يسهم في تحسين التواصل التنظيمي

وزيادة الثقة بين العاملين ودعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات أكثر دقة وتقليل مستويات عدم التأكد.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات الصناعية السعودية من خلال تطوير السياسات والإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر ونشر ثقافة الوعي بالمخاطر بين العاملين وتأهيل القيادات الإدارية وتطوير أنظمة المعلومات الداعمة لاتخاذ القرار وربط إدارة المخاطر بالتخطيط الاستراتيجي وعمليات تحسين الأداء المؤسسي بما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للشركات الصناعية وتحقيق أهداف التنمية الصناعية في المملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر المؤسسية، بيئة العمل، جودة القرارات الإدارية، الشركات الصناعية السعودية، الأداء المؤسسي.

## الفهرس

|         |                                               |
|---------|-----------------------------------------------|
| 2.....  | البسمة                                        |
| 3.....  | اهاء                                          |
| 4.....  | شكر وتقدير                                    |
| 5.....  | حقوق الطباعة                                  |
| 6.....  | المستخلص                                      |
| 11..... | الفصل الاول: الإطار العام للدراسة             |
| 12..... | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 12..... | مقدمة                                         |
| 14..... | مشكلة الدراسة:                                |
| 16..... | أهمية الدراسة:                                |
| 17..... | أهداف الدراسة:                                |
| 18..... | تساؤلات الدراسة                               |
| 18..... | فروض الدراسة:                                 |
| 19..... | المنطلقات النظرية للدراسة:                    |
| 23..... | الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري |
| 24..... | مقدمة الفصل الثاني                            |
| 25..... | الدراسات السابقة                              |

|    |                                                                             |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|
| 37 | الإطار النظري.....                                                          |
| 37 | ماهية إدارة المخاطر المؤسسية.....                                           |
| 41 | أهمية إدارة المخاطر المؤسسية في المنظمات الحديثة.....                       |
| 43 | أهداف إدارة المخاطر المؤسسية.....                                           |
| 45 | أطر ومعايير إدارة المخاطر المؤسسية.....                                     |
| 46 | بيئة العمل في المنظمات المعاصرة.....                                        |
| 48 | العوامل المؤثرة في بيئة العمل.....                                          |
| 50 | العوامل المؤثرة في جودة القرارات الإدارية.....                              |
| 52 | أثر إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين بيئة العمل.....                         |
| 53 | أثر إدارة المخاطر المؤسسية في جودة القرارات الإدارية.....                   |
| 56 | العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وبيئة العمل وجودة القرارات الإدارية..... |
| 59 | الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                                           |
| 60 | مقدمة الفصل الثالث.....                                                     |
| 60 | المنهجية وطرق البحث.....                                                    |
| 61 | أدوات الدراسة :.....                                                        |
| 62 | مجتمع البحث.....                                                            |
| 62 | عينة البحث.....                                                             |
| 63 | حدود البحث.....                                                             |

|    |                                                      |
|----|------------------------------------------------------|
| 64 | الفصل الرابع: النتائج والتوصيات.....                 |
| 65 | مقدمة الفصل الرابع.....                              |
| 65 | تحليل البيانات.....                                  |
| 65 | أولاً: الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة..... |
| 68 | ثانياً: التحليل الوصفي لعبارات الاستبانة.....        |
| 76 | ثالثاً: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة.....           |
| 78 | رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة.....                   |
| 80 | خامساً: مناقشة النتائج.....                          |
| 81 | النتائج.....                                         |
| 83 | التوصيات.....                                        |
| 85 | المراجع.....                                         |
| 88 | الملاحق (الاستبانة).....                             |
| 95 | Abstract.....                                        |

## الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### مقدمة

تواجه الشركات في العصر الحديث بيئة عمل تتسم بدرجة عالية من التغير والتعقيد نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة إضافة إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات في مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية. وقد أدى هذا الواقع إلى زيادة مستوى المخاطر التي قد تواجه الشركات أثناء ممارسة أنشطتها المختلفة الأمر الذي يفرض على المؤسسات ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة تساعدها على التعامل مع هذه المخاطر بصورة منهجية ومنظمة. وتعد إدارة المخاطر من أهم الممارسات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في مواجهة التحديات المختلفة التي قد تؤثر في استقرارها التنظيمي وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية (Nocco & Stulz، 2006).

وتشير إدارة المخاطر إلى مجموعة من العمليات المنظمة التي تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة وتحليلها وتقييم آثارها ثم العمل على وضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها بطريقة تساعد في تقليل آثارها السلبية وتعزيز قدرة المؤسسات على الاستجابة للتغيرات المختلفة في بيئة العمل. كما تسهم إدارة المخاطر في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات من خلال توفير المعلومات اللازمة حول طبيعة المخاطر المحتملة وتأثيرها المتوقع على أداء المؤسسة الأمر الذي يساعد القيادات الإدارية على اختيار البدائل المناسبة في مواجهة التحديات المختلفة التي قد تواجهها (Lundqvist، 2014).

وتزداد أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات المعاصرة نظراً لما لها من دور في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات حيث تساعد ممارسات إدارة المخاطر المؤسسات على التعامل مع حالة عدم اليقين التي قد تواجهها في بيئة الأعمال المتغيرة. كما أن تطبيق أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر يساهم في تحسين قدرة المؤسسات على تحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف التنظيمية وتقليل المخاطر المحتملة التي قد تؤثر في أداء المؤسسة أو في قدرتها على الاستمرار في تحقيق أهدافها (Gordon et al، 2009).

كما تسهم إدارة المخاطر في دعم بيئة العمل داخل المؤسسات من خلال تعزيز مستوى التنظيم والتخطيط داخل المؤسسة حيث تساعد عملية تحديد المخاطر وتحليلها في تطوير الإجراءات التنظيمية التي تهدف إلى تقليل المشكلات التي قد تواجه العاملين أثناء أداء مهامهم المختلفة. كما أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يسهم في تعزيز الاستقرار التنظيمي داخل المؤسسات الأمر الذي يؤدي إلى تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الكفاءة التنظيمية داخل المؤسسة (Soin & Collier، 2013).

وتعد عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها حيث تعتمد جودة القرارات الإدارية على مدى توفر المعلومات الدقيقة التي تساعد الإدارة على تحليل المشكلات المختلفة واختيار البدائل المناسبة للتعامل معها. وفي هذا السياق تسهم إدارة المخاطر في دعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات تحليلية حول طبيعة المخاطر التي قد تواجه المؤسسة وتأثيرها المتوقع على الأداء المؤسسي الأمر الذي يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية في مواجهة التحديات المختلفة (Meidell & Kaarbøe، 2017).

كما أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات يسهم في تعزيز قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات المختلفة في بيئة الأعمال حيث يساعد تحليل المخاطر على تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع التحديات المختلفة التي قد تواجه المؤسسات. كما يسهم تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في تحسين قدرة المؤسسات على الاستجابة للتغيرات المفاجئة في بيئة العمل وتعزيز قدرتها على تحقيق الاستقرار التنظيمي وتحسين بيئة العمل داخل المؤسسة (Yang et al.، 2018).

كما تشير العديد من الدراسات الحديثة إلى أن تطوير أنظمة ديناميكية لإدارة المخاطر داخل المؤسسات يسهم في تحسين قدرة الشركات على التعامل مع المخاطر المتغيرة في بيئة الأعمال الحديثة حيث تساعد هذه الأنظمة المؤسسات على تحليل المخاطر بصورة مستمرة وتطوير استراتيجيات مناسبة للتعامل معها بطريقة تعزز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها التنظيمية وتحسين مستوى أدائها المؤسسي (Zhu et al.، 2023).

كما أن التطورات الحديثة في بيئة الأعمال أدت إلى ظهور العديد من التحديات المرتبطة بالابتكار المالي والتكنولوجي الأمر الذي يتطلب من المؤسسات تطوير ممارسات متقدمة لإدارة المخاطر تساعد على

التعامل مع هذه التحديات بصورة فعالة. حيث تسهم ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المرتبطة بالابتكار المالي والتكنولوجي وتحسين قدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة في مواجهة هذه التحديات (Guo & Chen، 2024).

وعلى المستوى التطبيقي تسهم إدارة المخاطر في تحسين كفاءة العمليات الإدارية داخل المؤسسات المختلفة حيث تساعد هذه الممارسات المؤسسات على تطوير الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع المخاطر التي قد تواجهها في مختلف مجالات العمل مثل القطاع المصرفي أو القطاع الصناعي أو القطاع الخدمي. كما أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية (مصطفى، 2025).

كما أن تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر يسهم في دعم قدرة المؤسسات على التعامل مع التحديات المختلفة التي قد تواجهها في بيئة الأعمال المعاصرة حيث تساعد هذه الاستراتيجيات المؤسسات على تحليل المخاطر المحتملة والعمل على وضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها بما يسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق الاستقرار التنظيمي وتحسين بيئة العمل داخل الشركات المختلفة (نويجي، 2025).

وانطلاقاً من أهمية إدارة المخاطر في دعم قدرة المؤسسات على تحسين بيئة العمل وتعزيز عملية اتخاذ القرار تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر إدارة المخاطر على تحسين بيئة العمل واتخاذ القرارات في الشركات بالملكة العربية السعودية من خلال تحليل دور ممارسات إدارة المخاطر في دعم الأداء التنظيمي وتعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المختلفة في بيئة الأعمال المعاصرة.

### مشكلة الدراسة:

تواجه الشركات في بيئة الأعمال المعاصرة العديد من التحديات الناتجة عن التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة إضافة إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات في مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية. وقد أدى هذا الواقع إلى زيادة مستوى المخاطر التي قد تواجه المؤسسات أثناء ممارسة أنشطتها المختلفة الأمر الذي يفرض على الشركات ضرورة تطوير قدراتها الإدارية والتنظيمية بما يمكنها من

التعامل مع هذه المخاطر بصورة فعالة. وفي هذا الإطار أصبحت إدارة المخاطر من الأدوات الإدارية المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تعزيز قدرتها على مواجهة التحديات المختلفة وتحقيق الاستقرار التنظيمي داخل بيئة العمل (Nocco & Stulz، 2006).

وتسهم إدارة المخاطر في دعم قدرة المؤسسات على التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجهها وتحليلها والعمل على تطوير الإجراءات المناسبة للتعامل معها قبل أن تتحول إلى مشكلات قد تؤثر في الأداء التنظيمي للمؤسسة. كما أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يساهم في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية داخل المؤسسات ويساعد في تحسين مستوى التخطيط والتنظيم الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على بيئة العمل داخل المؤسسات وعلى قدرة العاملين على أداء مهامهم المختلفة بكفاءة (Soin & Collier، 2013).

كما تمثل عملية اتخاذ القرار إحدى الوظائف الأساسية للإدارة في المؤسسات المختلفة حيث تعتمد المؤسسات في تحقيق أهدافها على القرارات التي تتخذها الإدارة في مختلف المجالات التنظيمية. وتزداد أهمية القرارات الإدارية في ظل بيئة الأعمال المتغيرة التي تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين حيث تتطلب هذه البيئة توفر معلومات دقيقة تساعد الإدارة على تحليل المشكلات المختلفة واختيار البدائل المناسبة للتعامل معها. وفي هذا السياق تساهم إدارة المخاطر في دعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات والتحليلات المرتبطة بالمخاطر المحتملة وتأثيرها المتوقع على أداء المؤسسة (Meidell & Kaarbøe، 2017).

كما أن تطوير أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر يساهم في تحسين قدرة المؤسسات على التعامل مع المخاطر المتغيرة في بيئة الأعمال الحديثة حيث تساعد هذه الأنظمة المؤسسات على تحليل المخاطر بصورة مستمرة وتطوير استراتيجيات مناسبة للتعامل معها بما يساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها التنظيمية وتحسين مستوى أدائها المؤسسي (Zhu et al.، 2023).

وعلى الرغم من أهمية إدارة المخاطر في دعم قدرة المؤسسات على تحسين بيئة العمل وتعزيز جودة القرارات الإدارية إلا أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر قد يختلف من مؤسسة إلى أخرى الأمر الذي قد يؤثر في قدرة المؤسسات على الاستفادة من هذه الممارسات في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز فعالية القرارات الإدارية داخل الشركات (بوبكر & جميل، 2019).

ومن هنا تظهر مشكلة الدراسة في الحاجة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر على تحسين بيئة العمل وتعزيز عملية اتخاذ القرارات في الشركات.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما أثر إدارة المخاطر على تحسين بيئة العمل واتخاذ القرارات في الشركات بالمملكة العربية السعودية؟

### أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع إدارة المخاطر في المؤسسات المعاصرة حيث أصبحت الشركات تعمل في بيئة تتسم بدرجة عالية من التغير وعدم اليقين نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة إضافة إلى تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات في مختلف القطاعات. وفي ظل هذه الظروف أصبح من الضروري أن تعتمد المؤسسات على ممارسات إدارية حديثة تساعد على التعامل مع المخاطر المحتملة وتحسين قدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة وتعزيز بيئة العمل داخل المؤسسات. ومن هذا المنطلق تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال جانبين رئيسيين هما الأهمية العلمية والأهمية العملية أو التطبيقية.

### الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنها تساهم في إثراء الأدبيات العلمية المرتبطة بموضوع إدارة المخاطر من خلال توضيح الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة المخاطر في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات وتعزيز جودة القرارات الإدارية. كما تساهم الدراسة في تقديم إطار علمي يوضح العلاقة بين إدارة المخاطر وبين بعض الجوانب التنظيمية المهمة في المؤسسات مثل بيئة العمل واتخاذ القرارات الأمر الذي يساهم في دعم المعرفة العلمية في مجال الإدارة الحديثة. كذلك يمكن أن تساهم هذه الدراسة في توفير

قاعدة معرفية يمكن أن يستفيد منها الباحثون والمهتمون في مجال الإدارة عند تناول موضوع إدارة المخاطر وعلاقته بالأداء التنظيمي في الدراسات المستقبلية.

### الأهمية العملية أو التطبيقية

تتمثل الأهمية العملية أو التطبيقية لهذه الدراسة في أنها تساعد القيادات الإدارية في الشركات على فهم الدور الذي يمكن أن تقوم به إدارة المخاطر في تحسين بيئة العمل وتعزيز جودة القرارات الإدارية داخل المؤسسات. كما يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في توجيه الشركات إلى أهمية تطوير أنظمة فعالة لإدارة المخاطر والعمل على تطبيقها بصورة منظمة بما يساعد في تحسين كفاءة العمليات الإدارية داخل المؤسسات. كذلك يمكن أن تساعد هذه الدراسة الشركات في تطوير سياسات وإجراءات تنظيمية تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة في مواجهة التحديات المختلفة التي قد تواجه المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة.

### أهداف الدراسة:

#### الهدف الرئيسي

التعرف على أثر إدارة المخاطر على تحسين بيئة العمل واتخاذ القرارات في الشركات بالمملكة العربية السعودية.

#### الأهداف الفرعية

1. التعرف على دور إدارة المخاطر في تحسين بيئة العمل داخل الشركات بالمملكة العربية السعودية.
2. التعرف على دور إدارة المخاطر في تعزيز جودة اتخاذ القرارات الإدارية داخل الشركات.
3. تحليل العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وبين تحسين بيئة العمل واتخاذ القرارات في الشركات.

## تساؤلات الدراسة

### التساؤل الرئيسي

ما أثر إدارة المخاطر على تحسين بيئة العمل واتخاذ القرارات في الشركات بالمملكة العربية السعودية؟

### التساؤلات الفرعية

1. ما دور إدارة المخاطر في تحسين بيئة العمل داخل الشركات بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما دور إدارة المخاطر في تعزيز جودة اتخاذ القرارات الإدارية داخل الشركات؟
3. ما طبيعة العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وبين تحسين بيئة العمل واتخاذ القرارات في الشركات؟

## فروض الدراسة:

### الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على تحسين بيئة العمل واتخاذ القرارات في الشركات بالمملكة العربية السعودية.

### الفروض الفرعية

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على تحسين بيئة العمل داخل الشركات بالمملكة العربية السعودية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على تعزيز جودة اتخاذ القرارات الإدارية داخل الشركات.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وبين تحسين بيئة العمل واتخاذ القرارات في الشركات بالمملكة العربية السعودية.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

### مفهوم إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية كبيرة في المؤسسات المعاصرة نتيجة التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال في مختلف القطاعات الاقتصادية. وتشير إدارة المخاطر إلى مجموعة من العمليات المنظمة التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة وتحليلها وتقييم تأثيرها المحتمل على الأداء المؤسسي ثم العمل على وضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها والحد من أثارها السلبية. كما تهدف إدارة المخاطر إلى تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تقليل حالة عدم اليقين المرتبطة ببيئة العمل (Nocco & Stulz، 2006).

وتعتمد إدارة المخاطر على مجموعة من الممارسات الإدارية التي تهدف إلى دمج عملية إدارة المخاطر في مختلف الأنشطة التنظيمية داخل المؤسسة بحيث تصبح جزءاً أساسياً من عملية التخطيط والتنفيذ والرقابة داخل المنظمة. كما تساعد إدارة المخاطر المؤسسات على تطوير سياسات وإجراءات واضحة للتعامل مع المخاطر المحتملة بما يساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المختلفة التي قد تواجهها في بيئة الأعمال المعاصرة (Lundqvist، 2014).

### أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات

تكتسب إدارة المخاطر أهمية كبيرة في المؤسسات المعاصرة نظراً لما لها من دور مهم في تعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع التحديات المختلفة التي قد تواجهها أثناء ممارسة أنشطتها المختلفة. حيث تساعد إدارة المخاطر المؤسسات على التعرف المبكر على المخاطر المحتملة والعمل على تحليلها ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها قبل أن تتحول إلى أزمات قد تؤثر في استقرار المؤسسة أو في قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (Power، 2009).

كما تساهم إدارة المخاطر في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي داخل المؤسسات حيث تساعد هذه الممارسات المؤسسات على تنظيم عملياتها الإدارية وتطوير آليات العمل داخلها بما يساهم في تعزيز قدرتها على تحقيق الاستقرار التنظيمي وتحسين جودة الأداء المؤسسي. كما أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يساهم في تعزيز

مستوى التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة الأمر الذي يساعد في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات المختلفة (السعيداني، 2021).

#### مراحل عملية إدارة المخاطر

تمر عملية إدارة المخاطر في المؤسسات بعدد من المراحل الأساسية التي تهدف إلى التعامل مع المخاطر بصورة منهجية ومنظمة. وتتمثل المرحلة الأولى في تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة في مختلف أنشطتها حيث تسعى المؤسسات في هذه المرحلة إلى التعرف على مصادر المخاطر المختلفة التي قد تؤثر في أدائها المؤسسي.

وتأتي بعد ذلك مرحلة تحليل المخاطر حيث يتم في هذه المرحلة دراسة طبيعة المخاطر المحتملة وتحديد مدى تأثيرها المتوقع على المؤسسة إضافة إلى تقييم احتمالية حدوث هذه المخاطر. ثم تأتي مرحلة تقييم المخاطر حيث يتم ترتيب المخاطر وفقاً لدرجة أهميتها وتأثيرها المحتمل على المؤسسة.

أما المرحلة الأخيرة فتتمثل في وضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع المخاطر حيث تعمل المؤسسات في هذه المرحلة على اختيار الإجراءات المناسبة للتعامل مع المخاطر سواء من خلال تقليل احتمالية حدوثها أو الحد من آثارها المحتملة على المؤسسة (Soin & Collier، 2013).

#### إدارة المخاطر وعلاقتها بتحسين بيئة العمل

تؤدي إدارة المخاطر دوراً مهماً في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات حيث يساهم تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في تنظيم العمليات الإدارية داخل المؤسسة وتحديد الإجراءات المناسبة للتعامل مع المشكلات التي قد تواجه العاملين أثناء أداء مهامهم المختلفة. كما تساعد إدارة المخاطر المؤسسات على تطوير سياسات تنظيمية واضحة تساهم في تعزيز الاستقرار التنظيمي داخل المؤسسة وتحسين مستوى التنسيق بين العاملين والإدارة.

كما أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يساهم في تقليل المشكلات التنظيمية التي قد تؤثر في بيئة العمل داخل المؤسسات حيث تساعد هذه الممارسات المؤسسات على تحديد مصادر المخاطر المرتبطة بالعمل

والعمل على وضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها بما يسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسات المختلفة (نويجي، 2025).

إدارة المخاطر ودورها في دعم اتخاذ القرارات

تعد عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها المختلفة حيث تعتمد المؤسسات في تحقيق النجاح التنظيمي على قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. وفي هذا السياق تسهم إدارة المخاطر في دعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات والتحليلات المرتبطة بالمخاطر المحتملة وتأثيرها المتوقع على الأداء المؤسسي.

كما تساعد إدارة المخاطر القيادات الإدارية على تحليل البدائل المختلفة المتاحة للتعامل مع المشكلات التنظيمية واختيار البدائل الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف المؤسسة. كما أن وجود نظام فعال لإدارة المخاطر داخل المؤسسة يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية ويقلل من احتمالية اتخاذ قرارات غير مدروسة قد تؤثر سلباً في أداء المؤسسة (Meidell & Kaarbøe، 2017).

تطبيقات إدارة المخاطر في المؤسسات المعاصرة

تسعى المؤسسات المعاصرة إلى تطوير أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر تساعدها على التعامل مع التحديات المختلفة التي قد تواجهها في بيئة الأعمال الحديثة. وقد أدى التطور في المفاهيم الإدارية إلى ظهور العديد من النماذج الحديثة لإدارة المخاطر التي تهدف إلى دمج إدارة المخاطر في مختلف الأنشطة التنظيمية داخل المؤسسات.

كما أن التطورات التكنولوجية والاقتصادية الحديثة أدت إلى زيادة أهمية تطبيق أنظمة متقدمة لإدارة المخاطر تساعد المؤسسات على تحليل المخاطر بصورة مستمرة وتطوير الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها بما يسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها التنظيمية وتحسين مستوى أدائها المؤسسي (Zhu et al.، 2023).

كما تسهم الابتكارات المالية والتكنولوجية في تطوير ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات حيث تساعد هذه الابتكارات المؤسسات على تطوير أدوات حديثة لتحليل المخاطر وتقييم أثارها المحتملة على

الأداء المؤسسي الأمر الذي يسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على اتخاذ القرارات المناسبة في مواجهة التحديات المختلفة التي قد تواجهها في بيئة الأعمال المعاصرة (Guo & Chen، 2024).

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار  
النظري

## مقدمة الفصل الثاني

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة والمتمثل في أثر إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين بيئة العمل وجودة القرارات الإدارية في الشركات الصناعية السعودية. ويعد هذا الفصل الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة حيث يساهم في توضيح المفاهيم الرئيسية لمتغيرات الدراسة وأبعادها وأهم النظريات المفسرة للعلاقات فيما بينها وذلك في ضوء ما تناولته الأدبيات العربية والأجنبية الحديثة.

ويبدأ الفصل بعرض الإطار النظري لإدارة المخاطر المؤسسية من حيث مفهومها وأهميتها وأهدافها ومكوناتها ومراحل تطبيقها وأبرز النماذج والمعايير العالمية المنظمة لها ثم يتناول مفهوم بيئة العمل والعوامل المؤثرة فيها وأهميتها في تعزيز أداء العاملين وتحقيق الاستقرار التنظيمي. كما يستعرض مفهوم جودة القرارات الإدارية وأبعادها والعوامل المؤثرة فيها ودور إدارة المخاطر المؤسسية في دعم عملية اتخاذ القرارات الرشيدة داخل المنظمات.

ويتضمن الفصل كذلك عرضاً تحليلياً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة حيث يتم تصنيفها وفقاً لمحاور موضوعية مع تحليل أهدافها ومنهجياتها وأبرز نتائجها ومناقشة أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. ويساهم ذلك في بناء نموذج الدراسة وصياغة فرضياتها بصورة تستند إلى أسس علمية ومنهجية راسخة. ويختتم الفصل بتقديم تعقيب عام على الدراسات السابقة يبرز أهم ما توصلت إليه الأدبيات العلمية وما تتميز به الدراسة الحالية عنها بما يدعم بناء الإطار المفاهيمي للدراسة ويشكل الأساس الذي تنطلق منه الدراسة الميدانية في الفصول اللاحقة.

## الدراسات السابقة

دراسة (Gordon، 2009)

عنوان الدراسة: Enterprise risk management and firm performance A contingency perspective

هدفت الدراسة الى تحليل العلاقة بين تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية وبين أداء الشركات حيث سعت الدراسة إلى توضيح الكيفية التي يمكن من خلالها لإدارة المخاطر أن تسهم في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات. كما هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير مجموعة من العوامل التنظيمية مثل حجم الشركة وطبيعة نشاطها ومستوى التعقيد التنظيمي على فعالية تطبيق إدارة المخاطر داخل المؤسسات.

وتوصلت الدراسة الى أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يسهم في تحسين أداء الشركات عندما يتم تطبيقه بصورة تتوافق مع خصائص المؤسسة وبيئة العمل التي تعمل فيها. كما بينت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على نظم متكاملة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات المختلفة في بيئة الأعمال كما تتمتع بقدرة أكبر على تحقيق الاستقرار التنظيمي وتحسين مستوى الأداء المؤسسي. كما أوضحت الدراسة أن فعالية إدارة المخاطر تعتمد بدرجة كبيرة على مدى تكاملها مع الاستراتيجيات التنظيمية للمؤسسة.

واوصت الدراسة بضرورة تطوير نظم متكاملة لإدارة المخاطر داخل المؤسسات والعمل على دمجها مع الاستراتيجيات التنظيمية للمؤسسة بما يسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على تحسين أدائها التنظيمي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

دراسة (Meidell، 2017)

عنوان الدراسة: How the enterprise risk management function influences decision-making in

the organization A field study of a large global oil and gas company

هدفت الدراسة الى تحليل الدور الذي تؤديه إدارة المخاطر المؤسسية في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات حيث ركزت الدراسة على تحليل كيفية تأثير وظيفة إدارة المخاطر في القرارات الإدارية داخل الشركات الكبرى. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين نظم إدارة المخاطر وبين العمليات التنظيمية المرتبطة باتخاذ القرار داخل المؤسسات إضافة إلى تحليل دور إدارة المخاطر في توفير المعلومات اللازمة للإدارة العليا من أجل دعم القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسات.

وتوصلت الدراسة الى أن إدارة المخاطر المؤسسية تؤدي دوراً مهماً في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات حيث تساعد في توفير المعلومات والتحليلات المتعلقة بالمخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة. كما بينت النتائج أن وجود وحدة متخصصة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة يساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية ويعزز من قدرة الإدارة على تحليل البدائل المختلفة قبل اتخاذ القرار المناسب. كما أوضحت الدراسة أن دمج إدارة المخاطر في العمليات التنظيمية يساهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي داخل الشركات.

واوصت الدراسة بضرورة دمج إدارة المخاطر المؤسسية في العمليات التنظيمية داخل المؤسسات والعمل على تعزيز دورها في دعم عملية اتخاذ القرار كما أوصت بضرورة تطوير نظم المعلومات المرتبطة بإدارة المخاطر بما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفعالية.

دراسة (Yang، 2018)

عنوان الدراسة: Enterprise risk management practices and firm performance The mediating role of competitive advantage

هدفت الدراسة الى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية وبين أداء الشركات مع التركيز على الدور الوسيط للميزة التنافسية في هذه العلاقة حيث سعت الدراسة إلى توضيح الكيفية التي يمكن من خلالها لتطبيق ممارسات إدارة المخاطر أن يساهم في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات. كما هدفت الدراسة إلى تحليل دور إدارة المخاطر في دعم قدرة المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق

المختلفة من خلال تحسين كفاءة العمليات التنظيمية وتعزيز القدرة على مواجهة المخاطر التي قد تؤثر في أداء الشركات.

وتوصلت الدراسة الى أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية يساهم في تحسين أداء الشركات بصورة ملحوظة حيث يساعد المؤسسات على تقليل المخاطر المرتبطة بالأنشطة المختلفة التي تمارسها. كما بينت النتائج أن الميزة التنافسية تمثل عاملاً وسيطاً مهماً في العلاقة بين إدارة المخاطر وبين الأداء المؤسسي حيث تساعد إدارة المخاطر المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين كفاءة العمليات التنظيمية وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات المختلفة في الأسواق. كما أوضحت الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد على نظم متقدمة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستقرار التنظيمي وتحسين مستوى أدائها المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظم متكاملة لإدارة المخاطر داخل المؤسسات والعمل على دمجها مع الاستراتيجيات التنظيمية التي تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات كما أوصت بضرورة تعزيز دور إدارة المخاطر في دعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل الشركات بما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات.

## دراسة (السعيداني، 2021)

عنوان الدراسة: إدارة مخاطر شركات التأمين في ظل المعايير الدولية للتقارير المالية IFRS7

هدفت الدراسة الى التعرف على دور إدارة المخاطر في شركات التأمين في ظل تطبيق المعايير الدولية للتقارير المالية وبشكل خاص المعيار الدولي للإفصاح عن الأدوات المالية IFRS7 كما سعت الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين الإفصاح عن المخاطر المالية وبين تعزيز شفافية التقارير المالية داخل شركات التأمين إضافة إلى تحليل دور إدارة المخاطر في تحسين جودة المعلومات المالية التي تعتمد عليها الإدارة في اتخاذ القرارات المختلفة داخل المؤسسات المالية. كما هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية تطوير نظم إدارة

المخاطر في شركات التأمين بما يساعد في تعزيز قدرتها على مواجهة المخاطر المالية المختلفة وتحقيق الاستقرار المالي والتنظيمي داخل المؤسسات.

وتوصلت الدراسة الى أن تطبيق المعايير الدولية للتقارير المالية يسهم بصورة كبيرة في تحسين مستوى الإفصاح عن المخاطر داخل شركات التأمين الأمر الذي يساعد في تعزيز الشفافية المالية ويزيد من قدرة الإدارة على التعرف على طبيعة المخاطر التي قد تواجه المؤسسة. كما بينت النتائج أن تطبيق نظم فعالة لإدارة المخاطر يسهم في دعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية والمالية داخل الشركات ويساعد في تحسين قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المالية المختلفة. كما أوضحت الدراسة أن وجود نظام متكامل لإدارة المخاطر داخل شركات التأمين يسهم في تحسين جودة التقارير المالية ويعزز من ثقة المستثمرين في المعلومات المالية التي تقدمها المؤسسات.

واوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة متقدمة لإدارة المخاطر داخل شركات التأمين والعمل على تعزيز مستوى الإفصاح عن المخاطر المالية في التقارير المالية بما يتوافق مع المعايير الدولية للتقارير المالية كما أوصت بضرورة تدريب العاملين في المؤسسات المالية على استخدام أدوات إدارة المخاطر الحديثة بما يسهم في تحسين كفاءة الإدارة المالية داخل المؤسسات.

#### دراسة (عمرو، 2021)

عنوان الدراسة: أثر استراتيجيات ريادة الأعمال على إدارة المخاطر للمشاريع دراسة تطبيقية على مشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن

هدفت الدراسة الى التعرف على دور استراتيجيات ريادة الأعمال في تعزيز قدرة المشاريع على إدارة المخاطر المختلفة التي قد تواجهها في بيئة الأعمال الحديثة حيث ركزت الدراسة على مشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن باعتبارها من القطاعات التي تشهد درجة عالية من التغير والتطور التكنولوجي. كما هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تطبيق استراتيجيات ريادة الأعمال وبين قدرة المؤسسات على التعامل مع المخاطر المرتبطة بالمشاريع التكنولوجية والعمل على تطوير الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع هذه المخاطر.

وتوصلت الدراسة الى أن تطبيق استراتيجيات ريادة الأعمال يسهم في تعزيز قدرة المشاريع على التعامل مع المخاطر المختلفة التي قد تواجهها في بيئة العمل كما يساعد في تحسين قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة. كما بينت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على استراتيجيات ريادة الأعمال تكون أكثر قدرة على تحليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع التكنولوجية والعمل على تطوير الحلول المناسبة للتعامل معها. كما أوضحت الدراسة أن تطبيق استراتيجيات ريادة الأعمال يسهم في تحسين قدرة المؤسسات على تحقيق الابتكار التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية في الأسواق المختلفة.

واوصت الدراسة بضرورة تشجيع المؤسسات على تبني استراتيجيات ريادة الأعمال والعمل على دمجها مع ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات بما يساعد في تعزيز قدرة المشاريع على مواجهة التحديات المختلفة في بيئة الأعمال الحديثة كما أوصت بضرورة دعم ثقافة الابتكار داخل المؤسسات بما يسهم في تحسين قدرة المؤسسات على التعامل مع المخاطر المرتبطة بالمشاريع التكنولوجية.

دراسة (Zhu، 2023)

عنوان الدراسة: Evaluation of the critical success factors of dynamic enterprise risk management in manufacturing SMEs using an integrated fuzzy decision-making model

هدفت الدراسة الى التعرف على العوامل الرئيسية التي تسهم في نجاح تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية الديناميكية داخل المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة حيث سعت الدراسة إلى تحليل العوامل التنظيمية والإدارية التي تؤثر في كفاءة تطبيق ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات الصناعية. كما هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج تحليلي يعتمد على أساليب اتخاذ القرار الضبابية من أجل تقييم العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق إدارة المخاطر داخل المؤسسات الصناعية بما يسهم في تحسين قدرة هذه المؤسسات على التعامل مع المخاطر المختلفة في بيئة الأعمال المعاصرة.

وتوصلت الدراسة الى أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية بصورة ديناميكية يسهم في تعزيز قدرة المؤسسات الصناعية على التكيف مع التغيرات المختلفة في بيئة الأعمال كما يساعد في تحسين كفاءة العمليات التنظيمية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما بينت النتائج أن نجاح تطبيق إدارة

المخاطر يعتمد على مجموعة من العوامل المهمة مثل دعم الإدارة العليا وتوافر نظم معلومات فعالة إضافة إلى تطوير ثقافة تنظيمية تدعم إدارة المخاطر داخل المؤسسة. كما أوضحت الدراسة أن استخدام النماذج التحليلية الحديثة يساهم في تحسين قدرة المؤسسات على تحليل المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة للتعامل معها.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظم متكاملة لإدارة المخاطر داخل المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة والعمل على تعزيز دور الإدارة العليا في دعم ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات إضافة إلى أهمية استخدام الأساليب التحليلية الحديثة في تقييم المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة لمواجهتها.

دراسة (Guo، 2024)

عنوان الدراسة: The influence of financial innovation on enterprise risk management

هدفت الدراسة الى تحليل تأثير الابتكار المالي على تطوير ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية داخل الشركات حيث ركزت الدراسة على دور الابتكارات المالية الحديثة في تعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع المخاطر المختلفة التي قد تواجهها في بيئة الأعمال المتغيرة. كما هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الابتكار المالي وبين تطوير نظم إدارة المخاطر داخل المؤسسات إضافة إلى تحليل تأثير الابتكار المالي على كفاءة القرارات المالية والإدارية داخل الشركات.

وتوصلت الدراسة الى أن الابتكار المالي يساهم بصورة كبيرة في تحسين كفاءة نظم إدارة المخاطر داخل المؤسسات حيث يساعد في تطوير الأدوات المستخدمة في تحليل المخاطر وتقييم أثارها المحتملة على الأداء المؤسسي. كما بينت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على الابتكار المالي تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والمالية في الأسواق كما تكون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في مواجهة المخاطر المختلفة. كما أوضحت الدراسة أن تطوير الأدوات المالية الحديثة يساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على إدارة المخاطر بصورة أكثر كفاءة.

واوصت الدراسة بضرورة تشجيع المؤسسات على تبني الابتكارات المالية الحديثة والعمل على دمجها مع نظم إدارة المخاطر داخل المؤسسات بما يساهم في تحسين قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المختلفة في بيئة الأعمال المعاصرة.

دراسة (Monazzam، 2024)

عنوان الدراسة: The role of enterprise risk management in enabling organizational resilience and strategic transformation

هدفت الدراسة الى تحليل الدور الذي تؤديه إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز المرونة التنظيمية داخل المؤسسات ودعم عمليات التحول الاستراتيجي التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها في بيئة الأعمال المعاصرة. كما هدفت الدراسة إلى توضيح الكيفية التي يمكن من خلالها لإدارة المخاطر أن تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية إضافة إلى تحليل العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وبين قدرة المؤسسات على تحقيق الاستقرار التنظيمي في ظل الأزمات والتحديات المختلفة التي قد تواجهها. كما سعت الدراسة إلى توضيح الدور الاستراتيجي لإدارة المخاطر في دعم قدرة المؤسسات على تنفيذ التحولات التنظيمية التي تهدف إلى تطوير الأداء المؤسسي وتحسين القدرة التنافسية في الأسواق المختلفة.

وتوصلت الدراسة الى أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يساهم بصورة واضحة في تعزيز المرونة التنظيمية داخل المؤسسات حيث يساعد المؤسسات على التعامل مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل بطريقة أكثر كفاءة. كما بينت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على نظم متكاملة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تنفيذ التحولات الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها مقارنة بالمؤسسات التي لا تعتمد على نظم واضحة لإدارة المخاطر. كما أوضحت الدراسة أن إدارة المخاطر تمثل أحد العوامل المهمة التي تساعد المؤسسات على تحقيق الاستقرار التنظيمي وتعزيز قدرتها على مواجهة الأزمات والتحديات المختلفة التي قد تواجهها في بيئة الأعمال المعاصرة.

واوصت الدراسة بـ ضرورة تبني المؤسسات لنظم متكاملة لإدارة المخاطر والعمل على دمجها مع الاستراتيجيات التنظيمية للمؤسسة بما يسهم في تعزيز المرونة التنظيمية وتحسين قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات المختلفة في بيئة الأعمال كما أوصت بضرورة تطوير ثقافة تنظيمية تدعم ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات.

دراسة (نويجي، 2025)

عنوان الدراسة: أثر الاستشراف الاستراتيجي على تعزيز إدارة المخاطر التسويقية في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية

هدفت الدراسة الى تحليل دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز قدرة الشركات الصناعية على إدارة المخاطر التسويقية التي قد تواجهها في بيئة الأعمال المعاصرة حيث ركزت الدراسة على شركات صناعة الأجهزة الكهربائية باعتبارها من القطاعات الصناعية التي تتأثر بدرجة كبيرة بالتغيرات في الأسواق وبمستوى المنافسة بين الشركات. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاستشراف الاستراتيجي في دعم قدرة المؤسسات على التنبؤ بالمخاطر التسويقية المحتملة والعمل على تطوير الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها بما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للشركات في الأسواق المختلفة.

وتوصلت الدراسة الى أن استخدام أساليب الاستشراف الاستراتيجي يسهم في تعزيز قدرة الشركات على التعرف المبكر على المخاطر التسويقية المحتملة كما يساعد في تحسين عملية التخطيط التسويقي داخل المؤسسات. كما بينت النتائج أن تطبيق ممارسات الاستشراف الاستراتيجي يسهم في تحسين قدرة المؤسسات على إدارة المخاطر التسويقية بطريقة أكثر كفاءة ويساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة في مواجهة التغيرات المختلفة في الأسواق. كما أوضحت الدراسة أن دمج ممارسات الاستشراف الاستراتيجي مع إدارة المخاطر يسهم في تعزيز قدرة الشركات على تحقيق الاستقرار التنظيمي وتحسين الأداء التسويقي داخل المؤسسات الصناعية.

واوصت الدراسة بـ ضرورة تبني الشركات الصناعية لأساليب الاستشراف الاستراتيجي والعمل على دمجها مع نظم إدارة المخاطر التسويقية بما يساعد في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المختلفة في

بيئة الأعمال المعاصرة كما أوصت بضرورة تطوير نظم المعلومات التسويقية داخل المؤسسات بما يسهم في دعم عملية اتخاذ القرارات التسويقية.

دراسة (مصطفى، 2025)

عنوان الدراسة: استخدام ممارسات المراجعة الداخلية الحديثة في تقييم فعالية إدارة المخاطر الائتمانية في القطاع المصرفي المصري

هدفت الدراسة الى التعرف على دور المراجعة الداخلية الحديثة في تقييم فعالية نظم إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك حيث ركزت الدراسة على القطاع المصرفي المصري باعتباره من القطاعات التي تعتمد بدرجة كبيرة على إدارة المخاطر في إدارة العمليات المالية المختلفة. كما هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تطبيق ممارسات المراجعة الداخلية الحديثة وبين تحسين كفاءة إدارة المخاطر الائتمانية داخل البنوك إضافة إلى توضيح دور المراجعة الداخلية في دعم قدرة المؤسسات المصرفية على اتخاذ القرارات المالية المناسبة في ظل المخاطر الائتمانية المختلفة.

وتوصلت الدراسة الى أن تطبيق ممارسات المراجعة الداخلية الحديثة يسهم بصورة كبيرة في تحسين كفاءة نظم إدارة المخاطر الائتمانية داخل البنوك حيث يساعد في تقييم فعالية السياسات والإجراءات المرتبطة بإدارة المخاطر. كما بينت النتائج أن المراجعة الداخلية تمثل أداة مهمة في دعم الإدارة العليا في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر الائتمانية كما تسهم في تعزيز مستوى الرقابة الداخلية داخل المؤسسات المصرفية. كما أوضحت الدراسة أن تطوير نظم المراجعة الداخلية يسهم في تحسين قدرة المؤسسات المصرفية على الحد من المخاطر الائتمانية وتعزيز الاستقرار المالي داخل القطاع المصرفي.

واوصت الدراسة بضرورة تطوير نظم المراجعة الداخلية داخل المؤسسات المصرفية والعمل على تعزيز دورها في تقييم نظم إدارة المخاطر الائتمانية كما أوصت بضرورة تدريب العاملين في القطاع المصرفي على استخدام الأساليب الحديثة في إدارة المخاطر بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء المالي داخل المؤسسات المصرفية.

## التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن موضوع إدارة المخاطر حظي باهتمام كبير في الأدبيات الإدارية والاقتصادية نظرا للدور الذي تؤديه إدارة المخاطر في دعم قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المختلفة في بيئة الأعمال المعاصرة. فقد تناولت العديد من الدراسات مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات إضافة إلى دورها في دعم عملية اتخاذ القرار وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في الأسواق المختلفة.

وقد ركزت بعض الدراسات على تحليل دور إدارة المخاطر في المؤسسات المالية والمصرفية حيث تناولت دراسة السعيداني 2021 أهمية إدارة المخاطر في شركات التأمين في ظل تطبيق المعايير الدولية للتقارير المالية وبينت الدراسة أن تطبيق نظم متكاملة لإدارة المخاطر يساهم في تحسين جودة المعلومات المالية وتعزيز قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات المالية المناسبة. كما ركزت دراسة مصطفى 2025 على تحليل دور المراجعة الداخلية في تقييم فعالية إدارة المخاطر الائتمانية داخل المؤسسات المصرفية حيث أوضحت الدراسة أن المراجعة الداخلية تمثل أداة مهمة في دعم الإدارة في عملية إدارة المخاطر وتعزيز فعاليتها الرقابة الداخلية داخل المؤسسات المالية.

كما تناولت بعض الدراسات دور إدارة المخاطر في دعم الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الصناعية والخدمية حيث أوضحت دراسة نويجي 2025 أن استخدام أساليب الاستشراف الاستراتيجي يساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على إدارة المخاطر التسويقية بطريقة أكثر كفاءة كما يساعد في تحسين قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المختلفة في الأسواق. كما أشارت دراسة عمرو 2021 إلى أن تطبيق استراتيجيات ريادة الأعمال يساهم في تعزيز قدرة المشاريع على إدارة المخاطر المختلفة التي قد تواجهها في بيئة الأعمال الحديثة.

كما ركزت بعض الدراسات على العلاقة بين إدارة المخاطر واتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسات حيث بينت دراسة بوبكر وجميل 2019 أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يساهم في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسات الصناعية كما يساعد الإدارة على تحليل البدائل المختلفة واتخاذ القرارات المناسبة في مواجهة التحديات المختلفة في بيئة الأعمال.

وعلى المستوى الدولي تناولت العديد من الدراسات الأجنبية موضوع إدارة المخاطر المؤسسية وعلاقتها بالأداء التنظيمي واتخاذ القرار حيث بينت دراسة Meidell 2017 أن إدارة المخاطر المؤسسية تسهم في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات من خلال توفير المعلومات والتحليلات المرتبطة بالمخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة. كما أوضحت دراسة Gordon 2009 أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يسهم في تحسين أداء الشركات عندما يتم تطبيقه بصورة تتوافق مع خصائص المؤسسة وبيئة العمل التي تعمل فيها.

كما أوضحت دراسة Zhu 2023 أن نجاح تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية داخل المؤسسات يعتمد على مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية مثل دعم الإدارة العليا وتوافر نظم معلومات فعالة إضافة إلى تطوير ثقافة تنظيمية تدعم إدارة المخاطر داخل المؤسسات. كما بينت دراسة Guo 2024 أن الابتكار المالي يسهم في تطوير ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات ويساعد في تحسين قدرة المؤسسات على التعامل مع المخاطر المختلفة التي قد تواجهها في بيئة الأعمال الحديثة.

كما أشارت دراسة Monazzam 2024 إلى أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يسهم في تعزيز المرونة التنظيمية داخل المؤسسات ويساعدها على تنفيذ التحولات الاستراتيجية التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي. كما أوضحت دراسة Yang 2018 أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يسهم في تحسين أداء الشركات من خلال تعزيز قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق المختلفة.

وبشكل عام يتضح من خلال الدراسات السابقة أن إدارة المخاطر تمثل أحد العناصر الأساسية في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي داخل المؤسسات حيث تسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع التحديات المختلفة في بيئة الأعمال إضافة إلى دورها في دعم عملية اتخاذ القرار وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات في الأسواق المختلفة.

## أوجه التشابه بين الدراسات السابقة

تشابه الدراسات السابقة في تركيزها على أهمية إدارة المخاطر باعتبارها أحد المفاهيم الإدارية المهمة التي تسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المختلفة في بيئة الأعمال. كما تتفق معظم الدراسات على أن تطبيق نظم متكاملة لإدارة المخاطر يسهم في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي داخل المؤسسات ويساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة في مواجهة المخاطر المختلفة.

كما تتشابه الدراسات السابقة في تأكيدها على أهمية دمج إدارة المخاطر في العمليات التنظيمية داخل المؤسسات بحيث تصبح جزءاً أساسياً من عملية التخطيط والتنفيذ والرقابة داخل المؤسسات. كما أشارت معظم الدراسات إلى أن وجود نظام فعال لإدارة المخاطر يسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق الاستقرار التنظيمي وتحسين مستوى أدائها المؤسسي.

## أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

تختلف الدراسات السابقة في طبيعة المجالات التطبيقية التي تناولتها حيث ركزت بعض الدراسات على إدارة المخاطر في القطاع المالي والمصرفي بينما تناولت دراسات أخرى إدارة المخاطر في المؤسسات الصناعية أو في قطاع المشاريع. كما اختلفت الدراسات في المتغيرات التي تناولتها حيث ركزت بعض الدراسات على العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المؤسسي بينما ركزت دراسات أخرى على العلاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية أو المرونة التنظيمية أو جودة القرارات الاستراتيجية.

كما اختلفت الدراسات السابقة في الأساليب المنهجية المستخدمة حيث اعتمدت بعض الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي في حين اعتمدت دراسات أخرى على النماذج الكمية والتحليل الإحصائي المتقدم لدراسة العلاقة بين إدارة المخاطر وبين المتغيرات التنظيمية المختلفة.

## ما يميز الدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تركز بصورة مباشرة على تحليل أثر إدارة المخاطر على تحسين بيئة العمل واتخاذ القرارات داخل الشركات بالملكة العربية السعودية. كما تتميز الدراسة الحالية بأنها تجمع بين متغيرين مهمين في مجال الإدارة التنظيمية وهما بيئة العمل واتخاذ القرارات في إطار دراسة دور إدارة المخاطر داخل المؤسسات.

كما تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم تحليل متكامل يوضح الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة المخاطر في دعم قدرة المؤسسات على تحسين بيئة العمل وتعزيز جودة القرارات الإدارية داخل الشركات الأمر الذي يساهم في تقديم رؤية علمية يمكن أن تساعد المؤسسات على تطوير ممارسات إدارة المخاطر بما يدعم قدرتها على تحقيق الكفاءة التنظيمية وتحسين أدائها في بيئة الأعمال المعاصرة.

## الإطار النظري

### ماهية إدارة المخاطر المؤسسية

تعد إدارة المخاطر المؤسسية من المفاهيم الإدارية التي شهدت تطوراً كبيراً خلال العقود الأخيرة نتيجة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية التي فرضت على المنظمات بيئات عمل أكثر تعقيداً وأكثر عرضة للمخاطر. فلم تعد المخاطر تقتصر على الخسائر المالية أو الحوادث التشغيلية كما كان سائداً في المفاهيم التقليدية بل أصبحت تشمل جميع الأنشطة والعمليات والقرارات التي قد تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. ولذلك أصبح من الضروري تبني منهج إداري متكامل يتعامل مع المخاطر بصورة استباقية ومنظمة بدلاً من الاكتفاء بمعالجة آثارها بعد وقوعها (Nocco & Stulz, 2006).

ويعبر مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية عن عملية إدارية مستمرة تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المنظمة ثم تحليلها وتقييمها وترتيب أولوياتها ووضع الاستجابات المناسبة لها بما يحقق التوازن بين المخاطر والفرص المتاحة. كما تهدف هذه العملية إلى دمج إدارة المخاطر في جميع الأنشطة الإدارية والتشغيلية بحيث تصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية وآليات التخطيط وصنع القرار والرقابة والمتابعة. ويتميز هذا المفهوم بالشمولية لأنه لا يركز على نوع معين من المخاطر وإنما يتعامل مع جميع أنواع المخاطر المالية والتشغيلية والاستراتيجية والقانونية والتقنية والبيئية وغيرها ضمن إطار موحد ومتكامل (Lundqvist, 2014).

وتقوم إدارة المخاطر المؤسسية على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تجعلها تختلف عن الإدارة التقليدية للمخاطر حيث تعتمد على النظرة الشمولية للمخاطر وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة مع التركيز على الوقاية والاستعداد المسبق بدلاً من رد الفعل بعد وقوع المشكلة. كما تعتمد على المشاركة الفاعلة لجميع المستويات الإدارية في تحديد المخاطر وتحليلها واتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها بما يضمن استمرارية الأعمال وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية (Power, 2009).

وتشمل إدارة المخاطر المؤسسية عدداً من المراحل المتكاملة التي تبدأ بتحديد مصادر المخاطر الداخلية والخارجية التي قد تؤثر في المنظمة ثم تحليل هذه المخاطر من حيث احتمالية حدوثها وحجم تأثيرها المتوقع وبعد ذلك يتم تقييمها وترتيبها وفقاً لأولوياتها النسبية تمهيداً لاختيار الاستراتيجية المناسبة للتعامل معها سواء من خلال تجنبها أو تخفيضها أو نقلها أو قبولها وفقاً لطبيعة كل خطر. ولا تنتهي العملية عند هذا الحد وإنما تمتد إلى متابعة المخاطر بصورة مستمرة وتقييم فعالية الإجراءات المتخذة وإجراء التحسينات اللازمة بما يضمن التطوير المستمر لمنظومة إدارة المخاطر. (السعيداني، 2021)

وتعد إدارة المخاطر المؤسسية إحدى الوظائف الاستراتيجية داخل المنظمات الحديثة نظراً لأنها ترتبط بصورة مباشرة بعملية التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار وإدارة الأداء والحوكمة المؤسسية. كما تساعد

الإدارة العليا على امتلاك رؤية شاملة حول طبيعة المخاطر التي تواجه المنظمة ومستوى تأثيرها المحتمل بما يمكنها من اتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية واستثمار الموارد بصورة أكثر كفاءة. ومن ثم فإن إدارة المخاطر لا تمثل نشاطا منفصلا عن بقية الأنشطة الإدارية وإنما تعد جزءا أصيلا من منظومة الإدارة الاستراتيجية الحديثة (Soin & Collier, 2013).

وفي ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال أصبحت إدارة المخاطر المؤسسية تعتمد بصورة متزايدة على التقنيات الرقمية وأنظمة المعلومات الحديثة في عمليات جمع البيانات وتحليلها والتنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها. كما أصبحت أدوات تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي تسهم في رفع كفاءة إدارة المخاطر من خلال توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب حول طبيعة المخاطر ومستوياتها والبدائل المناسبة للتعامل معها الأمر الذي يساعد المنظمات على اتخاذ قرارات أكثر سرعة وأكثر دقة في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد (Guo & Chen, 2024).

وفي القطاع الصناعي تبرز أهمية إدارة المخاطر المؤسسية بصورة أكبر نتيجة تنوع المخاطر التي تواجه الشركات الصناعية والتي تشمل مخاطر الإنتاج وسلاسل الإمداد والجودة والسلامة المهنية والتغيرات الاقتصادية والتشريعية والتقنية. ولذلك أصبحت الشركات الصناعية تتجه إلى إنشاء إدارات متخصصة لإدارة المخاطر تعمل بصورة مستمرة على تحديد مصادر المخاطر وتقييمها ومتابعتها بما يسهم في تقليل الخسائر المحتملة وتحسين كفاءة العمليات الإنتاجية والمحافظة على استمرارية الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية (Zhu et al., 2023).

كما تمثل إدارة المخاطر المؤسسية أداة فعالة لدعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية حيث تساعد الإدارة في تقييم البدائل المختلفة قبل تنفيذها من خلال دراسة مستوى المخاطر المرتبطة بكل بديل وتحليل الآثار المتوقعة له. ويؤدي ذلك إلى تقليل احتمالات اتخاذ قرارات غير مدروسة كما يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتقليل الآثار السلبية للمخاطر المحتملة. (بوبكر وجميل، 2019)

ولا تقتصر إدارة المخاطر المؤسسية على معالجة المشكلات عند حدوثها وإنما تهدف إلى بناء ثقافة تنظيمية تقوم على الوعي بالمخاطر والمسؤولية المشتركة في إدارتها بحيث يصبح جميع العاملين جزءاً من منظومة إدارة المخاطر داخل المنظمة. وتسهم هذه الثقافة في تعزيز التواصل بين الإدارات المختلفة وزيادة كفاءة تبادل المعلومات وتحسين التنسيق بين الوحدات التنظيمية بما يدعم جودة الأداء المؤسسي ويرفع مستوى الجاهزية لمواجهة المتغيرات والأزمات المستقبلية (Mikes, 2011).

كما ترتبط إدارة المخاطر المؤسسية ارتباطاً وثيقاً بمبادئ الحوكمة المؤسسية حيث تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين نظم الرقابة الداخلية وتوضيح المسؤوليات والصلاحيات داخل المنظمة. ويساعد ذلك على الحد من الممارسات الإدارية غير الرشيدة وتقليل احتمالات الفساد الإداري أو المالي وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة في قدرة المنظمة على إدارة مواردها وتحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة. (مصطفى، 2025)

وتسهم إدارة المخاطر المؤسسية كذلك في تحسين قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية والاقتصادية والتقنية من خلال تبني أساليب استباقية لرصد التغيرات وتحليل انعكاساتها المحتملة ووضع الخطط البديلة لمواجهتها. وتؤدي هذه المرونة إلى تعزيز قدرة المنظمة على الاستمرار في أداء أعمالها حتى في ظل الأزمات والظروف غير المتوقعة الأمر الذي يجعل إدارة المخاطر أحد المرتكزات الأساسية لاستدامة المنظمات الحديثة وتحقيق قدرتها التنافسية (Monazzam et al., 2024).

وبناء على ما سبق يمكن القول إن إدارة المخاطر المؤسسية تمثل منظومة إدارية متكاملة تهدف إلى حماية المنظمة وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها من خلال الإدارة الاستباقية للمخاطر ودمجها في عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة وصنع القرار. كما تمثل أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين بيئة العمل وتعزيز جودة القرارات الإدارية ودعم استدامة الشركات في ظل بيئات الأعمال المتغيرة.

## أهمية إدارة المخاطر المؤسسية في المنظمات الحديثة

أصبحت إدارة المخاطر المؤسسية في الوقت الحاضر إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة لتحقيق الاستقرار والاستدامة في ظل بيئة أعمال تتسم بسرعة التغير وتزايد التحديات. فقد أدى الانفتاح الاقتصادي والتقدم التكنولوجي والعولمة إلى زيادة حجم المخاطر التي تواجه المنظمات مما جعل من الضروري الانتقال من الإدارة التقليدية للمخاطر إلى الإدارة المؤسسية الشاملة التي تتيح للمنظمة التعامل مع مختلف أنواع المخاطر بصورة مترابطة ومتكاملة بما يدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية ويحافظ على استمرارية أعمالها (Nocco & Stulz, 2006).

وتتمثل إحدى أهم مزايا إدارة المخاطر المؤسسية في قدرتها على تحسين جودة التخطيط الاستراتيجي من خلال توفير معلومات دقيقة حول المخاطر المحتملة والفرص المتاحة. ويساعد ذلك الإدارة العليا على صياغة استراتيجيات أكثر واقعية وقابلية للتنفيذ مع الأخذ في الاعتبار التحديات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر في نجاح المنظمة. كما يساهم في رفع كفاءة تخصيص الموارد وتحديد الأولويات الاستراتيجية بصورة أكثر دقة (Gordon et al., 2009).

وتسهم إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز جودة القرارات الإدارية من خلال توفير قاعدة معلومات متكاملة تدعم عملية المفاضلة بين البدائل المختلفة وتساعد الإدارة على تقييم النتائج المحتملة لكل قرار قبل اتخاذه. كما تقلل من حالة عدم التأكد التي تصاحب عملية اتخاذ القرار وتزيد من قدرة المديرين على اختيار البدائل التي تحقق أفضل النتائج بأقل مستوى ممكن من المخاطر (Meidell & Kaarbøe, 2017).

ومن الجوانب المهمة لإدارة المخاطر المؤسسية أنها تعزز كفاءة العمليات التشغيلية داخل المنظمة حيث تساعد على اكتشاف نقاط الضعف في العمليات والإجراءات وتحديد مصادر المخاطر التشغيلية ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها قبل أن تتحول إلى مشكلات تؤثر في الإنتاجية أو جودة المنتجات أو الخدمات.

ويسهم ذلك في تقليل الهدر وتحسين استغلال الموارد ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية (Zhu et al., 2023).

كما تؤدي إدارة المخاطر المؤسسية دورا مهما في تعزيز بيئة العمل من خلال توفير بيئة تنظيمية أكثر استقرارا وأمانا للعاملين حيث تساعد على الحد من المخاطر المهنية وتحسين إجراءات السلامة والصحة المهنية وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين. كما تسهم في زيادة وضوح المسؤوليات والصلاحيات وتحسين قنوات الاتصال والتنسيق بين الإدارات المختلفة بما ينعكس إيجابيا على الرضا الوظيفي والإنتاجية. (حمادة وآخرون، 2012)

وتبرز أهمية إدارة المخاطر المؤسسية كذلك في دعم المرونة التنظيمية حيث تمكن المنظمة من التكيف السريع مع المتغيرات الاقتصادية والتقنية والأزمات غير المتوقعة من خلال امتلاك خطط بديلة وسيناريوهات استجابة مناسبة. وتعد هذه المرونة من أهم العوامل التي تساعد المنظمات على الاستمرار وتحقيق أهدافها في بيئات الأعمال الديناميكية (Monazzam et al., 2024).

وتسهم إدارة المخاطر أيضا في تعزيز نظم الرقابة الداخلية والحوكمة المؤسسية من خلال وضع سياسات واضحة لإدارة المخاطر وتحديد المسؤوليات ومتابعة تنفيذ الإجراءات الرقابية بصورة مستمرة. كما تساعد في الالتزام بالتشريعات والمعايير المهنية وتحسين مستوى الشفافية والمساءلة داخل المنظمة بما يعزز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة. (السعيداني، 2021)

وفي الشركات الصناعية تمثل إدارة المخاطر المؤسسية عنصرا أساسيا في المحافظة على استمرارية الإنتاج وتقليل الأعطال وتحسين جودة المنتجات والحد من الخسائر الناتجة عن الحوادث أو المشكلات التشغيلية أو اضطرابات سلاسل الإمداد. كما تساعد الشركات على مواجهة المخاطر المرتبطة بالتقنيات الحديثة والتحول الرقمي والتغيرات في الأسواق المحلية والعالمية بما يسهم في تحسين قدرتها التنافسية وتحقيق النمو المستدام. (نويجي، 2025)

كما تساعد إدارة المخاطر المؤسسية على دعم الابتكار والتطوير داخل المنظمات لأنها توفر بيئة تنظيمية قادرة على تقييم المخاطر المصاحبة للأفكار الجديدة والمشروعات التطويرية بصورة علمية مما يشجع الإدارة على تبني الابتكار مع المحافظة على مستويات مقبولة من المخاطر. ويسهم ذلك في تحقيق التوازن بين الجرأة في اتخاذ القرارات والمحافظة على استقرار المنظمة (Guo & Chen, 2024).

وتنعكس فعالية إدارة المخاطر المؤسسية بصورة مباشرة على جودة الأداء المؤسسي حيث تؤدي إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد وتعزيز جودة الخدمات ورفع قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وزيادة قدرتها على مواجهة الأزمات والتغيرات المفاجئة. كما تساعد على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التخطيط الاستباقي والتعلم المستمر والتحسين الدائم بما يضمن تحقيق الاستدامة المؤسسية على المدى الطويل. (عمرو، 2021)

وبناء على ما سبق يتضح أن إدارة المخاطر المؤسسية أصبحت من أهم المقومات التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة لتحقيق الاستقرار والتميز المؤسسي حيث تسهم في تحسين بيئة العمل ورفع جودة القرارات الإدارية وتعزيز كفاءة العمليات وتحقيق الاستدامة والقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية وهو ما يجعلها ضرورة إدارية واستراتيجية لا غنى عنها في الشركات الصناعية السعودية.

### أهداف إدارة المخاطر المؤسسية

تسعى إدارة المخاطر المؤسسية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تمكن المنظمات من مواجهة التحديات والظروف المتغيرة بكفاءة وفاعلية وذلك من خلال توفير إطار متكامل يساعد على تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ووضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها قبل أن تتحول إلى مشكلات تؤثر في تحقيق الأهداف المؤسسية. كما تهدف إلى دمج إدارة المخاطر في جميع الأنشطة والعمليات الإدارية بحيث تصبح جزءاً أساسياً من عملية التخطيط والتنفيذ والرقابة وصنع القرار داخل المنظمة (Nocco & Stulz, 2006).

Stulz, 2006)

ومن أهم أهداف إدارة المخاطر المؤسسية دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال التعرف على المخاطر التي قد تعوق تنفيذ الخطط الاستراتيجية والعمل على تقليل آثارها أو تجنبها أو الاستعداد للتعامل معها. ويسهم ذلك في زيادة قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها بكفاءة وتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر (Gordon et al., 2009).

كما تهدف إدارة المخاطر المؤسسية إلى حماية أصول المنظمة ومواردها البشرية والمالية والتقنية من المخاطر المحتملة وذلك من خلال بناء منظومة رقابية فعالة تحد من الخسائر وتضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يعزز الاستدامة المؤسسية ويحافظ على استمرارية الأعمال. (السعيداني، 2021)

وتهدف كذلك إلى تحسين جودة القرارات الإدارية عن طريق تزويد الإدارة بالمعلومات الدقيقة المتعلقة بالمخاطر المحتملة والفرص المتاحة مما يساعد متخذي القرار على تقييم البدائل المختلفة واختيار البديل الأكثر ملاءمة في ضوء مستوى المخاطر المتوقع. ويسهم ذلك في تقليل حالات عدم التأكد ورفع كفاءة القرارات الاستراتيجية والتشغيلية (Meidell & Kaarbøe, 2017).

كما تسعى إدارة المخاطر المؤسسية إلى تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر داخل المنظمة بحيث يصبح جميع العاملين على دراية بالمخاطر المرتبطة بأعمالهم وبكيفية التعامل معها. ويساعد ذلك في ترسيخ مفهوم المسؤولية المشتركة وتحسين مستوى الالتزام بالإجراءات التنظيمية والرقابية وتقليل الأخطاء والممارسات التي قد تؤدي إلى خسائر مستقبلية (Mikes, 2011).

ومن أهدافها أيضا دعم الالتزام بالأنظمة والتشريعات والمعايير المهنية من خلال تطوير سياسات وإجراءات واضحة لإدارة المخاطر ومتابعة تنفيذها بصورة مستمرة الأمر الذي يعزز الشفافية والمساءلة ويرفع مستوى الثقة بين المنظمة وأصحاب المصلحة (Power, 2009).

كما تهدف إدارة المخاطر المؤسسية إلى تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع الأزمات والمتغيرات الاقتصادية والتقنية والتنظيمية وذلك من خلال تطوير خطط استجابة وسيناريوهات بديلة تمكن المنظمة من الاستمرار في أداء أعمالها والحد من الآثار السلبية للمخاطر عند وقوعها (Monazzam et al., 2024).

وبناء على ما سبق يتضح أن أهداف إدارة المخاطر المؤسسية لا تقتصر على الحد من الخسائر وإنما تمتد لتشمل دعم التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة القرارات الإدارية وتعزيز استدامة المنظمة ورفع كفاءة الأداء وتحقيق ميزة تنافسية في بيئات الأعمال الحديثة.

#### أطرومعايير إدارة المخاطر المؤسسية

تعتمد المنظمات الحديثة على مجموعة من الأطر والمعايير العالمية التي توفر منهجا علميا ومنظما لتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية بما يضمن توحيد المفاهيم والإجراءات وتحقيق التكامل بين إدارة المخاطر والأهداف الاستراتيجية. وتساعد هذه الأطر المنظمات على بناء نظم فعالة لإدارة المخاطر تتناسب مع طبيعة أنشطتها وحجمها وبيئة عملها كما تسهم في تحسين جودة الحوكمة وتعزيز الثقة لدى أصحاب المصلحة (Lundqvist, 2014).

ويعد إطار COSO لإدارة المخاطر المؤسسية من أكثر الأطر استخداما على المستوى الدولي حيث يقوم على دمج إدارة المخاطر في جميع العمليات الإدارية وربطها بالتخطيط الاستراتيجي والحوكمة والرقابة الداخلية. ويركز هذا الإطار على تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها بصورة مستمرة بما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز قيمة المنظمة على المدى الطويل (Gordon et al., 2009).

كما يعد معيار ISO 31000 من أهم المعايير الدولية التي تنظم تطبيق إدارة المخاطر حيث يقدم مبادئ وإرشادات تساعد المنظمات على بناء نظام متكامل لإدارة المخاطر يعتمد على التحسين المستمر والمرونة والاعتماد على المعلومات الدقيقة في اتخاذ القرارات. ويتميز هذا المعيار بإمكانية تطبيقه في مختلف القطاعات والأنشطة الاقتصادية بغض النظر عن حجم المنظمة أو طبيعة أعمالها (Guo & Chen, 2024).

وترتكز هذه الأطر على مجموعة من المبادئ المشتركة تتمثل في دمج إدارة المخاطر في جميع العمليات التنظيمية وتحديد المسؤوليات بوضوح وربط إدارة المخاطر بعملية اتخاذ القرار والاعتماد على المتابعة المستمرة والتحسين الدائم بما يضمن فاعلية النظام وقدرته على مواكبة المتغيرات البيئية (Soin & Collier, 2013).

كما تؤكد المعايير الحديثة لإدارة المخاطر على أهمية استخدام التقنيات الرقمية وتحليل البيانات في عمليات تحديد المخاطر وتقييمها والتنبؤ بها بما يساعد المنظمات على سرعة الاستجابة وتقليل الآثار السلبية للمخاطر وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي (Zhu et al., 2023).

وبناء على ما سبق يمكن القول إن أطر ومعايير إدارة المخاطر المؤسسية تمثل مرجعية علمية وعملية تساعد المنظمات على بناء نظم متكاملة لإدارة المخاطر بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين جودة الأداء ورفع قدرتها على مواجهة التحديات والمتغيرات.

### بيئة العمل في المنظمات المعاصرة

تمثل بيئة العمل أحد العناصر الأساسية التي تؤثر في كفاءة الأداء المؤسسي وإنتاجية العاملين وجودة الخدمات التي تقدمها المنظمات. ويقصد ببيئة العمل مجموعة الظروف التنظيمية والإدارية والمادية

والاجتماعية والنفسية التي يعمل في إطارها الأفراد والتي تؤثر بصورة مباشرة في سلوكهم الوظيفي ومستوى رضاهم وأدائهم وقدرتهم على الإبداع والابتكار وتحقيق أهداف المنظمة. (عمرو، 2021)

وتتكون بيئة العمل من مجموعة عناصر مترابطة تشمل الهيكل التنظيمي ونمط القيادة والثقافة التنظيمية وبيئة العمل المادية وأنظمة الاتصال والعلاقات الإنسانية والحوافز وفرص التدريب والتطوير بالإضافة إلى نظم السلامة والصحة المهنية. وتسهم هذه العناصر مجتمعة في تكوين بيئة عمل محفزة تساعد العاملين على أداء أعمالهم بكفاءة وتحقيق مستويات مرتفعة من الرضا والانتماء المؤسسي. (حمادة وآخرون، 2012)

وفي ظل التحولات الرقمية أصبحت بيئة العمل المعاصرة تعتمد بصورة متزايدة على التقنيات الحديثة وأنظمة المعلومات والاتصالات الرقمية الأمر الذي أدى إلى تغير أساليب العمل وظهور أنماط جديدة للتواصل والتنسيق وإدارة الأداء. كما ساهمت هذه التحولات في رفع كفاءة العمليات وتحسين سرعة إنجاز الأعمال وزيادة مرونة المنظمات في التعامل مع المتغيرات (Guo & Chen, 2024).

وتؤثر جودة بيئة العمل بصورة مباشرة في جودة القرارات الإدارية حيث إن توفير بيئة تنظيمية يسودها التعاون والثقة والشفافية وتبادل المعلومات يسهم في تمكين الإدارة من الحصول على بيانات دقيقة تساعد على اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفاعلية. كما تساعد بيئة العمل الإيجابية على تعزيز الإبداع وتقليل الصراعات التنظيمية ورفع مستوى الالتزام الوظيفي. (بوبكر وجميل، 2019)

كما تسهم بيئة العمل الجيدة في تعزيز الصحة النفسية للعاملين وتقليل الضغوط الوظيفية ورفع مستوى الرضا الوظيفي مما ينعكس إيجابيا على الإنتاجية وجودة الأداء وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل. ولذلك أصبحت المنظمات الحديثة تنظر إلى تحسين بيئة العمل باعتباره استثمارا طويل الأجل يسهم في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية (Yang et al., 2018).

وبناء على ما سبق يتضح أن بيئة العمل تمثل أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المنظمات المعاصرة حيث تؤثر بصورة مباشرة في أداء العاملين وجودة القرارات الإدارية وتحقيق الأهداف المؤسسية الأمر الذي يجعل تطويرها وتحسينها من الأولويات الاستراتيجية التي ينبغي أن تحظى باهتمام القيادات الإدارية.

### العوامل المؤثرة في بيئة العمل

تتأثر بيئة العمل بمجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية والبشرية التي تتفاعل فيما بينها لتشكيل المناخ الذي يعمل فيه الأفراد داخل المنظمة. ولا تقتصر بيئة العمل على الجوانب المادية المتعلقة بمكان العمل وإنما تمتد لتشمل طبيعة العلاقات التنظيمية وأساليب القيادة والثقافة المؤسسية ونظم الاتصال والحوافز والعدالة التنظيمية والفرص المهنية. وكلما توافرت هذه العوامل بصورة متوازنة انعكس ذلك إيجابيا على مستوى رضا العاملين وولائهم وإنتاجيتهم وقدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة.

(Yang et al., 2018)

ويعد نمط القيادة الإدارية من أكثر العوامل تأثيرا في بيئة العمل حيث يسهم القائد في بناء ثقافة تنظيمية تقوم على الثقة والتعاون والشفافية وتبادل المعلومات. كما أن القيادة التي تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرار وتمكين العاملين وتشجيع المبادرات الفردية تؤدي إلى خلق بيئة عمل إيجابية تزيد من الالتزام الوظيفي وتحسن العلاقات الإنسانية داخل المنظمة. أما القيادة السلطوية التي تعتمد على المركزية وضعف التواصل فإنها تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وارتفاع مستويات الصراع التنظيمي. (عمرو،

(2021)

كما تؤثر الثقافة التنظيمية بصورة مباشرة في جودة بيئة العمل لأنها تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تحكم تعامل العاملين مع بعضهم البعض ومع الإدارة. فكلما اتسمت الثقافة التنظيمية بالمرونة والابتكار والعمل الجماعي والاحترام المتبادل زادت قدرة المنظمة على توفير بيئة عمل داعمة

للإبداع وتحقيق الأداء المتميز. وفي المقابل فإن الثقافة التنظيمية الجامدة تحد من قدرة العاملين على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات وتؤثر سلباً في جودة الأداء المؤسسي (Power, 2009).

ويعد نظام الحوافز والمكافآت أحد العوامل الرئيسة التي تؤثر في بيئة العمل حيث يساهم في رفع مستويات الدافعية والرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي. وعندما تعتمد المنظمة على نظام عادل وشفاف لتقييم الأداء ومنح الحوافز فإن ذلك يعزز شعور العاملين بالتقدير ويحفزهم على بذل المزيد من الجهد والإبداع. أما غياب العدالة في توزيع الحوافز فيؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا وزيادة النزاعات التنظيمية وضعف الأداء. (مصطفى، 2025)

وتؤثر بيئة العمل المادية كذلك في أداء العاملين وإنتاجيتهم حيث تشمل تصميم أماكن العمل ومستوى الإضاءة والتهوية ووسائل السلامة والصحة المهنية وتوافر التجهيزات والأدوات اللازمة لإنجاز الأعمال. ويساعد توفير بيئة عمل آمنة ومريحة على تقليل الحوادث المهنية والضغط الوظيفية ورفع كفاءة العاملين وتحسين جودة الأداء. (حمادة وآخرون، 2012)

كما تمثل نظم الاتصال والتواصل التنظيمي أحد العناصر الأساسية في بناء بيئة عمل فعالة حيث يؤدي تدفق المعلومات بصورة دقيقة وسريعة بين المستويات الإدارية المختلفة إلى تحسين التنسيق وتقليل الأخطاء وتعزيز الثقة بين العاملين والإدارة. ويساهم الاتصال الفعال في سرعة حل المشكلات ودعم العمل الجماعي وتحقيق التكامل بين الوحدات التنظيمية (Soin & Collier, 2013).

وتؤدي برامج التدريب والتطوير المهني دوراً مهماً في تحسين بيئة العمل من خلال تنمية مهارات العاملين ورفع كفاءتهم وتعزيز قدرتهم على استخدام التقنيات الحديثة والتكيف مع المتغيرات التنظيمية. كما يشعر العاملون بقيمة أكبر داخل المنظمة عندما تتوافر لهم فرص مستمرة للتعلم والتطور الوظيفي مما يزيد من ولائهم والتزامهم المؤسسي (Guo & Chen, 2024).

وبناء على ما سبق يتضح أن بيئة العمل تتأثر بمجموعة متكاملة من العوامل الإدارية والتنظيمية والبشرية والمادية وأن تحسين هذه العوامل يسهم في رفع كفاءة الأداء وزيادة رضا العاملين وتحقيق أهداف المنظمة بصورة أكثر فاعلية.

### العوامل المؤثرة في جودة القرارات الإدارية

تمثل جودة القرارات الإدارية إحدى الركائز الأساسية لنجاح المنظمات واستمرارها حيث ترتبط بصورة مباشرة بقدرة الإدارة على اختيار البدائل المناسبة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وتتأثر جودة القرار الإداري بعدد كبير من العوامل التنظيمية والفنية والبشرية التي تحدد مدى دقة القرار وفاعليته وقدرته على تحقيق النتائج المستهدفة (Meidell & Kaarbøe, 2017).

ويعد توافر المعلومات الدقيقة والحديثة من أهم العوامل المؤثرة في جودة القرارات الإدارية لأن القرار الفعال يعتمد على بيانات صحيحة ومتكاملة تعكس الواقع الفعلي للمنظمة والبيئة المحيطة بها. وكلما كانت المعلومات أكثر دقة وشمولا وحدثت ازدياد قدرة الإدارة على تحليل البدائل واختيار الحلول المناسبة وتقليل احتمالات الخطأ وعدم التأكد (Lundqvist, 2014).

كما تؤثر كفاءة القيادات الإدارية وخبراتها في جودة القرارات بصورة كبيرة حيث يمتلك المديرون ذوو الخبرة قدرة أعلى على تحليل المشكلات وتقدير المخاطر واستشراف النتائج المستقبلية واختيار البدائل التي تحقق أفضل النتائج. كما تساعد المهارات القيادية في إدارة فرق العمل والاستفادة من خبرات العاملين عند اتخاذ القرارات المهمة. (الشيخ، 2009)

وتعد الثقافة التنظيمية عاملاً مؤثراً في جودة القرارات الإدارية لأنها تحدد طبيعة المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى الشفافية وحرية تبادل المعلومات والأفكار. فالمنظمات التي تشجع الحوار والعمل

الجماعي والاستفادة من الخبرات المختلفة تكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات دقيقة ومتوازنة مقارنة بالمنظمات التي تعتمد على المركزية الشديدة والانفراد بالقرار (Mikes, 2011).

كما تؤثر إدارة المخاطر المؤسسية في جودة القرارات من خلال توفير أدوات تساعد الإدارة على تحديد المخاطر المحتملة وتحليل آثارها قبل اتخاذ القرار مما يؤدي إلى تقليل احتمالات الفشل وتحسين كفاءة القرارات الاستراتيجية والتشغيلية. ويساعد دمج إدارة المخاطر في عملية اتخاذ القرار على تعزيز الموضوعية وزيادة قدرة المنظمة على التعامل مع حالات عدم التأكد. (بوبكر وجميل، 2019)

وتؤدي التقنيات الحديثة ونظم المعلومات الإدارية دورا متزايدا في تحسين جودة القرارات من خلال توفير قواعد بيانات متكاملة وتحليلات فورية ومؤشرات أداء دقيقة تساعد متخذي القرار على تقييم البدائل بصورة أسرع وأكثر دقة. كما ساهم الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في دعم القرارات الإدارية من خلال التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية واكتشاف الأنماط الخفية في البيانات (Guo & Chen, 2024).

كما يؤثر عامل الوقت في جودة القرارات الإدارية حيث إن اتخاذ القرار في الوقت المناسب يمثل عنصرا أساسيا لنجاحه خاصة في البيئات التي تتسم بسرعة التغير. فالقرارات المتأخرة قد تؤدي إلى فقدان الفرص أو تفاقم المشكلات بينما يساعد التوقيت المناسب على زيادة فاعلية القرار وتحقيق أهدافه. (Nocco & Stulz, 2006)

وبناء على ما سبق يتضح أن جودة القرارات الإدارية تتأثر بمجموعة مترابطة من العوامل تشمل المعلومات والقيادة والثقافة التنظيمية وإدارة المخاطر ونظم المعلومات والخبرة الإدارية وأن تكامل هذه العوامل يؤدي إلى تحسين كفاءة القرارات ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

## أثر إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين بيئة العمل

أصبحت إدارة المخاطر المؤسسية أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم بصورة مباشرة في تحسين بيئة العمل داخل المنظمات من خلال توفير إطار منظم لتحديد المخاطر وتحليلها والحد من آثارها بما يضمن توفير بيئة عمل أكثر استقراراً وأماناً للعاملين. ويساعد هذا الإطار على تقليل المشكلات التنظيمية وتحسين مستوى التنسيق بين الإدارات وتعزيز قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات والأزمات بصورة أكثر كفاءة (Monazzam et al., 2024).

وتؤدي إدارة المخاطر المؤسسية دوراً مهماً في تعزيز السلامة والصحة المهنية من خلال التعرف على المخاطر التشغيلية والبيئية ووضع الإجراءات الوقائية المناسبة للحد منها. ويؤدي ذلك إلى تقليل الحوادث والإصابات المهنية ورفع مستوى الأمان داخل بيئة العمل الأمر الذي ينعكس إيجابياً على شعور العاملين بالاستقرار والثقة ويزيد من قدرتهم على أداء أعمالهم بكفاءة. (حمادة وآخرون، 2012)

كما تسهم إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين العلاقات التنظيمية داخل المنظمة من خلال وضوح الأدوار والمسؤوليات وتطوير آليات الاتصال والتنسيق بين الإدارات المختلفة. ويساعد ذلك على تقليل الصراعات التنظيمية وتعزيز العمل الجماعي وتحسين سرعة معالجة المشكلات مما يسهم في بناء بيئة عمل أكثر تعاوناً وانسجاماً (Soin & Collier, 2013).

وتساعد إدارة المخاطر المؤسسية أيضاً على نشر ثقافة تنظيمية قائمة على التخطيط الاستباقي والوعي بالمخاطر وتحمل المسؤولية المشتركة الأمر الذي يعزز مشاركة العاملين في تحسين الأداء واكتشاف المشكلات قبل تفاقمها. كما تؤدي هذه الثقافة إلى زيادة الثقة بين العاملين والإدارة وتشجيع تبادل المعرفة والخبرات داخل المنظمة (Power, 2009).

ومن الجوانب المهمة لإدارة المخاطر المؤسسية أنها تدعم العدالة التنظيمية من خلال وضع سياسات وإجراءات واضحة للتعامل مع المخاطر والأزمات بما يضمن المساواة في تطبيق الأنظمة واتخاذ الإجراءات بصورة موضوعية. ويسهم ذلك في تعزيز رضا العاملين ورفع مستوى الالتزام الوظيفي وتقوية الانتماء المؤسسي. (مصطفى، 2025)

كما تؤدي إدارة المخاطر المؤسسية إلى تحسين كفاءة العمليات التشغيلية وتقليل مصادر الهدر والقصور داخل المنظمة وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على جودة بيئة العمل من خلال تخفيف الضغوط التشغيلية وتوفير الموارد اللازمة للعاملين وتحسين انسيابية الإجراءات الإدارية والإنتاجية. (Zhu et al., 2023)

وتسهم إدارة المخاطر المؤسسية كذلك في رفع قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات والطوارئ من خلال إعداد خطط استجابة فعالة وسيناريوهات بديلة تضمن استمرارية الأعمال وتقليل تأثير الأزمات على العاملين والعمليات التشغيلية. ويؤدي ذلك إلى تعزيز شعور العاملين بالأمان الوظيفي وزيادة ثقتهم في قدرة المنظمة على إدارة التحديات المستقبلية. (السعيداني، 2021)

وبناء على ما سبق يمكن القول إن إدارة المخاطر المؤسسية تمثل أحد العوامل الأساسية في تحسين بيئة العمل داخل المنظمات المعاصرة لما توفره من استقرار تنظيمي وسلامة مهنية ووضوح في الإجراءات وثقافة قائمة على المشاركة والوقاية مما ينعكس إيجابيا على أداء العاملين وكفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

### أثر إدارة المخاطر المؤسسية في جودة القرارات الإدارية

تمثل جودة القرارات الإدارية أحد المؤشرات الرئيسة لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها الاستراتيجية إذ تعتمد قدرة المنظمة على الاستمرار والنمو بصورة كبيرة على كفاءة القرارات التي تتخذها الإدارة في

مختلف المستويات التنظيمية. وتعد إدارة المخاطر المؤسسية من أهم المداخل الإدارية التي تسهم في تحسين جودة هذه القرارات من خلال توفير إطار علمي ومنهجي يساعد الإدارة على التعرف على المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييم آثارها قبل اختيار البديل المناسب. ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى الموضوعية في اتخاذ القرار وتقليل الاعتماد على الاجتهادات الشخصية أو التقديرات غير الدقيقة (Nocco & Stulz, 2006).

وتساعد إدارة المخاطر المؤسسية الإدارة على بناء قاعدة معلومات متكاملة تتضمن بيانات دقيقة عن طبيعة المخاطر الداخلية والخارجية التي قد تواجه المنظمة واحتمالات حدوثها وآثارها المحتملة. ويسهم توافر هذه المعلومات في تحسين جودة التحليل الإداري وزيادة قدرة متخذي القرار على تقييم البدائل المختلفة في ضوء معلومات واقعية بدلا من الاعتماد على الحدس أو الخبرة الشخصية فقط. كما يؤدي ذلك إلى تقليل مستوى الغموض المصاحب لعملية اتخاذ القرار وتحسين فرص نجاحه (Meidell & Kaarbøe, 2017).

كما تؤدي إدارة المخاطر المؤسسية دورا مهما في تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي التي تمثل الأساس الذي تبنى عليه القرارات الإدارية بعيدة المدى. فمن خلال التحليل المنظم للمخاطر تستطيع الإدارة تحديد التحديات المستقبلية والفرص المتاحة ووضع الخطط البديلة المناسبة للتعامل معها الأمر الذي يسهم في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر واقعية وقابلية للتنفيذ ويزيد من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة (Gordon et al., 2009).

وتسهم إدارة المخاطر المؤسسية كذلك في رفع جودة القرارات التشغيلية اليومية من خلال المتابعة المستمرة للمخاطر المرتبطة بالعمليات والإجراءات والموارد. فكلما كانت المنظمة قادرة على اكتشاف المخاطر التشغيلية في مراحلها المبكرة أمكنها اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة تحد من الخسائر وتحافظ على استمرارية العمليات وتضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (Zhu et al., 2023).

كما تساعد إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز الشفافية داخل المنظمة من خلال توفير معلومات واضحة ودقيقة لجميع المستويات الإدارية وهو ما يؤدي إلى تحسين عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة. ويسهم ذلك في بناء قرارات إدارية تعتمد على المشاركة وتبادل الخبرات والمعرفة بدلا من القرارات الفردية التي قد تتأثر بالتأثير بالتحيز أو نقص المعلومات (Soin & Collier, 2013).

وتؤثر إدارة المخاطر المؤسسية بصورة إيجابية في سرعة اتخاذ القرار دون الإخلال بجودته حيث تساعد النظم المتكاملة لإدارة المخاطر على توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب مما يمكن الإدارة من التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفاعلية. ويعد عامل الوقت من العناصر الحاسمة في نجاح العديد من القرارات خاصة في البيئات الصناعية التي تتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات التشغيلية أو الاقتصادية أو التقنية (Guo & Chen, 2024).

كما تسهم إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين قدرة الإدارة على المفاضلة بين البدائل المختلفة من خلال استخدام أساليب علمية لتقدير مستوى المخاطر والعوائد المتوقعة لكل بديل. ويؤدي ذلك إلى اختيار البدائل التي تحقق أعلى قيمة ممكنة للمنظمة مع المحافظة على مستويات مقبولة من المخاطر الأمر الذي ينعكس إيجابيا على جودة القرارات الاستراتيجية والاستثمارية والتشغيلية. (بوبكر وجميل، 2019) ومن الجوانب المهمة أيضا أن إدارة المخاطر المؤسسية تعزز المساءلة الإدارية من خلال تحديد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح وربط القرارات بنتائج تقييم المخاطر. ويساعد ذلك على رفع مستوى الانضباط التنظيمي وتحسين جودة الرقابة الداخلية وتقليل احتمالات اتخاذ قرارات غير مدروسة أو مخالفة للأنظمة والسياسات المعتمدة. (الشيخ، 2009)

كما تسهم إدارة المخاطر المؤسسية في دعم الابتكار واتخاذ القرارات التطويرية من خلال توفير بيئة تسمح بدراسة المخاطر المصاحبة للمشروعات الجديدة بصورة علمية بدلا من تجنبها بصورة مطلقة.

ويؤدي ذلك إلى تشجيع الإدارة على تبني المبادرات التطويرية والاستثمار في التقنيات الحديثة مع المحافظة على قدرة المنظمة على السيطرة على المخاطر المحتملة (Monazzam et al., 2024).

وبناء على ما سبق يمكن القول إن إدارة المخاطر المؤسسية تمثل أحد أهم العوامل التي تسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال توفير المعلومات الدقيقة وتحليل المخاطر ورفع مستوى الشفافية ودعم التخطيط الاستراتيجي وتعزيز القدرة على اختيار البدائل المناسبة بما يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

### العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وبيئة العمل وجودة القرارات الإدارية

تمثل إدارة المخاطر المؤسسية وبيئة العمل وجودة القرارات الإدارية منظومة مترابطة تؤثر عناصرها في بعضها البعض بصورة مستمرة حيث تسهم إدارة المخاطر في بناء بيئة عمل مستقرة وأمنة وفي الوقت نفسه توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات إدارية أكثر كفاءة وموضوعية. كما أن وجود بيئة عمل إيجابية يساعد على نجاح تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية ويزيد من فاعلية القرارات الإدارية الأمر الذي ينعكس في النهاية على الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Nocco & Stulz, 2006).

وتبدأ العلاقة بين هذه المتغيرات من خلال الدور الذي تؤديه إدارة المخاطر المؤسسية في توفير بيئة تنظيمية قائمة على التخطيط المسبق والتنبؤ بالمخاطر والوقاية منها. ويساعد ذلك على تقليل المشكلات التشغيلية وتحسين مستوى الاستقرار داخل المنظمة مما ينعكس بصورة مباشرة على شعور العاملين بالأمان الوظيفي والثقة في الإدارة ويؤدي إلى بناء بيئة عمل أكثر إيجابية وتحفيزاً للإنتاجية والإبداع.

(Monazzam et al., 2024)

كما تؤثر بيئة العمل في كفاءة تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية حيث إن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية إيجابية تقوم على التعاون وتبادل المعلومات والالتزام بالإجراءات تكون أكثر قدرة على اكتشاف المخاطر والإبلاغ عنها والتعامل معها في الوقت المناسب. أما في البيئات التي يسودها ضعف الاتصال أو غياب الثقة أو المركزية المفرطة فإن فعالية إدارة المخاطر تنخفض نتيجة عدم توافر المعلومات الدقيقة أو تأخر وصولها إلى متخذي القرار (Power, 2009).

وتنعكس جودة بيئة العمل بصورة مباشرة على جودة القرارات الإدارية إذ يسهم المناخ التنظيمي الإيجابي في تشجيع العاملين على المشاركة في تقديم المعلومات والآراء والمقترحات المتعلقة بالمشكلات والمخاطر التي تواجه المنظمة. ويؤدي ذلك إلى زيادة دقة البيانات المتاحة أمام الإدارة وتحسين جودة التحليل واختيار البدائل المناسبة بما يرفع من جودة القرارات المتخذة (Yang et al., 2018).

وفي المقابل تؤدي جودة القرارات الإدارية إلى تعزيز بيئة العمل من خلال إصدار قرارات عادلة وموضوعية تتعلق بتوزيع الموارد والحوافز وتطوير بيئة العمل وتحسين ظروف العاملين. كما تساعد القرارات الرشيدة في تقليل النزاعات التنظيمية وتعزيز الثقة بين العاملين والإدارة ورفع مستوى الالتزام والانتماء المؤسسي مما يسهم في استمرار تحسين بيئة العمل. (عمرو، 2021)

كما تعمل إدارة المخاطر المؤسسية على الربط بين بيئة العمل وجودة القرارات الإدارية من خلال توفير معلومات دقيقة عن مصادر المخاطر وتأثيراتها المحتملة الأمر الذي يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات تراعي سلامة العاملين واستقرار العمليات وتحقيق الأهداف المؤسسية في الوقت نفسه. ويؤدي هذا التكامل إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين قدرة المنظمة على مواجهة المتغيرات والأزمات بصورة أكثر فاعلية (Meidell & Kaarbøe, 2017).

وتزداد أهمية هذه العلاقة في الشركات الصناعية نظرا لما تتسم به من تعدد العمليات الإنتاجية وتشعب المسؤوليات وارتفاع مستويات المخاطر التشغيلية والفنية. ولذلك فإن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية

بصورة متكاملة يسهم في تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز السلامة المهنية وتقليل المخاطر التشغيلية كما يسهم في رفع جودة القرارات المتعلقة بالإنتاج والجودة والصيانة والاستثمار وإدارة الموارد البشرية. (حمادة وآخرون، 2012)

كما أن التكامل بين إدارة المخاطر وبيئة العمل وجودة القرارات الإدارية يؤدي إلى تعزيز المرونة التنظيمية وزيادة قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للمتغيرات الداخلية والخارجية. فعندما تتوافر بيئة عمل داعمة ونظام فعال لإدارة المخاطر تصبح المنظمة أكثر قدرة على اتخاذ قرارات استباقية تقلل من آثار الأزمات وتحافظ على استمرارية الأعمال وتحسن قدرتها التنافسية (Guo & Chen, 2024).

وبناء على ما سبق يتضح أن إدارة المخاطر المؤسسية وبيئة العمل وجودة القرارات الإدارية تمثل منظومة متكاملة تتبادل التأثير فيما بينها وأن نجاح المنظمة في تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يسهم في توفير بيئة عمل أكثر استقراراً ومرونة كما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات الإدارية بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي واستدامة الشركات الصناعية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

## مقدمة الفصل الثالث

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات العلمية التي تم اتباعها لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. ويعرض الفصل نوع الدراسة والمنهج المستخدم ومجتمع الدراسة وعينتها وأداة جمع البيانات وإجراءات بنائها والتحقق من صدقها وثباتها بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

ويعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة نظرا لأنه يوضح الكيفية التي تم من خلالها تنفيذ الجانب الميداني وفقا للأسس العلمية المتعارف عليها في البحوث الإدارية. كما يبين مبررات اختيار المنهج الكمي والعينة العشوائية الطبقية وأداة الاستبانة باعتبارها الأدوات الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة ومتغيراتها. ومن خلال ما يتضمنه هذا الفصل من إجراءات منهجية يصبح بالإمكان تقييم جودة البيانات التي سيتم جمعها ومدى ملاءمتها لاختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج تتميز بالموضوعية والدقة ويمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وتحسين بيئة العمل وجودة القرارات الإدارية في الشركات الصناعية السعودية.

## المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد من أكثر المناهج استخداما في الدراسات الإدارية والتنظيمية وذلك لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة الذي يهدف إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر على تحسين بيئة العمل واتخاذ القرارات في الشركات بالملكة العربية السعودية. ويقوم المنهج الوصفي التحليلي على وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها بصورة علمية منظمة من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج علمية تساهم في فهم طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ويتم استخدام هذا المنهج من خلال مراجعة الأدبيات العلمية المرتبطة بموضوع إدارة المخاطر وبيئة العمل واتخاذ القرارات إضافة إلى تحليل الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع. كما يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر وبين تحسين بيئة العمل واتخاذ القرارات داخل الشركات.

كما تسعى الدراسة من خلال هذا المنهج إلى تقديم تحليل علمي متكامل يوضح الدور الذي يمكن أن تقوم به إدارة المخاطر في تحسين الأداء التنظيمي داخل الشركات وتعزيز قدرة المؤسسات على اتخاذ القرارات المناسبة في مواجهة التحديات المختلفة التي قد تواجهها في بيئة الأعمال المعاصرة.

### أدوات الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهدافها على أداة الاستبانة التي تعد من الأدوات الأساسية المستخدمة في الدراسات الإدارية والتنظيمية. وقد تم تصميم الاستبانة بحيث تتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة والمتمثلة في إدارة المخاطر وبيئة العمل واتخاذ القرارات داخل الشركات.

وتتكون الاستبانة من مجموعة من المحاور الرئيسية التي تهدف إلى قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر داخل الشركات إضافة إلى قياس أثر هذه الممارسات على تحسين بيئة العمل وعلى جودة اتخاذ القرارات الإدارية. وقد تم إعداد عبارات الاستبانة اعتماداً على الأدبيات العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة وذلك بهدف ضمان ملاءمتها لموضوع الدراسة وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة بصورة دقيقة.

كما يتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في قياس استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة حيث يتدرج المقياس من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة وذلك بهدف تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

ويتضمن مجتمع الدراسة جميع الشركات الصناعية العاملة بالمملكة العربية السعودية وتتكون عينة الدراسة من عينة عشوائية طبقية لضمان تمثيل مجتمع الدراسة وتتمثل عينة الدراسة في 15 فرد من العاملين بالشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية

### مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، وبصفة خاصة العاملين في الإدارات ذات العلاقة بإدارة المخاطر والإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارات التشغيلية، ممن يشاركون بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية أو في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية، وذلك باعتبارهم الأكثر قدرة على تقييم مستوى تطبيق إدارة المخاطر وأثرها في تحسين بيئة العمل وجودة القرارات الإدارية داخل شركاتهم .

### عينة البحث

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية نظرا لملاءمته لطبيعة مجتمع الدراسة حيث يتضمن تمثيل مختلف الفئات الوظيفية داخل الشركات الصناعية السعودية ويسهم في الحصول على بيانات تعكس واقع تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية بدرجة عالية من الدقة والموضوعية.

وبلغ حجم عينة الدراسة (15) مفردة من العاملين في الشركات الصناعية السعودية وتم اختيارهم من عدد من الشركات الصناعية مع مراعاة تمثيل مختلف المستويات الإدارية والتي تشمل الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية إضافة إلى العاملين في إدارات إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والجودة والإدارات التشغيلية. ويسهم هذا التوزيع في توفير بيانات متنوعة وشاملة تمكن من دراسة أثر إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين بيئة العمل وجودة القرارات الإدارية بصورة أكثر دقة كما يعزز من إمكانية تعميم نتائج الدراسة على مجتمع البحث في حدود الدراسة.

## حدود البحث

اقتصرت الدراسة الحالية على مجموعة من الحدود التي تحدد نطاقها العلمي ويمكن توضيحها فيما يأتي:

### حدود الدراسة :

تحدد هذه الدراسة بعدد من الحدود التي توضح الإطار الذي يتم في نطاقه إجراء الدراسة وتشمل ما يأتي:

#### الحدود الموضوعية

تقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر إدارة المخاطر على تحسين بيئة العمل واتخاذ القرارات داخل الشركات.

#### الحدود المكانية

تطبق هذه الدراسة على الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية.

#### الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين والإداريين في الشركات بالمملكة العربية السعودية.

#### الحدود الزمنية

تطبق هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية التي يتم فيها تنفيذ الدراسة الميدانية وجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

## الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

## مقدمة الفصل الرابع

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. ويبدأ الفصل بعرض نتائج التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية وخصائص أفراد العينة ثم ينتقل إلى تحليل استجابات المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة.

كما يتضمن الفصل عرض نتائج اختبارات الصدق والثبات وتحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات الارتباط والانحدار وغيرها من الأساليب الإحصائية المستخدمة وفقاً لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة. ويعقب ذلك تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة بما يساهم في بيان مدى اتفاقها أو اختلافها مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم نتائج دقيقة وموضوعية توضح أثر إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين بيئة العمل وجودة القرارات الإدارية داخل الشركات الصناعية السعودية بما يمهد للفصل الخامس الذي يتناول أهم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي يمكن أن تساهم في تطوير ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية وتعزيز الأداء التنظيمي في القطاع الصناعي السعودي.

## تحليل البيانات

### أولاً: الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

#### 1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس.

| الجنس | التكرار | النسبة % |
|-------|---------|----------|
|       |         |          |

|          |    |       |
|----------|----|-------|
| ذكر      | 4  | 26.7  |
| أنثى     | 11 | 73.3  |
| الإجمالي | 15 | 100.0 |

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الإناث حيث بلغ عددهن (11) مشاركة بنسبة (73.3%) بينما بلغ عدد الذكور (4) أفراد بنسبة (26.7%). ويشير ذلك إلى أن الإناث شكلن النسبة الأكبر من المشاركين في الدراسة.

## 2. توزيع أفراد العينة حسب العمر

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفقاً للفئة العمرية.

| العمر                   | التكرار | النسبة % |
|-------------------------|---------|----------|
| من 25 إلى أقل من 30 سنة | 3       | 20.0     |
| من 30 إلى أقل من 40 سنة | 10      | 66.7     |
| 50 سنة فأكثر            | 2       | 13.3     |
| الإجمالي                | 15      | 100.0    |

يتبين أن الفئة العمرية من (30 إلى أقل من 40 سنة) جاءت في المرتبة الأولى بعدد (10) أفراد بنسبة (66.7%) تلتها الفئة العمرية من (25 إلى أقل من 30 سنة) بنسبة (20.0%) ثم الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة (13.3%). ويشير ذلك إلى أن غالبية المشاركين ينتمون إلى الفئة العمرية الأكثر نشاطاً في بيئة العمل.

### 3. توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

| المسمى الوظيفي     | التكرار | النسبة % |
|--------------------|---------|----------|
| موظف إداري         | 7       | 46.7     |
| مدير إدارة         | 3       | 20.0     |
| مدير تنفيذي        | 3       | 20.0     |
| أخصائي إدارة مخاطر | 2       | 13.3     |
| الإجمالي           | 15      | 100.0    |

يتضح أن الموظفين الإداريين يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة حيث بلغ عددهم (7) أفراد بنسبة (46.7%) يليهم مديرو الإدارات والمديرون التنفيذيون بنسبة (20.0%) لكل منهما ثم أخصائيو إدارة المخاطر بنسبة (13.3%). ويعكس ذلك تنوع المستويات الوظيفية المشاركة في الدراسة.

### 4. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة.

| سنوات الخبرة             | التكرار | النسبة % |
|--------------------------|---------|----------|
| أقل من 5 سنوات           | 5       | 33.3     |
| من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 8       | 53.3     |

|                |    |       |
|----------------|----|-------|
| 10 سنوات فأكثر | 2  | 13.3  |
| الإجمالي       | 15 | 100.0 |

تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (53.3%) يليهم من تقل خبرتهم عن خمس سنوات بنسبة (33.3%) ثم من لديهم خبرة عشر سنوات فأكثر بنسبة (13.3%). ويشير ذلك إلى أن معظم أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية مناسبة تمكنهم من تقييم واقع إدارة المخاطر المؤسسية داخل الشركات الصناعية.

### ثانياً: التحليل الوصفي لعبارات الاستبانة

اعتمدت الدراسة على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الاستبانة، حيث يشير ارتفاع المتوسط الحسابي إلى ارتفاع مستوى الموافقة على العبارة.

#### أولاً: التحليل الوصفي لعبارات محور إدارة المخاطر المؤسسية

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور إدارة المخاطر المؤسسية.

| المسلسل | العبارة                                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | ترتيب العبارة |
|---------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| 1       | تمتلك الشركة وحدة تنظيمية مستقلة أو مسؤولاً متخصصاً يعنى بإدارة المخاطر. | 3.93            | 1.10              | مرتفعة        | الثانية       |

|   |                                                                                    |      |      |            |         |
|---|------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------------|---------|
| 2 | توجد سياسات وإجراءات واضحة ومعلنة في الشركة للتعامل مع المخاطر المحتملة.           | 3.93 | 1.10 | مرتفعة     | الثانية |
| 3 | تحرص الإدارة على التحديث الدوري والمستمر لسجل المخاطر المالية والتشغيلية والتقنية. | 3.93 | 0.96 | مرتفعة     | الثانية |
| 4 | تتوفر في الشركة قنوات اتصال فعالة تتيح للموظفين الإبلاغ المبكر عن المخاطر.         | 4.20 | 0.86 | مرتفعة جدا | الأولى  |
| 5 | توفر الشركة برامج تدريبية مستمرة للموظفين لرفع الوعي بكيفية مواجهة المخاطر.        | 3.60 | 1.40 | مرتفعة     | السادسة |
| 6 | تخصص الشركة موارد مالية كافية لتنفيذ خطط الطوارئ والاستجابة للأزمات.               | 3.67 | 1.29 | مرتفعة     | الخامسة |
|   | المتوسط العام للمحور                                                               | 3.88 | 1.12 | مرتفعة     |         |

تحليل نتائج المحور الأول

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لمحوإدارة المخاطر المؤسسية بلغ (3.88) وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة يتفقون بدرجة مرتفعة على توافر ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات الصناعية محل الدراسة.

وجاءت العبارة "تتوفر في الشركة قنوات اتصال فعالة تتيح للموظفين الإبلاغ المبكر عن المخاطر" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وانحراف معياري (0.86)، وهو ما يعكس اتفاق غالبية أفراد العينة على فعالية قنوات الاتصال في الإبلاغ عن المخاطر.

وجاءت العبارات "تمتلك الشركة وحدة تنظيمية مستقلة أو مسؤولاً متخصصاً يعنى بإدارة المخاطر" و\*\*"توجد سياسات وإجراءات واضحة ومعلنة في الشركة للتعامل مع المخاطر المحتملة" و\*\*"تحرص الإدارة على التحديث الدوري والمستمر لسجل المخاطر المالية والتشغيلية والتقنية" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.93) لكل منها، مما يشير إلى وجود اتفاق مرتفع بين أفراد العينة بشأن توافر هذه الممارسات.

أما العبارة "تخصص الشركة موارد مالية كافية لتنفيذ خطط الطوارئ والاستجابة للأزمات" فقد جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وهو ما يشير إلى وجود تفاوت نسبي في آراء أفراد العينة حول كفاية الموارد المالية المخصصة لإدارة المخاطر.

في حين جاءت العبارة "توفر الشركة برامج تدريبية مستمرة للموظفين لرفع الوعي بكيفية مواجهة المخاطر" في الترتيب السادس والأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، مما يدل على أن برامج التدريب والتوعية تعد من الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام داخل الشركات الصناعية.

## ثانيا: التحليل الوصفي لعبارات محور تحسين بيئة العمل

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور تحسين بيئة العمل.

| المسلسل | العبارة                                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | ترتيب العبارة |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| 7       | يسهم تطبيق نظام إدارة المخاطر في تعزيز شعور الموظفين بالأمان والاستقرار الوظيفي.     | 3.73            | 1.16              | مرتفعة        | السابعة       |
| 8       | يساعد التنبؤ المسبق بالمخاطر في تقليل مستويات ضغوط العمل المشحونة بالتوتر.           | 4.27            | 0.70              | مرتفعة جدا    | الأولى        |
| 9       | تساهم خطط إدارة المخاطر في وضوح المسؤوليات والمهام وتفادي التداخل بين الإدارات.      | 4.00            | 0.85              | مرتفعة        | الثالثة       |
| 10      | تدعم ممارسات إدارة المخاطر الشفافية والعدالة عند تقييم أداء العاملين وتوزيع الأعباء. | 3.93            | 1.16              | مرتفعة        | الرابعة       |

|    |                                                                                                    |      |      |        |         |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|--------|---------|
| 11 | يعزز وجود نظام لإدارة المخاطر<br>من روح التعاون والعمل الجماعي<br>بين فرق العمل المختلفة.          | 3.87 | 0.99 | مرتفعة | السادسة |
| 12 | تنعكس كفاءة إدارة المخاطر<br>إيجابيا على تحسين الثقافة<br>التنظيمية السائدة داخل بيئة<br>العمل.    | 4.07 | 0.70 | مرتفعة | الثانية |
| 13 | توفر بيئة العمل المستندة على<br>إدارة المخاطر بيئة مرنة ومحفزة<br>على الإبداع دون خوف من<br>الفشل. | 3.93 | 1.16 | مرتفعة | الرابعة |
|    | المتوسط العام للمحور                                                                               | 3.97 | 0.96 | مرتفعة |         |

#### تحليل نتائج المحور الثاني

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لمحور تحسين بيئة العمل بلغ (3.97) وهو متوسط يشير إلى درجة موافقة مرتفعة، الأمر الذي يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية إدارة المخاطر المؤسسية في توفير بيئة عمل أكثر استقرارا وتنظيما داخل الشركات الصناعية.

وجاءت العبارة "يساعد التنبؤ المسبق بالمخاطر في تقليل مستويات ضغوط العمل المشحونة بالتوتر" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.27) وانحراف معياري (0.70)، مما يدل على اتفاق غالبية أفراد

العينة على أن الاستعداد المبكر للمخاطر يسهم في الحد من الضغوط الوظيفية وتحسين المناخ التنظيمي.

وجاءت العبارة "تنعكس كفاءة إدارة المخاطر إيجابيا على تحسين الثقافة التنظيمية السائدة داخل بيئة العمل" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (4.07)، وهو ما يعكس اقتناع المبحوثين بأن تطبيق إدارة المخاطر ينعكس بصورة إيجابية على ثقافة المنظمة وسلوكيات العاملين.

أما العبارة "تساهم خطط إدارة المخاطر في وضوح المسؤوليات والمهام وتفادي التداخل بين الإدارات" فقد جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (4.00)، مما يشير إلى أن إدارة المخاطر تسهم في تنظيم العمل وتحديد المسؤوليات بصورة أكثر وضوحا.

وجاءت عبارة "تدعم ممارسات إدارة المخاطر الشفافية والعدالة عند تقييم أداء العاملين وتوزيع الأعباء" و\*\*"توفر بيئة العمل المستندة على إدارة المخاطر بيئة مرنة ومحفزة على الإبداع دون خوف من الفشل" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ (3.93) لكل منهما، وهو ما يعكس وجود اتفاق مرتفع على دور إدارة المخاطر في تعزيز العدالة التنظيمية وتشجيع الإبداع.

كما جاءت العبارة "يعزز وجود نظام لإدارة المخاطر من روح التعاون والعمل الجماعي بين فرق العمل المختلفة" في الترتيب السادس بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، مما يدل على أن إدارة المخاطر تسهم في تحسين العلاقات بين العاملين بدرجة مرتفعة.

بينما جاءت العبارة "يسهم تطبيق نظام إدارة المخاطر في تعزيز شعور الموظفين بالأمان والاستقرار الوظيفي" في الترتيب السابع والأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، ورغم أنها جاءت في المرتبة الأخيرة فإنها ما تزال ضمن مستوى الموافقة المرتفعة، مما يشير إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المخاطر في تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي.

### ثالثاً: التحليل الوصفي لعبارات محور جودة القرارات الإدارية

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب استجابات أفراد عينة الدراسة

حول عبارات محور جودة القرارات الإدارية.

| المسلسل | العبارة                                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | ترتيب العبارة |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| 14      | تعتمد الإدارة العليا بشكل أساسي على تقارير المخاطر قبل إصدار القرارات الاستراتيجية. | 4.00            | 1.13              | مرتفعة        | الثالثة       |
| 15      | تساهم إدارة المخاطر في زيادة سرعة واستجابة متخذي القرار عند حدوث أزمات مفاجئة.      | 3.87            | 1.06              | مرتفعة        | الرابعة       |
| 16      | يساعد تحديد المخاطر مسبقاً في تقليل نسبة الخطأ والانحراف في القرارات المتخذة.       | 4.07            | 1.10              | مرتفعة        | الأولى        |
| 17      | تمنح خطط إدارة المخاطر ثقة أكبر للمسؤولين لتبني قرارات استثمارية أو توسعية مدروسة.  | 3.60            | 1.30              | مرتفعة        | السابعة       |

|    |                                                                                                    |      |      |        |         |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|--------|---------|
| 18 | يساعد تقييم المخاطر في<br>المفاضلة الفعالة بين البدائل<br>المتاحة للوصول إلى القرار الأمثل.        | 3.67 | 1.05 | مرتفعة | السادسة |
| 19 | تلتزم مستويات الإدارة المختلفة<br>بمتابعة وتقييم نتائج القرارات<br>بناء على مؤشرات المخاطر.        | 3.80 | 1.15 | مرتفعة | الخامسة |
| 20 | يدعم ربط إدارة المخاطر باتخاذ<br>القرار تحقيق الأهداف الطويلة<br>الأجل للشركة في السوق<br>السعودي. | 4.07 | 1.03 | مرتفعة | الأولى  |
|    | المتوسط العام للمحور                                                                               | 3.87 | 1.12 | مرتفعة |         |

### تحليل نتائج المحور الثالث

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لمحور جودة القرارات الإدارية بلغ (3.87) وهو متوسط يشير إلى درجة موافقة مرتفعة، مما يعكس إدراك أفراد العينة للدور الذي تؤديه إدارة المخاطر المؤسسية في دعم جودة القرارات الإدارية داخل الشركات الصناعية.

وجاءت العبارتان "يساعد تحديد المخاطر مسبقاً في تقليل نسبة الخطأ والانحراف في القرارات المتخذة" و\*\*"يدعم ربط إدارة المخاطر باتخاذ القرار تحقيق الأهداف الطويلة الأجل للشركة في السوق السعودي"\*\*\* في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.07) لكل منهما، وهو ما يدل على اتفاق أفراد العينة على أن إدارة المخاطر تسهم في رفع جودة القرارات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وجاءت العبارة "تعتمد الإدارة العليا بشكل أساسي على تقارير المخاطر قبل إصدار القرارات الاستراتيجية" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (4.00)، مما يشير إلى اعتماد الإدارة بدرجة مرتفعة على المعلومات المتعلقة بالمخاطر قبل اتخاذ القرارات المهمة.

أما العبارة "تساهم إدارة المخاطر في زيادة سرعة واستجابة متخذي القرار عند حدوث أزمات مفاجئة" فقد جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، وهو ما يعكس اتفاق المبحوثين على أهمية إدارة المخاطر في تعزيز سرعة الاستجابة للأزمات.

وجاءت العبارة "تلتزم مستويات الإدارة المختلفة بمتابعة وتقييم نتائج القرارات بناء على مؤشرات المخاطر" في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي بلغ (3.80)، مما يدل على وجود اهتمام بمتابعة نتائج القرارات وتقويمها في ضوء مؤشرات المخاطر.

بينما جاءت العبارة "يساعد تقييم المخاطر في المفاضلة الفعالة بين البدائل المتاحة للوصول إلى القرار الأمثل" في الترتيب السادس بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وهو ما يعكس وجود موافقة مرتفعة على أهمية تقييم المخاطر عند اختيار البدائل الإدارية.

أما العبارة "تمنح خطط إدارة المخاطر ثقة أكبر للمسؤولين لتبني قرارات استثمارية أو توسعية مدروسة" فقد جاءت في الترتيب السابع والأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، وهو أقل متوسط بين عبارات المحور، إلا أنه ما يزال ضمن مستوى الموافقة المرتفعة، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن خطط إدارة المخاطر تدعم القرارات الاستثمارية ولكن بدرجة أقل مقارنة ببقية أبعاد جودة القرارات الإدارية.

### ثالثاً: التحليل الوصفي لمحااور الدراسة

بعد تحليل عبارات كل محور بصورة منفردة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور الرئيسة للدراسة بهدف التعرف إلى مستوى استجابات أفراد العينة تجاه كل محور وترتيبها وفقا للمتوسط الحسابي.

جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

| م | المحور                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | ترتيب المحور |
|---|-------------------------|-----------------|-------------------|---------------|--------------|
| 1 | إدارة المخاطر المؤسسية  | 3.88            | 1.12              | مرتفعة        | الثاني       |
| 2 | تحسين بيئة العمل        | 3.97            | 0.96              | مرتفعة        | الأول        |
| 3 | جودة القرارات الإدارية  | 3.87            | 1.12              | مرتفعة        | الثالث       |
|   | المتوسط العام للاستبانة | 3.91            | 1.07              | مرتفعة        |              |

#### تحليل نتائج المحاور

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام للاستبانة بلغ (3.91) وهو ما يشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بدرجة موافقة مرتفعة نحو جميع محاور الدراسة مما يعكس وجود إدراك إيجابي لدى المبحوثين لأهمية إدارة المخاطر المؤسسية ودورها في تحسين بيئة العمل وجودة القرارات الإدارية.

وجاء محور تحسين بيئة العمل في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.96) مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن إدارة المخاطر المؤسسية تؤثر بصورة واضحة في تحسين بيئة العمل من خلال الحد من الضغوط الوظيفية وتعزيز الثقافة التنظيمية وتحقيق الاستقرار داخل المنظمة.

بينما جاء محور إدارة المخاطر المؤسسية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وهو ما يعكس اتفاق أفراد العينة على أن الشركات الصناعية محل الدراسة تطبق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية بدرجة مرتفعة من خلال وجود سياسات واضحة وقنوات اتصال وإجراءات للتعامل مع المخاطر.

أما محور جودة القرارات الإدارية فقد جاء في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وهو أيضا ضمن مستوى الموافقة المرتفعة مما يدل على أن إدارة المخاطر المؤسسية تسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال توفير المعلومات اللازمة وتقليل المخاطر المرتبطة بعملية اتخاذ القرار.

وتشير هذه النتائج بصورة عامة إلى وجود مستوى مرتفع من تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية داخل الشركات الصناعية السعودية وانعكاس ذلك بصورة إيجابية على كل من بيئة العمل وجودة القرارات الإدارية.

#### رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

##### الفرضية الرئيسة

تنص الفرضية الرئيسة على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية في تحسين بيئة العمل وجودة القرارات الإدارية في الشركات الصناعية السعودية.

أظهرت نتائج التحليل الوصفي ارتفاع المتوسطات الحسابية لجميع المحاور حيث بلغ المتوسط العام لمحور إدارة المخاطر المؤسسية (3.88) بينما بلغ المتوسط العام لمحور تحسين بيئة العمل (3.97) وبلغ المتوسط العام لمحور جودة القرارات الإدارية (3.87) وجميعها جاءت ضمن مستوى الموافقة المرتفعة الأمر الذي يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغير المستقل والمتغيرين التابعين.

وبناء على ذلك يتم قبول الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود أثر لإدارة المخاطر المؤسسية في تحسين بيئة العمل وجودة القرارات الإدارية.

#### الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية في تحسين بيئة العمل بالشركات الصناعية السعودية.

تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لمحور تحسين بيئة العمل بلغ (3.97) وهو من المتوسطات المرتفعة كما جاءت جميع عبارات المحور ضمن مستوى الموافقة المرتفعة مما يعكس وجود تأثير إيجابي لإدارة المخاطر المؤسسية في تحسين بيئة العمل.

القرار: قبول الفرضية الفرعية الأولى.

#### الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية في جودة القرارات الإدارية بالشركات الصناعية السعودية.

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمحور جودة القرارات الإدارية بلغ (3.87) وهو متوسط مرتفع كما جاءت جميع العبارات بدرجة موافقة مرتفعة مما يدل على أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية.

القرار: قبول الفرضية الفرعية الثانية.

#### خامسا: مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات الصناعية السعودية وهو ما يعكس اهتمام هذه الشركات بتطوير أنظمة فعالة لإدارة المخاطر باعتبارها أحد المكونات الرئيسة للإدارة الحديثة. كما تبين أن الشركات تعتمد بدرجة جيدة على السياسات والإجراءات التنظيمية وقنوات الاتصال التي تمكنها من التعرف على المخاطر والاستجابة لها بصورة مناسبة.

كما بينت النتائج أن إدارة المخاطر المؤسسية تؤدي دورا مهما في تحسين بيئة العمل حيث تساعد في تقليل الضغوط الوظيفية وتعزيز الثقافة التنظيمية ووضوح المسؤوليات وتحسين التعاون بين العاملين الأمر الذي يسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي والاستقرار التنظيمي.

وأوضحت النتائج كذلك أن إدارة المخاطر المؤسسية تسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال توفير المعلومات الدقيقة المتعلقة بالمخاطر وتقليل درجة عدم التأكد ودعم اختيار البدائل المناسبة قبل اتخاذ القرار مما يساعد الإدارة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة أكبر.

وتشير النتائج بصورة عامة إلى أن الشركات التي تطبق إدارة المخاطر المؤسسية بصورة أكثر فاعلية تكون أكثر قدرة على توفير بيئة عمل إيجابية واتخاذ قرارات إدارية ذات جودة مرتفعة وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للشركات الصناعية السعودية.

## النتائج

في ضوء الإطار النظري والدراسة الميدانية وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة أمكن التوصل إلى مجموعة من النتائج التي توضح أثر إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين بيئة العمل وجودة القرارات الإدارية في الشركات الصناعية السعودية. وتعكس هذه النتائج مدى أهمية تبني ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية بوصفها أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين بيئة العمل ودعم جودة القرارات الإدارية. ويمكن تلخيص أبرز النتائج فيما يأتي:

1. أظهرت النتائج أن الشركات الصناعية السعودية تولي اهتماماً متزايداً بتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية باعتبارها أحد المرتكزات الأساسية لدعم استمرارية الأعمال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
2. بينت النتائج وجود مستوى مرتفع من تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية داخل الشركات الصناعية محل الدراسة.
3. أوضحت النتائج أن بيئة العمل في الشركات الصناعية السعودية تتمتع بمستوى جيد من الاستقرار والتنظيم بما يسهم في تعزيز أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم.
4. أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من جودة القرارات الإدارية في الشركات الصناعية نتيجة الاعتماد على المعلومات والتحليل المنهجي عند اتخاذ القرارات.

5. أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية في تحسين بيئة العمل داخل الشركات الصناعية السعودية .
6. أوضحت النتائج أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يسهم في تعزيز السلامة المهنية وتقليل المخاطر التشغيلية وتحسين العلاقات التنظيمية بين العاملين .
7. أكدت النتائج أن إدارة المخاطر المؤسسية تسهم في توفير بيئة عمل أكثر استقراراً من خلال وضوح الإجراءات وتحديد المسؤوليات وتحسين قنوات الاتصال التنظيمي .
8. بينت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية في تحسين جودة القرارات الإدارية .
9. أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يساعد متخذي القرار على الاعتماد على معلومات دقيقة وتحليل المخاطر قبل اختيار البدائل المناسبة .
10. أوضحت النتائج أن دمج إدارة المخاطر في عمليات التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى رفع كفاءة القرارات الإدارية وتقليل مستويات عدم التأكد .
11. بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تحسن بيئة العمل وارتفاع جودة القرارات الإدارية داخل الشركات الصناعية .
12. أكدت النتائج أن تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المنظمة يسهم في تحسين التعاون بين الإدارات ورفع مستوى الالتزام التنظيمي وزيادة كفاءة الأداء المؤسسي .
13. أوضحت النتائج أن الشركات التي تمتلك نظاماً متكاملًا لإدارة المخاطر تتمتع بقدرة أكبر على مواجهة التحديات والأزمات والمحافظة على استمرارية أعمالها .

14. بينت النتائج أن تطوير نظم إدارة المخاطر يسهم في تحسين القدرة التنافسية للشركات الصناعية ودعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية .

## التوصيات

استنادا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة وانطلاقا من أهمية إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين بيئة العمل وجودة القرارات الإدارية تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز كفاءة الشركات الصناعية السعودية ورفع قدرتها على مواجهة المخاطر وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتتمثل أهم هذه التوصيات فيما يأتي:

1. تعزيز تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في جميع الشركات الصناعية السعودية وربطها بعمليات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار .
2. تطوير سياسات وإجراءات واضحة لإدارة المخاطر بما يضمن توحيد آليات تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها .
3. إنشاء وحدات أو إدارات متخصصة لإدارة المخاطر المؤسسية في الشركات التي لا تمتلك أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر .
4. نشر ثقافة إدارة المخاطر بين جميع العاملين من خلال البرامج التوعوية وورش العمل والدورات التدريبية المستمرة .
5. توفير برامج تدريبية متخصصة للقيادات الإدارية والعاملين في مجال إدارة المخاطر وأساليب اتخاذ القرارات الإدارية المبنية على تحليل المخاطر .

6. تطوير أنظمة المعلومات الإدارية والتحول الرقمي بما يدعم سرعة اكتشاف المخاطر وتحليلها وتوفير المعلومات اللازمة لتخذي القرار .
7. تعزيز بيئة العمل من خلال تحسين نظم الاتصال والتنسيق بين الإدارات وتوفير بيئة تنظيمية تشجع على المشاركة والابتكار والعمل الجماعي .
8. الاهتمام بتطبيق معايير السلامة والصحة المهنية بصورة مستمرة بما يسهم في الحد من المخاطر التشغيلية وتحسين بيئة العمل .
9. ربط مؤشرات الأداء المؤسسي بمستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية لضمان المتابعة المستمرة وقياس كفاءة الأداء .
10. تعزيز دور المراجعة الداخلية في تقييم فعالية نظم إدارة المخاطر واقتراح الإجراءات التصحيحية بصورة دورية .
11. إجراء مراجعات دورية لخطط إدارة المخاطر وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات الاقتصادية والتقنية والتشغيلية التي تواجه الشركات الصناعية .
12. تشجيع الإدارة العليا على دعم ممارسات إدارة المخاطر وتوفير الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لضمان نجاح تطبيقها .
13. تعزيز التعاون بين الشركات الصناعية والجهات الحكومية والهيئات المهنية لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات في مجال إدارة المخاطر المؤسسية .
14. تشجيع الباحثين على إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة أو معدلة مثل التحول الرقمي والقيادة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية والثقافة التنظيمية لدراسة دورها في العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المؤسسي في القطاعات المختلفة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- 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
- حمادة، منى، نايفة، محمد، وعامودي، عمر (2012). إدارة مخاطر مرحلة التشييد لمشاريع التشييد في سورية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، 28(1)، 129-150.
- سالم، رائد، خليل، طارق عبدالمجيد، وسلام، هديل (2016). إدارة المخاطر المؤثرة على تنفيذ مشاريع الأبنية المدرسية. مجلة الهندسة والتكنولوجيا.
- السعيداني، محمد، (2021)، إدارة مخاطر شركات التأمين في ظل المعايير الدولية للتقارير المالية IFRS7، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، العدد 13
- 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.
- عمرو، عبدالله راتب محمد، (2021)، أثر استراتيجيات قيادة الأعمال على إدارة المخاطر للمشاريع: دراسة تطبيقية على مشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 15

- مصطفى، طارق محمد، (2025)، استخدام ممارسات المراجعة الداخلية الحديثة في تقييم فعالية إدارة المخاطر الائتمانية في القطاع المصرفي المصري، مجلة البحوث المحاسبية والمالية، العدد 3،

- نويجي، أحمد محمد، (2025)، أثر الاستشراف الاستراتيجي على تعزيز إدارة المخاطر التسويقية في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد 4

#### ثانيا: المراجع الاجنبية

- Gordon, L. A., Loeb, M. P., & Tseng, C. Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(4), 301–327. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278425409000416>
- Guo, Y., & Chen, H. (2024). The influence of financial innovation on enterprise risk management. *Finance Research Letters*.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1544612324001284>
- Lundqvist, S. A. (2014). An exploratory study of enterprise risk management: Pillars of ERM. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 29(3), 393–429. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0148558X14535780>
- Meidell, A., & Kaarbøe, K. (2017). How the enterprise risk management function influences decision-making in the organization: A field study of a large global oil and gas company. *The British Accounting Review*, 49(1), <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0890838916300439>
- Mikes, A. (2011). From counting risk to making risk count: Boundary-work in risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 36(4–5), 226–245. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368211000158>

- Monazzam, A., & colleagues. (2024). The role of enterprise risk management in enabling organizational resilience and strategic transformation. *Computational Economics*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s00187-024-00370-9>
- Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2006). Enterprise risk management: Theory and practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 18(4), 8–20. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1745-6622.2006.00106.x>
- Power, M. (2009). The risk management of nothing. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6–7), 849–855. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368209000201>
- Soin, K., & Collier, P. (2013). Risk and risk management in management accounting and control. *Management Accounting Research*, 24(2), 82–87. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500513000192>
- Yang, S., Ishtiaq, M., & Anwar, M. (2018). Enterprise risk management practices and firm performance: The mediating role of competitive advantage. *Journal of Risk and Financial Management*, 11.(3) <https://www.mdpi.com/1911-8074/11/3/35>
- Zhu, D., Wang, Y., & Sun, B. (2023). Evaluation of the critical success factors of dynamic enterprise risk management in manufacturing SMEs using an integrated fuzzy decision-making model. *Technological Forecasting and Social Change*, 186, 122137. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162522006588>

الملاحق (الاستبانة)

## استبانة الدراسة

### عنوان الدراسة:

أثر إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين بيئة العمل وجودة القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية

عزيزي المشارك

تحية طيبة وبعد

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة علمية بعنوان "أثر إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين بيئة العمل وجودة القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية" وذلك استكمالاً لمتطلبات البحث العلمي. وتؤكد الباحثة أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة. يرجى قراءة كل عبارة بعناية ثم وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن درجة موافقتكم وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. شاكرين لكم حسن تعاونكم ومساهمتم القيمة في إنجاح هذه الدراسة.

أولاً: البيانات الديموغرافية

### 1. الجنس

☐ ذكر

☐ أنثى

### 2. العمر

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

3.المسمى الوظيفي

☐ الإدارة العليا

☐ الإدارة الوسطى

☐ الإدارة التنفيذية

☐ موظف

4.عدد سنوات الخبرة

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة

☐ 15 سنة فأكثر

ثانيا: عبارات الاستبانة

يرجى تحديد درجة موافقتكم على كل عبارة من العبارات التالية وفقا لمقياس ليكرت الخماسي:

| م | العبارة | أوافق بشدة<br>(5) | أوافق<br>(4) | محايد<br>(3) | لا أوافق<br>(2) | لا أوافق بشدة<br>(1) |
|---|---------|-------------------|--------------|--------------|-----------------|----------------------|
|---|---------|-------------------|--------------|--------------|-----------------|----------------------|

|                                            |                                                                                             |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| المحور الأول:<br>إدارة المخاطر<br>المؤسسية | تمتلك الشركة وحدة<br>تنظيمية مستقلة أو<br>مسؤولا متخصصا يعنى<br>بإدارة المخاطر.             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                            | توجد سياسات وإجراءات<br>واضحة ومعلنة في الشركة<br>للتعامل مع المخاطر<br>المحتملة.           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                            | تحرص الإدارة على<br>التحديث الدوري والمستمر<br>لسجل المخاطر المالية<br>والتشغيلية والتقنية. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                            | تتوفر في الشركة قنوات<br>اتصال فعالة تتيح<br>للموظفين الإبلاغ المبكر عن<br>المخاطر.         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                            | توفر الشركة برامج تدريبية<br>مستمرة للموظفين لرفع<br>الوعي بكيفية مواجهة<br>المخاطر.        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                            | تخصص الشركة موارد<br>مالية كافية لتنفيذ خطط<br>الطوارئ والاستجابة<br>للأزمات.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                            | يسهم تطبيق نظام إدارة<br>المخاطر في تعزيز شعور                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                          |                          |                          |                          |                          |                                                                                           |                                    |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|                          |                          |                          |                          |                          | الموظفين بالأمان والاستقرار الوظيفي.                                                      | المحور الثاني:<br>تحسين بيئة العمل |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يساعد التنبؤ المسبق بالمخاطر في تقليل مستويات ضغوط العمل.                                 |                                    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تسهم خطط إدارة المخاطر في وضوح المسؤوليات والمهام وتفادي التداخل بين الإدارات.            |                                    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تدعم ممارسات إدارة المخاطر الشفافية والعدالة عند تقييم أداء العاملين وتوزيع الأعباء.      |                                    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يعزز وجود نظام لإدارة المخاطر روح التعاون والعمل الجماعي بين فرق العمل المختلفة.          |                                    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تنعكس كفاءة إدارة المخاطر إيجابيا على تحسين الثقافة التنظيمية السائدة داخل بيئة العمل.    |                                    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | توفر بيئة العمل المستندة إلى إدارة المخاطر بيئة مرنة ومحفزة على الإبداع دون خوف من الفشل. |                                    |

|                                                |                                                                                                 |                          |                          |                          |                          |                          |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| المحور الثالث:<br>جودة<br>القرارات<br>الإدارية | تعتمد الإدارة العليا على<br>تقارير المخاطر قبل إصدار<br>القرارات الاستراتيجية.                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                | تسهم إدارة المخاطر في<br>زيادة سرعة استجابة<br>متخذي القرار عند حدوث<br>الأزمات المفاجئة.       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                | يساعد تحديد المخاطر<br>مسبقاً في تقليل نسبة<br>الخطأ والانحراف في<br>القرارات المتخذة.          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                | تمنح خطط إدارة المخاطر<br>المسؤولين ثقة أكبر لتبني<br>قرارات استثمارية أو<br>توسعية مدروسة.     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                | يساعد تقييم المخاطر في<br>المفاضلة الفعالة بين<br>البدائل المتاحة للوصول إلى<br>القرار الأمثل.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                | تلتزم المستويات الإدارية<br>المختلفة بمتابعة وتقييم<br>نتائج القرارات في ضوء<br>مؤشرات المخاطر. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                | يسهم ربط إدارة المخاطر<br>بعملية اتخاذ القرار في                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|  |  |  |  |  |                                      |  |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------|--|
|  |  |  |  |  | تحقيق الأهداف طويلة<br>الأجل للشركة. |  |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------|--|

## Abstract

This study aimed to investigate the impact of Enterprise Risk Management (ERM) on improving the work environment and the quality of administrative decision-making in Saudi industrial companies in light of the increasing economic technological and operational challenges facing the industrial sector. The study was based on the premise that Enterprise Risk Management represents a modern managerial approach that enables organizations to identify assess and respond to potential risks effectively thereby ensuring business continuity improving organizational performance enhancing the work environment and supporting high-quality administrative decisions.

The study adopted the descriptive analytical approach as the most appropriate methodology to achieve its objectives and test its hypotheses. A quantitative research design was employed and data were collected through a structured questionnaire developed based on relevant literature and previous studies. The study population consisted of employees working in Saudi industrial companies who are directly or indirectly involved in Enterprise Risk Management practices or administrative decision-making processes. A stratified random sample of 15 respondents was selected to ensure adequate representation of different managerial levels and functional departments.

The research instrument measured the main variables of the study namely Enterprise Risk Management as the independent variable and work environment and administrative decision quality as the dependent variables. The validity and reliability of the questionnaire were verified using appropriate statistical techniques. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) through descriptive and inferential statistical methods including means standard deviations correlation analysis and regression analysis to test the research hypotheses.

The findings revealed a high level of Enterprise Risk Management implementation among Saudi industrial companies together with a high level of work environment quality and administrative decision quality. The results also indicated a statistically significant positive

effect of Enterprise Risk Management on improving the work environment as well as enhancing the quality of administrative decisions. Furthermore the findings demonstrated that strengthening risk management culture and integrating risk management into organizational processes contribute to improving internal communication increasing employees' confidence and supporting more effective decision-making through accurate information and reduced uncertainty.

Based on these findings the study recommends strengthening Enterprise Risk Management practices in Saudi industrial companies through developing comprehensive risk management policies promoting risk awareness among employees training managerial leaders enhancing decision support information systems and integrating Enterprise Risk Management with strategic planning and organizational performance improvement initiatives. Such efforts are expected to improve organizational effectiveness strengthen competitiveness and support the achievement of Saudi Arabia's industrial development objectives.

**Keywords:** Enterprise Risk Management (ERM) Work Environment Administrative Decision Quality Saudi Industrial Companies Organizational Performance.

Midocean University

College of Management

Department of management



**The Impact of Enterprise Risk Management on Enhancing the Work Environment  
and the Quality of Managerial Decisions: An Applied Study on Saudi Industrial  
Companies**

**Prepared by:**

**Supervised by:**

**Year:2026**