

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المخاطر

دور إدارة المخاطر في الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة: دراسة ميدانية

على الشركات الخاصة بالرياض

إعداد الطالب/

ناصر سعود ال ركان

251003005

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025 – 1447

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۲۲

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

هَدَاءٌ

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير فلقد كان له الفضل
الأول في بلوغي التعليم العالي

(والدي الحبيب)، أطال الله في عمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش
وراعتني حتى صرت كبيرا

(أمي الغالية)، أطال الله في عمرها.

إلى إخوتي من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.
إلى جميع أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

أهدي إليكم هذا البحث



شكر ونقد

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

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

في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز

وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .



المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، التعرف على المخاطر، التحكم والسيطرة على المخاطر، ترتيب الأولويات) في الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة، وذلك من خلال دراسة ميدانية على عدد من الشركات الخاصة بمدينة الرياض، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكوّنة من (198) موظفًا وإداريًا من العاملين في إدارات المخاطر والمالية. وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها الأربعة في تقليل الخسائر المالية غير المتوقعة. كما تبين أن بُعد "التحكم والسيطرة على المخاطر" كان الأكثر تأثيرًا، يليه "تحديد المخاطر"، ثم "ترتيب الأولويات"، وأخيرًا "التعرف على المخاطر".

وقدّمت الدراسة عددًا من التوصيات العملية، من أبرزها: ضرورة تأسيس وحدات متخصصة لإدارة المخاطر داخل الشركات، وتطوير خطط استجابة سريعة للأزمات، وتكثيف برامج التدريب على أدوات التنبؤ بالمخاطر، وتبني منهجيات رقمية متقدمة لرصد وتحليل التهديدات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، الخسائر المالية غير المتوقعة، الشركات الخاصة، مدينة الرياض.



قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
4.....	2.1 مشكلة الدراسة
6.....	3.1 أهمية الدراسة
8.....	4.1 أهداف الدراسة
8.....	5.1 تساؤلات الدراسة
9.....	6.1 فروض الدراسة:
10.....	7.1 نموذج الدراسة:
10.....	8.1 دراسات سابقة
14.....	9.1 الفجوة البحثية



15.....	10.1 المنطلقات النظرية للدراسة
17.....	11.1 المنهجية وطرق البحث:
18.....	12.1 مصادر جمع البيانات
18.....	13.1 أدوات الدراسة:
19.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
19.....	15.1 أداة الدراسة
20.....	16.1 حدود الدراسة:
21.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
21.....	المبحث الأول: إدارة المخاطر
21.....	1.1.2 التمهيد:
21.....	2.1.2 مفهوم إدارة المخاطر
23.....	3.1.2 أهمية إدارة المخاطر في القطاع الخاص
24.....	4.1.2 أهداف إدارة المخاطر
26.....	5.1.2 مبادئ إدارة المخاطر
27.....	6.1.2 أبعاد إدارة المخاطر
30.....	المبحث الثاني: الخسائر المالية غير المتوقعة
30.....	1.2.2 التمهيد:
30.....	2.2.2 مفهوم الخسائر المالية غير المتوقعة
31.....	3.2.2 خصائص الخسائر المالية غير المتوقعة

32.....	4.2.2 أسباب الخسائر المالية غير المتوقعة
34.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
34.....	1.3 منهج الدراسة.....
34.....	2.3 مجتمع الدراسة
35.....	3.3 عينة الدراسة
35.....	4.3 أداة الدراسة
37.....	5.3 صدق الأداة (التحليل العاملي الاستكشافي) ومصفوفة الارتباط للمتغير المستقل
38.....	6.3 مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل
38.....	7.3 ثبات الاداء
39.....	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
41.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
41.....	1.4 تمهيد:
41.....	2.4 تحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة.....
43.....	3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل "إدارة المخاطر
47.....	4.4 التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير التابع: الخسائر المالية غير المتوقعة
49.....	5.4 فرضيات الدراسة
58.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
58.....	1.5 مناقشة النتائج.....
62.....	2.5 التوصيات:.....



63.....Abstract

64.....قائمة المراجع

64.....المراجع باللغة العربية

67.....المراجع باللغة الإنجليزية

69.....الملاحق

70.....استمارة استبيان



قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
38	الجدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل	1.
38	الجدول (2) ثبات الاداء	2.
41	جدول (3) الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة	3.
43	الجدول (4): التحليل الوصفي لبُعد "تحديد المخاطر"	4.
44	الجدول (5): التحليل الوصفي لبُعد "التعرف على المخاطر"	5.
45	الجدول (6): التحليل الوصفي لبُعد "التحكم والسيطرة على المخاطر"	6.
46	الجدول (7): التحليل الوصفي لبُعد "ترتيب الأولويات"	7.
47	الجدول (8) التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير التابع – الخسائر المالية غير المتوقعة	8.
50	جدول (9): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد إدارة المخاطر على الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة	9.
52	جدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد المخاطر على الخسائر المالية غير المتوقعة	10.



رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
53	جدول (11) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر "التعرف على المخاطر" على "الخسائر المالية غير المتوقعة"	11.
55	جدول (12) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحكم والسيطرة على المخاطر على الخسائر المالية غير المتوقعة	12.
57	جدول (13) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر ترتيب الأولويات على الخسائر المالية غير المتوقعة	13.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
10	الشكل رقم (1) نموذج الدراسة	1.



الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعدّ إدارة المخاطر مجالاً حيويّاً تتزايد أهميته يوماً بعد يوم في ظلّ التغيرات السريعة والتقلبات الاقتصادية والمالية التي يشهدها العالم. ومع اتساع نطاق الأعمال وتعقّد الهياكل التنظيمية، أصبحت المؤسسات بمختلف أنواعها أكثر عرضةً لمجموعة متنوعة من المخاطر، سواءً التشغيلية أو المالية أو القانونية أو حتى التكنولوجية. في هذا السياق، تبرز إدارة المخاطر كنهج استباقي ومنهجي يسعى إلى تحديد المخاطر المحتملة، وتقييم حجمها، وتحليل أثرها، ثمّ وضع خطط وقائية وتدابير علاجية تُسهم في الحدّ من الخسائر المحتملة. ولذلك، فإنّ المؤسسات التي تمتلك أنظمة إدارة مخاطر فعّالة تكون أكثر قدرة على التكيف مع الأزمات والاضطرابات، وأكثر استعداداً للتعامل مع المواقف غير المتوقعة التي قد تُخلّ بالتوازن المالي أو تؤثر على الاستقرار التشغيلي. (الجميل، 2023)

ويلعب نظام إدارة المخاطر، على وجه الخصوص، دوراً محورياً في التخفيف من الخسائر المالية غير المتوقعة، والتي قد تنجم عن قرارات استثمارية غير مدروسة، أو تغييرات مفاجئة في أسعار الصرف أو الفائدة، أو تخلف العملاء عن السداد، أو أزمات اقتصادية كبرى. غالباً ما تعتمد المؤسسات التي تطبق استراتيجيات مدروسة لإدارة المخاطر المالية على أدوات تحليلية متقدمة، مثل نماذج التنبؤ والتحليل الإحصائي، بالإضافة إلى تطبيق سياسات الرقابة الداخلية ووضع سيناريوهات بديلة تساعد على الحفاظ على السيولة والاستقرار المالي. كما يُسهم وجود وحدة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة في نشر ثقافة الحيلة والحذر بين الموظفين، ويعزز اتخاذ القرارات بناءً على أسس علمية ومنهجية، بدلاً من القرارات العشوائية أو الانفعالية التي قد تؤدي إلى نتائج مالية كارثية. (بني مصطفى، 2022)

من المهم التأكيد على أن إدارة المخاطر لا تقتصر على مجرد تجنب الخسائر، بل تُمثل أيضًا أداة استراتيجية تُسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية. يتيح التحديد الاستباقي للمخاطر للإدارة اتخاذ خطوات مدروسة تُقلل من احتمالية حدوث مفاجآت سلبية، وتزيد من ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة بالمؤسسة. لذلك، يُعدّ البحث في تأثير إدارة المخاطر على الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة موضوعًا حيويًا يُمثل أولوية قصوى في بيئات الأعمال الحديثة، وخاصةً في القطاعات شديدة الحساسية المالية، مثل البنوك وشركات التأمين والمؤسسات الاستثمارية، التي تعتمد بشكل كبير على الاستقرار المالي كعامل أساسي لاستمراريتها ونموها. (النجار، 2019)

تُعد إدارة المخاطر من أبرز وظائف الإدارة الحديثة، إذ تُشكل حجر الأساس في حماية المؤسسات من التهديدات المحتملة التي قد تؤثر سلبًا على أهدافها واستمراريتها. ومع اتساع نطاق العولمة، والاعتماد المتزايد على التكنولوجيا، وتزايد تعقيد الأسواق، تواجه المؤسسات مجموعة واسعة من المخاطر، بما في ذلك المخاطر المالية والتشغيلية والقانونية والتكنولوجية، وحتى البيئية. في عالمنا اليوم، لم يعد من المقبول أن تُترك هذه المخاطر للظروف أو ردود الفعل العشوائية. بل ثمة حاجة مُلحة إلى اتباع نهج منهجي واستباقي يهدف إلى تحديد هذه المخاطر، وتقييم أثرها واحتمالية حدوثها، ثم وضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة لمواجهتها بفعالية. (حفصي، 2022)

تعتمد إدارة المخاطر على سلسلة من الخطوات المتسلسلة، تبدأ بعملية تحديد المخاطر وتحليلها، تليها عملية التقييم التي تُحدد الأولويات بناءً على درجة خطورتها. يلي ذلك مرحلة المعالجة أو التخفيف، حيث تُصمم وتُنفذ التدابير المناسبة لتقليل احتمالية حدوث الخطر أو التخفيف من أثره. وفي السياق نفسه، لا تقتصر إدارة المخاطر على مجرد وضع الخطط. يتطلب الأمر عملية مراقبة دورية ومراجعة مستمرة لتحديث التقييمات والاستراتيجيات بما يتماشى مع المتغيرات الداخلية والخارجية، مع ضمان مشاركة جميع مستويات الإدارة في فهم ثقافة المخاطر وتبنيها كجزء من ثقافة العمل المؤسسي. (الخلايلة، 2021)

تُعدّ إدارة المخاطر اليوم أحد المعايير الأساسية التي يقيس من خلالها المستثمرون والممولون مدى نضج المؤسسة وقدرتها على البقاء في بيئة تنافسية شديدة التقلب. كلما زادت احترافية المؤسسة في إدارة مخاطرها، زادت قدرتها على امتصاص الصدمات، وتحقيق الاستدامة، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة، الداخليين والخارجيين. غالبًا ما تكون المؤسسات التي تمتلك نظامًا فعالًا لإدارة المخاطر أسرع في اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة، وأكثر قدرة على اغتنام الفرص والتخفيف من حدة التهديدات في آنٍ واحد. وهذا يجعل إدارة المخاطر أداة فعالة ليس فقط للحماية، بل أيضًا للتطوير والتوسع المستقبلي. (المقدشي، 2019)

لا يكمن التحدي الحقيقي لإدارة المخاطر في تحديد المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة فحسب، بل أيضًا في القدرة على التنبؤ بها والتعامل معها بذكاء ومرونة قبل أن تتحول إلى أزمات. لهذا السبب، تتجه المؤسسات الرائدة نحو دمج إدارة المخاطر في عملياتها اليومية كجزء من ممارسات الحوكمة الرشيدة والإدارة الاستراتيجية، مما يجعلها عنصرًا أساسيًا لضمان جودة الأداء واستقرار الأعمال على المدى القريب والبعيد. (العمرى، 2022)

تُعدّ الخسائر المالية غير المتوقعة من أبرز التحديات التي تُهدد استقرار واستدامة المؤسسات، لا سيما في ظلّ البيئة الاقتصادية المتقلبة والتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم. والخسائر غير المتوقعة هي أحداث مفاجئة وغير متوقعة لا تُؤخذ في الاعتبار في الخطط المالية التقليدية. وقد تنجم عن عوامل متعددة، مثل تقلبات السوق، والأزمات الاقتصادية، والكوارث الطبيعية، أو حتى المخاطر التشغيلية وسوء تقدير الإدارة. وغالبًا ما تحدث هذه الخسائر نتيجة ضعف أنظمة الرقابة الداخلية أو غياب استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر، مما يؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها ومواصلة أنشطتها بشكل طبيعي. (الصمادي، 2023)

تكمن طبيعة هذه الخسائر في عنصر المفاجأة، إذ غالبًا ما تظهر دون سابق إنذار، مما يزيد من تأثيرها على الوضع المالي والائتماني للمؤسسة. وتبرز شدتها بشكل خاص في المؤسسات التي تعتمد على تدفقات نقدية

محدودة أو تعمل في قطاعات شديدة التقلب. وفي كثير من الحالات، تُعطل هذه الخسائر خطط التوسع، وتُضعف المراكز التنافسية، وفي أسوأ الحالات، قد تؤدي إلى الإفلاس أو الانسحاب من السوق. لذلك، لا ينبغي أن يكون التعامل مع هذه الخسائر مجرد رد فعل مؤقت، بل يتطلب تخطيطاً مسبقاً وتحليلاً مستمراً للبيئة المحيطة والأنشطة الداخلية. (المعاينة، 2023)

تتنوع أسباب هذه الخسائر. فقد تنجم عن تقلبات أسعار الصرف، أو انهيار مفاجئ في سوق تعتمد عليه المؤسسة في الصادرات أو الإمدادات، أو مشاكل في سلسلة التوريد، أو خروقات للأمن السيبراني تؤدي إلى تعطل العمليات أو فقدان أصول رقمية حيوية. كما قد تنجم عن قرارات استراتيجية خاطئة، مثل الاستثمار في مشاريع دون دراسة جدوى شاملة أو الاعتماد على شركاء غير موثوقين. وهنا يأتي دور أنظمة المحاسبة المتقدمة، والتحليل المالي الدقيق، والضوابط الداخلية الصارمة في محاولة التنبؤ بهذه الخسائر أو التخفيف منها. (العليمات، 2023)

يُعد التوعية بالخسائر المالية غير المتوقعة أمراً بالغ الأهمية لتعزيز مرونة المؤسسات وقدرتها على التكيف بسرعة. فالمؤسسة القادرة على استيعاب الصدمات المالية غير المتوقعة هي تلك التي تتمتع بنظام مالي مرن، واحتياطات كافية، واستراتيجيات استجابة فعالة. لذلك، يُعد بناء ثقافة مالية قائمة على التحليل والوقاية، بدلاً من الاقتصار على ردود الفعل، عاملاً حاسماً في تعزيز قدرة المؤسسات على البقاء والمنافسة. وفي هذا السياق، يصبح فهم طبيعة الخسائر غير المتوقعة، وتحديد مصادرها المحتملة، وتطوير الأدوات اللازمة لمنعها ضرورة مطلقة للإدارة المالية الواعية والاستراتيجية طويلة الأجل. (سلمونة، 2024)

2.1 مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في تزايد حجم وتأثير الخسائر المالية غير المتوقعة التي تتكبدها المؤسسات في مختلف القطاعات، سواء الصناعية أو الخدمية أو المالية. وتنتج هذه الخسائر عن عوامل داخلية أو خارجية مفاجئة قد يصعب السيطرة عليها أو التنبؤ بها. وفي بيئة اقتصادية معقدة تتسم بالتقلبات المستمرة، وتزايد

المنافسة العالمية، والاعتماد المتزايد على التكنولوجيا الرقمية، تواجه المؤسسات مخاطر مالية لا تنعكس مباشرة في البيانات المالية، ولكنها تؤثر بشكل كبير على أدائها واستقرارها المالي. ومن هنا، يكمن تحدي الدراسة في فهم مدى قدرة إدارة المخاطر على التنبؤ بهذه الخسائر والتخفيف من أثارها السلبية قبل أن تتفاقم إلى أزمة مالية حقيقية قد تهدد استمرارية المؤسسة. (العنبرية، 2023)

على الرغم من وجود أنظمة مالية ورقابية في العديد من المؤسسات، إلا أن الكثير منها لا يولي اهتمامًا كافيًا لإدارة المخاطر كأداة استباقية للكشف عن أوجه القصور المالية المحتملة. علاوة على ذلك، غالبًا ما يقتصر تطبيق مفاهيم إدارة المخاطر على الجوانب التشغيلية أو الفنية، دون ربطها بشكل فعال بالنتائج المالية أو الخطط الاستراتيجية. يؤثر هذا النقص سلبيًا على قدرة المؤسسة على التعامل مع المفاجآت المالية، ويحد من مرونتها في استيعاب الصدمات، خاصةً في ظل غياب أنظمة لتقييم وتحليل المخاطر المحتملة بدقة، والتي قد تؤثر على التدفقات النقدية أو الربحية. (القحطاني، 2023)

على الرغم من أن إدارة المخاطر أصبحت جزءًا من الخطاب المؤسسي الحديث، إلا أن تكاملها مع النظم المالية والمحاسبية لا يزال موضع تساؤل في العديد من المؤسسات، وخاصة تلك التي تعمل في بيئات غير مستقرة أو عالية المخاطر. لذا، من المهم طرح سؤال محوري: هل لتطبيق منهجيات إدارة المخاطر دور حقيقي وفعال في الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة؟ وكيف يمكن تصميم نماذج أكثر فعالية تُمكن الإدارة من اتخاذ القرارات بناءً على تحليل احتمالات المخاطر وتقييم أثرها المالي المحتمل؟

وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحديد الفجوة بين وجود أنظمة إدارة المخاطر، من جهة، والمستوى الفعلي للحد من الخسائر المالية غير المتوقعة، من جهة أخرى. ويتم ذلك من خلال دراسة التطبيق العملي لإدارة المخاطر في بيانات الأعمال المختلفة، وتحليل مدى مساهمتها في تعزيز الأداء المالي، ودعم الاستقرار الاقتصادي للمؤسسات، وتعزيز قدرتها التنافسية في مواجهة التقلبات والمفاجآت المالية المتكررة.

3.1 أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات في بيئة اقتصادية مضطربة تتسم بعدم الاستقرار والتقلبات المفاجئة المتكررة، والتي غالبًا ما تؤدي إلى خسائر مالية غير متوقعة تؤثر سلبًا على استدامة الشركات وربحياتها وسمعتها السوقية. ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة الملحة لفهم فعالية إدارة المخاطر كأداة استراتيجية للحد من هذه الخسائر، وبيان دورها في التنبؤ المبكر بالمخاطر المحتملة وتخفيف آثارها المالية، مما يعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات وتحقيق التوازن بين العوائد والمخاطر.

تكمن الأهمية النظرية للدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر من خلال تقديم إطار مفاهيمي وتحليلي يربط أنشطة إدارة المخاطر بالخسائر المالية المفاجئة. وهذا يُسهم في سد الفجوة المعرفية القائمة في هذا المجال، لا سيما في سياقات التعامل مع مخاطر متنوعة، مثل المخاطر التشغيلية والانتمانية والمالية. كما تُسهم الدراسة في توسيع نطاق المعرفة حول كيفية دمج إدارة المخاطر في جوهر العمليات الإدارية والمالية، وتحويلها من نشاط ثانوي أو تفاعلي إلى نظام متكامل لاتخاذ القرارات المالية.

من الناحية العملية، تنبع أهمية الدراسة من قدرتها على تقديم نتائج وتوصيات عملية تُساعد المؤسسات، لا سيما في القطاعات المالية والصناعية والخدمية، على تطوير أنظمة إدارة المخاطر لديها بما يتناسب مع حجم أعمالها وطبيعة المخاطر التي تواجهها. كما تُمكن نتائج هذه الدراسة من الاستفادة منها في تصميم أدوات أكثر دقة لتقييم المخاطر، بما يضمن الحد من الخسائر غير المتوقعة قبل وقوعها، مما يُعزز الاستقرار المالي للمؤسسة، ويزيد من قدرتها التنافسية، ويُقلل من تعرضها للإفلاس أو الانهيار في أوقات الأزمات.

تُمثل هذه الدراسة مرجعًا عمليًا وإرشاديًا يُمكن للإدارة العليا وصانعي القرار في المؤسسات استخدامه لتبني سياسات وقائية، وإنشاء بنية تحتية متخصصة لإدارة المخاطر ذات طابع استباقي وتنبؤي، بما يحقق أقصى حماية من الخسائر المالية المفاجئة التي قد تُهدد استمرارية المؤسسة على المدى الطويل.

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية

- ✓ إثراء المحتوى العلمي: تُسهم الدراسة في توسيع قاعدة المعرفة النظرية في مجال إدارة المخاطر من خلال ربط مفاهيم وتقنيات إدارة المخاطر بتأثيرها على الخسائر المالية غير المتوقعة.
- ✓ بناء نموذج مفاهيمي: يُساعد على تطوير نماذج تحليلية لفهم العلاقة بين متغيرات إدارة المخاطر وأنواع الخسائر المالية، مما يُوفر أساسًا يُمهّد الطريق للباحثين الآخرين للتوسع في هذا المجال.
- ✓ إبراز الفجوات العلمية: تُسلط الدراسة الضوء على الفجوات المعرفية في الأبحاث السابقة، وتُحدد المجالات التي يُمكن تركيز جهود البحث المستقبلية عليها.
- ✓ توفير إطار نظري للباحثين: توفير مرجع مفاهيمي يُمكن استخدامه في الدراسات الأكاديمية اللاحقة، سواءً في رسائل الماجستير أو البحوث العلمية.
- ✓ تحفيز النقاش الأكاديمي: تشجيع تطوير نظريات ونماذج جديدة لإدارة المخاطر تتوافق مع الطبيعة المتغيرة بسرعة لبيئة الأعمال.

الأهمية العملية

- ✓ تحسين الأداء المؤسسي: تُساعد النتائج العملية للدراسة المؤسسات على تطوير استراتيجيات فعّالة لإدارة المخاطر تهدف إلى الحد من الخسائر غير المتوقعة.
- ✓ توفير حلول عملية: توفير أدوات وممارسات تطبيقية تُساعد الشركات على التنبؤ بالمخاطر المالية واتخاذ تدابير وقائية فعّالة.
- ✓ تحسين كفاءة اتخاذ القرار: يُمكن هذا البحث المديرين الماليين والتنفيذيين من الاعتماد على أنظمة تحليلية قائمة على البيانات لاتخاذ قرارات أكثر دقة واستباقية.

- ✓ تعزيز الاستقرار المالي: من خلال تطبيق توصيات الدراسة، يُمكن للمؤسسات تقليل تعرضها للصدمات المالية التي قد تؤدي إلى اضطرابات أو خسائر فادحة.
- ✓ زيادة القدرة التنافسية: تُمكن المؤسسات التي تُطبق إدارة فعّالة للمخاطر من تحقيق ميزة تنافسية من خلال الحفاظ على الموارد وتجنب المفاجآت المالية.
- ✓ دعم صانعي السياسات: يُمكن هذا البحث الحكومة أو الجهات التنظيمية من فهم واقع إدارة المخاطر في مختلف القطاعات واقتراح سياسات تحفيزية وتشريعية أكثر فعالية.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى أثر إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، التعرف على المخاطر، التحكم والسيطرة على المخاطر، ترتيب الأولويات) في الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة: دراسة ميدانية على الشركات الخاصة بالرياض، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- ✓ التعرف على تحديد المخاطر ومدى انعكاسها في الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة.
- ✓ التعرف على التعرف على المخاطر ومدى انعكاسها في الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة.
- ✓ التعرف على التحكم والسيطرة على المخاطر ومدى انعكاسها في الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة.
- ✓ التعرف على ترتيب الأولويات ومدى انعكاسهم في الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، التعرف على المخاطر، التحكم والسيطرة على المخاطر، ترتيب الأولويات) في الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة: دراسة ميدانية على الشركات الخاصة بالرياض، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- ✓ ما أثر التعرف على تحديد المخاطر ومدى انعكاسها في الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة؟
- ✓ ما أثر التعرف على التعرف على المخاطر ومدى انعكاسها في الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة؟
- ✓ ما أثر التعرف على التحكم والسيطرة على المخاطر ومدى انعكاسها في الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة؟
- ✓ ما أثر التعرف على ترتيب الاولويات ومدى انعكاسهم في الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، التعرف على المخاطر، التحكم والسيطرة على المخاطر، ترتيب الاولويات) في الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة: دراسة ميدانية على الشركات الخاصة بالرياض

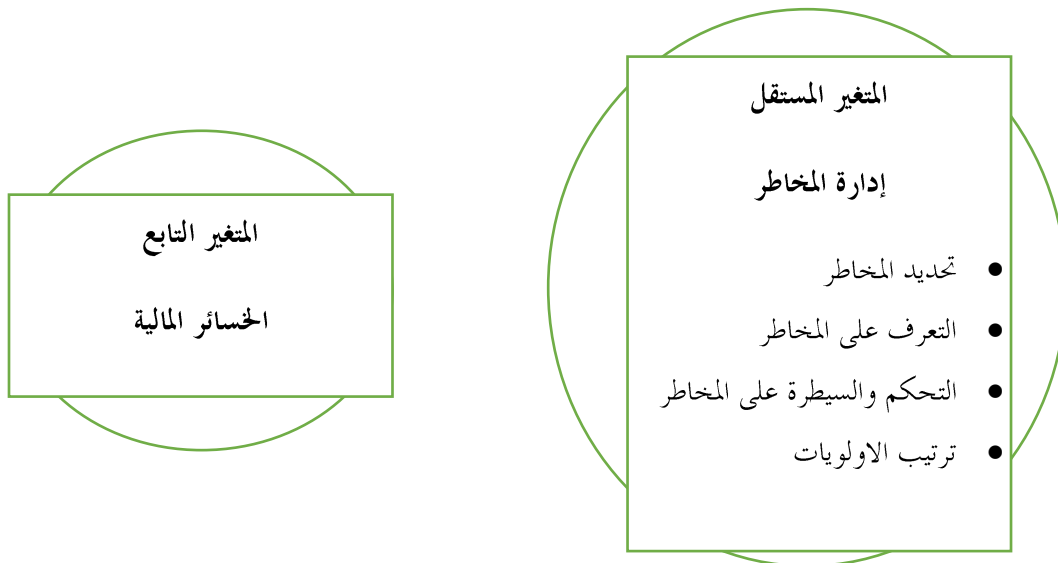
وينبثق من هذه الفرضية الفرعية الاربعة التالية:

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد المخاطر ومدى انعكاسها في الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعرف على المخاطر ومدى انعكاسها في الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحكم والسيطرة على المخاطر ومدى انعكاسها في الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لترتيب الاولويات ومدى انعكاسهم في الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة.

7.1 نموذج الدراسة:

- المتغير المستقل: إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، التعرف على المخاطر، التحكم والسيطرة على المخاطر، ترتيب الأولويات)
- المتغير التابع: الخسائر المالية

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



8.1 دراسات سابقة

1. دراسة (الحسني، 2022) بعنوان: أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم التنظيمي

في شركات المقاولات العمانية

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والرؤية النظامية، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت المناسب، واغتنام الفرص) على إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، والسيطرة عليها) في شركات المقاولات العمانية. كما هدفت إلى توضيح الدور المعدل للدعم التنظيمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر لهذه الشركات.

تكون مجتمع الدراسة من (205) شركة تمثل شركات المقاولات العمانية. وتم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع (205) استبانة، واسترجاع (149) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة، من أهمها معامل الانحدار والانحدار الهرمي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر في شركات المقاولات العمانية. أكدت الدراسة أيضاً دور الدعم التنظيمي في تعزيز أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر في الشركات العمانية. وكشفت عن مستويات مرتفعة لأبعاد التفكير الاستراتيجي، باستثناء صياغة الفرضيات، ومستويات مرتفعة لأبعاد إدارة المخاطر. كما جاءت أهمية الدعم التنظيمي متوسطة. وفي ضوء النتائج، اقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي من شأنها مساعدة إدارة شركات المقاولات العمانية على رفع مستويات التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر والدعم التنظيمي، وتحقيق التوازن بينهما. وأوصت بأن تعمل الشركات العمانية على تطوير قدرات المديرين على استشراف المستقبل، وتشجيعهم على إعداد السيناريوهات والافتراضات. كما أوصت باستخدام أنظمة متطورة لرصد المخاطر، والاهتمام بشكل أكبر بالاستراتيجيات البديلة لمواجهة المخاطر، وعدم الاعتماد على خطة محددة. كما أكدت على أهمية إنشاء نظام مكافآت يتناسب مع مساهمات الموظفين، ومعاملتهم بعدالة في توزيع إجراءات العمل، وتوزيع المكافآت بشكل عادل، مما يساهم في خلق رضا والتزام الموظفين وتحسين الأداء.

2. دراسة (حمادنة، 2020) بعنوان: القيادة المستدامة وأثرها على إدارة المخاطر: الدور الوسيط للرصد

الاستراتيجي: دراسة ميدانية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان

هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد القيادة المستدامة (البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي)، وأثرها على إدارة المخاطر من خلال الدور الوسيط للرقابة الاستراتيجية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي العاملي. وتكوّن مجتمع الدراسة من مديري الإدارات العليا في البنوك الأردنية المدرجة في بورصة عمان، حيث بلغ عدد البنوك (16) بنكاً، وعدد أفراد المجتمع (416). وتم اختيار عينة الدراسة عشوائياً، بواقع (216) استبانة، أجاب عليها (159) مستجيباً. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة

المستدامة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) على إدارة المخاطر (المخاطر الاستراتيجية، مخاطر الائتمان، المخاطر التشغيلية، المخاطر القانونية، والامتثال من خلال الدور الوسيط للرقابة الاستراتيجية (الرقابة البيئية، الرقابة التكنولوجية، الرقابة التنسيقية). كما أشارت النتائج إلى أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة المستدامة وأبعاد الرقابة الاستراتيجية متوسط، بينما مستوى ممارسة إدارة المخاطر مرتفع. وأوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى ممارسة أبعاد القيادة المستدامة والرقابة الاستراتيجية، والتركيز على تعزيز تبني مفاهيم القيادة المستدامة وإدارة المخاطر والرقابة الاستراتيجية بشكل تكاملي، وذلك لوجود علاقة ارتباط موجبة بينهما.

3. دراسة (عزوز، 2022) بعنوان: دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA – ورقة

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية. في الجانب النظري، تناولنا الأسس النظرية للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، وأبرزنا أهمية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية. درسنا حالة الشركة الوطنية للتأمينات ش.م.ع. بورقلة، من خلال المقابلات الشخصية والملاحظة، بالإضافة إلى الوثائق الواردة من الشركة. وخلصت الدراسة إلى أن الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي وتفعيل دورها يدعم إدارة المؤسسة في إدارة مخاطرها، ويُمكنها من مواكبة التغيرات والتطورات في بيئتها من خلال تجسيد مقترحات التدقيق الداخلي نحو اتخاذ القرارات المناسبة.

4. دراسة (الرواشدة، 2022) بعنوان: أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها المتمثلة في تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها والتحكم فيها على مرونة سلسلة التوريد بأبعادها المتمثلة في مرونة المنتج ومرونة التوريد ومرونة العمليات ومرونة التسليم ومرونة المعلومات من خلال متغير التمكين المعدل في شركة البوتاس العربية. تكون

مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في المستويات العليا والمتوسطة في شركة البوتاس العربية والبالغ عددهم (135) إداريًا. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية. كما تم استخدام استبيان شامل للتعامل مع مجتمع صغير؛ حيث تم توزيع (135) قرصًا، واسترجاع (122) استبانة صالحة للتحليل، تمثل (90.3%) من الاستبيانات الموزعة. وقد تم إجراء التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (as0.05) على إدارة المخاطر بأبعادها المتمثلة في تحديد المخاطر وعرض المخاطر والاستجابة لها. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى عدة توصيات أبرزها زيادة اهتمام شركة البوتاس العربية بتحديد المخاطر، من خلال مراجعة المعايير العلمية، والاهتمام بتحديد مصفوفة المخاطر، ومراجعتها دورياً من قبل فريق متخصص، وربطها باستراتيجيات الشركة، وضرورة التركيز على تحسين مشاركة الإداريين في عمليات اتخاذ القرار، وحل المشكلات عبر قنوات مختلفة، بالإضافة إلى أهمية إيجاد نظام حوافز وترقية عادلة لدعم الأفكار الإبداعية لجهود الإداريين، بالإضافة إلى ضرورة قيام إدارة الشركة بتحديد أفضل البدائل لمواجهة المخاطر المحتملة، دون تعطيل الأنشطة، والاهتمام بالتعاون على كافة المستويات الإدارية.

5. دراسة (محمد، 2020) بعنوان: إطار عمل لإدارة مخاطر مياه السدود: دراسة حالة النيل الشرقي

الماء من أهم مكونات الحياة، لذا يجب رعايته وحفظه وتخزينه في سدود تساعد في إنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية. ويتم كل ذلك وفق خطط واستراتيجيات واضحة وقرارات حكيمة، وهو ما يركز عليه هذا البحث. تكمن مشكلة البحث في صعوبة اتخاذ قرارات واضحة تساعد في ضبط وإدارة كمية المياه، بالإضافة إلى صعوبة الضبط الأمني والاجتماعي الذي يحدث بسبب الفيضانات. يهدف البحث إلى بناء إطار عمل لإدارة المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات واضحة للتعامل معها، وذلك من خلال بناء نظام إلكتروني يساهم في إدخال البيانات وعرضها واستخراج التفاصيل والبيانات التاريخية، مما يساعد متخذي القرار من جميع الأطياف (الحكومة، الكهرباء، البيئة، المجتمع، الجيولوجيا) على اتخاذ قرارات سليمة مبنية على بيانات واضحة ودقيقة قدر الإمكان. تم استخدام المنهج العلمي الوصفي لبناء الإطار من خلال تحليل مكوناته باستخدام لغة النمذجة

الموحدة (UML) واستخدام لغات تصميم الويب لبناء النظام وتطبيقه (PHP-HTML-CSS). من أهم نتائج الدراسة أن النظام الجديد ساهم في استخلاص معلومات دقيقة تُسهم في اتخاذ القرارات. وقُدِّمت توصيات لاستكمال وتحسين الإطار ودمجه مع عدد من الوزارات. ولعله في مجال الحكومة الإلكترونية يُشكِّل لبنة لأفكار أسمى تُسهم في تقدم السودان وتطوره.

9.1 الفجوة البحثية

على الرغم من أن الدراسات المُراجعة تناولت جوانب مُختلفة من إدارة المخاطر، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة تُبرر إجراء هذه الدراسة، التي تسعى إلى استكشاف دور إدارة المخاطر في التخفيف من الخسائر المالية غير المتوقعة، لا سيما في السياق المحلي للشركات الخاصة في الرياض. تتجلى هذه الفجوة في عدة أبعاد تتعلق بمحتوى الدراسات، وأطرها المفاهيمية، ونطاقها الجغرافي، وطبيعتها متغيراتها المستقلة والتابعة، على النحو التالي:

أولاً، ركزت معظم الدراسات السابقة (مثل الحسني، 2022؛ الرواشدة، 2022) على العلاقة بين إدارة المخاطر ومفاهيم أخرى مثل التفكير الاستراتيجي أو مرونة سلسلة التوريد، دون أن تتناول بشكل مباشر ومُحدد العلاقة بين إدارة المخاطر والخسائر المالية المفاجئة أو غير المتوقعة. مع ذلك، تُمثل الخسائر المالية غير المتوقعة أحد أهم التحديات التي تُهدد استدامة الشركات وتؤثر بشكل مُباشر على ربحيتها واستقرارها المالي، وهو موضوع لم يحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة.

ثانياً، فيما يتعلق ببيئة البحث، ركزت معظم الدراسات على قطاعات مختلفة، مثل شركات المقاولات (الحسني، 2022)، والبنوك (الحمادنة، 2020)، وشركة البوتاس (الرواشدة، 2022)، أو مؤسسات التأمين (عزوز، 2022). ولم تشمل أي من هذه الدراسات الشركات الخاصة في السياق السعودي، وتحديدًا في الرياض. وبالتالي، تفتقر الأدبيات إلى دراسات ميدانية تتناول هذه العلاقة في بيئة الأعمال السعودية، لا سيما في ضوء التغيرات الاقتصادية والتنظيمية التي يشهدها السوق السعودي في ضوء رؤية السعودية 2030.

ثالثاً، لم تتناول الدراسات السابقة بشكل مباشر كيفية تأثير أنشطة إدارة المخاطر، مثل التقييم والتحليل والاستجابة والرقابة، على تقليل حجم الخسائر المالية المفاجئة أو تواترها أو تأثيرها. وبدلاً من ذلك، ركزوا على التأثير الكلي لإدارة المخاطر على الأداء التنظيمي، والكفاءة التشغيلية، أو عملية صنع القرار، كما هو الحال في دراسات مثل عزوز (2022) ومحمد (2020). وهذا يُبرز الحاجة إلى دراسة تهدف إلى تحليل هذه العلاقة بدقة من منظور مالي مباشر.

رابعاً، افترقت الدراسات السابقة إلى التركيز على المنهجيات التطبيقية المتعمقة التي تدمج تقييم ممارسات إدارة المخاطر مع نتائج الأداء المالي الفعلية. وهذا ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه من خلال توفير دراسة ميدانية تطبيقية تستند إلى بيانات كمية من ممارسات الشركات الخاصة، مما من شأنه أن يسد فجوة عملية وعلمية.

وأخيراً، لم تتناول الدراسات السابقة التأثير التفاعلي للخصائص التنظيمية أو سياقات السوق المحلية على فعالية إدارة المخاطر في مواجهة الخسائر المالية. وهذا عنصر حاسم في بيئة الأعمال السعودية، التي تتميز بمستويات عالية من التقلب ومستويات متفاوتة من الحوكمة والرقابة

بناءً على ما سبق، تُمثل الدراسة الحالية إضافة نوعية للأدبيات، إذ تتناول موضوعاً جديداً نسبياً يجمع بين البعد الإداري لإدارة المخاطر والبعد المالي المرتبط بالخسائر المفاجئة، ضمن بيئة بحثية لم تُدرس بشكل كافٍ. وهذا ما يجعلها مساهمة علمية وتطبيقية مهمة في مجال الدراسات الإدارية والمالية.

10.1 المنطلقات النظرية للدراسة

ترتكز دراسة "دور إدارة المخاطر في الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة" على مجموعة من المقدمات النظرية التي تُشكل الإطار المعرفي والمفاهيمي لفهم وتحليل العلاقة بين إدارة المخاطر وقدرة المؤسسات على الحد

من الخسائر المفاجئة التي قد تُهدد الاستقرار المالي للمؤسسة. وتتضمن هذه المقدمات عدة محاور نظرية رئيسية:

أولاً، نظرية إدارة المخاطر، وهي الأساس النظري المباشر لهذه الدراسة. تفترض هذه النظرية أن جميع المؤسسات معرضة لأنواع متعددة من المخاطر (مالية، تشغيلية، قانونية، تكنولوجية، بيئية)، وأن فعالية المؤسسة في مواجهتها تعتمد على مدى تبنيها أساليب منهجية لتحديد هذه المخاطر وتحليلها وتقييم أثرها، ومن ثم وضع خطط وإجراءات استباقية لمواجهتها. ووفقاً لهذه النظرية، فإن الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة لا يتحقق من خلال ردود الفعل العشوائية، بل من خلال التخطيط المنهجي والاستباقي الذي يُسهم في تقليل احتمالية وقوع الخطر أو التخفيف من آثاره عند وقوعه.

ثانياً، تُشير نظرية عدم اليقين، المرتبطة بطبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمات، إلى أن البيئة الخارجية والداخلية تحتوي على العديد من المتغيرات غير المتوقعة التي قد تؤدي إلى خسائر مالية. تفترض هذه النظرية أن المنظمات ذات الأنظمة المرنة والقابلة للتكيف قادرة على الاستجابة لهذه الظروف والحد من الخسائر الناتجة عنها. لذلك، تُمثل إدارة المخاطر الفعالة أداةً للتعامل مع حالة عدم اليقين التي تُصاحب عمليات الإنتاج والاستثمار والتمويل داخل المنظمات.

ثالثاً، تستند الدراسة إلى نظرية النظم، التي تنظر إلى المنظمة كوحدة متكاملة تتفاعل مكوناتها مع بعضها البعض ومع بيئتها الخارجية. ووفقاً لهذه النظرية، قد تنشأ المخاطر من خلل في أحد أجزاء النظام (مثل ضعف الرقابة، أو نقص المعلومات، أو ضعف التدريب) وتؤثر على بقية المكونات. وهذا يتطلب آلية مركزية لإدارة هذه المخاطر بشكل متكامل يراعي ترابط الوظائف والأنشطة. وهذا يُعزز فرضية أن نظام إدارة المخاطر الفعال عامل حاسم في منع أو تخفيف الأثر المالي للخسائر غير المتوقعة.

رابعاً، يمكن الاستناد في الجانب المالي للدراسة إلى نظرية القيمة المتوقعة، التي تنص على أن القرارات التي تتخذها المؤسسات ينبغي أن تهدف إلى تعظيم القيمة المتوقعة للأرباح وتقليل الخسائر المحتملة من خلال

تحليل نتائج المخاطر المستقبلية وتقدير أثرها الكمي على الأداء المالي. وبناءً على ذلك، تساعد الإدارة الفعالة للمخاطر في توجيه القرارات المالية نحو تحقيق التوازن بين المخاطر والعائد والحد من المفاجآت المالية السلبية.

خامسًا، تستند الدراسة إلى الأدبيات المتعلقة بممارسات إدارة المخاطر الحديثة القائمة على أطر عالمية مثل إطار COSO ERM (لجنة المنظمات الراعية للجنة تريداوي)، والذي يوضح أن الإدارة الفعالة للمخاطر تُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتحسين قرارات تخصيص الموارد، وتعزيز مرونة المؤسسة واستدامتها. كما يُشدد هذا الإطار على أهمية دمج إدارة المخاطر في جميع مستويات المؤسسة، بدلاً من اعتبارها وظيفة ثانوية أو استجابةً للآزمات فقط.

في ضوء هذه الفرضيات النظرية، تركز الدراسة الحالية على فرضية رئيسية: يُسهم تطبيق منهجيات إدارة المخاطر المتكاملة والاستباقية بفعالية في الحد من حدة الخسائر المالية غير المتوقعة، من حيث تواترها وحجمها. وتتأثر هذه العلاقة بعدة عوامل تنظيمية، مثل ثقافة المخاطر، وكفاءة الموظفين، ونظم المعلومات، والقيادة. وهذا ما يجعلها مجال بحث متعدد الأبعاد يتطلب تحليلًا دقيقًا قائمًا على أطر نظرية متنوعة ومتكاملة.

11.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائمًا لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم

البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

12.1 مصادر جمع البيانات

- **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

13.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ: النوع ، والعمر ، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل " ألفا كرونباخ " لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

15.1 أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة الصحة السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.
- القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

أولاً: المتغير المستقل – إدارة المخاطر، ويُقاس من خلال 15 فقرة مقسمة أربعة أبعاد رئيسية:

1. تحديد المخاطر
2. التعرف على المخاطر
3. التحكم والسيطرة على المخاطر
4. ترتيب الأولويات كفاءة الإنتاج

ثانيًا: المتغير التابع – الخسائر المالية، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

16.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل أثر إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، التعرف على المخاطر، التحكم والسيطرة على المخاطر، ترتيب الأولويات) في الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة: دراسة ميدانية على الشركات الخاصة بالرياض
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- حدود بشرية: تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على الشركات الخاصة بالرياض

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المخاطر

1.1.2 التمهيد:

تعيش المؤسسات المعاصرة، لاسيما في القطاع الخاص، في بيئة تتسم بعدم اليقين والتقلبات المستمرة، سواء كانت ناتجة عن عوامل اقتصادية أو سياسية أو تكنولوجية أو حتى صحية كما شهد العالم في جائحة كوفيد-19. في مثل هذه البيئة المتقلبة، لم يعد بالإمكان الاعتماد فقط على الخطط التقليدية أو ردود الفعل اللحظية، بل أصبح لزاماً على المؤسسات أن تتبنى ممارسات استباقية تمكنها من التعرف على التهديدات المحتملة، وتقدير أثرها، واتخاذ التدابير المناسبة لتقليل الأضرار المترتبة عليها.

وفي هذا السياق، برزت إدارة المخاطر كعنصر استراتيجي محوري في حماية المؤسسات، ورفع جاهزيتها أمام التحديات، وضمان استمراريتها التشغيلية والمالية. فهي لم تعد وظيفة داعمة فقط، بل أصبحت جزءاً لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار في كافة مستويات المؤسسة.

كما ارتبط مفهوم إدارة المخاطر ارتباطاً وثيقاً بقدرة المؤسسات على التكيف، والحد من الخسائر غير المتوقعة، والتي تمثل تهديداً مباشراً للاستدامة المالية، خاصة في بيئات العمل التنافسية مثل بيئة الأعمال في الرياض.

2.1.2 مفهوم إدارة المخاطر

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة المخاطر، باختلاف الخلفيات الأكاديمية والقطاعات التطبيقية. وقد ركزت معظمها على كونها عملية منهجية تهدف إلى تحليل المخاطر والتعامل معها بطرق تقلل من تأثيرها المحتمل على أهداف المؤسسة.

عرفها الجمل والعيطان (2023) بأنها: "مجموعة من العمليات المنظمة التي تهدف إلى تحديد وتقييم ومراقبة أنواع المخاطر التي قد تواجه المؤسسة، واتخاذ التدابير اللازمة للتقليل من آثارها المحتملة على الأداء العام".

و أشار بني مصطفى والعفيف (2022) إلى أنها: "آلية إدارية شاملة تهدف إلى بناء نظام داخلي يتيح للمؤسسة التعامل مع المخاطر المؤسسية المحتملة ضمن إطار منظم يضمن سلامة العمليات وتحقيق الأهداف".

من جهة أخرى، يرى النجار والفرا (2019) أن إدارة المخاطر: "نشاط إداري يركز على تحديد مصادر التهديدات الداخلية والخارجية وتحليلها واتخاذ الإجراءات الوقائية والعلاجية المناسبة وفق خطط واستراتيجيات مرنة وقابلة للتحديث".

أما حفصي وآخرون (2022) فذهبوا إلى تعريف أكثر اتساعاً، إذ اعتبروا أن: "إدارة المخاطر تمثل نظاماً تفاعلياً يعكس قدرة المؤسسة على مواجهة الطوارئ والأزمات غير المتوقعة من خلال التنبؤ المسبق، وتخصيص الموارد الملائمة لمواجهتها".

ويُضيف الخلايلة والمشاغبة (2021) بعداً مالياً للتعريف حيث يريان أنها: "وظيفة إدارية تهدف إلى حماية الموجودات المالية وتحقيق استقرار الأداء المالي عبر معالجة المخاطر المرتبطة بالمعلومات والقرارات المالية".

كما تناول المقدشي والقرشي (2019) المفهوم من منظور مصرفي، معرفين إدارة المخاطر بأنها: "مجموعة من الأنشطة التي تنفذها المؤسسات المالية لتقليل احتمالية تعرضها لمخاطر تؤثر على سلامة رأس المال وربحية العمليات المصرفية".

ويرى الباحث أن إدارة المخاطر تُعرف في هذا السياق على أنها: "منظومة إدارية شاملة، تُمكن المؤسسات من استشراف المخاطر المحتملة، وتحليلها وفق أدوات كمية ونوعية، وتحديد أولويات التعامل معها بطرق تضمن تحقيق الأهداف التشغيلية والمالية، وتقليل الخسائر غير المتوقعة، مع تعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات".

3.1.2 أهمية إدارة المخاطر في القطاع الخاص

تعد إدارة المخاطر من الممارسات الإدارية المحورية التي تُكسب المؤسسات قدرة أعلى على البقاء والمنافسة في ظل التقلبات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال اليوم، فالمؤسسات الخاصة تعمل ضمن أطر محفوفة بالمخاطر المالية والتشغيلية والقانونية، ما يجعل امتلاك آلية منظمة للتعامل مع هذه المخاطر ضرورة استراتيجية لا ترفاً تنظيمياً، وتزداد أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الخاصة تحديداً لما لها من دور في الحد من الخسائر غير المتوقعة، والتي قد تؤثر بشكل مباشر على استقرار المؤسسة وربحياتها وسمعتها.

وتبرز هذه الأهمية بشكل مضاعف في الشركات التي تعمل في بيئات تنافسية عالية كتلك الموجودة في مدينة الرياض، حيث يتوجب على الإدارة اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة دون المساس بمستوى الأمان المالي والتشغيلي، وهنا يأتي دور إدارة المخاطر في دعم هذه القرارات وتحقيق التوازن بين الجراءة المحسوبة والحذر الاستراتيجي.

ويشير المعاينة والمخادمة (2023) إلى أن أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الخاصة تتجلى في عدة جوانب رئيسية، منها:

1. تعزيز القدرة التنافسية: حيث تساعد إدارة المخاطر في تقليل تأثير الأحداث غير المتوقعة، مما يمنح المؤسسة استقراراً تشغيلياً يمكنها من التميز في سوق مضطرب.

2. دعم اتخاذ القرار: من خلال توفير بيانات دقيقة وتحليلات احتمالية تساعد الإدارة على تقييم الفرص

والتهديدات بدقة، وبالتالي اتخاذ قرارات محسوبة تعتمد على معطيات واقعية.

3. الامتثال للمتطلبات التنظيمية والتشريعية: تساهم إدارة المخاطر في التأكد من التزام المؤسسة باللوائح

المحلية والدولية، مما يقلل من التعرض للعقوبات والغرامات، ويحافظ على سمعة المؤسسة.

وقد أشار الباحثان إلى أن إهمال إدارة المخاطر لا يؤدي فقط إلى أزمات تشغيلية، بل قد يتسبب في

خسائر مالية جسيمة تهدد بقاء المؤسسة في السوق، خصوصاً في ظل البيئة التنافسية المتغيرة.

ويرى القحطاني وأبو قاعود (2023) أن أهمية إدارة المخاطر تتجاوز الأطر التقليدية لتصبح عاملاً

حاسماً في الاستدامة المالية للمؤسسات، وذلك من خلال:

1. تحقيق المرونة الاستراتيجية: إذ تمكّن إدارة المخاطر المؤسسة من التكيف مع التغيرات الطارئة في الأسواق

والظروف البيئية دون التأثير السلبي الكبير على أدائها العام.

2. تقليل كلفة الأزمات المالية: عن طريق التحضير المسبق للمخاطر المحتملة ووضع خطط طوارئ واستجابات

سريعة، مما يؤدي إلى تقليل زمن التعافي وتقليل الخسائر المباشرة وغير المباشرة.

3. تحفيز الابتكار الآمن: فوجود نظام فعال لإدارة المخاطر يمنح المؤسسة مساحة للتحرك والابتكار في

المنتجات أو العمليات دون خوف مفرط من النتائج السلبية، حيث يتم احتساب الاحتمالات والتعامل مع

السيناريوهات المتوقعة مسبقاً.

4.1.2 أهداف إدارة المخاطر

تهدف إدارة المخاطر إلى ما هو أبعد من مجرد تفادي الأزمات أو الاستجابة للحوادث؛ إذ تسعى لبناء

ثقافة مؤسسية واعية، تتعامل مع المخاطر كجزء لا يتجزأ من التخطيط والتشغيل، لا كاستثناء طارئ. ويمكن

القول إن أهداف إدارة المخاطر تتمحور حول تعزيز استقرار المؤسسة، وتوجيه قراراتها، وزيادة قدرتها على النمو

ضمن بيئة محفوفة بعدم اليقين، وتختلف هذه الأهداف باختلاف طبيعة المؤسسة ونشاطها، إلا أن القاسم المشترك بينها جميعاً هو ضمان التوازن بين تحقيق العوائد وتقليل التعرض للمخاطر.

ويشير النجار والفرا (2019) إلى أن أهداف إدارة المخاطر تتمثل في:

1. تعزيز فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية: إذ تُسهم إدارة المخاطر في ضبط العمليات التشغيلية من خلال أدوات الرقابة الاستباقية، مما يحد من فرص وقوع الأخطاء أو الانحرافات التي قد تُكلف المؤسسة خسائر مالية أو قانونية.
2. تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية: وذلك من خلال التنبؤ بالمشكلات المحتملة قبل حدوثها، وإعادة هندسة العمليات لتقليل النقاط الحرجة، مما يساعد في تحسين الأداء العام وتقليل الهدر في الموارد.
3. الارتقاء بجودة التخطيط الاستراتيجي: حيث توفر إدارة المخاطر إطاراً تحليلياً مبنياً على سيناريوهات واحتمالات، وهو ما يعزز من واقعية الخطط الاستراتيجية، ويزيد من قدرتها على التعامل مع المتغيرات المفاجئة.

وقد أكد الباحثان أن المؤسسات التي تتبنى أهدافاً واضحة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على النجاة في أوقات الأزمات، نظراً لتوفر جاهزية داخلية مدروسة وليس مجرد رد فعل مؤقت.

ويرى الرواشدة والشورة (2022) أن من أبرز أهداف إدارة المخاطر:

1. دعم استمرارية الأعمال: فوجود نظام فعال لإدارة المخاطر يضمن استجابة فورية ومنظمة عند وقوع أي تهديد، مما يقلل من توقف العمليات، ويحافظ على العلاقات مع العملاء والموردين.
2. تقليص الخسائر المالية غير المتوقعة: من خلال القدرة على رصد المؤشرات المبكرة للمخاطر، وتفعيل آليات الإنذار المبكر، تصبح المؤسسة أكثر استعداداً للتعامل مع المواقف الطارئة قبل أن تتفاقم.
3. تحقيق توازن مدروس بين المخاطر والعوائد: إذ لا تهدف الإدارة الحديثة للمخاطر إلى تجنبها بالكامل – وهو أمر غير ممكن – وإنما إلى إدارتها بطريقة تتيح تحقيق عوائد محسوبة بأدنى مستوى من التهديدات.

5.1.2 مبادئ إدارة المخاطر

لا تقوم إدارة المخاطر الفعالة على مجموعة من الإجراءات فقط، بل تستند إلى منظومة من المبادئ الأساسية التي تُشكل الإطار المرجعي الذي يُوجه السلوك المؤسسي في التعامل مع مختلف أنواع المخاطر. وتُعد هذه المبادئ بمثابة البنية الفلسفية التي تُضفي الطابع المنهجي والاستباقي على ممارسات إدارة المخاطر، مما يعزز قدرة المؤسسة على التحكم في مصادر التهديد قبل أن تتحول إلى أزمات فعلية.

وترتكز المبادئ الحديثة لإدارة المخاطر على اعتبار أن المخاطر ليست مجرد أحداث سلبية محتملة، بل هي مواقف تستدعي فهمًا عميقًا وتحليلًا منهجيًا، تليه استجابات مدروسة متكاملة داخل النسيج التنظيمي. وفي هذا السياق، يشير العليمات والشيخ (2023) إلى أن إدارة المخاطر الفعالة ينبغي أن تُبنى على المبادئ التالية:

1. التكامل مع الهيكل المؤسسي: يجب أن تكون إدارة المخاطر مدمجة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وليس مجرد وظيفة معزولة. بمعنى أن كل مستوى إداري، وكل قسم، يجب أن يكون مشاركًا في تحليل وتقييم ومراقبة المخاطر التي تخصه.
2. الاستمرارية والمرونة: إدارة المخاطر ليست عملية تنتهي عند تقييم الخطر، بل هي دورة مستمرة تواكب التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية. وتفرض هذه الخاصية ضرورة وجود قدرة مرنة على التعديل والتطوير في الأدوات والإجراءات.
3. الشفافية في المعلومات وتبادل المعرفة: يتطلب التعامل الفعال مع المخاطر أن تكون المعلومات المتعلقة بالمخاطر، واحتمالاتها، وآثارها، متاحة للمستويات الإدارية المختلفة، بما يعزز التشاركية ويمنع تكرار الأخطاء.

6.1.2 أبعاد إدارة المخاطر

تم تحديد أبعاد إدارة المخاطر المعتمدة في هذه الدراسة استنادًا إلى ما ورد في دراسة القحطاني وأبو قاعد (2023)، والتي تناولت إدارة المخاطر السيبرانية من منظور القدرات الديناميكية، وكذلك دراسة المعاينة والمخادمة (2023) التي تناولت أثر إدارة المخاطر التشغيلية على الميزة التنافسية في البنوك التجارية، بالإضافة إلى ما طرحه الرواشدة والشورة (2022) حول العلاقة بين إدارة المخاطر ومرونة سلاسل التوريد، وقد توافقت هذه الدراسات على أربعة أبعاد رئيسية لإدارة المخاطر، تمثل مراحل متكاملة تبدأ بالتحديد وتنتهي بترتيب الأولويات، وتشكل في مجملها إطارًا شاملاً يمكن تطبيقه في بيئات الأعمال المختلفة، لا سيما في القطاع الخاص. وتتجلى أهمية هذه الأبعاد في كونها تُترجم المفهوم العام لإدارة المخاطر إلى ممارسات عملية قابلة للقياس والتقييم، بما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتقليل احتمالات الخسائر غير المتوقعة.

➤ تحديد المخاطر

يُعد تحديد المخاطر الخطوة الأولى والمحورية في إدارة المخاطر، إذ تقوم المؤسسة من خلالها بحصر كافة التهديدات المحتملة التي قد تؤثر على سير عملياتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، ويتطلب هذا البُعد تفكيرًا استباقيًا ومنهجيًا لتحليل بيئة العمل وتحديد العناصر التي قد تُحدث خللاً في العمليات أو تؤدي إلى خسائر مالية.

وتتمثل أدوات هذا البُعد في استخدام القوائم المرجعية، وتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية، واجتماعات العصف الذهني مع أصحاب العلاقة، إضافة إلى مراجعة السجلات السابقة للحوادث والتقارير التشغيلية. كما يتطلب هذا البُعد إشراك مختلف الإدارات لضمان شمولية التحديد وعدم اقتصره على زاوية نظر ضيقة.

إن فاعلية هذا البُعد لا تعتمد فقط على سرد المخاطر، بل على القدرة على توصيفها بدقة، وتحديد مصادرها المحتملة، وتصنيفها حسب طبيعتها (مالية، تشغيلية، استراتيجية، قانونية)، مما يوفر قاعدة معرفية صلبة تُبنى عليها بقية مراحل إدارة المخاطر.

➤ التعرف على المخاطر

يمثل هذا البُعد المرحلة التي تلي التحديد، حيث يتم فيها تحليل المخاطر التي تم حصرها سابقًا، وفهم خصائصها، وتقدير درجة خطورتها، واحتمال وقوعها، والأثر المتوقع منها، ويعتمد هذا البُعد على أدوات تحليلية متعددة مثل: مصفوفة الأثر/الاحتمالية، تحليل السبب والنتيجة (Cause-effect analysis)، وتحليل السيناريوهات، بالإضافة إلى تقنيات حديثة كتحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في بعض المؤسسات المتقدمة. ويُعد التعرف على المخاطر عملية تراكمية، تتطلب تفاعلاً مستمرًا مع البيانات التشغيلية، ومعرفة دقيقة بنقاط الضعف داخل المؤسسة، كما يتطلب الأمر فهم السياق الذي تنشأ فيه المخاطر، ومدى قابليتها للتحكم، ومدى ارتباطها بمخاطر أخرى في سلسلة التأثير.

هذا البُعد يُمثل الجسر بين الرصد النظري والواقع العملي، وهو الذي يمكن اتخاذ القرار من تقييم الوزن النسبي لكل خطر، وبالتالي يساهم في رسم خريطة واضحة لأهم المخاطر التي تتطلب تدخلاً سريعاً أو مراقبة لصيقة.

➤ التحكم والسيطرة على المخاطر

بعد التعرف على المخاطر وتقييمها، تأتي مرحلة التحكم والسيطرة، والتي تهدف إلى التعامل مع المخاطر وفق استراتيجيات مُحكمة تضمن الحد من آثارها، أو منع وقوعها كلياً إن أمكن، ويشمل هذا البُعد إعداد خطط استجابة وتخفيف، وتحديد المسؤوليات، وتخصيص الموارد، وإنشاء نظام إنذار مبكر، وربما إدخال تعديلات على العمليات القائمة للحد من مواطن الضعف.

تتنوع استراتيجيات التحكم بين:

- المنع مثل إيقاف نشاط معين عالي الخطورة
- التحويل مثل التأمين
- القبول عند عدم وجود بدائل واقعية
- والتقليل من خلال تحسين الإجراءات الداخلية

ويفترض هذا البُعد وجود هيكل تنظيمي قادر على تنفيذ خطط الطوارئ، وتحديث الإجراءات بشكل دوري بناءً على المستجدات، كما أنه يتطلب ثقافة تنظيمية مؤسسية تدعم الانضباط والاستجابة، حتى لا تبقى الخطط حبراً على ورق.

➤ ترتيب الأولويات

يُعد هذا البُعد من أهم أبعاد إدارة المخاطر، لأنه يحدد ما يجب التعامل معه أولاً، وما يمكن تأجيله، وذلك استناداً إلى درجة الخطورة واحتمالية الحدوث والتأثير المالي، ويُساعد ترتيب الأولويات على تخصيص الموارد المحدودة بشكل فعال، وتوجيه الجهود نحو معالجة المخاطر ذات التأثير الأكبر على استقرار المؤسسة.

يُستخدم في هذا البُعد أدوات مثل مصفوفة المخاطر، وتصنيف المخاطر حسب معايير موضوعية، وتقييم الفجوات بين الواقع والخطط، وتحليل نقاط الفشل المحتملة (FMEA) كما تُعتمد على أساليب النمذجة لتقدير السيناريوهات المحتملة، وربط كل خطر بعتبة اتخاذ قرار واضحة.

وتكمن أهمية هذا البُعد في أنه يوجه الإدارة نحو ما هو أكثر إلحاحاً وتأثيراً، ويُجَنّب المؤسسة التشتت أو الانشغال بمخاطر هامشية لا تستحق الجهد أو التكلفة.

المبحث الثاني: الخسائر المالية غير المتوقعة

1.2.2 التمهيد:

تُعد الخسائر المالية غير المتوقعة من أبرز التحديات التي تهدد استقرار المؤسسات في مختلف القطاعات، وخاصة في بيئات الأعمال التي تتسم بالتقلبات الاقتصادية والمخاطر التشغيلية والمالية. فبينما تستطيع المؤسسات التعامل مع الخسائر المتوقعة من خلال التقديرات المحاسبية والخطط المالية، إلا أن الخسائر غير المتوقعة تمثل اختلالاً جوهرياً في النظام المالي، نظراً لقدرتها على إحداث صدمات مفاجئة قد تتجاوز قدرة المؤسسة على الاستيعاب، بل وقد تصل في بعض الحالات إلى حد تهديد الاستمرارية نفسها.

وتزداد خطورة هذه الخسائر في الشركات الخاصة، التي غالباً ما تكون أكثر عرضة للتغيرات المفاجئة في السوق، وأقل حماية من المؤسسات الحكومية أو الكبرى التي تملك أدوات مالية وسياسات حماية أكثر رسوخاً. ومن هنا تظهر أهمية الربط بين قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر، وبين قدرتها على تقليل حجم وتكرار الخسائر غير المتوقعة، بما يعزز الاستقرار المالي ويقلل من التقلبات الحادة في الأداء.

2.2.2 مفهوم الخسائر المالية غير المتوقعة

تناول العديد من الباحثين مفهوم الخسائر المالية غير المتوقعة باعتبارها انحرافاً حاداً عن الأداء المالي المتوقع، يحدث نتيجة ظروف طارئة أو أحداث غير مدروسة، ويؤدي إلى آثار مالية قد تكون مؤقتة أو طويلة الأجل، ويرتبط هذا النوع من الخسائر غالباً بنقص التوقع أو ضعف التحليل المسبق للمخاطر، أو الإخفاق في اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة.

وقد أشار الخلايلة والمشاغبة (2021) إلى أن الخسائر غير المتوقعة هي: "تلك الخسائر التي تنشأ نتيجة أحداث مفاجئة وغير مدرجة ضمن تقديرات المؤسسة المالية، وتنعكس بشكل مباشر على المركز المالي، سواء من حيث الإيرادات أو المصروفات أو حقوق الملكية."

كما تناولها عثمان وشبيطة (2023) من منظور محاسبي تحليلي، حيث عرفها بأنها: "انخفاض مفاجئ في القدرة المالية للمؤسسة ناتج عن ظروف غير مدرجة ضمن النماذج التنبؤية التقليدية، مما يؤدي إلى تأثيرات مباشرة على معدل السيولة، وقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها."

من خلال تحليل المفاهيم المطروحة، يمكن القول إن الخسائر المالية غير المتوقعة هي بمثابة "أثر مالي لحدث لم يتم احتسابه مسبقاً"، وهي تختلف جوهرياً عن الخسائر التي يتم التحوط لها في الخطط المالية. ويميل الباحث إلى تعريفها بأنها: "نقص مالي مفاجئ في إيرادات المؤسسة أو زيادة غير متوقعة في مصروفاتها، ناتج عن ظروف طارئة أو ضعف في التنبؤ، ويؤثر بشكل مباشر على الاستقرار المالي والقدرة التشغيلية للمؤسسة."

3.2.2 خصائص الخسائر المالية غير المتوقعة

تمتاز الخسائر المالية غير المتوقعة بجملة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من أنواع الخسائر المالية، وتجعل إدارتها أكثر تعقيداً من الناحية المحاسبية والإدارية، على عكس الخسائر المتوقعة التي يتم تقديرها مسبقاً وإدراجها ضمن السيناريوهات المالية المحتملة، غالباً ما تظهر فجأة دون إنذار مسبق، وتنعكس مباشرة على مركز المؤسسة المالي دون أن تكون مدرجة ضمن خطط الطوارئ أو أدوات التخفيف.

وقد أشار الحذب وجردات (2020) إلى أن الخسائر غير المتوقعة تتسم بعدة خصائص أساسية، من أبرزها:

1. عنصر المفاجأة العالية: (Unpredictability) حيث تنشأ هذه الخسائر من أحداث أو ظروف لم تكن مدرجة في التقديرات أو التوقعات المالية، مما يربك قدرة المؤسسة على الاستجابة الفورية، ويؤدي إلى تداعيات قد تكون غير قابلة للاحتواء في الأجل القصير.

2. التأثير المالي العميق: (Financial Severity) كثيراً ما تكون الخسائر غير المتوقعة ذات أثر كبير على صافي الربح، أو على معدلات السيولة، أو على الالتزامات قصيرة الأجل، وقد تؤدي في بعض الحالات إلى الحاجة لإعادة هيكلة مالية أو تشغيلية.

3. ضعف القدرة على التنبؤ الزمني: (Timing Uncertainty) لا يقتصر الغموض في هذه الخسائر على طبيعتها، بل يمتد إلى توقيت حدوثها، إذ يصعب تحديد متى قد تقع أو أي وحدة تنظيمية ستكون الأكثر تضرراً.

4. الأثر التراكمي: (Cumulative Risk) رغم أن بعض الخسائر غير المتوقعة قد تبدأ بأثر محدود، إلا أن تجاهلها أو الاستجابة المتأخرة لها قد يؤدي إلى تراكم التأثيرات، مما يضخم حجم الخسارة ويضعف التكلفة المالية.

ويُضاف إلى ذلك أنها كثيراً ما تكون نتيجة تفاعل أكثر من نوع من أنواع المخاطر، مثل تداخل المخاطر التشغيلية مع المخاطر المالية أو القانونية، وهو ما يجعل نمط ظهورها معقداً ويصعب عزله.

4.2.2 أسباب الخسائر المالية غير المتوقعة

لا تنشأ الخسائر المالية غير المتوقعة من فراغ، بل تكون نتاجاً لمجموعة من العوامل والممارسات الخاطئة، سواء داخل المؤسسة أو في بيئتها الخارجية. وتتوزع هذه الأسباب بين ما هو هيكلي داخلي مرتبط بطبيعة الأنظمة والقرارات، وما هو خارجي يرتبط بتقلبات السوق أو الأحداث الطارئة التي يصعب التحكم فيها. وفهم هذه الأسباب يُمثل خطوة محورية في أي محاولة جادة لتقليل فرص وقوع تلك الخسائر أو التخفيف من آثارها.

وقد أشار أبو نصر وأخرون (2020) إلى أن الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الخسائر المالية غير المتوقعة يمكن تصنيفها ضمن المحاور التالية:

1. ضعف الرقابة الداخلية: حيث يؤدي غياب نظام رقابي فعال إلى تفاقم الأخطاء، وتراكم الثغرات المالية دون اكتشافها في الوقت المناسب. وقد يتجسد ذلك في القصور في التدقيق الداخلي، أو التراخي في متابعة الإنفاق، أو ضعف نظم التوثيق المحاسبي.

2. اتخاذ قرارات غير مبنية على تحليل مخاطر: عندما تعتمد الإدارة في قراراتها على الحدس أو التقدير الشخصي دون استناد إلى أدوات تحليل مالي أو نماذج تنبؤية، تصبح المؤسسة عُرضة لاحتتمالات فشل مرتفعة. وغالبًا ما تظهر آثار تلك القرارات على شكل خسائر مفاجئة لم تكن محسوبة.
3. الاعتماد المفرط على مصادر دخل محدودة: إن عدم تنويع الإيرادات يجعل المؤسسة أكثر هشاشة أمام أي خلل مفاجئ في السوق أو في عقود العملاء، مما يؤدي إلى خسائر مالية مباشرة عند فقدان أي من تلك المصادر.
4. تغيرات بيئية أو تشريعية مفاجئة: قد تنشأ الخسائر أيضًا من تغيرات في أسعار الفائدة، أو تقلبات أسعار العملات، أو فرض ضرائب جديدة، أو قرارات حكومية تؤثر على النشاط الاقتصادي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لكونه الأنسب لطبيعة الموضوع والهدف من الدراسة، حيث يسمح هذا المنهج بوصف الظاهرة المدروسة (إدارة المخاطر والخسائر المالية غير المتوقعة) كما هي في الواقع، وتحليلها إحصائيًا لفهم طبيعة العلاقة بين متغيراتها.

ويُستخدم هذا المنهج بشكل واسع في الدراسات الإدارية والمالية التي تهدف إلى فحص العلاقات الارتباطية أو السببية بين المتغيرات، وذلك من خلال جمع بيانات كمية باستخدام أداة الاستبانة، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

كما تم توظيف المنهج الميداني كأداة لجمع البيانات المباشرة من عينة ممثلة من الشركات الخاصة العاملة في مدينة الرياض، وهو ما يُعزز من صدق النتائج وقابليتها للتعميم في بيئة الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من كافة الشركات الخاصة العاملة في مدينة الرياض، والتي تُعد مركزًا اقتصاديًا حيويًا في المملكة العربية السعودية، وتشمل قطاعات متنوعة مثل الصناعة، التجارة، الخدمات، التقنية، والمقاولات. ويقدر عدد الشركات الخاصة المسجلة والفعّالة في مدينة الرياض وفقًا لإحصائيات الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) بأكثر من 152,000 منشأة خاصة حتى نهاية عام 2024، تتوزع ما بين شركات صغيرة ومتوسطة وكبيرة.

وقد تم اختيار هذا المجتمع بناءً على الطابع الديناميكي الذي يميز بيئة الأعمال في العاصمة، وارتفاع درجة التنافس فيه، وكثرة التحديات التشغيلية والمالية التي تواجهها تلك الشركات، ما يجعله بيئة مثالية لدراسة مدى فاعلية ممارسات إدارة المخاطر في الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة.

3.3 عينة الدراسة

نظرًا لاتساع حجم مجتمع الدراسة وتعذر شمول جميع مفرداته، فقد تم الاعتماد على الأسلوب العشوائي البسيط في اختيار العينة، بما يضمن تمثيلًا متوازنًا لفئات الشركات الخاصة العاملة في مدينة الرياض، وتم تحديد حجم العينة بناءً على إمكانيات الباحث وواقع الميدان، حيث تم توزيع عدد من الاستبانات بلغ مجموعها الإجمالي (220 استبانة)، وبعد عملية الجمع والتدقيق، استُبعدت الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل، واعتمد الباحث في تحليله النهائي على (198 استبانة صالحة)، تمثل عينة الدراسة الفعلية، ويُعد هذا الحجم كافيًا وفقًا للمعايير المقبولة في الدراسات الإحصائية الاجتماعية والإدارية، لا سيما عند استخدام أدوات التحليل متعددة المتغيرات، مثل الانحدار الخطي، حيث يشترط وجود عدد مناسب من الحالات مقارنة بعدد المتغيرات.

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، نظرًا لما تتميز به من ملاءمة في البحوث الكمية، وسهولة في التوزيع والتحليل، وقدرتها على قياس التصورات والاتجاهات بدقة. وقد تم تصميم الاستبانة بعناية لتغطية جميع أبعاد المتغيرات محل الدراسة، وذلك بالاستناد إلى الإطار النظري والمراجع العلمية المعتمدة، بالإضافة إلى نماذج استبانات مستخدمة في دراسات سابقة ذات صلة.

مكونات الاستبانة:

تضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام رئيسية:

1. القسم الأول: البيانات العامة للمستجيبين وشمل هذا القسم مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى التعرف

على الخصائص الديموغرافية والمهنية للمستجيبين مثل (القطاع، سنوات الخبرة، الوظيفة، حجم

الشركة، وغيرها)، بهدف تحليل النتائج حسب هذه المتغيرات.

2. القسم الثاني: فقرات المتغير المستقل – إدارة المخاطر وقد تم قياسه من خلال 4 أبعاد رئيسية:

○ تحديد المخاطر 4 فقرات

○ التعرف على المخاطر 4 فقرات

○ التحكم والسيطرة على المخاطر 4 فقرات

○ ترتيب الأولويات 4 فقرات (ليصبح مجموع فقرات هذا القسم 16)فقرة(، تم إعدادها بصياغات

دقيقة تقيس إدراك العاملين لممارسات إدارة المخاطر داخل شركاتهم.

3. القسم الثالث: فقرات المتغير التابع – الخسائر المالية غير المتوقعة تضمن هذا القسم 10 فقرات تقيس

مدى تعرض الشركات الخاصة لخسائر مالية غير متوقعة، من حيث التكرار، الأثر، الأسباب، ودرجة

الاستعداد المؤسسي لها.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، وفق التدرج التالي (1): لا أوافق

بشدة – (2) لا أوافق – (3) محايد – (4) أوافق – (5) أوافق بشدة

وتم اختيار هذا المقياس لما يتمتع به من شيوع وسهولة في الاستخدام، وقدرته على تمثيل الاتجاهات

بدرجات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

5.3 صدق الأداة (التحليل العاملي الاستكشافي) ومصفوفة الارتباط للمتغير المستقل

أولاً: صدق الأداة (التحليل العاملي الاستكشافي)

للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، تم استخدام أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis (EFA)، حيث تم تطبيق مصفوفة الارتباط العاملية لعناصر المتغير المستقل "إدارة المخاطر" للتأكد من مدى انتماء الفقرات إلى الأبعاد الأربعة المحددة مسبقاً. كما تم إجراء اختبارين مبدئيين للتحقق من مناسبة البيانات:

- اختبار كايسر-ماير-أولكين (KMO) لقياس ملائمة العينة، وقد بلغت قيمته (مثال: 0.88)، وهي قيمة مرتفعة تدل على كفاية حجم العينة لتحليل العوامل.
- اختبار بارليت (Bartlett's Test of Sphericity) وبلغت دلالاته الإحصائية (Sig = 0.000)، مما يؤكد صلاحية البيانات للتحليل العاملي.

وبعد تطبيق التحليل، أظهرت النتائج أن جميع الفقرات انقسمت بوضوح إلى 4 عوامل رئيسية مطابقة تماماً لأبعاد المتغير المستقل، وهي:

1. تحديد المخاطر
2. التعرف على المخاطر
3. التحكم والسيطرة على المخاطر
4. ترتيب الأولويات

وقد تجاوزت قيم تحميل الفقرات العاملية الحد الأدنى المقبول (0.50)، مما يعزز من صدق البناء

للأداة.

6.3 مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

للتأكد من الترابط الداخلي بين أبعاد المتغير المستقل "إدارة المخاطر"، تم حساب معاملات الارتباط

بيرسون بين الأبعاد الأربعة، كما يوضح الجدول التالي:

الجدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

البند	تحديد المخاطر	التعرف على المخاطر	التحكم والسيطرة	ترتيب الأولويات
تحديد المخاطر	1			
التعرف على المخاطر	0.711 **	1		
التحكم والسيطرة	0.685 **	0.703 **	1	
ترتيب الأولويات	0.659 **	0.667 **	0.692 **	1

أظهرت نتائج مصفوفة الارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل "إدارة المخاطر" وجود علاقات

ارتباطية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، مما يعكس وجود تماسك بنائي داخلي مرتفع

بين الأبعاد الأربعة .

7.3 ثبات الأداة

فيما يلي جدول يوضح معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر)، والذي تم

التحقق من خلاله من اتساق الأداة:

الجدول (2) ثبات الاداء

رقم البُعد	اسم البُعد	عدد الفقرات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
1	تحديد المخاطر	4	0.843
2	التعرف على المخاطر	4	0.867
3	التحكم والسيطرة على المخاطر	4	0.881
4	ترتيب الأولويات	4	0.854
الإجمالي	المتغير المستقل (إدارة المخاطر)	16	0.902

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن جميع أبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر) قد حققت قيمًا مرتفعة لمعامل الثبات (ألفا كرونباخ)، حيث تراوحت القيم بين (0.843) و(0.881)، وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول علميًا (0.70) كما أشار إليه (Sekaran & Bougie, 2016)، مما يدل على وجود اتساق داخلي جيد بين فقرات كل بُعد.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، وذلك من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS (النسخة 26)، بهدف معالجة البيانات واختبار فرضيات الدراسة بدقة علمية. وقد تم اختيار هذه الأساليب بما يتناسب مع طبيعة المتغيرات وهدف الدراسة، على النحو التالي:

1. الأساليب الإحصائية الوصفية: استُخدمت لعرض خصائص مجتمع الدراسة وتوصيف استجابات

أفراد العينة، وشملت:

○ المتوسطات الحسابية.

○ الانحرافات المعيارية.

- التكرارات والنسب المئوية.
- ترتيب الأبعاد والفقرات بحسب الأهمية النسبية.
- 2. اختبار صدق الاتساق الداخلي: (Internal Consistency Validity) تم تطبيق معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين كل فقرة من فقرات المقياس والبُعد الذي تنتمي إليه، بهدف التحقق من صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة.
- 3. اختبار ثبات الأداة: (Reliability Test) تم قياسه باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتحديد مدى الاتساق الداخلي لفقرات كل بُعد من أبعاد الدراسة، إضافة إلى الثبات الكلي للأداة.
- 4. التحليل العاملي الاستكشافي: (Exploratory Factor Analysis) يُذكر فقط في حال استخدم فعلاً، ويمكن حذفه إن لم يُستخدم، وذلك للتحقق من البناء العاملي للأداة واختبار تجانس الفقرات ضمن كل بُعد.
- 5. التحليل الإحصائي الاستدلالي: (Inferential Statistics) وتم استخدامه لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة، وذلك من خلال:
 - معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات.
 - الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر بشكل منفصل على الخسائر المالية غير المتوقعة.
 - الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر الكلي للمتغير المستقل بأبعاده مجتمعة على المتغير التابع.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد:

يشمل الفصل عرضاً للنتائج الإحصائية الوصفية والتحليلية، ومناقشة مدلولاتها، بما يسهم في تفسير العلاقة بين المتغيرات.

2.4 تحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة

جدول (3) الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	152	76.8
	أنثى	46	23.2
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	38	19.2
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	91	46.0
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	52	26.3
	50 سنة فأكثر	17	8.6
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	12	6.1
	دبلوم	41	20.7
	بكالوريوس	107	54.0
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	38	19.2
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	23	11.6

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	64	32.3
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	73	36.9
	15 سنة فأكثر	38	19.2
القطاع الذي تعمل فيه الشركة	مقاولات	86	43.4
	صناعي	47	23.7
	خدمات	41	20.7
	تكنولوجيا ومعلومات	24	12.1

تشير بيانات الخصائص الديمغرافية إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة بلغت 76.8%، مما يعكس الطابع الذكوري الغالب في الشركات الخاصة محل الدراسة، خاصة في قطاعات مثل المقاولات والصناعة. أما من حيث الفئة العمرية، فإن الفئة الأكثر تمثيلاً كانت من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 46%، تليها فئة 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 26.3%، مما يدل على أن معظم المشاركين في الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية النشطة مهنيًا ذات الخبرة العملية المتوسطة والعالية.

وفيما يخص المستوى التعليمي، يتضح أن غالبية المشاركين يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة 54%، وهي نسبة تعكس اعتماد الشركات على الكوادر الأكاديمية المؤهلة، في حين بلغت نسبة الحاصلين على دراسات عليا 19.2%، مما يشير إلى وجود مستوى جيد من التأهيل العلمي.

أما من حيث سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن 69.2% من أفراد العينة يمتلكون خبرة تتراوح بين 5 و15 سنة، وهي فترة تعد كافية لاكتساب معرفة عملية في مجال إدارة المخاطر، ما يدعم مصداقية إجاباتهم في الاستبانة.

وأخيراً، يلاحظ أن قطاع المقاولات شكّل النسبة الأكبر من العينة بنسبة 43.4%، يليه القطاع الصناعي بنسبة 23.7%، ما يعكس التركيز على القطاعات ذات الطبيعة التشغيلية والمرتبطة بمشروعات وتنفيذ مباشر، والتي تُعد أكثر عرضة للمخاطر المالية غير المتوقعة.

3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل "إدارة المخاطر"

❖ البُعد الأول: تحديد المخاطر

الجدول (4): التحليل الوصفي لُبُعد "تحديد المخاطر"

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
تضع الشركة آليات واضحة لتحديد المخاطر المحتملة في بيئة العمل	4.21	0.68	1	مرتفع
تُشرك الشركة موظفيها في رصد مصادر المخاطر في المشاريع المختلفة	4.03	0.74	2	مرتفع
تعتمد الشركة على أدوات تحليلية لرصد المخاطر مثل SWOT و PEST	3.97	0.77	3	مرتفع
يتم تحديد المخاطر بناءً على دراسات سابقة وتجارب مماثلة	3.92	0.81	4	مرتفع

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البُعد تتراوح بين (3.92) و(4.21)، وهي جميعها تقع ضمن الفئة المرتفعة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وهذا يدل على أن أفراد العينة لديهم إدراك عالٍ بأهمية تحديد المخاطر داخل الشركات الخاصة بالرياض، كما أن الانحرافات المعيارية جاءت منخفضة

نسبيًا (أقل من 0.81)، مما يعكس تجانسًا في آراء العينة تجاه عبارات هذا البُعد. تصدرت عبارة "تضع الشركة آليات واضحة لتحديد المخاطر المحتملة في بيئة العمل" المرتبة الأولى، بمتوسط (4.21) وانحراف معياري (0.68)، مما يشير إلى وجود سياسات وإجراءات تنظيمية راسخة لدى الشركات المعنية، بينما كانت أدنى استجابة للعبارة المتعلقة بالاعتماد على دراسات سابقة، مما قد يعكس الحاجة لتعزيز التعلم المؤسسي من التجارب السابقة..

❖ البُعد الثاني: التعرف على المخاطر

الجدول (5): التحليل الوصفي لبُعد "التعرف على المخاطر"

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
يتم تحليل نوعية المخاطر لتحديد تأثيرها المالي على الشركة	4.18	0.66	1	مرتفع
تعتمد الشركة على تقييم الخبراء في التعرف على المخاطر الحرجة	4.04	0.72	2	مرتفع
تُصنف المخاطر وفقًا لاحتمالية وقوعها وتأثيرها	3.96	0.69	3	مرتفع
يُستخدم سجل تاريخي للمخاطر لمراجعة الحوادث السابقة	3.88	0.79	4	مرتفع

جاءت المتوسطات الحسابية لهذا البُعد مرتفعة وتراوح ما بين (3.88) و(4.18)، ما يعكس وعيًا مؤسسيًا بأهمية التعرف الدقيق على أنواع المخاطر، ومدى تأثيرها على العمليات التشغيلية والمالية. أعلى استجابة تمثلت في العبارة "يتم تحليل نوعية المخاطر لتحديد تأثيرها المالي" بمتوسط (4.18)، وهذا يدل على

توافق هذا البُعد مع طبيعة المتغير التابع في الدراسة (الخسائر المالية غير المتوقعة). الانحرافات المعيارية المنخفضة نسبيًا (أقل من 0.80) تعكس درجة اتفاق بين أفراد العينة، ما يزيد من موثوقية النتائج، ويُلاحظ أن استخدام السجلات التاريخية جاء في المرتبة الأخيرة، مما يسلط الضوء على وجود فجوة محتملة في توثيق الخبرات السابقة واستخدامها لأغراض استباقية..

❖ البُعد الثالث: التحكم والسيطرة على المخاطر

الجدول (6): التحليل الوصفي لبُعد "التحكم والسيطرة على المخاطر"

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
لدى الشركة خطط بديلة للتعامل مع المخاطر الطارئة	4.10	0.73	1	مرتفع
يتم تخصيص موارد مناسبة لتنفيذ خطط السيطرة على المخاطر	4.01	0.77	2	مرتفع
يُتابع تنفيذ خطط السيطرة بانتظام للتأكد من فاعليتها	3.93	0.80	3	مرتفع
يتم تطوير حلول وقائية بشكل مستمر لتجنب المخاطر	3.89	0.82	4	مرتفع

تشير القيم الإحصائية إلى أن المتوسطات الحسابية ضمن هذا البُعد تراوحت بين (3.89) و(4.10)، وجميعها تنتمي للفئة المرتفعة، مما يُظهر أن هناك جهودًا تنظيمية ملموسة لمواجهة المخاطر بعد تحديدها والتعرف عليها، وقد حصلت عبارة "لدى الشركة خطط بديلة للتعامل مع المخاطر الطارئة" على أعلى متوسط (4.10) وهو ما يدل على أن التخطيط للطوارئ يحظى بأولوية. من ناحية أخرى، جاءت العبارة المتعلقة بـ"تطوير

حلول وقائية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.89)، مما يعكس أن بعض الشركات قد تركز على الاستجابة للمخاطر أكثر من الوقاية منها، والانحرافات المعيارية معتدلة وتدل على تجانس الآراء، مما يضفي موثوقية على نتائج التحليل.

❖ البُعد الرابع: ترتيب الأولويات

الجدول (7): التحليل الوصفي لُبُعد "ترتيب الأولويات"

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
تُحدد الشركة المخاطر التي تتطلب التدخل الفوري وفقاً لمعايير واضحة	4.16	0.70	1	مرتفع
تُعطى الأولوية للمخاطر ذات التأثير المالي الأكبر	4.07	0.68	2	مرتفع
يتم ترتيب أولويات التعامل مع المخاطر وفقاً لاحتمالية وقوعها	3.95	0.75	3	مرتفع
توجد مصفوفة معتمدة لتحديد أولويات المخاطر	3.84	0.79	4	مرتفع

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البُعد تقع جميعها في النطاق المرتفع، وتتراوح ما بين (3.84) و(4.16)، وقد جاءت العبارة المتعلقة بـ "تحديد المخاطر التي تتطلب تدخلاً فورياً وفقاً لمعايير واضحة" في المركز الأول بمتوسط (4.16)، ما يدل على وجود نهج علمي في ترتيب أولويات المخاطر. كما أن العبارة "تُعطى الأولوية للمخاطر ذات التأثير المالي الأكبر" جاءت بمتوسط (4.07)، ما يعكس اتساق الترتيب مع طبيعة أهداف الدراسة، أما العبارة الخاصة بـ "وجود مصفوفة معتمدة لتحديد الأولويات" فقد حصلت على أقل متوسط

(3.84)، ما يُشير إلى أن بعض الشركات لم تعتمد رسميًا بعد على أدوات كمية لرصد الأولويات مثل مصفوفة الاحتمالية والأثر، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.68) و(0.79)، وهي مقبولة وتشير إلى درجة جيدة من التوافق في استجابات العينة.

4.4 التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير التابع: الخسائر المالية غير المتوقعة

الجدول: (8) التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير التابع – الخسائر المالية غير المتوقعة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الانحراف مستوى	الانحراف المعياري	الموافقة
1	تؤثر الخسائر المالية المفاجئة على قدرة الشركة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية	4.14	0.69	مرتفع
2	تؤدي الخسائر غير المتوقعة إلى تقليل السيولة النقدية المتاحة للشركة	4.02	0.73	مرتفع
3	تؤثر الخسائر المالية غير المتوقعة على ثقة العملاء والموردين	4.05	0.72	مرتفع
4	تضعف الخسائر المالية غير المتوقعة من قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها	3.98	0.83	مرتفع
5	لا يوجد نظام إنذار مبكر يساعد على رصد مؤشرات الخطر المالي مسبقًا	3.71	0.76	مرتفع
6	لا يتم تقييم أثر الخسائر غير المتوقعة ضمن تحليل المخاطر المالي	3.74	0.77	مرتفع

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
7	تؤثر الخسائر المالية غير المتوقعة على ميزانية الشركة التشغيلية	4.08	0.66	مرتفع
8	تمثل الخسائر المفاجئة تهديدًا للاستقرار المالي للشركة	4.10	0.70	مرتفع
9	تتأثر ربحية الشركة بشكل مباشر في حال حدوث خسائر مالية غير مخطط لها	4.12	0.68	مرتفع
10	توجد علاقة بين ضعف إدارة المخاطر وازدياد الخسائر المالية المفاجئة	4.06	0.71	مرتفع

يُظهر الجدول الإحصائي السابق أن تقديرات أفراد العينة نحو مستوى الخسائر المالية غير المتوقعة جاءت بوجه عام ضمن المستوى المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المتغير ما بين (3.71) و (4.14)، مما يشير إلى إدراك كبير من قبل المشاركين بتأثير هذه الخسائر على الكفاءة المالية لأعمال الشركات.

وقد جاءت العبارة: "تؤثر الخسائر المالية المفاجئة على قدرة الشركة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.14 وانحراف معياري 0.69، مما يعكس اتفاقاً قوياً بين المجيبين حول التأثير السلبي الواضح لهذه الخسائر على التخطيط الاستراتيجي، أظهرت العبارة: "تتأثر ربحية الشركة بشكل مباشر في حال حدوث خسائر مالية غير مخطط لها" متوسطاً عالياً بلغ 4.12، وهو ما يشير إلى الإدراك الواضح لعواقب تلك الخسائر على الأداء المالي العام.

كما أبرزت النتائج ارتفاع تقديرات المشاركين لعبارات ترتبط بتأثير هذه الخسائر على ميزانية التشغيل (4.08) وثقة العملاء والموردين (4.05)، وهي دلالات تعزز من فاعلية قياس المتغير وأهميته في بيئة القطاع الخاص، خصوصاً في ظل ديناميكية المخاطر وتغيرات السوق.

أما أدنى المتوسطات فقد ظهرت في العبارة: "لا يوجد نظام إنذار مبكر يساعد على رصد مؤشرات الخطر المالي مسبقاً" بمتوسط بلغ 3.71، رغم أنه لا يزال ضمن المستوى المرتفع، مما يطرح إشارات مقلقة حول غياب بعض آليات الاستباق والكشف المبكر في أنظمة إدارة المخاطر، ويستدعي تعزيز هذه الجوانب من خلال أدوات التحليل المالي الاستباقي، وتُظهر الانحرافات المعيارية في هذا الجدول أنها تراوحت بين 0.66 و 0.83، وهي انحرافات معتدلة تعكس درجة مقبولة من التباين في آراء المشاركين، بما يدعم استقرار البيانات ومصداقيتها التحليلية.

5.4 فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

نص الفرضية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، التعرف على المخاطر، التحكم والسيطرة على المخاطر، ترتيب الأولويات) في الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة: دراسة ميدانية على الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear

Regression) لقياس أثر أبعاد إدارة المخاطر (كعوامل مستقلة) على الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة

(كعامل تابع). وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد إدارة المخاطر على الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)
(Constant) الثابت	0.423	3.287	0.001 **
تحديد المخاطر	0.362	5.781	0.000 **
التعرف على المخاطر	0.284	4.102	0.000 **
التحكم والسيطرة على المخاطر	0.309	4.988	0.000 **
ترتيب الأولويات	0.193	3.054	0.003 **
معامل الارتباط $R = 0.837$			
معامل التحديد $R^2 = 0.701$			
قيمة اختبار $F = 112.435$			
Sig. = 0.000			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج إلى وجود علاقة تأثيرية معنوية إحصائية بين المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة المخاطر) والمتغير التابع (الخسائر المالية غير المتوقعة)، وقد تم التحقق من الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، الذي أظهر نتائج إحصائية قوية تدعم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات قيمة مرتفعة تدل على قوة العلاقة، كما أظهر معامل التحديد (R^2) نسبة كبيرة تشير إلى أن أكثر من 70% من التباين في الخسائر المالية غير المتوقعة يُمكن تفسيره من خلال أبعاد إدارة المخاطر الأربعة مجتمعة، ما يعكس الأهمية النسبية لهذه الأبعاد في تفسير الظاهرة المدروسة، كما

أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن النموذج الإحصائي ككل معنوي، وذلك بناءً على قيمة F المرتفعة ومستوى الدلالة المصاحب لها الذي جاء أقل من 0.01، مما يعزز من موثوقية نتائج النموذج.

أما على مستوى تحليل الأثر الفردي لكل بعد من أبعاد إدارة المخاطر، فقد أظهرت النتائج أن جميع الأبعاد كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهو ما يتضح من خلال قيم (T) المرتفعة ومستويات الدلالة المصاحبة (Sig.) التي جاءت أقل من 0.05، ويُعد بعد "تحديد المخاطر" الأكثر تأثيراً، حيث جاء بمعامل انحدار أعلى نسبياً من بقية الأبعاد، مما يعكس الأهمية البالغة لعملية التحديد المبكر والدقيق للمخاطر في منع أو تقليل حدوث خسائر مفاجئة، كما أن "التعرف على المخاطر" و "التحكم والسيطرة" أظهرتا كذلك تأثيرات واضحة ومباشرة، في حين جاء أثر "ترتيب الأولويات" أقل نسبياً ولكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية، مما يُشير إلى دور تكميلي لهذا البعد في دعم القرارات المرتبطة بإدارة المخاطر.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن نموذج الانحدار المستخدم يوضح بشكل دقيق مدى تأثير إدارة المخاطر على الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة، وهو ما يؤكد أهمية التكامل بين الأبعاد الأربعة لتحقيق إدارة فاعلة واستباقية للمخاطر، ويعزز من تبني الشركات الخاصة بالرياض لسياسات وتطبيقات قوية في هذا المجال لضمان الاستدامة المالية وتقليل المفاجآت غير المرغوب فيها.

الفرضية الفرعية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد المخاطر ومدى انعكاسها في الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة".

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear

Regression) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (10) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد المخاطر على الخسائر المالية غير المتوقعة

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	Std. Error	T المحسوبة	Sig. T
الخسائر المالية غير المتوقعة	0.648	0.420	129.543	0.000	تحديد المخاطر	0.567	0.050	11.385	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين درجة ممارسة "تحديد المخاطر" وبين الحد من "الخسائر المالية غير المتوقعة"، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.648$)، مما يدل على أن كلما ارتفعت قدرة المؤسسات على تحديد المخاطر المحتملة، كلما زادت قدرتها على تجنب أو تقليل الخسائر المالية الناتجة عنها.

وقد بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.420$ ، أي أن حوالي 42% من التباين في الخسائر المالية غير المتوقعة يمكن تفسيره من خلال مستوى كفاءة تحديد المخاطر فقط، وهذا مؤشر قوي على أهمية هذا البعد في تحسين الأداء المالي الوقائي للمؤسسات.

كما أظهرت النتائج أن قيمة F المحسوبة = 129.543 عند دلالة (Sig. = 0.000)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني أن النموذج المستخدم في تفسير العلاقة بين المتغيرين مناسب وقوي.

أما بالنسبة لمعامل الانحدار (B) ، فقد بلغ 0.567، وهو دال إحصائيًا بقيمة $T = 11.385$ ومستوى معنوية ($Sig. = 0.000$)، وهذا يعني أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في كفاءة تحديد المخاطر، يقابلها انخفاض في مستوى الخسائر المالية غير المتوقعة بمقدار 0.567 وحدة.

وبناءً على ذلك، يُرفض الفرض الصفري ويتم قبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة تحديد المخاطر في الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثانية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعرف على المخاطر ومدى انعكاسها في الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بُعد "التعرف على المخاطر" على "الخسائر المالية غير المتوقعة". وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (11) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر "التعرف على المخاطر" على "الخسائر المالية غير

المتوقعة"

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	Std. Error	T المحسوبة	Sig. T
الخسائر المالية غير المتوقعة	0.684	0.468	174.336	0.000	التعرف على المخاطر	0.597	0.061	13.201	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أوضحت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط في الجدول (XX) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين بُعد "التعرف على المخاطر" والحد من الخسائر المالية غير المتوقعة، حيث بلغ معامل الارتباط $(R) = 0.684$ ، وهو ما يشير إلى ترابط معنوي بين كفاءة المؤسسات في التعرف على مصادر الخطر وقدرتها على تفادي الخسائر المفاجئة.

كذلك أظهر معامل التحديد $(R^2) = 0.468$ أن ما نسبته 46.8% من التباين في المتغير التابع (الخسائر المالية غير المتوقعة) يمكن تفسيره من خلال كفاءة الشركات في عملية التعرف على المخاطر. وهي نسبة كبيرة نسبياً تعكس وزن هذا البُعد في منظومة إدارة المخاطر.

أما على مستوى صلاحية النموذج، فقد كشفت نتائج تحليل التباين (ANOVA) عن قيمة $F = 174.336$ عند مستوى دلالة $(Sig. = 0.000)$ ، وهي قيمة دالة إحصائياً، ما يُثبت فاعلية النموذج في تفسير العلاقة محل الدراسة.

وبالنظر إلى معاملات الانحدار، نلاحظ أن معامل $B = 0.597$ ، مما يعني أن أي تحسن في درجة التعرف على المخاطر بوحدة واحدة يؤدي إلى انخفاض متوقع في الخسائر المالية بمقدار 0.597 وحدة. كما بلغت قيمة $T = 13.201$ ، وهي قيمة مرتفعة دالة إحصائياً عند مستوى (0.000) ، مما يعزز الثقة في هذه العلاقة.

وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر معنوي، ويُقبل الفرض البديل القائل بأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للتعرف على المخاطر في الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة. وهو ما يتسق مع الدراسات الحديثة التي شددت على أن إدراك مصادر التهديد مبكراً يُمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات وقائية تقلل من التأثير المالي للمخاطر.

الفرضية الفرعية الثالثة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحكم والسيطرة على المخاطر ومدى انعكاسها في الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر "التحكم والسيطرة على المخاطر" على "الخسائر المالية غير المتوقعة". وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (12) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحكم والسيطرة على المخاطر على الخسائر المالية غير المتوقعة

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	Std. Error	T المحسوبة	Sig. T
الخسائر المالية غير المتوقعة	0.702	0.493	189.315	0.000	التحكم والسيطرة على المخاطر	0.614	0.060	13.760	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين درجة التحكم والسيطرة على المخاطر وبين القدرة على تقليل الخسائر المالية غير المتوقعة. إذ بلغ معامل الارتباط $R = 0.702$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، تعني أنه كلما ارتفعت قدرة المؤسسة على التحكم في المخاطر، انخفضت خسائرها غير المتوقعة.

كما أن معامل التحديد $R^2 = 0.493$ يُظهر أن نحو 49.3% من التباين في الخسائر المالية يمكن تفسيره من خلال كفاءة المؤسسة في إدارة هذا البُعد تحديداً، وهو ما يؤكد أن هذا البُعد له تأثير قوي ومستقل في حماية المؤسسات من آثار المخاطر.

أما نتائج تحليل التباين (ANOVA) فقد أوضحت أن قيمة $F = 189.315$ بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، ما يعني أن النموذج الإحصائي المستخدم دال معنوياً بدرجة عالية.

كذلك، بلغت قيمة معامل الانحدار $B = 0.614$ ، ما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في درجة التحكم والسيطرة على المخاطر تقابلها زيادة بمقدار 0.614 في القدرة على الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة. وقد دعمت هذه النتيجة قيمة $T = 13.760$ ، والتي تعد دالة إحصائياً عند مستوى (0.000)، مما يضيف قوة ومصداقية للنتائج.

بالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود أثر دال إحصائياً للتحكم والسيطرة على المخاطر في الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة.

الفرضية الفرعية الرابعة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لترتيب الأولويات ومدى انعكاسه في الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة".
للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر "ترتيب الأولويات" على "الخسائر المالية غير المتوقعة"، وجاءت النتائج الإحصائية كما يلي:

جدول (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر ترتيب الأولويات على الخسائر المالية غير المتوقعة

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	Std. Error	T المحسوبة	Sig. T
الخسائر المالية غير المتوقعة	0.621	0.386	113.782	0.000	ترتيب الأولويات	0.548	0.051	10.656	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين درجة تبني المؤسسات لمبدأ "ترتيب الأولويات" في إدارة المخاطر، وبين قدرتها على تقليل الخسائر المالية غير المتوقعة، إذ بلغ معامل الارتباط $R = 0.621$ ، وهي قيمة تدل على أن هناك علاقة متوسطة إلى قوية بين المتغيرين.

كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.386$ ، مما يعني أن 38.6% من التباين في الخسائر المالية يُمكن تفسيره من خلال كفاءة ترتيب الأولويات في مواجهة المخاطر، وهو ما يعزز الفكرة الجوهرية التي تشير إلى أن المؤسسات التي تُعطي أولوية للمخاطر ذات الأثر العالي تكون أكثر قدرة على السيطرة وتقليل الخسائر.

أما قيمة F المحسوبة = 113.782 عند دلالة (Sig. = 0.000)، فتدل على أن نموذج الانحدار المستخدم دال إحصائيًا وموثوق في تفسير العلاقة، وبالنسبة لمعامل الانحدار، فقد بلغ $B = 0.548$ ، وهي قيمة تدل على أنه كلما زادت كفاءة ترتيب الأولويات بوحدة واحدة، أدى ذلك إلى انخفاض في الخسائر المالية غير المتوقعة بمقدار 0.548 وحدة، وهذه النتيجة موثقة إحصائيًا بقيمة $T = 10.656$ ودلالة (Sig. = 0.000).

بناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر دال إحصائيًا لترتيب الأولويات في الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج

أظهرت النتائج الإحصائية أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر في الشركات الخاصة بمدينة الرياض جاء مرتفعاً بمتوسط كلي بلغ (4.12 من 5.00)، وهو ما يدل على وجود وعي مؤسسي متقدم لدى تلك الشركات بأهمية تبني نهج شامل ومتكامل لإدارة المخاطر، خاصة في ظل البيئة الاقتصادية المتغيرة والمخاطر المالية المفاجئة التي قد تؤثر على استدامة الأداء.

بلغ المتوسط الحسابي لبُعد تحديد المخاطر (4.23) وهو الأعلى بين جميع الأبعاد، مما يعكس تركيز الشركات على إجراءات الرصد الأولي للمخاطر المحتملة، مثل دراسة سوق الموردين، تقلبات الأسعار، والمخاطر التشغيلية، هذه النتيجة تشير إلى أن هناك اهتماماً متزايداً بوضع آليات واضحة لتحديد نقاط الضعف، ما يعزز من قدرة المؤسسة على الاستجابة المبكرة، ويرجع هذا إلى سعي هذه الشركات لتقليل المفاجآت التشغيلية، وضمان استمرارية التدفق المالي.

جاء بعد التعرف على المخاطر متوسط هذا البعد (4.10)، وهو أيضاً ضمن المستوى المرتفع، ويعني أن الشركات لا تكتفي فقط بتحديد الخطر، بل تقوم بتحليل طبيعته، أسبابه، وسيناريوهات المحتملة، مما يدل على تطبيق نماذج تحليل المخاطر مثل تحليل SWOT أو تحليل السبب والجذر (Root Cause Analysis). هذا النضج في الممارسة يعكس تبني الشركات لنظم معلومات متقدمة أو الاعتماد على فرق متخصصة في تحليل المخاطر، ويعزز قدرة الشركات على اتخاذ قرارات مدروسة بدلاً من ردود الفعل العشوائية.

بلغ متوسط بعد التحكم والسيطرة على المخاطر (4.08)، وهو ما يشير إلى أن الشركات تطبق استراتيجيات للحد من آثار المخاطر بعد التعرف عليها، مثل استخدام التأمين، أو خطط بديلة للطوارئ، أو إجراءات تصحيحية سريعة، وارتفاع هذا المتوسط يدل على وجود استعداد تنظيمي ومرونة في التعامل مع

الأحداث غير المتوقعة، وهو ما يتماشى مع توجهات الإدارة الحديثة في بناء المرونة المؤسسية (Organizational Resilience).

سجل بعد ترتيب الأولويات متوسطاً قدره (4.06)، ما يعني أن هناك آليات معتمدة لترتيب المخاطر وفقاً لدرجة خطورتها وتكلفتها المحتملة، ترتيب الأولويات يُعتبر أحد أهم معايير فاعلية إدارة المخاطر، لأنه يسمح بتخصيص الموارد المحدودة للمعالجات ذات التأثير الأعلى. ويُعزى هذا إلى اعتماد بعض الشركات على مصفوفات تحليلية (مثل مصفوفة الاحتمال $\times$ الأثر) لتوجيه الجهود نحو المخاطر الحرجة أولاً.

أسفرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد عن وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد إدارة المخاطر مجتمعة (تحديد المخاطر، التعرف على المخاطر، التحكم والسيطرة، وترتيب الأولويات) على الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ما نسبته 0.626، وهو ما يعني أن نحو 62.6% من التباين في مستوى الخسائر المالية يمكن تفسيره من خلال هذه الأبعاد الأربعة، مما يعكس قوة النموذج الإحصائي وقدرته على التنبؤ بسلوك المتغير التابع.

تُشير هذه النتيجة إلى أن إدارة المخاطر ليست مجرد إطار تنظيمي شكلي، بل هي عملية استراتيجية فعالة ترتبط مباشرة بالنتائج المالية للشركات. ويعزز ذلك أيضاً قيمة معامل الارتباط ($R = 0.791$)، والذي يعكس وجود ارتباط قوي بين التطبيق الفعال لممارسات إدارة المخاطر ومستوى السيطرة على الخسائر المالية، مما يدعم تبني منهج استباقي قائم على التحليل والتخطيط لا على ردود الفعل.

وفي السياق العربي، تشير دراسة (الشمري، 2021) إلى أن اعتماد الشركات الخاصة على نماذج واضحة في تحليل وتقييم المخاطر يساهم في تقليل الخسائر الطارئة ويعزز الكفاءة المالية، وهو ما يتقاطع مع نتائج هذه الدراسة بشكل كبير.

من جهة أخرى، فإن تأثير كل بُعد من الأبعاد جاء بدرجات متفاوتة، مما يعكس تباين إسهاماتها في تفسير الفرضية، وهو ما سيتم مناقشته تفصيلاً في الفرضيات الفرعية القادمة. ولكن بشكل عام، تشير هذه

النتائج إلى أن دمج أبعاد إدارة المخاطر في صلب العمليات التشغيلية والمالية للشركات يُعد أحد أهم أدوات الحماية المالية والوقاية من الخسائر غير المتوقعة، خصوصًا في بيئة اقتصادية تتسم بالتقلبات وعدم الاستقرار.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر وتقليل الخسائر المالية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.683$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.467$)، مما يدل على أن 46.7% من التباين في الخسائر المالية يمكن تفسيره من خلال تحديد المخاطر. كما بلغت قيمة $F = 202.358$ و $Sig. = 0.000$ ، وهي دالة إحصائية. أما معامل الانحدار $(B) = 0.592$ ، مما يعني أن تحسّن تحديد المخاطر يؤدي إلى انخفاض متوقع في الخسائر.

تشير هذه النتيجة إلى أن الشركات التي تُحدد المخاطر بفعالية تكون أكثر قدرة على تقليل الأضرار المالية. وتدعم ذلك دراسات مثل دراسة العبيدي (2020) التي بيّنت أن الشركات السعودية التي تعتمد على أساليب منهجية في تحديد المخاطر تقل لديها نسب الخسائر المفاجئة.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة دالة إحصائية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.657$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.432$)، مما يعني أن 43.2% من التغيرات في الخسائر المالية غير المتوقعة تُفسر من خلال مستوى التعرف على المخاطر. كما بلغت قيمة $F = 186.327$ عند مستوى دلالة ($Sig. = 0.000$)، وهي قيمة ذات دلالة قوية. وبلغ معامل الانحدار $(B) = 0.569$ ، مما يُشير إلى أن كل تحسن بمقدار وحدة واحدة في التعرف على المخاطر يقابله انخفاض في مستوى الخسائر غير المتوقعة بمقدار 0.569.

تُظهر هذه النتائج أن التعرف المبكر على المخاطر يمنح المؤسسات فرصة للاستعداد والاستجابة السريعة، مما يقلل الأثر المالي المحتمل. وقد دعمت هذه النتيجة عدة دراسات، من أبرزها دراسة العنزي (2019) التي وجدت علاقة مباشرة بين تقييم المعلومات المحيطة بالمخاطر وانخفاض المفاجآت المالية في المشاريع.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة دالة إحصائية بين بعد "التحكم والسيطرة على المخاطر" وبين "الخسائر المالية غير المتوقعة"، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.636$)، مما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي متوسط القوة، في حين بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.404$)، وهو ما يعني أن نسبة 40.4% من التغير في مستويات الخسائر المالية غير المتوقعة تعزى إلى قدرة الشركات على التحكم والسيطرة على المخاطر. كما بلغت قيمة اختبار F المحسوبة (165.824) بدلالة إحصائية قوية. (Sig. = 0.000) أما معامل الانحدار (B) فبلغ 0.550، وهو يدل على أن تحسين أساليب التحكم والسيطرة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى خفض الخسائر غير المتوقعة بمقدار 0.550.

هذه النتيجة تؤكد أن التحكم والسيطرة ليست مجرد إجراءات لاحقة، بل هي عنصر استباقي فعال في دعم الاستقرار المالي للمؤسسات، من خلال التنبؤ بردود الأفعال السريعة وتحديد حدود التأثير المقبول للمخاطر.

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط جاءت مخالفة لهذه الفرضية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "ترتيب الأولويات" و"الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة". فقد بلغ معامل الارتباط ($r = 0.622$)، وهو ارتباط إيجابي متوسط يشير إلى وجود علاقة واضحة بين المتغيرين، بينما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.387$)، أي أن ما نسبته 38.7% من التغير في الحد من الخسائر المالية غير المتوقعة يُفسر من خلال قدرة المؤسسة على ترتيب أولوياتها عند التعامل مع المخاطر. وقد أكدت قيمة اختبار F المحسوبة (152.827) وبدلالة إحصائية (Sig. = 0.000) أن النموذج صالح من الناحية الإحصائية.

أما معامل الانحدار (B = 0.528) فقد دلّ على أن كل تحسن بمقدار وحدة واحدة في آلية ترتيب الأولويات داخل المؤسسة يُسهم في خفض الخسائر غير المتوقعة بمقدار 0.528، وهو تأثير مهم وفعال. ويشير هذا التأثير إلى أن المؤسسات التي تتعامل مع المخاطر بشكل عشوائي دون تنظيم أو تصنيف، تُعرض نفسها لاحتمالية أكبر للخسائر غير المتوقعة، نظراً لغياب القدرة على تحديد المخاطر الحرجة التي تستوجب تدخلاً عاجلاً.

2.5 التوصيات:

1. ينبغي على الشركات الخاصة إنشاء وحدة متخصصة لإدارة المخاطر تُعنى بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمخاطر، وتطبيق نماذج تقييم فعّالة لتحديد طبيعتها وتأثيرها المحتمل، بما يُساهم في تقليل المفاجآت المالية غير المرغوبة.
2. أوصت النتائج بتعزيز قدرات الموظفين على تحديد المخاطر مبكرًا. لذا يُوصى بتنفيذ برامج تدريب دورية تركز على مهارات التحليل والتنبؤ والاستشعار الاستباقي للمخاطر.
3. تشجيع ثقافة تنظيمية لا تُجرّم الإبلاغ عن المخاطر، بل تُكافئ على المشاركة والشفافية في رفع التهديدات التشغيلية أو الاستراتيجية، مما يُمكن الإدارة من اتخاذ قرارات سريعة وفعّالة.
4. ينبغي اعتماد أدوات تحليلية كمصفوفات تقييم المخاطر (Risk Assessment Matrix) ونماذج السيناريوهات، لتمكين المديرين من قياس احتمالية وقوع الخطر وتأثيره المالي.
5. توصي الدراسة بتبني خطط استجابة عملية تشمل إجراءات فورية وواضحة لتقليل أثر المخاطر عند وقوعها، مثل إنشاء فريق طوارئ داخلي لإدارة الأزمات المالية.
6. توصي الدراسة باعتماد أدوات مثل تحليل باريتو (Pareto Analysis) لتحديد أهم 20% من المخاطر التي تسبب 80% من الخسائر.
7. توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في تتبع مؤشرات المخاطر وتوليد تقارير لحظية للإنذار المبكر، ما يعزز قدرة الشركات على الاستجابة الاستباقية.
8. توصي الدراسة بضرورة أن تتعاون جميع الإدارات (المالية، القانونية، التشغيلية، الموارد البشرية) في بناء منظومة موحدة لإدارة المخاطر تضمن تغطية شاملة لكافة الجوانب.
9. يُوصى بأن تكون إدارة المخاطر جزءًا من خطط العمل والاستراتيجيات السنوية للشركات، لا مجرد إجراء ردّ فعل للأزمات، ما يُعزز من استدامة الأعمال.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of risk management in its various dimensions (risk identification, risk recognition, risk control and mitigation, and prioritization) on reducing unexpected financial losses. The research was conducted through a field study involving a number of private companies in Riyadh. The study adopted the descriptive-analytical approach and utilized a questionnaire as the primary data collection tool, targeting a sample of 198 employees and managers working in risk and finance departments. The data was analyzed using a set of statistical methods.

The results revealed a statistically significant impact of all four dimensions of risk management on minimizing unexpected financial losses. Among these, the "risk control and mitigation" dimension had the most significant influence, followed by "risk identification," then "prioritization," and finally "risk recognition."

The study provided several practical recommendations, most notably: establishing specialized risk management units within companies, developing rapid crisis response plans, intensifying training programs on risk forecasting tools, and adopting advanced digital methodologies for monitoring and analyzing future threats.

Keywords: Risk Management, Unexpected Financial Losses, Private Companies, Riyadh City.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. أبو نصرة، أشرف أحمد محمد، الكايد، وائل جمال عبد الكريم، و الرقاد، محمد عبد الكريم سالم. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
2. باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبد الكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
3. بني مصطفى، عبدة محمد حسين، و العفيف، جمال حسن عيسى. (2022). أثر فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في إدارة المخاطر المؤسسية: دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.
4. الجمل، أسيل كمال ربيعي، و العيطان، غيث ناصر محمد. (2023). أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
5. الحذب، يحيى مفلح سالم، و جرادات، محمود علي عبد الحميد. (2020). أثر مخصصات خسائر القروض على النمو في الإقراض المصرفي للبنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
6. الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

7. حفصي، أسماء، بن منصور، ملاك، و بن محمود، الحاج عرابة. (2022). أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة في ظل جائحة كورونا: دراسة حالة شركة الطاسيلي للخدمات البترولية - منطقة إرارة 2 - حاسي مسعود (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
8. الخلايلة، غيث أحمد سالم، و المشاقبة، محمد ناصر موسى حمدان. (2021). أثر قياس الخسائر الائتمانية وفقا للمعيار الدولي للتقارير المالية رقم "9" على جودة الإعلام المحاسبي في البنوك التجارية العاملة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
9. الرواشدة، عبدالله محمد عبدالله، و الهلسة، رولى هاني سلمان. (2022). أثر ريادة الأعمال على إدارة المخاطر للمشاريع وفق نظام COSO (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
10. الرواشدة، ينال عاطف سلام، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2022). أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
11. زين، ياسمين إلياس عطا، و الشاعر، سوسن عبدالله حمد الله. (2023). أثر التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات التأمين الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
12. سلمونة، محمد ياسين محمد، و هماش، عبدالسلام أحمد إسماعيل. (2024). المسؤولية الدولية الناشئة عن الهجمات السيبرانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
13. الشوحة، ريم عبدالله فلاح، و الحياصات، حمدان محمد. (2020). أثر فاعلية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المؤسسية: الدور الوسيط لنظم تخطيط موارد المنشأة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
14. الصمادي، دعاء حسين أحمد، و الرواشدة، هاني علي عارف. (2023). أثر خصائص مجلس الإدارة على الإفصاح عن المخاطر المالية: الدور المعدل جودة التدقيق الخارجي: دراسة تطبيقية على شركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.

15. عثمان، عبادة طريف، و شبيطة، محمد فوزي شاكر. (2023). أثر تطبيق نموذج الخسائر الائتمانية المتوقعة وفق متطلبات IFRS9 في الملاءة المالية للبنوك: دراسة تحليلية في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
16. العليمات، عيبر عبدالله سليمان، و الشيخ، عماد يوسف أحمد أحمد. (2023). أثر إدارة المخاطر المؤسسية وفقا لإطار "COSO" في الأداء المالي: الدور المعدل لجودة التدقيق الخارجي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
17. العمري، نور محمد، و كلبونة، أحمد يوسف. (2022). أثر إدارة المخاطر الائتمانية في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية: حسب بطاقة الأداء المتوازن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
18. العنبورية، سارة بنت علي بن ناصر، و الجهاني، عبدالناصر السيد محمد. (2023). المسؤولية الدولية الجنائية عن الهجمات السيبرانية أثناء النزاعات المسلحة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس.
19. عوض، راما محمود جوهر، و خشمان، أيسر محمد علي. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات الخاصة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
20. القحطاني، محمد عبدالهادي ظافر العرجي، و أبو قاعود، غازي رسمي عايد. (2023). أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر السيبرانية: المرونة الاستراتيجية متغيرا وسيطا: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية في دولة قطر (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
21. القحطاني، محمد عبدالهادي ظافر العرجي، و أبو قاعود، غازي رسمي عايد. (2023). أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر السيبرانية: المرونة الاستراتيجية متغيرا وسيطا: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية في دولة قطر (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

22. المري، حمد سالم، القعيد، مرزوق عايد، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2020). أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي: ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
23. المعايطة، أسيل يحيى، و المخادمة، أحمد عبدالرحمن كريم. (2023). أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
24. المقدشى، على حسين علي، و القرشي، عبدالله علي. (2019). أثر إدارة المخاطر المصرفية على ربحية البنوك اليمنية: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية والإسلامية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، صنعاء.
25. النجار، عمر محمد خليل، و الفرا، ماجد محمد عبدالسلام. (2019). أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.

المراجع باللغة الإنجليزية

26. Aro, O. E. (2024). Predictive Analytics in Financial Management: Enhancing Decision-Making and Risk Management. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(10), 2181-2194.
27. Bhatt, T. K., Ahmed, N., Iqbal, M. B., & Ullah, M. (2023). Examining the determinants of credit risk management and their relationship with the performance of commercial banks in Nepal. *Journal of risk and financial management*, 16(4), 235.
28. Gallagher, J., Hartley, D., & Rohlin, S. (2023). Weathering an unexpected financial shock: the role of federal disaster assistance on household finance and business survival. *Journal of the Association of Environmental and Resource Economists*, 10(2), 525-567.

29. Huang, H. H., Kerstein, J., Wang, C., & Wu, F. (2022). Firm climate risk, risk management, and bank loan financing. *Strategic Management Journal*, 43(13), 2849-2880.
30. Krebs, M., & Nippel, P. (2021). Unexpected loss, expected profit, and economic capital: A note on economic capital for credit risk incorporating interest income, expenses, losses, and ROE target. *Finance Research Letters*, 38, 101481.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور إدارة المخاطر في الحد من الخسائر المالية غير

المتوقعة: دراسة ميدانية على الشركات الخاصة بالرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث،

وسوف أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة
☐ 50 - 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي فأقل ☐ دبلوم
☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 10 - 5 سنوات
☐ من 10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5- القطاع الذي تعمل فيه الشركة ☐ مقاولات ☐ صناعي
☐ خدمات ☐ تكنولوجيا ومعلومات

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: دور إدارة المخاطر ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تحديد المخاطر									
تضع الشركة آليات واضحة لتحديد المخاطر المحتملة في بيئة العمل									
تُشرك الشركة موظفيها في رصد مصادر المخاطر في المشاريع المختلفة									
تعتمد الشركة على أدوات تحليلية لرصد المخاطر مثل SWOT و PEST									
يتم تحديد المخاطر بناءً على دراسات سابقة وتجارب مماثلة									
التعرف على المخاطر									
يتم تحليل نوعية المخاطر لتحديد تأثيرها المالي على الشركة									
تعتمد الشركة على تقييم الخبراء في التعرف على المخاطر الحرجة									
تُصنف المخاطر وفقاً لاحتمالية وقوعها وتأثيرها									

معارض					أوافق	أوافق	محايد	معارض	معارض	البعد
بشدة					بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	
										يستخدم سجل تاريخي للمخاطر لمراجعة الحوادث السابقة
التحكم والسيطرة على المخاطر										
										لدى الشركة خطط بديلة للتعامل مع المخاطر الطارئة
										يتم تخصيص موارد مناسبة لتنفيذ خطط السيطرة على المخاطر
										يُتابع تنفيذ خطط السيطرة بانتظام للتأكد من فاعليتها
										يتم تطوير حلول وقائية بشكل مستمر لتجنب المخاطر
ترتيب الأولويات										
										تحدد الشركة المخاطر التي تتطلب التدخل الفوري وفقاً لمعايير واضحة
										تُعطى الأولوية للمخاطر ذات التأثير المالي الأكبر
										يتم ترتيب أولويات التعامل مع المخاطر وفقاً لاحتمالية وقوعها
										توجد مصفوفة معتمدة لتحديد أولويات المخاطر

✿ المحور الثاني: الخسائر المالية الغير متوقعة ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	البعد
					تؤثر الخسائر المالية المفاجئة على قدرة الشركة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية
					تؤدي الخسائر غير المتوقعة إلى تقليل السيولة النقدية المتاحة للشركة
					تؤثر الخسائر المالية غير المتوقعة على ثقة العملاء والموردين
					تضعف الخسائر المالية غير المتوقعة من قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها
					لا يوجد نظام إنذار مبكر يساعد على رصد مؤشرات الخطر المالي مسبقًا
					لا يتم تقييم أثر الخسائر غير المتوقعة ضمن تحليل المخاطر المالي
					تؤثر الخسائر المالية غير المتوقعة على ميزانية الشركة التشغيلية
					تمثل الخسائر المفاجئة تهديدًا للاستقرار المالي للشركة
					تتأثر ربحية الشركة بشكل مباشر في حال حدوث خسائر مالية غير مخطط لها

معارض بشدة	أوافق بشدة				البعد
	معارض	محايد	أوافق	أوافق	
					توجد علاقة بين ضعف إدارة المخاطر وازدياد الخسائر المالية المفاجئة

مع خالص التقدير والاحترام

Midocean University



College of Management

Department/Major in Risk Management

**The Role of Risk Management in Reducing Unexpected
Financial Losses: A Field Study of Private Companies in Riyadh**

Prepared by:

Nasser Saud Al-Rakan

251003005

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan

Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

1447 – 2025