

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة مخاطر



دور ممارسات إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة البنك
العربي الوطني في محافظة بلجرشي

إعداد الطالب/

خالد غرم الله عبدالرحمن الغامدي

الرقم الجامعي /

٢٣٣٠٠٠٣٧٤

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2024



مقدمة: ٤

مشكلة الدراسة: ٥

أهمية الدراسة: ٧

أهداف الدراسة: ٨

تساؤلات الدراسة ٩

فروض الدراسة: ٩

الدراسات السابقة: ١٠

تعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية ٢٣

الفجوة البحثية ٢٤

المنطلقات النظرية للدراسة: ٢٤

المنهجية وطرق البحث: ٢٥

مصادر جمع البيانات ٢٦

أدوات الدراسة : ٢٦

حدود الدراسة : ٢٧

المراجع: ٢٨

مقدمة:

أصبحت إدارة المخاطر موضوعاً محورياً يثير اهتمام الباحثين والمفكرين في العصر الحديث. يأتي ذلك نتيجة للصعوبات التي واجهتها المنظمات المعاصرة والمخاطر التي تعرضت لها على مدى العقود الماضية، والتي أدت إلى تدهور الأوضاع المالية للعديد من المؤسسات البارزة. لذلك، ركزت هذه المنظمات على تطوير أساليب جديدة تمكنها من التعامل مع المخاطر بشكل أكثر واقعية.

تهدف المنظمات إلى تجنب المخاطر أو تقليلها لضمان استمرارية أعمالها وتحقيق أهدافها بنجاح، ولتحقيق ذلك، يجب أن تكون المنظمات قادرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والذكاء فيها بشكل استباقي، ويشمل قراءة المخاطر الحالية والمحتملة المستقبلية ووصفها بدقة.

وتتضمن إدارة المخاطر وضع الافتراضات حول حدوث المخاطر وتحديد مدى تأثيرها المحتمل على المنظمة. من خلال التحليل الدقيق للمخاطر، يمكن للمنظمات تحديد النقاط الضعيفة في عملياتها واتخاذ التدابير اللازمة لتعزيز جوانبها القوية. كما أن القدرة على الذكاء بشكل مبدع وابتكاري يمكن أن يساعد في توقع المخاطر المحتملة التي قد لا تكون ظاهرة واضحة في البداية. (الجمال والشاعر، ٢٠٢٣).

ويعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في التميز المؤسسي، مما يجعل الاهتمام به وتنمية قدراته أولوية لدى المؤسسات المختلفة، وهو عقل المنظمة ورأس مالها الفعلي المنتج للتغيير والذراع الفاعل لإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، كذلك هو الوسيلة والغاية، تستخدمه المؤسسات لتحقيق أهدافها وتمكنه من إشباع رغباته وتحقيق تطلعاته، فهي عملية تبادلية بين المورد البشري والمؤسسة. وتعمل المؤسسات على الاستثمار في العنصر البشري لتعظيم العوائد والمنافع المتحققة عن عطائه لخيرها، ونجاح جميع المؤسسات ينعقد على الكفايات التي يتمتع بها المورد البشري واستعداداته لتقديم أفضل ما يمتلكه من ملكات ومهارات ومعارف لمصلحة العمل. (عمرو والقاضي، ٢٠٢٣)

إن التميز المؤسسي بما يتضمنه من جودة وإتقان هو أحد أهداف المؤسسات التي تسعى إلى البقاء والنمو في ظل التطورات والتغيرات الهائلة، والتقدم التكنولوجي، وزيادة التنافسية، وبالنسبة للمؤسسات العامة، فإنها تخضع إلى تحديات بيئية إضافية تتمثل في مطالب المجتمع المتجددة والمتراكمة و التميز المؤسسي هو الهدف النهائي لكافة

الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، ويؤدي تميز أداء الموظفين من حيث جودة العمل المنجز ، والالتزام، وكمية العمل المنجز والمرونة إلى بقاء المنظمة، وتميزها حالياً ومستقبلاً وزيادة في مستوى التميز . (نجم، ٢٠٢٣).

لذلك استخدمت المنظمات عدة أساليب في سبيل سعيها إلى بلوغ التميز، ومن أهم هذه الأساليب العمل على تنمية مواردها البشرية من خلال عدة طرق لإحداث التعلم، وتوليد المعرفة وتركيبها واستخدامها لضمان تحقيق أهداف المنظمة والتميز، وتأتي هذه الدراسة لبيان أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي .

مشكلة الدراسة:

يعتبر البنك العربي الوطني من المؤسسات المالية الرائدة في المملكة العربية السعودية، وله دور مهم في تعزيز الاقتصاد المحلي من خلال تقديم خدمات مصرفية متقدمة. في محافظة بلجرشي، يواجه البنك مجموعة من التحديات المتعلقة بالمخاطر التشغيلية والمالية والتنظيمية. لذلك، يعتمد البنك على مجموعة من الممارسات لإدارة هذه المخاطر وتحقيق التميز المؤسسي.

ويواجه البنك العديد من المخاطر منها المخاطر التشغيلية والتي تتعلق بكفاءة العمليات، والإجراءات الأمنية، والتقنيات المستخدمة. على سبيل المثال، يمكن أن تؤدي الأعطال التقنية أو الاختراقات الأمنية إلى تعطيل الخدمات المصرفية، مما يؤثر سلباً على سمعة البنك وثقة العملاء ، ويمكن أن يتأثر البنك بالتقلبات الاقتصادية المحلية، مثل التغيرات في أسعار النفط أو التضخم، والتي قد تؤثر على قدرة العملاء على سداد القروض أو على السيولة المتاحة للبنك ، كما تشمل المخاطر التنظيمية التغيرات في القوانين المالية، والضرائب، والسياسات النقدية. عدم الامتثال لهذه اللوائح يمكن أن يؤدي إلى غرامات وعقوبات، بالإضافة إلى التأثير السلبي على سمعة البنك.

وتعاني البنوك من العديد من المخاطر تشمل المخاطر التشغيلية والتي تنشأ عن فشل أو ضعف في العمليات الداخلية، الأنظمة، أو السياسات. على سبيل المثال، في عام ٢٠١٢، واجه بنك "ناتويست" البريطاني مشاكل كبيرة بسبب خطأ تقني في نظام الدفع، مما أدى إلى تعطيل الخدمات المصرفية لملايين العملاء لعدة أيام. BBC News. (2012)، وتعرض بنك "بانكو سانتاندير" الإسباني في عام ٢٠١٨ لعطل تقني أدى إلى تعطيل الخدمات المصرفية عبر

الإنترنت لعدة ساعات، مما أثار استياء العملاء. هذه الأحداث تظهر كيف يمكن للأخطاء البشرية أو الأعطال التقنية أن تؤثر سلبًا على العمليات المصرفية وثقة العملاء. (Reuters, 2018)

تشمل المخاطر المالية مخاطر الائتمان، السيولة، وأسعار الفائدة. على سبيل المثال، خلال الأزمة المالية العالمية في عام ٢٠٠٨، تعرضت العديد من البنوك الكبرى لمخاطر ائتمانية هائلة بسبب التخلف عن سداد القروض العقارية. أدى هذا إلى خسائر مالية كبيرة وانحيار بعض المؤسسات المالية، كما أن تقلبات أسعار الفائدة يمكن أن تؤثر بشكل كبير على ربحية البنوك. في عام ٢٠١٦، تضررت البنوك الأوروبية بسبب أسعار الفائدة السلبية، مما أثر على هوامش الربح وإيرادات الفوائد. (Financial Crisis Inquiry Commission, 2011)، (Bloomberg, 2016)

وشكلت المخاطر الأمنية، وخاصة الهجمات السيبرانية تهديدًا كبيرًا للبنوك. في عام ٢٠١٤، حيث تعرض بنك "جي بي مورغان تشيس" الأمريكي لاختراق أمني كبير أدى إلى تسريب بيانات حوالي ٧٦ مليون عميل. هذا الاختراق لم يتسبب فقط في خسائر مالية للبنك، بل أثر أيضًا على سمعته وثقة العملاء. تشير هذه الحوادث إلى أهمية تأمين الأنظمة والمعلومات المصرفية ضد التهديدات الإلكترونية لحماية العملاء والحفاظ على الثقة في النظام المصرفي. (Reuters, 2014)

تعتبر إدارة المخاطر منهجية فعالة لتحقيق الاستقرار وتحسين الكفاءة في العمليات المصرفية، ومع ذلك، تتفاوت نتائج الدراسات المتعلقة بآثارها على الأداء المؤسسي. فقد بينت بعض الدراسات، مثل دراسة المعاينة والمخادمة (٢٠٢٣) ودراسة باقر وآخرون (٢٠٢٠)، أن إدارة المخاطر لها تأثير إيجابي كبير على الأداء المؤسسي. في المقابل، أشارت دراسات أخرى مثل دراسة الجمل والعيطان (٢٠٢٣) ودراسة زين والشاعر (٢٠٢٣) إلى أن التأثير قد يكون جزئيًا أو غير ملحوظ في بعض الحالات.

ركزت بعض الدراسات على مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وتأثيرها على الأداء المالي للبنوك، كما هو الحال في دراسة الجمل والعيطان (٢٠٢٣). في حين تناولت دراسات أخرى، مثل دراسة عمور والقاضي (٢٠٢٣) ودراسة عبد الجبار والشاعر (٢٠٢٣)، العلاقة بين تطبيق إدارة المخاطر وأداء عناصر محددة مثل الأداء المالي والتشغيلي وأداء الموظفين.

كذلك، اهتمت بعض الدراسات بفحص العلاقة بين إدارة المخاطر والتميز المؤسسي بصفة عامة، مثل دراسة زين والشاعر (٢٠٢٣) التي استعرضت كيفية تأثير إدارة المخاطر على أداء شركات التأمين. وأيضًا، بحثت دراسات أخرى مثل باقر وآخرون (٢٠٢٠) والمعاينة والمخادمة (٢٠٢٣) في كيفية تأثير إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي من خلال جوانب وأبعاد متعددة.

بناءً على التباين الملحوظ في نتائج الدراسات المتعلقة بتأثير ممارسات إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي، تبرز مشكلة هذه الدراسة في الفجوة المعرفية حول الكيفية التي تؤثر بها ممارسات إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي، وخاصة في السياق المصرفي السعودي. ففي حين أظهرت بعض الدراسات أن إدارة المخاطر تسهم بشكل إيجابي وكبير في تحسين الأداء المؤسسي، وجدت دراسات أخرى أن هذا التأثير قد يكون محدودًا أو غير واضح.

تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم أعمق ودقيق لكيفية تأثير ممارسات إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني بمحافظة بلجرشي. يهدف البحث إلى تحليل مدى فعالية هذه الممارسات في السياق المحلي للبنك، وكيفية تبنيها لتحسين الأداء المؤسسي. بالإضافة إلى ذلك، يسعى البحث إلى تحديد العوامل التي قد تؤثر على فعالية إدارة المخاطر في تعزيز التميز المؤسسي، والتحديات التي تواجهها في التطبيق العملي.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في محاولة دمج الجوانب العلمية والعملية، وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق تأثير إيجابي ملموس على كل من مستوى البحث الأكاديمي ومستوى التطبيق العملي في مجال إدارة المخاطر والتميز المؤسسي، ويمكن استعراضها ذلك كالتالي:

الأهمية العلمية

- تسعى الدراسة إلى سد الفجوة الموجودة في الأدبيات المتعلقة بتأثير ممارسات إدارة المخاطر على التميز المؤسسي في السياق المصرفي، خاصة في المملكة العربية السعودية.
- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة المخاطر والتميز المؤسسي من خلال تقديم بيانات وتحليلات جديدة تتعلق بالبنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي.

- تقدم الدراسة نموذجًا تحليليًا جديدًا يمكن استخدامه في الدراسات المستقبلية لفحص تأثير ممارسات إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي، وهذا النموذج يمكن أن يكون أساسًا لفهم أكثر عمقًا للعلاقات المعقدة بين المتغيرات المختلفة في مجال إدارة المخاطر.

الأهمية العملية

- تقدم الدراسة توصيات عملية يمكن للبنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي تبنيها لتحسين ممارسات إدارة المخاطر، مما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز.
- توفر الدراسة معلومات وأدلة قيمة تساعد الإدارة العليا في البنك على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن استراتيجيات إدارة المخاطر، مما يعزز من فعالية هذه الاستراتيجيات.
- من خلال تحسين ممارسات إدارة المخاطر، يمكن للبنك تقليل الخسائر المحتملة وزيادة الكفاءة التشغيلية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي والاستدامة على المدى الطويل.
- يمكن أن تساعد التوصيات الناتجة عن الدراسة في زيادة ثقة العملاء والمستثمرين في البنك من خلال تحسين الشفافية والأمان في العمليات المصرفية.
- تساهم نتائج الدراسة في تطوير سياسات وإجراءات فعالة لإدارة المخاطر داخل البنك، مما يساعد في التعامل مع التحديات المستقبلية بفعالية أكبر.
- يمكن استخدام نتائج الدراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في البنك وتعزيز قدراتهم في مجال إدارة المخاطر، مما يساهم في تطوير الكفاءات البشرية وتحسين الأداء المؤسسي.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تقديم فهم شامل لكيفية تأثير ممارسات إدارة المخاطر على التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني بمحافظة بلجرشي، وتتفرع منها عدة أهداف فرعية كالتالي:

- تقييم العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر والتميز المؤسسي في البنك العربي الوطني بمحافظة بلجرشي.
- دراسة تأثير تحديد وتقييم المخاطر على التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني بمحافظة بلجرشي.

- فحص تأثير معالجة المخاطر على التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني بمحافظة بلجرشي.
- تقييم تأثير مراقبة المخاطر على التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني بمحافظة بلجرشي.
- تحديد العوامل التي تؤثر على فعالية ممارسات إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي.
- اقتراح استراتيجيات وتوصيات لتحسين ممارسات إدارة المخاطر بما يساهم في تعزيز التميز المؤسسي في البنك.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول : ما هو أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد وتقييم المخاطر ، معالجة المخاطر ، مراقبة المخاطر (على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض ؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي :

- كيف يؤثر تحديد وتقييم المخاطر على التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني بمحافظة بلجرشي؟
- ما هو تأثير معالجة المخاطر على التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني بمحافظة بلجرشي؟
- كيف تؤثر مراقبة المخاطر على التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني بمحافظة بلجرشي؟
- ما هي العوامل التي تؤثر على فعالية ممارسات إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي؟
- ما هي الاستراتيجيات والتوصيات لتحسين ممارسات إدارة المخاطر وتعزيز التميز المؤسسي في البنك؟

فروض الدراسة:

ليتم الإجابة عن أسئلة الدراسة، تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية منها كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لإدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي ، يخرج من الفرضية الأولى عدد من الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لتحديد وتقييم المخاطر على التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لمعالجة المخاطر على التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لمراقبة المخاطر على التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي.

الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة إدارة المخاطر

دراسة (المعايطة والمخادمة، ٢٠٢٣) بعنوان : أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في الأردن

هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها التحديد والتقييم والمعالجة، والمراقبة في دعم الميزة التنافسية للبنوك التجارية العاملة في الأردن ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهجي الوصفي والتحليلي، حيث تم بناء استبانة وتوزيعها على العاملين في قطاع البنوك التجارية العاملة في الأردن، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، حيث تم توزيع ١٤٤ استبانة واسترد منها ١٣٥ استبانة واستثنى منها ٥ استبانات لعدم صلاحيتهم للتحليل؛ فكان عدد الاستبانات التي أجري عليها التحليل ١٣٠ استبانة ولغرض تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام العديد من الاختبارات الإحصائية التي تتلائم مع الدراسة من خلال برمجية (SPSS)، منها مقاييس الإحصاء الوصفي المتمثل بالانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، واختبار التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها عتبن وجود أثر وعلاقة تفسيرية قوية بين إدارة المخاطر التشغيلية بإبعادها التحديد والتقييم، والمعالجة، والمراقبة في دعم الميزة التنافسية للبنوك التجارية العاملة في الأردن وتبين أن متغير تحديد وتقييم إدارة المخاطر التشغيلية هو الأكثر تأثيراً في دعم الميزة التنافسية بينما

الأقل تأثيراً هو متغير المعالجة إدارة المخاطر التشغيلية، كما وأظهرت النتائج لعدم وجود فروقات للمتغيرات الديموغرافية في إجابات العاملين في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

وأوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات، أهمها : ضرورة قيام الإدارة العليا ومجلس الإدارة بوضع اجراءات والاستراتيجيات لتطوير المخاطر التشغيلية ووضع نظام ادارة المخاطر التشغيلية المرقبه شامله وفعالة من اجل تحديد وتقييم المخاطر المحتملة والحالية والسعي لتحسين إطار عمل ادارة المخاطر التشغيلية والتحديد السليم لتلك المخاطر ومراقبتها من اجل التخفيف منها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية عالية

دراسة (باقر وآخرون ، ٢٠٢٠) بعنوان : أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية وإدارة المخاطر البيئية على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال، من خلال الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة؛ وهم المهندسين والفنيين العاملين في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت من خلال استخدام تقنية العينة العشوائية البسيطة. بلغ عدد الاستبانات الموزعة إلكترونياً (٢٢٠) استبانة، في حين بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (١٦٠) استبانة بواقع ٧٢.٧٢% من مجموع الاستبانات الموزعة. ومن أجل تحليل بيانات الدراسة تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، بالإضافة إلى استخدام برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في الثقافة المنظمة. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. كما تبين وجود أثر جزئي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة إدارة المشاريع الهندسية

بدلالة أبعادها مجتمعة عبر الثقافة المنظمية كمتغير وسيط في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. في ضوء نتائج الدراسة الحالية، توصي الباحثة بجملة من التوصيات أهمها: إنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات والأدوات المستخدمة في المشروع وربطها مع إدارة ضبط الجودة لضمان الالتزام الدائم للمواصفات والمقاييس المتبعة. الحد من المخاطر المتعلقة بسلسلة التوريد عن طريق تمييز الأحداث والظروف غير المتوقعة وتقييمها وتخفيفها والرقابة عليها والاستعداد لتأثيرها السلبي على أي جزء من سلسلة التوريد أثناء أداء المشروع وذلك من خلال تطوير برامج لتعقب المخاطر وربطها مع البرامج الإلكترونية لإدارة المشاريع مثل برنامج Primavera ربط برنامج الدفعات KIMS المستخدم في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في ديوان المحاسبة والإدارة المالية لتجنب وقوع أي عمليات غير دقيقة ولزيادة مستوى الرقابة الداخلية والخارجية. بناء قاعدة معلومات تضم معظم المخاطر التي تواجه المشاريع الهندسية وفي كافة مراحل حياة المشروع، وأهم متطلبات تنفيذ إدارة مخاطر المشاريع الهندسية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وكيفية معالجة المخاطر وتجنبها.

دراسة (الجمل العيطان، ٢٠٢٣) بعنوان : أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، تهدف الدراسة بشكل خاص إلى فهم كيفية تأثير المخاطر المالية، مثل مخاطر السيولة ومخاطر الائتمان ومخاطر رأس المال وتم قياس المخاطر من خلال (على الأداء المالي لهذه البنوك وتم قياس الأداء المالي من خلال العائد على الأصول العائد على حقوق الملكية، العائد على السهم)، تشمل الدراسة جميع البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، مع عينة تضم ١٢ بنكاً خلال الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠٢٢، تستخدم الدراسة نهجاً تحليلياً ووصفياً، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي أولاً؛ تظهر الدراسة وجود علاقة سلبية معنوية بين نسبة القروض غير العاملة وعائدات الأصول وكذلك عائدات السهم، ثانياً؛ فيما يتعلق بمعدل السيولة، تظهر النتائج أثر إيجابي معنوي بين معدل السيولة وكل من عائدات حقوق الملكية وعائدات السهم، ثالثاً؛ تحدد الدراسة أثر سلبي معنوي بين معدل رأس المال وعائدات الأصول، وعائدات حقوق الملكية، وعائدات السهم، بالإضافة إلى ذلك تشير النتائج إلى وجود أثر إيجابي معنوي بين نسبة حقوق الملكية إلى الديون وجميع المقاييس الثلاثة للأداء : عائدات الأصول، وعائدات حقوق الملكية، وعائدات السهم، أخيراً؛ تسلط الدراسة الضوء على وجود أثر إيجابي معنوي بين نسبة حقوق الملكية إلى الأصول على عائدات

الأصول، استنادًا إلى النتائج، تشير الدراسة إلى أهمية وضع سياسات تهدف إلى تقليل نسبة القروض غير العاملة. توصي الهيئات التنظيمية تشجيع البنوك على تحسين ممارسات إدارة المحافظ وتقليل انتشار القروض غير المؤدية.

دراسة (زين والشاعر، ٢٠٢٣) بعنوان : أثر التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات التأمين الأردنية

هدفت الدراسة الى بيان اثر التجديد الاستراتيجي بأبعاده (سياق التجديد الاستراتيجي ومحتوى التجديد الاستراتيجي، وعملية التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والإستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر في شركات التأمين الأردنية.

التحقيق اهداف الدراسة تم اعتماد أسلوب المعاينة في جمع البيانات، واستخدم العينة العشوائية الطبقية المتناسبة، وتم توزيع استبانة الكترونية على مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع المديرين في الادارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية، والبالغ عددها (٢٣) شركة ويعمل فيها (٤٣٢) مديرا، وتم استرجاع (٢١٢) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي مثلت العينة النهائية للدراسة.

اشارت النتائج ان مستوى الاهمية النسبية للتجديد الاستراتيجي بأبعاده (سياق التجديد الاستراتيجي، ومحتوى التجديد الاستراتيجي، وعملية التجديد الاستراتيجي) ومستوى إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والإستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر جميعها جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود اثر ذو دلالة احصائية للتجديد الاستراتيجي في ادارة المخاطر، وان أكثر أبعاد التجديد الاستراتيجي تأثيرا في إدارة المخاطر هو محتوى التجديد الاستراتيجي.

وأوصت الباحثة باستمرار اهتمام الادارات بشركات التأمين الأردنية بتبني مفهومي التجديد الإستراتيجي وإدارة المخاطر، من خلال تعزيز سعيها للتعاون مع الشركات.

دراسة (عمور والقاضي، ٢٠٢٣) بعنوان : أثر التحول الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية: الدور الوسيط للتدقيق الداخلي في البنوك التجارية...

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي للتعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية، الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية الأنشطة المتعلقة بالعملاء على الحد من المخاطر المؤسسية بوجود جودة التدقيق الداخلي كمتغير وسيط في البنوك التجارية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ويغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة مكونة (٢٤١) موظف وموظفة في أقسام المحاسبة والتدقيق وتكنولوجيا المعلومات في البنوك الأردنية، استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب تمكنها من الإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها معتمد على برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (٢٥) وبرنامج (AMOS)، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج من أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) للتحول الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية في البنوك التجارية الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) للتحول الرقمي على جودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) الجودة التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر المؤسسية في البنوك التجارية الأردنية، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أبرزها ضرورة أن تهتم البنوك التجارية بدعم الخدمات الرقمية.

دراسة (عبد الجبار والشاعر، ٢٠٢٣) بعنوان : أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر في المؤسسة العامة الأردنية للغذاء والدواء

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر القدرات الديناميكية بأبعادها قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التكامل، وقدرة التنسيق، وقدرة إعادة التكوين في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والإستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) في المؤسسة العامة الأردنية للغذاء والدواء. تم استخدام استراتيجية دراسة الحالة واسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة الذي تكون من العاملين في الوظائف الإشرافية في جميع المستويات الإدارية في المؤسسة العامة الأردنية للغذاء والدواء والبالغ عددهم (١٦٣) عاملا. حيث تم اعتماد الاستبانة الإلكترونية كأداة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة وتم استرجاع (١٤٦) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي مثلت العينة النهائية.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للقدرات الديناميكية بأبعادها في إدارة المخاطر في المؤسسة العامة الأردنية للغذاء والدواء، وأن كل بعد من أبعاد القدرات الديناميكية كان له أثرا معنويا في إدارة المخاطر، كما أشارت

النتائج إلى أن مستوى القدرات الديناميكية جاء مرتفعاً، حيث كان مرتفعاً لقدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التكوين، ومتوسطاً لقدرة التكامل وقدرة التنسيق، وأن مستوى إدارة المخاطر وجميع أبعادها جاءت بمستويات مرتفعة.

أوصت الدراسة بتعزيز المقارنات المعيارية مع المؤسسات الدولية والأقليمية التي تختص في مجال مماثل لعمل المؤسسة مما يساهم في تبادل المعرفة والاستفادة من خبراتهم في إدارة المخاطر، كما أوصت بزيادة اهتمام الإدارة بقدرات التكامل والتنسيق وإدراك أهمية هذه القدرات وبذل جهد مستمر للعمل على تعزيزهما باستمرار وذلك من خلال تقديم الدعم وتوفير الموارد

دراسة (Bracci, Etal,2021) بعنوان :

Risk management in the public sector: a structured literature review

إدارة المخاطر في القطاع العام: مراجعة منهجية للأدبيات

هدفت الدراسة إلى فحص الفجوات المعرفية وتحديد المواضيع الناشئة لتوجيه أجناسات البحث المستقبلية في مجال إدارة المخاطر في القطاع العام. يأتي هذا البحث في ظل زيادة الاهتمام بإدارة المخاطر وأهمية تعزيز الأنظمة والإجراءات لضمان الأداء المؤسسي المستدام في القطاع العام.

اعتمدت الدراسة على مراجعة منهجية للأدبيات حيث تم تحليل ٦٣ ورقة بحثية منشورة بين عامي ١٩٩٠ و٢٠١٨. شملت الأبعاد التحليلية للدراسة أنظمة الإدارة والتحكم في الأداء، تكامل أنظمة إدارة المخاطر، وتطوير الوحدات الأساسية لإدارة المخاطر.

أظهرت النتائج زيادة ملحوظة في الاهتمام بإدارة المخاطر في القطاع العام خلال الفترة المدروسة، ولكنها أكدت الحاجة إلى مزيد من الجهود لتوطيد المعرفة البحثية في هذا المجال. حددت الدراسة أربع مجالات رئيسية للتطوير المستقبلي: تحسين تكامل أنظمة إدارة المخاطر مع أنظمة الإدارة الأخرى، تطوير وحدات أساسية متخصصة لإدارة المخاطر، تعزيز الأداء المؤسسي من خلال أنظمة إدارة فعالة، واستغلال الإمكانيات الكاملة لإدارة المخاطر في القطاع العام.

تشير النتائج إلى أن هناك فجوات معرفية كبيرة تتطلب اهتمام الباحثين وصناع القرار لتعزيز فهم وإدارة المخاطر في القطاع العام. من خلال تحليل الفجوات وتحديد المواضيع الناشئة، تقدم الدراسة إطارًا يمكن أن يوجه الأبحاث المستقبلية ويسهم في تحسين إدارة المخاطر بشكل فعال.

دراسة (Santhiapillai, F. P., & Ratnayake, 2022) بعنوان :

Risk-based prioritization method for planning and allocation of resources in public sector.

طريقة تحديد الأولويات المستندة إلى المخاطر لتخطيط وتخصيص الموارد في القطاع العام

تسعى هذه الدراسة إلى تحسين كفاءة إدارة الموارد من خلال تحديد الأولويات بناءً على تحليل المخاطر المرتبطة بالاستراتيجيات والوظائف المختلفة في القطاع العام، و اعتمدت الدراسة على تقييم أهمية الاستراتيجية وال فشل الوظيفي في المؤسسات العامة كأبعاد أساسية لتحليل المخاطر. تم استخدام استراتيجيات البحث العملي لتطوير وتطبيق الطريقة الجديدة في إحدى مناطق الشرطة في الزويج. من خلال هذا التطبيق العملي، سعت الدراسة إلى تقديم نموذج يمكن تعميمه واستخدامه في مؤسسات أخرى لتحسين إدارة الموارد.

أظهرت النتائج أن الطريقة المطورة تساهم بشكل كبير في تحسين تخطيط وتخصيص الموارد. من خلال تحديد الأولويات استنادًا إلى المخاطر، تمكنت المؤسسات من توجيه الموارد نحو المجالات الأكثر أهمية واستراتيجية، مما أدى إلى تقليل المخاطر وتعزيز الأداء العام. أثبتت الطريقة الجديدة فعاليتها في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الفشل الوظيفي، مما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بتوسيع تطبيق الطريقة المستندة إلى المخاطر في مختلف القطاعات العامة. يمكن أن يساعد هذا التوسع في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر وتحقيق أداء أفضل على مستوى المؤسسات المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، توصي الدراسة بأن تتبنى المؤسسات سياسات وإجراءات تدعم تطبيق هذه المنهجية بشكل منهجي ومنظم، مما يضمن تحقيق فوائد طويلة الأمد وتحسين الأداء المؤسسي.

دراسة (Brueckner, Etal, 2024) بعنوان :

Tracking the implementation of a risk management process in a public sector.

تقييم تنفيذ عملية إدارة المخاطر في القطاع العام

الغرض الرئيسي من الدراسة هو استعراض التحديات المرتبطة بالحصول على نتائج قيمة من عمليات إدارة المخاطر في المنظمات العامة. تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على العوائق التي تعترض طريق تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل فعال وكيفية التغلب عليها لضمان استجابة أفضل للمخاطر المحتملة.

شملت الأبعاد التحليلية للدراسة دراسة الطرق المختلفة لمراقبة وتقييم المخاطر، وكيفية دمج هذه العمليات في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة. يركز البحث على أهمية وجود نظام متكامل لإدارة المخاطر يمكن أن يدعم التخطيط الاستراتيجي ويعزز قدرة المؤسسات على التعامل مع المخاطر بشكل استباقي.

اعتمدت الدراسة على تحليل البيانات الثانوية المستخلصة من تقارير سابقة حول تنفيذ عمليات إدارة المخاطر في القطاع العام. من خلال تحليل هذه البيانات، سعت الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة حول كيفية تحسين فعالية إدارة المخاطر وتعزيز التكامل بين هذه العمليات والتخطيط الاستراتيجي.

أظهرت النتائج أن هناك حاجة ماسة لتعزيز التكامل بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي لتحسين فعالية استجابة المؤسسات للمخاطر. بالإضافة إلى ذلك، أشارت النتائج إلى أن المؤسسات العامة غالباً ما تواجه تحديات في تطوير مؤشرات قياس فعالة لإدارة المخاطر، وكذلك في تحسين عمليات الإبلاغ والتقييم الدوري للمخاطر.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بعدة إجراءات يمكن أن تساهم في تحسين إدارة المخاطر في القطاع العام. أولاً، توصي بتطوير مؤشرات قياس دقيقة وشاملة للمخاطر يمكن أن تساعد في تقييم فعالية الاستراتيجيات المتبعة. ثانياً، تشدد على أهمية تحسين عمليات الإبلاغ والتقييم الدوري للمخاطر لضمان استجابة سريعة وفعالة للمخاطر المحتملة. وأخيراً، تدعو الدراسة إلى تعزيز التكامل بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي لضمان أن تكون استراتيجيات إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من عمليات التخطيط المؤسسي.

الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي

دراسة (الاثري، ٢٠٢٣) بعنوان : دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة الكويت هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة بأبعادها : (تشخيص المعرفة، إنتاج المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) التميز في الأداء المؤسسي بجامعة الكويت، ومحاولة بيان دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة لمدى تأثير عمليات إدارة المعرفة والتي ترجع للعوامل الشخصية والتنظيمية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، العمر). وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية وفق النوع، ووجود فروق ذات دلالة معنوية وفق المؤهل العلمي كما تبين وجود فروق ذات دلالة معنوية وفق المستوى الوظيفي، مع وجود فروق بين المدير العام ومدير الإدارة لصالح المدير العام، وبين مدير الإدارة ورئيس القسم لصالح رئيس القسم، ولم يتضح فروق في المستويات الأخرى، وتوجد فروق ذات دلالة معنوية وفق الفئة العمرية، توجد فروق ذات دلالة معنوية وفق المؤهل العلمي، مع وجود فروق ذات دلالة معنوية وفق سنوات الخبرة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة معنوية وفق المستوى الوظيفي، حيث تبين وجود فروق بين المدير العام ومدير الإدارة لصالح المدير العام، وبين مدير الإدارة ورئيس القسم لصالح رئيس القسم، ولم يتضح فروق في المستويات الأخرى، كما تبين أنه توجد فروق ذات دلالة معنوية وفق الفئة العمرية، وتبين وجود فروق ذات دلالة معنوية وفق المؤهل العلمي وفروق ذات دلالة معنوية وفق سنوات الخبرة، وأخيرا تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠١) بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي في جامعة الكويت.

دراسة (نجم، ٢٠٢٣) بعنوان : دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة استطلاعية لعدد من العاملين في الأقسام التابعة للمديرية العامة للتربية في محافظة نينوى

هدف البحث إلى فهم واستكشاف الدور الذي يؤديه التفكير الاستراتيجي (ST) بأبعاده في تعزيز التميز المؤسسي (IE) من وجهة نظر العاملين في أقسام (النمرود، بعشيقه، الحمدانية)، التابعة لمديرية تربية نينوى. أثرت إشكالية البحث مجموعة من التساؤلات الهامة حول العلاقة التبادلية بين متغيرات البحث، مما أدى إلى بناء فرضيتان رئيستان واستنادا إلى هذه الفرضيات، تم تصميم أنموذج فرضي بحثي مفصل لتحقيق أهداف البحث. تم اختيار بعض من أقسام مديرية التربية في محافظة نينوى كحالة دراسية لهذا البحث واختيرت عينة عشوائية تكونت من (٩٠) عاملا من أصل (١٩٠) من العاملين في هذه الأقسام. وتم الاعتماد على منهج وصفي لتحليل البيانات المجمعة وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات. وتم معالجة البيانات باستخدام برنامج الإحصائيات (SPSS.V-

(26)، لغرض تحليل النتائج وتفسيرها بشكل دقيق. توصل البحث لمجموعة من النتائج الهامة. ومن أهمها، هناك علاقة ارتباط وتأثير موجبة ومعنوية بين ST و IE على المستويين (الكلي والجزئي) في أقسام (النمرود، بعشيقه، الحمدانية) التي تعد جزءاً من المديرية العامة لتربية نينوى. أما أبرز مقترح ضرورة تطوير وتنفيذ البرامج التدريبية حول ST وكيفية تطبيق أبعاده. ويمكن أن تتضمن هذه البرامج دروساً حول ST وتعزيز فهم أفضل لهذا الجانب.

دراسة (Al-Dhaafri & Alosani, 2022)

Role of leadership, strategic planning and entrepreneurial organizational culture towards achieving organizational excellence: evidence from public sector using SEM

"دور القيادة والتخطيط الاستراتيجي وثقافة المؤسسة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي: دليل من القطاع العام باستخدام SEM"

تناولت الدراسة أهمية القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وثقافة المؤسسة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام، مستخدمة منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات المجمعة. هدفت الدراسة إلى استكشاف التأثير الجماعي لهذه العوامل على تحقيق التميز المؤسسي، مع التركيز على قطاع الشرطة في دبي. جمعت البيانات الأولية من خلال استبيان موزع على موظفي شرطة دبي، حيث سعت الدراسة إلى فهم العلاقة بين القيادة والتخطيط الاستراتيجي وثقافة المؤسسة الريادية ومدى تأثيرها على التميز المؤسسي. استخدمت الدراسة منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات، مما أتاح فحص العلاقات بين المتغيرات وتحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة.

أظهرت النتائج دور التخطيط الاستراتيجي كوسيط كامل بين القيادة والتميز المؤسسي، مما يعني أن تأثير القيادة على التميز المؤسسي يتعزز من خلال التخطيط الاستراتيجي. كما أوضحت الدراسة أن للقيادة تأثيراً كبيراً على التخطيط الاستراتيجي، مما يؤكد أهمية القيادة الفعالة في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي.

من خلال النتائج، توصي الدراسة بأن يولي المديرون وصانعو القرار اهتماماً أكبر للقيادة الفعالة والتخطيط الاستراتيجي وثقافة المؤسسة الريادية كعناصر أساسية لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز. حيث أن هذه العوامل

تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى التميز، وبالتالي يمكن للمؤسسات العامة تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أعلى.

دراسة (Al-Dhaafri & Alosani, 2022)

The intermediary role of organizational performance as a driver of total quality management and enterprise resource planning towards achieving organizational excellence: the moderating role of demographic factors

تتناول الدراسة الدور الوسيط للأداء التنظيمي كمحرك لإدارة الجودة الشاملة (TQM) وتخطيط موارد المؤسسات (ERP) نحو تحقيق التميز المؤسسي، مع التركيز على الدور المعدل للعوامل الديموغرافية. تهدف هذه الدراسة إلى فحص كيفية تفاعل إدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات مع الأداء التنظيمي للتأثير على التميز المؤسسي، مستندة إلى بيانات تم جمعها من ٣٢٠ استبياناً تمت تعبئتها من قبل موظفي شرطة دبي.

اعتمدت الدراسة على تصميم استبيان بحثي لتحقيق أهدافها، حيث تم تحليل البيانات باستخدام طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً ومهماً لإدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات على الأداء التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، أكدت النتائج أن الأداء التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً بين إدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات من جهة، والتميز المؤسسي من جهة أخرى. يشير ذلك إلى أن تحسين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، مما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي.

كما أوضحت الدراسة أن العوامل الديموغرافية، مثل العمر والجنس والخبرة العملية، قد تلعب دوراً معدلاً في هذه العلاقة. يمكن أن تؤثر هذه العوامل على كيفية استفادة الموظفين من ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات، وبالتالي تأثيرها على الأداء التنظيمي والتميز المؤسسي.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بأن تعتمد المؤسسات على ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات لتعزيز الأداء التنظيمي. يعتبر تحسين الأداء التنظيمي خطوة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي والبقاء في

السوق التنافسية. توصي الدراسة أيضًا بأهمية مراعاة العوامل الديموغرافية عند تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات، لضمان تحقيق النتائج المرجوة بشكل فعال.

دراسة (Su, Etal,2023) بعنوان :

hoosing innovation alliance governance structure: The roles of performance feedback and top management team characteristics.

"المرونة التنظيمية بين الأصول الداخلية والمحركات الخارجية للمعرفة: دورها في تحقيق التميز المؤسسي"

تناولت الدراسة العلاقة بين المرونة التنظيمية واستخدام الأصول الداخلية والمحركات الخارجية للمعرفة لتحقيق التميز المؤسسي. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير المرونة التنظيمية على استخدام المعرفة والخبرات الداخلية واستغلال الابتكارات والتطورات التكنولوجية الخارجية لتحقيق التميز المؤسسي.

اعتمدت الدراسة على منهجية تحليل البيانات الكمية والنوعية، حيث جمعت البيانات من مجموعة من المؤسسات المختلفة. تم تحليل هذه البيانات باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية لتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة. ركزت الدراسة على كيفية استخدام المؤسسات للمرونة التنظيمية لتحسين أدائها وتحقيق التميز المؤسسي.

أظهرت النتائج أن المرونة التنظيمية تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز التميز المؤسسي. وذلك من خلال تحسين استخدام الأصول الداخلية مثل المعرفة والخبرات المتاحة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى استغلال المحركات الخارجية مثل الابتكارات والتطورات التكنولوجية. توضح الدراسة أن المؤسسات التي تتمتع بمرونة تنظيمية عالية تكون قادرة على التكيف بشكل أفضل مع التغيرات في البيئة الخارجية، مما يعزز قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بأن تركز المؤسسات على تطوير سياسات وإجراءات تعزز المرونة التنظيمية. يشمل ذلك الاستثمار في التدريب المستمر للموظفين لتحسين مهاراتهم وقدراتهم، وكذلك تحسين البنية التحتية التقنية لدعم الابتكار والتطور التكنولوجي. بالإضافة إلى ذلك، توصي الدراسة بتعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة، مما يشجع الموظفين على تبني الأفكار الجديدة والمساهمة في تحسين الأداء المؤسسي.

Analysis of critical success factors for successful integration of lean six sigma and Industry 4.0 for organizational excellence.

العنوان: "تحليل العوامل الحاسمة لنجاح دمج ستة سيجما المرنة والصناعة ٤.٠ لتحقيق التميز المؤسسي"

تهدف الدراسة إلى استكشاف وتحليل العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح دمج منهجيات التحسين ستة سيجما المرنة مع مفاهيم الصناعة ٤.٠ لتحقيق أداء متميز ومستدام في المؤسسات. يأتي هذا البحث في إطار سعي المؤسسات إلى الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة والتحسين المستمر لتحقيق التميز المؤسسي.

اعتمدت الدراسة على إطار عمل من ثلاث مراحل لتحقيق أهدافها. في المرحلة الأولى، تم تحديد العوامل الحاسمة من خلال مراجعة الأدبيات الشاملة، والتأكد من صحتها من خلال ملاحظات الخبراء في المجال. في المرحلة الثانية، استخدمت تقنية دلفي الغامضة لتصفية القائمة الأولية للعوامل وتحديد الأكثر أهمية منها. أما في المرحلة الثالثة، فتم إنشاء العلاقة بين السبب والنتيجة بين العوامل باستخدام تقنية ديماتل الغامضة، مما أتاح فهمًا أعمق لتداخل وتأثير هذه العوامل.

أظهرت النتائج أن الالتزام من الإدارة العليا نحو دمج ستة سيجما المرنة والصناعة ٤.٠، والنهج المنهجي لتطبيق هذا الدمج، وثقافة المنظمة لتبني التغييرات، هي العوامل الأكثر أهمية تحت فئة الأسباب. توضح هذه العوامل أهمية الدور القيادي والتخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية في تسهيل عملية الدمج بنجاح. بالإضافة إلى ذلك، تحت فئة النتائج، تبين أن الجاهزية التنظيمية والتكيف والمرونة كانت العوامل الأكثر أهمية. يشير ذلك إلى ضرورة استعداد المؤسسات من حيث البنية التحتية والقدرة على التكيف مع التغييرات المستمرة لضمان تحقيق التميز المؤسسي.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بأن يولي المديرون والممارسون اهتمامًا خاصًا للعوامل الحاسمة المحددة لتطبيق دمج ستة سيجما المرنة والصناعة ٤.٠. يتضمن ذلك تعزيز الالتزام القيادي، تبني نهج منهجي، وتعزيز ثقافة الابتكار

والتغيير داخل المنظمة. من خلال التركيز على هذه العوامل، يمكن للمؤسسات تحقيق أداء متميز والبقاء في مقدمة المنافسة في بيئة الأعمال المتغيرة.

تعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

تشير الدراسات السابقة إلى أهمية إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي والاستراتيجي للمنظمات المختلفة. على سبيل المثال، دراسة المعايطة والمخادمة (٢٠٢٣) أبرزت تأثير إدارة المخاطر التشغيلية على دعم الميزة التنافسية للبنوك التجارية في الأردن، موضحة أن التحديد والتقييم كان لهما التأثير الأكبر على الميزة التنافسية. وبالمثل، دراسة باقر وآخرون (٢٠٢٠) في الكويت أكدت على دور إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة في تحسين إدارة المشاريع الهندسية، خاصة من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية.

دراسة الجمل العيطان (٢٠٢٣) ركزت على أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية، مشيرة إلى العلاقة بين مخاطر السيولة والائتمان ورأس المال مع الأداء المالي. أما دراسة زين والشاعر (٢٠٢٣)، فقد تناولت أثر التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر بشركات التأمين الأردنية، مؤكدة على أهمية السياق والمحتوى والعملية في إدارة المخاطر.

دراسات عمور والقاضي (٢٠٢٣) وعبد الجبار والشاعر (٢٠٢٣) أظهرت الأثر الإيجابي للتحول الرقمي والقدرات الديناميكية على إدارة المخاطر في المؤسسات الأردنية، مما يعزز الأداء المؤسسي. كما تناولت دراسات أخرى مثل دراسة Bracci وآخرون (٢٠٢١) أهمية إدارة المخاطر في القطاع العام، مشيرة إلى الفجوات المعرفية وضرورة تحسين تكامل الأنظمة.

دراسة Brueckner وآخرون (٢٠٢٤) ركزت على تحديات تنفيذ عمليات إدارة المخاطر في القطاع العام، مؤكدة على الحاجة لتحسين التكامل بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي. دراسة Santhiapillai و Ratnayake (2022) استعرضت طريقة تحديد الأولويات المستندة إلى المخاطر لتخطيط وتخصيص الموارد في القطاع العام، مما يحسن من كفاءة إدارة الموارد.

الفجوة البحثية

بالرغم من الأبحاث الواسعة حول إدارة المخاطر وأثرها على الأداء المؤسسي، تظل هناك فجوة تتعلق بتأثير ممارسات إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي في السياق المصرفي داخل المملكة العربية السعودية، وخاصة في محافظة بلجرشي. لا توجد دراسات كافية تركز على دور إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (تحديد وتقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر) على التميز المؤسسي في البنوك التجارية. يستند التحليل إلى مجموعة من التعريفات النظرية التي توفر إطاراً لفهم الموضوعات والمفاهيم الرئيسية، ويمكن تصنيفها كالتالي:

- **تعريف إدارة المخاطر :** هي عملية منهجية لتحديد وتقييم ومعالجة ومراقبة المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة. تهدف إلى تقليل تأثير المخاطر السلبية إلى أدنى حد ممكن، وتحقيق التوازن بين المخاطر والفرص.
- **تحديد المخاطر :** عملية التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على عمليات المؤسسة. تشمل هذه المرحلة جمع المعلومات وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحديد المخاطر التي يمكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف.
- **تقييم المخاطر:** تحليل المخاطر المحددة لتحديد مدى تأثيرها واحتمالية حدوثها. تهدف هذه العملية إلى ترتيب أولويات المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة لإدارتها. تشمل أدوات التقييم تحليل الأثر، والتحليل الكمي والنوعي.

- معالجة المخاطر: تطوير وتنفيذ استراتيجيات للتعامل مع المخاطر المحددة. يمكن أن تشمل استراتيجيات المعالجة تقليل المخاطر، تجنبها، نقلها (مثل التأمين)، أو قبولها. الهدف هو تقليل تأثير المخاطر إلى مستوى مقبول.
- مراقبة المخاطر: عملية متابعة وتقييم فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر باستمرار لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية. تشمل هذه العملية جمع البيانات، تحليل الأداء، وإجراء التعديلات اللازمة على الاستراتيجيات.
- تعريف التميز المؤسسي : هو تحقيق أداء استثنائي ومستدام يتجاوز توقعات أصحاب المصلحة من خلال تحسين العمليات الداخلية، تبني أفضل الممارسات، وتعزيز الابتكار. يشمل التميز المؤسسي الجودة، الكفاءة، الابتكار، والقدرة على التكيف مع التغيرات.
- إدارة المخاطر في البنوك التجارية: تتضمن إدارة المخاطر تحديد وتقييم المخاطر المرتبطة بالعمليات المالية والتشغيلية والامتثال التنظيمي. على سبيل المثال، يمكن أن تتعرض البنوك لمخاطر الائتمان والسيولة والأخطاء التشغيلية التي قد تؤثر على استقرارها المالي. لذا، من الضروري أن تكون لدى البنوك استراتيجيات فعالة لتحديد وتقييم هذه المخاطر، ومعالجتها بشكل يضمن الحد من تأثيرها السلبي، ومراقبة فعالية هذه الاستراتيجيات باستمرار.
- التميز المؤسسي في البنوك التجارية: تحقيق التميز المؤسسي في البنوك التجارية يتطلب تحسين العمليات الداخلية، وتبني أفضل الممارسات، وتعزيز الابتكار. على سبيل المثال، يمكن للبنوك تحسين جودة خدماتها وزيادة كفاءتها التشغيلية من خلال تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين العملاء والمستثمرين، وتحقيق أداء مالي مستدام.

المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج التحليلي والمنهج الوصفي، بهدف فحص واستكشاف جميع جوانب الموضوع المدروس. استند المنهج التحليلي إلى جمع وتحليل البيانات والمعلومات لوصف وتحليل المشكلة المعيّنة، بهدف الوصول إلى استنتاجات

محددة استنادًا إلى الفرضيات الموضوعية. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام الأساليب الإحصائية، مثل استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، لتحويل البيانات من شكل نوعي إلى كمي لتسهيل التحليل الإحصائي.

أما المنهج الوصفي، فقد استند إلى جمع البيانات والمعلومات التي توفر وصفًا دقيقًا للمشكلة أو الظاهرة المدروسة. وقد تم اعتماد منهج دراسة الحالة بواسطة إجراء استبيانات وتحليلها بعناية، بهدف استخلاص توصيات وافرة تساهم في فهم أعمق للموضوع.

مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي.

أدوات الدراسة :

تعريف أداة البحث بأنها الوسيلة التي يتم من خلالها جمع البيانات للإجابة عن تساؤلات البحث صحيح تمامًا. والاستبانة هي نوع معين من هذه الأدوات، وتُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث." وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول (المتغيرات الديمغرافية):

يتضمن معلومات عن خصائص الأفراد المشمولين في الدراسة مثل النوع (ذكر/أنثى)، العمر، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي أو الوظيفة التي يشغلونها. هذه المتغيرات تساعد في تحليل النتائج بناءً على خصائص العينة المدروسة.

القسم الثاني (متغيرات الدراسة المستقل والتابع):

يتضمن فقرات وأبعاد تقيس المتغيرات التي يدرسها البحث، وتتمثل في المتغير المستقل (المتغير المفسر أو المؤثر) والمتغير التابع (المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل). يتم تصميم هذا القسم بدقة لضمان أنه يغطي كافة جوانب المتغيرات المهمة للبحث ويساهم في تحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى الاستنتاجات المناسبة. باستخدام هذه الاستبانة، يمكن للباحثين جمع البيانات اللازمة لتحليلها واستنتاج العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات المختلفة في دراستهم.

حدود الدراسة :

- حدود موضوعية : تركز الدراسة على تحليل تأثير ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (تحديد وتقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر) على التميز المؤسسي .
- حدود مكانية: تقتصر هذه الدراسة على البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي، المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية : يتم إجراء الدراسة خلال عام ٢٠٢٤.
- حدود بشرية : تستند الدراسة إلى عينة محددة من العاملين في البنك العربي الوطني بمحافظة بلجرشي .

المراجع:

- الأثري، بلقيس صالح أحمد. (٢٠٢٣). دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة الكويت. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٤، ع ١٤، ١٩٦ - ٢٦٩.
- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمية، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (٢٠٢٠). 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.
- الجمل، أسيل كمال ربحي، و العيطان، غيث ناصر محمد. (٢٠٢٣). أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- الحوامدة، منال محمد محمود، و العزب، حسين محمد عقيل. (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي بوجود الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- زين، ياسمين إلياس عطا، و الشاعر، سوسن عبدالله حمد الله. (٢٠٢٣). أثر التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات التأمين الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- عبدالجبار، جمانة عبدالجبار جبر، و الشاعر، سوسن عبدالله حمد الله. (٢٠٢٣). أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر في المؤسسة العامة الأردنية للغذاء والدواء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- عمور، دعاء أحمد علي، و القاضي، فارس سعود فارس. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية: الدور الوسيط للتدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.

— المعاينة، أسيل يحيى، و المخادمة، أحمد عبدالرحمن كريم. (٢٠٢٣). أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

— نجم، حسين عبدالجبار. (٢٠٢٣). دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة استطلاعية لعدد من العاملين في الأقسام التابعة للمديرية العامة للتربية في محافظة نينوى. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٣، ع ٢٤، ٣٦٧ - ٣٨٠.

- Al-Dhaafri, H. S., & Alosani, M. S. (2022). The intermediary role of organizational performance as a driver of total quality management and enterprise resource planning towards achieving organizational excellence: the moderating role of demographic factors. *The TQM Journal*, 34(5), 1226-1249. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2020-0302>
- Al-Dhaafri, H., & Alosani, M. S. (2022). Role of leadership, strategic planning and entrepreneurial organizational culture towards achieving organizational excellence: evidence from public sector using SEM. *Measuring Business Excellence*, 26(3), 378-396. <https://doi.org/10.1108/MBE-02-2021-0021>.
- BBC News. (2012). RBS computer failure hits NatWest and Ulster Bank customers. Retrieved from <https://www.bbc.com/news/business-18594020>
- Bloomberg. (2016). Negative Interest Rates Are Eating Into European Bank Profits. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-08-03/negative-interest-rates-are-eating-into-european-bank-profits>
- Bracci, E., Tallaki, M., Gobbo, G., & Papi, L. (2021). Risk management in the public sector: a structured literature review. *International Journal of Public Sector Management*, 34(2), 205-223. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2020-0049>

- Brueckner, M., Dahal, S., & Lin, H. (2024). Tracking the implementation of a risk management process in a public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 17(6), 246.
<https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2021.102136>
- Financial Crisis Inquiry Commission. (2011). The Financial Crisis Inquiry Report. Retrieved from <https://www.govinfo.gov/content/pkg/GPO-FCIC/pdf/GPO-FCIC.pdf>
- Reuters. (2014). JPMorgan hack exposed data of 76 million households, 7 million firms. Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-jpmorgan-cybersecurity/jpmorgan-hack-exposed-data-of-76-million-households-7-million-firms-idUSKCN0HR23T20141003>
- Reuters. (2018). Santander hit by IT glitch, online banking services disrupted. Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-santander-tech/santander-hit-by-it-glitch-online-banking-services-disrupted-idUSKBN1K91A2>
- Samanta, M., Virmani, N., Singh, R. K., Haque, S. N., & Jamshed, M. (2024). Analysis of critical success factors for successful integration of lean six sigma and Industry 4.0 for organizational excellence. *The TQM Journal*, 36(1), 208-243. <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2022-0215>
- Santhiapillai, F. P., & Ratnayake, R. M. C. (2022). Risk-based prioritization method for planning and allocation of resources in public sector. *The TQM Journal*, 34(4), 829-844.
<https://doi.org/10.1108/TQM-02-2021-0039>

Mid-Ocean University

College of Management

Department of risk Management



**The Role of Risk Management Practices in Achieving
Institutional Excellence: A Case Study of Arab National Bank in
Baljurashi Province**

Preparation:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024