

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة المخاطر

أثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية

على بنك الإمارات دبي الوطني

مشروع تخرج

إعداد

عبدالعزیز سوید العزیز

241000949

إشراف/

د. أسماء أبو عنزه

العام الدراسي:

2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وفلج

أقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن التي وفرت لي بيئة علمية

متميزة ودعمتني طوال مسيرتي الأكاديمية. كما أود أن أعرب عن امتناني العميق

للمشرفين الأفاضل، على توجيهاتهم القيمة ودعمهم المستمر الذي ساعدني على تجاوز

كافة التحديات في هذه الدراسة.

ولا يسعني إلا أن أتوجه بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى عائلتي العزيزة، الذين

كانوا دومًا مصدر الدعم والقوة لي، وتحملوا معي فترات الانشغال الطويلة وكانوا سندا

في كل خطوة.

كما لا أنسى أن أشكر أصدقائي الأعزاء، الذين شاركوني هذه الرحلة وقدموا لي

الدعم النفسي والمعنوي، وكانت صداقتهم ومساندتهم حافزًا كبيرًا لتحقيق النجاح.

إليكم جميعًا، أهدي هذا الإنجاز.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي في بنك الإمارات دبي الوطني بالمملكة العربية السعودية، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة مكونة من 356 فردًا، حيث تم توزيع استبيانات الدراسة واسترجاع 310 منها صالحة للتحليل الإحصائي، ما يمثل نسبة استجابة بلغت 87% من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

أظهرت النتائج وجود تأثير إحصائي ذو دلالة لممارسات إدارة المخاطر، بما يشمل تحديد المخاطر، تحليلها، تقييمها، التحكم فيها، ومراقبتها، على الأداء التنظيمي في بنك الإمارات دبي الوطني.

وأوصت الدراسة بضرورة مراجعة وتطوير عمليات تحديد المخاطر الحالية، وزيادة الوعي الداخلي حول أهمية وفوائد إدارة المخاطر من خلال حملات توعية. كما اقترحت إنشاء نظام دوري لتقييم ممارسات إدارة المخاطر وتحليل نتائجها، بالإضافة إلى تعيين فريق مختص لمتابعة وتقييم تطبيق تلك الممارسات بشكل مستمر.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة المخاطر، الأداء التنظيمي، بنك الإمارات دبي الوطني، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الشكر والتقدير
ج.....	المستخلص
د.....	قائمة المحتويات
ز.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة:
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة:
4.....	4.1 أهداف الدراسة
4.....	5.1 أسئلة الدراسة
5.....	6.1 فرضيات الدراسة
5.....	7.1 الدراسات السابقة
16.....	8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
17.....	9.1 المنهجية وطرق البحث:
18.....	10.1 حدود الدراسة
19.....	الفصل الثاني : الاطار النظري
19.....	المبحث الأول إدارة المخاطر

19	1.1.2 تمهيد
19	2.1.2 إدارة المخاطر: النشأة
20	3.1.2 مفهوم إدارة المخاطر
23	4.1.2 أهداف إدارة المخاطر
25	5.1.2 أهمية إدارة المخاطر
27	6.1.2 أنواع وخصائص إدارة المخاطر
29	7.1.2 أبعاد إدارة المخاطر
41	المبحث الثاني: الأداء التنظيمي
41	1.2.2 مقدمه:
41	2.2.2 مفهوم الأداء
42	3.2.2 مكونات الأداء
44	4.2.2 مفهوم الأداء التنظيمي
45	5.2.2 أهمية الأداء التنظيمي
47	6.2.2 أهداف الأداء التنظيمي
49	7.2.2 أبعاد الأداء التنظيمي
51	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
51	1.3 منهج الدراسة
51	2.3 مجتمع الدراسة وعينتها
51	3.3 مصادر جمع البيانات
52	4.3 أداة الدراسة

52	5.3 ثبات أداة الدراسة:
53	6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
55	الفصل الرابع: اختبار الفروض
55	1.4 تمهيد:
55	2.4 خصائص عينة الدراسة
58	3.4 نتائج تحليل الإحصاء الوصفي
69	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
80	الفصل الخامس: مناقشة النتائج الدراسة والتوصيات
80	1.5 مناقشة النتائج
80	2.5 نتائج اختبار الفرضيات الفرعية
80	3.5 التوصيات
82	Abstract
83	المراجع
83	أولاً: المراجع العربية
91	ثانياً: المراجع الأجنبية
99	الملاحق
100	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
58	جدول (1) معامل الثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة
60	جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية
61	جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع الاجتماعي
62	جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي
63	جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة
64	جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي
65	جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لمستوى ممارسات إدارة المخاطر
66	جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعد تحديد المخاطر
67	جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعد تحليل المخاطر
69	جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعد تقييم المخاطر
70	جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعد التحكم المخاطر
71	جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعد مراقبة المخاطر
72	جدول رقم (13) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لمستوى الأداء التنظيمي

73	جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعده رضا العملاء
74	جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعده العمليات الداخلية
75	جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعده التعلم والنمو
77	جدول رقم (17) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء
77	جدول (18): التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع
78	جدول رقم (19): ملخص النموذج لأثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي
79	جدول (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي ANOVA ^b
79	جدول (21): نتائج المعاملات لأثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي
81	جدول رقم (22): ملخص النموذج لأثر ممارسات إدارة المخاطر في رضا العملاء
81	جدول (23): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة المخاطر في رضا العملاء ANOVA ^b
82	جدول (24): نتائج المعاملات لأثر ممارسات إدارة المخاطر في رضا العملاء
83	جدول رقم (25): ملخص النموذج لأثر ممارسات إدارة المخاطر في العمليات الداخلية
83	جدول (26): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة المخاطر في العمليات الداخلية ANOVA ^b
84	جدول (27): نتائج المعاملات لأثر ممارسات إدارة المخاطر في العمليات الداخلية
85	جدول رقم (28): ملخص النموذج لأثر ممارسات إدارة المخاطر في التعلم والنمو

85	جدول (29): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة المخاطر في التعلم والنمو ^b ANOVA
86	جدول (30): نتائج المعاملات لأثر ممارسات إدارة المخاطر في التعلم والنمو

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

في ظل البيئة العالمية المتغيرة والمتسارعة، أصبحت إدارة المخاطر من العناصر الأساسية لتحقيق الاستدامة والتفوق التنظيمي في المؤسسات المختلفة، ومع تزايد التحديات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، أصبح من الضروري على المؤسسات المالية، بما في ذلك البنوك، تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر، حيث تُعدّ هذه الاستراتيجيات ضرورية لتقليل الخسائر المحتملة، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية، ومن بين هذه المؤسسات، يبرز بنك الإمارات دبي الوطني كواحد من البنوك الرائدة في المنطقة التي تبنت ممارسات متقدمة لإدارة المخاطر، حيث في العصر الحالي، تزداد أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات المالية بشكل متزايد بسبب التحديات والضغوط الاقتصادية المستمرة، تُعدّ البنوك من أبرز المؤسسات التي تواجه مجموعة متنوعة ومعقدة من المخاطر، سواء كانت مالية، تشغيلية، ائتمانية أو حتى استراتيجية. ولضمان استدامة نجاحها وتحقيق أهدافها، تحتاج هذه المؤسسات إلى تبني ممارسات فعالة وشاملة لإدارة المخاطر (القحطاني، 2023).

وفي سياق ما سبق، فإن إدارة المخاطر عملية شاملة ومتراصة تبدأ من تحديد وتقييم وتحديد أولويات المخاطر، ثم تطبيق موارد لتقليل أو مراقبة تأثير الأحداث غير المرغوب فيها إلى حد مقبول، تشمل هذه العملية مراحل متعددة، بدءاً من التعرف على المخاطر المحتملة وتقييمها، مروراً بتطوير استراتيجيات للتحكم فيها وتقليل تأثيرها، وصولاً إلى مراقبتها وتحديث استراتيجيات الإدارة بشكل دوري، في البنوك، تنوع المخاطر من المخاطر المالية التي تتعلق بتقلبات الأسواق والفوائد، إلى المخاطر التشغيلية المرتبطة بالإجراءات الداخلية والأنظمة التكنولوجية، والمخاطر الائتمانية المرتبطة بالديون وعدم السداد (المناور والعليان، 2021).

ونظراً لأن البنوك، بصفتها مؤسسات مالية تعتمد على الثقة والاستقرار، تحتاج إلى نظام قوي لإدارة المخاطر، هذه الأنظمة تساهم في تحسين قدرة البنك على الاستجابة للأزمات وتقليل الخسائر المحتملة، مما يعزز الأداء التنظيمي ويساعد في تحقيق أهداف النمو والاستدامة، حيث بنك الإمارات دبي

الوطني، باعتباره مؤسسة مالية رائدة، يعتمد على مجموعة من الممارسات المتقدمة لإدارة المخاطر، تتضمن هذه الممارسات استخدام التقنيات الحديثة، مثل التحليل التنبؤي ونماذج القياس الكمي، لتعزيز قدرات البنك في التعرف على المخاطر المحتملة والتعامل معها بفعالية، علاوة على ذلك، يتطلب النجاح في إدارة المخاطر دمج هذه الممارسات في الثقافة التنظيمية للبنك، هذا يشمل تدريب الموظفين وتوعيتهم بأهمية إدارة المخاطر، وتحفيزهم على المشاركة في جهود إدارة المخاطر بفعالية، التزام الإدارة العليا بدعم وتطوير ممارسات إدارة المخاطر هو أيضاً عنصر حاسم، حيث يضمن توفير الموارد اللازمة وتطبيق السياسات والإجراءات بشكل فعال (Zeng & Others, 2019).

وتعتبر الدراسة التطبيقية على بنك الإمارات دبي الوطني ذات أهمية خاصة لأنها تقدم رؤى حول كيفية تأثير ممارسات إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي. من خلال تحليل البيانات والتجارب العملية للبنك، حيث تعكس ممارسات إدارة المخاطر الفعالة في بنك الإمارات دبي الوطني أهمية هذه العملية في تعزيز الأداء التنظيمي وضمان الاستدامة والنجاح في بيئة مالية مليئة بالتحديات، نظراً للحاجة إلى فهم أعمق لكيفية تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات المالية الكبيرة، وكيف يمكن لهذه الممارسات أن تساهم في تحسين الأداء العام وتعزيز الاستقرار المالي، بل أيضاً لتعزيز الثقة بين العملاء وأصحاب المصلحة، ودعم الاستدامة على المدى الطويل.

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات المالية تحديات متزايدة في ظل البيئة الاقتصادية العالمية المتقلبة والتغيرات السريعة في الأسواق المالية، تتعرض البنوك بشكل خاص لمجموعة متنوعة من المخاطر التي تتطلب نهجاً شاملاً وفعالاً لإدارتها، يعد بنك الإمارات دبي الوطني مثالاً بارزاً على كيفية تطبيق ممارسات إدارة المخاطر لتعزيز الأداء التنظيمي وضمان الاستدامة في مواجهة هذه التحديات، ورغم أهمية هذه الممارسات، إلا أن هناك فجوة واضحة في الفهم الشامل لمدى تأثيرها على الأداء التنظيمي للبنك، وكيف يمكن تحسين هذه الممارسات لتحقيق أفضل النتائج، كما أن إدارة المخاطر هي عملية معقدة تشمل تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف البنك. تتنوع هذه المخاطر بين مخاطر مالية، تشغيلية، ائتمانية، واستراتيجية. يتطلب التعامل مع هذه المخاطر تبني سياسات وإجراءات فعالة، إضافة إلى

استخدام أدوات تحليلية وتقنية متقدمة، ومعرفة الكيفية التي يمكن من خلالها أن تساهم هذه الممارسات في تحسين الأداء التنظيمي للبنك، والكيفية التي يمكن لبنك الإمارات دبي الوطني أن يكون نموذجاً يحتذى به في تطبيق هذه الممارسات.

ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الإمارات دبي الوطني؟

3.1 أهمية الدراسة:

• الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية كبيرة كونها تركز على تحليل دور ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي، وهذا الموضوع له أهمية بالغة في الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة المخاطر والأزمات وكذلك الأداء التنظيمي في قطاع البنوك، كما ستقدم الدراسة فهماً عميقاً للعوامل التي تؤثر على فعالية الأداء التنظيمي في ضمان نجاح إدارة المخاطر من خلال تحليل البيانات النوعية والكمية المستمدة من بنك الإمارات دبي الوطني، وستساهم الدراسة في تقديم نموذج تحليلي شامل يمكن أن يكون مرجعاً للباحثين والممارسين في مجال إدارة المخاطر والأداء التنظيمي، ومن ثم، يمكن أن تساهم في إثراء المعرفة وتمثل إسهاماً كبيراً على الصعيد العلمي في ظل غياب الكتابات العربية المتخصصة في هذا الشأن، كما أنها تساهم في فتح الباب أمام دراسات أخرى للدول العربية.

• الأهمية العملية:

توفر هذه الدراسة توجيهات عملية لتحسين وتطوير الأداء التنظيمي من خلال إدارة المخاطر والأزمات والتحكم بها، بما يتماشى مع أهداف ونمو أعمال البنوك، كما ستساعد الدراسة في تحسين كفاءة وفعالية إدارة المخاطر من خلال تقديم توصيات عملية مستمدة من أفضل الممارسات العالمية في مجال إدارة المخاطر والأداء التنظيمي في قطاع البنوك، علاوة على ذلك، ستساعد هذه الدراسة الجهات الحكومية والمؤسسات الداعمة على فهم أفضل

للاحتياجات والتحديات التي تواجه البنوك في مجال إدارة المخاطر ، مما يسهم في صياغة سياسات وبرامج داعمة لتعزيز نجاح البنوك عموماً وبنك الإمارات دبي الوطني في البنك خصوصاً.

4.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى دراسة أثر دور ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، التحكم بالمخاطر، مراقبة المخاطر)، في الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الإمارات دبي الوطني، ويمكن تحديد الأهداف الفرعية للدراسة على النحو الآتي:

- بيان أثر تحديد المخاطر في الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الإمارات دبي الوطني.
- بيان أثر تحليل المخاطر في الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الإمارات دبي الوطني.
- بيان أثر التحكم بالمخاطر في الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الإمارات دبي الوطني.
- بيان أثر مراقبة المخاطر في الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الإمارات دبي الوطني.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الإمارات دبي الوطني؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما أثر تحديد المخاطر في الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الإمارات دبي الوطني؟
- ما أثر تحليل المخاطر في الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الإمارات دبي الوطني؟
- ما أثر التحكم بالمخاطر في الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الإمارات دبي الوطني؟
- ما أثر مراقبة المخاطر في الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الإمارات دبي الوطني؟

6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.005$) لتأثير دور ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، التحكم بالمخاطر ، مراقبة المخاطر)، في الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الإمارات دبي الوطني، وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد المخاطر في الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الإمارات دبي الوطني.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر في الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الإمارات دبي الوطني.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التحكم بالمخاطر في الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الإمارات دبي الوطني.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمراقبة المخاطر في الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الإمارات دبي الوطني.

7.1 الدراسات السابقة

تمحورت الدراسات السابقة إلى محورين؛ وكل محور ينقسم لدراسات سابقة عربية وأخرى أجنبية، أولهما، الدراسات المتعلقة بإدارة المخاطر وثانيهما، الدراسات المتعلقة بالأداء التنظيمي، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة المخاطر:

الدراسات العربية:

- دراسة القحطاني (2023)

هدفت الدراسة إلى بيان مفهوم إدارة المخاطر وأهم مبادئها، حيث المتغير المستقل هو إدارة المخاطر والمتغير التابع هو تحقيق الأهداف التنظيمية، وتناولت الدراسة أبعاد إدارة المخاطر والتي تمثلت في التعريف بالمخاطر، تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، ومتابعة المخاطر، أما منهجية البحث فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة المخاطر.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر تمثل عملية متكاملة لتحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن مبادئ إدارة المخاطر تشمل الشمولية، الوقائية، التكامل، والشفافية، وأوصت الدراسة بضرورة توفير الموارد اللازمة لتطبيق إدارة المخاطر، وتعزيز ثقافة المخاطر لدى العاملين، وربط إدارة المخاطر باتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- دراسة المناور والعليان (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المخاطر الاجتماعية: التخطيط وسبل المواجهة. حيث المتغير المستقل هو إدارة المخاطر الاجتماعية بأبعادها (التخطيط للمخاطر الاجتماعية، سبل مواجهة المخاطر الاجتماعية)، أما المتغير التابع فهو التخطيط وسبل المواجهة، من حيث منهجية البحث، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل محتوى الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المخاطر الاجتماعية والتخطيط وسبل المواجهة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن إدارة المخاطر الاجتماعية تتضمن مجموعة من الخطوات والإجراءات التي تهدف إلى التعرف على المخاطر الاجتماعية المحتملة، وتقييم وتحليل هذه المخاطر، ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة للتعامل معها والتخفيف من آثارها السلبية، كما أن إدارة المخاطر الاجتماعية تتطلب توافر عدد من الأبعاد والمتطلبات، أهمها: التخطيط للمخاطر الاجتماعية، وسبل مواجهة هذه المخاطر، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات والهيئات والجهات ذات العلاقة مفاهيم وممارسات إدارة المخاطر الاجتماعية، وإدراج ذلك ضمن خططها الاستراتيجية والتشغيلية،

بالإضافة إلى ضرورة تعزيز الوعي المجتمعي بأهمية إدارة المخاطر الاجتماعية وسبل التعامل معها، وتفعيل دور المجتمع المدني في هذا المجال.

- دراسة درويش وآخرون (2020)

هدفت الدراسة إلى البحث في مخاطر الإدارة الإلكترونية للبنوك، حيث كان المتغير المستقل يتكون من أبعاد الإدارة الإلكترونية للبنوك (المخاطر التقنية، المخاطر القانونية والتنظيمية، المخاطر الاقتصادية والمالية، المخاطر البشرية)، أما المتغير التابع فهو مدى تعرض البنوك لهذه المخاطر، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبانة وتوزيعها على عينة من موظفي البنوك بولاية ورقلة بالجزائر.

توصلت الدراسة إلى أن البنوك الجزائرية تواجه مختلف أنواع المخاطر الناتجة عن الإدارة الإلكترونية، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية (المخاطر التقنية، المخاطر القانونية والتنظيمية، المخاطر الاقتصادية والمالية، المخاطر البشرية) ومدى تعرض البنوك لتلك المخاطر، كما أشارت النتائج إلى أن المخاطر التقنية والمخاطر البشرية هي الأكثر تأثيراً على البنوك الجزائرية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك الجزائرية لاستراتيجيات وخطط محكمة للتعامل مع المخاطر الناتجة عن الإدارة الإلكترونية، من خلال تفعيل وتطوير أنظمة الأمن والحماية التقنية، وتعزيز الإطار القانوني والتنظيمي، وتدريب وتأهيل الموارد البشرية وتحفيزهم على مواكبة التطورات التكنولوجية، كما أوصت بتوعية العملاء وتثقيفهم بشأن المخاطر المتعلقة بالأعمال المصرفية الإلكترونية لزيادة الوعي والحد من الخسائر المحتملة.

- دراسة الكلبانية وآخرون (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المخاطر الاجتماعية في سلطنة عمان من خلال دراسة ميدانية على المستفيدين من الضمان الاجتماعي في محافظة مسقط، أما المتغير المستقل في هذه الدراسة فهو إدارة المخاطر الاجتماعية والذي تضمن أربعة أبعاد رئيسية وهي التخطيط الاجتماعي، والحماية الاجتماعية، والتأمينات الاجتماعية، والمشاركة المجتمعية. أما المتغير التابع فهو المستفيدون من الضمان

الاجتماعي في محافظة مسقط، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قصدية بلغت 351 مستفيداً من الضمان الاجتماعي في محافظة مسقط، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة تطبيق إدارة المخاطر الاجتماعية في سلطنة عمان من وجهة نظر المستفيدين من الضمان الاجتماعي في محافظة مسقط كانت متوسطة على مستوى الأبعاد الفرعية وعلى المستوى الكلي. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة المخاطر الاجتماعية تعزى لمتغيرات الجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والدخل الشهري للأسرة.

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي المستفيدين من الضمان الاجتماعي بأهمية إدارة المخاطر الاجتماعية وأبعادها المختلفة، وتفعيل دور المشاركة المجتمعية في عملية إدارة المخاطر الاجتماعية، وتطوير أنظمة وبرامج الضمان الاجتماعي لتناسب مع المتغيرات والاحتياجات المجتمعية المختلفة.

- دراسة باقر وآخرون (2020)

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية، والدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، حيث المتغير المستقل هو إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، التحكم بالمخاطر، متابعة وضبط المخاطر)، والمتغير التابع هو إدارة المشاريع الهندسية، أما المتغير الوسيط فهو الثقافة المنظمة بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، السلوكيات التنظيمية).

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بتوزيع استبانة على عينة من موظفي الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت بلغت 289 موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على إدارة المشاريع الهندسية، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة المنظمة كمتغير وسيط بين إدارة المخاطر وإدارة المشاريع الهندسية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي العاملين في الهيئة العامة للطرق والنقل البري بأهمية إدارة المخاطر واستراتيجياتها المختلفة، وتعزيز الثقافة المنظمة من خلال تبني القيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية التي تدعم إدارة المخاطر وإدارة المشاريع الهندسية، وتطوير أنظمة المتابعة والرقابة على تنفيذ المشاريع الهندسية لضمان فعالية إدارة المخاطر.

2-الدراسات السابقة الأجنبية:

دراسة (2019) Nargizakhon, Saodat& Bakhtiyor

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر والتأمين في الحد من المخاطر التي تواجه المنشآت. أما المتغير المستقل فهو إدارة المخاطر والتأمين بأبعاده المختلفة، بينما المتغير التابع فهو الحد من المخاطر التي تواجه المنشآت، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحثون بتصميم استبيان وتوزيعه على عينة من المنشآت في المنطقة. وقد تم استخدام أساليب إحصائية مختلفة لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتأمين والحد من المخاطر التي تواجه المنشآت، كما أظهرت النتائج أن المنشآت التي لديها نظام فعال لإدارة المخاطر والتأمين تتمتع بقدرة أكبر على التعامل مع المخاطر والتقليل من آثارها السلبية، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنشآت بتطوير نظم إدارة المخاطر والتأمين لديها، وتعزيز الوعي بأهمية هذه الممارسات بين العاملين. كما أوصت الدراسة بتعزيز دور الجهات الرقابية في متابعة تطبيق إجراءات إدارة المخاطر والتأمين في المنشآت المختلفة.

دراسة (2019) Ostime

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ممارسات إدارة المخاطر والتأمين في المؤسسات. أما المتغير المستقل فهو إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، رصد وتتبع المخاطر)، والمتغير التابع فهو التأمين، ومن حيث منهجية البحث، فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال الاستبيان الموزع على عينة من المؤسسات. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج هامة، أبرزها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، رصد وتتبع المخاطر) والتأمين، كما أظهرت النتائج أن المؤسسات تولي اهتماما كبيرا بممارسات إدارة المخاطر من أجل الحد من الخسائر

المحتملة وتحقيق الاستقرار المالي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات من خلال تطوير أنظمة متكاملة لتحديد ورصد المخاطر وتقييمها ومعالجتها. كما أوصت بزيادة الوعي لدى المؤسسات بأهمية التأمين كأداة فعالة لإدارة المخاطر وتحقيق الاستقرار المالي. وذلك من خلال تصميم برامج تأمينية تتناسب مع طبيعة نشاط كل مؤسسة.

دراسة (2019) Willumsen, Oehmen& Geraldi

هدفت الدراسة إلى استكشاف الكيفية التي يمكن من خلالها لإدارة مخاطر المشاريع أن تساهم في خلق القيمة داخل المؤسسات، وتسعى الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إدارة المخاطر وأداء المشاريع، وكيفية تطبيق تقنيات إدارة المخاطر لتعزيز القيمة المضافة للمشاريع، حيث المتغير المستقل هو إدارة مخاطر المشاريع بأبعادها المختلفة، والتي تشمل تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تخطيط استجابات المخاطر، ومراقبة وتحكم المخاطر، تركز الدراسة على كيفية تطبيق هذه الأبعاد بشكل فعال داخل المشاريع المختلفة. أما المتغير التابع فهو خلق القيمة، والذي يشمل جوانب متعددة مثل تحسين جودة المشروع، زيادة الكفاءة التشغيلية، وتعزيز رضا العملاء والمساهمين.

واعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية كمية ونوعية، حيث تم جمع البيانات من خلال استطلاعات الرأي والمقابلات مع مديري المشاريع والخبراء في مجال إدارة المخاطر، تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات تحليلية متقدمة لتحديد العلاقات بين إدارة المخاطر وخلق القيمة في المشاريع، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة مخاطر المشاريع بشكل فعال تسهم بشكل كبير في تحسين أداء المشاريع وخلق قيمة مضافة لها. أظهرت النتائج أن تطبيق تقنيات إدارة المخاطر يساعد في تقليل تأثير المخاطر السلبية على المشاريع، وزيادة فرص النجاح والابتكار. كما بينت الدراسة أن وجود نهج منظم لإدارة المخاطر يساهم في تحسين التواصل بين أعضاء الفريق وتعزيز التعاون لتحقيق أهداف المشروع.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لنهج شامل ومتكامل لإدارة مخاطر المشاريع، يتضمن تدريب الفرق على استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة في هذا المجال، كما دعت إلى تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسات لضمان تفاعل جميع الأفراد مع المخاطر المحتملة بفعالية، بالإضافة إلى ذلك،

أوصت الدراسة بضرورة توثيق وتحليل تجارب المشاريع السابقة للاستفادة منها في تحسين إدارة المخاطر في المشاريع المستقبلية، مما يساعد في تحقيق مزيد من القيمة والنجاح المستدام.

دراسة (2021) Nobanee & Others

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور أنظمة الإدارة الموحدة في إدارة المخاطر ضمن سلسلة التوريد، تم تسليط الضوء على الأهمية المتزايدة لهذه الأنظمة في تحسين الأداء العام وتقليل المخاطر في سياق التوريد، حيث المتغير المستقل هو أنظمة الإدارة الموحدة بأبعادها المختلفة، والتي تشمل: جودة الإدارة، كفاءة العمليات، والامتثال التنظيمي، أما المتغير التابع فهو إدارة المخاطر في سلسلة التوريد، واعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية تعتمد على مراجعة الأدبيات السابقة وتحليل البيانات المتاحة حول تأثير أنظمة الإدارة الموحدة على إدارة المخاطر في سلسلة التوريد، تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وتوصلت الدراسة إلى أن تبني أنظمة الإدارة الموحدة يساهم بشكل كبير في تحسين إدارة المخاطر ضمن سلسلة التوريد. أوضحت النتائج أن هذه الأنظمة تساعد في تعزيز كفاءة العمليات، تحسين جودة المنتجات والخدمات، والامتثال للمعايير التنظيمية، مما يقلل من المخاطر المرتبطة بسلسلة التوريد.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تبني أنظمة الإدارة الموحدة في الشركات لتحسين إدارة المخاطر، كما أوصت بزيادة الوعي بأهمية هذه الأنظمة وتوفير التدريب اللازم للموظفين لضمان تنفيذها بشكل فعال، كما شددت على أهمية التعاون بين الشركات والمؤسسات لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات في مجال إدارة المخاطر، بهذا الشكل، يمكن القول بأن الدراسة قدمت رؤية شاملة حول تأثير أنظمة الإدارة الموحدة على إدارة المخاطر في سلسلة التوريد وأكدت على أهمية تبني هذه الأنظمة لتحسين الأداء العام وتقليل المخاطر.

دراسة (2002) Smith & Merritt

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار شامل لإدارة المخاطر يساهم في تقليل عدم اليقين وتحسين عملية تطوير المنتجات، وتسعى الدراسة إلى توضيح كيفية تطبيق مبادئ إدارة المخاطر بشكل استباقي

لضمان نجاح المنتجات الجديدة في السوق، حيث المتغير المستقل هو إدارة المخاطر الاستباقية بأبعادها المختلفة، والتي تشمل تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، تطوير استراتيجيات للتعامل معها، ومراقبة وتحديث هذه الاستراتيجيات بمرور الوقت، وتركز الدراسة على كيفية تطبيق هذه الأبعاد في مراحل تطوير المنتجات المختلفة. أما المتغير التابع فهو نجاح تطوير المنتجات، والذي يتضمن جوانب مثل جودة المنتج، الالتزام بالجدول الزمني، والتحكم في التكاليف، واعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية وصفية، حيث تم جمع البيانات من خلال دراسة الأدبيات السابقة وتحليل تجارب الشركات التي تبنت نهج إدارة المخاطر الاستباقية، تم استخدام تحليل البيانات الكمية والنوعية لتقديم رؤى معمقة حول تأثير إدارة المخاطر الاستباقية على نجاح تطوير المنتجات.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة المخاطر الاستباقية بشكل فعال يساهم في تحسين جودة المنتجات وزيادة فرص نجاحها في السوق، وأظهرت النتائج أن الشركات التي تعتمد على نهج استباقي في إدارة المخاطر تتمتع بقدرة أكبر على تحديد المشكلات المحتملة ومعالجتها قبل أن تؤثر على عملية تطوير المنتج، كما بينت الدراسة أن الإدارة الاستباقية للمخاطر تساهم في تحسين الالتزام بالمواعيد النهائية وتقليل التكاليف من خلال تجنب الأزمات والمشكلات الكبيرة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة إدارة المخاطر الاستباقية داخل المؤسسات، وتدريب فرق العمل على تطبيق مبادئ هذه الإدارة بفعالية، كما دعت إلى استخدام أدوات وتقنيات حديثة لتحليل المخاطر ومراقبتها بشكل مستمر. بالإضافة إلى ذلك، أوصت الدراسة بتعزيز التعاون والتواصل بين مختلف الفرق والإدارات لضمان تبادل المعلومات والبيانات المتعلقة بالمخاطر بشكل فعال، مما يساعد في تحسين عملية اتخاذ القرار وزيادة فرص نجاح تطوير المنتجات.

دراسة Kumar (2021)

هدفت الدراسة إلى استكشاف الأطر والممارسات المتعلقة بإدارة المخاطر التقليدية وإدارة المخاطر المؤسسية. تسعى الدراسة إلى فهم كيفية تطبيق الشركات لهذه الأطر لضمان استمرارية الأعمال وتقليل الخسائر المحتملة، أما المتغير المستقل في هذه الدراسة فهو إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة، والتي تشمل تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، ومراقبة المخاطر، وتركز الدراسة على كيفية تطبيق هذه الأبعاد في المؤسسات وكيفية تأثيرها على أداء الشركات. أما المتغير التابع فهو أداء الشركات،

والذي يتضمن الجوانب المالية وغير المالية، مثل الربحية والاستدامة ورضا العملاء، واعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية وصفية، حيث قامت بجمع البيانات من خلال دراسة الأدبيات السابقة وتحليل البيانات الثانوية من تقارير الشركات ودراسات الحالة. تم استخدام تحليل البيانات الكمية والنوعية لتقديم رؤى شاملة حول ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بشكل فعال يؤدي إلى تحسين أداء الشركات بشكل ملحوظ، أظهرت النتائج أن الشركات التي تتبنى نهجاً شاملاً في إدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات والأزمات، كما بينت الدراسة أن إدارة المخاطر المؤسسية توفر إطاراً أكثر تكاملاً وشمولية للتعامل مع المخاطر مقارنة بالإدارة التقليدية للمخاطر، حيث تسهم في تعزيز ثقافة المخاطر داخل المؤسسة وتحسين عملية اتخاذ القرار، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي بأهمية إدارة المخاطر المؤسسية داخل الشركات وتطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات الموظفين في هذا المجال، كما دعت إلى ضرورة تبني تقنيات وأدوات حديثة لتحسين عملية تقييم المخاطر ومراقبتها، بالإضافة إلى ذلك، أوصت الدراسة بتعزيز التواصل بين الإدارات المختلفة داخل الشركة لضمان تبادل المعلومات والبيانات المتعلقة بالمخاطر بفعالية، مما يساعد في تحسين استجابة الشركة للتحديات المستقبلية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالأداء التنظيمي:

1-الدراسات العربية:

دراسة السلمي، مفلح بن حامد (2021)

تهدف هذه الدراسة التحليلية إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية، وتسعى إلى إبراز أهمية العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي، وتحديد مدى تأثير الثقافة المهنية على أداء الموظفين في البنك الأمني، ويتمثل المتغير المستقل في التخطيط الاستراتيجي، والذي يشمل عدة أبعاد كالرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية. وكذلك عملية صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها، ويتمثل المتغير التابع في الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات

الأمنية، وذلك من خلال قياس مستوى الكفاءة والفاعلية والإنتاجية والالتزام الوظيفي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وإجراء تحليل نقدي للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية. كما أظهرت أن الثقافة المهنية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي وربطها بتحسين الأداء الوظيفي، إلى جانب تنمية الثقافة المهنية للعاملين في المؤسسات الأمنية.

دراسة سليمان ومدحت أبو بكر (2019)

تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الإبداعية على الأداء الوظيفي في شركات الاتصالات في الأردن، وتحديد العلاقة بين الابتكار الإداري والأداء المؤسسي، وتركز الدراسة على كيفية تأثير القيادة التي تتبنى الابتكار والإبداع على تحسين الأداء العام للموظفين داخل هذه الشركات، والقيادة الإبداعية تعتبر المتغير المستقل في هذه الدراسة، حيث يتم قياس تأثيرها من خلال أبعاد متعددة تشمل تشجيع الابتكار، وتوفير بيئة عمل محفزة، وتبني تقنيات وأفكار جديدة، في المقابل، يُعتبر الأداء الوظيفي المتغير التابع، ويتم تقييمه بناءً على عدة مؤشرات مثل الإنتاجية، جودة العمل، والرضا الوظيفي، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى العاملين في قطاع الاتصالات في الأردن، وتم تحليل البيانات باستخدام تقنيات التحليل الإحصائي لتحديد مدى تأثير القيادة الإبداعية على الأداء الوظيفي، والعلاقة بين الابتكار الإداري والأداء المؤسسي.

أظهرت النتائج أن القيادة الإبداعية تؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي، حيث وجدت الدراسة علاقة ارتباط قوية بين الابتكار الإداري والأداء الوظيفي، وهذه النتائج تؤكد على أهمية تعزيز الابتكار الإداري لتحقيق أداء مؤسسي متميز، وأن الشركات التي تتبنى الابتكار في إدارتها تحقق أداءً أفضل لموظفيها، وتوصي الدراسة بتفعيل ممارسة الابتكار الإداري في جميع العمليات الإدارية لتحقيق الفوائد المرجوة، كما تشدد على ضرورة دعم ورعاية الابتكار الإداري داخل الوحدات المتخصصة في شركات الاتصالات، وتقترح

الدراسة إجراء المزيد من الأبحاث المستقبلية في مجال الابتكار الإداري لتحديد المعوقات وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

دراسة العبيدي والدباغ (2020)

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فعالية تقييم الأداء الإداري للمشاريع، وتسعى الدراسة إلى الكشف عن دور عناصر الإدارة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي، التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية) في تحسين فعالية تقييم الأداء الإداري للمشاريع، حيث المتغير المستقل في هذه الدراسة هو العوامل الاستراتيجية بأبعادها الخمسة (التخطيط الاستراتيجي، التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية)، أما المتغير التابع فهو فعالية تقييم الأداء الإداري للمشاريع، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من مديري المشاريع والعاملين في الإدارة العليا بالمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعوامل الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي، التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية) في تحسين فعالية تقييم الأداء الإداري للمشاريع، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات العامة، والاهتمام بتطوير نظم تقييم الأداء الإداري للمشاريع بما يتماشى مع المتطلبات الاستراتيجية للمؤسسة.

2-الدراسات الأجنبية:

دراسة (2018) Amalia, Rodoni & Tahliani

تمحورت هذه الدراسة حول تطوير منهجية إدارة الأصول القائمة على المخاطر والأداء في صناعة التعدين، وانطلقت من استخدام منهج الوصفي التحليلي تهدف إلى مساعدة شركات التعدين على تحديد

المخاطر والتصدي لها بشكل فعال، وتحسين أداء الأصول وزيادة عمرها الافتراضي، وكذلك تحسين كفاءة وموثوقية العمليات التشغيلية.

حيث أن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو تطوير منهجية إدارة الأصول القائمة على المخاطر والأداء، وتشمل أبعاد هذا المتغير المستقل عناصر مثل: تحديد المخاطر وتقييمها، تخطيط وتنفيذ الإجراءات التصحيحية، رصد وتقييم الأداء، وعمليات التحسين المستمر، كما أن المتغير التابع هو تحسين أداء الأصول في صناعة التعدين، ويقاس ذلك من خلال مؤشرات مثل: زيادة العمر الافتراضي للأصول، تحسين كفاءة وموثوقية العمليات التشغيلية، والحد من المخاطر التشغيلية والمالية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأصول في صناعة التعدين، كما تم إجراء دراسة حالة لاختبار وتقييم تطبيق المنهجية المقترحة في إحدى شركات التعدين.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق منهجية إدارة الأصول القائمة على المخاطر والأداء كان له تأثير إيجابي كبير على أداء الأصول في صناعة التعدين. فقد ساهمت هذه المنهجية في زيادة العمر الافتراضي للأصول، وتحسين كفاءة وموثوقية العمليات التشغيلية، وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني هذه المنهجية على نطاق واسع في صناعة التعدين، وتوفير التدريب اللازم للعاملين لضمان تطبيقها بشكل فعال.

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على نظريات تتمثل فيما يلي:

النظرية المعرفية:

هذه النظرية تركز على كيفية اكتساب المعرفة والمعلومات وتنظيمها واستخدامها، حيث اعتمدت على مشكلة الدراسة ومحاولة حلها من خلال افتراض مجموعة من الفرضيات والوصول إلى الإجابة على صحة هذه الفرضيات من خلال الاستبيانات والتحليل الإحصائي واستخلاص مجموعة من المراجع والدراسات السابقة في دراستها بهدف جمع البيانات والمعلومات التي يمكن الاستفادة منها في هذه

الدراسة، كما يقوم الباحث من خلال جمع هذه المعلومات بفهم ومعرفة الكيفية التي تعلم فريق المشروع المعارف والمهارات اللازمة في المؤسسات، ومعرفة آليات تنظيم وتخزين المعلومات الفنية والتشغيلية الخاصة بشركات الاتصالات، وإدراك كيفية استخدام هذه المعرفة والمعلومات في اتخاذ قرارات مناسبة وقت الأزمات، وعليه يمكنه من الوصول لنتائج سليمة في هذه الدراسة وتقديم توصيات فعالة لصانعي القرار في هذا المجال.

النظرية البنائية:

بسبب اعتماد الباحث على مجموعة من التجارب السابقة كالرجوع إلى كتب العلماء السابقين في نفس الموضوع محل الدراسة، أو الاعتماد على المراجع سواء كانت (رسائل علمية سابقة- ودوريات منشورة ومحكمة، ومقالات علمية حديثة،.... الخ)، ومن بين المراجع التي اعتمد عليها في الحصول على المعلومات هي تلك الواردة في دراساتها والعمل على فهمها وإعادة صياغتها بطريقته الخاصة بما يحقق أهداف هذه الدراسة ويستخلص استنتاجاتها وتوصياتها، وفي هذا السياق، فإن الباحث يبني معرفته الخاصة بناءً على خبراته السابقة وقراءاته من مصادر متنوعة ومن المعلومات التي سبق له الاطلاع عليها ويقوم بإضافة وتكملة من سبقوه.

9.1 المنهجية وطرق البحث:

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي، والآثار المترتبة على نجاح هذه الممارسات عند تطبيقها على بنك الإمارات دبي الوطني، وسيتم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى مديري ومسؤولي إدارة الأزمات في البنك، ويتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المصممة لقياس جوانب إدارة المخاطر والأزمات مثل: الوعي الذاتي، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية، وتحديد ومراقبة المخاطر كما سيتم تحليل البيانات الكمية باستخدام البرامج الإحصائية لتحديد العلاقات والأنماط بين ممارسات إدارة المخاطر والأداء التنظيمي.

علاوة على ذلك سيتم استخدام المنهج النوعي للاستكشاف التفصيلي من مديري الأزمات وفرق إدارة الأزمات لتصوراتهم وتجاربهم حول فعالية ممارسات إدارة الأزمات والمخاطر في تحقيق نجاح إدارة

الأزمات في بنك الإمارات دبي الوطني، وسيتم تحليل البيانات النوعية باستخدام تحليل المحتوى لاستخراج الموضوعات الرئيسية والفهم العميق لتجارب المشاركين.

أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في الشركات، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

10.1 حدود الدراسة

- **حدود موضوعية:** ستقوم الدراسة بدراسة أثر ممارسات إدارة المخاطر بأبعاده (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، التحكم بالمخاطر، مراقبة المخاطر) على الأداء التنظيمي.
- **حدود مكانية:** ستقتصر الدراسة على بنك الإمارات دبي الوطني
- **حدود زمانية:** ستتم الدراسة خلال العام الدراسي 2024.
- **حدود بشرية:** سيتم التطبيق على العاملين في بنك الإمارات دبي الوطني.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول إدارة المخاطر

1.1.2 تمهيد

تواجه المنظمات في الوقت الراهن الكثير من المخاطر (عدم التأكد)، والأزمات الناتجة عن التغييرات البيئية المتعددة، خاصة عند اتخاذها للقرارات، وهذه المخاطر تختلف بحسب مستوياتها، ومدى تأثيرها، ودرجة تكرارها، وأسبابها (علي، 2021) وقد ناقش الباحثون مفهوم الخطر، وعدم التأكد مطولاً، وحتى الآن لم يتم الاتفاق على تعريف واحد وشامل يُمكن استخدامه في كافة المجالات، فلكل مجال تعريفه الخاص لمعنى الخطر، وكل مجال يختلف معنى الخطر فيه عن المجال الآخر، ويمكن تعريفه بأنه احتمال الفشل في تحقيق العائد المتوقع، ويمكن تعريفه بأنه "حالة من اللا تأكد التي لا يمكن قياسها"، وأما من الجانب الاقتصادي، فيمكن تعريف الخطر بأنه توقع اختلاف بالعائد بين ما هو مخطط، وبين ما هو مطلوب، أو متوقع حدوثه (علوان، 2021)

2.1.2 إدارة المخاطر: النشأة

بدأ الاهتمام بإدارة المخاطر، وإدارتها في عام 1940-1950 في الولايات المتحدة الأمريكية؛ لتدهور الوضع الاقتصادي آنذاك، وضعف ميزانيات المنظمات مما جعل مديري هذه المنظمات والمسؤولين عنها يلجؤون إلى المتخصصين في المخاطر، ومن هنا بدأ استخدام مصطلح (Risk Management) في بداية الخمسينات، وقد ساعد انتشار الشركات متعددة الجنسيات وتوسعها إلى انتقاله إلى دول أخرى، بحسب حمول وأحمد (2012) وقد أشار العنزي والدليبي (2015) إلى أن بداية استخدام كلمة (Risk) كانت في منتصف القرن السابع عشر، وأورد علوان (2021) أنه في نهايات الحرب العالمية الثانية تم نشر أول مقال، بعنوان إدارة الخطر في مجلة "Harvard Business Review" عام 1956، ومن هنا تشكل أول تيار يحاول مواجهة المخاطر، وإدارتها. ويظهر أن إدارة المخاطر نشأت نتيجة ارتباط التأمين، واندماجه، والنظرية المالية ب البنك المالي، وتطبيقات الهندسة بالبرامج الفضائية والعسكرية، فقد جرت دراسات تحليل المخاطر بعد

الحريق الذي حدث في المركبة الفضائية الأمريكية "أبولو" سنة 1967، ومات على أثر هذا الحريق ثلاثة من رواد الفضاء ، فقد اعتمدت "ناسا" الوكالة الفضائية قبل هذه الحادثة على ضمان الجودة، والتحكم بها من قبل المهندسين وخبرتهم العملية لتحليل المخاطر المرتبطة بالحادثة (بوسهمين وشهيد (2017)). وقد كان معمولاً بأنشطة إدارة المخاطر في السابق، إلا أن مصطلح "إدارة المخاطر" لم يكن محدداً بعدُ ، وتكمن أسباب ظهور مفهوم إدارة المخاطر، واستخدامها، كما أوردها العزاوي والبلداوي (2018) بحدوث التطورات التي تؤدي في أغلب الأحيان إلى وجود المخاطر والحوادث، وارتفاع أسعار التأمين بسبب تطور الاستثمارات، إضافة إلى تطور قطاع المشاريع، والاستثمارات التي تؤدي إلى تواجد الخطر، والخسائر في بعض الأحيان، إلى جانب الاختلافات، والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وإدراك مدى أهمية دراسة إدارة المخاطر، خصوصاً بعد التطور في مجال المعدات المتعلقة بالمشاريع التي تحتاج للحماية.

إذن يظهر أن إدارة المخاطر هي عبارة عن نهج قديم، وليست حديثة، بدأت منذ ظهور حاجة الإنسان للأمن والحماية لنفسه وممتلكاته، ولمنع الضرر عنه، إلا أن المسميات والمصطلحات هي التي اختلفت، وتغيّرت مع تطور الأحداث الدائم، والمتتالي في بيئة الأعمال، وعلى جميع الأصعدة، والمجالات البرزنجي وعليوي، (2017).

3.1.2 مفهوم إدارة المخاطر

إن حالات الخطر تبدأ عندما تؤدي التهديدات للانحراف، والاضطراب في أنظمة العمل؛ مما يؤثر سلباً على سير عمل المنظمة، وتحقيق أهدافها؛ لذلك تقوم مثل هذه المنظمات بالاسترشاد بسلسلة من الإستراتيجيات والخطط التي تقوم العمليات بتوفيرها، ويتم عبرها تنفيذ الإجراءات، وتكون خطة إدارة المخاطر، ومكوناتها منبثقة من إدارة مخاطر المنظمة، وتشتمل هذه المكونات، والطرق على المراقبة، وتحليل البيئة الداخلية، وأنشطة مكافحة الاتصالات والمعلومات الضارة، والاستجابة للمخاطر، وتحديد الأحداث، وتحديد الأهداف، وتقييم المخاطر الشيخ وأرتيمة، (2020).

وتعرف المخاطر بحسب طاحون وحجازي (2019) بأنها التقاطع بين نقاط الضعف، وهي ظاهرة تسبب بالضرر، والتعطيل والخطر في اللغة هو الإشراف على الهلاك، وقد ظهر العديد من التعريفات

والمفاهيم المفسرة لمصطلح إدارة المخاطر، لكثرة المفكرين والأدباء الذين درسوا هذا المفهوم، واختلاف مدخلهم

واتجاهاتهم، فقد عرف معهد الأبحاث البريطاني مصطلح إدارة المخاطر بأنه: نشاط، يهتم بتحليل المخاطر التي تتعرض لها المنظمات، ودراستها، وله القدرة للسيطرة عليها، ويمنعها من تحقيق أهدافها (العنزي والدليحي، 2015). ويتكون مصطلح إدارة المخاطر من شقين: الأول هو التخطيط والتنسيق والتنظيم والرقابة للأعمال، والثاني: وهو الخطر الذي يعني كل ما هو غير متوقع، وتباين ما هو متوقع، كما وصفه العبد الرحمن وجبران (2021) وقد اعتبر عز الدين (2018) إدارة المخاطر بأنها التوصل لمنع خطر ما، وتقليل الخسائر الناجمة عنه، والعمل على دراسة وتحليل أسباب هذا الخطر لتجنبه في المستقبل، وعلى المؤسسات العمل على التعرف إلى المخاطر بأنواعها، حتى تقرر الإدارة قبول مستوى المخاطر، وتحديد المستوى الذي ستقوم بقبوله لتعظيم النتائج.

وبحسب (El Khatib 2022) فإن دراسات إدارة المخاطر، وممارساتها، هي الجانب الرئيس لنجاح أي مؤسسة، والغرض من إدارة المخاطر هو زيادة احتمالية الأحداث الإيجابية (الفرص)، وتأثيرها، وتقليل احتمالية الأحداث السلبية (التهديدات). والمخاطر هي الموضوع الرئيس في كل اجتماع تقوم به إدارات المنظمات، إذ يمكن للمخاطرة أن تميل إلى خيارين: الفوز أو الخسارة، فلا بد من الحصول على نظرة عامة على إدارة مخاطر أي مشروع.

كما تعرف ممارسات إدارة المخاطر بأنها مجموعة من الأنشطة الإدارية، تحدّد الإدارة من خلالها المخاطر، وتقوم بوضع الإستراتيجيات، والأهداف التي تحلل المخاطر، وتصنفها وتقوم بقياسها، وتحديد الطريقة المناسبة لمعالجتها بالسياسة، والإستراتيجية الصحيحة وهي وسيلة تسعى إلى تحديد المخاطر، والسيطرة عليها حسب مقدار المخاطرة الذي ترغب الشركة في الوصول إليه، وتسعى أيضا إلى اتخاذ قرارات مناسبة بناءً على هذه المخاطرة (حبشي، 2021). وقد أشار العزاوي والبلداوي (2018) إلى أن مفهوم إدارة المخاطر هو عبارة عن عملية تعمل على تحليل المخاطر وقياسها، وتصنيفها، والسعي إلى التوصل إلى حلول، ووسائل يُمكن من خلالها السيطرة على المخاطر، والتحكم بها ومحاولة الحد من تكرارها، وتقليل عواقبها،

ونتائجها والخسائر الناتجة عنها ، واستخدام الإستراتيجيات والبرامج الملائمة لإدارة المخاطر، ومتابعة هذه البرامج لتحديد طريقة مواجهة المخاطر.

وتساعد إدارة المخاطر المديرين على فهم طبيعة مخاطر العمل، وأنواعها، وتحديدتها؛ مما يسمح لهم باتخاذ قرارات مدروسة، وأكثر وعياً، وهناك أنواع للمخاطر التي يمكن إدارتها وفقاً لـ (2021) Polinkevych et al. وهي مخاطر داخلية، يمكن الوقاية منها، كالمخاطر التشغيلية، والمخاطر الإستراتيجية المرغوب فيها للأعمال، إذ توافق الشركات على وجود هذه المخاطر. والمخاطر الخارجية هي المخاطر التي تقع خارج نطاق تأثير المؤسسة، كالكوارث الطبيعية، والسياسية. ووفقاً لأساسيات إدارة المخاطر فيجب أن تضمن إدارة المخاطر الامتثال للمخاطر المقبولة، والذي لا يعني القضاء المطلق على المخاطر، وإنما التقليل من التهديدات والخسائر الناجمة عنها، ويُظهر (2019) Kraev& Tikhonov التسلسل الهادف لممارسات إدارة المخاطر، وهي مجموعة الإجراءات المكونة من تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، وتطوير وتنفيذ برنامج لتقليل المخاطر، وتطبيق تدابير تعويضية؛ لتسوية الضرر الناجم عن الخطر.

وقد قام آدم (2017) بإيجاز تعريف إدارة المخاطر، بأنه مجموعة من الأنشطة التي تعمل على تغيير العلاقة بين العائد المتوقع، ومقدار المخاطرة المترتبة على تحقيق هذا العائد؛ لتعزيز قيمة الأصل الذي يُنتج من هذا العائد، كما عرف البلبوشي (2018) إدارة المخاطر بأنها عملية رصد المخاطر وتحديدتها، وتحليلها، وقياسها، ومراقبتها ؛ للتأكد من الفهم الصحيح، والكامل لها، والتأكد من أنها ضمن المستويات، والحدود المقبولة؛ مما يزيد فاعلية المؤسسة وكفاءتها، بالتعامل مع الحوادث، إذ إنها فن إدارة السيطرة" والتحكم بالأحداث، وضمان عدم خروجها عن السيطرة. ويُعرف صادق والجمال (2019) إدارة المخاطر بأنها عملية هيكلية، ونظامية، يمكن من خلالها تقييم الخسائر الناجمة عن تحقق المخاطر، ومحاولة اختيار أفضل الأساليب والوسائل والطرق لمواجهة هذه الخسائر، والسيطرة عليها، ومحاولة تقليلها، فهي تحدّد حجم الخسائر، وتقديرها، وهي عبارة عن ثلاث مراحل: تحديد الخسائر، وتقييم الخسائر، واختيار الإستراتيجية المناسبة في الوقت المناسب؛ لتقليل الخسائر.

ويُعرف إبراهيم (2019) إدارة المخاطر بأنها عبارة عن تقنية إدارية للإفادة من أخطاء الماضي، ومنع حدوثها، وتكرارها في المستقبل، والتقليل من حجم خسائرها، ومحاولة الحد من حصول أخطار

متوقعة. ويُشير جاد الله (2010) إلى أن إدارة المخاطر هي عملية إدارية مستمرة، تحاول السيطرة على الأخطار والتهديدات والأزمات، والسعي إلى توجيه طاقة كافة الموارد في المؤسسة، نحو التعامل مع هذه المخاطر بكل قوة، وفعالية، ومحاولة معرفة أسبابها؛ لمنع حدوثها في المستقبل.

وتعتبر إدارة المخاطر نهجاً علمياً لمشكلة إدارة المخاطر التي يواجهها الأفراد، والمؤسسات على حدٍ سواء، ويُعرّف المسؤولون مواجهة المخاطر في المؤسسات والمنظمات باسم: "مديرو المخاطر"، كما أن مصطلح "إدارة المخاطر" هو مصطلح حديث نسبياً، إلا أن الممارسة الفعلية لإدارة المخاطر قديمة قدم الحضارات نفسها، ويمكن التعبير عن إدارة المخاطر بمعناها الواسع بأنها حماية المؤسسات من حيث الأصول، والدخل، وهي عملية تعتمد على فلسفة متميزة، وتتبع تسلسلاً محدداً من الخطوات، وهي وظيفة ذات طابع إداري، تستخدم نهجاً علمياً للتعامل مع المخاطر، والتهديدات المحتملة (Gallati, 2003).

4.1.2 أهداف إدارة المخاطر

بما أن إدارة المخاطر جعلت الفكر في الإدارة يتحول من التأمين في الإدارات المالية والاقتصادية، إلى فكرة الاعتماد على علم الإدارة في المؤسسة؛ من خلال تحليل العوائد والقيم المتوقعة بطرق علمية، تجعل الإدارة قادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة مع وجود الظروف الراهنة المتمحورة بعدم اليقين، وعدم التأكد من النتائج، وهو ما يُظهر الأهمية التي تلعبها إدارة المخاطر لأعمال المنظمات، ومشاريعها (إبراهيم ، 2019) .

وتظهر الحاجة المتزايدة لإدارة المخاطر للأعمال في السنوات الأخيرة، فقد أصبح من المهم والضروري حماية بيانات المؤسسات، فبحسب تقرير المخاطر العالمية 2021-2020 ، الذي نشره المنتدى الاقتصادي العالمي"، فإن الاقتصاد العالمي يواجه مخاطر متزايدة في العديد من المجالات، وهو ما يزيد الحاجة للحماية من الضرر (Björnsdóttir, 2022) .

وتهدف ممارسات إدارة المخاطر إلى تخفيف آثار المخاطر، والتوفير، وتقليل التوتر، وتحقيق المنافع، كما تتميز هذه الممارسات بخصائص متعددة منها: أنها بحاجة لدرجة كبيرة من التركيز، ودراسة البيانات الداخلية والخارجية للمنظمة، إذ تتطلب عمليات إدارة المخاطر اتخاذ قرارات مصيرية وسريعة،

فالمخاطر تحتاج أشكالاً تنظيمية، ومعالجة خاصة، إلى جانب الحاجة لمعرفة نقاط القوة والضعف، ومصادر التهديد؛ من أجل القدرة على إدارة هذه المخاطر (الحاج، 2021). وقد حددت الدراسات ومن ضمنها دراسة تومي (2017) أهداف إدارة المخاطر، التي تركز على تعريف المخاطر، وتحديدتها، ضبطها، وقياسها، وتحليلها، ومحاولة منع تحقق الخطر، أو تقليل مستويات الخطر؛ لتصبح ضمن المستويات الموافق عليها من قبل الإدارة، ومحاولة تقليل الخسائر الناجمة عن الخطر والتخفيف من حدة المخاطر عبر اتباع إستراتيجية مناسبة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى اتخاذ قرارات مفهومة وواضحة وسهلة التطبيق، وتلاءم مع مستوى الخطر، وضمان أن يكون العائد المتوقع متناسباً مع درجة الخطر. وقد أورد العزاوي (2020) أن أهداف إدارة المخاطر على مستوى المنظمة كلها تكمن في استكمال تحقيق أهداف المنظمة ومتابعتها، رغم المخاطر، والخسارة وتخفيض حاصل الأضرار، والخسائر الناتجة عن المخاطر، وتخفيض حاصل الأخطار، للمستوى المناسب للمنظمة، واستخدام إستراتيجية تحد من الأخطار؛ مما يقلل تكاليف الأضرار والخسائر وبالتالي زيادة الدخل، إلى جانب زيادة الأرباح، إذ إن تكاليف تقليل المخاطر أقل من تكاليف الخسائر التي تحدث في حال تحقق حدوث الخطر.

وبالنسبة لعللي (2019) فإن أهداف إدارة المخاطر هي: تنظيم الكفاءة التشغيلية، والاستخدام الفعال لموارد المؤسسة، والسعي إلى تطوير الموارد وحمايتها، ودعم قاعدة البيانات في المؤسسة، كذلك دعم الموارد البشرية وتطويرها، وتخفيض التغيرات والمخاطر غير المهمة، واستخدام وسائل وطرق وسياسات لتحديد الأولويات، واتخاذ القرارات التي تجعل المؤسسة قادرة على إدراك الفرص والتحديات، أو التهديدات ودعم تنفيذ المشاريع، والأنشطة داخل المؤسسة عن طريق إعداد إطار عمل محدد ومتخصص.

ومن أهداف إدارة المخاطر تقليل احتمالية حدوث المخاطر، وتخفيف الخسائر المحتملة في حال حدوث الخطر المحتمل، فالهدف الأساسي والرئيس والجوهري من - خطط وإستراتيجيات إدارة المخاطر المتبعة هو السعي لضمان بقاء المؤسسة، والتغلب على الخطر، أو عدم اليقين للوصول إلى أهدافها (2020 Lima et al.,).

5.1.2 أهمية إدارة المخاطر

تكمن أهمية مواصلة تطوير الممارسات الخاصة بإدارة المخاطر للوصول إلى توافق بين ممارسات إدارة المخاطر، والعوامل الطارئة، خاصة أن مناهج إدارة المخاطر لا تزال ناشئة، وغير مثبتة كثيرًا؛ لذا من الأفضل بناء مقترحات موائمة تؤدي لتحقيق النتائج، إذ يتفق معظم صانعي السياسات، والمتخصصون بقطاع الخدمات المالية، خاصة على أن زيادة الوضوح الداخلي حول المخاطر المادية، والإفصاح عنها تؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل، وهم يعتقدون أن أهم دور لوظيفة إدارة المخاطر هو تحديد الخطر، ثم قياسه، فإدارة المخاطر هي فن أكثر من كونها علماً، مما يجعل إدارة مخاطر المؤسسة أكثر موثوقية وفعالية، فإدارة المخاطر هي من - تخصصات الإدارة التي يكون فيها القياس صعباً بشكل خاص، ويتضمن القياس محاولة تحديد الظواهر، أو الأحداث التي حدثت أو التي تحدث الآن، لكن إدارة المخاطر تتناول الأحداث المستقبلية التي لم تحدث، وقد لا تحدث من الأساس، وهنا تظهر أهميتها بوجود الارتباط الوثيق بين المخاطر، والخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، وتكون نتيجة لذلك مرتبطة بمخاطر تنفيذ الإستراتيجية، وثقافة المنظمة هي النموذج المتحكم بهذه المخاطر، فالأنظمة والقواعد والمبادئ التوجيهية هي خط الدفاع الأول ضد المخاطر (Kaplan & Mikes 2016)

تؤدي إدارة المخاطر العديد من الوظائف والمهام، فأهدافها مترابطة، ووظائفها

تفاعلية، وتحافظ على الأصول، وتحمي المصالح، وتضمن الاستمرارية؛ من خلال إعداد التقارير المتعلقة بأحجام المخاطر، وآثارها، وتكاليفها، وهي إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية التي تنفذ الالتزامات تجاه الموظفين وتحد من خسائر المؤسسة، ومحيطها، وتحدد الالتزامات، كما تسعى إدارة المخاطر إلى حماية سمعة المنظمة بحماية مقدراتها، وإبعادها عن الخسائر، وحماية قواعد البيانات الخاصة بها، وتحسين نقاط ضعفها، كما تسهم إدارة المخاطر في التخطيط الفعال، والسيطرة والرقابة والاستمرارية في العمل، وتسعى إلى تطوير الأداء، ودعم الأنشطة التنفيذية، بالطرق المنهجية، وإن أهم الفوائد التي تحققها إدارة المخاطر للمؤسسة تحسين ثقة المساهمين في المؤسسة، وتحسين قيمتها، وتقليل المخاطر وما تنتجه من خسائر، وتعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف المختلفة (الرواشدة والشورة، 2022).

كما أشار فتحي (2020) إلى أن أهمية إدارة المخاطر تكمن في حماية الإدارة في أية مؤسسة للأموال، والأشخاص والأموال، من الأخطار العديدة؛ لضمان استمرارية العمل الجيد ضمن ظروف صحية وملائمة من جميع النواحي.

وبسبب التقدم التكنولوجي الكبير، والمتلاحق في بيئة المنظمة الداخلية، حتى الخارجية، فقد تزايد الاهتمام بأساليب إدارة المخاطر في المنظمات والشركات وانتشرت العديد من الكتب والمقالات والمجلات التي تناولت المواضيع المتعلقة بإعداد أنظمة خاصة بإدارة المخاطر، وتلفت الانتباه إليها؛ من أجل المحافظة على إبقاء المنظمات، واستدامة المنافسة لديها، وسعيًا لمواجهة التطورات غير المرغوب فيها من قبل المنظمات؛ لأن أنشطة هذه المنظمات أصبحت محفوفة بالمخاطر (محمد و نوري، 2020).

كما أن أصبحت مواءمة المخاطر أمرًا صعبًا؛ نظرًا لتحول المؤسسات إلى البيئة السيبرانية، في ظل التطورات الرقمية الناشئة، والمتطلبات التنظيمية، والمخاطر والتهديدات، وتقلب السوق والمنافسة، إلى جانب عدم نضج حوكمة المخاطر؛ مما يؤدي إلى مسار غير واضح لاتباعه من قبل المنظمات، فالافتقار إلى نهج إستراتيجي واضح في إدارة المخاطر، وسوء إدارة المخاطر يؤدي إلى فشل المنظمات؛ لذا لا بد من التركيز على إدارة مخاطر المنظمة؛ لضمان مواجهة المخاطر، وبالتالي ضمان نجاحها، ومن هذا المنطلق تظهر أهمية إدارة المخاطر (Althonayan) Andronache, 2022 & فمعظم المؤسسات والشركات، ونتيجة لتطور المخاطر كالهجمات الإلكترونية مثلًا، يجعلها أكثر استثمارًا بإدارة المخاطر، وتقليل استعدادها للمخاطر الجديدة، وتكاليف الهجمات الآثار السلبية على قيمة المساهمين)، إذ أن إنفاق المؤسسة المزيد على إدارة المخاطر يقلل المخاطر الجديدة، ويُحسن الشروط التي تتعامل بموجها مع أصحاب المصلحة، فالخاصية الأهم بالنسبة لإدارة مخاطر المؤسسة أنها تحمي سمعة المؤسسة، فإذا تأثرت سمعة الشركة، أو المؤسسة، فهذا يعني ملاحظة أصحاب المصلحة حدثًا، أو خطرًا غير متوقع، أثر على الشركة، يقررون عدم التعامل مع هذه المؤسسة، فعلى سبيل المثال، إذا كشفت إحدى المؤسسات عن عيب في منتج من منتجاتها، أو خدمة من خدماتها، يظل العملاء على استعداد لشراء منتجاتها، ولكن بسعر أقل، لمراعاة حقيقة أن هذه الشركة غير موثوقة، أو غير جديرة بالثقة كما كانت في السابق، فإدارة المخاطر تسهم في تقييم المؤسسة لتعرضها للمخاطر، وتقوم بتعديل سياساتها؛ وفقًا لفهمها الجديد لتوزيع الخسائر، فإذا كان التوزيع الجديد

للخسائر أقل ملائمة لأصحاب المصلحة من التوزيع السابق، فإن الشركة بهذه الحالة تعاني من فقدان سمعتها، والعكس صحيح أي إذا كان تقييم توزيع الخسائر منطقياً وأكثر ملائمة، نتيجة لتوفر معلومات جديدة، فإن الشركة تزيد من نفقاتها لتقليل احتمالية وقوع خطر، أو هجوم، وتستثمر أكثر في إدارة المخاطر، وتقلل استعدادها لتحمل مخاطر جديدة، كما أن أهم خصائص إدارة المخاطر تجعل المؤسسة مدركة للمخاطر الممكنة، وعلى دراية كاملة بها، فالتنبؤ بالخطر يقلل الخسائر الناجمة عن هذه المخاطر، ويؤدي إلى حماية سمعة المؤسسة الاستثمار في تخفيف المخاطر (Kamiya et al., 2021)

6.1.2 أنواع وخصائص إدارة المخاطر

ويُمكن أن يتم تطبيق إدارة المخاطر على مؤسسة كاملة بأي وقت، وبجميع مستوياتها ومجالاتها، كما يُمكن تطبيقها على مشاريع ووظائف وأنشطة محددة بذاتها، فتقوم المؤسسة بإدارة مخاطرها، عبر تحديد وتحليل وتقييم إذا ما كان يجب عليها معالجة المخاطر عن طريق تعديل هذه المخاطر، حتى تلي المعايير التي وضعتها هذه المؤسسة، فعلى الرغم من تطوير ممارسات إدارة المخاطر في العديد من البنوك بمرور الوقت، فالاعتماد على عمليات تقع ضمن إطار شامل سوف يُساعد في ضمان إدارة مخاطر فعال، وكفؤ ومتربط عبر المؤسسة (منصة إدارة المخاطر 2021)

ومن أهم خصائص إدارة المخاطر أنها جزء رئيس، ومهم من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، وهي إجراءات منظمة تتبعها المؤسسات لمواجهة المخاطر، والحوادث، كما أن أنشطة إدارة المخاطر مستمرة ومتطورة، وتتعامل بمنهجية مع المخاطر، إذ إنها تندمج بثقافة المنظمة، كما أن إدارة المخاطر تسعى إلى القيام بالدراسات حول جميع الحوادث الحاصلة في المؤسسة في السابق، والإفادة من إجراءات إدارة المخاطر، التي تم العمل بها في السابق، إضافة إلى قيام إدارة المخاطر بتقييم الإجراءات، وتحليلها على كافة أجزاء المؤسسة لدراسة المخاطر المتوقعة، وغير المتوقعة المحتمل حدوثها)، والكشف عن تأثير هذه المخاطر على المؤسسة، وكوادرها البشرية ومواردها، وتسعى إدارة المخاطر إلى الاهتمام بالعاملين، وتقييدهم بإجراءات السلامة، وتقوم المؤسسات من خلال إجراءات إدارة المخاطر بالاحتفاظ بالسجلات المتنوعة حول السلامة عن كل ما يتعلق بالحوادث، والتدريبات والخسائر المادية، وأوقات العمل الضائعة؛ للاستعانة بها في دراسات السلامة، لتلافي مسبباتها في المستقبل (صالح والربيعي، 2018). كما أن تبني المؤسسات لمبادئ

إدارة المخاطر، وتقنياتها بالاعتماد على القواعد المرتبطة باتخاذ القرارات والمتصلة بإدارة المخاطر فيها، كان بفعل تطور إدارة

المخاطر وزيادة الاهتمام بها، وقد تطورت هذه القواعد التي يتم تطبيقها على مواقف المخاطرة، ومن ضمن هذه القواعد التفكير بكل الاحتمالات، وعدم المجازفة بأكثر مما تستطيع المؤسسة تحمله، وعدم المجازفة بالكثير مقابل القليل (عبدلي وعشعاشي، 2012) ومن أهم تصنيفات إدارة المخاطر : مخاطر عامة، ومخاطر خاصة، وتعرف المخاطر العامة بأنها المخاطر المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة كالاقتصاد، وتعرف المخاطر الخاصة بأنها تلك المرتبطة بالبيئة الداخلية للموارد البشرية، ومخاطر المال والأعمال، فمخاطر المال متعلقة بالخسائر في الأسواق المالية، بحيث تعجز المؤسسة عن سداد التزاماتها وديونها من أصولها التجارية، ومخاطر الأعمال متعلقة بمنتجات المؤسسة وخدماتها، والعمل فيها بشكل عام كما ذكرت العياشي (2016). وقد صنفها المري وآخرون (2020) إلى : إدارة المخاطر الإستراتيجية، وإدارة المخاطر التقليدية، فإدارة المخاطر الإستراتيجية هي: الإدارة التي تركز، وتسيطر على البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتستطيع المؤسسة في هذه الحالة تتبع المخاطر الإستراتيجية، وتتشكل سمعة جيدة للمؤسسة وثقة من قبل العملاء، كنتيجة لها، وهي نوع من إدارة المخاطر التي لا تتنبأ بالمخاطر فحسب، بل تستطيع اكتشاف حلول لهذه المخاطر الإستراتيجية، وفي هذا النوع من إدارة المخاطر يجب أن تكون المنظمة على درجة عالية من التنظيم الإستراتيجي، بحيث تكون أهدافها، وخططها واضحة ومدروسة؛ لأنها تواجه نوعاً مجهولاً من المخاطر يصعب فهمها قبل حدوثها بوقت قصير، وهو عكس إدارة المخاطر التقليدية التي تواجه نوعاً ممنهجاً من المخاطر القابلة للتنبؤ، والتي من السهل أن يتم السيطرة عليها، واحتوائها عبر خطط قد سبق التعامل بها.

ومن أهم أدوات إدارة المخاطر بحسب بوسهمين وشهيد (2017) تمويل المخاطرة ويعني تمكين الأموال، وإتاحتها لضمان مواجهة الخسائر، وتعويضها، ويكون ذلك بالاحتفاظ بجزء من الخطر، وتحويل الجزء الآخر، والتحكم في المخاطرة ويعني اتخاذ الإجراءات اللازمة عن طريق الرقابة والتحكم بتقليل الخسائر إلى أدنى مستوى، أو منع حدوث المخاطر. وفي الوقت الحالي، لا بد من تبني وتطوير نهج شامل لإدارة المخاطر، وليس الإدارة التي تتعامل مع الأجزاء المختلفة لإدارة المخاطر، بل يجب تحديد إجمالي

المخاطر المحتملة إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة كاملة، بالشكل الذي يسمح لمجلس إدارة المؤسسة بإدارة المخاطر بالشكل الذي يساعده على الإلمام بالمعرفة الجماعية بالمخاطر؛ من أجل اتخاذ قرارات فعالة تدعو إلى مواءمة عمليات إدارة المخاطر مع هذه المخاطر، وهو ما ساهم باكتشاف مزايا إستراتيجيات إدارة المخاطر الجديدة بفعل التطور التقني، وغيرها، ومن هذه المزايا تحسين الأداء المالي، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال إدارة المخاطر ذات الإمكانيات التأثيرية الكبرى، والفهم المشترك لمستويات المخاطر، ومراقبتها من قبل وحدات الأعمال بالشكل المتسق الذي عزز عملية صنع القرار، وإدارة المخاطر بشكل أفضل، وإعداد التقارير؛ مما يؤدي إلى تحسين حوكمة الشركات والوفاء بمسؤوليات أصحاب المصلحة، وضمان الامتثال للمتطلبات التنظيمية، وفي هذا الوقت فإن أهم ما تحاول برامج إدارة المخاطر توفيره، هو مستوى من التأكيد على أن أهم المخاطر قد تم تحديدها وإدارتها، إلا أنه في الغالب تقصر هذه المؤسسات في تقييم وتجميع تلك المخاطر من منظور إستراتيجي، فالنظام الإداري يجب أن يكون كاملاً، يربط المخاطر بقيمة المساهمين، ويرتبط بالبيئات الديناميكية التي تعمل فيه المؤسسة (Gallati, 2003).

ومن أجل التحول نحو نهج إدارة مخاطر إستراتيجية لإدارة المخاطر في أي مؤسسة، فلا بد من التأكيد على الحاجة إلى قدرات قيادة تنفيذية، ومشاركة نشطة بالمخاطر، بحيث يجب أن يكون لإدارة المخاطر تأثير مباشر على صياغة إستراتيجية المؤسسة وتخطيطها، كما لا بد من انعكاس أبعاد صياغة إستراتيجية، وتخطيط في عملية إدارة المخاطر في المؤسسة، وأن تكون إدارة المخاطر أكثر ديناميكية بالإضافة إلى فهم تصورات المخاطر للمؤسسة، ففهم المخاطر وتفسيرها وتصورها هو مكون حاسم في ممارسة إدارة المخاطر الإستراتيجية، ومن الضروري أن يكون هناك إطار عمل مختلط لإدارة المخاطر لتوجيه عمليات وإجراءات إدارة المخاطر (McCabe, 2021).

7.1.2 أبعاد إدارة المخاطر

يوجد العديد من أبعاد لإدارة المخاطر، ويعود الاختلاف في التحديد الدقيق لهذه الأبعاد، نظراً لاختلاف اختصاصات الباحثين العلمية، وخبراتهم العملية، وطبيعة البيئة التي طبقت فيها دراساتهم، وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على الأبعاد الآتية: تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، وتقييم المخاطر،

والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) بهدف قياس مستوى إدارة المخاطر في وزارة الصحة الأردنية، وتم اختيار هذه الأبعاد بما يتناسب وبيئة العمل الأردنية، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

أولاً: تحديد المخاطر:

إن تحديد المخاطر هي العملية التي تعطي إدارة المخاطر إرشادات حول كيفية البدء بتنفيذ إدارة المخاطر، ويكمن الهدف من هذه الخطوة، أو من هذه العملية بتحديد مخاطر المشروعات، وكافة مصادر مخاطر هذه المؤسسة، إذ إن المخاطر بحسب (Sanghera 2019) عبارة عن مخاطر مخفية، ومجهولة في جميع المشروعات والمجالات في المؤسسة، وهي بانتظار مهاجمة المؤسسة، ويكمن مفتاح إيجادها بعدم التأكد الذي يأتي من مصادر مختلفة سواء في الغموض، أم الاحتمالات أم الافتراضات فالبحت عن مجالات الغموض والافتراضات والتقدير والوثائق هي الأساس كبداية لتحديد المخاطر.

يُعد تحديد المخاطر عملية مستمرة، يسمح الإطار المقترح للمؤسسات في التعامل مع المخاطر المعقدة، والمتزايدة وتحديدها، بناءً على كيفية تعرض الموارد التنظيمية للخطر بمرور الوقت، ويمكن للمديرين استخدام شكل من أشكال تحليلات التحكم بالمخاطر لوحة تحكم مراقبة لجميع المخاطر المحددة في إطار كل مجموعة تفاعل على أساس منتظم لتصبح المؤسسة أكثر استباقية في إدارة المخاطر واستغلال الفرص (Mishra et al., 2019).

وفي مرحلة تحديد المخاطر يُمكن الإعلان، والكشف عن المخاطر والحوادث غير المرغوب فيها في المؤسسة بشكل نظامي، ومن خلال هذه المرحلة يتم التعرف على المخاطر المهمة، ويتم تحقيق التعرف على المخاطر بعدة طرق، من ضمنها مراجعة المخاطر الشائعة من خلال قوائم المخاطر المحتملة، والتحديد المعتمد على التصنيف عن طريق تفصيل، وتحليل جميع مصادر المخاطر المحتملة، وهناك طريقة التحديد الذي يتم الاعتماد فيها على الأهداف، وهو تحديد ما هي المخاطر التي تقف عائقاً أمام تحقيق الأهداف المرجوة (تير وحركات، 2018). ويمكن أن يساعد التحديد الدقيق للمخاطر بتعديل احتمالية حدوث المخاطر، فكل مشروع، أو نشاط ينطوي على درجة معينة من المخاطر، وعلى الرغم من الحاجة إلى تحديد جميع المخاطر المحتملة، يجب أن تركز الجهود على المخاطر الأكثر أهمية وبالتالي، يجب إجراء تحديد المخاطر كجزء من عملية التعريف الأولي للمشروع، أو النشاط، جنباً إلى جنب مع تخطيط المشروع والميزانية

والجدولة، وفي بعض الحالات، يؤدي تحديد المخاطر إلى إلغاء المشروع، أو النشاط أو إجراء تعديلات كبيرة أثناء مرحلة التخطيط الأولى، وبالتالي من أجل تحقيق تنفيذ ناجح للمشروع لا بد من ضرورة تحديد وتوزيع المخاطر في المراحل الأولى من المشروع، فإذا تم تحديد المخاطر، وإدارتها بوقت مبكر، فإن عواقبها على النتيجة النهائية للمشروع أو النشاط ستكون أقل؛ لأن تكلفة تنفيذ التغييرات في المشروع أقل أيضاً في هذه المرحلة من مواجهة الخسائر التي تترتب عن المخاطر في حال وقوعها بالفعل، فالهدف من تحديد المخاطر هو تحديد جميع المخاطر المحتملة و وضع حلول للتخلص، أو التقليل من المخاطر الهامة ونتائجها، ومن خلال تحديد المخاطر. يتكون أساس مهم لتحليل (Sarvari et al., 2019) المخاطر، وتقييمها كما أن تحديد الخطر هو عبارة عن التعرف على الخطر، وخصوصاً المخاطر ذات الأهمية، وبما أن مصادر المخاطر عديدة فإن السعي إلى تحديد المخاطر يُمكن من التعرف على مصدر المخاطر والحوادث التي أدت إلى حصول الخطر، فمصدر الخطر يمكن المؤسسة من البحث فيه، والهدف من تحديد الخطر والتعريف به إلى تحديد تعرض المنظمة، أو المؤسسة لعدم التأكد، وهذا يتطلب المعرفة الجوهرية سواء بالمؤسسة نفسها، أم حتى بالسوق التي تشارك فيه المؤسسة، وجميع البيئات من حولها التي تتواجد هذه المؤسسة ضمنها سواء السياسية، أم البيئية أم القانونية، أم الاجتماعية، أم الثقافية، كما يتطلب الفهم السليم والمتكامل للأهداف التشغيلية والإستراتيجية للمؤسسة، ومن أهم الطرق التي تسهم في التعرف على المخاطر قوائم المراجعة، ومخطط التقارب، وتحليل الافتراض، والمقابلات الشخصية، والتحديد الذي يعتمد على الأهداف، والتحديد الذي يعتمد على السيناريو (بوداود وسليمة، (2023).

ويُعد سجل المخاطر وثيقة فيما نتائج عملية تحديد المخاطر، ومعالجتها، وكأنها الهوية الخاصة بالمؤسسة، والتي تحتوي على كافة المعلومات المتعلقة بالمخاطر داخل المؤسسة، والمتعلقة بأنشطتها ومشاريعها، وتتوثق مخاطر المؤسسة عبر سجل المخاطر، وتقرير الجودة ويتم إضافة مخرجات تحديد المخاطر عليه؛ لذا فإن طريقة كتابة المخاطر يجب أن تكون تفصيلية مع وجود التحديثات، والتفصيلات التي يتم إضافتها بشكل دائم (Sanghera, 2019).

إن تحديد أولويات المخاطر متبوعاً بتطبيق منسق، واقتصادي للموارد، يؤدي إلى تقليل السيطرة ومراقبتها على احتمالية الأحداث المؤسفة وتأثيرها، أو لتعظيم تحقيق الفرص؛ لأن الفهم الجيد للمخاطر،

وتأثيرها المحتمل يدعم الهيكل الفعال لإدارة المخاطر في اتخاذ قرارات أفضل، كما أن تحديد المخاطر هو المرحلة الأولى من مراحل إدارة المخاطر، وأن التحديد الصحيح للمخاطر يضمن فعالية إدارة المخاطر، فإذا لم ينجح مديرو المخاطر بتحديد الخسائر التي تتعرض لها المنظمة ، أو المكاسب المحتملة التي تتحدى المنظمة، فإن هذه المخاطر غير المحددة تصبح غير قابلة للإدارة، وفي العادة يبدأ المدقق بعملية تقييم المخاطر الكاملة عن طريق تكوين توقعات لأرصدة الحسابات، فالمدققون لهم الدور الأساس بتحديد المخاطر داخل المؤسسة بشكل مستمر، بالإضافة إلى أن تحديد المخاطر هو عملية مستمرة، يكون فيها البحث مستمرا ودائماً عن مخاطر جديدة، ويُعد تحديد المخاطر أمراً بالغ الأهمية؛ لأنه يضمن إنشاء وظيفة إدارة المخاطر، بجميع أنحاء المؤسسة وبأكملها، ويساعد تحديد المخاطر على فرز المخاطر حسب أهميتها، كما يساعد تحديد المخاطر الإدارة على تطوير إستراتيجية إدارة المخاطر، لتخصيص الموارد بكفاءة (Kiprop&Tenai, 2017)

ثانياً : تحليل المخاطر

إن هذه الخطوة هي الخطوة المكملية لتحديد المخاطر، ومن خلالها يتم تقدير المخاطر، وما يترتب عليها من خسائر، وأضرار في حال وقوعها، تقديرًا ماديًا، وتتضمن عملية تحليل الخطر وقياسه احتمالية وقوع الخطر، وتقدير خطورته وأضراره، من خلال قياس أكبر قيمة خسارة ممكن الوصول لها أقصى خسارة ممكنة، وتحديد أي من التدابير سوف يتم التعامل معها، وتقييم الخسائر، والأضرار والعوامل المتأثرة حمول وبوشناق (2012) ، وهو بحسب علي وحسين (2015) نوعان: تحليل نوعي ويُعنى بتقدير المخاطر بالنوع والموضوع، وتحليل كمي : ويُعنى بالتحليل الإحصائي للمخاطر، وهذه المرحلة يُمكن معرفة مقدار نتائج هذه المخاطر، ومدى تأثيراته السلبية، ومن وجهة نظر عوض وخشمان (2022) فإن التحليل النوعي للمخاطر هو تقييم أثر احتمال حدوث الخطر، وفي هذه المرحلة يتم ترتيب هذه المخاطر وفقًا لاحتمالات تأثيرها على الأهداف المرجوة، مثل مخاطر السمعة. والتحليل الكمي للمخاطر هو التحليل الرقمي لاحتمال حدوث الخطر، ومدى تأثيره على الأهداف المرجوة، وفي التحليل الكمي يتم تحديد الاحتياجات اللازمة من حالات عدم التأكد، ومخصصات الطوارئ، وحجم التكاليف، مثل المخاطر المالية. وفي هذه المرحلة يتم تحديد المخاطر محتملة الوقوع، وما هي احتمالية وقوع خسارة، وبالتالي يتم تقديم الخطر ذي

الدرجة العليا، أو الخطر الكبير على المخاطر الصغيرة والمتوسطة، ويتم تصنيف المخاطر إلى مخاطر مهمة جداً، ومخاطر مهمة ومخاطر غير مهمة، أو عن طريق تبويب المخاطر وتصنيفها إلى مخاطر جسيمة، ومخاطر متوسطة، ومخاطر قليلة، وهذه المرحلة تُعدّ من المراحل المساعدة، والأهم الإدارة المؤسسات؛ لأنها تحلل الخطر، وتقّيس آثاره على المؤسسة، ومدى حدوثه أثناء وضع معايير الموارد وعواملها، والجودة، والوقت في عين الاعتبار (الرواشدة والشورة، 2022).

والتحليل عملية تسعى إلى فهم طبيعة الخطر، وتحديد مستوياته، إذ إن أساس اتخاذ القرارات، والتقدير هي خطوة تحليل المخاطر، ومن خلال هذه الخطوة يمكن تحديد الإستراتيجيات المناسبة لمعالجة الخطر، وإذا كان هناك حاجة للمعالجة أو (Erdogan, 2015) لا وتستخدم بشكل أساسي أساليب التحليل النوعية للمخاطر لتحديد المخاطر أو تصنيفها، وبناء الأفكار عن هذه المخاطر، بينما تستخدم الأساليب الكمية لتقدير المخاطر، وتعتبر عملية تحليل المخاطر وإدارتها أمراً حيوياً لاستمرار المنظمات والمؤسسات ونجاحها، ويتم استخدام العديد من الأدوات لتحليل المخاطر وتقديرها بدقة في المؤسسة، وعادة ما يتم إجراء دراسات تحليل المخاطر وتقديرها في مكان العمل لمنع الحوادث والأمراض المهنية، وتقليل الخسائر بعملية الإنتاج، وتجنب الإضرار بسمعة المنظمة، وتقليل تأثير مثل هذه الحوادث والمخاطر في أي منظمة، إذ إن الهدف من تحليل المخاطر، وممارسات تقييمها هو تحديد المخاطر المحتملة بأنظمة الإنتاج، والخدمات، ومراجعة أنظمة التحذير الحالية، وتدابير السلامة لاكتشاف المخاطر المحتملة، والتأكد من أن هذه التدابير يتم تنفيذها بالشكل الصحيح، ويظهر أن القضية الأكثر أهمية من التحليل هي التعرف على السبب الرئيس للمخاطر، وتحديد التدابير المناسبة؛ لتجنب مثل هذه الظروف الخطرة (Multu & Altuntas, 2019).

ومن خلال إجراء تحليل المخاطر، يمكن للمؤسسة إنشاء صورة للمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها، ويمكنها مقارنة البدائل والحلول المختلفة من حيث المخاطر، وتحديد العوامل، والظروف والأنشطة والأنظمة والمكونات المتعلقة بالمخاطر، كما يمكن من خلال تحليل المخاطر توضيح تأثير التدابير المختلفة على المخاطر، وغالباً ما يتم إجراء تحليلات المخاطر؛ لتلبية المتطلبات التنظيمية، ويمكن التعبير عن تحليل المخاطر بأنه دعم اتخاذ القرارات في أي مؤسسة، فيمكن أن يوفر التحليل أساساً مهماً لإيجاد التوازن

الصحيح بين الاهتمامات المختلفة مثل السلامة، والتكاليف ويوفر أساسا لمقارنة البدائل المختلفة، ومن أجل أن تكون طريقة التحليل جيدة ومناسبة، يجب أن تكتسب المؤسسة المزيد من المعرفة تدريجيًا فيما يتعلق بالحل النهائي، ومن هنا تصبح طريقة التحليل أكثر تفصيلا، وأكثر إمكانية، وبالتالي أكثر فعالية (Aven, 2015)

وبما أن الهدف من تحليل المخاطر هو مساعدة المديرين على فهم المخاطر، والفرص التي يواجهونها بشكل أفضل، وتقديم الخيارات المتاحة التي تساعد في السيطرة على هذه المخاطر بشكل عام، وبما أن عملية التحليل تشكل العنصر الأكثر إفادة وبناء في عملية إدارة المخاطر برمتها، فإن عملية التحليل تعتمد على جمع البيانات، والمعلومات حول المخاطر المحتملة في بيئة المؤسسة، سواء الداخلية أم الخارجية، فمن خلال تقليل حالة عدم اليقين عبر الحصول على مزيد من المعلومات يمكن لصانع القرار أن يقرر أن هناك الكثير من عدم اليقين لاتخاذ قرار قوي، ويطلب جمع المزيد من المعلومات باستخدام نموذج تحليل المخاطر، ومن هنا، يمكن لمحلل المخاطر أن يقدم المشورة، بما يتعلق بالطريقة الأقل تكلفة لجمع البيانات الإضافية، التي تكون مطلوبة لتحقيق المستوى المطلوب من الدقة (Vose, 2008).

وبحسب صالح والربيعي (2018) فإن تحليل المخاطر هو إستراتيجية وقائية من المخاطر، وكيفية التعامل مع الحوادث والخطر، ومحاولة الخروج منها بأقل الأضرار، إذ يتم تحليل إشارات المخاطر التي من المحتمل أن تحدث بنسبة احتمال معقولة، وباستخدام المعلومات والبيانات المتوفرة عن الخطر، ومصادره وتحليلها، فيستلزم تحديد الخطوات التي ستكون متعلقة بالتحليل؛ لمعرفة مدى خطورة هذه المخاطر، وكيف يتم مواجهتها، والتقليل من نتائجها السلبية، وبالتالي تقليل الخسائر المادية والبشرية.

ويمكن تسمية هذه المرحلة بتشخيص المخاطر، وهي أن تأخذ المؤسسة الخسائر المحتملة بعين الاعتبار، فالتشخيص هو دراسة مسببات الخطر، ومصادره، وقد تكون مصادر الخطر تجارية، أو بيئية، أو تنظيمية داخلية وخارجية)، أو سياسية، أو مناخية، أو تقنية، ومن الممكن التعرف على مصادر الحوادث، والمخاطر عن طريق قوائم الاستبانة، أو عبر الاطلاع على رسوم البيانات المتعلقة بسير العمل، والقوائم المالية، وتحليل معلومات خسائر المؤسسة السابقة التي ستكون مصدر تعرف على الخسائر المثيلة لها، والممكن حصولها في المستقبل (علوان (2021).

ثالثاً : تقييم المخاطر

تتمثل المهمة الرئيسة ذات الخصوصية الأكبر بتقييم المخاطر، فمن أجل تحديد طريقة التعامل مع المخاطر التي تم تحديدها ، وتحليلها لا بد من أن يتم تقدير تأثيرها وتقييمه على المؤسسة، ولا بد من استخدام المؤسسة لمعايير تقييم منتظمة للخطر، ومن ثم تكون قد توفرت المعلومات حول مستويات المخاطر، وأنواعها؛ مما يُمكن المؤسسة من ترتيب المخاطر حسب الأولوية، وعلى أساس ذلك يتم التعامل معها وفقاً للأهمية؛ حسب أهداف كل مؤسسة طعيمة والغربان (2022).

فهي العملية التي يتم من خلالها الإفادة من تحليل المخاطر، واستخدام نتائج التحليل اتخاذ القرارات عبر المقارنة بأهداف المخاطر، أو ترتيب إستراتيجيات تقليل المخاطر ترتيباً نسبياً، أي استخدام تقديرات المخاطر من أجل اتخاذ القرار الشيخ وأريمة، (2020) كما أن التقييم الشامل للمخاطر بشكل عام، يزود المؤسسة وإدارتها بالمعلومات الضرورية حول تدابير التحكم المناسبة؛ مما يسهل اتخاذ القرارات المناسبة (Haleem, 2020) فعملية تقييم المخاطر هي عبارة عن تقييم تأثير هذه المخاطر وقياسه، وتقديره تقييم عواقب الخطر)، وعبر هذه الخطوة تتمكن إدارة المؤسسة من وضع الإستراتيجيات والخطط للتعامل مع أنواع المخاطر التي من المحتمل أن تواجه المؤسسة (Chin et al., 2020)، ويكون التقييم والقياس عن طريق إعداد مقاييس آلية عمل هذه المقاييس ومعرفتها؛ من أجل تتبع مدى استقرارها عبر الوقت، وعبر الأخطار المتعددة والمختلفة علي وحسين (2015) وهو تقييم وتيرة حدوث التهديد، والخطر والضرر الناجم عنه وشدته طاحون وحجازي (2019)

يمكن إجراء تقييم مفصل للمخاطر، فقد تنشئ المؤسسة منهجية مفصلة للمخاطر للتعامل معها، وقد تتضمن هذه المنهجية تقييم المخاطر، وإعطائها تصنيفاً لمقارنتها بحد القبول في المؤسسة، ثم تحديد الاستجابة الكافية للمخاطر، ويمكن أن يكون هنالك العديد من مصفوفات المخاطر، التي يمكن استخدامها لاستخلاص مستويات المخاطر، والطريقة البسيطة هي تقييم هذه المخاطر لإعطائها تصنيفاً. وهناك العديد من العوامل التي يمكن تصنيفها، وهي: مستوى قبول المخاطر، ويعني أن تضع المؤسسة مستوى قبول للمخاطر ؛ لتتمكن من التوصل إلى حد مقبول للمخاطر، بحسب أهداف المؤسسة، وتأثير المخاطر شدتها، فيمكن تصنيف مستوى الشدة النموذجي لنتيجة الخطر بناء على تأثيره؛ ليكون التأثير

مرتفعاً، أو متوسطاً، أو منخفضاً، أو مصنفاً من حيث الأرقام على مقياس من واحد إلى عشرة، ومن العوامل التي يمكن تصنيفها احتمالية المخاطر، ويتضمن ذلك تقييم احتمال حدوث هذا الخطر، إذ يمكن تصنيفها على أنها احتمالية عالية، أو متوسطة، أو منخفضة، أو مصنفة من حيث النسبة المئوية لاحتمال حدوثها (ISO 9001, 2015). وقد جاء المعيار الدولي ISO 31000 لتطبيق إدارة فعالة للمخاطر في المؤسسات ودمج برنامج إدارة مخاطر فعال بجميع أنشطتها، ومهامها عن طريق رسم خارطة لأفضل الممارسات في إدارة المخاطر، وقد كان من ضمن هذه الممارسات مرحلة تقييم المخاطر التي تم تعريفها على أنها عملية التحديد، والتحليل المصادر المخاطر، وإنشاء جرد للمخاطر المحددة، وتقييم معدل هذه المخاطر مقابل المعايير، واتخاذ القرارات (ISO 31000, 2009)

إن مقارنة مستوى المخاطر بمرحلة تحديد المخاطر وتحليلها؛ لمعرفة أن كانت مستويات المخاطر مقبولة، أو كانت بحاجة لوضع ضوابط تقلل منها، هي عملية تقييم المخاطر، ومن خلال التقييم، يمكن للمؤسسة توفير المعلومات الكمية عن المخاطر التي تساعد على تطبيق خطة الاستجابة لهذه المخاطر، وفي هذه العملية، يتم استخدام احتمال حدوث الخطر، ومستوى تأثيره لعملية تحديد المخاطر التي وضعت الأولوية القصوى للمخاطر؛ لذا، في هذه المرحلة، يتم طلب المصفوفات التي تحدد تأثيرات المخاطر المحتملة؛ مما يساعد المرحلة القادمة على أن تكون أسهل، وتستجيب بشكل أنسب للخطر، وبالتالي، يقل الضرر على المؤسسة، لذلك لا بد من مراعاة ثلاثة أبعاد عند القيام بعملية تقييم المخاطر وقياسها، وهي درجة التأثير، والمدة والحجم، واحتمالية حدوث هذا الخطر. وبهذه المرحلة يصبح هناك حالة من التخطيط والتشكيل والاستعداد، ورفع التقرير عن حالات المخاطر المحتملة، وتحليلها؛ وفقاً لمعايير قبول المخاطر الحسني (2022) ويتم تصنيف كل من: الاحتمالية، ودرجة التأثير، والحجم، عبر تقسيم المخاطر، وحالات عدم التأكد إلى أنواع ثلاثة هي: المخاطر الصغيرة، وهي المخاطر التي إذا تحققت، يترتب عليها خسائر مادية، ويمكن أن يتم تغطيتها عبر إيرادات المؤسسة حتى أنه يُمكن تأجيل تغطية هذه الخسائر دون التأثير على سير عمل المؤسسة، ومن الأمثلة عليها: الحرائق البسيطة، والسرقات والتلف البسيط (الجزئي)، والمخاطر المتوسطة، وفي حال وقوع هذا النوع من المخاطر، يترتب عليها الاقتراض من المؤسسات المالية؛ من أجل تغطية الخسارة؛ للمحافظة على سير عمل المؤسسة، وتعد الاختلاسات مثلاً عليها، أما المخاطر الجسيمة

والحرجة، فهي مخاطر تؤدي في حال وقوعها إلى توقف سير عمل المؤسسة بشكل نهائي، وتأثير تحقيق الأهداف المرجوة من العمل فيها، كالحرائق الكبيرة، والانفجارات مثلاً (بوداود وسليمة، 2023).

رابعاً: التحكم بالمخاطر

وتشير إلى القرارات والإجراءات المتخذة استجابة للمخاطر المحددة في المؤسسات، فيما أن يتم تقبل المخاطر، أو تخفيف حدتها بالمعالجة، أو نقل الخطر، وهناك العديد من العلاجات المتاحة بما في ذلك التدابير الوقائية، والتحري، وعند اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستجابة، لا بد من فهم أسباب المخاطر أكثر من الاهتمام والتركيز فقط على الأعراض، فالفهم الأفضل للمخاطر، والأسباب الكامنة وراءها يؤدي لاتخاذ قرارات أفضل حول أفضل إستراتيجية علاجية، أو مزيج من الإستراتيجيات؛ للتخفيف منها (collings & szamosi, 2018).

وبما أنه قد تم تحديد المخاطر وتحليلها، وتقييمها، وأولوياتها، فمن هنا يبدأ اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة للتحكم بها والسيطرة عليها، وفي هذه المرحلة تكون المؤسسة بحاجة للمزيد من الضوابط، إذ إن الأخذ بتدابير التحكم بالمخاطر يسعى إلى تحقيق أفضل لأهداف المؤسسة، وغاياتها، وبناء بيئة عمل مناسبة للعاملين، إذ تحقق هذه البيئة احتياجاتهم، وتزيد كفاءتهم، بفعل تدابير معالجة المخاطر، والسيطرة عليها (نقبيل وآخرون، 2023).

وبعد تنفيذ الاستجابات للمخاطر، يتم إنشاء خطة الاستجابة للمخاطر بناءً على التقييم لأهم المخاطر التي من المحتمل أن تواجه المؤسسة، ومن هنا تبدأ مرحلة التحكم في المخاطر، والسيطرة عليها، ومعالجتها، بعد أن تُشكل المؤشرات الرئيسية التي تحدد المخاطر المحتملة في المراحل الأولية، وتقييم التغييرات في المخاطر المتعلقة بالقيم المقدرة، فيصبح التحكم في المخاطر أداة إدارة منفصلة، لها أساليبها ووظائفها، وأدواتها الخاصة، والتحكم بالمخاطر هو عبارة عن نظام شامل للقرارات الإدارية في جميع جوانب المؤسسة (Hrytsenko et al., 2021) وتعني معالجة المخاطر السيطرة عليها، وتقليل تواترها، وتأثير أضرارها على أنشطة المؤسسات، ومشاريعها، ويتم ضمان التحكم في المخاطر من خلال العمليات المنهجية، والاستعداد، والوعي بالمعلومات والبيانات والإجراءات، والخطط المفصلة، ويقصد بمعالجة المخاطر السعي نحو تخفيف المخاطر، عبر اتخاذ التدابير المناسبة؛ من خلال إستراتيجيات التخفيف قبل حدوث

الاضطراب، أو من خلال خطط الطوارئ بعد وقوع الحدث أو الخطر، إذ يسعى تخفيف المخاطر إلى معالجتها، ومن ثمَّ السيطرة عليه (El Baz & Ruel, 2021)

وتهدف عملية معالجة المخاطر إلى تحديد كيفية الحد من آثار المخاطر وتحديد كيفية الحد من تأثير المخاطر غير المقبولة، واختيار الإجابات، والحلول المناسبة لها، فهي عبارة عن اختيار خيارات معالجة الخطر، وتنفيذها، وهي اختيار أفضل وأنسب لمعالجة المخاطر، بما يُحقق التوازن بين الفوائد المحتملة؛ لتحقيق

الأهداف، وبين التكاليف، أو الجهود، أو عيوب التنفيذ (Faleh, 2022). وقد تؤدي معالجة المخاطر إلى مخاطر جديدة، لذا فإن التقييم والاختيار المناسب هو أساس هذه العملية، فعند اختيار المناسب من الخيارات المتاحة لمعالجة المخاطر يجب أن يتم تقييم المخاطر التي قد تنشأ عنه، فالطريقة المنهجية التي قيمت بها المخاطر، إذا كانت صحيحة تؤدي إلى معالجة المخاطر بالطريقة الصحيحة، وعليه لا بد من تحليل الفوائد، والتكاليف والمخاطر الناجمة عن اختيار أحد الخيارات، وبعدها يجب أن يتم تحديد الأولويات، ثم تنفيذ المعالجة وفقاً لما سبقها (محمد ونوري، 2020).

خامساً: مراقبة المخاطر

يُعزز نظام مراقبة المخاطر في المؤسسات تجنب حالات الغموض، ويسهم في التمييز بين مراحل إدارة المخاطر في إطار المنظومة، من تحديد وتحليل، وتقييم المخاطر إلى السيطرة على المخاطر ومعالجتها ومراجعتها، والتشكيل النهائي لقاعدة البيانات والمعلومات، وقاعدة البيانات التحليلية للقرارات الإدارية الناجحة، التي تهدف إلى تقليل المخاطر (Hrytsenko et al., 2021)

وتعد خطوة المراقبة الخطوة التي تسعى إلى التأكد من السيطرة على المخاطر، والتحكم بها، وهي خطوة تسهم في التعلم؛ لاكتشاف المخاطر الجديدة، وفي هذه المرحلة يتم تقديم التقارير المتعلقة بالمخاطر للإدارة للتأكد من عدم تفاقم المخاطر، عن طريق عدة أساليب مثل: الخطوات التصحيحية، عبر التعديل المستمر على المعايير المتبعة؛ من أجل تحسين الأداء، وتقليل الأخطاء، ومقارنة الأداء، الذي تكون المقارنة فيه بين ما هو مطلوب بالفعل، وما تم تقديمه، أو ما تمت تأديته في الحقيقة على أرض الواقع، وقياس الأداء

الذي يتمثل في معايير التركيز على النتائج النهائية، ومعايير النشاط، ومعايير الإنتاج عوض وخشمان (2022) والهدف من المتابعة والرصد والمراقبة للمخاطر هو التأكد من مدى الالتزام بإجراءات إدارة المخاطر، وتتبع سير العمل الصحيح، ومدى فاعلية السياسات المتبعة وتأثيرها (بلغنامي وآخرون (2020) وتُعرف أنشطة الرقابة بأنشطة الرقابة الكاشفة ، والممانعة، إذ تقوم بمراقبة حدوث المخاطر، وتقرير إذا ما كان العلاج فعالاً، ومناسباً (Lima et al., 2020)، ففي هذه المرحلة يُصبح كل شيء واضحاً أمام إدارة المؤسسة العليا، ومدير المخاطر فيها، وهنا يكون الإدراك، والفهم للمخاطر كاملاً بمختلف الأبعاد، ويتم وضع الإستراتيجيات المناسبة للرقابة والمتابعة، وقد تشمل هذه العملية الإدارة الوسطى لبناء التصورات المشتركة حول الإجراءات المتعلقة بالمخاطر، وحول أساليب الرقابة، والرصد والتتبع المتبعة (صالح والربيعي (2018) كما تسعى عملية المراقبة إلى تقييم وضع المخاطر بعد المعالجة، وأخذ التدابير اللازمة، وفي هذه العملية يتم معالجة ما أنتجته المخاطر، من أضرار وآثار على المؤسسة، والتعلم من التجربة، ووضع ضوابط تمنع تكرار التهديد، والخطر نفسه مرة أخرى، عبر تشكيل لجان مختصة بوضع الضوابط، ومن الممكن في هذه المرحلة القيام بإجراء الدراسات والبحوث حول المسببات الرئيسة للخطر، ومصادره، وأداء إدارة المخاطر في وقت وقوع الخطر، ووضع الحلول المناسبة لمنع التكرار البليوشي، (2018) .

ومن أهم أهداف عملية المراقبة، والمراجعة، ضمان تحسين جودة عملية إدارة المخاطر، وفعالية تصميمها، وتنفيذها ونتائجها، وعملية المراقبة هي عملية مستمرة ويجب أن تتم مراجعة إستراتيجيات، وخطوات ونتائج إدارة المخاطر بشكل دوري، وأن تكون جزءاً مخططاً من عملية إدارة المخاطر، مع تحديد المسؤوليات بوضوح (Faleh, 2022) لذا يجب أن تتم مراجعة تدابير معالجة المخاطر التي تم اتخاذها لتقليلها، أو القضاء عليها، وبسبب المراقبة والمراجعة للمخاطر بشكل متكرر ومستمر، يمكن اكتشاف خطر ما في وقت مبكر ، والتدخل قبل حدوث الضرر (نقبيل وآخرون، 2023)

ويؤدي انعدام وجود الرقابة الموحدة على المخاطر إلى آثار مضاعفة؛ بسبب المسارات غير الواضحة لكيفية تطبيق الضوابط على تقييم الأصول، وتحديد أولويات المخاطر، والإبلاغ عن المخاطر، والتحليل والتخفيف والمرونة، إذ إن الإشراف على المخاطر والضوابط ومراقبتها، قد أثبت أنه مهمة صعبة

بالنسبة لإدارة مخاطر المؤسسة على مدار السنوات الأخيرة، خاصة مع التطور التكنولوجي فائق السرعة
(2022, Althonayan & Andronache)

إذ تستخدم عملية المراقبة، والمتابعة الدورية للمخاطر؛ بهدف اكتشاف أية مصادر خطر جديدة،
واكتشاف الفشل المحتمل في التحكم، والسيطرة على المخاطر، ومعالجتها بوسهمين وشهيد (2017) وتعد
مراقبة المخاطر عملية للتحقق من اتجاه سير إدارة المخاطر، ومن أهم أساليب المراقبة، والتحقق استخدام
أسلوب مراجعة التغذية العكسية، وهنا يتم تتبع الخطر ومراقبته عن طريق وسائل تدقيق ومراجعة
وسجلات، إلى جانب أساليب التقارير، والتفتيش ومعايير القياس عبدلي وعشعاشي (2012)

ويجب أن تشمل المراقبة والمراجعة جميع جوانب عملية إدارة المخاطر، بما في ذلك أداء نظام إدارة
المخاطر، والتغييرات التي قد تؤثر عليه، والتأكد من المخاطر الأصلية إذا بقيت ثابتة، وهنا يمكن الإجابة
عن عدة تساؤلات، من ضمنها: هل افتراضات المخاطر لا تزال صالحة؟ وهل هناك أية مخاطر جديدة أو
ناشئة؟ وهل علاجات المخاطر فعالة من حيث التكلفة؟ وهل تتوافق العلاجات مع المتطلبات القانونية
والسياسية؟ لذلك لا بد من وجود إطار تقييم قوي لرصد النتائج ومراجعتها بشكل دوري؛ من أجل التقدم
في العلاجات المنفذة، مع وجود معايير يتم مقارنة النتائج على أساسها، كما قد يشمل الإطار العام لإدارة
المخاطر تدابير مختلفة، لتحديد النتائج المباشرة، والآثار للإجراءات المختارة؛ مما يتيح المقارنة بين نتائج ما
قبل العلاج، وبعده (collings & szamosi، 2018)

ومن الممكن أن تقع بعض وظائف المراجعة، والمراقبة ضمن مجموعات وظيفية في الإدارة المختصة
بالرقابة والتدقيق والمراجعة، وهو ما يجعل المسؤولية واقعة على عاتق الموظفين والمديرين على حدٍ سواء،
من أجل جمع المعلومات المفيدة في هذه العملية، بشكل فعال، وتؤثر في المخاطر؛ لذا فإن كافة عمليات
إدارة المخاطرة بحاجة للتخزين والتسجيل بطريقة تمكن إدارة المخاطر في المؤسسة من الرجوع إليها بسهولة،
إذ إن ضمان فعالية إدارة المخاطر يُبنى على مراقبة أنشطة إدارة المخاطر ومراجعتها، ونتائجها الشيخ
وأرتيمة، (2020).

المبحث الثاني: الأداء التنظيمي

1.2.2 مقدمة:

يتم قياس أداء المنظمة من خلال معايير للوقوف على مدى قرب المؤسسة من الفاعلية، وتشمل كل من مقاييس الفعالية الداخلية والخارجية (Shehada et al., 2020). حيث تشير الفاعلية إلى الأهداف المتحققة أو تحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف، أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات إلى المخرجات، فإذا تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل فإن الكفاءة تكون أعلى، كذلك الأداء يتضمن مقاييس أخرى كمقاييس الحوادث ومعدلات الدورات والغياب والتأخير، حيث إن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك الذي يسهم أداؤه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في الدوام وقلة حوادث العمل كحيلي (2015).

2.2.2 مفهوم الأداء

يعرف الأداء لغوياً بأنه مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية To Perform الذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة Performer الذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل (Dess et al (2012)). كما عُرف الأداء على أنه عملية قياس سلوك العاملين في فترة زمنية محددة وبصورة مستمرة، والتي تحدد كفاءة العاملين في أدائهم لعملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير في أغلب الأحيان لأداء العامل (Rivera et al., 2017).

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات (Bidhari et al., 2013).

وأشار (Omar and Malik (2019) إلى أن مفهوم الأداء هو ترجمة الأهداف الاستراتيجية العليا إلى شيء يستطيع الموظفون فهمه و التصرف من خلاله في عملياتهم ومبادراتهم اليومية.

إن مصطلح الأداء يعود إلى الاجراء المنظم لتقويم أداء الموظف لعلمه حالياً وإمكانية تقويمه مستقبلاً، أو هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية ، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتطوير أداء الموظفين ولتحقيق فاعلية المنظمة (عبد الوهاب، 2018).

وعرف الطراونة، وشلاش (2015) الأداء بأنه تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل فيها، والوقوف على مدى صلاحيته وكفاءته في النهوض بأعباء عمله الحالي، ومدى تحمله لمسؤولية القيام بوظيفة ذات مستوى أعلى. وكذلك يعرف عمر وآخرون (2018) الأداء بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.

ويشير (2010) Siljanen إلى مصطلح الأداء وهو تجمع كافة العناصر التي تساعد

المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المنبثقة من رؤية المنظمة ورسالتها، وهي آلية لتطبيق الإستراتيجيات ومتابعة الأداء بناءً على الخطط المرسومة والناבעة بدورها من إستراتيجيات المنظمة. أشارت الباحثة بناءً للتعريف السابقة إلى أن مفهوم الأداء يشير كذلك إلى النتائج المحددة للسلوك، وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك، وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك، ويعبر عن الأداء أحياناً بالفعالية والكفاءة.

3.2.2 مكونات الأداء

أشارت العديد من الدراسات الى مكونات الأداء، ومنها دراسة البقي (2012) كما يلي:

1- القدرة: أن تستطيع المؤسسة أداء العمل الموكل إليها بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابلاً في ذلك المعايير الموضوعية مسبقاً. وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة تفاعل متغيرين هامين هما (Rivera et al., 2017) :

2- المهارة و يقصد بها تطبيق المعرفة واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعد المؤسسة على صقل قدرتها على ما تقوم به من أعمال .

3- المعرفة و تعبر عن حصيلة المعلومات التي توجد عند المؤسسة اتجاه شيء معين أو عمل ما.

4- الرغبة و هي الشق الثاني من معادلة الأداء، وتتعلق بدوافع المؤسسة وهي أصعب من القدرة سواء

في تكوينها أو معالجتها أو التنبؤ بها وتتكون الرغبة من عنصرين هما (Bidhari et al., 2013) :

أ- الاتجاهات : هي حالة فكرية أو مجموعة من الآراء التي تقدمها المؤسسة نحو الأشياء التي توجد حولها مثل العمل العاملين والمجتمع.

ب- مناخ العمل: إن إنتاجية المؤسسة هي محصلة تفاعل مجموعة من العوامل. ويوضع التفاعل الذي يتم بين القدرة والرغبة ومكوناتهما لتحقيق كفاءة المؤسسة من خلال منظومة تربط بين مدى توافر مناخ مجتمعي من ناحية. ومن ناحية أخرى مدى توافر مناخ عمل تقدمه المؤسسة يتمثل في أسلوب القيادة والحاجات المشبعة للعاملين والمجتمع.

5- التكنولوجيا هي فكر وأداء وحلول المشكلات قبل أن تكون مجرد اقتناء معدات. فهي ليست مجرد علم أو تطبيق العلم أو مجرد أجهزة، بل هي أعم وأشمل من ذلك بكثير، فهي نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والجانب التطبيقي.

حدد كل من (Shehada et al., 2020) بالنسبة للمفاهيم المرتبطة بالأداء كالآتي:

أولاً الكفاءة: تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستقلة لتحقيق أهداف المؤسسة وترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد والأموال والناس اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين. وتعين الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وتكون المؤسسة كفؤة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه وهو أعلى ربح وأعلى جودة.

ثانياً الفعالية: تستخدم لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة. وعلى هذا الأساس، يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها.

ثالثاً الإنتاجية: وهي الاستغلال الكفء للموارد من قوى بشرية، ومعدات ومواد خام، ورأس المال وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات، وهي تشير إلى العلاقة ما بين الإنتاج "المخرجات" المتحصل عليه في النشاط الإنتاجي وعناصر الإنتاج المتخذة للحصول على الإنتاج "المدخلات".

رابعاً المردودية: يقصد بالمردودية قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج. وتعتبر من القيود الأساسية لكل مؤسسة تحتاج إلى الاستقرار، التكيف والنمو في إطار محيط تنافسي في تغير دائم إضافة إلى أن المساهمين الحاليين أو المحتملين يهتمون بالخصوص بمردودية المؤسسة التي استثمروا أو ينوون الاستثمار فيها . فأرباحهم تتوقف على مدى المردودية التي ستحققها المؤسسة.

4.2.2 مفهوم الأداء التنظيمي

يُوجد تفسيرات عديدة حول مصطلح الأداء التنظيمي، حيث يتضمن تحليل أداء الشركة حول أهدافها والغاية التي وُجدت من أجلها، ويشمل هذا التحليل مخرجات أو نتائج حقيقية، ومقارنتها مع النواتج المقصودة، ويركز المخططون الاستراتيجيين على الأداء التنظيمي (إدريس والغالي، 2014).

يقسم مصطلح الأداء التنظيمي إلى كلمتين، الأداء وهو عملية أو إجراء لأداء وظيفة أو مهمة محددة، أما التنظيمية، فهي صفة التنظيم، وهي مجموعة منظمة من الأفراد تعمل سوياً لغرض محدد، فمصطلح الأداء التنظيمي متشابه مع معنى الفعالية التنظيمية (السعدون، 2013).

يحظى مفهوم الأداء التنظيمي بأولوية كبيرة في جميع المنظمات عبر العالم، فلا يمكن أن تقوم شركة أو منظمة أو مؤسسة حكومية كانت أم خاصة بدون الأداء التنظيمي لجميع الوظائف بصورة مجتمعة (بوحديد 2018). ويمكن القول بأن حياة المنظمات تعتمد بصورة أساسية على الأداء التنظيمي فيها، فإنجاز العاملين لمهامهم بصورة مميزة أو بالوجه المطلوب في أقل تقدير سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، وبالتالي ضمان تحقيق النمو والبقاء وحتى التوسع، وعلى العكس من ذلك، فإن أداء العاملين لمهامهم بصورة سيئة سيقود بالضرورة إلى فشل المفصل الذي يعمل ضمنه العاملون وبالتالي التأثير في اتجاه المنظمة العام والذي قد يقود إلى تراجع المنظمة بشكل كلي (المعمر، 2014)

أشار الحاج علي (2015) إلى إن المنظمات بشكل عام يجب أن تعمل على تحسين مستوى الأداء التنظيمي بصورة مستمرة ومخططة ومدروسة بشكل جيد، إذ أن تلك الدراسة تعد حجر الأساس في مواجهة التغيرات البيئية السريعة والمتكررة والتي تواجهها المنظمة بصورة مستمرة، إذ ستتمكن المنظمة من مواجهة تلك التغيرات عبر امتلاكها لأفراد عاملين يتمتعون بمهارات وقدرات عالية من الابداع والابتكار، وهو ما يزيد من قوة الموقع التنافسي للمنظمة وتحسين الوضع السوقي لها. هو وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة (Zhao, 2016).

5.2.2 أهمية الأداء التنظيمي

يملك الأداء التنظيمي أهمية كبيرة في العديد من الجوانب، وفيما يأتي توضيح لأهميتها في عدد من الجوانب (الريس، 2019)

أولاً: الاكتشاف المبكر للمشكلات

يُمكن للقادة رؤية المشاكل المستقبلية المحتملة من خلال المراقبة المستمرة وإدارة الأداء في مكان العمل، ويعد الاكتشاف المبكر أمراً أساسياً في مواجهة المشاكل حيث أنها توفر فرصة للتعامل مع هذه المشاكل وإيجاد حلول مناسبة لها لتجاوزها بأقل قدر من الخسائر الممكنة (الريس ، 2019) .

يُمكن للشركة عند ملاحظة أن موظفاً معيناً لا يمتلك مهارة العمل الجماعي، إما نقل هذا الموظف إلى منصب لا يتطلب العمل الجماعي، أو توفير التدريب لهذا الموظف حول العمل الجماعي، أو فصل

الموظف عن العمل، إذ يمكن للمؤسسة أن تمنع المتاعب غير الضرورية من خلال التصرف قبل أن تصبح المشكلة المحتملة مشكلة فعلية (العقون وعبد القادر، 2020).

ثانياً: إنشاء استراتيجيات التطوير والتدريب

تساعد إدارة الأداء على تحديد نقاط الضعف، وبالتالي إمكانية تحسينها، ويمكن أيضاً للموظفين تحديد نقاط الضعف بأنفسهم وثم الحصول على احتياجات التدريب المحددة، ويُساعد تقديم مراجعات أكثر تواتراً، سواء أكانت رسمية أم غير رسمية، في فهم مجموعة مهارات الموظفين بشكل أفضل، وبالتالي تحديد احتياجات التدريب قبل أن يكون لها تأثير على الإنتاجية (العقون وعبد القادر، 2020).

يُعد إنشاء استراتيجيات التطوير والتدريب خطوة لاحقة لاكتشاف المشكلات، وقد تكون إحدى هذه المشكلات أن الموظفين لا يعرفون كيفية تنفيذ عمليات معينة بشكل صحيح، مما يمكن أن يؤدي إلى انهيار المنظمة إذا استمر هذا الأمر، إلا أنه مع إدارة الأداء يمكن للمنظمة بعد اكتشاف المشكلة إنشاء برامج تدريبية تسعى للتحسين (درة وجرادات 2014).

ثالثاً: توفير الرؤية الواضحة

يعاني الموظفون من مشكلة عدم تأكدهم مما يستلزمه دورهم بالضبط، وما هو متوقع منهم ومن هو الشخص الذي سيقدمون التقارير إليه، ويمكن للشركة من خلال إدارة الأداء أن تجعل كل هذا واضحاً للغاية، إذ غالباً ما يؤدي عدم الفهم إلى نقص الإنتاجية، لذلك يساعد توفير الوضوح للموظفين إلى زيادة الإنتاجية والثقة (الريس 2019).

رابعاً توفير فرصة لتبادل الملاحظات

يؤدي نقص التواصل في العمل إلى مشاكل كبيرة، ففي كثير من الأحيان تتحدث الإدارة إلى الموظفين حول أدائهم، ولكن لا يحصل الموظفون على فرصة للتعبير عن مخاوفهم أو إحباطهم، لذلك توفر إدارة الأداء الفعالة وسيلة يتبادل من خلالها صاحب العمل والموظف الملاحظات، إذ يشعر الموظفون بتقدير أكبر عندما يمكنهم التعبير عن أفكارهم (Jones 2013).

خامساً: زيادة فرصة الاحتفاظ بالموظفين

تشجع إدارة الأداء المؤسسات على مكافأة موظفيها وتقديرهم، إذ يعد عدم التقدير سبباً كبيراً في ترك بعض الموظفين وظيفتهم والبحث عن وظيفة أخرى، وتُساعد إدارة الأداء على وجود أهداف واضحة للموظفين، مما يمنح الموظفين مزيداً من الاستقلالية والقدرة على تسليط الضوء على المجالات التي يريدون العمل من أجلها، وبالتالي يمنحهم ذلك سبباً للبقاء (الرئيس، (2019).

سادساً: تعزيز مشاركة الموظفين

تسعى إدارة الأداء لإشراك الموظفين بشكل كامل في العمل واستراتيجياته، وجعل الموظفين يشعرون بأنهم يمتلكون دوراً مهماً ومحورياً في الشركة، وعملها، وتحقيق أهدافها، حيث يؤدي هذا إلى تحقيق الرضا الوظيفي واكتساب ولاء الموظفين، مما يزيد من الإنتاجية ويُعزز روح التعاون في الشركة (Jones، 2013،

ويرى الباحث أن الاهتمام بالأداء التنظيمي يُعد من مرتكزات قوة المنظمة، فمتابعة الأداء وتقييمه وتحسينه مفتاح لزيادة عوائد المنظمة ودعم لنموها وبقاؤها، كما أن ادامة علاقة ودية وتشاركية بين الإدارة والعاملين تؤدي إلى رضا أفضل للعاملين والذي ينعكس إيجاباً بدوره في أدائهم. إن سعي المنظمة نحو إيجاد وسيلة قياس لأداء العاملين بصورة كفؤة من شأنه تحسين الإنتاجية وزيادة الأداء وبالتالي إنتفاع المنظمة ككل، كما أن اهتمام الإدارة بتوضيح كيفية الأداء وتحديد إجراءاته يساهم في زيادة سرعة ودقة الأداء، وتحسين جودته، وزيادة معرفة العاملين بجوانب أعمالهم المختلفة.

6.2.2 أهداف الأداء التنظيمي

تشتمل أهداف الأداء التنظيمي على ثلاثة أهداف رئيسية وهي كما يأتي (Perera et al,2014).

أولاً: أهداف طويلة المدى

يُحدّد الهدف التنظيمي طويل المدى نقطة النجاح في المستقبل، سواء لأشهر أو سنوات، حيث تتضمن الأهداف طويلة المدى أهدافاً تتعلق بالوظيفة والتعليم والحياة وغيرها، وبالتالي فإنها تتطلب

تخطيطاً وتخصيص وقت من أجل تحقيقها، ولكن الأهداف الكبيرة وطويلة المدى لن تكتمل إذا ما لم تُحدد طريقة واضحة لتقسيمها إلى مراحل، وإدارتها بشكل مستمر (Clark et al., 2018)

يمكن توضيح مفهوم الأهداف طويلة المدى من خلال المثال الآتي، عندما أعلن الرئيس كيندي عن إرسال رجل إلى القمر في نهاية عقد الستينيات، يكون بذلك قد وضع هدفاً طويلاً المدى، وبشكل سريع بدأ فريق ناسا إدارته وتقسيم الهدف إلى مراحل يُمكن التحكم بها، وكل مرحلة (Luan & Tang, 2017) تتطلب الإكمال حتى تنتقل للمرحلة التالية.

ثانياً: أهداف رشيقة

تشمل الأهداف المرنة على مجموعة من القيم وعمليات التحقق من النتائج التي تطورت من خلال دورات صغيرة بالتعاون مع الفريق، فالأهداف التنظيمية الرشيقة تسمح للأفراد بتقسيم الأهداف طويلة المدى، إلى خارطة من المعالم التي يُمكن تحقيقها، وتنقذ الأهداف الرشيقة عادةً عن طريق التركيز على هدف واحد أصغر وواضح في كل مرة، فالأهداف عادةً تكون من الأنشطة

القابلة للتنفيذ لمدة أسبوعين، والتي تُستكمل خلال فترة زمنية قصيرة (Clark et al., 2018).

ثالثاً: أهداف قياس الأداء

صممت أهداف قياس الأداء من أجل القياس والتحسين والتحليل مع مرور الوقت وفي مدد زمنية ثابتة، مثل أهداف ربع سنوية، أو كل 3 سنوات، أو نصف سنوية، ويمكن أن تشمل أهداف الأداء على إنجازات في التعليم، وحل المشكلات المهنية التي توضح نوع ما من التقدم القابل للقياس (Grant, 2016).

تتركز أهداف قياس الأداء غالباً على ما تُحاول المنظمة تحقيقه من وجهة نظر

استراتيجية، والذي يحفز هذه الأهداف هم الأفراد، حيث تمنحك مقياساً للطاقة اللازمة من

أجل (Clark et al., 2018) تحقيق النتائج المهمة بشكل فعال.

7.2.2 أبعاد الأداء التنظيمي

يعتمد الباحث في دراسته على ثلاثة أبعاد لمُتغير الدراسة التابع (الأداء التنظيمي) وذلك بناءً على

دراسة (Rasheed & Alam, 2020; Al Bloush et al 2020) وكما يلي :

رضا العملاء

إن المنظمة تحتاج إلى أن توجّه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات زبائنهم لأن هؤلاء الزبائن هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل: رضا الزبائن، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل، وربحية العميل (Duchin et al., 2017).

فالمؤسسات التي لا تقوم بقياس مثل هذه الأهداف والتي لا تتابع احتياجات وطلبات زبائنهم واقتراحاتهم وشكاويهم مهددة بعدم تحقيق أهدافها. هناك عدة مؤسسات تطلب من زبائنهم إبداء الرأي في الخدمة بعد تلقيها، في حين أنه يجب أن تتم عملية الاستطلاعات مستمرة للتعرف على رغبات واحتياجات زبائنهم (Dess et al., 2014).

العمليات الداخلية

يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهمها نظام التجديد البحوث، عدد براءات الاختراع، عدد المنتجات الجديدة، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج (جودة المنتجات آجال الإنتاج، ونظام خدمة ما بعد البيع أيضاً) (Shehada et al., 2020).

كما إن العمليات الداخلية معنية بإدارة نظام إنتاج كامل والعملية التي تحوّل المدخلات في شكل المواد الخام والعمالة والطاقة إلى مخرجات على شكل سلع و / أو خدمات)، أو تقدم منتجاً أو خدمات تنتج العمليات المنتجات وتضبط الجودة وتخلق الخدمة تشمل العمليات الداخلية قطاعات مثل الأنظمة المصرفية والمستشفيات والشركات والعمل مع الموردين والعملاء واستخدام التكنولوجيا. العمليات واحدة من الوظائف الرئيسية في المنظمة إلى جانب سلاسل التوريد والتسويق والتمويل والموارد البشرية. تتطلب مهمة العمليات إدارة كل من الإنتاج الاستراتيجي واليومي للسلع والخدمات (Jacobides et al. 2018).

الابتكار والتعلم

يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، يؤكد جانب الابتكار على ثلاث قدرات:

قدرات الموظف وإعادة توجيهها تعليم وتطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين، إنتاجية الموظفين)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز وتحمل الأجراء للمسؤولية (Shehada et al., 2020).

كما أن هذا الاتجاه هو أكثر الوسائل فعالية لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن حيث يتم غرز مفهوم بطاقات الأداء المتوازن في عقول الموظفين مما سيحفزهم لدعم تطبيق هذا المفهوم على مستوى المنظمة ابتداء من قاع المنظمة الى أعلى الهرم الوظيفي و بالتالي تصبح الاستراتيجية وظيفة كل شخص من المنظمة (Parker et al., 2017)

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي أثر ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم بالمخاطر، مراقبة المخاطر) في الأداء التنظيمي بأبعاده (رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي ستغطي نتائج تحليلها الجانب العملي من الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة وعينها

مجتمع عينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء والمساعدين ورؤساء الأقسام العاملين في بنك الإمارات دبي الوطني، وتم اختيار عينة عشوائية من مديري ومساعدتي ورؤساء الأقسام العاملين في بنك الإمارات دبي الوطني، تم اختيار (356) فرداً، وتم توزيع استبانة الدراسة، وتم استرجاع (310) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بما نسبته (87%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

3.3 مصادر جمع البيانات

تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات وذلك لتحقيق أهداف الدراسة:

المصادر الأولية: تم الاعتماد على الاستبانة في الحصول على البيانات الأولية للدراسة ولمعالجة الجوانب التحليلية، حيث تم تصميمها وتطويرها بالاعتماد على طروحات الباحثين من ذوي الاختصاص والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

المصادر الثانوية: تم اعداد الإطار النظري للدراسة بالاعتماد على مصادر البيانات الثانوية والمتمثلة بالمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، كالكتب والدراسات العلمية والنظرية منها والتطبيقية،

والرسائل الجامعية والمجلات العلمية والتقارير الصادرة عن المؤسسات المختصة، والبحث في قواعد البيانات الإلكترونية المختلفة.

4.3 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة الدراسة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، كما يلي:

القسم الأول: يتعلق بالبيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي).

القسم الثاني: عُنِي بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة المخاطر) وكل بُعد من أبعاده (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر).

القسم الثالث: عُنِي بالمتغير التابع (الأداء التنظيمي) وكل بُعد من أبعاده (رضا العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو).

وقد تم صياغة الإجابة على فقرات الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس اختيارات، تتراوح بين (موافق بشدة وغير موافق بشدة) بوزن نسبي (5 – 1)

5.3 ثبات أداة الدراسة:

جرى التأكد من ثبات المقياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، والجدول رقم (8) يبين معامل الثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة بمتغيراتها وأبعادها.

جدول (1) (معامل الثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة)

المتغير	البُعد	معامل كرونباخ ألفا
ممارسات إدارة المخاطر	تحديد المخاطر	0.81
	تحليل المخاطر	0.82
	تقييم المخاطر	0.75
	التحكم بالمخاطر	0.79
	مراقبة المخاطر	0.80
الأداء التنظيمي	الدرجة الكلية	0.77
	رضا العملاء	0.78
	العمليات الداخلية	0.79
	التعلم والنمو	0.81
	الدرجة الكلية	0.82

نلاحظ من الجدول (1) أن معاملات الثبات لأبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة المخاطر) تراوحت بين (0.75 – 0.82)، كما يظهر الجدول نتائج معاملات الثبات لأبعاد المتغير التابع (الأداء التنظيمي) حيث تراوحت قيمها (0.78 – 0.81)، وتعتبر مثل هذه القيم مقبولة لأعراض البحث العلمي، حيث تقبل الاستبانة إذا بلغ معامل ثباتها أكثر من (60%)

6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات سيتم معالجة البيانات باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS: Statistical Package for the Social Sciences) حيث سيتم استخدام التحليلات الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة وأبعادها.

3. اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): لاختبار ثبات الاستبانة المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

4. اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء للتأكد من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار.

5. الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression): من أجل اختبار أثر المتغير المستقل (ممارسات إدارة المخاطر) بجميع أبعادها في المتغير التابع (الأداء التنظيمي) بجميع أبعاده.

الفصل الرابع: اختبار الفروض

1.4 تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضياتها المطروحة، والتي هدفت للكشف عن أثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي على بنك الإمارات دبي الوطني بالملكة العربية السعودية، كما يتضمن مناقشة لنتائج الدراسة وتفسيرها وفقاً لتسلسل فرضياتها وفيما يلي عرضاً تفصيلياً لنتائج الدراسة ومناقشتها.

2.4 خصائص عينة الدراسة

تم في هذا الجزء وصف عينة الدراسة من خلال الخصائص الديموغرافية والشخصية لأفراد وحدة المعاينة والمتمثلة في (العمر، النوع الاجتماعي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي

أولاً الفئة العمرية

ان الفئة العمرية من (40 – أقل من 50) كانت أعلى نسبة من الفئات الأخرى وذلك بنسبة (43.7%)، أما الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) كانت أقل نسبة بين الفئات حيث بلغت (2.8%)، ويعزي ذلك إلى أن المؤسسات تستقطب أكبر عدد من ذوي الخبرة من أجل الاستفادة من طاقاتهم الكبيرة.

جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
2.8%	9	أقل من 30 سنة
31.2%	97	30 – أقل من 40 سنة
43.7%	135	40 – أقل من 50 سنة
22.3%	69	50 سنة فأكثر

ثانيًا النوع الاجتماعي

كانت نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث حيث كانت نسبة الذكور (69.8%)، أما نسبة الإناث فكانت (30.2%)، مما يدل على أن المؤسسات والدوائر الذكور بشكل أكبر، وذلك لقدرتهم على تحمل مختلف أنواع العمل، ولأن طبيعة العمل في قطاع البنوك بجهد وبعدد ساعات طويلة.

جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة وفقًا للنوع الاجتماعي

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
69.8%	216	ذكر
30.2%	94	أنثى
100%	310	المجموع

ثالثًا: المؤهل العلمي

ان أعلى نسبة بين المؤهلات العلمية كانت لدرجة البكالوريوس بنسبة (56.7%)، أما أدنى نسبة بين المؤهلات العلمية كانت دبلوم وذلك بنسبة (3.3%)، وهذا يدل على اهتمام المؤسسات بالمستوى التعليمي للعاملين فيها، وحرصها الدائم على تنمية كوادرها لتقديم الخدمات وأداء مهامهم بفعالية.

جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة وفقًا للمؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
3.3%	10	دبلوم
56.7%	176	بكالوريوس
32.1%	100	ماجستير
7.9%	24	دكتوراه
100%	310	المجموع

رابعاً: عدد سنوات الخبرة

أما من حيث عدد سنوات الخبرة كانت نسبة خبرتهم (20 سنة فأكثر) هي الأعلى حيث بلغت (43.7%)، أما من كانت خبرتهم العملية (أقل من 10 سنوات) فقد كانت الأقل نسبة حيث بلغت (9.3%)، وهذا يعزي إلى اهتمام المؤسسات باستثمار رأس المال البشري وتوظيف أصحاب الخبرة وذلك لخصوصية ودقة العمل بالبنوك.

جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
9.3%	29	أقل من 10 سنوات
25.1%	78	10 – أقل من 15 سنة
21.9%	68	15 – أقل من 20 سنة
43.7%	135	20 سنة فأكثر
100%	310	المجموع

خامساً: المسمى الوظيفي:

أما من حيث المسمى الوظيفي كانت نسبة (رئيس قسم) هي الأعلى حيث بلغت (40.9%)، أما (المدير) فقد كانت الأقل نسبة حيث بلغت (27.4%)، وهذا يعزي إلى اهتمام المؤسسات باستثمار رأس المال البشري وتوظيف أصحاب الخبرة وذلك لخصوصية ودقة العمل بالبنوك.

جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
27.4%	85	مدير
31.6%	98	مساعد مدير
40.9%	127	رئيس قسم
100%	310	المجموع

3.4 نتائج تحليل الإحصاء الوصفي

للتعرف على تقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقديرات المبحوثين لمستوى ممارسات إدارة المخاطر وذلك على مستوى كل بُعد والبعد الكلي والجدول (12) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لمستوى ممارسات

إدارة المخاطر

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
5	3.3481	.70649	متوسطة
2	3.4819	.59216	متوسطة
1	3.4921	.59427	متوسطة
4	3.3690	.53343	متوسطة
3	3.3935	.64573	متوسطة
المتوسطات الحسابية لممارسات إدارة المخاطر		3.4169	متوسطة

يبين الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لمستوى ممارسات إدارة المخاطر على بنك الإمارات دبي الوطني بالمملكة العربية السعودية ، جاءت على المستوى الكلي بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.533)، وعلى مستوى الأبعاد فقد احتل بُعد "تقييم المخاطر" المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.49) وبدرجة موافقة متوسطة، وجاء في المرتبة الثانية بُعد "تحليل بالمخاطر"، بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وبدرجة موافقة متوسطة، يلي ذلك بُعد "مراقبة المخاطر"، بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وبدرجة موافقة متوسطة، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد "التحكم بالمخاطر"، بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وبدرجة موافقة متوسطة، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد "تحديد المخاطر"، بمتوسط حسابي بلغ (3.34) وبدرجة موافقة متوسطة أيضاً.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتقديرات المبحوثين لمستوى ممارسات إدارة المخاطر على مستوى كل بُعد من أبعاد الدراسة كما يلي:

بُعد تحديد المخاطر

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبُعد تحديد المخاطر

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
4	1	يوجد منهجية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة على البنك.	3.3442	.73793	متوسطة
2	2	يحرص البنك على إجراء تحليل رباعي لبيئتي العمل الداخلية والخارجية لاستكشاف المخاطر المحتملة.	3.3581	.76557	متوسطة
6	3	يقوم البنك بتحديد نسبة احتمال حدوث المخاطر وبدرجة خطورتها بدقة.	3.2698	.85477	متوسطة

5	4	يقوم البنك بإجراء دراسات استباقية بهدف تحديد المخاطر المحتملة.	3.3116	82065.	متوسطة
3	5	يتم تحديد نواتج المخاطر وحجم الخسارة المحتملة في البنك ان حدثت.	3.3488	81124.	متوسطة
1	6	يتم إعداد تقارير عن المخاطر المحتملة وتقديمها للجهات المعنية في البنك.	3.4558	75915.	متوسطة
المتوسط الحسابي لتحديد المخاطر			3.3481		متوسطة

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لتقديرات المبحوثين لبعء تحديد المخاطر جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.34) وبانحراف معياري (0.706)، وقد احتلت الفقرة رقم (6) والتي نصها "يتم إعداد تقارير عن المخاطر المحتملة وتقديمها للجهات المعنية في البنك" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (3) والتي نصها "تقوم الشركة بتحديد نسبة احتمال حدوث المخاطر ودرجة خطورتها بدقة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.26) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

بُعد تحليل المخاطر

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعء تحليل المخاطر

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
2	7	يوجد منهجية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة على البنك.	3.5070	65474.	متوسطة
5	8	يحرص البنك على إجراء تحليل رباعي لبيئتي العمل الداخلية والخارجية لاستكشاف المخاطر المحتملة.	3.4372	72635.	متوسطة

متوسطة	72245.	3.4837	يقوم البنك بتحديد نسبة احتمال حدوث المخاطر ودرجة خطورتها بدقة.	9	3
متوسطة	74578.	3.4419	يقوم البنك بإجراء دراسات استباقية بهدف تحديد المخاطر المحتملة.	10	4
متوسطة	65358.	3.5395	يتم تحديد نواتج المخاطر وحجم الخسارة المحتملة في البنك ان حدثت.	11	1
متوسطة		3.4819	المتوسط الحسابي لتحليل المخاطر		

يظهر من الجدول رقم (9) أن المتوسط العام لتقديرات المبحوثين لبعء تحليل المخاطر جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.50) وبانحراف معياري (0.592)، وقد احتلت الفقرة رقم (11) والتي نصها "يتم تحديد نواتج المخاطر وحجم الخسارة المحتملة في البنك ان حدثت" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (8) والتي نصها "يحرص البنك على إجراء تحليل رباعي لبيئتي العمل الداخلية والخارجية لاستكشاف المخاطر المحتملة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

بُعد تقييم المخاطر

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعء تقييم المخاطر

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
2	12	يتم التأكد من ان الإجراءات المتبعة لمواجهة المخاطر المحتملة على البنك قد أعطت النتائج المخطط لها.	3.5209	61010.	متوسطة
4	13	يتم اجراء عملية تقييم ومراجعة للمخاطر في البنك بشكل دوري.	3.4977	68273.	متوسطة

متوسطة	64757.	3.5070	يتم صياغة تقارير توضح خطر الانحرافات.	14	3
متوسطة	69541.	3.5349	يهتم البنك بالتطوير المعرفي للمساعدة في اتخاذ قرارات أفضل لمواجهة المخاطر.	15	1
متوسطة	74758.	3.4000	يتم إطلاع الإدارات العليا ذات العلاقة في البنك على التقارير النهائية.	16	5
متوسطة		3.4921	المتوسط الحسابي لتقييم المخاطر		

يظهر من الجدول رقم (10) أن المتوسط العام لتقديرات المبحوثين لبعد تقييم المخاطر جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.49) وبانحراف معياري (0.594)، وقد احتلت الفقرة رقم (15) والتي نصها "يهتم البنك بالتطوير المعرفي للمساعدة على اتخاذ قرارات أفضل لمواجهة المخاطر" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (16) والتي نصها "يتم إطلاع الإدارات العليا ذات العلاقة في البنك على التقارير النهائية" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

بعد التحكم بالمخاطر

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعد التحكم بالمخاطر

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
4	17	يتم اتباع استراتيجيات ممنهجة للتحكم بالمخاطر على البنك.	3.3256	81232.	متوسطة
1	18	يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهة المخاطر في البنك.	3.4698	68888.	متوسطة

5	19	هناك تعاون بين كافة المتوسطات في البنك في مواجهة المخاطر.	3.3023	.82414	متوسطة
6	20	يتم وضع خطط وسيناريوهات لإدارة المخاطر.	3.2930	.73160	متوسطة
3	21	يتم تغيير الإجراء أو مكان العمل لتجنب المخاطر وخاصة الشديد منها.	3.3907	.68761	متوسطة
2	22	يتم السيطرة على الخطر في حال التعرض له واحتواء الموقف واستمرار العمل بسلاسة.	3.4326	.70635	متوسطة
المتوسط الحسابي للتحكم بالمخاطر			3.3690		متوسطة

يظهر من الجدول رقم (11) أن المتوسط العام لتقديرات المبحوثين لبعده التحكم بالمخاطر جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.36) وبانحراف معياري (0.533)، وقد احتلت الفقرة رقم (18) والتي نصها "يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهة المخاطر في الشركة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (20) والتي نصها "يتم وضع خطط وسيناريوهات لإدارة المخاطر" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.29) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

بُعد مراقبة المخاطر

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعده مراقبة المخاطر

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
5	23	يتم اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة لتعامل مع المخاطر المحتملة على البنك.	3.3488	.71967	متوسطة

1	24	يتم توفير الدعم اللازم للاستعداد للمخاطر المتوقعة.	3.4326	.72593	متوسطة
4	25	يتم تهيئة نظام معلومات واتصالات فعال للتعامل مع المخاطر.	3.3814	.81092	متوسطة
2	26	يتم الاهتمام بعامل الوقت عند التعامل مع المخاطر لتقليل الأضرار.	3.4186	74985	متوسطة
3	27	يتم تطبيق برامج وخطط كافية وجاهزة للاستجابة للمخاطر في البنك.	3.3860	.72007	متوسطة
المتوسط الحسابي لمراقبة المخاطر			3.395		متوسطة

يظهر من الجدول رقم (12) أن المتوسط العام لتقديرات المبحوثين لبعد مراقبة بالمخاطر جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.39) وبانحراف معياري (0.645)، وقد احتلت الفقرة رقم (18) والتي نصها "يتم توفير الدعم اللازم للاستعداد للمخاطر المتوقعة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (23) والتي نصها "يتم اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة للتعامل مع المخاطر المحتملة على البنك" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.34) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

كما تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقديرات المبحوثين لمستوى الأداء التنظيمي وذلك على مستوى كل بُعد والبعد الكلي والجدول (9) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (13) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لمستوى الأداء

التنظيمي

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
1	العملاء	3.4826	.53634
			متوسطة

2	العمليات الداخلية	3.4233	.61114	متوسطة
3	التعلم والنمو	3.3384	.65537	متوسطة
	المتوسط الحسابي للأداء التنظيمي	3.4147		متوسطة

يبين الجدول رقم (13) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لمستوى الأداء التنظيمي على البنك، جاءت على المستوى الكلي بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.541)، وعلى مستوى الأبعاد فقد احتل بُعد "العملاء" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وبدرجة موافقة متوسطة، وجاء في المرتبة الثانية بُعد "العمليات الداخلية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وبدرجة موافقة متوسطة، يلي ذلك في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد "التعلم والنمو"، بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وبدرجة موافقة متوسطة أيضاً.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتقديرات المبحوثين لمستوى ممارسات إدارة المخاطر على مستوى كل بعد من أبعاد الدراسة كما يلي:

بُعد رضا العملاء

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعد رضا العملاء

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
8	28	يعمل البنك على اشباع حاجات كافة فئات العملاء.	3.4326	.67246	متوسطة
3	29	يملك البنك قواعد بيانات بالعملاء الأكثر خطراً	3.5070	.65474	متوسطة
7	30	يقوم البنك بشكل دوري بمتابعة شكاوى العملاء وتقديم الحلول لها.	3.4372	.72635	متوسطة

متوسطة	72245.	3.4837	يوجد نظام اتصال فعال بين الإدارة العليا والعملاء.	31	5
متوسطة	74578.	3.4419	يعمل البنك على تحسين وتنظيم الخدمات المقدمة للعملاء باستمرار.	32	6
متوسطة	74578.	3.4419	يقوم البنك على تحسين وتنظيم الخدمات المقدمة للعملاء باستمرار.	33	1
متوسطة	61010.	3.5209	يقوم البنك بتصميم عملياتها التنظيمية بشكل يتلائم مع رضا العملاء واقتراحاتهم.	34	2
متوسطة	68273	3.4977	يملك البنك أنظمة متخصصة بإدارة المخاطر لمراقبة التزام العملاء	35	4
متوسطة		3.4826	المتوسط الحسابي رضا العملاء		

يظهر من الجدول رقم (14) أن المتوسط العام لتقديرات المبحوثين لبعد رضا العملاء جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.48) وبانحراف معياري (0.536)، وقد احتلت الفقرة رقم (6) والتي نصها "يقوم البنك بإعطاء تسهيلات للعملاء الأقل خطراً (الملتزمين)" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (1) والتي نصها "يعمل البنك على إشباع حاجات كافة العملاء" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

بُعد العمليات الداخلية

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعء العمليات

الداخلية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
2	36	يعمل البنك باستمرار على توفير التسهيلات والمعدات اللازمة لإجراء العمليات الداخلية بكفاءة وفاعلية.	3.5070	.64757	متوسطة
1	37	تعمل الإدارة على توفير الوقت اللازم بشكل منظم لتنفيذ المهام والأنشطة.	3.5349	.69541	متوسطة
4	38	يتم الاستفادة من المراجعة المستمرة للأنظمة والتعليمات والإجراءات في البنك لمواجهة المخاطر المحتملة.	3.4000	.74758	متوسطة
3	40	يحرص البنك على الاستفادة من تجارب المنظمات الدولية في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر على العمليات والإجراءات	3.4698	.68888	متوسطة
6	41	تتوفر خطة اتصال داخلية بين الشركات لتوحيد الإجراءات في العمل.	3.3023	.82414	متوسطة
		المتوسط الحسابي للعمليات الداخلية	3.4233		متوسطة

يظهر من الجدول رقم (15) أن المتوسط العام لتقديرات المبحوثين لبعء العمليات الداخلية جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.42) وبانحراف معياري (0.611)، وقد احتلت الفقرة رقم (10) والتي نصها "تعمل الإدارة على توفير الوقت اللازم بشكل منظم لتنفيذ المهام والأنشطة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (14) والتي نصها "تتوفر

خطة اتصال داخلية بين المراكز والمديريات بالبنوك لتوحيد الإجراءات في العمل " في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.30) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

بُعد التعلم والنمو

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لبعد التعلم والنمو

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة بالنسبة للمتوسط
7	42	يحرص البنك على التحسين المستمر لكافة المجالات.	3.2930	.73160	متوسطة
5	43	تتوفر متطلبات السلامة العامة ومستلزمات بيئة العمل التي تمكن الموظفين من أداء العمل بسهولة وارتياح	3.3256	.75259	متوسطة
4	44	يتم إجراء دراسات دورية لتطوير ورفع مستوى جودة العمل	3.3442	.73793	متوسطة
2	45	يطبق البنك أنظمة الجودة والتميز في العمل مثل (ISO 900 – 2008، معايير التميز، ITIL)	3.3581	.76557	متوسطة
8	46	الهيكل التنظيمي للقطاع مرن، شامل لكافة الوظائف، يراعي نطاق الإشراف.	3.2698	.85477	متوسطة
6	47	تهتم الإدارة بتحسين قدرة العاملين على حل المشاكل.	3.3316	.82065	متوسطة
3	48	يوفر قطاع مجموعة متنوعة من البرامج التدريبية المتقدمة للعاملين.	3.3488	.81124	متوسطة

1	49	مستوى القدرة والجاهزية الإلكترونية مرتفع في البنك.	3.4558	.75915	متوسطة
المتوسط الحسابي للتعليم والنمو			3.3384		متوسطة

يظهر من الجدول رقم (16) أن المتوسط العام لتقديرات المبحوثين لبعدها التعلم والنمو جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.33) وبانحراف معياري (0.655)، وقد احتلت الفقرة رقم (22) والتي نصها "مستوى القدرة والجاهزية الإلكترونية مرتفع في الشركة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (19) والتي نصها "الهيكل التنظيمي للقطاع مرن، شامل لكافة الوظائف، يراعي نطاق الإشراف" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.26) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في اختبار فرضيات الدراسة تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، حيث تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) وتم أيضاً التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقترب من (0). والجدول رقم (22) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول رقم (17) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

أبعاد المتغير المستقل	معامل تضخم التباين	التباين المسموح به	معامل الالتواء
تحديد المخاطر	1.803	.555	-.974
تحليل المخاطر	4.069	.246	-1.191

تقييم المخاطر	3.735	.268	-1.040
التحكم بالمخاطر	4.271	.234	-.743
مراقبة المخاطر	4.332	.231	-.824

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتراوح بين (1.803 – 4.332)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.231 – 0.555)، وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم تقترب من القيمة (0) يعني أقل من (1).

كما تم التأكد من التوزيع الطبيعي لأبعاد المتغير التابع على النحو الآتي:

جدول (18): التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع

العملاء	العمليات الداخلية	التعلم والنمو	الأداء ككل	
العدد	215	215	215	215
متوسط حسابي	3.4826	3.4233	3.3384	3.4147
انحراف معياري	.53634	.61114	.65537	.54106
القيمة المطلقة	.168	.200	.166	.144
الموجبة	.167	.173	.156	.140
السالبة	-.168	-.200	-.166	-.144
Kolmogrov – Sminov	.168	.200	.166	.144
Asymp. Sig	.088	.153	.118	.105

يوضح الجدول (18) أن قيم كولموغروف – سيمرنوف أقل من 1.96 وأن مستوى المعنوية Sig بلغت على التوالي (0.088، 0.153، 0.118، 0.105) وهو أعلى من (0.05)، أي أن المتغير التابع يتبع التوزيع الطبيعي.

لذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وبناء

على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر) في الأداء التنظيمي بأبعاده (رضا العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) على البنك.

جدول رقم (19): ملخص النموذج لأثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (r^2)	معامل (R) المعدل	الخطأ المعياري
1	.995	.990	.990	.05515

يوضح الجدول (24) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (ممارسات إدارة المخاطر) والمتغير

التابع (الأداء التنظيمي) مجتمعة بلغت (0.995)، وبلغت قيمة معامل التحديد (r^2) (0.990)، أي أن النموذج فسر (99.0%) من التباين الكلي في (الأداء التنظيمي) أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

جدول (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي ANOVA^b

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة المعنوية لـ F Sig
1	الانحدار	62.013	5	12.403	4078.156	.000
	الخطأ	.636	209	.003		
	المجموع	62.648	214			

يوضح الجدول (20) تحليل تباين الانحدار لأثر ممارسات إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي حيث

يظهر قيمة F المحسوبة والتي تدل على مدى ملائمة النموذج لاختبار الانحدار وان العلاقة بين المتغيرين

المستقل والتابع حيث بلغت (4078.156) عند مستوى دلالة (0.000) وتنص قاعدة القرار على اعتبار النموذج ملائمًا إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (Sig) أقل من (0.05) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر) في الأداء التنظيمي بأبعاده (العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) على عمليات البنك .

جدول (21): نتائج المعاملات لأثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي

المتغيرات المستقلة	المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية	قيمة T	مستوى دلالة Sig
	B	الخطأ المعياري	Beta	
الثابت	-.038	.025	-1.522	.130
تحليل المخاطر	.295	.007	.385	.000*
تقييم المخاطر	.217	.013	.237	.000*
التحكم بالمخاطر	.246	.012	.270	.000*
مراقبة المخاطر	.228	.015	.225	.000*
تحديد المخاطر	.025	.012	.030	.039*

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (21)، أن قيم الدلالة المعنوية بلغت (0.000)، (0.000، 0.000، 0.039) بالتتابع، أي أنه سيتم رفض الفرضية الصفرية للأبعاد جميعها (تحديد

المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر) بمعنى وجود أثر لهذه المتغيرات في الأداء التنظيمي.

وبين الجدول أن أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء التنظيمي على بنك الإمارات دبي الوطني بالمملكة العربية السعودية كان (تحديد المخاطر) وبلغت قيمة Beta (0.385)، تلاه (تقييم المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.270)، وفي المرتبة الثالثة جاء (تحليل المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.237)، وتلاه (التحكم بالمخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.225)، وكان أقل الأبعاد تأثيراً (مراقبة المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.030).

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر) في رضا العملاء على البنك.

جدول رقم (22): ملخص النموذج لأثر ممارسات إدارة المخاطر في رضا العملاء

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (r^2)	معامل (R)	الخطأ المعياري
1	.989	.979	.978	.07922

يوضح الجدول (22) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (ممارسات إدارة المخاطر) والمتغير التابع (رضا العملاء) مجتمعة بلغت (0.989)، وبلغت قيمة معامل التحديد (r^2) (0.979)، أي أن النموذج فسر (97.9%) من التباين الكلي في (رضا العملاء) أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

جدول (23): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة المخاطر في رضا العملاء ANOVA^b

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة المعنوية لـ F Sig
1	الانحدار	60.248	5	12.050	1920.055	.000

		.006	209	1.312	الخطأ	
			214	61.560	المجموع	

يوضح الجدول (23) تحليل تباين الانحدار لأثر ممارسات إدارة المخاطر على رضا العملاء حيث يظهر قيمة F المحسوبة والتي تدل على مدى ملائمة النموذج لاختبار الانحدار وأن العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع حيث بلغت (1920.055) عند مستوى دلالة (0.000) وتنص قاعدة القرار على اعتبار النموذج ملائمًا إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (sig) أقل من (0.05) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر) في رضا العملاء على البنك .

جدول (24): نتائج المعاملات لأثر ممارسات إدارة المخاطر في رضا العملاء

المتغيرات المستقلة	المعاملات غير المعيارية			قيمة T	مستوى دلالة Sig
	B	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	.168	.036		4.616	.000
تحليل المخاطر	.649	.018	.717	35.210	.000
تقييم المخاطر	.299	.018	.331	16.983	.000
التحكم بالمخاطر	-.022	.021	-.022	-1.058	.291
مراقبة المخاطر	.035	.017	.042	1.996	.047

تحديد المخاطر	-0.010	.010	-0.014	-0.999	.319
------------------	--------	------	--------	--------	------

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (24)، أن قيم الدلالة المعنوية بلغت (0.000)، و(0.000، 0.291، 0.047، 0.319) بالتتابع، أي أنه سيتم رفض الفرضية الصفرية للأبعاد (تحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، ومراقبة المخاطر) بمعنى وجود أثر لهذه المتغيرات في رضا العملاء.

وبين الجدول أن أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء التنظيمي لشركة الكهرباء كان (تحليل المخاطر) وبلغت قيمة Beta (0.717)، تلاه (تقييم المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.331)، وفي المرتبة الثالثة جاء (مراقبة المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.042)، تلاه (تحديد المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (-0.014)، وكان أقل الأبعاد تأثيراً (التحكم بالمخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (-0.022).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر) في العمليات الداخلية على البنك.

جدول رقم (25): ملخص النموذج لأثر ممارسات إدارة المخاطر في العمليات الداخلية

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (r ²)	معامل (R) المعدل	الخطأ المعياري
1	.972	.945	.944	.14444

يوضح الجدول (25) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (ممارسات إدارة المخاطر) والمتغير التابع (العمليات الداخلية) مجتمعة بلغت (0.972)، وبلغت قيمة معامل التحديد (r²) (0.945)، أي أن النموذج فسر (94.5%) من التباين الكلي في (العمليات الداخلية) أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

جدول (26): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة المخاطر في العمليات الداخلية

ANOVA^b

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة المعنوية لـ F Sig
1	الانحدار	75.568	5	15.114	724.428	.000
	الخطأ	4.360	209	.021		
	المجموع	79.928	214			

يوضح الجدول (26) تحليل تباين الانحدار لأثر ممارسات إدارة المخاطر على العمليات الداخلية حيث يظهر قيمة F المحسوبة والتي تدل على مدى ملائمة النموذج لاختبار الانحدار وأن العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع حيث بلغت (724.428) عند مستوى دلالة (0.000) وتنص قاعدة القرار على اعتبار النموذج ملائمًا إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (sig) أقل من (0.05) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $\alpha \leq$ لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر) في العمليات الداخلية على البنك .

جدول (27): نتائج المعاملات لأثر ممارسات إدارة المخاطر في العمليات الداخلية

المتغيرات المستقلة	المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية	قيمة T	مستوى دلالة Sig
	B	الخطأ المعياري	Beta	
الثابت	-.412	.066		.000
تحليل المخاطر	.066	.034	.064	.050

تقييم المخاطر	.479	.032	.465	14.906	.000
التحكم بالمخاطر	.538	.038	.470	14.069	.000
مراقبة المخاطر	.012	.032	.013	.373	.709
تحديد المخاطر	.024	.019	.028	1.269	.206

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (27)، أن قيم الدلالة المعنوية بلغت (0.50)، (0.000، 0.000، 0.709، 0.206) بالتتابع، أي أنه سيتم رفض الفرضية الصفرية للأبعاد (تحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر) بمعنى وجود أثر لهذه المتغيرات في العمليات الداخلية.

وبين الجدول أن أكثر الأبعاد تأثيراً في العمليات الداخلية للبنك كان (التحكم بالمخاطر) وبلغت قيمة Beta (0.470)، تلاه (تقييم المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.465)، وفي المرتبة الثالثة جاء (تحليل المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.064)، تلاه (تحديد المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.028)، وكان أقل الأبعاد تأثيراً (مراقبة المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.028).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر) في التعلم والنمو على البنك.

جدول رقم (28): ملخص النموذج لأثر ممارسات إدارة المخاطر في التعلم والنمو

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (r^2)	معامل (R) المعدل	الخطأ المعياري
1	.986	.973	.972	.10890

يوضح الجدول (26) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (ممارسات إدارة المخاطر) والمتغير التابع (التعلم والنمو) مجتمعة بلغت (0.986)، وبلغت قيمة معامل التحديد (r^2) (0.973)، أي أن النموذج فسر (97.3%) من التباين الكلي في (التعلم والنمو) أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

جدول (29): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة المخاطر في التعلم والنمو^b ANOVA

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة المعنوية لـ F Sig
1	الانحدار	89.436	5	17.887	1508.424	.000
	الخطأ	2.478	209	.012		
	المجموع	91.915	214			

يوضح الجدول (29) تحليل تباين الانحدار لأثر ممارسات إدارة المخاطر على التعلم والنمو حيث يظهر قيمة F المحسوبة والتي تدل على مدى ملائمة النموذج لاختبار الانحدار وأن العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع حيث بلغت (1508.424) عند مستوى دلالة (0.000) وتنص قاعدة القرار على اعتبار النموذج ملائمًا إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (sig) أقل من (0.05) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر) في التعلم والنمو على البنك .

جدول (30): نتائج المعاملات لأثر ممارسات إدارة المخاطر في التعلم والنمو

المتغيرات المستقلة	المعاملات غير المعيارية B	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Beta	قيمة T	مستوى دلالة Sig
الثابت	.129	.050		.2581	.011

تحليل المخاطر	-0.065	.025	-0.059	-2.576	.011
تقييم المخاطر	-0.041	.024	-0.037	-1.673	.096
التحكم بالمخاطر	.168	.029	.137	5.824	.000
مراقبة المخاطر	.029	.024	.028	1.205	.230
تحديد المخاطر	.870	.014	.938	.61.533	.000

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (30)، أن قيم الدلالة المعنوية بلغت (0.011)،

0.096، 0.000، 0.230، 0.000 بالتتابع، أي أنه سيتم رفض الفرضية الصفرية للأبعاد (تحليل المخاطر،

والتحكم بالمخاطر، وتحديد المخاطر) بمعنى وجود أثر لهذه المتغيرات في التعلم والنمو.

ويبين الجدول أن أكثر الأبعاد تأثيراً في بعد التعلم والنمو كان (تحديد المخاطر) وبلغت قيمة Beta

(0.938)، تلاه (التحكم بالمخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.137)، وفي المرتبة الثالثة جاء (مراقبة المخاطر)

حيث بلغت قيمة Beta (0.028)، تلاه (تقييم المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (-0.037)، وكان أقل الأبعاد

تأثيراً (تحليل المخاطر) حيث بلغت قيمة Beta (0.059).

الفصل الخامس: مناقشة النتائج الدراسة والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر) في الأداء التنظيمي بأبعاده على بنك الإمارات دبي الوطني بالمملكة العربية السعودية.

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر) في الأداء التنظيمي بأبعاده على بنك الإمارات دبي الوطني بالمملكة العربية السعودية.

2.5 نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، ومراقبة المخاطر) في رضا العملاء على بنك الإمارات دبي الوطني بالمملكة العربية السعودية، ويعزو الباحث إلى وجود مشكلة في تحديد المخاطر والتحكم بها في شركة الكهرباء.

2. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، التحكم بالمخاطر) في العمليات الداخلية على شبكات البنك بالمملكة العربية السعودية، ويعزو الباحث إلى وجود مشكلة في تحديد ومراقبة المخاطر على بنك الإمارات دبي الوطني بالمملكة العربية السعودية.

3. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، التحكم بالمخاطر) في التعلم والنمو على بنك الإمارات دبي الوطني بالمملكة العربية السعودية، ويعزو الباحث إلى وجود مشكلة في تقييم ومراقبة المخاطر على بنك الإمارات دبي الوطني بالمملكة العربية السعودية.

3.5 التوصيات

- توصي الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة المخاطر في بنك الإمارات دبي الوطني من خلال تقديم دورات تدريبية متخصصة للموظفين حول أفضل الأساليب لإدارة المخاطر. بالإضافة إلى ذلك، يجب تطوير أدوات ومنهجيات حديثة لتحليل وتقييم المخاطر لضمان قدرة أكبر على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية والتعامل معها بفعالية. من المقرر أن تتولى إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع إدارة الجودة والمخاطر مسؤولية تنفيذ هذه التوصية.
- توصي الدراسة بضرورة تحسين عمليات تحديد وتحكم المخاطر عبر إجراء مراجعة شاملة للعمليات الحالية لتحديد المخاطر، وتحديثها بما يلبي احتياجات البنك بشكل أفضل. كما يُنصح بتطبيق نظام متكامل لمراقبة المخاطر والتحكم فيها، لضمان استجابة سريعة وفورية عند ظهور أي مخاطر جديدة. هذه المهمة تقع على عاتق إدارة المخاطر بالتعاون مع إدارة العمليات.
- فيما يخص المتابعة، توصي الدراسة بتطوير آليات متقدمة لتقييم ومتابعة المخاطر بشكل مستمر. يجب تصميم أنظمة حاسوبية متطورة لمتابعة المخاطر وتحليلها بشكل دوري، مع إنشاء لجان متخصصة لتقديم تقارير دورية حول الوضع الحالي للمخاطر وكيفية التعامل معها. هذه التوصية تقع ضمن مسؤوليات إدارة تكنولوجيا المعلومات بالتعاون مع إدارة المخاطر.
- توصي الدراسة أيضاً بضرورة تعزيز التواصل والتفاعل حول إدارة المخاطر داخل البنك، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إطلاق حملات توعوية تستهدف الموظفين لزيادة فهمهم لأهمية إدارة المخاطر وفوائدها على الأداء العام للبنك
- يجب إنشاء منصات رقمية لتبادل الخبرات والمعرفة حول إدارة المخاطر بين الموظفين. إدارة الاتصالات والعلاقات العامة ستتولى تنفيذ هذه التوصية.
- وأخيراً، تؤكد الدراسة على أهمية إنشاء نظام تقييم مستمر لممارسات إدارة المخاطر. يجب وضع آلية دورية لتقييم هذه الممارسات وتحليل النتائج المستخلصة منها، مع تشكيل فريق متخصص يتولى متابعة تنفيذ هذه الممارسات وتقديم توصيات مستمرة لتحسينها. إدارة الجودة والمخاطر ستكون الجهة المسؤولة عن تطبيق هذه التوصية.

Abstract

This study aimed to explore the impact of risk management practices on organisational performance at Emirates NBD in Saudi Arabia. The study employed a descriptive-analytical approach and included a sample of 356 individuals. Questionnaires were distributed, and 310 valid responses were retrieved for statistical analysis, representing a response rate of 87% of the total distributed questionnaires.

The results revealed a statistically significant impact of risk management practices, including risk identification, analysis, evaluation, control, and monitoring, on the organisational performance at Emirates NBD.

The study recommended reviewing and developing the current risk identification processes and increasing internal awareness about the importance and benefits of risk management through awareness campaigns. It also suggested establishing a periodic system to evaluate risk management practices and analyse the results, along with appointing a specialised team to continuously monitor and assess the application of these practices.

Keywords: Risk Management Practices, Organisational Performance, Emirates NBD, Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم عبدة محمد أحمد (2019) إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية
تصور مقترح دراسات في التعليم الجامعي، جامعة عين شمس / كلية التربية، مركز تطوير التعليم
الجامعي، 43، 309256
- إدريس، وائل، والغالي طاهر (2014). السيناريو والعملية التخطيطية: مفاهيم أساسية. (ط. 2)
عمان الأردن دار وائل للنشر.
- آدم، أمير عبد السلام (2017) دور إدارة المخاطر في الحد من تعثر التمويل: دراسة ميدانية في
المصارف السودانية مجلة دراسات مصرفية ومالية (30). 9-63.
- ايدر، عبد الله ، و بابور، ابراهيم، بن الدين، امحمد. (2022). إدارة مخاطر المناولة في المؤسسات
الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية-أدرار.
- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبد الكريم، والهواري، 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.
- البرزنجي، أحمد محمد فهد، وعليوي، سعاد حسين (2017). دور إدارة الخطر وأثرها في السياسة
الاكتتابية لتأمين الحريق مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم 66-85 (41)
- البطران، شيماء عبد الله عبد العال (2020) نمذجة العلاقة التأثيرية بين إدارة الاحتواء العالي
والدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في أنظمة العمل عالية الأداء دراسة تطبيقية على
العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11 (4)، 401-
465.

- البلبوشي، عبد الراضي مخلف حمدي أحمد (2018) دور العلاقات العامة في إدارة المخاطر : دراسة وصفية على عينة من إدارات العلاقات العامة في المؤسسات الصحفية العربية المجلة العربية للإعلام والاتصال (20) 197-252
- بلغنامي، نجا وسيلة، ويلعدي، اكمال، وتندوف علي كافي (2020). أهمية منهجية إدارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي على المشتركين المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، 14 (2) 526-545
- البنا، رنا أحمد محمد، و بدر، دجاجة محمد قدرى داود. (2021). أثر نقل التكنولوجيا على الأداء التنظيمي: الدور المعدل للطاقة الاستيعابية: دراسة ميدانية: شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- بوحديد، ليلى (2018) دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية دراسة حالة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 1 (43)، 221-234
- بودادود خليل وسليمة عبيدة (2023). استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الجزائر 3 الجزائر.
- بوسهمين أحمد وشهيد هدى (2017) تقنيات وأدوات واستراتيجيات إدارة المخاطر: استراتيجيات وأدوات إدارة المخاطر ودورها في الاقتصاد الإسلامي عرض ورقة علمية)، وقائع المؤتمر العلمي الدولي الأول: التحولات وإدارة الخطر بالصناعة المالية الإسلامية مركز المناهل للبحث وتطوير الموارد البشرية ومركز بيان للهندسة المالية الإسلامية بالسودان
- التلهوني، إسراء (2018). اثر ادارة المواهب على اداء مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- تومي، إبراهيم (2017) تكيف معايير السلامة في المصارف الإسلامية في ظل مقررات لجنة بازال الدولية - دراسة حالة مجموعة بنك البركة الإسلامي، أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- جاد الله محمود (2010). إدارة الأزمات (1)، دار أسامة للنشر والتوزيع.

- الحاج علي أكرم (2015) تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي، 3(11).
- الحاج، نور الدائم الطيب يوسف (2021) دور إدارة المخاطر بكليات الخليج للعلوم الإدارية والإنسانية في الحد من آثار جائحة كورونا (كوفيد 19) على التعليم الجامعي، مجلة إدارة المخاطر والأزمات، 3 (1) 34-19
- الحباب، عبدالعزيز محمد وزان، و السرحان، هائل فلاح مقداد. (2020). أثر استراتيجيات إدارة تنوع الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- حبيشي، لمى عصام علي حسن (2021). تقييم استخدام إدارة المخاطر في المحاسبة الإدارية الحديثة بهدف إدارة تكلفة سلسلة القيمة - دراسة تطبيقية مجلة البحوث المالية والتجارية 3(22) 1265-1240 (،
- الحربي، مريم محسن جهيم، والصباغ، مها محمود محمد صالح عبدالوهاب. (2021). تقييم خيارات خفض انبعاثات غازات الدفيئة من الطاقة الكهربائية المستهلكة ب البنك السكني في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة منطقة القصيم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليج العربي، المنامة.
- الحسني، عبد الله بن حمود بن محمد (2022) أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- حمادنة، عمر سعد عرسان، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2020). القيادة المستدامة وأثرها على إدارة المخاطر: الدور الوسيط للرصد الاستراتيجي: دراسة ميدانية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك.

- الحمد، مساعد حمد مساعد، و بلال، رامي محمد السيد. (2022). مؤشرات تخطيطية لتفعيل الأداء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التطوعية: دراسة مطبقة على بعض المؤسسات التطوعية بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- حمول، طارق، وبوشناق أحمد (2012) إدارة الخطر كتوجه تسييري بشركات التأمين ومتطلبات تفعيلها، مجلة رؤى اقتصادية (3) 35-51
- درة، عبد الباري، وجرادات، ناصر (2014) الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين. (ط.1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- درويش، بلال، عبدالمؤمن، هباز، وقدة، حبيبة. (2020). مخاطر الإدارة الإلكترونية للبنوك (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
- الرواشدة ينال عاطف سلام والشورة، عبدالله أحمد سليمان (2022) اثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس المحلة العلمية لجامعة جيهان - السليمانية 89 (6) 291269
- الرئيس، عادل (2019). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات ذات الأثر الإشعاعي، القاهرة، مصر : الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، 303-332
- السعدون، فهد (2013). دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- السلمي، مفلح بن حامد. (2021). التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية: دراسة تحليلية. مجلة البحوث الأمنية، مج 31، ع 81.
- الشيخ، مها محمد عبد الرحمن، وارتيمة، هاني جزاع عبد الكريم (2020). عمليات إدارة المخاطر وأثرها في تكامل سلسلة التوريد: الدور الوسيط الذكاء الأعمال: دراسة تطبيقية في الجمارك الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

- صادق عبد الله محمد، والجمال، إسلام محمود وأمين وليد سيد (2019). تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر في المطارات بالتطبيق على مطار القاهرة الدولي، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياسة والضيافة، 16 (2) 52-59 صالح، أسيل مهدي، والربيعي، خلود هادي عبود (2018)، إدارة الخطر وأثرها في مواجهة الحوادث وإصابات العمل في المنظمة الصناعية، مجلة دراسات محاسبية ومالية 13 (42) 197-212
- صغور، حنان عبدالرزاق محمد، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (2021). أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي: التخطيط الاستراتيجي متغير وسيط: دراسة ميدانية في مؤسسة قطر التعليمية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- طاحون دعاء محمد، وحجازي ياسمين صبري محمود (2019). استراتيجيات إدارة مخاطر مواقع التراث دراسة حالة منطقة تل بسطة محافظة الشرقية، مصر، مجلة التصميم الدولية 9 (3) 281-292
- الطراونة، خالد وشلاش، عنبر (2015) أثر مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية المدركة في أداء إدارة التوريد من خلال تكامل الموردين دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة سحاب، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11 (1) 121-137.
- طعيمة غياث صائب، والغريان، فاطمة صالح مهدي (2022). أهمية تقدير المخاطر النظام الرقابة الداخلية وفاعليته دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب وفقاً للدليل الإرشادي (INTOSAIGOV9100) المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية (72) 252-266
- العبد الرحمن أسماء سليمان، وجيران، علي محمد (2021). إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية 29 (1) 420-443
- عبد الوهاب، محمود (2018) الشفافية الادارية وأثرها على التميز المنظمي دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، 13 (52) 1-37

- عبدلي، لطيفة، وعثمان شي وسله (2012) دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة، الرسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد الجزائر.
- العبيدي، أمل سعود عبد العزيز شيخ لطيف، والدباغ، عصام عبد الوهاب. (2020). أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ع47.
- العجالين، بلقيس علي، و عواد، محمد سليمان عقله. (2023). الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط لإدارة المعرفة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- عز الدين عطية (2018) دور حوكمة الشركات في تعزيز العالية إدارة المخاطر: مدخل نظري تحليلي مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية 4 (2). 330-346.
- العزاوي رسل فليح ح حسن ناري علاء عبد والبلداوي الكريم (2018). دور برامج إدارة المخاطر في مواجهة المخاطر بالمطارات الدولية بحث تطبيقي في مطار بغداد الدولي، مجلة دراسات محاسبية ومالية 13 (44) 71-94
- العزاوي، فيصل سرحان (2020) دور الرقابة والتدقيق الداخلي في تعزيز استراتيجية إدارة المخاطر بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب في العراق، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية 2 (2) 40-55
- العطيات، علي موسى خليفة، و المعلا، عماد محمد عطوان. (2022). أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. م
- العقون، فضة وعبد القادر، فراج (2020) دور الثقافة التكنولوجية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، رسالة ماجستير، جامعة زيان عاشور - الجلفة.
- علوان، حميد جاسم (2021) دور إدارة المخاطر في تقليل الخسائر في المنظمات مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية 13 (2). 300-318.

- علي ،أحمد حسين محمد (2019). أنشطة إدارة سلسلة التوريد المستدامة وأثرها في تعزيز إدارة مخاطر الشركات دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة الكرونجي للمشروبات الغازية والمعدنية - كركوك، مجلة الجامعة 32146-336 ، العراقية
- علي سيد مدبولي، وحسين ولاء محمود عبده، وخضير، ليلى محمد محمد، وإبراهيم، ضياء الدين (2015) إدارة المخاطر: رصد الحالة تطبيق إدارة المخاطر في المشروعات الفندقية الكبرى بجمهورية مصر العربية مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية (59 ، 303-325) .
- علي شيرين دوري عزيز علي (2021) دور المنظمات العامة في إدارة الأزمات خلال جائحة كورونا (معهد الإدارة الرصافة أنموذجاً)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية 17 (56) 148-130
- عمر، بلال فايز، الشعار، إسحق محمود، زلوم ، نضال عمر (2018) أثر الإفصاح عن محاسبة المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 41 (2) 258-240
- العنزي، سعد علي حمود، والدليحي، عراك عبود عمير (2015). تأثير إدارة المخاطر سعد وفوائدها في المنظمات مدخل نظري تحليلي مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 7 (13)، 569-583
- عوض راما محمود جوهر، وخشمان أيسر محمد علي 2022 (2022) أثر الذكاء. الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات الخاصة الأردنية مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة 9 (6)، 133-104
- العياشي، وردة بلقاسم (2016) إدارة المخاطر والاستراتيجيات المستقبلية دراسة حالة شركة المعادن بالمملكة العربية السعودية مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية (23) 41-21
- فتحي، بن زيد (2020) محاضرات في مقياس إدارة المخاطر، (مطبوعة جامعية).جامعة محمد الأمين دباغين - سطيف 2، الجزائر.

- القحطاني، نواف ناصر حمد ال فطيح. (2023). إدارة المخاطر: المفهوم والمبادئ. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ع61، 390-397.
- كحيلي، الجبارية (2015) دور إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة حدود سليم لتوضيب وتصدير التمور، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، الجزائر.
- الكلبانية، أحلام بنت ناصر بن سالم، البوسعيدى، راشد بن حمد بن حميد، وأبو شيبه، مصطفى بابكر. (2021). إدارة المخاطر الاجتماعية في سلطنة عمان: دراسة ميدانية مطبقة على المستفيدين من الضمان الاجتماعي في محافظة مسقط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- محمد بشرى هاشم، ونوري، حيدر صباح (2020) تأثير إدارة الخطر وفق المواصفة على قرارات عمليات الخدمة مجلة كلية الاقتصادية الجامعة (2009:15031000) (60) 217-256
- 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)
- المصرى، اسحاق إبراهيم عبدالرحمن، و الخفاجي، نعمة عباس خضير. (2019). إدارة مخاطر الأعمال وأثرها في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في بنك صفوة الإسلامي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
- المعمر، وسام (2014) علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.
- المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- المناور، فيصل، والعليان، منى. (2021). إدارة المخاطر الاجتماعية: التخطيط وسبل المواجهة. جسر التنمية، ع154، 1-23.
- منصبة ادارة المخاطر (2021) إدارة المخاطر المؤسسية.

- النجار، عمر محمد خليل، و الفراء، ماجد محمد عبدالسلام. (2019). أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الاقصى بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- نقبيل عبد المليم، وحسيني، عمار، والوازن بوبكر (2023). استراتيجيات إدارة المخاطر النفسية والاجتماعية في العمل، مجلة الإناسة وعلوم المجتمع، 16-726 (1)

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Agaba, A. M., Bosco, T. J., & David, K. J. (2023). Strategic Management And Organizational Performance:: A Case Of Lyamujungu Sacco, Kabale District, Uganda. International Journal of Islamic Business and Management Review, 3(1), 50-60.
- Akinola, O., Awodola, T. O., Usman, M. K., & Olaosebikan, K. A. Impact of Strategic Management on Organisational Performance in Nigeria Deposit Money Banks. International Journal of Scientific & Engineering Research, Volume 13, Issue 8, August – 2022 ISSN 2229-5518
- Albloush, A., Taha, S., Nassoura, A., Vij, A., Bohra, P., Masouad, N., & Hussien, A. (2020). Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Jordan: The mediating role of perceived training opportunities. International Journal of Psychosocial Rehabilitation, 24 (5), 5584-5600
- Althonayan, A., & Andronache, A. (2022). Resiliency under Strategic Foresight: The effects of Cybersecurity Management and Enterprise Risk Management Aligament (Unpublished master's thesis). Mutah University, Jordan
- Amalia, E., Rodoni, A., & Tahlani, H. (2018). Good governance in strengthening the performance of zakat institutions in Indonesia. KnE Social Amalia Cioc, M., & Ursăcescu, M. (2012). Performance evaluation in administration and management of

public enterprises in accordance with the corporate governance's principles. Academy of Economic Studies, Bucharest. Vol. 6, No.1, 387-397.

- Aven, T (2015). Risk Analysis (2nd ed.). WILEY, John Wiley and Sons Ltd. UK
- Bidhari, C., Salim, U., Aisjah, S., & Java, E. (2013). Effect of corporate social responsibility information disclosure on financial performance and firm value in banking industry listed at Indonesia stock exchange. *European Journal of Business and Management*, 5 (18), 39-46.
- Björnsdóttir, S S., & Jensson, P.. & De Boer, R.. & Thorsteinsson, S. (20 (2022) Missing in ISO The Importance of Risk Management: What is Standards?, *risk Analysis*, 42 (4), 659-691.
- Chin, A., & Zkuan, N., & Saman, M., & Yi, T., & Sulaiman, Z., & Chin, T. (2020). The Mediating Effect of Knowledge Management on The Relationship Between Risk Management and Project Performance (6th ed.). IEEE International Conference on Information Management.
- Clark, D., Li, D., & Shepherd, D. (2018). Country familiarity in the initial stage of foreign market selection. *Journal of International Business Studies*, 7 (2).
- Collings, D. G., Wood, G. T., & Szamosi, L. T. (Eds.). (2018). Human resource management: A critical approach. Routledge. I
- Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A., & Mcnamara, G. (2014). Strategic Management: Text and Cases, 7th Ed. New York: U.S.A, McGraw- Hill Education.
- Dess, H., Sukoharsono, E., & Alfaiza, S. (2012). The impact of corporate social responsibility disclosure and board characteristics on corporate performance. *Cogent Business & Management*. 6 (1).

- Duchin, R., Matsusaka, G. & Ozbas, O. (2017). When are outside directors effective?, *Journal of Financial Economics*, 96 (2), 195-214.
- El Baz. J., & Ruel S. (2021). Can supply chain risk management practices mitigate the disruption impacts on supply chains' resilience and robustness? Evidence from an empirical survey in a COVID-19 outbreak era. *International Journal of Production Economics*, 233,1-12.
- El Khatib. M. & Alnaqbi. K. & Alnaqbi, W.. & Al Jaziri. A., & Al Maazim. K... & Alzoubi H. M. (2022), BIM as a tool to optimize and manage project risk k management. *International Journal of Mechanical Engineering*, 7 (1), 6307-6323.
- Erdogan, G. (2015). Coral: A Model -Based Approach to Risk-Driven Security Testing (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Oslo, Norway.
- Faleh, F. (2022). Stages of Risk Management Processes and their Impact on Competitive Advantage: An Exploratory Study of a Sample of Managers of Commercial Banks in Iraq, *Accounting and Financial Sciences Journal* 861-884.
- Gallati. R. (2003). Risk Management and Capital Adequacy. The McGraw-Hill Companies. Inc. USA
- Grant, R. (2016). Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition, British: Wily- Hall.
- Haleem, A. (2020). Semi-Quantitative Risk Assessment in the Chemical Stores of the University of Technology, Baghdad, Iraq, *Engineering and Technology Journal*, 38 (3), 204-211.

- Hrytsenko, L., & Boiarko, L. & Tverezovska, O., & Polcyn, J Miskiewicz, R. (2021). Risk-management of public-private partnership innovation projects, *Marketing and Management of Innovations*, 2, 155-165.
- Huang, S., Lee, C., & Kao, A. (2006). Balancing performance measures for information security management: A balanced scorecard framework. *Industrial Management & Data Systems*, 106(6), 769-791.
- Jaber, A. S. (2020). The impact of risk management practices on the organizational performance: field study at Jordanian insurance companies. An unpublished MBA Thesis Submitted to Business Faculty University of Middle East, Jordan.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems, *Strategic Management Journal*, 39 (8), 2255-2276.
- Jones, A. (2013). A Qualitative Multi-level Analysis of Factors Influencing the Diffusion and Practice of Teleworking among Employees: Insights from within Three Organizations (Doctoral dissertation, King's College London (University of London)).
- Kamiya, S., & Kang, J. K., & Kim, J., & Milidonis, A. & Stulz, R. M (2021). Risk management, firm reputation, and the impact of successful cyberattacks on target firms, *Journal of Financial Economics*, 139.719-749.
- Kaplan, R.S., & Mikes, A. (2016): Risk Management - the Revealing Hand, Working Paper, *Journal of Applied Corporate Finance*, 28 (1), 8-18.
- Kim, G., Kim, S., & French, A.M. (2013). What Increases Firms' Performance of Information Security Management and the Role of Regulatory Pressure. *Pacific Asia Conference on Information Systems*.

- Kiprop. L., & Tenai, J. (2017). EFFECT OF RISK IDENTIFICATION ON PERFORMANCE OF FINANCIAL INSTITUTIONS, *International Journal of Business Strategy*, 2 (1). 75-87.
- Kraev, v. M. & Tikhonov, A. I (2019). Risk Management in Human Resource Mana 8(4) 1185-1190
- Kumar, S. (2021). Risk Management and Enterprise Risk Management. *Academia Letters*, Article <https://doi.org/10.20935/AL2234>
- Lima, P. & Crema, M., & Verbano, C. (2020). Risk Management in SMES: A Systematic Literature Review and Future Directions. *European Management Journal*, 38, 78-94.
- Luan, F. & Tang, F. (2017). Board independence, firm performance and ownership concentration: Evidence from Chile, *Journal of Business Research*, 61 (6), 615-622.
- McCabe, C. (2021). EXPLORING DIMENSIONS OF RISK MANAGEMENT PRACTICE IN AUSTRALASIAN UNIVERSITIES: A MIXED METHODS STUDY (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Southern Queens Land
- Mishra, B., & Rolland, E., & Sarpathy, A., & Moore, M. (2019). A framework for enterprise risk identification and the management: resource-based view. *Managerial Auditing Journal*, 34 (2).
- Mohd Ali. M., Norman, S. Z., Ghani, E. K., & Haron, N. H. (2018). The influence of risk management on construction project performance: A case study. *The Journal of Social Sciences Research*, 936-942.
- Multa, N., & Altuntas. S. (2019). Risk Analysis for Occupational Safety and Health in the Textile Industry. Integration of FMEA FTA, and BIFPET Methods, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 72.222 - 240

- Nargizakhon, I. Saodat, A. & Bakhtiyor, M. (2019). Risk Management and Insurance. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, 8 (12), 2278- 3075.
- Nobanee, H., Al Hamadi, F. Y., Abdulaziz, F. A., Abukarsh, L. S., Alqahtani, A. F., AlSubaey, S. K., Alqahtani, S. M., & Almansoori, H. A. (2021). A bibliometric analysis of sustainability and risk management. Sustainability, 13(6), 3277. <https://doi.org/10.3390/su13063277>
- Organ, D.W. (1990) 'The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behaviour. In Staw, B.M. and Cummings, L.L. (eds) Research in Organizational Behaviour, Vol. 12. Greenwich, CT: JAI Press.
- Ostime, N. (2019). Risk Management and Insurance. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, 8 (12), 2278- 3075.
- Parker, G., Coble, P., & Fogel, L. (2017). Canopy gradients in leaf functional traits for species that differ in growth strategies and shade tolerance. Tree physiology, 37(10), 1415-1425.
- Perera, G. Khatibi, A., Navaratna, N., & Chinna, K. (2014). Job Satisfaction and Job Performance among Factory Employees in Apparel Sector. Asian journal of management sciences & education, 3(1), 96-104.
- Polinkevych, O., & Khovrak, L. & Trynchuk, V., & Klapkiv, Y., & Volynets, L (2021). Business Risk Management in Times of Crises and Pandemics, Montenegrin Journal of Economics, 17

- Pupovac, D., Ivankovic, G., & Brkic, A. (2019). Discriminant analysis in credit risk modeling: A case study. *Journal of Risk and Financial Management*, 12(1), 37.
<https://doi.org/10.3390/jrfm12010037>
- Ramadan, A., & Safavi, H. P. (2022). Impact Of Strategic Management Practices on Organizational Performance: Empirical Studies of Selected Firms in Libya. *Advances in Decision Sciences*, 26(2), 1-17.
- Rasheed, A., & Alam, W. (2020). The Impact of Green Human Resource Management on Organizational Performance: A Case of Manufacturing Industry. *City University Research Journal*, 10 (2), 289-299.
- Rivera, J. M., Muñoz, M. J., & Moneva, J. M. (2017). Revisiting the relationship between corporate stakeholder commitment and social and financial performance. *Sustainable Development*, 25 (6), 482-494.
- Sanghera, P (2019). Planning Quality and Risk Management (3rd ed.). In *PMP® in Depth Project Management Professional Certification Study Guide for the PMP® Exam*, Apress. Berkeley, CA
- Sarvari, H., & Valipour, A., & Yahya, N., & Noor, N., & Beer, M. Banaitiene, N. (2019). Approaches to Risk Identification & in Public-Private Partnership Projects: Malaysian Private Partners' Overview, *Administrative Sciences*, 9 (17). 1-18.
- Shehada, R., El Talla, A., Al Shobaki, J., & Abu-Naser, S. (2020). The Reality of Using the Balanced Scorecard in Business Incubators, *Faculty of Engineering and Information Technology*, <http://dspace.alazhar.edu.ps/xmlui/handle/123456789/586>.

- Siljanen, M. (2010). An Employee Perspective to Performance Measurement and Management: A Public Sector Case Study. Available at: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/61625/nbnfi-fe201005101835.pdf>.
- Smith, P.G., & Merritt, G.M. (2002). Proactive Risk Management: Controlling Uncertainty in Product Development (1st ed.). Productivity Press. <https://doi.org/10.4324/9780367807542>
- Vose, D (2008). Risk Analysis A Quantitative Guide (3rd ed.). WILEY. John Wiley and Sons, Ltd, England.
- Willumsen, P., Oehmen, J., Stingl, V., & Geraldi, J. (2019). Value Creation through Project Risk Management. International Journal of Project Management, 37(5), 731-749. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.007>
- Zeng, H., Zhao, L., & Zhao, Y. (2019). Risk management analysis for new energy auto industry based on the China market. International Journal of Environmental Research and Public Health, 16(10), 1720. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101720>
- Zhao, L. D., Tan, G., Hao, S., He, J., Pei, Y., Chi, H., & Kanatzidis, M. G. (2016). Ultrahigh power factor and thermoelectric performance in hole-doped single-crystal SnSe. Journal of Science, 351(6269), 141- 144.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي دراسة

تطبيقية على بنك الإمارات دبي الوطني بالمملكة العربية السعودية

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.

وأقدم 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 أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم
- 5- سنوات الخبرة ☐ أقل من 10 سنوات ☐ من 10-أقل من 15 سنة ☐ من 15 – أقل من 20 سنة ☐ من 20 سنة فأكثر

ثانياً محاور الاستبيان

■ المحور الأول: ممارسات إدارة المخاطر، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق	أوافق	محايد	معارض	معارض
		بشدة	بشدة			بشدة
تحديد المخاطر						
1	يوجد منهجية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة على البنك.					
2	يحرص البنك على إجراء تحليل رباعي لبيئي العمل الداخلية والخارجية لاستكشاف المخاطر المحتملة.					
3	يقوم البنك بتحديد نسبة احتمال حدوث المخاطر وبدرجة خطورتها بدقة.					
4	يقوم البنك بإجراء دراسات استباقية بهدف تحديد المخاطر المحتملة.					
5	يتم تحديد نواتج المخاطر وحجم الخسارة المحتملة في البنك ان حدثت.					
6	يتم إعداد تقارير عن المخاطر المحتملة وتقديمها للجهات المعنية في البنك.					
تحليل المخاطر						
1	يوجد منهجية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة على البنك.					

					2	يحرص البنك على إجراء تحليل رباعي لبيئتي العمل الداخلية والخارجية لاستكشاف المخاطر المحتملة.
					3	يقوم البنك بتحديد نسبة احتمال حدوث المخاطر ودرجة خطورتها بدقة.
					4	يقوم البنك بإجراء دراسات استباقية بهدف تحديد المخاطر المحتملة.
					5	يتم تحديد نواتج المخاطر وحجم الخسارة المحتملة في البنك ان حدثت.
تقييم المخاطر						
					1	يتم التأكد من ان الإجراءات المتبعة لمواجهة المخاطر المحتملة على البنك قد أعطت النتائج المخطط لها.
					2	يتم اجراء عملية تقييم ومراجعة للمخاطر في البنك بشكل دوري.
					3	يتم صياغة تقارير توضح خطر الانحرافات.
					4	يهتم البنك بالتطوير المعرفي للمساعدة في اتخاذ قرارات أفضل لمواجهة المخاطر.
					5	يتم إطلاع الإدارات العليا ذات العلاقة في البنك على التقارير النهائية.
التحكم بالمخاطر						

1	يتم اتباع استراتيجيات ممنهجة للتحكم بالمخاطر على البنك.				
2	يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهة المخاطر في البنك.				
3	هناك تعاون بين كافة المتوسطات في البنك في مواجهة المخاطر				
4	يتم وضع خطط وسيناريوهات لإدارة المخاطر.				
5	يتم تغيير الإجراء أو مكان العمل لتجنب المخاطر وخاصة الشديد منها.				
6	يتم السيطرة على الخطر في حال التعرض له واحتواء الموقف واستمرار العمل بسلاسة.				
مراقبة المخاطر					
1	يتم اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة لتعامل مع المخاطر المحتملة على البنك				
2	يتم توفير الدعم اللازم للاستعداد للمخاطر المتوقعة.				
3	يتم تهيئة نظام معلومات واتصالات فعال للتعامل مع المخاطر.				
4	يتم الاهتمام بعامل الوقت عند التعامل مع المخاطر لتقليل الأضرار.				
5	يتم تطبيق برامج وخطط كافية وجاهزة للاستجابة للمخاطر في البنك.				

■ المحور الثاني: الأداء التنظيمي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق	أوافق	محايد	معارض	معارض
		بشدة	بشدة			بشدة
رضا العملاء						
1	يعمل البنك على اشباع حاجات كافة فئات العملاء.					
2	يملك البنك قواعد بيانات بالعملاء الأكثر خطراً (الغير ملتزمين بالتشريعات بالبنوك).					
3	يقوم البنك بشكل دوري بمتابعة شكاوى العملاء وتقديم الحلول لها.					
4	يوجد نظام اتصال فعال بين الإدارة العليا والعملاء.					
5	يعمل البنك على تحسين وتنظيم الخدمات المقدمة للعملاء باستمرار.					
6	يقوم البنك على تحسين وتنظيم الخدمات المقدمة للعملاء باستمرار.					
7	يقوم البنك بتصميم عملياته التنظيمية بشكل يتلائم مع رضا العملاء واقتراحاتهم.					
8	يملك البنك أنظمة متخصصة بإدارة المخاطر لمراقبة التزام العملاء					
العمليات الداخلية						

					1	يعمل البنك باستمرار على توفير التسهيلات والمعدات اللازمة لإجراء العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية.
					2	تعمل الإدارة على توفير الوقت اللازم بشكل منظم لتنفيذ المهام والأنشطة.
					3	يتم الاستفادة من المراجعة المستمرة للأنظمة والتعليمات والإجراءات في البنك لمواجهة المخاطر المحتملة.
					4	يحرص البنك على الاستفادة من تجارب المنظمات الدولية في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر على العمليات والإجراءات
					5	تتوفر خطة اتصال داخلية بين المراكز والمديريات بالبنوك لتوحيد الإجراءات في العمل.
التعلم والنمو						
					1	يحرص على البنك على التحسين المستمر لكافة المجالات.
					2	تتوفر متطلبات السلامة العامة ومستلزمات بيئة العمل التي تمكن الموظفين من أداء العمل بسهولة وارتياح.

					3	يتم إجراء دراسات دورية لتطوير ورفع مستوى جودة العمل
					4	يطبق البنك أنظمة الجودة والتميز في العمل مثل (ISO 900 – 2008، معايير التميز، ITIL)
					5	الهيكل التنظيمي للدائرة مرن، شامل لكافة الوظائف، يراعي نطاق الإشراف.
					6	تهتم الإدارة بتحسين قدرة العاملين على حل المشاكل.
					7	يوفر البنك مجموعة متنوعة من البرامج التدريبية المتقدمة للعاملين.
					8	مستوى القدرة والجاهزية الإلكترونية مرتفع في البنك.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Specialization in risk Management



**The Impact of Risk Management Practices on
Organizational Performance: An Applied Study on Emirates**

NBD Bank

Preparation:

Abdulaziz Suwayyid Alanazi

241000949

Supervision:

Dr. Asma Abuanzeh

1446-2024