

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مخاطر

أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي ذكاء الأعمال متغير

وسيط دراسة تطبيقية على وزارة الحرس الوطني بالمملكة

العربية السعودية

إعداد الطالب/

محمد بن نايف العاصمي

233000703

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

2024



إهداء

أهدي هذا العمل إلى والديّ العزيزين،

الذين لم يدخرا جهداً أو دعماً معنوياً طوال مسيرتي الأكاديمية،

وإلى زوجتي الحبيبة التي كانت لي سنداً وملاذاً في أصعب الأوقات.

كما أهدي هذا العمل إلى أساتذتي الكرام الذين لم يبخلوا بعلمهم وتوجيهاتهم،

وإلى زملائي الذين شاركوني هذه الرحلة الأكاديمية بكل ما فيها من تحديات

ونجاحات. وأخيراً، إلى كل من آمن بقدراتي وشجعني على المضي قدماً. هذا العمل

هو ثمرة جهود مشتركة، وأمل أن يكون بداية لمزيد من النجاحات والتقدم في

مسيرتي المهنية.

شكر ونفاس

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا البحث. أود أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في تحقيق هذا العمل.

أبدأ بشكر والديّ العزيزين، اللذين كانا لي العون والسند منذ بداية مسيرتي التعليمية وحتى اليوم، فقد كان لدعمهما وتشجيعهما الأثر الأكبر في تحقيق هذا الإنجاز. أتوجه بشكر خاص لزوجتي العزيزة، التي كانت لي الداعم والمحفز، وساهمت بصبرها وتفهمها في توفير البيئة المناسبة لإتمام هذا البحث.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأساتذتي الأفاضل، وخاصة المشرف على رسالتي

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

الذين لم يبخلوا عليّ بتوجيهاتهم القيمة ونصائحهم السديدة طوال فترة إعداد البحث. ولا أنسى أن أعبر عن امتناني لزملائي وأصدقائي، الذين قدموا لي الدعم والمساعدة، وكانوا لي عوناً في تجاوز التحديات.

وأخيراً، أشكر كل من ساهم بأي شكل من الأشكال في إتمام هذا العمل، سائلاً الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والصلاح.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي بوجود ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في وزارة الحرس الوطني. لتحقيق أهداف الدراسة، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع الاستبانة على عينة من الموظفين، حيث تم استرداد 270 استبانة صالحة للتحليل.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة، أبرزها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) على الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني.
- كذلك، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) على ذكاء الأعمال في وزارة الحرس الوطني.
- بالإضافة إلى ذلك، هناك تأثير لذكاء الأعمال على الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني.
- وأخيراً، يتضح أن لإدارة المخاطر تأثيراً على الأداء الاستراتيجي من خلال تفعيل دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط.

أوصت الدراسة بضرورة تأسيس وحدة مخصصة لإدارة المخاطر داخل وزارة الحرس الوطني لتحديد وتقييم وإدارة المخاطر بجميع أبعادها، وإنشاء نظام متكامل لذكاء الأعمال لجمع وتحليل البيانات لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتنظيم اجتماعات دورية بين فرق العمل لمناقشة القضايا المتعلقة بإدارة المخاطر وذكاء الأعمال.

الكلمات الافتتاحية: إدارة المخاطر، الأداء الاستراتيجي، ذكاء الأعمال، وزارة الحرس الوطني.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج.....	إهداء.....
د.....	شكر وتقدير.....
ه.....	المستخلص.....
و.....	قائمة المحتويات.....
ي.....	قائمة الجداول.....
ل.....	قائمة الأشكال.....
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1.....	1.1 مقدمة:.....
2.....	2.1 مشكلة الدراسة:.....
4.....	3.1 أهمية الدراسة:.....
5.....	4.1 أهداف الدراسة:.....
6.....	5.1 تساؤلات الدراسة.....
6.....	6.1 فروض الدراسة:.....
7.....	7.1 نموذج الدراسة.....
8.....	8.1 الدراسات السابقة:.....
15.....	9.1 تعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية.....
15.....	10.1 الفجوة البحثية.....

16	11.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....
17	12.1 المنهجية وطرق البحث:.....
17	13.1 مصادر جمع البيانات.....
17	14.1 أدوات الدراسة :
18	15.1 حدود الدراسة :
19	الفصل الثاني: الاطار النظري.....
19	المبحث الأول: إدارة المخاطر.....
19	1.1.2 تمهيد:
19	2.1.2 تعريف إدارة المخاطر:.....
20	3.1.2 أنواع المخاطر.....
21	4.1.2 تصنيف المخاطر.....
22	5.1.2 أهمية إدارة المخاطر.....
23	6.1.2 أهداف إدارة المخاطر.....
23	7.1.2 تقنيات (أدوات) إدارة المخاطر.....
24	8.1.2 أبعاد إدارة المخاطر.....
27	المبحث الثاني: الأداء الاستراتيجي.....
27	1.2.2 تمهيد.....
27	2.2.2 مفهوم الأداء الاستراتيجي.....
28	3.2.2 أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي.....
29	4.2.2 العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء الاستراتيجي.....

30	5.2.2 إدارة الأداء الاستراتيجي
31	6.2.2 فوائد الأداء الاستراتيجي
31	7.2.2 مظاهر الأداء الاستراتيجي
36	المبحث الثالث: ذكاء الأعمال.....
36	1.3.2 تمهيد
36	2.3.2 مفهوم ذكاء الأعمال
37	3.3.2 أهمية ذكاء الأعمال
39	4.3.2 أهداف ذكاء الأعمال
40	5.3.2 خصائص ذكاء الأعمال
41	الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات.....
41	1.3 منهجية الدراسة
41	2.3 مجتمع وعينة الدراسة
41	3.3 صدق وثبات أداة الدراسة:
51	4.3 اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity
52	5.3 اختبار الارتباط الذاتي Autocorrelation
53	6.3 الأساليب الإحصائية:
54	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
54	1.4 تمهيد
54	2.4 تحليل خصائص عينة الدراسة
59	3.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة

73	 4.4 اختبار فرضيات الدراسة
82	 الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
82	 1.5 النتائج
85	 2.5 التوصيات
86	 Abstract
87	 المراجع
87	 أولاً: المراجع العربية:
91	 ثانياً: المراجع الأجنبية
I	 الملحق
II	 استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
41	نتائج التحليل العاملي لمتغير مخاطر الوثائق	(1)
42	نتائج التحليل العاملي لمتغير مخاطر السمعة التنظيمية	(2)
43	نتائج التحليل العاملي لمتغير مخاطر الثقافة التنظيمية	(3)
43	نتائج التحليل العاملي لمتغير مخاطر الموارد البشرية	(4)
44	نتائج التحليل العاملي لمتغير المحور المالي	(5)
45	نتائج التحليل العاملي لمتغير محور العملاء	(6)
46	نتائج التحليل العاملي لمتغير محور العمليات الداخلية	(7)
47	نتائج التحليل العاملي لمتغير محور التعلم والنمو	(8)
48	نتائج التحليل العاملي لمتغير ذكاء الأعمال	(9)
49	قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة	(10)
50	مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة	(11)
51	نتائج اختباري VIF و Tolerance	(12)
52	اختبار (Durbin-Watson Test)	(13)
53	وصف متغير النوع الاجتماعي	(14)
54	وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(15)
55	وصف متغير العمر	(16)
56	وصف متغير الخبرة العملية	(17)

57	وصف متغير المستوى الوظيفي	(18)
58	الإحصاء الوصفي لمتغير مخاطر الوثائق	(19)
60	الإحصاء الوصفي لمخاطر السمعة التنظيمية	(20)
61	الإحصاء الوصفي لمخاطر الثقافة التنظيمية	(21)
63	الإحصاء الوصفي لمخاطر الموارد البشرية	(22)
64	الإحصاء الوصفي لذكاء الأعمال	(23)
66	الإحصاء الوصفي للمحور المالي	(24)
68	الإحصاء الوصفي لمحور العملاء	(25)
69	الإحصاء الوصفي لمحور العمليات الداخلية	(26)
70	الإحصاء الوصفي لمحور التعلم والنمو	(27)
72	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	(28)
73	نتائج اختبار Ho1.1	(29)
74	نتائج اختبار Ho1.2	(30)
75	نتائج اختبار Ho1.3	(31)
76	نتائج اختبار Ho1.4	(32)
77	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	(33)
78	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	(34)
79	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	(35)
80	معاملات الأثر المباشر وغير المباشر	(36)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
(1)	متغيرات الدراسة	7
(2)	وصف متغير النوع الاجتماعي	54
(3)	وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل التعليمي	55
(4)	وصف متغير العمر	56
(5)	وصف متغير عدد سنوات الخبرة	57
(6)	وصف متغير المستوى الوظيفي	58

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

يُعد موضوع الأداء الإستراتيجي وإدارته من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين مختلف المجالات والاتجاهات الفكرية، سواء في علم الاجتماع، أو الهندسة، أو الإدارة، حيث إن الاهتمام بالأداء الإستراتيجي ينبع من أهميته للشركات بشكل عام؛ من أجل تحقيق أهدافها وإستراتيجياتها في ظل بيئة أعمال تتصف بالتطور والتغير السريعين.

ويُمثل الأداء الإستراتيجي نظامًا إداريًا متكاملًا يساهم في مساعدة المؤسسات على تحويل إستراتيجياته ورؤيته إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية ذات العلاقة في ما بينها، حيث إن الأداء الإستراتيجي يتجاوز مرحلة تقييم المؤسسات من خلال قوائمها المالية فقط إلى عملية تقييم متكاملة لجميع أنشطته وإستراتيجياته.

بالإضافة إلى أن الأداء الإستراتيجي يُمثل نموذج قياس الأداء بشكل متكامل في المؤسسات ، وذلك من خلال ربط الأبعاد الخمسة للأداء مع إستراتيجية المؤسسات ، وهذه الأبعاد تتمثل في: البعد المالي بعد العملاء الخارجين بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، والبعد البيئي والاجتماعي، لذلك فإن الأداء الإستراتيجي للمنظمة يتحقق إلا من خلال توافر هذه الأبعاد معًا. (كرومي، 2021)

وبطبيعة الحال في قطاع الأعمال لا يوجد عمل وإنجاز دون أن يكون محفوفًا بمجموعة من المخاطر، لذا تنبّه الكثير من الشركات في قطاعات الأعمال المختلفة إلى مفهوم إدارة المخاطر، التي تُعد جزءًا أساسيًا في التوجه المتعلق بالإدارة الإستراتيجية لأي منظمة، وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المرافقة لأنشطتها، وهذه الإجراءات يجب أن تكون دائمة ومستمرة في التطوير. (المجالي والحواجة، 2020)

تأخذ إدارة المخاطر أهدافها من أهداف المؤسسات الإستراتيجية ويتمثل هدفها الأساس بحماية الشركة من الأخطار المحيطة بها نتيجة البيئة المتغيرة التي تعيش فيها الشركة من أجل استمرارية عملية

الإنتاج، وزيادة الأرباح، وتقليل المصاريف والحفاظ على سمعتها وحصتها في السوق، ويتحقق هذا الهدف من خلال إدارة الموارد البشرية والمادية بشكل جيد، كما أن أهداف إدارة المخاطر تتوضّح من خلال دمجها مع أهداف الشركة المتمثلة بتقديم خطة عمل إستراتيجية للمنظمة؛ لغرض دعم تنفيذ العمليات المستقبلية بفاعلية عالية خالية من الأخطار، وتحديد الأولويات التي تساعد في اتخاذ القرارات من خلال الإدراك الشامل للفرص والتهديدات التي تواجه عمل المؤسسات والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة في الشركة، فضلاً عن حماية تلك الموارد من الأخطار المحتملة. (الجمال العيطان، 2023)

وحتى تحقق المؤسسات أداءات متميزة على المستوى الإستراتيجي فلا بد لها من امتلاكها مجموعة من القدرات الإستراتيجية تميزها عن غيرها من الشركات الأخرى المنافسة، لذا برز ذكاء الأعمال كأداة فاعلة في توجيه المنظمة نحو تحقيق الأهداف على المدى البعيد، والمحافظة على مكانتها وقراءة مستقبلها وتمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة والتكيف مع التغيرات التي تحيط بها، وبدأت المنظمات تدرك أهمية ذكاء الأعمال وبدأت التكيف معه وتدريب قياداتها على تنمية عناصره وإدارته بفاعلية ضمن إستراتيجية المنظمة. (الغريب، 2022)

ومن هنا كان الأساس في رسم معالم هذا الموضوع من خلال ربطه مع الأداء الاستراتيجي. ولقد ساعد بروز ذكاء الأعمال في مجال قطاعات الأعمال إلى مواجهة مشاكل والتحديات بفرضه العمل بآليات جديدة وتبني المداخل الإستراتيجية لاستباق الأزمات والتهيؤ لمواجهتها قبل وقوعها فتحول نشاط تلك المنظمات إلى نشاط استباقي، ولهذا كانت الشركات الحكومية من القطاعات التي واكبت هذه التطورات لتطوير أدائها والتحسين من نشاطاتها، إذ حرصت على الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات وبما يوفر أساس متين لبناء تقنيات ذكاء الأعمال متميزة، الأمر الذي حمل تلك الشركات تكاليف عالية دون أن يكون هناك مؤشر واضح ودقيق على مدى مساهمة ذلك في تحقيق أداء بمستوى مرتفع في ظل التنافسية العالية

2.1 مشكلة الدراسة:

تُعد وزارة الحرس الوطني في المملكة العربية السعودية من المؤسسات الحكومية الحيوية التي تلعب دورًا رئيسيًا في حماية الأمن الوطني وتعزيز الاستقرار الداخلي. تأسست الوزارة لتكون قوة متعددة

المهام تضم وحدات عسكرية وأخرى مدنية، وتساهم في تقديم الدعم الأمني خلال الأزمات والطوارئ، بالإضافة إلى دورها في الأنشطة التنموية والاجتماعية.

رغم أن إدارة المخاطر تعد منهجية قوية لتحقيق الاستدامة وتحسين الأداء الاستراتيجي في المؤسسات، إلا أن نتائج الدراسات حول تأثيرها تباينت. فمن جانب، أظهرت بعض الدراسات مثل دراسة Gatzert و (2016) Schmit و Regester و (2008) Larkin أن إدارة المخاطر تؤثر إيجابياً بشكل كبير على الأداء الاستراتيجي. بينما أظهرت دراسات أخرى مثل (2015) Coombs و (2003) Larkin و Grove و Clancy (2016) أن التأثير قد يكون جزئياً أو غير ملحوظ في بعض الحالات.

بعض الدراسات التي تمت دراستها ركزت على مستوى تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات. على سبيل المثال، دراسة (2023) McKinsey ركزت على أهمية تبني منظور شامل لإدارة المخاطر لتعزيز القدرة على الاستجابة السريعة للأزمات والتحديات الاستراتيجية. بينما قامت دراسات أخرى مثل (2023) BCG بدراسة كيفية استخدام الشركات لتحليل المخاطر بشكل استراتيجي للتعرف على الفرص والتحديات المستقبلية بشكل أكثر فعالية.

دراسة (2023) Caseware قدمت دليلاً شاملاً حول إدارة المخاطر الاستراتيجية، مشددة على أهمية تقييم المخاطر الاستراتيجية وتأثيرها على أهداف الشركات بشكل دوري لضمان تحقيق الاستدامة والنمو. أما دراسة Sax و (2015) Torp فبحثت في الروابط غير المباشرة بين إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي للشركات الصغيرة والمتوسطة، مؤكدة على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فعالية إدارة المخاطر الاستراتيجية.

تتعرض وزارة الحرس الوطني في المملكة العربية السعودية لمجموعة متنوعة من المخاطر التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أدائها الاستراتيجي. تشمل هذه المخاطر مخاطر الوثائق، حيث يمكن أن يؤدي فقدان أو تسريب المعلومات الحساسة إلى تهديدات أمنية وتعطيل العمليات اليومية، مما ينعكس سلباً على الثقة العامة والأداء التشغيلي (Caseware, 2023). بالإضافة إلى ذلك، تواجه الوزارة مخاطر السمعة التنظيمية، حيث يمكن أن تتضرر سمعة الوزارة بسبب أحداث سلبية أو أزمات، مما يؤدي إلى فقدان ثقة الجمهور والشركاء وتقويض القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة (Gatzert & Schmit, 2016). كما

تشمل المخاطر الأخرى مخاطر الموارد البشرية التي تتعلق بنقص المهارات والتسرب الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي بين الموظفين، مما يمكن أن يؤدي إلى ضعف الأداء وزيادة التكاليف التشغيلية، بالإضافة إلى تأثيرات سلبية على الروح المعنوية والفعالية العامة للوزارة.

وتتمثل مشكلة في الدراسة في محاولة لفهم تأثير إدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) على الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني في المملكة العربية السعودية ، مع التركيز على دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط.

3.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في محاولة دمج الجوانب العلمية والعملية لفهم كيفية يمكن لإدارة المخاطر أن تكون عاملاً رئيسياً في تحسين الأداء الاستراتيجي وتأثير ذكاء الأعمال عليهم ، ويمكن استعراضها ذلك كالتالي:

1.3.1 الأهمية العلمية

- تقدم الدراسة تحليلاً متعمقاً للأبعاد المختلفة لإدارة المخاطر (مثل مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) وكيفية تأثيرها على الأداء الاستراتيجي، مما يزيد من فهم الباحثين لهذه العلاقات المعقدة.
- تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بدور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء الاستراتيجي، وتتضمن العديد من الدراسات تأثير إدارة المخاطر أو ذكاء الأعمال بشكل منفصل، ولكن القليل منها استكشف العلاقة المتبادلة بين هذه المتغيرات في السياق الحكومي، وخاصة في وزارة الحرس الوطني في المملكة العربية السعودية.
- توفر الدراسة قاعدة معرفية للمؤسسات الأكاديمية والباحثين لتطوير دراسات مستقبلية تعتمد على النتائج والتوصيات المستخلصة، ويمكن استخدام النتائج لتعزيز الفهم النظري للعوامل المؤثرة على الأداء الاستراتيجي وكيفية تحسينه من خلال إدارة المخاطر وذكاء الأعمال.

2.3.1 الأهمية العملية

- تساعد نتائج الدراسة وزارة الحرس الوطني في تحسين أدائها الاستراتيجي من خلال توفير استراتيجيات فعّالة لإدارة المخاطر وتعزيز ذكاء الأعمال. يمكن تطبيق التوصيات لتحسين الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- توفر الدراسة أدوات ومناهج عملية لتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر. يمكن للوزارة استخدام هذه الأدوات لتحديد وتقييم المخاطر بشكل أفضل ووضع خطط للتعامل معها.
- تساعد الدراسة في تعزيز قدرة الوزارة على جمع وتحليل البيانات بشكل فعال، مما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات وزيادة التنافسية. يمكن للوزارة استخدام النتائج لتطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات ذكاء الأعمال بين الموظفين.
- تقدم الدراسة توصيات عملية يمكن تنفيذها على الفور لتعزيز إدارة المخاطر وذكاء الأعمال، مما يساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي بشكل مباشر.

4.1 أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحليل مدى تأثير إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، مخاطر الثقافة التنظيمية) على الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني مع التركيز على دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط، وتتفرع منها عدة أهداف فرعية كالتالي :
- تحديد أثر إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة على الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني.
 - تحليل كيفية تأثير ذكاء الأعمال على العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء الاستراتيجي، وتحديد مدى إمكانية تعزيز الأداء الاستراتيجي من خلال تحسين ذكاء الأعمال.
 - تقييم مدى تأثير إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة بشكل مباشر على الأداء الاستراتيجي، وأيضاً بشكل غير مباشر من خلال ذكاء الأعمال.
 - تقديم توصيات عملية لوزارة الحرس الوطني حول كيفية تحسين إدارة المخاطر وذكاء الأعمال لتعزيز الأداء الاستراتيجي، بناءً على نتائج الدراسة.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس الأول: ما هو تأثير إدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) على الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- ما هو تأثير إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) على الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني؟
- ما هو تأثير إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة على ذكاء الأعمال في وزارة الحرس الوطني؟
- ما هو تأثير ذكاء الأعمال على الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني؟
- هل يوجد تأثير لذكاء الأعمال كمتغير وسيط بين إدارة المخاطر والأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني؟
- ما هي التوصيات العملية لتعزيز إدارة المخاطر وذكاء الأعمال لتحسين الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني؟

6.1 فروض الدراسة:

يمكن تحقيق غرض الدراسة عن طريق اختيار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني .

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الوثائق في الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر السمعة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الثقافة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني.
- ❖ الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية في ذكاء الأعمال في وزارة الحرس الوطني.
- ❖ الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لذكاء الأعمال في الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني.
- ❖ الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني من خلال تفعيل دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط.

7.1 نموذج الدراسة

- يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني من خلال تفعيل دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط ويتضمن المتغيرات التالية:
- المتغير المستقل: إدارة المخاطر (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية)
- المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي بأبعاده (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية - محور التعلم والنمو)
- المتغير الوسيط: ذكاء الأعمال

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

8.1 الدراسات السابقة:

دراسة (الرشيدى ،2023)

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تؤديه الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية الشراكة، الدافعية) في تحسين الأداء الاستراتيجي. وتكمن أهمية البحث من خلال تقديم إطار نظري من لربط أبعاد الذكاء الاستراتيجي وبيان مدى تأثيرها لتحسين الأداء، و اعتمد البحث على المنهج الوصفي .

ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث هي وجود تأثير للمتغير المستجيب (الذكاء الاستراتيجي) بمجموع أبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية الشراكة، الدافعية) في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)، وختم البحث بمجموعة من التوصيات أهمها تعزيز الذكاء الاستراتيجي في المنظمات كأداة لجمع وتحليل المعلومات الذي بدورها سيسهم ويساعد في بناء قدرات وقابليات الموظفين وتمكنهم من تطوير خططهم وأفكارهم المستقبلية عند تقديم الخدمة في المنظمات.

دراسة (عوض وخشمان ،2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده تفكير النظم الحدس الرؤية المستقبلية الشراكة في ادارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر تحليل المخاطر تقييم المخاطر الاستجابة للمخاطر في المستشفيات الخاصة الأردنية العاملة في العاصمة عمان. ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الكمي تكون مجتمع الدراسة من (11) مستشفى يعمل بها (188) مديراً ومشرفاً ورئيس قسم في المستويات الادارية العليا والوسطى والتشغيلية اعتمدت هذه الدراسة اسلوب المسح الشامل المجتمع الدراسة، والمكونة من (188) موظفا وموظفة وهم جميع موظفي الادارة العليا والوسطى والتشغيلية في تلك المستشفيات واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات و بعد الانتهاء من توزيع الاستبانة تم جمع (183) استبانة . كان منها (177) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي تم تحليلها بالاعتماد على برنامج SPSS الاحصائي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: ارتفاع الأهمية النسبية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده حيث بلغت (4.110)، وبلغت الأهمية النسبية لادارة المخاطر (4.135) و ايضا كانت مرتفعة ، كما أظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم الحدس الرؤية المستقبلية الشراكة في ادارة المخاطر بأبعادها مجتمعة كما أنه يوجد اثر ذا دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم الحدس الرؤية المستقبلية الشراكة في ادارة المخاطر بأبعادها منفردة. خرجت الدراسة بعدة توصيات من بينها ضرورة الاهتمام بالعمل بمبدأ الذكاء الاستراتيجي عند وضع الخطة المستقبلية والرؤية المستقبلية وكذلك العمل على استحداث دوائر خاصة بتقييم المخاطر و تصنيفها وترتيبها على حسب درجة التأثير.

دراسة (بكوش وبوغازي ،2022)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة بيكو، من خلال التعرف على أساسيات إدارة المخاطر، وإبراز الدور الذي تؤديه في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها

تم تطوير استبانة لمعرفة وقياس تأثير إدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة بيكو من خلال توزيعها على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة، معتمدين على المنهج الوصفي لكونه ملائم لعرض المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة، مع الاستعانة بالمنهج التحليلي لمعرفة أثر إدارة المخاطر على الميزة التنافسية

توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدارة المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة بيكو. ومن أهم التوصيات المقدمة تعزيز فعالية إدارة المخاطر لما لها أهمية بالغة في اكتساب التميز.

دراسة (إبراهيم وعوض، 2022)

هدف الدراسة هو التعرف على "أثر القيادة والإبداع على الأداء الاستراتيجي" -دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الطيران المدني المصري. استخدام المنهج الوصفي التحليلي والحصول على البيانات الثانوية من خلال قائمة استقصاء تم توزيعها على مجتمع البحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية من موظفي الإدارة المركزية للجودة، والعاملين بالقطاع المالي وقطاع الموارد البشرية، وتم توزيع (234) قائمة استقصاء وتم استرداد (214) بنسبة استرداد (95%). توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة والإبداع على الأداء الاستراتيجي وأن المتوسط الحسابي يساوي (4.26)، يشير ذلك لوجود درجة اختلاف من الموافقة على فقرات المجال لذلك يعتبر ذلك المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من قبل أفراد مجتمع البحث. أهم توصيات الدراسة هي تعميق وعي المديرين العاملين بالوزارة لمهارة القيادة والإبداع وذلك من خلال تعزيز القدرة لديهم على رسم صورة شاملة وكلية للأداء الاستراتيجي.

دراسة (كرومي، 2021)

هدف الدراسة هو التعرف على "أثر القيادة والإبداع على الأداء الاستراتيجي" -دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الطيران المدني المصري. استخدام المنهج الوصفي التحليلي والحصول على البيانات الثانوية من خلال قائمة استقصاء تم توزيعها على مجتمع البحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية من موظفي الإدارة المركزية للجودة، والعاملين بالقطاع المالي وقطاع الموارد البشرية، وتم توزيع (234) قائمة

استقصاء وتم استرداد (214) بنسبة استرداد (95%). توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة والإبداع على الأداء الاستراتيجي وأن المتوسط الحسابي يساوي (4.26)، يشير ذلك لوجود درجة اختلاف من الموافقة على فقرات المجال لذلك يعتبر ذلك المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من قبل أفراد مجتمع البحث. أهم توصيات الدراسة هي تعميق وعي المديرين العاملين بالوزارة لمهارة القيادة والإبداع وذلك من خلال تعزيز القدرة لديهم على رسم صورة شاملة وكلية للأداء الاستراتيجي.

دراسة (الجنابي وخضير، 2021)

هدفت الدراسة الى التعرف الى دور الرفاهية التنظيمية بأبعادها (الرفاهية الفكرية، الرفاهية الجسدية، الرفاهية الاجتماعية). والأداء الاستراتيجي من حيث علاقة الارتباط والتأثير، ومن اجل تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاتها تم اختيار الباحث عينة من الموظفين في مديرية أحصاء محافظة بابل، وهم يمثلون النخبة من موظفين مديرية إحصاء محافظة بابل من الناحية العلمية والقيادية والأكثر قدرة على تقديم الخدمات ذات المستوى العالي من المهارة والخبرة العلمية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم إعداد وتوزيع استبانة على العينة، ثم تفرغ وتحليل البيانات المحصل عليها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج النظرية والعملية، يمكن استثمار الرفاهية التنظيمية لتكون عنصراً أساسياً لتعزيز العمل الجماعي وتحقيق الصالح العام لمجموعة من القطاعات الرئيسية في المجتمع الأعمال التجارية والحكومة والمنظمات غير الربحية، الإعلام والمجتمع من خلال أبعادها (الرفاهية الفكرية، الرفاهية الجسدية، الرفاهية الاجتماعية).

دراسة (أبو نصرة وآخرون، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة، والأهداف، والاستراتيجية، السياسات) على إدارة المخاطر بأبعادها (تعريف المخاطر، فهم المخاطر، ومراقبة المخاطر، وتقييم المخاطر) في البنوك التجارية الأردنية، و استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام بتطوير استبانة تكونت من (52) فقرة.

توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي (الرسالة، والأهداف، والاستراتيجية، والسياسات) في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية، ووجود فروق في تصورات المبحوثين نحو إدارة المخاطر تبعا للجنس والعمر، وعدم وجود فروق لإدارة المخاطر تبعا لمتغير المؤهل التعليمي، ووجود فروق في تصورات المبحوثين نحو إدارة المخاطر تبعا للخبرة والمسعى الوظيفي. وأوصت الدراسة المديرين بضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي والسياسات التي يتم ممارستها في البنوك التجارية الأردنية، مع الاهتمام بإجراءات فهم إدارة المخاطر بشكل يحقق لهذه البنوك الوقوف على أهمية المخاطر وتحديد درجتها مع إمكانية تصنيفها لتحديد الإجراءات التي تسمح بالتحوط منها.

دراسة (ابداع وسلامة، 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة مخاطر الائتمان المصرفي بأبعاده (التسهيلات الائتمانية غير العاملة/ إجمالي التسهيلات الائتماني ومخصص خسائر التسهيلات الائتمانية/ إجمالي التسهيلات الائتمانية) على الأداء المالي بأبعاده (معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية ولعائد على السهم) في البنوك التجارية الأردنية. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه مع أغراض الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان وعددها (13) بنكا، وتم استبعاد البنوك الإسلامية الأردنية بسبب طبيعة عملها وعدم انسجام بياناتها مع طبيعة بيانات البنوك التجارية.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه مع أغراض الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان وعددها (13) بنكا، وتم استبعاد البنوك الإسلامية الأردنية بسبب طبيعة عملها وعدم انسجام بياناتها مع طبيعة بيانات البنوك التجارية.

وقد أظهرت النتائج وجود أثر لإدارة مخاطر الائتمان المصرفي على الأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية. وفي ضوء تلك النتائج قدمت الدراسة عدة توصيات منها: العمل على وضع سياسة فعالة في منح الائتمان تحقق توازنا ما بين زيادة أرباح الشركة وخفض مخاطر عدم السداد في ظل الظروف الاقتصادية التي تعيشها المملكة، والعمل على وضع آليات مدروسة لتصنيف المخاطر الائتمانية داخل كل بنك بهدف تقليل مستوى عدم السداد من قبل العملاء المتعثرين.

دراسة (الدورى والحاكم ،2020)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط التفكير الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة ،و اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، وصممت استبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (237) استبانة تم استرجاع (231) استبانة بنسبة استرداد بلغت (97.46%)، وللتأكد من درجة الاعتمادية في البيانات تم استخدام اختبار الفاكرونباخ، واستخدام أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية لاختبار الفرضيات،

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة إيجابية معنوية ذات تأثير بين النمط الشامل والأداء الاستراتيجي، توجد علاقة إيجابية معنوية ذات تأثير بين النمط التخطيطي والأداء الاستراتيجي.

دراسة (العتوم والدورى ،2020)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر ذكاء الأعمال بأبعاده المجتمعة (الذكاء التنافسي، جمع وتحليل البيانات، كفاية التقنيات الاستراتيجية، إدارة أداء الأعمال) على إدارة الأزمات في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من خلال العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الانحدار المتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال بأبعاده المجتمعة (الذكاء التنافسي، جمع وتحليل البيانات، كفاية التقنيات الاستراتيجية، إدارة أداء الأعمال) عند مستوى دلالة إحصائية على إدارة الأزمات في البنوك التجارية في مدينة عمان. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال بأبعاده المجتمعة (الذكاء التنافسي، جمع وتحليل البيانات، كفاية التقنيات الاستراتيجية) عند مستوى دلالة إحصائية على استشعار إشارات الإنذار في البنوك التجارية في مدينة عمان. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال بأبعاده المجتمعة (الذكاء التنافسي، إدارة أداء الأعمال) عند مستوى دلالة إحصائية على الاستعداد لحدوث الأزمة في البنوك التجارية في مدينة عمان. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال بأبعاده المجتمعة (جمع وتحليل البيانات، كفاية التقنيات الاستراتيجية)

عند مستوى دلالة إحصائية على احتواء الأضرار (الاستجابة) في البنوك التجارية في مدينة عمان. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال بأبعاده المجتمعة (الذكاء التنافسي، جمع وتحليل البيانات، كفاية التقنيات الاستراتيجية، إدارة أداء الأعمال) عند مستوى دلالة إحصائية على استعادة النشاط في البنوك التجارية في مدينة عمان. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال بأبعاده المجتمعة (الذكاء التنافسي، كفاية التقنيات الاستراتيجية) عند مستوى دلالة إحصائية على التعلم من الأزمة في البنوك التجارية في مدينة عمان. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتعديلات على كافة الخدمات المقدمة للعملاء من قبل البنوك التجارية في مدينة عمان وذلك لتحقيق المزيد من فوائد استخدام ذكاء الأعمال.

دراسة (Zieba, Etal, 2022)

تتناول هذه الدراسة تأثير إدارة مخاطر المعرفة (KRM) على استدامة المنظمات ودور الابتكار والرشاقة في هذه العلاقة ، و تم تنفيذ استطلاع كمي بين 179 محترفًا يعملون في منظمات تعتمد على المعرفة وتتعامل مع مخاطر المعرفة وإدارتها وأظهرت النتائج أن الابتكار والرشاقة يؤثران إيجابيًا على استدامة المنظمات، وأن الرشاقة تؤثر بشكل إيجابي أيضًا على الابتكار التنظيمي. كما تم تأكيد التأثير الجزئي لإدارة مخاطر المعرفة على الابتكار والرشاقة في المنظمات. تقدم الدراسة مساهمات متعددة منها: إلى دراسة إدارة المخاطر بوجه عام من خلال توضيح دورها في استدامة المنظمات، وإلى التركيز على مخاطر المعرفة كجهود ناشئة تسلط الضوء على دور المعرفة في التنمية المستدامة للمنظمات، وإلى بناء المعرفة في مجال إدارة مخاطر المعرفة والاستدامة التنظيمية. يُعد هذا الفهم مفيدًا لتطوير المجال بشكل عام ويقدم تفكيرًا جديدًا للباحثين الذين يهتمون بموضوعات مخاطر المعرفة وإدارة المخاطر وإدارة المعرفة

دراسة (Von Tamakloe, Etal, 2023)

هدفت إلى فهم تأثير إدارة المخاطر على أداء البنوك التجارية في غانا، تبين أن المخاطر التشغيلية لها تأثير ملحوظ على أداء البنوك، بالإضافة إلى التأثير الكبير لإدارة المخاطر الكلية على الأداء البنكي. استخدمت الدراسة منهجًا كميًا واعتمدت على البيانات الثانوية المستمدة من البيانات المالية السنوية لسبعة بنوك تجارية مختارة في غانا. أظهرت النتائج أن المخاطر التشغيلية كانت لها تأثير أكبر على الأداء

مقارنة بأنواع المخاطر الأخرى. توصي الدراسة بزيادة التركيز على مكافحة المخاطر التشغيلية نظراً لتأثيرها الكبير على الأداء البنكي في غانا.

9.1 تعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

تُظهر الدراسات السابقة أهمية إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي والاستراتيجي للمنظمات المختلفة. على سبيل المثال، الدراسة التي أجراها Von Tamakloe وآخرون (2023) تُبرز تأثير إدارة المخاطر التشغيلية والكلية على أداء البنوك التجارية في غانا، وتوصي بتركيز الجهود على مكافحة المخاطر التشغيلية. وبالمثل، دراسة الرشيد (2023) توضح الدور الحيوي للذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي من خلال أبعاده المختلفة مثل الاستشراف والتفكير المنظم والرؤية الاستراتيجية.

دراسة عوض وخشمان (2022) تُبرز أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات الخاصة الأردنية، وتؤكد على أهمية تبني استراتيجيات واضحة لتحديد وتحليل وتقييم المخاطر. أما دراسة بكوش وبوغازي (2022)، فقد ركزت على دور إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، موضحة أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي.

دراسات إبراهيم وعوض (2022) وكرومي (2021) أشارت إلى العلاقة الإيجابية بين القيادة والإبداع والأداء الاستراتيجي، مما يوضح أهمية تعزيز مهارات القيادة والإبداع لتحقيق أداء استراتيجي متميز. كما تناولت دراسة الجنابي وخضير (2021) دور الرفاهية التنظيمية في تحسين الأداء الاستراتيجي، مؤكدة على أهمية الرفاهية الفكرية والجسدية والاجتماعية في تعزيز العمل الجماعي.

10.1 الفجوة البحثية

بالرغم من الأبحاث الواسعة حول إدارة المخاطر وأثرها على الأداء الاستراتيجي، هناك فجوة واضحة تتعلق بدور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في هذه العلاقة، خاصة في السياق الحكومي. لا توجد دراسات كافية تُركز على وزارة الحرس الوطني في المملكة العربية السعودية، مما يستدعي دراسة تطبيقية تركز على أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي مع دمج ذكاء الأعمال كمتغير وسيط.

11.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تتمحور الدراسة حول تأثير إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة على الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط. تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الأطر النظرية الأساسية التي تسهم في فهم وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

إدارة المخاطر: تعتمد إدارة المخاطر على تحديد وتقييم وتخفيف المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. في سياق هذه الدراسة، تتضمن إدارة المخاطر الأبعاد التالية:

- مخاطر الوثائق: تشمل المخاطر المرتبطة بفقدان أو تسريب المعلومات والوثائق الحساسة، وتأثير ذلك على العمليات التنظيمية.
- مخاطر السمعة التنظيمية: ترتبط هذه المخاطر بالتأثير السلبي على صورة المنظمة العامة وسمعتها نتيجة لأحداث أو أزمات معينة.
- مخاطر الموارد البشرية: تشمل المخاطر المتعلقة بالموظفين مثل نقص المهارات، والتسرب الوظيفي، وعدم الرضا الوظيفي.
- مخاطر الثقافة التنظيمية: تتعلق بالمخاطر التي تنشأ من القيم والمعتقدات والممارسات السائدة داخل المنظمة والتي قد تعوق تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ذكاء الأعمال: يعتبر ذكاء الأعمال إطاراً متكاملًا لجمع وتحليل البيانات وتحويلها إلى معلومات قابلة للاستخدام تدعم عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة. في هذه الدراسة، يتم النظر إلى ذكاء الأعمال كمتغير وسيط يمكنه تعزيز تأثير إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي من خلال تحسين جودة البيانات المقدمة ودقتها.

الأداء الاستراتيجي: يشمل الأداء الاستراتيجي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل من خلال التخطيط الفعال وتنفيذ الاستراتيجيات المتبعة. يتم تقييم الأداء الاستراتيجي بناءً على مجموعة من المؤشرات مثل الكفاءة، والفعالية، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.

12.1 المنهجية وطرق البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف علي دور أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في وزارة الحرس الوطني وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة ، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة

13.1 مصادر جمع البيانات

- **المصادر الثانوية:** تشمل المصادر الثانوية مجموعة متنوعة من الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي تتناول موضوع الدراسة بعمق. بالإضافة إلى ذلك، يتم الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة التي تم نشرها في هذا المجال، والدوريات والمجلات العلمية المتخصصة، والمقالات الأكاديمية. تساعد هذه المصادر في تقديم إطار نظري قوي ودعم التحليل بالأدلة العلمية المتوفرة.
- **المصادر الأولية:** تمثل المصادر الأولية الجزء الأساسي من عملية جمع البيانات في هذه الدراسة. اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مصادرها. تم تصميم الاستبانة خصيصاً لهذا الغرض باستخدام منصة Google Forms، وتم إرسال رابطها إلى مجتمع البحث الذي يشمل موظفي وزارة الحرس الوطني في المملكة العربية السعودية. تتيح هذه الطريقة جمع بيانات مباشرة وحديثة من المشاركين، مما يساعد في تحقيق أهداف الدراسة بدقة.

14.1 أدوات الدراسة :

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

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

15.1 حدود الدراسة :

- حدود موضوعية : قامت الدراسة بقياس أثر إدارة المخاطر (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في الأداء الاستراتيجي بأبعاده (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو) من خلال تفعيل دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط
- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على وزارة الحرس الوطني في المملكة العربية السعودية، تم اختيار هذه الوزارة نظراً لدورها الحيوي في تحقيق الأمن الوطني والاهتمام الكبير الذي توليه لإدارة المخاطر وتحسين الأداء الاستراتيجي.
- حدود زمانية : يتم إجراء الدراسة خلال عام 2024.
- حدود بشرية : اقتصرَت الدراسة على موظفي الإدارة العليا والوسطى في وزارة الحرس الوطني. تم اختيار هذه الفئة لأنها الأكثر تأثيراً في صنع القرارات الاستراتيجية وتطبيق سياسات إدارة المخاطر وذكاء الأعمال.

الفصل الثاني: الاطار النظري

المبحث الأول: إدارة المخاطر

1.1.2 تمهيد:

نشأت إدارة المخاطر كانعكاس لاندماج التطبيقات الهندسية في بعض البرامج العسكرية والفضائية والتطبيقات النظرية المالية والتأمينية في القطاع المالي، وكانت بداية التحول من الاعتماد كلياً على إدارة التأمين إلى الاعتماد على فكر إدارة المخاطر القائم على علم الإدارة في تحليل التكلفة وتحليل العائد والقيمة المتوقعة أيضاً والمنهج العلمي بعمليات اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم اليقين أو التأكد، ولما لذلك من أثر ودور في الأداء المالي خاصة في الشركات والمنشآت الإنتاجية والشركات (ابداح، 2020).

2.1.2 تعريف إدارة المخاطر:

يعتبر الخطر مفهوماً قديماً، فما أن أدرك الإنسان ووعى وجوده حتى أدرك ووعى معه الخطر، وهنا يمكننا القول بأن إدارة المخاطر تُعتبر مهمة ونشاطاً من أنشطة وعمليات المنظمات المختلفة، ولأن الخطر مهما كان في حقل مُعين يختلف عنه كثيراً في حقل آخر يُمكن أن نستخدمه أو نعرفه من منظور مجرد وبحت بأنه "موقف ما أو وضع يوجد فيه احتمالية تعرض لخسارة ويشير الخطر إلى "احتمالية ظهور عواقب وتحديات في أي مرحلة من مراحل المشروع المختلفة (Adam & Lindahl, 2019)

وإدارة المخاطر حسب (Marom, 2015) هي "الأعمال والظروف التي قد تؤثر في كل مظاهر المشروع أو الشركة من كمية ونوعية كانت أو تكلفة، وعُرفت بانها "عملية تحديد ومتابعة وتقييم وإدارة وضبط أحداث مختلفة محتملة لضمان تحقيق أهداف الشركات والمنظمات" (جميل، 2014).

كما أنها تعرف أيضاً على أنها يمكن تعريف إدارة المخاطر باختصار على أنها تأثير عدم اليقين على الأهداف. ويتضمن تحديد المخاطر وتقييمها وترتيب أولوياتها، ثم استخدام الموارد لتقليل تأثيرها السلبي أو

السيطرة عليه، بمعنى آخر، إدارة المخاطر هي عملية تطبيق تقنيات تحليل المخاطر من أجل اتخاذ قرارات أفضل بشأن استثمارات المشروع والجدول الزمني والجودة والجوانب الأخرى لإدارة المشروع. (إبداع، 2020)

ويعرف الباحث إدارة المخاطر على أنها هي كل عملية أو ظاهرة أو نشاط بشري يمكن أن يسبب خسائر في الأرواح أو الإصابة أو غيرها من الآثار الصحية أو تلف الممتلكات أو الاضطرابات الاجتماعية والاقتصادية أو التدهور البيئي التفسيرات، يمكن أن تكون المخاطر طبيعية في الأصل، أو بشرية المنشأ، أو اجتماعية طبيعية في الأصل.

3.1.2 أنواع المخاطر

لقد قسّمت ناصف (2012) المخاطر إلى نوعين رئيسيين هما:

- المخاطر الملموسة وهي التي تظهر وتنتج عن أسباب إما قانونية أو مادية محددة.
- المخاطر غير الملموسة وهي التي يتم عدم الاهتمام بها أو تجاهلها لعدم القدرة على تحديدها مثل المخاطر الناتجة عن بعض العلاقات بين الأفراد ومخاطر المعرفة.

وهناك أنواع أخرى للمخاطر الخاصة بالمشروع ونذكر منها:

- مخاطر الصحة والسلامة: يتيح هذا النوع التعرف على أنواع المخاطر التي يمكن أن تحدث، مثل المخاطر الفيزيائية والكيميائية والبيولوجية، وتقييم المخاطر بإجراءات الرقابة المناسبة من أجل التأكد من شعور الموظفين بالعناية الجسدية والعقلية وأن السلامة العامة تم ضمانه. (العقيلي، 2015)

- مخاطر السمعة: أهم ما قد تتمتع به الشركات هو السمعة الجيدة بين المستثمرين والموظفين والعملاء، حيث أن القرارات التي تتخذها المنظمة والحوادث التي تكون مسؤولة عنها يمكن أن تخلق صورة سلبية تؤثر على العلامة التجارية، لذلك عليك يجب أن يفهم التهديدات التي تتعرض لها السمعة ويعرف كيفية إدارتها. مخاطر الامتثال: هناك مجموعة من القوانين والسياسات واللوائح والممارسات التي تضمن الممارسات التجارية الأخلاقية في الجهات الحكومية، ويجب الالتزام بهذه

الالتزامات، لأنه في حالة عدم الالتزام بها، سيكون لذلك آثار مالية وقانونية، مما يشكل مخاطر تحقيق أهداف العمل. (على، 2019).

- **المخاطر التشغيلية:** هي مخاطر الخسارة الناتجة عن فشل العمليات أو الأنظمة الداخلية أو الأحداث الخارجية، مثل فشل الأزمات العالمية، وأنظمة تكنولوجيا المعلومات، والاحتيايل، وخسارة الأشخاص، والتقاضي، لذلك يجب على المنظمات معرفة الأنظمة التي تعمل على إدارتها هذه المخاطر.

- **المخاطر الاستراتيجية:** إدارة الأهداف الاستراتيجية للمنظمات هي أساس النجاح والتقدم والنمو في المستقبل. تحدث المخاطر الاستراتيجية نتيجة لأسباب أو ظروف خارجية خطيرة، إلى درجة تغيير الاتجاه الاستراتيجي للعمل، مما يؤثر على نجاح أو فشل المنظمة في المستقبل. المخاطر المالية: تشير المخاطر المالية إلى تدفق الأموال داخل وخارج العمل مع خسارة مالية مفاجئة، ومعظم أنواع المخاطر لها عواقب مالية، مثل التكاليف المالية الإضافية، أو الإيرادات المفقودة، لذلك لا يمكن تحقيق أهداف أي منظمة. دون إدارة مالية سليمة.

4.1.2 تصنيف المخاطر

ترتبط المخاطر ارتباطاً كبيراً في هياكلها المنظمة من شركات كانت أو منشآت ومنظمات، فلا يمكن استشعارها أو تشخيصها بمعزل عن هيكلها المنظمي بشكل من الأشكال، وعادةً ما يعتبر تحديد المخاطر أمراً في غاية الصعوبة وذلك لأسباب قد تتعلق بالنواحي البشرية أو بالتقنيات والنظم المتبعة (بوقلمينة وبلعور، 2018)

أما طريقة وآلية تحديد المخاطر بناءً على التحديد وفقاً للتصنيف، فهي أسلوب يحدد ويصنف الخطر وفقاً لعوامل منها الخطر، مسبباته، درجة تأثيره وشكل مواجهته، وكمثال على هذا النوع فقد يمكننا تصنيف المخاطر التشغيلية مثلاً إلى المخاطر الناتجة عن نشاطات إجرامية كالاختيال والفساد مثلاً، ومخاطر كالأخطاء البشرية من تزيف أو سرقات والمخاطر المهنية كالمخاطر المتعلقة بالعملاء والإهمال المهني والمسؤولية القانونية (الحمدوني واحمد، 2013).

5.1.2 أهمية إدارة المخاطر

لقد أدركت المؤسسات بمختلف أحجامها أهمية إدارة المخاطر، باعتبارها عاملاً أساسياً في الحفاظ على مكانتها وعدم تكبدها خسائر فادحة، ولذلك نجد أن الشركات الصغيرة لديها مدير واحد فقط للمخاطر أو فريق صغير، بينما المؤسسات لديها قسم لإدارة المخاطر، يقوم فيه الموظفون بمراقبة المنظمة وبيئتها. مع مراقبة أساليب العمل المتبعة داخلها، ومن ثم النظر في العوامل الخارجية التي من الممكن أن تؤثر على المنظمة بشكل أو بآخر.

تنبع أهمية إدارة المخاطر نتيجة للدور الذي تؤديه وتبرز الأهمية من خلال هدفها الأساسي يتمثل بتأمين المعلومات المطلوبة والمتعلقة في المخاطر المحتملة مستقبلاً. وتتجلى أهمية إدارة المخاطر فيما يلي: (محمد وسعيد، 2020)

1. توقع حدوث المشكلة: لقد غيرت إدارة المخاطر ثقافة منظمة الأعمال. تميل الشركات إلى التركيز بشكل أكبر على إدارة المخاطر، حيث تكون أكثر استباقية مقارنة بالشركات الأخرى التي يمكن أن تكون متفاعلة، وبالتالي تقوم كل شركة بإلقاء نظرة فاحصة على كل عملية من عملياتها التجارية وتحدد الأخطاء التي يمكن أن تحدث. الحدوث، مما يساعد على توقع المشاكل المحتملة.
2. تفادي الأحداث الكارثية: لقد غيرت إدارة المخاطر ثقافة منظمة الأعمال. تميل الشركات إلى التركيز بشكل أكبر على إدارة المخاطر، حيث تكون أكثر استباقية مقارنة بالشركات الأخرى التي يمكن أن تكون متفاعلة، وبالتالي تقوم كل شركة بإلقاء نظرة فاحصة على كل عملية من عملياتها التجارية وتحدد الأخطاء التي يمكن أن تحدث ، مما يساعد على توقع المشاكل المحتملة.
3. اتخاذ القرارات بشكل أفضل: أثناء عملية إدارة المخاطر، تضطر الشركات إلى دراسة عملياتها وعوامل الخطر بشكل تفصيلي، لذا تقوم إدارة الشركة بتوقع كافة المخاطر التي قد تتعرض لها.

ومن أهم الفوائد التي يمكن تحقيقها من إدارة المخاطر للمنظمات ما يلي: (Fadun 2013)

- تحسين قيمة المنظمة وتعظيمها وثقة المساهمين فيها والحد من التهديدات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية.

- حماية سمعة المنظمة وصون صورتها أمام مختلف المنظمات المنافسة وبالتالي حماية المجتمع والبيئة من الأضرار التي ممكن أن تنجم عند حدوث المخاطر.

6.1.2 أهداف إدارة المخاطر

الإدارة المخاطر مجموعة واسعة من الأهداف ومعظم هذه الأهداف تتمثل في تقليل آثار المخاطر وفي تقليل تكاليفها بالإضافة لأهداف أخرى يمكن أن تتمثل فيما يلي: (الشمري، 2013)

- حماية المصالح المختلفة والمحافظة على الأصول وحمايتها وضمان الاستمرارية والبقاء.
- تساهم في التخطيط الكفؤ والفعال واستمرارية العمل إضافة لتحقيق السيطرة والرقابة وتشخيص المخاطر المختلفة وعلاجها.
- تعظيم القيمة قرارات إدارة المخاطر حتمًا تسهم في تعظيم قيمة المنظمة لأن هدف مدير المخاطر ينسجم دائمًا مع أهداف مختلف المدراء الآخرين في هذا المجال.

7.1.2 تقنيات (أدوات) إدارة المخاطر

تقنيات (أدوات) إدارة المخاطر هي مجموعة واسعة من الطرق والأساليب التي يمكن أن تستخدمها إدارة المخاطر بمواجهة التحديات المحتملة والتي قد تلجأ إليها لتخفيف وتقليص الخسائر وتلافيمها، وهي بمثابة جوهر هذه العملية برمتها فمن خلالها يمكن تحقيق مختلف أهداف إدارة المخاطر ويمكن تقليل الخسائر للحدود الدنيا الممكنة التي لا يمكن معها تهديد المنشآت أو إعاقة تقدمها (Baccarini et al, 2014)

ويمكن تصنيف هذه التقنيات كما يلي:

- (1) التحكم في المخاطر بالالتزام في كل ما يمكن أن يقلل المخاطرة ويسهم في تجنبها أو قوعها.
- (2) تمويل المخاطر بتوفير وتأمين الأموال اللازمة والمطلوبة لتجاوز المخاطر أو مواجهتها أيا كانت ويأخذ هذا الإجراء والعمل شكليين مهمين هما الاحتفاظ بجزء من الخسائر أولاً وتحويل البعض والجزء الآخر منها ثانيًا.

8.1.2 أبعاد إدارة المخاطر

لقد اعتمدت الدراسة إلى اختيار عدد من هذه المصادر المسببة للمخاطر بحسب توافقها ومجتمع الدراسة المراد البحث فيه، وهي على النحو التالي:

1. مخاطر الوثائق والمعلومات : وهي مجموعة المخاطر التي من المتوقع حدوثها نتيجة الوقوع في أخطاء تكنولوجية (تقنية)، وتشمل مخاطر اختراق الفيروسات، والاختراق والدخول غير المصرح به، واستخدام النسخ غير الأصلية، والتعديل غير المصرح به للبيانات والمعلومات، وخطر دقة البيانات والمعلومات وتكاملها، وأخطار تعطل البرامج والأجهزة الأخرى التي يتم التعامل معها، والمخاطر المتعلقة بحفظ البيانات والمعلومات أو المخاطر الناتجة عن المخاطر البيئية، مثل: الفيضانات، والحرائق، وتسرب المياه، وخطر انقطاع الدعم الفني والصيانة من مزودي الخدمات لمركز الحاسوب وغيرها، ومخاطر الموارد البشرية المتعلقة بنقص المهارات والكفاءات، والأخطاء البشرية، وخطر السرقة للخوادم والأجهزة المخزنة للبيانات والمعلومات.

ويعد أمن المعلومات من العلوم الحديثة التي تختص بتوفير حماية للبيانات والمعلومات المتداولة عبر الشبكة العنكبوتية من المخاطر التي تهددها. ويمثل التطور التكنولوجي ووسائل تخزين المعلومات وتبادلها بطرق مختلف، أو عبر الشبكة العنكبوتية من الجوانب التي أصبحت تشكل هاجسا وموضوعا حيويا مهما للغاية على الشركات الاعتناء به (Shah,2020)

ويعرف أمن المعلومات بأنه: العلم الذي يعمل على توفير الحماية للمعلومات من المخاطر التي تهددها، أو الحاجز الذي يمنع الاعتداء عليها، وذلك من خلال توفير الوسائل والأدوات اللازم توفرها لحماية المعلومات من المخاطر الداخلية والخارجية، والمعايير والإجراءات المتخذة لمنع وصول المعلومات إلى أيدي أشخاص غير محولين عبر الاتصالات ولضمان أصالة وصحة هذه المعلومات . (Rosner & Kenneally, 2018)

1. مخاطر السمعة التنظيمية: هناك اهتمام متزايد بالسمعة التنظيمية، وذلك نتيجة إدراك العاملين والإدارة في الشركات لأهمية هذا العامل في استدامة الشركات (Dolatabadi et al.2015).

وتشير السمعة التنظيمية إلى مقدار تقييم أصحاب المصالح ومقدار ما تتمتع به الشركة من مصداقية في نظامها وسياساتها وأنشطتها وأدائها.(Werner, 2012)

كما تعد السمعة التنظيمية من الأصول غير الملموسة التي تحاول الشركات تطويرها واستدامتها والمحافظة عليها؛ لما لها من أثر مهم في بقاء الشركة واستمرارها خصوصا في ظروف الأزمات والمخاطر التي تتعرض لها الشركات (Teodoresco and Marcellis,2014)

وينبغي أن تدار السمعة القوية بفاعلية، وأن تزود بالموارد على الأمد الطويل، مما يعكس تقديم معايير أداء واضحة يعززها الاتصال الفاعل مع المصلحة أو بينهم، أو أصحاب الموارد .

علاوة على أن السمعة تحتاج إلى معلومات جيدة وعلاقات ناجحة داخل الشركة وخارجها مبنية على أساس الثقة المتبادلة ذات أهمية كبيرة بوصفها هجينا حساسا لا تستدام في الظروف المعاكسة، إلا إذا كانت محمية بشكل جيد، وتحمل عناصر الشفافية.

والسمعة هي أصل قيم في حد ذاتها يؤثر على الأداء المالي، وتوفر مصدرا للميزة التنافسية، تعمل الشركات وتتنافس في بيئة عالمية، ذات مخاطر ناشئة من مجموعة من المصادر والمواقع المختلفة، لذا فإنه من الصعب للغاية مواكبة المخاطر المحتملة، ومعرفة أفضل السبل للاستجابة لها في حالة حدوثها، كما أن خضوع الشركات لتحقيق أكبر بكثير من أي وقت مضى، ومراقبتها من قبل مجموعات متصلة بوسائل إعلام إلكترونية عالمية والشبكة العنكبوتية للوصول الفوري إلى المعلومات ونقلها بين الملايين من المستهلكين، إضافة إلى أن الدعوة إلى الشفافية في أداء الشركات وسلوكها تضع ضغوطا جديدة على الأعمال لإعلام أصحاب المصلحة وتبادلهم والتشاور معهم بشأن مجموعة من القضايا التي قد تؤثر عليهم (2020) Shah, C.

2. مخاطر الموارد البشرية: هناك علاقة بين إدارة المخاطر الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، إذ تشترك الإدارتان في المهام والأنشطة المتعلقة لتقدير التعويضات المناسبة للموارد البشرية العاملة في الشركة وفي تحديد الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالبرامج التدريبية، مما ينتج عن هذا التكامل تصوير المهارات وتلافي جوانب الضعف الموجود لدى الموارد البشرية العاملة في

الشركة مما يعني زيادة القدرة لدى الشركة للتحكم بالأخطار التي قد تكون ومن المزايا الأخرى المتعلقة في العلاقة بين إدارة المخاطر الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية تحديد المنافع التي تمنح للموارد البشرية في حال تعطّلها الأحد الأسباب التي منها المرض، والبطالة، وإصابات العملاء والتقاعد؛ لذا فإن الإداريين يشتركون في صياغة وتنفيذ برامج الأمان.

إن النظرية القائمة على الموارد تفترض أن الشركات تكتسب ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الموارد القيمة والنادرة، وتحافظ على هذه الميزة مع مرور الوقت عندما يصعب على المنافسين تقليد هذه الموارد أو خضوعها للتحليل، وتؤكد التطبيقات الأخيرة للإدارة القائمة على النتائج على دور المديرين في تعبئة الموارد والقدرات التنظيمية لتحقيق أهداف الأعمال، من خلال تنسيق الموارد والإدارة الدينامية للقدرات (Madhavarari, 2019. (Badrinarayanan, Ramachandran &

3. مخاطر الثقافة التنظيمية: من الصعب تعريف الثقافة التنظيمية للمنظمة، ومع ذلك، فمن المقبول عموماً أنها انعكاس الموقف العام لكل عنصر من عناصر الإدارة داخل الشركة، وتحدد ثقافة الشركة كيف سيتصرف الأفراد في ظروف معينة، وتحدد كيف يشعر الفرد بأنه مضطر للتصرف في جميع الظروف، وستكون مخاطر الثقافة التنظيمية نتاجاً للقيم الفردية والجماعية والمواقف وأنماط السلوك، وسيؤدي ذلك إلى الالتزام بأهداف إدارة المخاطر في الشركة (Alkhlaifat, Abdullah, & Magassouba, 2019)

المبحث الثاني: الأداء الاستراتيجي

1.2.2 تمهيد

يعتبر موضوع الأداء وإدارة الأداء من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية ، ومنهم علماء النفس ، والاجتماع ، والاقتصاد ، والإدارة ، ومن الناحية العملية فقد اهتمت بهذا المفهوم جميع المنظمات بشكل عام ، والمنظمات التي تسعى للحصول على ميزة تنافسية من خلال الأفراد العاملين فيها بشكل خاص.

2.2.2 مفهوم الأداء الاستراتيجي

لقد أدت نتيجة التباين في المعايير، والمقاييس المعتمدة في دراسة مفهوم الأداء الإستراتيجي، واختلاف هذه المعايير من منظمة إلى أخرى، حسب طبيعة نشاطها، وفلسفة الإدارة العليا تجاه أهميتها، إلى عدم وجود اتفاق على وضع صيغة نهائية للمفهوم الأداء الإستراتيجي، وما يتعلق به بشكل محدد ودقيق، لدى الباحثين ومديري المنظمات، إلا أنهم يتفقون على أنه مفهوم جوهري داخل المنظمة؛ حتى ذهب بعضهم - بالرغم من الاختلاف - إلى تعريفه من خلال نتائج الأهداف، ومدى تحقيقها من خلال استغلال موارد المنظمة وقدراتها الاستراتيجية، فهذا يرى أنه محصلة لقدرة المنظمة على استغلالمواردها، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة. (Nwachukwu & Chladkova,2019)

إذ يستنتج من هذا التعريف أنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. كما يلاحظ أن رأي الكاتب لهذا المفهوم يستند على نظرية الموارد في تعريفهم. كما يُعرف في ذات السياق بأنه النتيجة النهائية لنشاط المنظمة، وهو انعكاس الاستغلال المنظمة لمواردها بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتميز أدائها.

في حين يلاحظ أن كلاً من: (Rylkova&Chobtova 2014) قد اعتمدا على مدخل الميزة التنافسية في تحديد مفهوم الأداء الإستراتيجي، وعرفاء بأنه الطريقة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، تحصل المنظمة

من خلالها على عوائد مالية استثنائية نتيجة الأداء العالي، ولا تتحقق الرؤية الإستراتيجية بعيدة الأمد لأي منظمة، في تحقيق الميزة التنافسية

3.2.2 أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي

قد أوضح مصطفى (2013) أن أهمية الأداء الإستراتيجي تنبثق من ثلاثة منها :

[1] البعد النظري: ويتمثل في أن الأداء مركز للإدارة الإستراتيجية، إذ يمثل جميع منطلقات الإدارة، ونظرياتها المختلفة، خاصة فيما يتعلق بصياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتنفيذها (Majid,2019).

[2] البعد التجريبي: إذ يقوم الأداء الإستراتيجي على اختيار الإستراتيجيات التي تم انتهاجها، ويتتبع المحطات الكلية والجزئية للإستراتيجيات سواء تعلق الأمر بالمستوى الكلي، أم بمستوى الوحدات، أم بمستوى الوظائف. -3- البعد الإداري: ويعني أن الأهمية تظهر بوضوح من خلال الاهتمام المتزايد من المنظمات المعاصرة، والتعديلات التي تجرى على الأهداف، والإستراتيجيات اعتماداً على نتائج الأداء الإستراتيجي، والفجوات المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.

ويمكن أن توجز جوانب أخرى لأهمية الأداء الإستراتيجي فيما يلي (Appuhami.2019).

1. أنه يمثل محوراً مركزياً لنجاح المنظمات، أو فشلها، في قراراتها وخططها الإستراتيجية، ومدى تحقيقها لأهدافها الهامة، وبرامجها المتنوعة.
2. أنه يركز على ما يجب إنجازه، وأنه يحث المنظمات على توفير الوقت، والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن قياس الأداء يوفر التغذية الراجعة، حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف المطلوبة.
3. أنه يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات، وتسهيل عملية إيصالها للعملاء باستخدام قنوات التوزيع المختلفة.
4. أنه يُحسن واقع الاتصالات الداخلية بين العاملين، إضافة إلى الاتصالات الخارجية بين المنظمة، ومتعاملها.

5. زيادة الدافع لتقليل الأخطاء، وجعل الأفراد يتحملون مسؤولية أكبر، للأعمال التي ينجزونها، وزيادة فرصة الإبداع والابتكار، والقدرة على المنافسة، وإرضاء العملاء.

4.2.2 العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء الاستراتيجي

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء الاستراتيجي للمؤسسات ومنها (Mc Dowell,2018)

1. الدافعية التنظيمية: تمكن الدافعية التنظيمية المؤسسة من فهم رسالتها وربط تاريخ وثقافة المؤسسة مع استراتيجياتها المتبعة ودرجة الحوافز لتنفيذ هذه الاستراتيجية، وهذا العامل يؤثر في نوعية العمل وكيفية إشراك أصحاب المصلحة الداخليين في صنع القرارات .
 2. البيئة الخارجية: تتأثر العديد من المؤسسات في التغيرات في البيئات الخارجية التي قد تعمل على تيسير أو إعاقة عمل المؤسسات، ومن ذلك كل من البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية، ويمكن تحسن أداء المنظمة في حالة فهم طبيعة البيئات التي تعمل فيها واعداد خطط استراتيجية للتعامل مع تغيراتها المحتملة.
 3. طاقة المؤسسة: يمثل هذا العامل قدرة المؤسسة على إدارة مواردها وعملياتها المختلفة البشرية والمالية والبنى التحتية وبرمجة وإدارة العمليات المختلفة.
- وعليه فإن العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة والتي يجب أن يتم أخذها في عين الاعتبار عند وضع الخطة الاستراتيجية كي تكون واقعية ومنطقية وقابلة للتنفيذ وألا تكون ذات أهداف إعجازية تؤدي إلى إحباط العاملين، ومن هذه العوامل الدافعية التعليمية لدى المؤسسة بما فيها المدراء والعاملين ومدى دافعيتهم الداخلية للعمل
- والتزامه التنظيمي نحو أهداف المؤسسة، وكذلك طاقة المؤسسة ومدى قدرتها ووسعها إذ لا يمكن تحقيق أداء استراتيجي، يفوق طاقة المؤسسة ومواردها، وكل أعمال المؤسسة تجري في بيئة خارجية وداخلية تؤثر وتؤثر في أعمال المنظمة.

5.2.2 إدارة الأداء الاستراتيجي

إدارة الأداء الاستراتيجي هي نهج تتبعه المنظمات يساعدها على تطبيق استراتيجيتها في جميع أنحاء المنظمة لضمان تحقيق جميع أهدافها، تقوم فكرتها على أنه إذا تم إيصال إرشادات وتوقعات بسيطة وواقعية ومناسبة، يمكن التأكد بشكل أفضل من أن الموظفين سوف يتبنون أهداف المنظمة ويرعونها (Kourtiti, and Nijkamp, 2013).

إن تحديد الأهداف الفردية والتنظيمية وربطها داخل الشركة يعالج هذا الموقف، ويؤدي إلى زيادة العمل الجماعي الفعال والكفؤ، بالإضافة إلى المزايا التالية (Majid,et. Al, 2019)

1. يكون الموظفون أكثر تحفيزاً: لا تدار المؤسسات بالأرقام فحسب، بل يديرها الأشخاص، وتعزيز التنمية الشخصية للموظفين في كل قسم وعلى كل مستوى سيزيد من فرص أن تكون الاستراتيجية فعالة.
2. تحسن الإدارة بشكل كبير: يجب أن يكون فريق الإدارة منسجماً تماماً احتياجات القسم، وفهم الأهداف والقيم والمبادرات التي يعملون من أجلها سيمكنهم ويساعد فريقهم لاحقاً.
3. تعزيز التواصل الأفضل: أحد الأسباب الرئيسة لعدم تمكن الشركات من موائمة استراتيجيتها على مستوى الشركة هو أن معظم الموظفين لا يعرفون في الواقع عندما يتم توصيل الاستراتيجية بشكل جيد، سيعيد الموظفون النظر في افتراضات القديمة، مما يؤدي إلى حل أكثر فاعلية للمشكلات والتفكير النقدي واتحاد القرار.
4. خلق ثقافة التميز: تضع المنظمة الاستراتيجية، وتقوم الأقسام بإنشاء مهام لانجازها، ويقوم الأفراد بمواءمة عمليات التفكير والإجراءات الخاصة بهم وفقاً لذلك، تمتد هذه العملية الموظفين صوتاً وتساعد فريق الإدارة على العمل بشكل أكثر فعالية مع أقامهم، هذه الدورة من الأداء المنفوق هي مؤشر ممتاز على أن الاستراتيجية.

6.2.2 فوائد الأداء الاستراتيجي

هناك جملة من الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمات من خلال اعتنائها بالأداء الاستراتيجي وتمثل هذه الفوائد بما يأتي (جواد، 2014) :

إن قياس الأداء الاستراتيجي يعد ضرورة حتمية كون الأداء الاستراتيجي يساعد في تزويد المستويات التنظيمية المختلفة بمجموعة الوسائل الضرورية اللازمة للقياس والتخطيط المتعلق بنشاط الدوائر المختلفة للمنظمة، هذا يساعد في اتخاذ قرارات يمكن لها الارتكاز على مجموعة من الحقائق الموضوعية وليس قرارات قائمة على التخمين والتقديرية الشخصية.

كما يساعد الأداء الاستراتيجي في عملية تقييم الأداء للمستويات التنظيمية المختلفة في اكتشاف الانحرافات التي يقتضي فيها الأمر تحليلها والوقوف على الأسباب ومن ثم العمل على إيضاحها حتى يتمكن متخذو القرارات اتخاذ القرارات العلاجية لها. كما يشكل الأداء الاستراتيجي نوع من المكافآت والحوافز التنظيمية التي تشحن همم العاملين وتفجر طاقات العاملين نحو الابتكار المنجز.

كما أن الأداء الاستراتيجي يحدد المسؤوليات والمهام الإدارية المختلفة وتزود المنظمات بالأساس الذي يتم بمقتضاه إجراء المقارنات بين القطاعات المختلفة في إطار عمل المنظمة والشركات العاملة في نفس الصناعة.

كما ان من فوائد الأداء الاستراتيجي (ثابت، 2019) :

الوصول إلى اقل التكاليف بالمقارنة مع ما يحققه المنافسين الآخرين من تكاليف ويحقق قدرة متميزة للشركة على المنافسين، ويحقق عائداً عالية من الإيرادات وقيادة تامة للتكنولوجيا، والوصول إلى منتجات جديدة منافسة على مستوى الأسواق وتحقيق حصة سوقية كبيرة في مقابل المنافسين.

7.2.2 مظاهر الأداء الاستراتيجي

للأداء الاستراتيجي مجموعة من المظاهر التي تر إلى مدى توافره في المؤسسات ومنها ما يلي (سويلم وسلامة، 2010):

⇐ مؤشرات الأداء المالي :

يشير هذا البعد إلى العمليات المالية الجارية في أي مؤسسة، والتي من خلالها، تستطيع الحصول على الموارد المالية، ليتم صرفها على مختلف العمليات، التي تتم داخل المؤسسة ، وتشمل العمليات المالية كل من (الإيرادات المتحققة، والاستثمارات، والتكاليف) التي تواجه جميع المؤسسات.

كما يشير هذا البعد إلى تحويل الأصول إلى قيمة ملموسة، والهدف من هذا البعد هو السيطرة على إدارة المؤسسات المالية وشركات أصحاب المصالح، حيث إنها تهتم بتشغيل المؤسسات التجارية أو الربحية، كما أن البعد المالي يشمل على الدخل التشغيلي والتكاليف، والعائد على الاستثمار، وصافي معدل الربح، والتدفق النقدي، ومعدل العائد على الأصول، وبالتالي فإن البعد المالي يعكس الأداء التشغيلي للمؤسسة لتحقيق الهدف المالي واستراتيجيات التنفيذ بالنسبة للمؤسسات الربحية بشكل عام؛ وعلى الرغم من ذلك فإن الأداء التشغيلي يمكن المؤسسة من تقييم نموها والعائد عليها

والخاطر، وتمكنها أيضا، من السيطرة على إستراتيجيات التشغيل بالمؤسسات الربحية وغيرها

(Wheelen, & Hunger, 2012)

ومن المهم الإشارة إلى أنه ضمن نظام بطاقة الأداء المتوازن، لا يتجاهل الحاجة إلى البيانات المالية التقليدية. ويجب أن تكون البيانات الدقيقة، عند توفرها عند الحاجة، أولوية دائمة. ومع ذلك، فإن الحجة هي أن التركيز على البيانات المالية وحدها يؤدي إلى وضع غير متوازن في ما يتعلق بوجهات النظر الأخرى. هذا هو ما يسعى نظام بطاقة الأداء المتوازن إلى معالجته

⇐ مؤشرات العملاء:

بين هذا المؤشر إلى وجود علاقة بين العملاء والأسواق التي تركز على حاجات ورغبات سوق الأوراق المالية، والاستحواذ على العميل، واستمرار العميل الربحية بشكل عام (Wheelen, 2011)، حيث تؤكد الشركات الصناعية استحداث البرامج التعليمية بما يتلائم وسوق العمل والبيئة المحيطة بها، كما أنها تهتم بتوفير الكثير من المقاييس لتغطية هذا البعد، لكن المقياس الأهم بالنسبة لبعد العملاء هو مستوى الرضا عن الخدمات المقدمة، كما نلاحظ في هذه الدراسة وجود علاقة قوية وفاعلة بين بعد العملاء

وبعد الخدمات الداخلية للوصول إلى مستوى عالي من الرضا بالنسبة للعملاء والأعضاء المشاركين ذات العلاقة بصفة رسمية مع الشركات وخدمة المجتمع المحلي في مشكلاته والقضايا التي تواجهه، وتعمل مؤشرات الأداء التي يستخدمها بعض الباحثين من منظور العملاء على تحسين جودة الخدمة وقيمة رضا العملاء (Fooladvand, Yarmohammadian and Shahtalebi, 2015).

وتمشيا مع توقعات العملاء وتحسين التسليم في الوقت المناسب والحفاظ على العملاء وحصّة السوق واكتساب العملاء. كما يتم قياس قيمة رضا العملاء، وهناك المؤشرات وفق هذا المنصور وهي الموثوقية، والاستجابة، والمرافق، وضمان الموضوعية، ومرافق الدعم، أما المؤشرات الأخرى المستخدمة وفق هذا المنظور فهي إشراك العملاء والمستخدمين في أنشطة الشركة. قد تعددت أهمية التركيز على العملاء ورضا العملاء في أي عمل بديهي، وإذا لم يكن العملاء راضين، فسيقومون في النهاية باستيراد موردين آخرين بلون احتياجاتهم. وينظر إلى الأداء الضعيف من هذا المنظور على أنه مؤشر على التراجع المحتمل في المستقبل في العمل على الرغم من أن الوضع المالي الحالي قد يبدو جيدا. وعند تطوير المقاييس من هذا المنظور، يجب تحليل العملاء من حي القطاع والتشابه التنظيمي وأنواع العمليات التي يتم تقديم المنتج، أو الخدمة من أجلها (Pitt, 2008).

← مؤشر العمليات الداخلية:

يمكن تحديد نوعين من العمليات الداخلية، هي: العمليات التي تركز على الأعمال الأساسية، وعمليات دعم الأنشطة والعمليات. وغالبا ما تكون عمليات الدعم أكثر تكرارا في طبيعتها، وبالتالي من الأسهل قياسها باستخدام مقاييس عامة، ومع ذلك، فإن الطبيعة المتغيرة لإدارة المرافق منذ إدخال بطاقة الأداء المتوازنة تعني أنه لا يمكن الآن معالجة نوعين من العمليات بمعزل عن غيرها (Pitt, 2008).

وتقاس بعض العمليات الداخلية من منظور العمليات الداخلية باستخدام برنامج التدريب الداخلي وتحسين الإنتاجية (Quezada et al., 2012) تحقيق الخدمة من خلال التحسين المستمر، والاتساق في عملية تقديم الخدمات وتحسين جودة عمل الفريق.

ويركز هذا البعد على كيفية تحويل مدخلات المؤسسة إلى مخرجات ذات قيمة، وتحفز الشركات على إعادة هيكلة عملياتها التشغيلية؛ لتحديد ما ينبغي أن تتفوق وتتميز به، لتكون أكثر نجاحا وتطورا من باقي المؤسسات الأخرى ، لذلك فالمداخل الحديثة لبطاقة الأداء المتوازن تركز على أن تلبى الطلبات والمنتجات الحالية والجديدة، والتي تلبي حاجات العملاء، وأن تصميم ونوعية الخدمة المقدمة للزبائن وما يتضمنه هذا المنظور لغرض رفع درجة رضا العملاء عن الخدمات التي يتم إنجازها للزبائن (الجنابي، 2017)، ويرى الباحث أن العمليات الداخلية تتضمن كافة الأنشطة والمهام التي تساعد المديرين على تحقيق الأداء المتوقع لأي مؤسسة أو مشروع، وعلى هذا الأساس يعد هذا البعد من الأبعاد المهمة المعتمد عليها، وبشكل كبير في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات بشكل عام، ومشروعاتها بشكل خاص.

يشير هذا البعد إلى الاهتمام بمستوى الرضا بالنسبة للعملاء والمساهمين، والمعنى بالعمليات الداخلية بالنسبة للمؤسسات الصناعية هو تحويل الأصول غير الملموسة والنتائج المالية ضمن الخطة الإستراتيجية التي يتم استخدامها في قياس العملية المستخدمة في الإنتاج والتشغيل (Wheelen,2011).

← مؤشر محور التعلم والنمو

يرى دودين (٢٠٠٩، ٨) أن محور لتعلم والنمو ضمن بطاقة الأداء المتوازن بالإشارة إلى الثقافة العامة للشركة ، من خلال هذا المحور يتم طرح العديد من الأسئلة من ضمنها درجة وعي الأفراد العاملين وعلاقتهم مع الإدارات المتوسطة والعليا، بالإضافة إلى درجة وعي الأفراد داخل المنظمة بإدارة التغيير وهل من السهل على أفراد المنظمة التعاون وتبادل المعرفة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن فكرة التعلم والنمو ضمن بطاقة الأداء المتوازن تجيب العديد من الأسئلة و المتعلقة بالمنظمة من ناحية الفوضى الإدارية أو مدى وجود بيروقراطية من ناحية إصدار القرارات وتشابكها، وكذلك مدى إمكانية وصول الأفراد إلى فرص التدريب والتعليم وتنمية المهارات المستمرة من أجل النمو بمستوى الأداء المنظمي على مستوى الأفراد والمنظمة ككل.

علي وعبد الكاظم (٢٠١٨ ، ٣٤٩) أكدوا أن التعلم والنمو كمحور من محاور الأداء المتوازن تعطي انطباعاً عن ما إذا كان بإمكان المنظمة تطوير القدرات الخاصة بها بصورة تمكنها من إنجاز الأنشطة والفعاليات المهمة.

وكذلك Huang (2011) الذي أكد أن فكرة التعلم والنمو تشير إلى حالة تدخل التكنولوجيا وتشكيلها دوراً رئيسياً في التعلم والنمو وبالتالي فهي تجيب أسئلة تتعلق فيما إذا كان باستطاعة العاملين استخدام أحدث الأجهزة والبرامج، أم أن المنظمة عالقة في تشغيل تقنية قديمة.

المبحث الثالث: ذكاء الأعمال

1.3.2 تمهيد

يعتبر الذكاء من الصفات الشخصية التي ميز الله بها الفرد عن غيره من المخلوقات، في سرعة الفهم وتوقده وقد قدم له معان عديدة كقدرة الكائن الحي على التعلم بالخبرة والقيام باستجابات تتناسب مع المواقف الجديدة، كما أنه العنصر أو العامل المشترك الذي يوجد في الأداء الناجح للأعمال العقلية المختلفة، ومع مرور الوقت، أدرك الفرد أن ذكائه هو محور قوته وتفردته، ويمكنه استغلاله والاستفادة منه في الحاسوب، وعليه فقد بذل العلماء جهودًا كبيرة لمحاولة دراسة شخصية الذكاء لدى الأفراد، وكيفية نقل هذا الذكاء إلى الآلة بعد أن أدركوا أنها لا تمتلك مثل هذه الميزة (نافع، 2018).

2.3.2 مفهوم ذكاء الأعمال

يشير ذكاء الأعمال بأنه مجموعة من التكنولوجيا التي تسمح بمعالجة وتثمين وعرض البيانات بهدف الفهم والتحليل واتخاذ القرار، كما أنه مجموعة من الحلول المحوسبة التي تسمح . بتحليل بيانات الشركة من أجل استخراج المعلومات النوعية الجديدة التي تركز عليها القرارات سواء كانت تكتيكية أو استراتيجية، وحسب تعريف شبكة الشركات الفرنسية الكبيرة، هو مجموعة من الوسائل والأدوات والطرق التي تدعم عملية جمع المعلومات وتجميعها ونمذجتها وتحليلها واسترجاعها (آدم، 2020)

وعرف Gauzelina & Bentza (2017) ذكاء الأعمال على أنه عملية امتلاك الوصول المناسب إلى البيانات المناسبة أو المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإدارية المناسبة في الوقت المناسب، ويرى زمزم (2018) أنه عبارة عن إجراءات موجهة نحو المستخدم النهائي تعتمد على توظيف التكنولوجيا، ومجموعة من النماذج الرياضية والمنهجيات التحليلية للحصول على معلومات ومعرفة مفيدة لتحسين وتطوير جودة القرارات.

وقد عرفه العطوى (2018) بأنه طريقة لتخزين وعرض البيانات الأساسية للمؤسسة بحيث نتاج معينة كهذه، ويقرر حول الفعل المتوقع المبني على البيانات الماضية، والتنبؤ بدقة بالنتائج أن أي شخص في المؤسسة يمكنه أن يطرح أسئلة بسرعة وبسهولة حول بيانات دقيقة وفي حينها، ويسمح ذكاء الأعمال الفعال للمستخدمين النهائيين باستعمال البيانات لفهم لماذا تؤدي الأعمال إلى المستقبلية.

في حين عرفه سراج (2020) بأنه نظام متطور يحقق الاستفادة من القدرات التكنولوجية والتنظيمية بمجال العمل ذاته وبيانات ذات موثوقية عالية الدقة من خلال جمعها من مصادرها بعناية فائقة، ومع تطبيق ما تم اكتسابه من خبرات بهدف تحسين العمليات وجودة القرارات المتخذة بناء على هذه المعلومات.

كما وقد عرف ذكاء الأعمال على أنه برامج تتيح للحاسب محاكاة الذكاء الفردي والمهارة البشرية لكي يتمكن الحاسب من أداء بعض المهام بدلا من الفرد والتي تتطلب التفكير والفهم والسمع والحركة والكلام وأداء المهارات الحياتية المختلفة (العمرى وعقيلي، 2020).

وعرف ذكاء الأعمال بأنه عبارة عن التقنيات والأدوات والممارسات التي تجمع معلومات الأعمال الهامة وتدمجها وتحللها وتقدمها، يمكن للمؤسسة الاستفادة من ذكاء الأعمال عندما تتمكن من الوصول إلى عرض شامل لبيانات المؤسسة، واستخدامها في اتخاذ قرارات أفضل (بلقاضي، 2021).

3.3.2 أهمية ذكاء الأعمال

تسعى المنظمات دائما إلى تحسين قدرتها التنافسية، أو على الأقل البقاء ضمن دورة المنافسة، وضمان استمرارية الأعمال من خلال تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال ارتباط قوي وحقيقي بين مجال عمل شركة الأعمال وطريقة الإدارة والرقابة والتوظيف الناجح الفعال للتقنيات (صويص، 2019)

ويعمل ذكاء الأعمال على خفض العراقيل والضغوط النفسية وذلك عن طريق استخدام هذه تقنيات الذكاء في القيام بالأعمال الشاقة والخطرة أو التي تكتنف تفاصيل معقدة، وتحتاج إلى المزيد من

التركيز العقلي والحضور الذهني المستمر وقرارات صارمة وفورية لا تحتل التأخير والخطأ، وهناك فوائد أخرى يحققها ذكاء الأعمال تتمثل بتوليد أفكار جديدة تؤدي إلى الابتكار والإبداع ومحاكاة الأفراد من حيث أسلوب التفكير والسلوك، والابتعاد عن التعب والروتين، وتوفير أكثر من نسخة من النظام تعتبر بديلاً عن الخبراء، علاوة على عدم الاعتماد بشكل كبير على ذوي الخبرة والمهارة الفنية الممتازة من الأفراد، والسرعة في تأدية المهام وتقديم نتائج دقيقة (صالح وآخرون، 2017).

فيما يمكن تلخيص أهمية ذكاء الأعمال من خلال النقاط التالية (أطرش، 2020)

1. تمكين المنظمة من تنفيذ عملياتها بفاعلية وكفاءة مرتفعة مما يمكنها من تحقيق النجاح.
2. يمكن تطويره لخدمة مجالات مختلفة كالمجال الطبي حيث يفيد في تشخيص الأمراض ووصف الأدوية وفي الاستشارات القانونية والمهنية، وأيضاً في المجالات الأمنية والعسكرية، والتعليم التفاعلي المحوسب.
3. تساعد المنظمة على تحديد التوجه المستقبلي في إطار البيئة المحيطة بها.
4. تمكين المنظمة من استثمار الفرص المتاحة بأفضل شكل ممكن.
5. -تساعد المنظمة على تحديد أوجه التنافس التي من الممكن أن تعتمد عليها المنظمات في أنشطتها.
6. يمكن الاستفادة من تقنيات الذكاء في المجالات التي تحتاج لاتخاذ قرار حيالها، حيث تتمتع هذه النظم بالاستقلالية والموضوعية والدقة المتناهية، والابتعاد عن التحيز والعنصرية.
7. يسهل للشركات عملية اتخاذ القرارات اللازمة في التوقيت المناسب وبأفضل المخرجات المطلوبة.
8. مساعدة الإدارة العليا في عملية قيادة الشركة.
9. تشخيص الفرص ومحاولة استثمارها في المنظمات ومحاولة مواجهة التهديدات.

وقد أشار الشريدة (2019) إلى حاجة المنظمات الذكاء الأعمال كأداة فعالة لتوفير المعلومات اللازمة للمساعدة في اتخاذ القرارات فاهتمام المؤسسات بذكاء الأعمال في تزايد مستمر نظراً لأهميته، حيث تكمن أهميتها في المساعدة في اتخاذ قرارات موثوقة باستخدام البيانات الصحيحة، وذلك بتسريع تنفيذ الرؤى الشاملة واتخاذ قرارات أفضل بواسطة إمكانيات التحليل الذكي، وتحويل البيانات إلى قيمة أعمال، وذلك بالربط بين الأشخاص والمعلومات والأفكار لاتخاذ قرارات سريعة وموثوقة مستندة إلى معلومات مهمة

يسهل الوصول إليها، بالإضافة إلى أن نظم ذكاء الأعمال تعتبر عملية فعالة في دعم عملية صنع القرار على جميع المستويات، وتساهم نظم ذكاء الأعمال في تعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

4.3.2 أهداف ذكاء الأعمال

يعتبر الهدف الرئيسي لذكاء الأعمال هو تحقيق أهداف المنظمة، حيث أنه لا يقتصر عمله على إعداد مجموعة من التقارير والرسوم البيانية التي تتفاعل مع بعضها البعض، فالأمر المهم أن تجيب هذه التقارير على أسئلة معينة تهدف في النهاية لإرشاد قرارات الشركة والأفراد للوصول لأفضل أداء ممكن من خلال البيانات المتوفرة، ويمكن أن يوفر ذكاء الأعمال للشركات رؤية دقيقة وشاملة لأعمالها حيث يتمتع الرؤساء التنفيذيون والمديرون الآن بالقدرة على استخدام البيانات في الوقت الفعلي، والرؤى القابلة للتنفيذ في كل شيء دون الحاجة إلى الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في التقارير القديمة الثابتة، ومن هنا فإن لذكاء الأعمال خمس أهداف هي (علاوين، 2019)

1. القضاء على التخمين يمكن أن يوفر ذكاء الأعمال بيانات تاريخية أكثر دقة، وتحديثات في الوقت الفعلي والتوليف بين مخازن البيانات في الإدارات والتنبؤ والاتجاه، مما يلغي الحاجة إلى التقدير.
2. تقليل الموارد وتكاليف العمالة المستخدمة لجمع وتحليل وتوزيع البيانات يمكن التخلص من هدر الوقت والموارد التي يتم إنفاقها في تصحيح أخطاء البيانات وتجميع التقارير المعقدة المستندة إلى جداول البيانات يدويا.
3. التنبؤ بالآزمات الناشئة يمكن لذكاء الأعمال إبقاء صانعي القرار على علم بالعمليات الجارية من خلال تقارير منتظمة مجدولة بالإضافة إلى ذلك، يمكن تكوين منصة ذكاء الأعمال لإرسال تنبيهات آلية إلى صانعي القرار المناسبين لإبلاغهم بالحوادث التي تتطلب اتخاذ إجراء.
4. تبسيط العمليات: من خلال الأفكار التفصيلية حول أداء الأعمال، يمكن للشركات أن ترى بسهولة أين تحتاج إلى إجراء تغييرات لتبسيط العمليات.
5. تحسين الكفاءة: تهدر العديد من المنظمات وقتا كبيرا في البحث عن البيانات من داخل مصادر بيانات الإدارات المختلفة التي يحتاجون إليها للمساعدة في فهم ما يجري في أعمالهم ومن ثم

يحتاجون إلى تأكيد الدقة والتحويل والدمج، والإبلاغ عما إذا كانت فعالة، وبالتالي توفر منصة ذكاء الأعمال إصدارا مركزيا واحدا الذي يمكن تحليله وعرضه لتوفير رؤية شاملة للنشاط التجاري في النهاية.

6. التطوير والتخطيط بفعالية يمكن إجراء التنبؤ والتخطيط من خلال أخذ مجموعات البيانات الحالية، وتطبيق التوقعات النظرية والتقديرات لتلك المعلومات، لنمذجة النتائج المستقبلية والتنبؤ بها.

5.3.2 خصائص ذكاء الأعمال

يتمتع ذكاء الأعمال بمجموعة من الخصائص ومن أبرزها (Caseiro & Coelho, 2019)

- (1) يقدم حل ملائم لكل مشكلة وحل واحد يلائم عدد من المشاكل المتشابهة.
- (2) يستخدم طريقة تحاكي الأسلوب الذي سيوجه الأفراد في التعامل مع القضايا.
- (3) يتعامل مع الفرضيات بصورة تتجاوز حدود الأداء والسرعة المحددة افتراضيا.
- (4) تتبع طرق علمية وليست عشوائية.
- (5) يحتاج تشكيلها توافر كميات هائلة من المعارف الخاصة بمجال معين.
- (6) يسعى لنمذجة الفرد من حيث طريقة التفكير والأسلوب.
- (7) يحفظ الخبرة البشرية.
- (8) يتعامل مع البيانات الرمزية غير الرقمية من خلال عمليات التحليل والمقارنة المنطقية.
- (9) يطرح أفكار حديثة تؤدي إلى الابداع.
- (10) يقلل الاعتماد على الخبراء الأفراد.

الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

قام الباحث باعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما اعتمد أسلوب جمع البيانات الكمي من أجل اختبار اثر متغيرات الدراسة المستقلة في المتغيرات التابعة بوجود المتغير الوسيط، حيث يعتبر هذا المنهج ملائماً لطبيعة الدراسة ومناسباً للإجابة عن أسئلتها المتعلقة بمدى تأثير إدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي في ظل وجود المتغير الوسيط في وزارة الحرس الوطني.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في وزارة الحرس الوطني، و تم أخذ عينة عشوائية طبقية مؤلفة من ٣٦٣ فرداً من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في وزارة الحرس الوطني و تم اختيارها كعينة قصدية لخبرتها الطويلة في السوق السعودي،، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة واسترداد ٢٧٠ استبانة صالحة للتحليل تمثل ما نسبته 74.4% .

3.3 صدق وثبات أداة الدراسة:

تم استخدام اختبار التحليل العاملي لاختبار الصدق العاملي لكل متغير من متغيرات الدراسة، وقد تم في البداية استخدام اختبار KMO والذي يجب ان تكون قيمته ما بين ٠ و ١ وبما يدل على أن العينة كافية أم لا لإجراء الاختبار .

وفيما يلي عرض لنتائج التحليل العاملي:

■ أولاً: إدارة المخاطر

■ مخاطر الوثائق :

الجدول رقم (1) نتائج التحليل العاملي لمتغير مخاطر الوثائق

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.698
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	235.298
	df	10
	.Sig	.000
التحميل	الفقرة	
.623	1	
.623	2	
.695	3	
.680	4	
.736	5	

يشير الجدول رقم (1) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بالنسبة للبعد أعلاه بلغت ٠,٦٩٨ كما أن قيمة

كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 وبما يعني أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن ٠,٣٠ مما يدل على أن

الفقرات تقيس البعد أعلاه.

■ مخاطر السمعة التنظيمية:

الجدول رقم (2) نتائج التحليل العاملي لمتغير مخاطر السمعة التنظيمية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.698
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	141.493
	df	10
	.Sig	.000
التحميل	الفقرة	
.660	6	
.625	7	
.547	8	
.703	9	
.631	10	

يشير الجدول رقم (2) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بالنسبة للبعد أعلاه بلغت ٠,٦٩٨، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، وبما يعني أن. العينة كافية لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن ٠,٣٠، مما يدل على أن الفقرات تقيس البعد أعلاه.

■ مخاطر الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (3) نتائج التحليل العاملي لمتغير مخاطر الثقافة التنظيمية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.683
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	249.697
	df	10
	.Sig	.000
التحميل	الفقرة	
.753	11	
.775	12	
.666	13	
.715	14	
.373	15	

يشير الجدول رقم (3) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بلغت 0.683. بالنسبة للبعد أعلاه كما تراوحت قيمة ارتباط الفقرة بالبعد ما بين (0.373 - 0.775)، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.001 وبما يعني أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن 0.30 مما يدل على أن الفقرات تقيس البعد أعلاه.

■ مخاطر الموارد البشرية:

الجدول رقم (4) نتائج التحليل العاملي لمتغير مخاطر الموارد البشرية

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	.684

Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	144.146
	df	10
	.Sig	.000
التحميل	الفقرة	
.690	16	
.633	17	
.642	18	
.522	19	
.668	20	

يشير الجدول رقم (4) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بلغت ٠,٦٨٤ بالنسبة للبعد أعلاه كما تراوحت قيمة ارتباط الفقرة بالبعد ما بين (٠,٥٢٢-٠,٦٩)، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١، وبما يعني أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن ٠,٣٠ مما يدل على أن الفقرات تقيس البعد أعلاه.

ثانياً: الأداء الاستراتيجي

■ المحور المالي:

الجدول رقم (5) نتائج التحليل العاملي لمتغير المحور المالي

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.686
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	198.704
	df	10

	.Sig	.000
التحميل	الفقرة	
.783	31	
.561	32	
.584	33	
.579	34	
.738	35	

يشير الجدول رقم (5) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بلغت ٠.٦٨٦. بالنسبة للبعد أعلاه كما تراوحت قيمة ارتباط الفقرة بالبعد ما بين (0.783-0.561) ، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ ، وبما يعني أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن ٠.٣٠ ، مما يدل على أن الفقرات تقيس البعد أعلاه.

■ محور العملاء :

الجدول رقم (6) نتائج التحليل العاملي لمتغير محور العملاء

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.637
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	174.905
	df	10
	.Sig	.000
التحميل	الفقرة	
.657	36	
.647	37	

.684	38
.650	39
.607	40

يشير الجدول رقم (6) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بلغت ٠.٦٣٧. بالنسبة للبعد أعلاه كما تراوحت قيمة ارتباط الفقرة بالبعد ما بين 0.571-0.684)، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، وبما يعني أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن ٠,٣٠ مما يدل على أن الفقرات تقيس البعد أعلاه.

■ محور العمليات الداخلية :

الجدول رقم (7) نتائج التحليل العاملي لمتغير محور العمليات الداخلية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.716
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	140.753
	df	10
	.Sig	.000
التحميل	الفقرة	
.711	41	
.634	42	
.611	43	
.529	44	
.676	45	

يشير الجدول رقم (7) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بلغت 0.716 بالنسبة للبعد أعلاه كما تراوحت قيمة ارتباط الفقرة بالبعد ما بين (٠,٧١١-٢٩,٠) ، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ ، وبما يعني أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن ٠,٣٠ مما يدل على أن الفقرات تقيس البعد أعلاه.

■ محور التعلم والنمو

الجدول رقم (8) نتائج التحليل العاملي لمتغير محور التعلم والنمو

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.750
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	248.473
	df	10
	.Sig	.000
التحميل	الفقرة	
.701	46	
.664	47	
.601	48	
.740	49	
.737	50	

يشير الجدول رقم (8) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بلغت ٠,٧٥ بالنسبة للبعد أعلاه كما تراوحت قيمة ارتباط الفقرة بالبعد ما بين (٠,٧٣٧-٠,٠١) ، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ ، وبما يعني أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن ٠,٣٠، مما يدل على أن الفقرات تقيس البعد أعلاه.

ثالثاً: ذكاء الأعمال

الجدول رقم (9) نتائج التحليل العاملي لمتغير ذكاء الأعمال

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.806
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	435.430
	df	45
	.Sig	.000
التحميل	الفقرة	
.541	21	
.701	22	
.470	23	
.562	24	
.572	25	
.385	26	
.617	27	
.650	28	
.552	29	
.496	30	

يشير الجدول رقم (9) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بلغت 0.806 بالنسبة للبعد أعلاه كما تراوحت قيمة ارتباط الفقرة بالبعد ما بين (0.385-0.70)، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، وبما يعني أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن 0.30، مما يدل على أن الفقرات تقيس البعد أعلاه.

أما فيما يتعلق بثبات أداة الدراسة فسوف يقوم الباحث باستخدام مقياس Cronbach Alpha وذلك من أجل التحقق من مدى ثبات الاستبانة وتشتمل الدراسة بصورة أساسية على متغير مستقل واحد وقياس ممارسات إدارة المخاطر في وزارة الحرس الوطني، وعلى متغير تابع واحد يتمثل في الأداء الاستراتيجي، ومتغير وسيط ذكاء الأعمال.

الجدول (10) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	إدارة المخاطر	0.859
2	مخاطر الوثائق	0.695
3	مخاطر السمعة التنظيمية	0.628
4	مخاطر الثقافة التنظيمية	0.672
5	مخاطر الموارد البشرية	0.622
6	الأداء الاستراتيجي	0.847
7	المحور المالي	0.655
8	محور العملاء	0.625
9	محور العمليات الداخلية	0.627
10	محور التعلم والنمو	0.721
11	ذكاء الأعمال	0.753

0.921	الفقرات مجتمعة	
-------	----------------	--

يشير الجدول (10) إلى أن قيم معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة تراوحت ما بين (0.628-، 0.859)، وهي قيم جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة (0.60)، وبما يعكس ثبات المقياس (2006) (Sekaran,

4.3 اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

لقد قام الباحث باستخراج قيم كل من اختبائي VIF و Tolerance للتأكد من عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض.

حيث أن قاعدة القرار تركز على أنه إذا كانت قيمة VIF أقل من 10 وكانت قيمة Tolerance أكبر من 0.10 فهذا يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط المتداخل بين المتغيرات المستقلة (Gujarati, &, 2009) (Porter).

وفيما يلي عرض لنتائج مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة:

الجدول (11) مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة

المتغير	مخاطر الوثائق	مخاطر السمعة التنظيمية	مخاطر الثقافة التنظيمية	مخاطر الموارد البشرية
مخاطر الوثائق	1.000			
مخاطر السمعة التنظيمية	0.531**	1.000		
مخاطر الثقافة التنظيمية	0.523**	0.448**	1.000	
مخاطر الموارد البشرية	0.613**	0.411**	0.603**	1.000

(**) عند مستوى دلالة 0.01

يشير الجدول (11) إلى أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (0.603-0.411) وهي قيم أقل من 0.80، وهذا يعد مؤشر إيجابي على عدم وجود مشكل الارتباط المتداخل بين المتغيرات المستقلة (Gujarati, 2009 & Porter)

وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختباري معامل تضخم التباين (VIF) و Tolerance:

الجدول (12) نتائج اختباري VIF و Tolerance

المتغير	Tolerance	VIF
مخاطر الوثائق	.518	1.931
مخاطر السمعة التنظيمية	.678	1.476
مخاطر الثقافة التنظيمية	.574	1.741
مخاطر الموارد البشرية	.514	1.946

يوضح الجدول (12) أن قيمة VIF أقل من ١٠ وكانت قيمة Tolerance أكبر من 0.10 وهذا يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط المتداخل بين المتغيرات المستقلة (Porter, 2009 Gujarati &)

5.3 اختبار الارتباط الذاتي Autocorrelation

لقد تم استخراج Durbin-Watson Test للتأكد من عدم وجود ارتباط ذاتي في البيانات، ويشترط في قيمة الاختبار أن تتراوح ما بين (٠ و ٤). ويتم رفض وجود ظاهرة الارتباط الذاتي إذا كانت قيمة (D-W) تساوي العدد ٢، أو يقترب منه (Gujarati & Porter, 2009). وفيما يلي عرض لنتائج الاختبار في الجدول التالي:

جدول رقم (13) اختبار (Durbin-Watson Test)

الفرضية	قيمة D-W المحسوبة	النتيجة
H01-1	1.793	لا يوجد ارتباط ذاتي
H01-2	1.709	لا يوجد ارتباط ذاتي
H01-3	1.555	لا يوجد ارتباط ذاتي
H01-4	1.635	لا يوجد ارتباط ذاتي
H01	1.717	لا يوجد ارتباط ذاتي

نلاحظ أن قيم D-W جميعا تقترب من العدد ٢ ، وهذا يدل على خلو البيانات من مشكلة الارتباط

الذاتي Autocorrelation.

6.3 الأساليب الإحصائية:

قام الباحث بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المتنوعة والمناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة، كما سيقوم بالاستفادة من التطبيقات المتاحة في برمجية (SPSS) للحصول على ما يلي بعد تفرغ الاستبيانات التي سيتم جمعها.

■ الإحصاء الوصفي : التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

- اختبار التحليل العاملي لاختبار الصدق العاملي
- اختبار كرو نباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- اختبار الارتباط الخطي المتعدد
- اختبار التوزيع الطبيعي
- تحليل الانحدار المتعدد
- تحليل المسار

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي بوجود ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في وزارة الحرس الوطني، وقد تألف مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في وزارة الحرس الوطني والبالغ عددهم ٦٤٦٢ إداري.

ولقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية مؤلفة من ٣٦٣ فردا من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في وزارة الحرس الوطني وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة واسترداد ٢٧٠ استبانة صالحة للتحليل تمثل ما نسبته ٧٤,٤%.

ويستعرض هذا الفصل أبرز نتائج التحليل الإحصائي لاستبانات الدراسة والتي تم تلخيصها في الجداول التالية:

2.4 تحليل خصائص عينة الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي لعينة الدراسة:

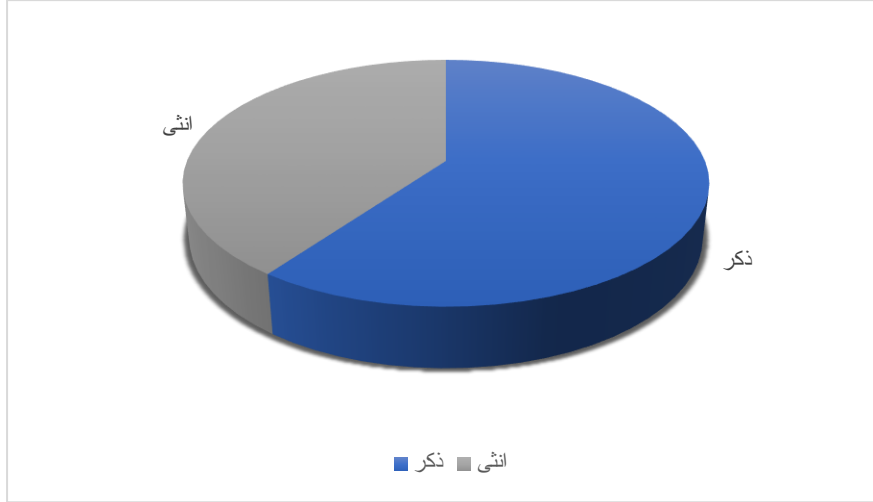
1. النوع الاجتماعي:

الجدول (14) وصف متغير النوع الاجتماعي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	162	60.0
	انثى	108	40.0
	المجموع	270	100.0

يوضح الجدول (14) أن نسبة الذكور تبلغ (٦٠) وهي أكبر من نسبة الإناث التي تبلغ ٤٠%، وهذا يعكس اهتمام الوزارة محل الدراسة بأن يتم تعيين المناصب الإدارية من الذكور، كونهم الأكثر قدرة على تحمل أعباء العمل.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل (2) وصف متغير النوع الاجتماعي

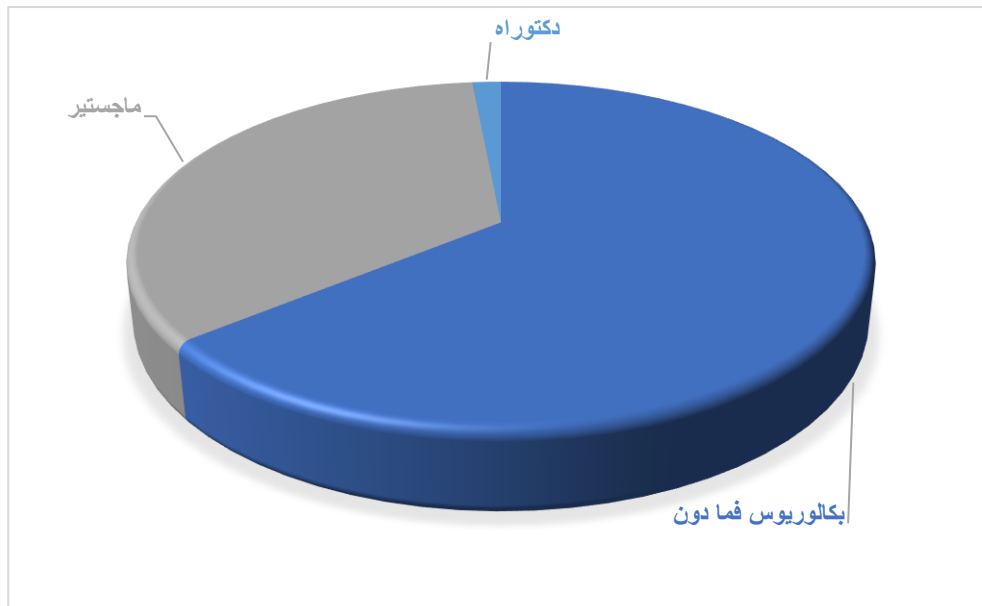
2. المؤهل العلمي

الجدول (15) وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	173	64.1
	ماجستير	93	34.4
	دكتوراه	4	1.5
	المجموع	270	100.0

لقد تبين من الجدول رقم (15) أن ٦٤,١% من العينة من حملة البكالوريوس فما دون، و ٣٤,٤% من العينة من حملة الماجستير بينما بلغت نسبة حملة الدكتوراه ١,٥% من عينة الدراسة، وهذا يدل على أن هنالك تركيز على تعيين حملة المؤهلات الجامعية في المناصب الإدارية في الوزارة.

والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل (3) وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل التعليمي

3. العمر

الجدول (16) وصف متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	14	5.2
	من 30 - أقل من 40 سنة	134	49.6
	40 - أقل من 50 سنة	101	37.4
	50 - أقل من 60 سنة	21	7.8
	60 سنة فأكثر	-	-
	المجموع	270	100.0

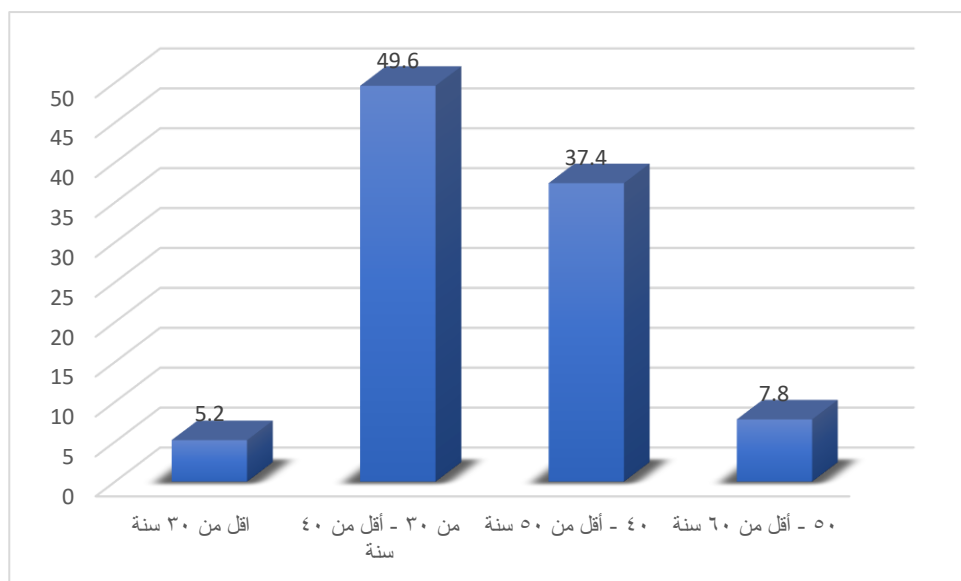
نلاحظ من الجدول (16) أن ٤٥,٦% من عينة الدراسة تقل أعمارهم عن ٣٥ سنة، بينما ٣٨,٣%

من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين ٣٥ أقل من ٤٥ سنة، بينما ١٥,٣% من العينة تتراوح أعمارهم ما

بين ٤٥ أقل من ٥٥ سنة ، والباقي تزيد أعمارهم عن ٥٥ سنة مما يدل على أن النسبة الأكبر من عينة

الدراسة من فئة الشباب وبما يؤكد اهتمام الوزارة بتعيين الشباب في المستويات الإدارية الوسطية والعليا.

والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل (4) وصف متغير العمر

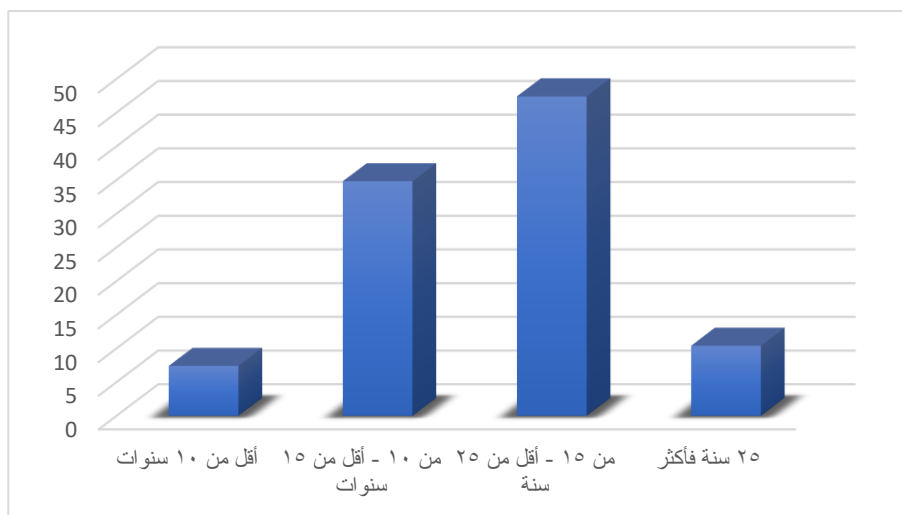
4. الخبرة العملية:

الجدول (17) وصف متغير الخبرة العملية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة العملية	أقل من 10 سنوات	20	7.4
	10 - أقل من 15 سنوات	94	34.8
	15 - أقل من 25 سنة	128	47.4
	25 سنة فأكثر	28	10.4
	المجموع	270	100.0

لقد تبين من الجدول (17) أن ٧,٤% من العينة كانت خبرتهم العملية أقل من ١٠ سنوات، و ٣٤,٨% من العينة تتراوح خبرتهم بين ١٠ أقل من ١٥ سنوات، و ٤٧,٤% من العينة تتراوح خبرتهم ما بين ١٥ - أقل من ٢٥ سنة، و ١٠,٤% من العينة تزيد خبرتهم عن ٢٥ سنة، ونستدل من هذا على تناسب الخبرة العملية لأفراد العينة مع المهام الوظيفية لهم في الوزارة.

والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل (5) وصف متغير عدد سنوات الخبرة

5. المستوى الوظيفي:

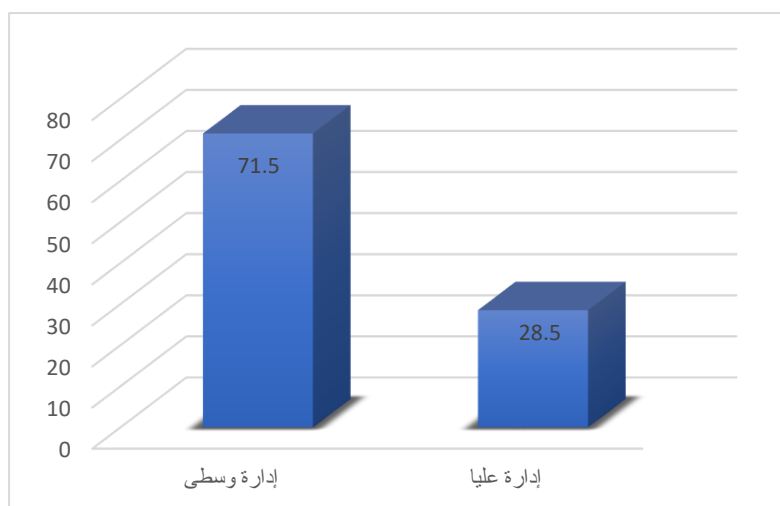
الجدول (18) وصف متغير المستوى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	إدارة وسطى	193	71.5
	إدارة عليا	77	28.5
	المجموع	270	100.0

نلاحظ من الجدول رقم (18) توزيع العينة وفقا للمستويات الوظيفية وحيث نلاحظ أن 71.5%

من العينة يعملون في الإدارة الوسطى في مقابل 28.5% من العينة يعملون في الإدارة العليا، وهذا يتناسب

وتوزيع الموظفين وفقا للمستويات الإدارية في الوزارة . والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل (6) وصف متغير المستوى الوظيفي

3.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة

يتناول الباحث فيما يلي نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

أولاً: إدارة المخاطر، ويتضمن:

١ - مخاطر الوثائق

الجدول (19) الإحصاء الوصفي لمتغير مخاطر الوثائق

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تتبع الوزارة إجراءات مختلفة لمواجهة المحاولات الإلكترونية لاختراق حساباته	4.44	.526	1	مرتفعة
2	تحتفظ الوزارة بمختلف الوثائق الخاصة بالعملاء في أماكن آمنة	4.31	.501	2	مرتفعة
3	توجد هنالك إجراءات احترازية يجب اتباعها عند الرغبة بالحصول على أية وثائق تتعلق بأي عميل.	4.23	.727	3	مرتفعة

4	يتم تحديد أشخاص معينين للحصول على أية بيانات خاصة بالعملاء	4.09	.833	5	مرتفعة
5	يمنع دخول أي موظف على حسابات العملاء من غير المخولين	4.20	.755	4	مرتفعة
	المقياس العام	4.2541	.45712		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (19) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (٤,٢٥٤١) يعكس درجة موافقة مرتفع نحو المتغير المذكور أعلاه، كما تبين أن الفقرة "تتبع الوزارة إجراءات مختلفة لمواجهة المحاولات الإلكترونية لاختراق حساباته" تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٤). وتحتل الفقرة "تحتفظ الوزارة بمختلف الوثائق الخاصة بالعملاء في أماكن آمنة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٣١)

وتلها الفقرة "توجد هنالك إجراءات احترازية يجب اتباعها عند الرغبة بالحصول على أية وثائق تتعلق بأي عميل" بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٣)

وتلها الفقرة "يمنع دخول أي موظف على حسابات العملاء من غير المخولين" بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٠)

وقد احتلت الفقرة "يتم تحديد أشخاص معينين للحصول على أية بيانات خاصة بالعملاء" المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٠٩)

ومن هنا يمكن القول بأن أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من إدراك بعد مخاطر الوثائق، إذ تبين أنه يوجد إدراك لمجموعة المخاطر التي تتعلق بعمليات اختراق المعلومات والدخول للبيانات والمعلومات من جهات غير مصرح لها بالدخول والحصول على النسخ الأصلية للبرامج ودقة البيانات والمعلومات ومدى توافقها مع بعضها البعض في الوزارات في المملكة العربية السعودية.

٢ - مخاطر السمعة لتنظيمية

الجدول (20) الإحصاء الوصفي لمخاطر السمعة التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
6	تحرص إدارة الوزارة على المحافظة على سمعتها المتعلقة بإجراءات الأمان	4.40	.521	5	مرتفعة
7	تحرص إدارة الوزارة على تحديث أنظمة الحماية فيه	4.47	.529	2	مرتفعة
8	تحرص إدارة الوزارة على ربط أجهزة الإنذار بأجهزة الإداريين في كل فرع لضمان تواجدهم عند حدوث أي اختراق أمني	4.60	.534	1	مرتفعة
9	تحرص إدارة الوزارة على ربط أجهزة الإنذار بغرف العمليات الداخلية للأمن العام لضمان سرعة وصوله إلى موقع الاختراق	4.45	.561	3	مرتفعة
10	يتم تحديث الأرقام السرية للأجهزة الأمنية بصورة دورية.	4.42	.584	4	مرتفعة
	المقياس العام	4.4696	.34647		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (20) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (٤,٤٦٩٦) يعكس درجة موافقة مرتفع نحو المتغير المذكور أعلاه، كما تبين أن الفقرة "تحرص إدارة الوزارة على ربط أجهزة الإنذار بأجهزة الإداريين في كل فرع لضمان تواجدهم عند حدوث أي اختراق أمني" تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٦٠)

وتحتل الفقرة "تحرص إدارة الوزارة على تحديث أنظمة الحماية فيه" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٧)

وتليها الفقرة " تحرص إدارة الوزارة على ربط أجهزة الإنذار بغرف العمليات الداخلية للأمن العام لضمان سرعة وصوله إلى موقع الاختراق " بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٥).

وتليها الفقرة " يتم تحديث الأرقام السرية للأجهزة الأمنية بصورة دورية " بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٢)

وقد احتلت الفقرة " تحرص إدارة الوزارة على المحافظة على سمعتها المتعلقة بإجراءات الأمان " المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٠٩)

ومن هنا يمكن القول بأن أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من إدراك بعد مخاطر السمعة التنظيمية، إذ تبين وجود إدراك للمخاطر المتعلقة بالسمعة الأمنية والبحثية والإعلامية التي تعزز نظرة المجتمع للبنوك ومخاطر السمعة الإدارية الخاصة بالمعاملات والفساد الإداري والنزاعات الداخلية.

3- مخاطر الثقافة التنظيمية

الجدول (21) الإحصاء الوصفي لمخاطر الثقافة التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
11	تضع إدارة الوزارة إجراءات تتعلق بكيفية خدمة العملاء بغض النظر عن جنسية الموظف أو العميل	4.36	.533	3	مرتفعة
12	تحرص الوزارة على تشجيع الموظفين على فصل العلاقات الشخصية عن إجراءات العمل.	4.26	.595	5	مرتفعة
13	تحرص الوزارة على اتباع مبدأ التدوير في المناصب منعا من بناء علاقات شخصية بين الموظفين والعملاء	4.39	.747	2	مرتفعة

14	تعزز الوزارة من مفهوم الموظف الشامل في العمل المصرفي	4.27	.760	4	مرتفعة
15	يتم منع الموظفين من تبادل أرقامهم السرية المتعلقة بأعمالهم	4.44	.574	1	مرتفعة
	المقياس العام	4.3444	.42665		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (21) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (٤,٣٤٤٤) يعكس درجة موافقة مرتفع نحو المتغير المذكور أعلاه، كما تبين أن الفقرة "يتم منع الموظفين من تبادل أرقامهم السرية المتعلقة بأعمالهم" تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٤).

وتحتل الفقرة "تحرص الوزارة على اتباع مبدأ التدوير في المناصب منعا من بناء علاقات شخصية بين الموظفين والعملاء" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٣٩)

وتليها الفقرة "تضع إدارة الوزارة إجراءات تتعلق بكيفية خدمة العملاء بغض النظر عن جنسية الموظف أو العميل" بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٣٦).

وتليها الفقرة "تعزز الوزارة من مفهوم الموظف الشامل في العمل المصرفي" بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٧)

وقد احتلت الفقرة "تحرص الوزارة على تشجيع الموظفين على فصل العلاقات الشخصية عن إجراءات العمل" المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٦)

ومن هنا يمكن القول بأن أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من إدراك بعد مخاطر الثقافة التنظيمية، إذ تبين وجود إدراك لمجموعة المخاطر غير المرغوبة في القيم والسلوكيات التي تساهم في البيئة الاجتماعية والنفسية الفريدة للوزارات في المملكة العربية السعودية، وتتضمن الثقافة التنظيمية توقعات الشركات وخبراتها وفلسفتها والقيم التي تجمعها معاً، ويتم التعبير عنها في صورتها الذاتية وعملها الداخلي والتفاعلات مع العالم الخارجي والتوقعات المستقبلية وهي تستند إلى المواقف المشتركة والمعتقدات والعادات والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة التي تم تطويرها بمرور الوقت وتعتبر صالحة. وهي تؤثر على

إنتاجية الوزارة وأدائها، وتتعلق بمخاطر رعاية وخدمة العملاء وجودة المنتج والسلامة والحضور والالتزام بالمواعيد والاهتمام بالبيئة.

4- مخاطر الموارد البشرية

الجدول (22): الإحصاء الوصفي لمخاطر الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
16	تحرص إدارة الوزارة على تخفيض معدل دوران الموظفين	4.21	.573	5	مرتفعة
17	يتم وضع سياسات واضحة للموارد البشرية في الوزارة	4.37	.612	2	مرتفعة
18	تحرص الإدارة على معالجة مشكلات الموظفين بصورة دورية	4.34	.674	3	مرتفعة
19	تحرص إدارة الوزارة على وضع ضوابط تمنع من حدوث التسبب في العمل	4.41	.601	1	مرتفعة
20	يتم التركيز على العلاقات المهنية بين الموظف والعميل	4.30	.587	4	مرتفعة
	المقياس العام	4.3237	.38517		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (22) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (٤,٣٤٤٤) يعكس درجة موافقة مرتفع نحو المتغير المذكور أعلاه، كما تبين أن الفقرة تحرص إدارة الوزارة على وضع ضوابط تمنع من حدوث التسبب في العمل "تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤١) وتحتل الفقرة " يتم وضع سياسات واضحة للموارد البشرية في الوزارة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٧٣)

وتلبيها الفقرة " تحرص الإدارة على معالجة مشكلات الموظفين بصورة دورية " بمتوسط حسابي

يبلغ (٤,٣٤)

وتلبيها الفقرة " يتم التركيز على العلاقات المهنية بين الموظف والعميل " بمتوسط حسابي يبلغ

(٤,٣٠)

وقد احتلت الفقرة " تحرص إدارة الوزارة على تخفيض معدل دوران الموظفين " المرتبة الأخيرة من

حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢١)

ومن هنا يمكن القول بأن أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من إدراك بعد مخاطر الموارد البشرية.

إذ تبين وجود إدراك للمخاطر المتعلقة بالتسرب الوظيفي والتوظيف غير المدروس وانشغال القيادات في

أعمال خارجية وعدم وضوح سياسات الموارد البشرية والامتناع عن العمل وإهمال الموظفين في وزارة

الحرس الوطني.

← ثانيا: ذكاء الأعمال:

الجدول (23) : الإحصاء الوصفي لذكاء الأعمال

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
21	تحرص الإدارة على جمع كافة البيانات اللازمة للعمليات	4.26	.560	8	مرتفعة
22	تطور إدارة الوزارة الأنظمة الداخلية بصورة دورية	4.32	.521	6	مرتفعة
23	تهتم إدارة الوزارة بقراءة بيئة العمل بصورة دقيقة	4.25	.520	9	مرتفعة

مرتفعة	1	.643	4.46	تحرص إدارة الوزارة على توفير الأنظمة الحديثة التي تزيد من كفاءة العمل	24
مرتفعة	4	.592	4.34	تحرص إدارة الوزارة على المحافظة على بيانات العملاء بصورة سرية	25
مرتفعة	2	.527	4.40	تحلل إدارة الوزارة كافة المعلومات المتوافرة قبل القيام باتخاذ القرار.	26
مرتفعة	10	.686	4.20	تتابع إدارة الوزارة مصادر المخاطر التي يتعرض لها الوزارة بشكل استباقي لتجنب حدوثها	27
مرتفعة	7	.681	4.30	تهتم إدارة الوزارة بتحديث شبكة الإنترنت فيه	28
مرتفعة	3	.583	4.35	يتم اتباع نظام أرشفة إلكترونية متطور في الوزارة	29
مرتفعة	5	.571	4.33	تحرص الإدارة على جمع كافة البيانات اللازمة للعمليات	30
مرتفعة		.32935	4.3204	المقياس العام	

نلاحظ من الجدول (23) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (٤,٣٢٠٤) يعكس درجة موافقة مو مرتفع نحو المتغير المذكور أعلاه.

كما تبين أن الفقرة "تحرص إدارة الوزارة على توفير الأنظمة الحديثة التي تزيد من كفاءة العمل" تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٦).

وتحتل الفقرة "تحلل إدارة الوزارة كافة المعلومات المتوافرة قبل القيام باتخاذ القرار" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٠)

وتليها الفقرة " يتم اتباع نظام أرشفة إلكترونية متطور في الوزارة " بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٣٥)

وتليها الفقرة " تحرص إدارة الوزارة على المحافظة على بيانات العملاء بصورة سرية " بمتوسط

حسابي يبلغ (٤,٣٤).

وقد احتلت الفقرة " تتابع إدارة الوزارة مصادر المخاطر التي يتعرض لها الوزارة بشكل استباقي

لتجنب حدوثها " المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٠).

ومن هنا يمكن القول بأن أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من تطبيق ذكاء الأعمال في الوزارة إذ

تبين وجود إدراك لمجموعة من الأدوات والتقنيات التي تساعد على تحويل كمية كبيرة من البيانات من

مصادر متباينة إلى معلومات ذات مغزى لدعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء التنظيمي وتستخدم كقوة

دافعة رئيسة لتعزيز الأداء الاستراتيجي.

لـ ثالثاً: الأداء الاستراتيجي، ويتضمن:

- المحور المالي

الجدول (24): الإحصاء الوصفي للمحور المالي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
31	تهتم إدارة الوزارة بالتحسين المستمر في الأداء المالي	4.40	.505	5	مرتفعة
32	يوجد تحسن في الخدمات التي تزيد من ربحية الوزارة	4.44	.554	4	مرتفعة
33	يوجد تحسن في الخدمات التي تزيد من العائد على الاستثمار لدى الوزارة	4.56	.560	1	مرتفعة

34	تهتم إدارة الوزارة بتحسين مستوى الكفاءة التشغيلية	4.45	.527	3	مرتفعة
35	تحرص إدارة وزارة الحرس الوطني على زيادة حصتها في تحقيق الأمان والاستقرار الوطني	4.46	.521	2	مرتفعة
المقياس العام		4.3630	.30722		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (24) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (٤,٣٦٣) يعكس درجة موافقة مرتفع نحو المتغير المذكور أعلاه، كما تبين أن الفقرة " يوجد تحسن في الخدمات التي تزيد من العائد على الاستثمار لدى الوزارة " تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٥٦) وتحتل الفقرة " تحرص إدارة وزارة الحرس الوطني على زيادة حصتها في تحقيق الأمان والاستقرار الوطني " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٦)

وتلها الفقرة " تهتم إدارة الوزارة بتحسين مستوى الكفاءة التشغيلية " بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٥)

وتلها الفقرة " يوجد تحسن في الخدمات التي تزيد من ربحية الوزارة " بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٤)

وقد احتلت الفقرة " تهتم إدارة الوزارة بالتحسين المستمر في الأداء المالي " المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٠)

ومن هنا يمكن القول بأن أفراد العينة يبرزون مستوى الاهتمام المرتفع بالمحور المالي من قبل الوزارة كبعد مهم من أبعاد الأداء الاستراتيجي. إذ تبين وجود إدراك لكون المنظور المالي بنظر الاعتبار المحصلة النهائية أو النتائج الاقتصادية الناجمة عن النشاطات التي سبق وان أنجزت من قبل المنظمة.

- محور العملاء

الجدول (25) الإحصاء الوصفي لمحور العملاء

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
36	تتبنى الوزارة سياسات مختلفة لجذب عملاء جدد	4.52	.529	1	مرتفعة
37	تحرص الوزارة على المحافظة على عملائه الحاليين	4.44	.554	2	مرتفعة
38	تحرص الوزارة على تقديم خدمات جديدة لعملائها	4.40	.547	3	مرتفعة
39	تهتم إدارة الوزارة بمعالجة ملاحظات وشكاوي العملاء	4.28	.566	5	مرتفعة
40	تركز إدارة الوزارة على تنويع الخدمات المقدمة للعملاء	4.29	.549	4	مرتفعة
	المقياس العام	4.383	.3473		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (25) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (٤,٣٨٣) يعكس درجة موافقة مرتفع

نحو المتغير المذكور أعلاه

كما تبين أن الفقرة "تتبنى الوزارة سياسات مختلفة لجذب عملاء جدد" تحتل المرتبة الأولى من

حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٥٢).

وتحتل الفقرة "تحرص الوزارة على المحافظة على عملائه الحاليين" المرتبة الثانية بمتوسط

حسابي يبلغ (٤,٤٤)

وتليها الفقرة "تحرص الوزارة على تقديم خدمات جديدة لعملائها" بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٠)

وتلها الفقرة "تركز إدارة الوزارة على تنويع الخدمات المقدمة للعملاء" بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٩).

وقد احتلت الفقرة "تهتم إدارة الوزارة بمعالجة ملاحظات وشكاوى العملاء" المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٠).

ومن هنا يمكن القول بأن أفراد العينة يبرزون مستوى الاهتمام المرتفع بمحور العملاء من قبل الوزارة كبعد مهم من أبعاد الأداء الاستراتيجي. إذ تبين وجود إدراك لأهمية تحديد العملاء وقطاعات السوق التي يمكن أن تتنافس فيها المنظمة، ومن ثم الوسائل التي تستخدم في تزويد العملاء والأسواق بالقيمة.

- محور العمليات الداخلية

الجدول (26) الإحصاء الوصفي لمحور العمليات الداخلية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
41	تهتم إدارة الوزارة بتطوير العمليات الداخلية الخاصة به	4.23	.573	4	مرتفعة
42	تلتزم إدارة الوزارة بكافة المعايير والإجراءات الموضوعة من الوزارة المركزي	4.40	.530	1	مرتفعة
43	تتميز الخدمات المقدمة للعملاء بمستوى عالي من الجودة	4.27	.581	3	مرتفعة
44	يوجد اهتمام بتطوير مختلف الخدمات المقدمة للعملاء	4.34	.568	2	مرتفعة
45	تتميز الخدمات المقدمة في الوزارة عن ما تقدمه الوزارات الأخرى	4.22	.599	5	مرتفعة
	المقياس العام	4.2926	.37409		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (26) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (٤,٢٩٢٦) يعكس درجة موافقة مرتفع نحو المتغير المذكور أعلاه.

كما تبين أن الفقرة "تلتزم إدارة الوزارة بكافة المعايير والإجراءات الموضوعية من الوزارة المركزي " تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٠).

وتحتل الفقرة "يوجد اهتمام بتطوير مختلف الخدمات المقدمة للعملاء " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٣٤).

وتليها الفقرة " تتميز الخدمات المقدمة للعملاء بمستوى عالي من الجودة " بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٧).

وتليها الفقرة " تهتم إدارة الوزارة بتطوير العمليات الداخلية الخاصة به " بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٣).

وقد احتلت الفقرة " تتميز الخدمات المقدمة في الوزارة عن ما تقدمه الشركات المنافسة من خدمات " المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٢).

ومن هنا يمكن القول بأن أفراد العينة يبرزون مستوى الاهتمام المرتفع بمحور العمليات الداخلية من قبل الوزارة كبعد مهم من أبعاد الأداء الاستراتيجي. إذ تبين وجود إدراك لأهمية تحديد العمليات الأساسية واللازمة لتجهيز العملاء بالمنتجات أو الخدمات التي يرغبون فيها.

- محور التعلم والنمو

الجدول (27): الإحصاء الوصفي لمحور التعلم والنمو

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة النسبية	الأهمية النسبية
46	يوجد اهتمام بتدريب موظفي الوزارة بصورة دورية	4.25	.600	3	مرتفعة

47	تشجع إدارة الوزارة الموظفين على الإبداع في العمل	4.33	.577	2	مرتفعة
48	تتبنى إدارة الوزارة سياسات خاصة لتحفيز الموظفين على رفع مستوى أدائهم	4.34	.665	1	مرتفعة
49	تربط إدارة الوزارة ترقية الموظف بكفاءة إنجازه لعمله	4.21	.602	4	مرتفعة
50	تحرص إدارة الوزارة على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لديها	4.19	.616	5	مرتفعة
	المقياس العام	4.2667	.42136		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (27) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (٤,٢٦٦٧) يعكس درجة موافقة

مرتفع نحو المتغير المذكور أعلاه

كما تبين أن الفقرة "تتبنى إدارة الوزارة سياسات خاصة لتحفيز الموظفين على رفع مستوى أدائهم" تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٣٤).

وتحتل الفقرة "تشجع إدارة الوزارة الموظفين على الإبداع في العمل" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٣٣)

وتلها الفقرة "يوجد اهتمام بتدريب موظفي الوزارة بصورة دورية" بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٥)

وتلها الفقرة "تربط إدارة الوزارة ترقية الموظف بكفاءة إنجازه لعمله" بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢١)

وقد احتلت الفقرة "تحرص إدارة الوزارة على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لديها" المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,١٩)

ومن هنا يمكن القول بأن أفراد العينة يبرزون مستوى الاهتمام المرتفع بمحور التعلم والنمو من قبل الوزارة كبعد مهم من أبعاد الأداء الاستراتيجي. إذ تبين وجود إدراك لأهمية التأكد من أن المنظمة تستطيع تطوير القدرات الخاصة بها بصورة تمكنها من إنجاز الأنشطة والفعاليات المهمة.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج اختبار الفرضيات

← الفرضية الرئيسية الأولى:

Ho1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني".

الجدول (28) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

النتائج المتوقعة	ملخص النموذج		تحليل التباين				جدول المعاملات			
	R	R ²	F المحسوبة	درجة الحرية	Sig F	البيان	B	الخطأ المعياري	T	Sig T
الأداء الاستراتيجي	0.574	0.329	32.505	265	*0.000	الثابت	2.167	.213	10.168	.000
						مخاطر	.098	.044	2.214	.028
						مخاطر	.111	.051	2.177	.030
						مخاطر	.010	.045	.217	.828

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية أعلاه حيث تبين أن قيمة t المحسوبة البالغة ٨,٥٧٦ ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠٥، مما يدل على وجود دلالة تأثيرية واضحة للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما نلاحظ أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت ٠,٤٦٤ وهي علاقة متوسطة القوة بينهما، كما تبين للباحث أن المتغير المستقل يفسر ٢١,٥% من التغير في المتغير التابع. وبالتالي نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى ونقبل البديلة، والتي نصها:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الوثائق في الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني"

H01.2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر السمعة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني".

الجدول (30) نتائج اختبار Ho1.2

المتغير التابع	ملخص النموذج			تحليل التباين			جدول المعاملات					
	معامل	r	معامل	r ²	F المحسوبة	درجة	Sig F	النتائج	B	الخطأ	T	Sig T
الأداء الاستراتيجي	0.377	0.142			666.244	1	0.000	مخاطر السمعة	.31	.047	6.656	0.000
						268						
						269						

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية أعلاه حيث تبين أن قيمة t المحسوبة البالغة ٦,٦٥٦ ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠٥، مما يدل على وجود دلالة تأثيرية واضحة للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما نلاحظ أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت ٠,٣٧٧ وهي

علاقة متوسطة القوة بينهما ، كما تبين للباحث أن المتغير المستقل يفسر ١٤,٢ % من التغير في المتغير التابع.

وبالتالي نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية ونقبل البديلة، والتي نصها :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر السمعة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني "

H01.3: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني ".
 في الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني ."

الجدول (31) نتائج اختبار Ho1.3

المتغير التابع	ملخص النموذج				تحليل التباين					جدول المعاملات				
	معامل	r	معامل	r ²	F المحسوبة	درجة	Sig F	البيان	B	الخطأ	T	Sig T		
الأداء الاستراتيجي	0.382	0.146	45.860	1	0.000	مخاطر الموارد	.260	.038	6.772	0.000				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية أعلاه حيث تبين أن قيمة t المحسوبة البالغة 6.772 ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، مما يدل على وجود دلالة تأثيرية واضحة للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما نلاحظ أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت 0.382 وهي علاقة متوسطة القوة بينهما، كما تبين للباحث ان المتغير المستقل يفسر 14.6 % من التغير في المتغير التابع.

وبالتالي نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة ونقبل البديلة، والتي نصها :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الموارد البشرية في الأداء

الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني "

H01.4: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الثقافة

التنظيمية في الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني".

الجدول (32): نتائج اختبار Ho1.4

المتغير التابع	ملخص النموذج				تحليل التباين					جدول المعاملات				
	معامل	r	معامل	r ²	F المحسوبة	درجة	Sig F	البيان	B	الخطأ	T	Sig T		
الأداء الاستراتيجي	0.535	0.286	107.556	1	0.000	268	0.000	مخاطر الثقافة	403.	039.	10.371	0.000		
						269								

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية أعلاه حيث تبين أن قيمة t المحسوبة

البالغة 10.371 ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05، مما يدل على وجود دلالة تأثيرية واضحة للمتغير

المستقل على المتغير التابع، كما نلاحظ أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع علاقة متوسطة

القوة بينهما، كما تبين للباحث أن المتغير المستقل يفسر 28.6% بلغت 0.535 وهي من التغير في المتغير

التابع.

وبالتالي نرفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة ونقبل البديلة، والتي نصها :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الثقافة التنظيمية في

الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني "

← الفرضية الرئيسية الثانية :

Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في ذكاء الأعمال في وزارة الحرس الوطني.

الجدول (33) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين		جدول المعاملات			
	معامل R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	درجة	Sig F	البيان	B	الخطأ
المتغير التابع	0.745	0.556	82.838	4	.000*	تباين	971.1	.197
				265		مخاطر	.090	.041
				269		مخاطر	.071	.047
				269		مخاطر	.212	.042
						مخاطر	.353	.049
						مخاطر	7.219	.000
						مخاطر	.000	.000
						مخاطر	.000	.000
						مخاطر	.000	.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يستعرض الجدول (33) نتائج اختبار الانحدار المتعدد المستخدم لاختبار الفرضية أعلاه، حيث نلاحظ أن معامل الارتباط ($R=0.745$) يعكس علاقة قوية بين متغيرات الدراسة المستقلة = والتابعة، وقد بلغت قيمة F المحسوبة هي (٨٢,٨٣٨) ، وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05، كما أن قيمة معامل التحديد

تبلغ ($R^2=0.556$) بمعنى أن (55.6%) من التغير في المتغير الوسيط قد تم تفسيره من التغير في المتغير المستقل.

وبالتالى فإننا نرفض الفرضية العدمية الرئيسة الثانية ونقبل البديلة التى نصها:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في ذكاء الأعمال في وزارة الحرس الوطني"

٤- الفرضية الرئيسة الثالثة :

H03 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لذكاء الأعمال في الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني.

الجدول (34): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

المتغير التابع	ملخص النموذج												تحليل التباين												جدول المعاملات																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
	معامل				r				معامل				r ²				المحسوبة F				درجة				Sig F				البيان				B				الخطأ				T				Sig T																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	0.639				0.409				185.28				1				268				269				0.000				ذكاء الأعمال				0.563				0.041				13.612				0.000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
الأداء الاستراتيجي																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية أعلاه حيث تبين أن قيمة t المحسوبة البالغة 13.612 ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05، مما يدل على وجود دلالة تأثيرية واضحة للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما نلاحظ أن قوة العلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بلغت 0.639 وهي

علاقة متوسطة القوة بينهما ، كما تبين للباحث أن المتغير الوسيط يفسر 40.9% من التغير في المتغير التابع.

وبالتالي نرفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة ونقبل البديلة، والتي نصها :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لذكاء الأعمال في الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني"

لـ الفرضية الرئيسة الرابعة :

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني من خلال تفعيل دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط.

لقد تم استخدام تحليل المسار Path Analysis لاختبار هذه الفرضية وذلك باستخدام برنامج Amos المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (35) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

ملائمة النموذج Model Fit					
Sig	RAMSEA	CFI	GFI	Chi ²	البيان
مستوى الدلالة	الجزر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي	مؤشر المواءمة المقارن	مؤشر العلامة	المحسوبة	
0.000	0.098	0.852	0.965	28.542	الأداء الاستراتيجي

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (35) أن قيمة ($\text{Chi}^2=28.542$) وهي ذات دلالة معنوية ، مما يدل على ان النموذج المفترض يطابق البيانات المتوقعة تماما، كما أن مؤشر ملاءمة الجودة (0.965) ، وهذا يدل ذلك على حسن ملاءمة الجودة، وكذلك فإن مؤشر المواءمة المقارن ($\text{CFI} = 0.852$)

ومؤشر الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ ($RAMSEAR = 0.098$) والذي يقترب إلى الصفر، مما يدعم حسن موافقة النموذج .

الجدول (36) معاملات الأثر المباشر وغير المباشر

التأثير المباشر الكلي المعياري	الأثر غير المباشر (بوجود وسيط)	Sig مستوى الدلالة	الأثر المباشر (بدون وسيط)	
0.81		**	0.81	إدارة المخاطر ← ذكاء الأعمال
0.463		***	0.463	ذكاء الأعمال ← الأداء الاستراتيجي
0.618	0.376	***	0.24	إدارة المخاطر ← الأداء الاستراتيجي

وبين الجدول (36) أن الأثر المباشر لمتغير إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي قد بلغ (٠,٢٤) وهي قيمة معنوية التأثير ، وقيمة الأثر المباشر الكلي المعياري يبلغ (٠,٣٧٦) في حين بلغ الأثر الغير مباشر المباشر لهذا التغير (٠,٦١٨) وهي قيمة تدل على أن الثقافة المنظمة تعد متغيرا وسيط . وبالتالي نقبل الفرضية التي تقول يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني من خلال تفعيل دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 النتائج

تتلخص أبرز نتائج التحليل الإحصائي فيما يلي:

1- أبرزت نتيجة تحليل الفرضية الأولى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية ومخاطر الثقافة التنظيمية) في الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني.

وتنبثق عن نتيجة هذه الفرضية النتائج التالية :

— يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الوثائق في الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني.

— يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر السمعة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني.

— يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني.

— يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الثقافة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني.

أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها المختلفة، بما في ذلك مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية، على الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني. هذه النتائج تشير إلى أن التحسين في إدارة المخاطر يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الاستراتيجي للوزارة.

تتفق هذه النتائج مع دراسة Schmit و Gatzert (2016)، التي وجدت أن إدارة المخاطر تؤثر بشكل إيجابي وكبير على الأداء الاستراتيجي للشركات. تؤكد هذه الدراسة أن تطبيق سياسات فعالة لإدارة المخاطر يمكن أن يعزز الأداء الاستراتيجي بشكل كبير. كما تدعم دراسة McKinsey (2023) النتائج الحالية، حيث أكدت أهمية تبني منظور شامل لإدارة المخاطر لتعزيز القدرة على الاستجابة السريعة للأزمات والتحديات الاستراتيجية. تشير هذه الدراسة إلى أن إدارة المخاطر يمكن أن تكون استراتيجية هجومية لتحسين الأداء، وليست مجرد إجراء دفاعي.

مع ذلك، تختلف هذه النتائج جزئيًا مع دراسة Coombs (2015)، التي أشارت إلى أن تأثير إدارة المخاطر قد يكون جزئيًا أو غير ملحوظ في بعض الحالات. هذا التباين قد يعود إلى اختلاف البيئات التنظيمية أو القطاعات التي تناولتها الدراسات، حيث قد تكون هناك عوامل بيئية أو تنظيمية محددة تؤثر على مدى تأثير إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي في بعض السياقات.

إن بعد مخاطر الثقافة التنظيمية هو الأكثر تأثيرًا في الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني. أبرزت نتيجة تحليل الفرضية الثانية أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في ذكاء الأعمال في وزارة الحرس الوطني.

أبرزت نتيجة تحليل الفرضية الثالثة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) لذكاء الأعمال في الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني.

أبرزت نتيجة تحليل الفرضية الرابعة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) لإدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني من خلال تفعيل دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط.

توصلت الدراسة إلى أن ذكاء الأعمال يلعب دورًا وسيطًا مهمًا في تعزيز تأثير إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي في وزارة الحرس الوطني. تشير هذه النتائج إلى أن تحسين إدارة المخاطر يعزز من فعالية ذكاء الأعمال في الوزارة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الاستراتيجي بشكل عام.

تتفق هذه النتائج مع دراسة الرشيدى (2023)، التي وجدت أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة له تأثير كبير على تحسين الأداء الاستراتيجي. يعزز هذا التأكيد على أن دمج تقنيات ذكاء الأعمال في إدارة المخاطر يمكن أن يحسن من جودة القرارات الاستراتيجية ويساعد في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية. كما تدعم دراسة عوض وخشمان (2022) النتائج الحالية، حيث أشارت إلى أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير على إدارة المخاطر وأداء المؤسسات. تؤكد هذه الدراسة أن تعزيز الذكاء الاستراتيجي يمكن أن يحسن من جودة القرارات ويعزز الأداء المؤسسي.

ومع ذلك، تختلف هذه النتائج جزئيًا مع دراسة Coombs (2015)، التي لم تركز على دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط بين إدارة المخاطر والأداء الاستراتيجي. هذا الاختلاف يمكن أن يكون ناتجًا عن اختلاف النهج أو التركيز البحثي بين الدراسات، مما يشير إلى الحاجة لمزيد من الدراسات التي تركز على هذا الدور الوسيط لذكاء الأعمال.

أظهرت الدراسة أن هناك تأثيرًا مشتركًا بين إدارة المخاطر وذكاء الأعمال على الأداء الاستراتيجي، وأن دمج ذكاء الأعمال كمتغير وسيط يزيد من فعالية إدارة المخاطر في تحسين الأداء الاستراتيجي.

تدعم دراسة Torp و Sax (2015) هذه النتائج من خلال التأكيد على الروابط غير المباشرة بين إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي، مما يبرز دور العوامل الوسيطة مثل الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء. كما تتفق دراسة Zieba وآخرون (2022) مع النتائج الحالية، حيث وجدت أن الابتكار والرشاقة (كجزء من ذكاء الأعمال) يعززان الاستدامة والأداء المؤسسي. تشير هذه الدراسة إلى أن استخدام تقنيات ذكاء الأعمال يمكن أن يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق أداء استراتيجي مستدام. ومع ذلك، تختلف هذه النتائج مع دراسة Larkin (2003)، التي لم تركز بشكل كافٍ على الأثر المشترك بين إدارة المخاطر وذكاء الأعمال، بل ركزت على تأثيرات مستقلة لكل منهما. هذا يشير إلى أن الفهم الكامل للأثر المشترك لإدارة المخاطر وذكاء الأعمال على الأداء الاستراتيجي قد يتطلب مزيدًا من البحث والتحليل.

2.5 التوصيات

يوصي الباحث بالتوصيات التالية :

- 1- تأسيس وحدة مخصصة لإدارة المخاطر داخل وزارة الحرس الوطني لتحديد وتقييم وإدارة المخاطر بجميع أبعادها.
- 2- تقديم برامج تدريبية دورية للموظفين على أفضل الممارسات في إدارة المخاطر.
- 3- تبني أحدث التقنيات والأدوات التكنولوجية لمراقبة وإدارة المخاطر بفعالية.
- 4- إنشاء نظام متكامل لذكاء الأعمال لجمع وتحليل البيانات لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- 5- تقديم تدريبات متخصصة للموظفين حول استخدام أدوات وتطبيقات ذكاء الأعمال.
- 6- ضمان تكامل البيانات من جميع الوحدات الإدارية والعمليات التشغيلية لتمكين التحليل الشامل والدقيق.
- 7- تشجيع التعاون بين وحدات إدارة المخاطر ووحدات ذكاء الأعمال لتحقيق تكامل فعال يعزز الأداء الاستراتيجي.
- 8- إجراء دراسات دورية لتحليل الأثر المشترك لإدارة المخاطر وذكاء الأعمال على الأداء الاستراتيجي.
- 9- تطوير خطط إدارة الأزمات التي تستفيد من دمج أدوات ذكاء الأعمال لتحسين الاستجابة السريعة للمخاطر والأزمات.
- 10- تحسين قنوات التواصل الداخلي لضمان تدفق المعلومات بين الإدارات والمستويات الإدارية.
- 11- تنظيم اجتماعات دورية بين فرق العمل لمناقشة القضايا المتعلقة بإدارة المخاطر وذكاء الأعمال.
- 12- وضع مؤشرات أداء رئيسية لمتابعة وتقييم تأثير إدارة المخاطر وذكاء الأعمال على الأداء الاستراتيجي.
- 13- إجراء تقييم دوري للأداء الاستراتيجي بناءً على مؤشرات الأداء والتحليل البياني لتحديد النجاحات والتحديات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة

Abstract

This study aimed to evaluate the impact of risk management on strategic performance, with business intelligence acting as a mediating variable in the Ministry of National Guard. To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical methodology was followed, and a questionnaire was distributed to a sample of employees, with 270 valid responses retrieved for analysis.

The study reached several significant findings, most notably:

- There is a statistically significant impact of risk management, in its various dimensions (document risks, organizational reputation risks, human resource risks, and organizational culture risks), on the strategic performance in the Ministry of National Guard.
- Similarly, there is a statistically significant impact of risk management, in its various dimensions (document risks, organizational reputation risks, human resource risks, and organizational culture risks), on business intelligence in the Ministry of National Guard.
- Additionally, business intelligence has an impact on the strategic performance in the Ministry of National Guard.
- Finally, it is evident that risk management impacts strategic performance through the activation of business intelligence as a mediating variable.

The study recommended establishing a dedicated unit for risk management within the Ministry of National Guard to identify, assess, and manage risks in all their dimensions, creating an integrated business intelligence system to collect and analyze data to support strategic decision-making, and organizing regular meetings between work teams to discuss issues related to risk management and business intelligence.

Keywords: risk management, strategic performance, business intelligence, Ministry of National Guard.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- 1- ابداح، آلاء زياد سعيد (2020). أثر إدارة مخاطر الائتمان المصرفي على الأداء المالي في البنوك التجارية الأردنية. [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 2- إبراهيم، هاشم محمد هاشم حسن، و عوض، محمد محمود عبدالمعالم. (2022). أثر القيادة والإبداع على الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الطيران المدني المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج13، ع1، 343 - 379.
- 3- أبو نصرة، أشرف أحمد محمد، الكايد، وائل جمال عبدالكريم، و الرقاد، محمد عبدالكريم سالم. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- 4- آدم، عبد المنعم (2020). الأثر الوسيط للقدرات الابتكارية في العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية، بالتطبيق على المستشفيات الخاصة بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم السودان.
- 5- أطرش، بلال (2020) أثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في بنك الاتحاد الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسراء الخاصة، عمان، الأردن.
- 6- بلقاضي، خديجة (2021) دور ذكاء الأعمال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بولاية أم البواقي رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي الجزائر .
- 7- بوقلمينة، عائشة وبلعور، سليمان (2018) واقع مخاطر التشغيل في البنوك التجارية الجزائرية وتأثيرها على الربحية -دراسة تحليلية- مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة عاشور زياد الجلفة، 9(16).
- 8- الجمل، أسيل كمال ربيعي، و العيطان، غيث ناصر محمد. (2023). أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

- 9- الجنابي، سجاد محمد عطية، و خضير، محمد ياس. (2021). الرفاهية التنظيمية ودورها في الأداء الاستراتيجي: دراسة تحليلية لعينة من العاملين في مديرية إحصاء محافظة بابل. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج 17، ع 2، 201 - 216.
- 10- جواد، محسن (2014) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي دراسة تحليلية لأداء القيادة الجامعية في كليات جامعة القادسية، مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية، (916).
- 11- الحسيني، راقية جواد (2017) ، تصميم وبناء نظام معلومات إدارة الخطر في الشركات الصناعية شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية في الحلة كنموذج تطبيقي، رسالة ماجستير غير منشورة، الكلية التقنية.
- 12- الحمدوني، إلياس خضير واحمد، عمار شهاب (2013). تقدير الأخطار التشغيلية باستخدام منهج القياس الداخلي: تطبيق على عينة من المصارف السعودية. جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد.
- 13- الحواجرة، كامل. (2018) ، الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٤ ، العدد ٣، ٤١٣-٤٤٤ .
- 14- الحيارى. محمد، (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للصحة التنظيمية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى معلمهم.(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر .
- 15- دودين، أحمد يوسف (٢٠٠٩). معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، ٩(٢)، ٢١-١
- 16- الدوري، علي عبدالقادر محمود، و الحاكم، علي عبدالله محمد. (2020). أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي: دراسة في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج 21، ع 2، 1 - 15.

- 17- الرشيدى، عبدالعزيز ناصر خنيفر القعيط. (2023). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، مج39، ع39 ، 441 - 474.
- 18- زمزم، هدى. (2018) أثر نظم المعلومات الإدارية على ذكاء الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال جامعة عمان العربية، عمان.
- 19- سراج، يسرا. (2020). الدور الوسيط لبناء المنظمة المتعلمة في العلاقة بين ذكاء الأعمال وجودة اتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
- 20- الشريدة، صالح (2019)، أثر نظم ذكاء الأعمال على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في دائرة الجمارك الأردنية، مذكرة ماجستير غير منشورة كلية الأعمال جامعة الإسرء، عمان، الأردن.
- 21- الشمري، صادق راشد (2013) استراتيجية إدارة المخاطر وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 22- صالح، بلال حسني عبد الرحمن، (2016)، أثر تطبيقات ذكاء الأعمال على جودة التدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الاردن.
- 23- صالح، سرمد؛ اسماعيل هادي علي آري (2017) دور ذكاء الأعمال في تحقيق أبعاد الاستجابة الكفوة للمستهلك لآراء عينة من المديرين في متاجر المفرد التابعة لمنظمات الأعمال الدولية في محافظتي أربيل ودهوك. المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز : (1)7، 90 - 103
- 24- صويص، محمد (2019) دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العاملة في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(1)، 176- 201.
- 25- العتوم، روان جميل حسين، و الدوري، زكريا مطلق. (2020). أثر ذكاء الأعمال على إدارة الأزمات في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
- 26- العطوى، مشعل (2018) أثر أنظمة ذكاء الأعمال على فاعلية شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في السعودية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.

27- العقيلي، ليلى، (2015)، أثر إدارة وحوكمة المخاطر على أداء البنوك التجارية والاسلامية في ظل الأزمة

المالية (دراسة تطبيقية على البنوك)، كلية التجارة، رسالة ماجستير بجامعة طنطا، طنطا.

28- علاوين، أيمن (2019). ذكاء الأعمال كمتغير وسيط بين البيانات الضخمة والأداء التشغيلي في شركات

الاتصالات الأردنية رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

29- علي، احمد حسين محمد (2019) أنشطة إدارة سلسلة التوريد المستدامة وأثرها في تعزيز إدارة مخاطر

الشركات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة الكروني للمشروعات الغازية

والمعدنية - كركوك. مجلة الجامعة العراقية، الجامعة العراقية - مركز البحوث والدراسات الإسلامية،

1(26).

30- العمري محمد وعقيلي، عثمان (2020) دور ذكاء الأعمال في التطوير الإداري بجامعة الملك عبد العزيز،

مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الآداب والعلوم الإنسانية ، (13) 28 ، 77- 110

31- عودة، محمد منير، (2015)، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي،

رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

32- عوض، راما محمود جوهر، و خشمان، أيسر محمد علي. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة

المخاطر في المستشفيات الخاصة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية

العالمية، عمان.

33- الغريب، أيمن فاروق أنور. (2022). دور ذكاء الأعمال بالقطاع الخاص في تعزيز الإبداع التنظيمي:

دراسة تطبيقية في قطاع البنوك بمحافظة دمياط. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج13،

ع2 ، 421 - 457.

34- كرومي، سعيد. (2021). أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي: دراسة حالة شركة سونلغاز

فرع ولاية بشار. دفاتر بوادكس السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، مج10، ع1 ، 359 -

378.

35- مازن، شهباء (٢٠١٦). دور الهندسة المتزامنة في تعزيز الأداء الاستراتيجي: بحث تطبيقي في شركة الزوراء

العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٢ (٨٨)، ١٨١-٢٠٦

- 36- المجالي، محمد عبدالوهاب عودة، و الحواجرة، كامل محمد يوسف. (2020). أثر إدارة المخاطر الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي من خلال القدرات الديناميكية الإستراتيجية في شركات الصناعة الدوائية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- 37- محمد، إياد طاهر، وسعيد، هشام مسلم (2020). إدارة المخاطر وانعكاسها على جودة خدمة البلدية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مديرية مجاري صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية..
- 38- المصري، 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
- 39- ناصف، مرفت صالح (2012) إدارة المخاطر مدخل لتحقيق سلامة المدارس الثانوية الصناعية في جمهورية مصر العربية مجلة التربية .
- 40- نافع وسام (2018) أثر البيانات الضخمة على ذكاء الأعمال: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Alawattegama, K. K. (2018). The impact of enterprise risk management on firm performance: Evidence from Sri Lankan banking and finance industry. International Journal of Business and Management, 13(1), 225-237..
- 2- Alkhlaifat, B., Abdullah, A. A., & Magassouba, S. M. (2019). Modeling Impact of Project Management Performance with Among Roles of Project Risk Management and Organizational Culture on Project Success. European Journal of Business, 11(36).

- 3- Al-Merri, H. (2020). The Impact of Business Intelligence on Strategic Performance in Commercial Banks Operating in the State of Kuwait, *International Business Research*, 13(8), 91-99
- 4- Appuhami, R. (2019). Exploring the relationship between strategic performance measurement systems and managers' creativity: the mediating role of psychological empowerment and organizational learning. *Accounting & Finance*, 59(4), 2201 - 2233
- 5- Badrinarayanan, V., Ramachandran, I., & Madhavaram, S. (2019). Resource orchestration and dynamic managerial capabilities: focusing on sales managers as effective resource orchestrators. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(1), 23-41
- 6- Caseiro, N., & Coelho, A. (2019). The influence of Business Intelligence capacity, network learning and innovativeness on startups performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 139-145
- 7- Caseware Staff. (2023, October 11). All-Inclusive Guide to Strategic Risk Management. Caseware. Retrieved from <https://www.caseware.com>
- 8- Chung, H; Yang, Z; Huang, P. (2015). How does Organizational Learning Matter in Strategic Business Performance, The Contingency Role of Guanxi Networking, *Journal of business research*, 68(6), 1216-1224.
- 9- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. SAGE Publications. Retrieved from https://archive.org/details/ongoingcrisiscom0000coom_i9f6
- 10- Dolatabadi, R., Ghujali, T., and Shahmohammadi, M., (2014), "Analysis of Employees Awareness from their Manner of Impact on the Organization Reputation", *International Journal of Business & Social Science*, Vol.3, No.3, pp. 31-48.

- 11- Gatzert, N., & Schmit, J. (2016). Supporting strategic success through enterprise-wide reputation risk management. *Journal of Risk Finance*, 17(1), 26-45.
<https://doi.org/10.1108/JRF-09-2015-0083>
- 12- Grove, H., & Clancy, D. (2016). *Crisis Management: Leading in the New Strategy Landscape*. Routledge.
- 13- Larkin, J. (2003). *Strategic Reputation Risk Management*. Palgrave Macmillan.
<https://doi.org/10.1057/9780230511415>
- 14- Majid, A.; Yasir, M.; Yousaf, Z; Qudratullah, H. (2019), Role of network capability, structural flexibility and management commitment in defining strategic performance in hospitality industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(8), 3077-3096.
- 15- Mc, Jack, S, Ssekakubo, J; Lawanga, F; Ndiwalana, G. (2014). Employee Job Satisfaction and Motivation, Organizational Performance in Uganda Soil Sub Sector, *Global Advanced Research Journal*, 3(7): 315-324.
- 16- McDowell, D. (2018). *Strategic Intelligence: A handbook for Practitioners, Managers, and Users*. Revised Edition by the Scarecrow Press Inc: Maryland, USA.
- 17- McKinsey & Company. (2023). *From risk management to strategic resilience*. McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>
- 18- Regester, M., & Larkin, J. (2008). *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations: A Casebook of Best Practice*. Kogan Page.
- 19- Sampaio, P., Carvalho, M. S., Fernandes, A. C., Cagnin, F., Oliveira, M. C., Simon, A. T.,... & Vendramini, M. P. (2016). Proposal of a method for selecting suppliers considering risk management. *International Journal of Quality & Reliability Management*.

- 20- Sax, J., & Torp, S. (2015). Exploring the indirect links between enterprise risk management and the financial performance of SMEs. *Risk Management*. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1057/rm.2015.10>
- 21- Shah, C. (2020). Data Collection, Experimentation, and Evaluation. In *A Hands-On Introduction to Data Science* (pp. 354-378). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781108560412.013.
- 22- Teodoresco, S. and Marcellis, N. (2015), " Corporate reputation is You most Strategic asset at Risk, Cirano Knowledge into action", Center For Inter University Research and Analysis on Organizations, pp.6-48.
- 23- The Boston Consulting Group. (2023). *Uniting Strategies for Risk Management in Uncertainty*. BCG. Retrieved from <https://www.bcg.com>
- 24- Von Tamakloe, B., Boateng, A., Mensah, E. T., & Maposa, D. (2023). Impact of risk management on the performance of commercial banks in Ghana: A panel regression approach. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(7), 322.
- 25- Wheelen, T; Hunger, J; David. (2020). *Strategic Management and Business Policy*, 12th ed, Pearson Education, Inc., Prentice Hall, New Jerse.
- 26- Wieder, B., & Ossimitz, M. L. (2019, June). Performance Impacts of Business Intelligence and Analytics Systems—the Mediating Role of Management Accounting Information Quality. In *International Conference on Enterprises, Systems, Accounting, Logistics & Management*. International Hellenic University.
- 27- Yazdanpanah, A. & Saharkhiz, F. (2015). The relationship between risk management and strategic performance of the organization (case study: selected university of the Semnan province). *International Academic Journal of Business Management*, 2(11), 1-9.

- 28- Zieba, M., Durst, S. and Hinteregger, C. (2022), "The impact of knowledge risk management on sustainability", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 26 No. 11, pp. 234-258. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2021-0691>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي : وذكاء الأعمال كمتغير وسيط في وزارة الحرس الوطني.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- المسمى الوظيفي ☐ مدير/ة ☐ رئيس /ة ☐
☐ رئيس قسم /ة ☐ منسق/ة
- 2- الفئة العمرية ☐ (20-30) ☐ (31-45) ☐ (45 فأكثر)
- 3- المستوى التعليمي ☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ دبلوم عالي ☐
☐ بكالوريوس ☐ دبلوم معهد
- 4- عدد سنوات الخبرة : ☐ أقل من سنة ☐ (سنة - 5 سنوات) ☐
☐ (5 سنوات - 10 سنوات) ☐ (10 سنوات فأكثر)

تانيا: مكاور الاستبيان

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

الفقرات					أوافق بشدة	أوافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
البعد الأول : مخاطر الوثائق									
1	تتبع الوزارة إجراءات مختلفة لمواجهة المحاولات الإلكترونية لاختراق حساباته								
2	تحتفظ الوزارة بمختلف الوثائق الخاصة بالعملاء في أماكن آمنة								
3	توجد هنالك إجراءات احترازية يجب اتباعها عند الرغبة بالحصول على أية وثائق تتعلق بأي عميل.								
4	يتم تحديد أشخاص معينين للحصول على أية بيانات خاصة بالعملاء								
5	يمنع دخول أي موظف على حسابات العملاء من غير المخولين								
البعد الثاني : مخاطر السمعة التنظيمية									

					تحرص إدارة الوزارة على المحافظة على سمعتها المتعلقة بإجراءات الأمان	6
					تحرص إدارة الوزارة على تحديث أنظمة الحماية فيه	7
					تحرص إدارة الوزارة على ربط أجهزة الإنذار بأجهزة الإداريين في كل فرع لضمان تواجدهم عند حدوث أي اختراق أمني	8
					تحرص إدارة الوزارة على ربط أجهزة الإنذار بغرف العمليات الداخلية للأمن العام لضمان سرعة وصوله إلى موقع الاختراق	9
					يتم تحديث الأرقام السرية للأجهزة الأمنية بصورة دورية.	10
البعد الثالث : مخاطر الثقافة التنظيمية						
					تضع إدارة الوزارة إجراءات تتعلق بكيفية خدمة العملاء بغض النظر عن جنسية الموظف أو العميل	11
					تحرص الوزارة على تشجيع الموظفين على فصل العلاقات الشخصية عن إجراءات العمل.	12

					13	تحرص الوزارة على اتباع مبدأ التدوير في المناصب منعاً من بناء علاقات شخصية بين الموظفين والعملاء
					14	تعزز الوزارة من مفهوم الموظف الشامل في العمل المصري
					15	يتم منع الموظفين من تبادل أرقامهم السرية المتعلقة بأعمالهم
البعد الرابع : مخاطر الموارد البشرية						
					16	تحرص إدارة الوزارة على تخفيض معدل دوران الموظفين
					17	يتم وضع سياسات واضحة للموارد البشرية في الوزارة
					18	تحرص الإدارة على معالجة مشكلات الموظفين بصورة دورية
					19	تحرص إدارة الوزارة على وضع ضوابط تمنع من حدوث التسبب في العمل
					20	يتم التركيز على العلاقات المهنية بين الموظف والعميل

👉 المحور الثاني: ذكاء الأعمال، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
21. تحرص الإدارة على جمع كافة البيانات اللازمة للعمليات					
22. تطور إدارة الوزارة الأنظمة الداخلية بصورة دورية					
23. تهتم إدارة الوزارة بقراءة بيئة العمل بصورة دقيقة					
24. تحرص إدارة الوزارة على توفير الأنظمة الحديثة التي تزيد من كفاءة العمل					
25. تحرص إدارة الوزارة على المحافظة على بيانات العملاء بصورة سرية					
26. تحلل إدارة الوزارة كافة المعلومات المتوافرة قبل القيام باتخاذ القرار.					
27. تتابع إدارة الوزارة مصادر المخاطر التي يتعرض لها الوزارة بشكل استباقي لتجنب حدوثها					
28. تهتم إدارة الوزارة بتحديث شبكة الإنترنت فيه					

					يتم اتباع نظام أرشفة إلكترونية متطور في الوزارة	29.
					تحرص الإدارة على جمع كافة البيانات اللازمة للعمليات	30.

👉 المحور الثالث: الأداء الإستراتيجي ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

معارض بشدة	أوافق بشدة				الفقرات
	معارض	محايد	أوافق	أوافق	
البعد الأول: البعد المالي					
					31 تهتم إدارة الوزارة بالتحسين المستمر في الأداء المالي
					32 يوجد تحسن في الخدمات التي تزيد من ربحية الوزارة
					33 يوجد تحسن في الخدمات التي تزيد من العائد على الاستثمار لدى الوزارة
					34 تهتم إدارة الوزارة بتحسين مستوى الكفاءة التشغيلية
					35 تحرص إدارة وزارة الحرس الوطني على زيادة حصتها في تحقيق الأمن والاستقرار الوطني

البعد الثاني : العملاء					
				تتبنى الوزارة سياسات مختلفة لجذب عملاء جدد	36
				تحرص الوزارة على المحافظة على عملائه الحاليين	37
				تحرص الوزارة على تقديم خدمات جديدة لعملائها	38
				تهتم إدارة الوزارة بمعالجة ملاحظات وشكاوي العملاء	39
				تركز إدارة الوزارة على تنويع الخدمات المقدمة للعملاء	40

➡ المحور الرابع: العمليات الداخلية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب
لاختيارك:

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
41. تهتم إدارة الوزارة بتطوير العمليات الداخلية الخاصة به					
42. تلتزم إدارة الوزارة بكافة المعايير والإجراءات الموضوعة من الوزارة					
43. تتميز الخدمات المقدمة للعملاء بمستوى عالي من الجودة					
44. يوجد اهتمام بتطوير مختلف الخدمات المقدمة للعملاء					
45. تتميز الخدمات المقدمة في الوزارة عن ما تقدمه الوزارات الأخرى					

👉 المحور الخامس: التعلم والنمو ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
46. يوجد اهتمام بتدريب موظفي الوزارة بصورة دورية					
47. تشجع إدارة الوزارة الموظفين على الإبداع في العمل					
48. تتبنى إدارة الوزارة سياسات خاصة لتحفيز الموظفين على رفع مستوى أدائهم					
49. تربط إدارة الوزارة ترقية الموظف بكفاءة إنجازه لعمله					
50. تحرص إدارة الوزارة على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لديها					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of risk Management



**The Impact of Risk Management on Strategic Performance:
Business Intelligence as a Mediating Variable - An Applied
Study on the National Guard Ministry in Saudi Arabia**

Preparation:

Mohammed Naif Alasmi

233000703

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr.. Fayez Jarad

1445-2024