

تقييم سياسات إدارة المخاطر وأثرها على تطوير أداء المؤسسات
(دراسة حالة قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية)

الإعداد:

1- تركي الرفاعي 2- هناء الصومالي 3- هاني محمد

الإشراف:

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي: 2024م

الجزء الأول: التمهيد

إهداء

أشكر أبي الحبيب، الذي يعتبر قدوة في التفاني والإخلاص

إلي أمي الفاضلة، التي وضعت سعادتي وراحتي فوق كل اعتبار، وسعادتها كانت هدفي الأول والأخير...

إلي إخواني وأخواتي، الذين يمثلون العطاء والكبرياء والتضحية...

إلى كل من دعمني ودعا لي بالخير

إلى كل من قدم لي النصيح والدعم

أقدم لكم خلاصة جهدي العلمي

شكر وتقدير

أرغب في التعبير عن شكري العميق لله على توفيقه ودعمه المستمر الذي ساعدني في إتمام رسالتي العلمية. لا يمكنني التعبير عن كمية الامتنان الذي أشعر به تجاه أبي الحبيب، وأمي الغالية، وأخي، وصديقي. لن أنسى أبداً الدعم الذي قدمتموه لي والجهود التي بذلتموها من أجلي. من قلبي، أود أن أعرب لكم عن كل الحب والامتنان. على الرغم من أنني أدرك أنني لا أستطيع التعبير بالكامل عن مدى شكري، إلا أنني أؤكد أنني سأبقى مديناً لكم وسأحملكم في قلبي دائماً.

كما أنني أقدم أسى آيات الشكر والعرفان بالجميل للدكاترة الذين تفضلوا بقبول الإشراف على رسالة الماجستير، والذي منحونا من وقتهم الثمين ومن بحر معلوماتهم وخبراتهم الواسعة، ما شكّل إضافة كبيرة للعمل البحثي، حيث كانت توجيهاتهم ونصائحهم المنارة التي استعنت فيها في كامل عملي البحثي، فأسأل الله العزيز أن يجازيهم خير الجزاء.

كما أتوجه بالشكر الجزيل على قبول مناقشة رسالة الماجستير لكل أعضاء اللجنة الكريمة .

بالإضافة إلى شكري الجزيل لجميع المشاركين في الدراسة الذين وفروا الكثير من وقتهم وبذلوا جهوداً جبارة لضمان نجاح البحث وتحقيق أدق النتائج وأقصى فعالية للرسالة.

قائمة المحتويات	
رقم الصفحة	اسم المحتوى
الجزء الأول: التمهيد	
161-	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
1	مقدمة الدراسة
2	مشكلة الدراسة
3	أهمية الدراسة
3	أهداف الدراسة
4	أسئلة الدراسة
4	الدراسات السابقة
8	التعقيب على الدراسات السابقة
9	الإطار النظري للدراسة
11	المنطلقات النظرية للدراسة
12	فرضيات الدراسة
13	متغيرات الدراسة
13	نموذج الدراسة
13	منهجية الدراسة
14	مجتمع وعينة الدراسة
14	أدوات الدراسة
15	صدق أداة الدراسة
15	مجالات الدراسة
15	الأساليب الإحصائية
16	تقسيم البحث المقترح
الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة	
17-27	الفصل الثاني: إدارة المخاطر
17	تمهيد
17	أولاً: تعريف إدارة المخاطر
19	ثانياً: أنواع المخاطر
20	ثالثاً: أهمية إدارة المخاطر
21	رابعاً: أهداف إدارة المخاطر
22	خامساً: مكونات إطار إدارة المخاطر وفق COSO
28-32	الفصل الثالث: تطوير أداء المؤسسات
28	تمهيد
28	أولاً: ماهية الأداء المؤسسي

29	ثانياً: مؤشرات قياس الأداء المؤسسي
29	ثالثاً: مقومات الأداء المؤسسي
30	رابعاً: معايير الأداء المؤسسي المتميز
31	خامساً: دور سياسات إدارة المخاطر في تطوير أداء المؤسسات
	الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية
58-34	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
34	منهجية الدراسة
34	عينة الدراسة
34	حدود الدراسة
35	الدراسة الميدانية
36	أداة الدراسة
44	الأساليب الإحصائية
73-59	الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها
76-74	الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح
	الجزء الرابع: ملاحق الدراسة
78	أولاً: المراجع العربية
81	ثانياً: المراجع الأجنبية
84	الملاحق
90	المستخلص
91	Abstract

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
36	يوضح قيم معامل ألفا كرونباخ	(1)
37	يوضح المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها	(2)
37	يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها	(3)
39	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد تحليل المخاطر والدرجة الكلية للبعد.	(4)
40	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد تقييم المخاطر والدرجة الكلية للبعد.	(5)
41	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد اتخاذ القرار ومواجهة الخطر والدرجة الكلية للبعد.	(6)
41	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد الرقابة المستمرة والدرجة الكلية للبعد.	(7)
42	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد إدارة المعرفة بالمخاطر والدرجة الكلية للبعد.	(8)
43	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات محور تطوير أداء المؤسسات والدرجة الكلية للمحور.	(9)
45	يوضح التحليل الوصفي لأراء المستقصي منهم حول تحليل المخاطر	(10)
46	يوضح التحليل الوصفي لأراء المستقصي منهم حول تقييم المخاطر	(11)
47	يوضح التحليل الوصفي لأراء المستقصي منهم حول اتخاذ القرار ومواجهة الخطر	(12)
48	يوضح التحليل الوصفي لأراء المستقصي منهم حول الرقابة المستمرة	(13)
49	يوضح التحليل الوصفي لأراء المستقصي منهم حول إدارة المعرفة للمخاطر	(14)
50	يوضح التحليل الوصفي لأراء المستقصي منهم حول تطوير أداء المؤسسات	(15)
51	يوضح توزيع العينة طبقا للنوع الاجتماعي	(16)
53	يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير العمر	(17)
54	يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير المؤهل العلمي	(18)
55	يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير اجمالي سنوات الخبرة	(19)
56	يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير المسمى الوظيفي	(20)

59	يوضح نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Multiple regression) للفرضية الرئيسية	(21)
60	يوضح نتائج معادلة الانحدار البسيط (Multiple regression) للفرضية الرئيسية	(22)
62	يوضح نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى	(23)
63	يوضح نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى	(24)
65	يوضح نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية	(25)
66	يوضح نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثانية	(26)
67	يوضح نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة	(27)
68	يوضح نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثالثة	(28)
69	يوضح نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة	(29)
70	يوضح نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الرابعة	(30)
71	يوضح نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الخامسة	(31)
72	يوضح نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الرابعة	(32)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
(1)	يوضح نموذج الدراسة	13
(2)	يوضح توزيع العينة طبقاً لتوزيع المجتمع	52
(3)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	54
(4)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	55
(5)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة	56
(6)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المهنة الوظيفية	58

قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	رقم الصفحة
(1)	استمارة الاستبيان	84

الجزء الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها.

الفصل الثاني: إدارة المخاطر.

الفصل الثالث: تطوير أداء المؤسسات.

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

تواجه مختلف المنظمات مخاطر عديدة عند ممارسة أعمالها، مما يؤدي إلى تعرض هذه الأعمال إلى العديد من الأزمات، فوجود الخطر والتعامل معه بإطار الأنشطة المؤسسية على تنوعها ليس بشيء جديد، ولكن مفهوم إدارة المخاطر كمنهجية لتعزيز السلامة الاقتصادية والمالية وتطبيقاته كإحدى الأدوات الأساسية لبلورة الخطط الإستراتيجية، بات شأن محوري مع انفتاح الاقتصاديات العالمية والتطور التقني، مما دفع المؤسسات إلى مراجعة منهجيات إدارة المخاطر والنظر في كيفية تعزيز دورها في التنافسية وزيادة الفاعلية في الأداء، وبذلك لم تعد تقتصر رؤية إدارة المخاطر على تطبيق إجراءات تقييم المخاطر لتحديد وإدارة المخاطر التي يمكن أن تؤثر في قدرتها على تقديم خدمات منتظمة إلى المؤسسات المستفيدة والأطراف ذات العلاقة، وما يتصل بذلك من أساليب وإجراءات لتحديد المخاطر الرئيسية للأنشطة المؤسسات وعملياتها وتطبيق معايير ملائمة لرصد ومعالجة تلك المخاطر (الدسوقي، 2019).

وتعد إدارة المخاطر ذات أهمية خاصة في الوقت الحاضر، وتشكل توجهها جديدا في المنظمات المعاصرة، فقد شهدت جميع الصناعات تسارعا وتغيرات كبيرة في السنوات الأخيرة، ومن أجل الاستفادة من إدارة المخاطر لتوفير الحماية للمنظمات واستمرارها بأداء نشاطها، ينبغي توفير عوامل نجاحها الحاسمة، فإدارة المخاطر هي جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، وذلك بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة، لذلك نجد أن الإدارة الإستراتيجية الناجحة تسعى جاهدة لمعرفة ما يحيط بها من فرص وتهديدات ومن أجل تقليص حجم المخاطر التي تواجهها، وهذا ما يجعلها تبحث دوما عن مختلف الوسائل والطرق التي تمكنها بالتنبؤ بما يمكن أن تتعرض له من مخاطر ومعوقات في المستقبل، بالإضافة إلا أنها ليست وسيلة محصورة على المؤسسات والمنظمات العامة فقط، ولكنها أيضاً لكل الأنشطة طويلة وقصيرة الأمد (لطيفة، 2012).

مشكلة الدراسة

تعتبر إدارة المخاطر عنصراً مهماً للعديد من المؤسسات، وذلك بسبب دورها البارز الذي تقوم به في كشف المخاطر ومنع حدوثها بقدر ما أمكن، وكذلك تحديد مواطن الضعف والعمل على تصحيحها، مما يساعد على قيام نظام رقابة قوي يساعد في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، فكلما كان هناك إدارة مخاطر فعالة وجيدة في تحديد المخاطر التي تواجهها المؤسسات وتقييمها لاجتنابها أو التخلص منها أو نقلها إلى أطراف أخرى يحسن ذلك من أداء المؤسسات، فمعرفة جوهر المخاطر وتقويمها وإدارتها هي من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، فإذا كان الدخول في المخاطرة هدفه الحصول على أرباح أعلى فإن عدم إدارة هذه المخاطر بطريقة علمية صحيحة قد يؤدي إلى فقدان العائدات والفشل مما يعيق تحقيق الأهداف المرجوة لهذه المؤسسات (شيماء، 2020).

ولذلك نجد أن التحدي الذي يواجه العديد من المؤسسات يتمثل في تحديد مقدار أو درجة المخاطرة التي يمكن أن تقبلها المنشأة وتتعامل معها من أجل تحقيق قيمة مضافة للمنشأة والمتعاملين معها، وحيث إن جميع المنشآت تعمل في بيئات مختلفة تحتوي على العديد من المتغيرات التي تمثل مواطن أساسية لاحتمالات حدوث الخطر، فإن وجود إدارة شاملة للمخاطر بالمنشأة تلعب دوراً فعالاً في التعامل مع المخاطر المرتبطة بها، ومساعدة الإدارة في الاستفادة من الفرص المتاحة لها، كما أصبحت مهمة حماية المنظمات من التهديدات الناتجة عن هذه المخاطر ضرورة أولية تسعى لتحقيقها كل مؤسسة قائمة (عتش، 2011).

ومن هنا يُثار التساؤل الرئيسي حول مشكلة الدراسة وهو:

ما هو أثر تقييم سياسات إدارة المخاطر على تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على قطاع الاتصالات السعودية؟

أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى قسمين الأهمية العلمية والعملية، ويمكن توضيحهم من خلال ما يلي:

أ. الأهمية العلمية (النظرية):

لقد أصبحت المخاطر في الوقت الراهن أحد أهم التحديات التي تفرضها بيئة الاعمال على العديد من المؤسسات وأضحت عنصراً لا يمكن تجاهله في إعداد إستراتيجية أو سياسة مستقبلية لأي مؤسسة بحيث أصبحت السيطرة عليها مؤشر يحكم درجة تكيف وتأقلم أي مؤسسة مع ظروف ومتغيرات البيئة المتسارعة، فهذا كله يفرض على المؤسسة ضرورة إيجاد أفضل الوسائل والإجراءات القادرة على تأمين مسارها واستمراريتها في ظل الظروف المحدقة بها من كل جانب، ومن هنا تظهر الأهمية والدور الذي تلعبه إدارة المخاطر في ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة في ظل الظروف البيئية المتسارعة.

ب. الأهمية العملية:

ترجع أهمية الدراسة العملية من أهمية الموضوع ذاته كونه مهم وحساس في القطاع الاقتصادي، فترجع أهميته إلى أهمية قياس وتحليل المخاطر ومعرفة كيفية إدارتها من أجل رفع وتحسين أداء المؤسسات، وتحقيق أكبر قدر من الربحية حيث إن التحكم الجيد في المخاطر يزيد من قدرة المؤسسات على الموازنة بين السيولة والربحية والمخاطر، ومعرفة نقاط الضعف والعمل على تصحيحها وكذلك نقاط القوة والعمل على تدعيمها، أيضاً التوصل إلى نتائج يمكن تميمها على العديد من المؤسسات الأخرى.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- ماهية إدارة المخاطر.
- توضيح أهم المخاطر التي يواجهها قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على مدى التطبيق الفعلي لمختلف خطوات ومراحل إدارة المخاطر في شكلها العلمي داخل المؤسسة.

- محاولة التعرف على مدى إهتمام إدارة قطاع الاتصالات في المملكة بإدارة المخاطر التي تتعرض لها أثناء عملها.
- معرفة وفهم خطوات ووسائل إدارة المخاطر والأسس التي تقوم عليها، وكذلك مختلف القواعد التي تحكمها.
- بناء نموذج يوضح العلاقة بين إدارة المخاطر وتطوير أداء المؤسسات.

أسئلة الدراسة:

يندرج تحت التساؤل الرئيسي لمشكلة الدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية، التي تتمثل في الآتي:

- ما هي طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر وتطوير أداء المؤسسات؟
- هل تساهم سياسات إدارة المخاطر على تطوير أداء المؤسسات؟
- ما هي طبيعة وأنواع المخاطر المؤثرة في نشاط المؤسسات وخاصة قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية؟
- كيف يتم التعامل مع المخاطر التي تواجهها شركة الاتصالات وكيف يتم العمل على تجنبها مستقبلاً؟
- كيف تقوم المؤسسة (قطاع الاتصالات السعودية) بإدارة وتسيير مختلف المخاطر التي تتعرض لها أثناء نشاطها؟

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة (أولاد امبارك سميرة، 2015)، بعنوان: "دور إدارة المخاطر في تحسين أداء مؤسسات التأمين (دراسة حالة شركة الوطنية للتأمين saa غارداية خلال سنتي 2012-2013)".
- هدفت الدراسة إلى إبراز دور إدارة المخاطر في تحسين أداء شركة التأمين، حيث تطرقت في الجزء النظري إلى ماهية إدارة المخاطر وأيضاً مفاهيم حول الأداء وشركات التأمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما دراسة الحالة فقد اعتمدت الدراسة على الاعلام الآلي Excel 10 لدراسة مؤشرات الأداء

لشركة التأمين خلال سنتي (2012-2013)، وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج كان أهمها: أن شركات التأمين تسعى دائماً إلى تحقيق ربحية ومردودية، وتوصلت أيضاً أن جود ادارة المخاطر تتماشى مع نشاطها وأنها تحقق هامش ملاءة المالية معتبر، أيضاً أن الشركة تسعى جاهدة حتى تحقق أداء جيد بكفاءة وفعالية.

- دراسة (أحمد مصبح الخياط، 2019)، بعنوان: "تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة المخاطر وعملياتها من تحليل المخاطر وتقييم المخاطر، واتخاذ القرار ومواجهة المخاطر، والرقابة المستمرة، وإدارة المعرفة للمخاطر، ودورها في تطوير إدارة الأعمال بمؤسسات الأعمال الكويتية، وتمثلت عينة الدراسة في (108) من مديري ونائبي المدير وكبار الإداريين في مؤسسات الأعمال الكويتية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأسلوب تلفاي، وقد شارك في جولات تلفاي (67) خبير، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: (1) فيما يخص تحليل المخاطر: هناك ضعف لدى الإدارة في تصنيف المخاطر حسب مردودها الإيجابي بنسبة (74.1%)، وندرة استعانة إدارة المؤسسة بالمتخصصين في تحليل المخاطر بنسبة (77.8%)، وضعف تصنيف الإدارة للمخاطر حسب درجة تأثيرها على الأعمال المؤسسية بنسبة مئوية (85.2%)، (2) فيما يخص تقييم المخاطر: تفتقر الإدارة الاستراتيجية إدارية تقوم على مواجهة المخاطر المحتملة بنسبة مئوية (69.4%)، وندرة الكشف عن المخاطر والتنبؤ بها من قبل إدارة المؤسسة بنسبة مئوية (72.2%)، وقلة الاستعانة بالخبراء في إدارة المخاطر وتقييم أثرها على إدارة الأعمال بالمؤسسة بنسبة مئوية (70.4%)، (3) فيما يخص اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر: تفتقر إدارة المؤسسة إلى وضع البدائل المقترحة لتجنب المخاطر التي تواجه إدارة الأعمال بالمؤسسة بنسبة مئوية (80.7%)، وتفتقر الإدارة إلى وضع القرارات كأهداف مؤسسية لمواجهة المخاطر والعمل على تحقيقها بنسبة مئوية (91.7%)، وضعف الإدارة في تقييم القرارات المتخذة والمفاضلة بينها لاختيار الأقل تكلفة ومخاطر على إدارة أعمال المؤسسة بنسبة مئوية (82.6%)، (4) فيما يخص الرقابة المستمرة: ضعف الإدارة في تنفيذ الإجراءات المتبعة لإدارة المخاطر بنسبة مئوية (92.6%)، ويضعف دور الإدارة في المتابعة لتحقيق الأهداف في مواجهة المخاطر المحتملة بنسبة مئوية (95.4%)، وتفتقر الإدارة للدور

التنفيذي في التعامل مع الأزمات الأكثر خطورة على المؤسسة أولاً ثم أقلها خطورة بنسبة مئوية (96.3%)، (5) فيما يخص إدارة المعرفة للمخاطر: قلة استخدام الإدارة للتكنولوجيا المعرفية لمساعدتها في التعرف على المخاطر المحتملة بنسبة مئوية (88.9%)، وتفتقر الإدارة إلى قاعدة بيانات معرفية تختص بالمخاطر التي واجهت المؤسسة في السابق للتعامل معها والتخفيف من حدتها على المؤسسة بنسبة مئوية (88.0)، ويضعف دور الإدارة في تسجيل المخاطر السنوية والموسمية التي تواجه المؤسسة وطرق التعامل معها لتوفير دراستها في كل مرة من جديد بنسبة مئوية (2.83%).

- دراسة (مباركية شيماء وآخرون، 2020)، بعنوان: "دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - امتياز التوزيع - تبسة - خلال الفترة 2015-2019)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "امتياز التوزيع - تبسة -" للفترة (2015-2019)، وذلك من خلال تقييم المخاطر غير النظامية المتمثلة أساساً في المخاطر التشغيلية والمخاطر المالية، حيث قامت الدراسة بتقييم مستوى المخاطر التشغيلية من خلال تشتت نتيجة الاستغلال وتشتت المردودية الاقتصادية، بالإضافة إلى تقييم المخاطر المالية من خلال كل من تشتت النتيجة المالية، تشتت المردودية المالية، وتشتت أثر الرافعة المالية، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى المخاطر التشغيلية والمالية للمؤسسة خلال فترة الدراسة، كما أكدت الدراسة على تذبذب كل من المردودية الاقتصادية والمردودية المالية للمؤسسة في نفس الفترة.

- دراسة (عبده أحمد عبده عتاش، 2011)، بعنوان: "إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المصرية".

هدفت الدراسة إلى محاولة اقتراح إطار متكامل لتفعيل دور المراجعة الداخلية على أساس الخطر يتعامل مع إدارة المخاطر بالمنظمة، بحيث يعمل على تحسين فعالية أداء الإدارة الشاملة للمخاطر من خلال القيام بمسؤولياتها عن تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها حتى يتم إدارتها وتخفيف أثارها لتصبح في حدود المستوى المقبول من الخطر، وحيث إن المراجعة الداخلية هي المسؤولة عن تقديم تأكيدات موضوعية حول

تقييم فعالية أنشطة إدارة المخاطر ومتابعة عمليات الرقابة عليها فإن الأمر يستلزم ضرورة تطوير مدخل المراجعة الداخلية التقليدي والاعتماد على المخاطر، وقد قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية من خلال استقصاء آراء عينة من المهتمين بالمراجعة الداخلية حول مدى إمكانية تطبيق الإطار المقترح في بيئة الأعمال المصرية، وتوصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق الإطار المقترح وإمكانية تحسين فعالية الإدارة الشاملة للمخاطر بالاعتماد على مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Mohsen Jafari and others، 2011)، بعنوان: " Effective risk management and company's performance: Investment in innovations and intellectual capital using behavioral and practical approach."

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قدرة استجابة إدارة المخاطر لعوامل السوق الخارجة عن السيطرة لتسهيل الربحية المتسقة التي تؤدي إلى تحسين أداء الشركة، حيث يتم استخدام إدارة المخاطر لتقليل التأثيرات غير المرغوب فيها لظروف السوق وسلوكه على أنشطة الشركة وأدائها، واعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي بهدف البحث في العلاقة بين إدارة المخاطر الكلية وأداء الشركة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين إدارة المخاطر الكلية وأداء الشركة في الشركات التي استثمرت في البحث والتطوير والابتكارات، إلى جانب الشركات التي تتمتع بمستوى أكبر من رأس المال الفكري والصناعات التي تتمتع بنمو معرفي سريع، وتؤكد النتائج ما توصلت إليه الأبحاث السابقة من حيث مدخلي السلوكيات الوظيفية والعملية.

- دراسة (Lagat Fredrick Kiprop، 2017)، بعنوان: " EFFECT OF RISK EVALUATION ON PERFORMANCE OFFINANCIAL INSTITUTIONS."

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تقييم المخاطر على أداء المؤسسات المالية، واعتمدت الدراسة على عينات عشوائية طبقية لاختيار المشاركين من السكان المستهدفين الذين يتألفون من مديري (46) بنكاً تجارياً و(52) مؤسسة تمويل أصغر و(200) شركة SACCO، وتم الحصول على عينة مكونة من (239) مشاركاً، كما تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات بالاعتماد تقديم الإحصاء الوصفي، في حين تم إجراء الإحصاء الاستدلالي

باستخدام الارتباط اللحظي لمنتج بيرسون، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي لتقييم المخاطر ($r=0.813, p<0.05$) على أداء المؤسسات المالية، وكان لتقييم المخاطر علاقة إيجابية بأداء المؤسسات المالية، كما تم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد تأثير معنوي لتقييم المخاطر على أداء المؤسسات المالية النهائية؛ مما يدل على أنه مقابل كل زيادة في تقييم المخاطر هناك زيادة قدرها (0.821) في أداء المؤسسات المالية، كما أثبتت الدراسة أهمية هيكل الملكية كنظام لحكومة الشركات الذي يخفف بشكل كبير من العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر وأداء المؤسسات المالية ويمكنه استغلال مختلف ممارسات إدارة المخاطر في التحديد والتحليل والتقييم، وينبغي تعزيز المراقبة لتحقيق الكفاءة في أداء المؤسسات المالية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء وتنفيذ وتحديد المخاطر وتحليلها.

• دراسة (Girish Karunakaran Nair and others، 2014)، بعنوان: "Influence of Risk

Management on Performance: An Empirical Study of International Islamic Bank

هدفت الدراسة في المقام الأول على إنشاء صلة بين الأبعاد المختلفة لإدارة المخاطر وأداء أعمال بنك الاستثمار الدولي، وفي حين أن إدارة المخاطر كانت تشتمل على سبعة أبعاد متميزة، فقد تم قياس أداء الأعمال من حيث الأداء المالي وغير المالي لبنك الاستثمار الدولي بناءً على الأبحاث المعاصرة في إدارة المخاطر، حيث تم بناء 14 فرضية لربط أبعاد إدارة المخاطر بأداء الأعمال، كما تم إجراء البحث كدراسة تجريبية مع منهج النظرية المرتكزة، وكان تحليل الانحدار المتعدد هو الطريقة المستخدمة لإنشاء علاقات سببية بين المتغيرات محل اهتمام الدراسة، وتوصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى أن تحليل تقييم المخاطر، وممارسات إدارة المخاطر، وتحديد المخاطر، وتقييم مخاطر الائتمان هي الأبعاد المحددة التي تؤثر على أداء الأعمال، وبناءً على الفرضيات، يتم استخلاص آثار نتائج الاختبار وتقديم الاقتراحات إلى المديرين الاستراتيجيين لبنك الاستثمار الدولي لتعزيز أداء أعمالهم.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في إلقاء الاهتمام حول كافة المعلومات ذات العلاقة بإدارة المخاطر وأثرها على أداء المؤسسات، وقد حققت جميعها الإجابة على كافة التساؤلات البحثية التي طرحتها كل دراسة، كما أنها توصلت

إلى النتائج التي تؤيد ذلك، إلى جانب اعتماد الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل توضيح ظاهرة الدراسة، وبيان مدى تأثير سياسات إدارة المخاطر على تطوير أداء المؤسسات وذلك بالتطبيق على قطاع الاتصالات السعودية.

اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في ربط العلاقة بين متغيرات الدراسة، فالدراسة الحالية تهتم بتسليط الضوء حول دور إدارة المخاطر ومدى تأثيرها على تطوير أداء المؤسسات، أي أنها تقوم بدراسة الأثر من أبعاد مختلفة، إلى جانب اختلاف الدراسة التطبيقية من مجتمع وأداة الدراسة، حيث تقوم الدراسة الحالية بالتطبيق على قطاع الاتصالات السعودية وهو مالم تتطرق إليه الدراسات السابقة.

الإطار النظري للدراسة:

• تعريف إدارة المخاطر:

- يعرف الخطر Risk بأنه تأثير عدم اليقين على الأهداف، وهذا التأثير هو انحراف عن المتوقع إيجابياً أو سلبياً، ويمكن أن يكون للأهداف جوانب مختلفة مثل (الأهداف المالية ، والصحة والسلامة، والأهداف البيئية) ويمكن تطبيقها على مستويات مختلفة مثل (على مستوى الاستراتيجية، وعلى مستوى المؤسسة، وعلى مستوى المشروع، وعلى مستوى الخدمات والعمليات)، وغالباً ما تتميز المخاطر بالرجوع إلى الأحداث المحتملة والنتائج، أو مزيج من هذه الأحداث والنتائج، ويتم التعبير عن المخاطر من خلال مجموعة عواقب لحدث ما بما في ذلك التغيرات في الظروف واحتمال حدوثه (Iso, 2018).

- وتعرف إدارة المخاطر أيضاً بأنها عملية منضبطة ومتسقة تشمل المؤسسة بأكملها، وتتضمن هذه العملية تحديد المخاطر وتقييمها، واستراتيجيات تخفيف المخاطر، وإدارة المخاطر المتبقية من خلال نقلها إلى طرف آخر، وتقارير المخاطر، والمتابعة من حيث ضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات المتصلة بإدارة المخاطر وفعاليتها ووثاقه صلتها (روفيد، 2008).

- وهي أيضا العملية التي تهتم بفهم المخاطر من حيث العوامل المسببة لها وعواقبها، وتقليل المخاطر والحد من شدة تأثيرها، وتقاسم المخاطر من خلال الإفادة من التأمين المسبق بنقل بعض المخاطر إلى طرف آخر (أندرسون، 2018).

• تعريف إدارة المخاطر المؤسسية:

هي طريقة منهجية ومتكاملة لإدارة جميع المخاطر التي تواجه المؤسسة، وتركز على إشراف مجلس الإدارة بهدف تحديد وتقييم وإدارة جميع مخاطر المؤسسة في إطار متكامل، فمجلس إدارة المؤسسة مسئول عن تقديم المدخلات الاستراتيجية، وتحديد أهداف الأداء، وتعيين الموظفين الرئيسيين، وتوفير الإشراف الإداري (Wu& Olson, 2015).

• التعريف الإجرائي لإدارة المخاطر:

هي مجموعة من العمليات أو الأنشطة والإجراءات الخاصة بتحديد المخاطر التي تعترض مسيرة العمل المؤسسي بالمؤسسة، وتقييم هذه المخاطر وتحديد درجة خطورتها، ومحاولة تخفيف حدة آثار هذه المخاطر وتقليل حجم الخسائر التي يمكن أن تحدثها من خلال نقل بعض المخاطر إلى أطراف أخرى تساعد في مواجهة هذه المخاطر، وبما ينعكس على تحسين مستويات الأداء المؤسسي، وإنجاز المؤسسة لمهامها دون أدنى خسائر مادية أو معنوية (إبراهيم، 2022).

مصطلحات لها علاقة بمفهوم الخطر

• عدم التأكد Incertitude:

هي نقص في معرفة المستقبل، إن عدم التأكد يتضمن حدوث الجيد والسيئ مثلا تقبل المستهلك لبعض السلع قد يفوق كثيرا كل التوقعات المتفائلة وقد يكون العكس.

كما يعرف البعض الآخر عدم التأكد على أنه حالة ذهنية تتميز بالشك بناء على انعدام المعرفة بما سيحدث أو لا يحدث في المستقبل، وهو عكس التأكد الذي هو اقتناع أو يقين بشأن موقف معين.

وبالتالي فإن عدم التأكد هو رد سيكولوجي لغياب المعرفة بالمستقبل ويخلق وجود المخاطرة ظرف أو مجموعة من الظروف التي يوجد فيها احتمال حدوث الخسارة لذلك يكون دائما القرار الجيد هو القرار الذي يكون فعالا في تجنب المخاطرة.

• التحديات Menaces:

هي المخاطر التي تنتج عن سلوك الآخرين مثلاً يمكن أن يكون دخول منافس إلى السوق يقلل الربح، هذا يسمى تهديد فتأثر الربحية يمكن توقعه لكن سلوك معين للمنافس لا يمكن التنبؤ به بصورة أكيدة (لطيفة، 2012).

المنطلقات النظرية للدراسة:

• نظرية التوقع

تقوم نظرية التوقع على جانبين حيث تتوقع أن يكون هناك تأثير سلبي لإدارة المخاطر في المستقبل وعلى الجانب الآخر تفترض النظرية أن إدارة المخاطر ذات تأثير إيجابي في المستقبل، في حالة أن تكون المخاطر المتوقعة ذات تأثير سلبي على المؤسسة يتم التغلب على تلك المخاطر من خلال عدة خطوات منها:

- محاولة تجنب المخاطر:

يتم دراسة إدارة المخاطر للمؤسسة بشكل متكامل والمحاولة في وضع خطط لتجنب الوقوع في تلك المخاطر.

- تغيير طرق التعامل مع المخاطر:

يدرك المؤسسة أن التعامل التقليدي مع المخاطر يساهم بنتائج عكسية لذلك لابد من تغيير طرق التفكير في التعامل مع المخاطر والمحاولة في احتوائها بشكل جديد يمنع حدوثها مرة أخرى داخل المؤسسة.

- التقليل من شدة المخاطر:

الإدارة الجيدة في التعامل مع المخاطر تساعد في تقليل الآثار السلبية الناجمة عنها، لذلك لابد للمؤسسة تدريب العاملين على التعامل الجيد في كيفية احتواء المخاطر.

- تقبل المخاطر:

الإدارة الجيدة داخل المؤسسة تكون على دراية بإمكانية حدوث مخاطر الأمر الذي يدفع إلى التعامل مع المخاطر بصورة أكثر حكمة لوجود توقعات ووضع سيناريوهات للتعامل مع المخاطر الحادثة.

أما في حالة المخاطر ذات التأثير الإيجابي مع المؤسسة يجب على المؤسسة التعامل مع تلك المخاطر بما يساهم في العودة بالنفع على المؤسسة من خلال الآتي:

انتهاز الفرصة: حيث يجب على المؤسسة في حالة التوقع بمخاطر ذات عائد إيجابي على المؤسسة انتهاز تلك الفرصة واستغلالها بما يعود بالنفع على المؤسسة.

مقايضة الفرصة: في حالة إمكانية تحقيق فوائد في المستقبل من المخاطر الناجمة يمكن للمؤسسة السعي في المبادلة بما يعود بالنفع في حالة وجود فائدة أكبر عن طريق المبادلة (الحاج أمين، 2020).

المنهجية وطرق الدراسة:

1. فرضيات الدراسة:

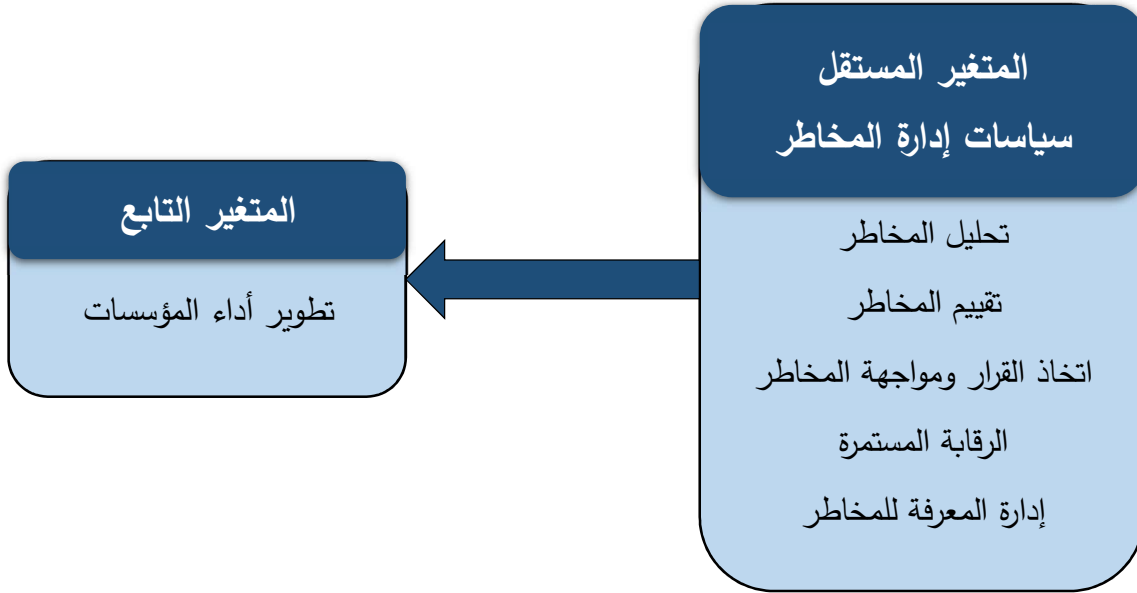
وفقاً لما جاء في مشكلة الدراسة وأهدافها، تتمثل فرضيات الدراسة في الآتي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم سياسات إدارة المخاطر وتطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

يندرج تحت الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية تتمثل في:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحليل المخاطر وتطوير أداء قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر وتطوير أداء قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر وتطوير أداء قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرقابة المستمرة وتطوير أداء قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة للمخاطر وتطوير أداء قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

2. نموذج الدراسة:



شكل (1) نموذج الدراسة

1. منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لمعرفة الواقع لجوانب الدراسة، وذلك لملائمته لموضوع وأهداف الدراسة، حيث يعمل هذا المنهج على تفسير وشرح كافة الظواهر المرتبطة بالدراسة مع بيان الملاحظة الدقيقة لنتائج الدراسات السابقة؛ وذلك من أجل الوصول إلى نتائج أعلى دقة، مع بيان القدرات الفعلية للأدوات البحثية من أجل الوصول إلى نتائج أكثر واقعية معتمدة على التحليل المنطقي في الدراسة؛ وهذا من أجل الوصول لنتيجة فعلية، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر سياسات إدارة المخاطر على تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

2. مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في قطاع الاتصالات والعاملين به في المملكة العربية السعودية.

ب. عينة الدراسة:

لكبر حجم مجتمع الدراسة، فيمكن تحديد حجم عينة البحث من خلال دراسة (ROBERT V. KREJCIE, 1970)، بواسطة القانون التالي:

$$\text{حجم العينة} = \frac{Z^2 * p * (1-p)}{\alpha^2}$$

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره 95%.

p: نسبة العينة من المجتمع تم اختيارها 15%

α : مستوى المعنوية المسموح به في النتائج وهو 5%.

بالتعويض في القانون السابق:

$$\text{حجم العينة} = \frac{1.96^2 * 0.15 * 0.85}{0.05^2} = 196 \text{ مفردة من مجتمع الدراسة}$$

أدوات الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الاستبانة من ثلاث محاور تتمثل في الآتي:

- المحور الأول: سيتضمن هذا المحور على الخصائص الشخصية والوظيفية للمدراء والموظفين في عينة الدراسة والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة...الخ).
- المحور الثاني: سيتضمن هذا المحور على الفقرات التي تقيس إدارة المخاطر وأبعادها (المتغير المستقل).

- المحور الثالث: سيتضمن هذا المحور على الفقرات التي تقيس مستوى أداء المؤسسات وأبعادها (المتغير التابع).

صدق أداة الدراسة:

سيتم التأكد من صدق الاستبانة بواسطة عرضها في هيئتها الأولية على عدد من الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال، وإجراء التعديلات طبقاً لوجهات نظر المحكمين على الاستبانة.

ثبات الأداة:

سوف يتم التحقق من ثبات الاستبانة بواسطة استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) على محاور الدراسة لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لكل بعد ولكل متغير، ومن خلال النتائج سوف نتأكد من مدى صدق وصحة وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومدى صلاحيتها في التحليل الإحصائي.

مجالات الدراسة:

تمثلت مجالات الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت حدود الدراسة الموضوعية في تسليط الضوء حول أثر سياسات إدارة المخاطر على تطوير أداء المؤسسات.
- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على عينة تقدر حجمها (196) مفردة من مديري وموظفي قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2024م.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراس وتحليل البيانات التي تم تجميعها، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS Version 26):

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient): للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

2. استخدام الرسوم البيانية (Graphs): استخدام البيانات والرسومات البيانية الموضحة لنتائج الدراسة أثناء التحليل.
3. استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
4. المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من العبارات المتغيرة في الدراسة الأساسية.
5. استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
6. استخدام اختبار T لمتوسط عينة واحد (One sample test).
7. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression analysis): لمعرفة أثر كل بُعد من الأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
8. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لمعرفة أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

تقسيم الدراسة المقترحة:

- الفصل الأول: الإطار التمهيدي للبحث.
- الفصل الثاني: الإطار النظري.
- الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.
- الفصل الرابع: مناقشة النتائج.

الفصل الثاني: إدارة المخاطر

التمهيد:

مفهوم إدارة المخاطر كمنهجية لتعزيز السلامة الاقتصادية والمالية وتطبيقاته كإحدى الأدوات الأساسية لبلورة الخطط الإستراتيجية، بات شأن محوري مع انفتاح الاقتصاديات العالمية والتطور التقني، وما آلت إليه العلاقات المحلية والإقليمية والدولية من تشابك متزايد، مما دفع المؤسسات إلى مراجعة منهجيات إدارة المخاطر والنظر في كيفية تعزيز دورها في التنافسية وزيادة الفاعلية في الأداء، وبذلك لم تعد تقتصر رؤية إدارة المخاطر على تطبيق إجراءات تقييم المخاطر لتحديد إدارة المخاطر التي يمكن أن تؤثر في قدرتها على تقديم خدمات منتظمة إلى المؤسسات المستفيدة والأطراف ذات العلاقة، وما يتصل بذلك من أساليب وإجراءات لتحديد المخاطر الرئيسة لأنشطة المؤسسات وعملياتها وتطبيق معايير ملائمة لرصد ومعالجة تلك المخاطر (الدسوقي، 2019).

فإدارة المخاطر تشكل الدرع الواقي لجميع المؤسسات الصغيرة والكبيرة في جميع المجالات فهي تهتم بحماية أصحاب المصلحة والمشروع من الأخطار المتوقعة والغير متوقعة، حيث إنها قادرة على التحكم في جميع جوانب المنظمة من خلال العمليات والموارد والإجراءات التشغيلية، وكذلك الأيدي العاملة.

فهي تعتبر جزء لا يتجزأ من استراتيجية العمل بحيث تسهل سير العمل وتجعله أقل صلابة وأكثر مرونة لمواجهة التحديات والمخاطر، كما تعمل على الحد من الخسائر ورفع الكفاءة من خلال تطبيق خطط منظمة ومرنة مع مرور الوقت ومهيئة لأي حدث مفاجئ أو غير متوقع، حيث أن تنفيذ الخطط والنظر في الأحداث والمخاطر يمكن المنظمة أو المؤسسة من توفير المال وحماية المستقبل، كما تساعد على تجنب التهديدات المحتملة التي قد تلحق بالمؤسسات وتقليل تأثيرها وتساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة (منصة إدارة المخاطر، 2021).

أولاً: تعريف إدارة المخاطر

هي عملية تحديد وتقييم والسيطرة على التهديدات لأرباح المنظمة ورأس مالها، وسبب هذه المخاطر هي حالات عدم اليقين المالية، والمسؤوليات القانونية، وقضايا التكنولوجيا، وأخطاء الإدارة الاستراتيجية، والحوادث والكوارث

الطبيعية، وتحدد إدارة المخاطر عوامل الخطر التي تشكل جزءاً من حياة الأعمال التجارية وتحليلها والاستجابة لها، وتعني الإدارة الفعالة للمخاطر محاولة التحكم ما أمكن في النتائج المستقبلية، وذلك عن طريق التصرف بشكل استباقي بدلاً من رد الفعل، ولذلك تقلل الإدارة الفعالة للمخاطر من احتمالية حدوث المخاطر وتأثيرها المحتمل.

عرف معهد المدققين الداخليين IIA إدارة المخاطر على أنها " هيكل متناسق أو عمليات مستمرة عبر الوحدة الاقتصادية ككل لتحديد وتقييم والتقرير عن الاستجابات والفرص والتهديدات التي تؤثر على انجاز الاهداف ".

عرفت لجنة (COSO) في عام 2004 المهمة بنشر المفاهيم الرئيسية للإطار المتكامل في إدارة مخاطر للمشروع ERM والتي تشير إلى أن عملية إدارة مخاطر تتعامل مع المخاطر والفرص التي تؤثر على خلق القيمة أو الحفاظ عليها وعرف على النحو التالي " أنها عملية تنفذ بواسطة مجلس إدارة المنشأة والادارة والافراد لتطبيق الاستراتيجية الموضوعة عبر المنظمة بهدف تحديد الاحداث المحتملة التي قد تؤثر على أدائها ليكون ضمن المخاطر المقبولة، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- بلوغ الاهداف الاستراتيجية عالية المستوى، ودعمها.
- دعم كفاءة فعالية استخدام الموارد.
- الاعتماد على التقارير.
- الاذعان للقوانين والأنظمة المطبقة.

إدارة المخاطر تستوجب العمل على تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية بمشاركة جميع المستويات الادارية فيها بدءاً من مجلس الادارة وانتهاء بالعاملين في إدارة المخاطر، من خلال تحديد وتحليل ومراقبة المخاطر، وبالتالي فإن إدارة المخاطر الفعالة تؤدي إلى تعظيم القيمة للوحدة الاقتصادية، ووسع مفهوم (ERM) ليشمل جميع أنواع المخاطر المالية والتشغيلية والاستراتيجية والمخاطر الأخرى فلم يعد مقتصرًا على المخاطر المرتبطة بالوحدة الاقتصادية فقط (بن علي، 2009).

ثانياً: أنواع المخاطر

1. المخاطر التشغيلية:

هي مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم نجاح العمليات الداخلية، أو الأنظمة، أو الأحداث الخارجية، مثل فشل الأزمات العالمية، والأنظمة التكنولوجية للمعلومات، والاحتيايل، وفقدان الأشخاص، والتقاضى، لذلك يتوجب على المنظمات معرفة الأنظمة التي تدير هذه المخاطر.

2. المخاطر الاستراتيجية:

إدارة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات هي أساس النجاح، والتقدم، والنمو في المستقبل، وتحدث المخاطر الاستراتيجية نتيجة أسباب أو ظروف خارجية تكون خطيرة، لدرجة تغيير الاتجاه الاستراتيجى للعمل، مما يؤثر على نجاح أو فشل المؤسسة في المستقبل.

3. المخاطر المالية:

تشير المخاطر المالية إلى تدفق الأموال داخل وخارج العمل مع الخسارة المالية المفاجئة، ومعظم أنواع المخاطر لها عواقب مالية، مثل التكاليف المالية الإضافية، أو الإيرادات المفقودة، ولذلك لا يمكن تحقيق أهداف أي منظمة دون إدارة مالية سليمة.

4. مخاطر الصحة والسلامة:

يتيح هذا النوع تحديد أنواع المخاطر التي يمكن أن تحدث، مثل المخاطر الجسدية، والكيميائية، والبيولوجية، وتقييم المخاطر مع وضع تدابير الرقابة المناسبة من أجل التأكد من أن الموظفين يشعرون بالرعاية الجسدية والعقلية وتأمين السلامة العامة.

5. مخاطر السمعة:

إن أهم ما قد تملكه الشركات هو السمعة الطيبة مع المستثمرين، والموظفين، والعملاء، حيث يمكن للقرارات التي تتخذها المنظمة والحوادث التي تكون فيها مسؤولة أن تخلق صورة سلبية تؤثر على العلامة التجارية، لذلك يجب فهم التهديدات للسمعة ومعرفة كيفية إدارتها.

6. مخاطر الامتثال:

هناك مجموعة من القوانين، والسياسات، واللوائح، والممارسات التي تضمن الممارسات التجارية الأخلاقية لدى الهيئات الحكومية، ويجب الامتثال لهذه الالتزامات، لأنه في حالة عدم الالتزام بها سيترتب على ذلك آثار مالية وقانونية، مما يشكل مخاطر على تحقيق أهداف العمل (متاني، 2022).

ثالثاً: أهمية إدارة المخاطر

تلعب إدارة المخاطر دوراً رئيساً في زيادة العوائد المحتملة، أو استقرارها في المؤسسة، وإن مدير الأعمال الذي يتجاهل إدارة المخاطر التي تواجه نشاطات الأعمال التي خططت سيواجه العديد من النتائج السلبية، وتكمن أهمية إدارة المخاطر في النقاط الآتية:

- تحدد المخاطر التي تواجه تحقيق الأهداف وتقييمها، بحيث يمكن إبلاغ المديرين عنها للتحوط لها، أو التخفيف منها، أو تحويلها لتحقيق الأهداف التي يتوجب تحقيقها.
- تعزز مقدرات العاملين لمقاومة مخاطر الأعمال والدفاع عن الأعمال من المخاطر.
- تتعاضد أهمية إدارة المخاطر في تخطيط الأعمال بسبب تسارع وتيرة التغير، وعدم امكانية الاعتماد على الخبرة الماضية بشكل كبير، وبسبب تزايد الكوارث الكبيرة التي كان من الممكن تفاديها وإدارتها بشكل أفضل.
- تستخدم إدارة المخاطر في قياس حجم عدم التأكد الذي يمكن أن تتقبله المنظمة لتتمكن من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

- تسهم في تمكين الإدارة من التعامل مع المخاطر التي تواجه المنظمة وإدارتها، والتي يمكن أن تقوده إلى فشلها أو عرقلة مسارها الاستراتيجي.
- تسهم في تحقيق التوازن الاستراتيجي الأمثل بين العوائد والمخاطر المرتبطة بها، وتمكين المنظمة من الاستخدام الفعال للموارد والمقدرات الجوهرية في تحقيق الأهداف.
- التأكيد لمجلس الإدارة بحاجة المنظمة لتفكير جميع المديرين فيها بالمخاطر التي تنطوي عليها قراراتهم، وضمان اتخاذ الإجراءات المناسبة لجعل المخاطر تحت السيطرة، وكل ذلك يؤكد أهمية إدارة المخاطر.
- تمكن إدارة المخاطر الشركة من استخدام الأدوات اللازمة التي تساعد على تحديد المخاطر المحتملة بشكل مناسب والتعامل معها وتخفيفها، كما توفر إدارة المخاطر للأعمال التجارية أسس يمكن بناءً عليها اتخاذ القرار السليم، وتقييم المخاطر وإدارتها للاستعداد للاحتتمالات التي قد تواجه طريق التقدم والنمو.
- إن لإدارة المخاطر في الوقت الحالي أهمية كبيرة أكثر مما هي عليه سابقاً، فالمخاطر التي تُواجهها المنظمات الحديثة أكثر تعقيداً، وهي مدفوعة بخطر العولمة السريعة، وتظهر المخاطر الجديدة كل يوم وباستمرار، وغالباً تكون مرتبطة بالاستخدام المنتشر حالياً للتكنولوجيا الرقمية (العنزي والدليحي، 2015).

رابعاً: أهداف إدارة المخاطر:

تستمد إدارة المخاطر أهدافها من أهداف المنظمة، ويتمثل الهدف الاساسي لها على المستوى الكلي بحماية المنظمة من المخاطر التي تتعرض لها خصوصاً وأن المنظمات تعيش في بيئة عدم التأكد العالي والتغيرات المتسارعة، من أجل تحقيق ديمومة الانتاج وتعظيم الارباح وتقليل النفقات والحفاظ على سمعة المنظمة وحصتها السوقية، ويتحقق هذا الهدف من خلال ادارة الموارد البشرية والمادية بشكل كفوء، كما يتطلب عمل المنظمات على المستوى الدولي تأمينها من مخاطر البيئة الدولية وخصوصا المخاطر السياسية في البلدان الأخرى، حيث تقوم إدارة المخاطر باختيار الفروض المناسبة لتحقيق الزيادة في حجم الدخل والارباح.

اما اهداف ادارة المخاطر على مستوى وحدات الاعمال في المنظمات، فيمكن تصنيفها إلى اهداف تسبق الخسارة واهداف تليها حيث تتضمن الأهداف التي تسبق الخسارة تقليل النفقات، والوفاء بالالتزامات، من خلال تحليل كلف

برامج الامان وتكاليف مواجهة الخسائر، والتحقق من حدة القلق والتوتر الذي يتعرض له العاملين من نتائج التعرض لمخاطر جسيمة، ومتابعة الوفاء بالالتزامات القانونية والتعليمات النافذة، أما اهداف ادارة المخاطر بعد حدوث الخسارة، فهي بقاء المنظمة في هيكل الصناعة واستمرار نموها، وتقليل تأثير الخسارة والسعي الى استقرار الإيرادات. اما فيما يخص اهداف ادارة المخاطر على المستوى التشغيلي فتكون قصيرة الاجل، وتتضمن تقليل خسائر التحكم في المخاطر والخسائر النفسية المصاحبة لها، وتخفيض تكاليف الفرصة البديلة:

حيث إن اهداف ادارة المخاطر تتوضح من خلال دعمها لأهداف المنظمة من خلال ما يأتي:

- تقديم اطار عمل للمنظمة بهدف دعم تنفيذ النشاطات المستقبلية بأسلوب متناسق ومسيطر عليه.
- اعداد اساليب لاتخاذ القرار، وتحديد الأولويات من خلال الادراك الشامل للفرص والمخاطر والتغيرات التي تواجه نشاطات المنظمة.
- المساهمة في تخصيص موارد المنظمة والاستخدام الفعال لها.
- تخفيض التغيرات غير الاساسية في النشاطات التنظيمية.
- حماية وتطوير موارد وموجودات المنظمة.
- دعم الموارد البشرية، وقاعدة بيانات المنظمة.
- تعظيم الكفاءة التشغيلية (الحسيني، 2007).

خامساً: مكونات إطار إدارة المخاطر وفق COSO

تتضمن إدارة مخاطر المشروع ثمانية عناصر مترابطة ومتكاملة يتم من خلالها وضع السياسات والاجراءات التي تساعد في تحقيق أهداف المنشأة على مستويات عمل الوحدة الاقتصادية، أي من أصغر وحدة فيها وصولاً إلى أعلى مستوياتها وهي: البيئة الداخلية، وضع الاهداف، تحديد الحدث، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصالات، المراقبة، ويتم توضيح كل واحدة منهما على النحو التالي:

1. البيئة الداخلية Environment Internal:

هي فلسفة بيئة إدارة المخاطر التي تحتوي على (المعرفة بالخطر، وسلامة القيم الأخلاقية، والقدرة على الالتزام، وتصميم فلسفة الإدارة (العمليات التشغيلية)، ونزعة المخاطرة، والسلطة والمسؤولية، والتقييمات الداخلية، وسياسات إدارة الموارد البشرية)، وتعتبر البيئة الداخلية من أهم العناصر المكونة لإدارة المخاطر حيث تؤثر على جميع العناصر الأخرى من خلال وضع إستراتيجيات وأهداف الوحدة الاقتصادية لتحديد وتقييم المخاطر الناتجة عن عملياتها ومراقبة وتنظيم أنشطة المراقبة وأنظمة الاتصال (موسى، 2012).

2. تحديد الاهداف Setting Objective:

تحديد الاهداف هو العنصر الثاني من مكونات ERM ويجب أن تسبق المكونات الستة الأخرى، لذلك يجب وضع الاهداف قبل تحديد الاحداث التي تعكس رؤيتها ورسالتها التي تستخدم كقاعدة مهمة التي يمكن من خلالها صياغة الاهداف على مستوى الوحدة الاقتصادية هذا ويتم تحديد الاهداف الرئيسية والفرعية على المستوى الاستراتيجي التي تدعم رؤية الوحدة الاقتصادية وتعمل على خلق قيمة لها، كما يتم وضع الاهداف التشغيلية على أساس فعالية وكفاءة واعداد التقارير بحيث تكون كاملة وموثوق بها، بحيث تساعد في تحسين عملية صنع القرار ويتم تحقيق أهداف الامتثال بإتباع القوانين واللوائح.

كما يجب أن تنسجم الاهداف مع رؤية المنظمة ورسالتها، ويجب أن تكون متسقة مع الرغبة في المخاطرة والقدرة على تحملها وهي بطبيعة الحال تختلف من وحدة اقتصادية لأخرى بناء على ظروفها، ويجب أن تتميز الاهداف بالسهولة والفهم والانسجام مع الاهداف المحددة على المستوى المؤسسي وتتكامل مع سلسلة التدرج في تحقيق الاهداف الفرعية في مختلف الوحدات الفرعية، وبالنسبة لكل مجموعة منها.

كما ينبغي وضع مقاييس الاداء وعوامل النجاح لتحديد ما إذا كانت الأهداف قد تحققت، أو تحديد طرق بديلة لإنجازها وبالنسبة لكل بديل يتم تحديد وتقييم المخاطر والاثار المترتبة عليها.

3. تحديد الحدث Identification Event:

تحدد الادارة الاحداث المحتملة التي يمكن حدوثها وتؤثر على الوحدة الاقتصادية، وتحدد ما على قدرة الوحدة إذا كانت تمثل فرصة اقتصادية على النجاح أو ما إذا كانت قد تؤثر سلبا تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الاهداف، والاحداث ذات التأثير السلبي تمثل المخاطر، والتي تتطلب تقييم الادارة والاستجابة لها. أما الأحداث ذات الاثر الإيجابي فهي تمثل الفرص، والتي تساعد الادارة في تنفيذ الاستراتيجية وعمليات تحديد الاهداف، هذا وفي سياق تحديد الاحداث على مستوى الوحدة الاقتصادية، يتم النظر إلى مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى المخاطر والفرص وقد عرفت COSO العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على قدرة الشركة على تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الاهداف.

4. تقييم المخاطر Assessment Risk:

يعتبر تقييم المخاطر هو جوهر عملية ERM حيث تقوم المنشأة بالنظر إلى الاحداث المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف، ويتم تقييم المخاطر بعد التعرف عليها وتحديدتها، ويتضمن تقييم المخاطر قياس الحجم المحتمل للخسارة واحتمال حدوثها، ثم ترتيب أولويات العمل، كما يشمل تقييم المخاطر، المخاطر المتأصلة لشدة وطأتها المحتملة والمتبقية حيث يتوجب على الادارة تقييم الاحداث من منظور احتمال الوقوع وأثرها في حالة الوقوع، ويتم ذلك من خلال استخدام مجموعة من الاساليب الكمية والنوعية، ثم يتم دراسة الآثار الإيجابية والسلبية للأحداث المحتملة بشكل فردي أو حسب الفئة في جميع أنشطة المنشأة، أما فيما يتعلق بمفهوم المخاطر المتأصلة والمتبقية فهي تعني ما يلي (حماد، 2003):

- المخاطر المتأصلة: خطر موجود قبل اتخاذ الادارة أي خطوات للسيطرة على احتمال أو تأثير الخطر.
- المخاطر المتبقية: الخطر الذي يبقى بعد تطبيق الادارة للرقابة الداخلية أو أي شكل اخر من أشكال الاستجابة للمخاطر.
- أما فيما يتعلق باحتمالية وقوع الخطر وأثره: فهي حالة عدم اليقين للأحداث المحتملة والتي تتطلب تقييما موضوعيا لتلك الاحداث.

5. الاستجابة للمخاطر Response Risk:

بعد تقييم المخاطر تقوم الادارة بتحديد كيفية الاستجابة، ويشمل ذلك تجنب المخاطر والحد منها، أو مشاركتها، أو قبولها، وتقوم الادارة بتقييم احتمالية المخاطر والاثار المترتبة عليها، فضلا عن التكاليف والفوائد التي تنتج عنها، وتحدد الادارة الفرص التي قد تكون متاحة على مستوى الوحدة الاقتصادية، وتحديد ما إذا كان إجمالي المخاطر المتبقية العامة وفي إطار رغبة المخاطرة لديها هذا ويشير إطار إدارة المخاطر إلى وجود أربع طرق لمواجهة المخاطر ومعالجتها هي:

أ- تجنب الخطر.

ب- تقليل الخطر.

ج- قبول الخطر.

د- مشاركة الخطر.

6. أنشطة الرقابة Activities Control :

تتمثل أنشطة الرقابة في السياسات والاجراءات التي تقوم بها الادارة لتساعد على ضمان تنفيذ استجابات المخاطر وتطبيقها في جميع أنحاء الوحدة الاقتصادية، وعلى جميع المستويات وفي جميع الوظائف. وهي تشمل مجموعة من الأنشطة المتنوعة مثل الموافقات والتراخيص، التحقق، والتسويات والتعليقات على الاداء التشغيلي، وحماية الاصول، والفصل بين الواجبات، ويتم دعم ردود المخاطر من قبل أنشطة الرقابة التي تمثل الاستجابة للمخاطر، وبعد اختيار الاستجابات للخطر، تحدد الادارة أنشطة الرقابة اللازمة للمساعدة على ضمان أن ردود الخطر نفذت بشكل صحيح وفي الوقت المناسب وبشكل عام تندرج إجراءات الرقابة في المهام التالية (مرابطي، 2012):

أ- التفويض السليم للمعاملات والأنشطة.

ب- الفصل بين الواجبات.

ج- الرقابة على تطوير الأنشطة.

د- الرقابة على إدارة التغيير.

هـ- تصميم واستخدام الوثائق والسجلات.

و- الحفاظ على الاصول والسجلات والمعلومات.

ز- الفحص المستقل للأداء.

7. المعلومات والاتصالات Communication & Information:

تعتبر المعلومات والاتصالات هي العملية الذي تربط بين كل من المكونات الأخرى مع بعضها البعض، ويتم التعرف على المعلومات ذات الصلة والإبلاغ عنها في الشكل والاطار الزمني الذي يمكن الموظفين من الاضطلاع بمسؤولياتهم، وقد يكون مصادر المعلومات داخلية أو خارجية أو حالية أو تاريخية أو متوقعة وقد تتطلب إدارة المخاطر في المنشأة توفير مجموعة أكبر من المعلومات مما هو ضروري لتحقيق أهداف الرقابة الداخلية، فعلى سبيل المثال يتطلب التركيز على الاهداف الاستراتيجية مزيدا من استخدام البيانات التاريخية التي تسمح للوحدة الاقتصادية متابعة كل من (المعلومات، والمخرجات، والنتائج، والاداء الفعلي ومقارنته مع الاهداف والخطط والتوقعات) وبذلك يمكن توفير الانذار المبكر للأحداث المحتملة التي تتطلب إهتمام الإدارة.

أما البيانات الحالية فتسمح للإدارة باتخاذ القرار في الوقت المناسب عن المخاطر القائمة في إطار وحدة الاعمال، الامر الذي يسمح للوحدة الاقتصادية بتحديد ما إذا كانت تعمل ضمن إطار تحمل المخاطر وهناك حاجة إلى المعلومات على جميع مستويات المنظمة لتحديد وتقييم المخاطر، والاستجابة لها، هذا ويتم الحصول على المعلومات سواء من مصادر خارجية وداخلية ويتم تحليلها في ضوء الاستراتيجية والاهداف التي تحددها الوحدة الاقتصادية مع تحليل المخاطر، وتحديد درجة الاستجابات للخطر هذا ولحماية المعلومات والاصول المادية يجب إنشاء وتنفيذ السياسات والاجراءات المناسبة، والاحتفاظ بسجلات دقيقة لجميع الاصول، تقييد الوصول إلى الاصول، وحماية السجلات والوثائق.

8. المراقبة Monitoring:

يعتبر عنصر المراقبة ضروريا ERM وأنه يعمل بشكل مستمر وفعال، لتحديد كافة مكونات فضلا عن القيام بعمليات الدعم في كل من الظروف الداخلية والخارجية، وللتأكيد على مستوى الوحدة الاقتصادية أن ERM تعمل بشكل فعال ومستمر ويحدث ذلك عن طريق تفعيل أنشطة المتابعة أو من خلال سلسلة من التقييمات المنفصلة التي تغطي مختلف جوانب عملية إدارة المخاطر، كما يجب على إدارة المنظمة على مختلف المستويات اتخاذ المسؤولية لمراقبة ERM ومراقبة الاداء المالي والتشغيلي كجزء من واجباتهم الأساسية.

وتقوم إدارة المخاطر في المنشأة بعملية المراقبة، الرصد، تقييم فاعلية مكوناتها من خلال اجراء التقييمات المنفصلة لكل منها، وتحديث المراقبة المستمرة على كافة متابعة الأنشطة الجارية والمسارات الطبيعية في الوحدة الاقتصادية، وهذا يعتمد نطاق ووتيرة عمليات التقييمات المنفصلة في المقام الاول على تقييم المخاطر وفعالية إجراءات المراقبة المستمرة، مع ضرورة الابلاغ عن أوجه القصور.

الفصل الثالث: تطوير أداء المؤسسات

تمهيد .

يعتبر أحد أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات في العصر الحديث. فبسبب تزايد المنافسة وتطور التكنولوجيا وتغيرات السوق والبيئة العامة، فإن الحفاظ على أداء متميز وتحسينه يعتبر أمراً ضرورياً لبقاء المؤسسة على قيد الحياة وتحقيق أهدافها بنجاح. يشمل تطوير أداء المؤسسات العديد من الجوانب، مثل تحسين عمليات الإنتاج والخدمة، وتحسين إدارة الموارد البشرية وتطوير المهارات، وتبني الابتكار والتطوير التكنولوجي، بالإضافة إلى تطوير استراتيجيات العمل وتحسين العلاقات مع العملاء والشركاء. في هذا السياق، يعد تحسين أداء المؤسسات مسألة تستدعي الاهتمام والتفكير الدقيق، وتتطلب استراتيجيات فعالة وجهود متواصلة لتحقيق التطور والنجاح.

أولاً: ماهية الأداء المؤسسي:

يعرف الأداء المؤسسي بأنه: المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام المؤسسي إلى تحقيقها، أي أنه يعني النجاح التنظيمي، والنجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وهناك من عرفه على أنه: المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، والأداء المؤسسي بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة هي: أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسة العامة للمؤسسة وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

كما عرف الأداء المؤسسي أيضاً بأنه: نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الموارد البشرية والمادية والبيئة التنظيمية داخل المنظمات من جهة وبين البيئة المحيطة بهم من جهة أخرى.

ويعرف الأداء المؤسسي: بأنه مجموعة من العوامل التي يمكن أن تحدد الأداء الفعال كالإنتاجية، والتنمية المهنية للعاملين، والنتائج المالية، والروح المعنوية للعاملين، وتخطيط العمليات، والتخطيط الاستراتيجي.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريفه بأنه: المنظومة المتكاملة التي تحقق النجاح التنظيمي والفاعلية في الوصول إلى المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال تفاعل مجموعة من العوامل والموارد المادية والبشرية والبيئية داخل المؤسسة وخارجها (رشاد وحبابة، 2017).

ثانياً: مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

مؤشرات قياس الأداء في المؤسسات الربحية يتمثل فيما يلي:

- **الربحية:** هي نسبة صافي ربح المؤسسة.
- **الحصة السوقية:** وهي حصة المؤسسة من المبيعات أو الخدمات التي تقدمها في سوق السلع أو الخدمات.
- **رضا الجمهور:** هو درجة رضا العملاء من خلال تحقيق أقصى منفعة ممكنة إما بتخفيض السعر واما بزيادة الخدمات المقدمة واما بتحسين الجودة أو جميعها معاً.
- **درجة دعم القيادة:** وتشمل درجة التزام القيادة باستراتيجية المؤسسة ودرجة وعي الإدارة بمتطلبات التنفيذ.
- **درجة المكاسب والنتائج:** وتشمل كم المخرجات التي تقدمها المؤسسة ونوعيتها.
- **الموظفون:** هم كافة العاملين بالمؤسسة (الحياصات، 2006).

ثالثاً: مقومات الأداء المؤسسي:

يمكن تحديد أبرز مقومات الأداء المؤسسي فيما يلي:

- **تبني التغيير كسياسة ثابتة على المستويات التنظيمية كافة.**
- **تشجيع المديرين على ممارسة القيادة وليس الرئاسة.**
- **التركيز على أن تكون المؤسسة رائدة في مجالها الرئيسي.**
- **توفر نظم وآليات للتحقق من المعلومات، واستنتاج حقائق المواقف التي تواجه المؤسسة، ثم التصرف بحسم.**
- **تحقيق الجودة في كل أنحاء المؤسسة ومجالات الأنشطة والخدمات المقدمة داخلها.**

- استثمار الموارد البشرية لإعادة تشكيل القدرات التنافسية واستثمارها.
- التزام البساطة في الهيكل الإداري، والاتصالات التنظيمية المفتوحة.
- تحقيق مستوى الأداء المتميز في مجالات وأنشطة المؤسسة.

ويتضح مما سبق أن مقومات الأداء المؤسسي تتمثل في: تحقيق الجودة والتميز في كل جوانب العملية التعليمية، وفي الأداء الإداري في المؤسسة، وفي الأنشطة والخدمات المقدمة داخل المؤسسة مع ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية من خلال إعدادها إعداداً جيداً حتى يتمكنوا من تلبية احتياجات المجتمع والاقتصاد من الأيدي العاملة الماهرة التي تسهم في جودة المؤسسة وتميزها عن منافسيها (العدلوني، 2002).

رابعاً: معايير الأداء المؤسسي المتميز

تتضح معايير الأداء المؤسسي المتميز من خلال صفات المؤسسة المتميزة التي تتمثل في:

- اعتمادها على مبدأ المرونة وتدفق الحركة: باعتبار الوقت هو أكثر المصادر التي تمتلكها المؤسسة، ويجب أن يستثمر بعناية كبيرة، وتميل هذه المؤسسات عند اتخاذ القرار لضمان المرونة وتدفق الحركة للوصول إلى الهدف، أي أن هذه المؤسسات تراعي عنصر الوقت في سرعة تسليم منتجاتها إلى العملاء.
- تلبية رغبات العملاء: فالعملاء هم الذين يحددون مصير المؤسسة وليست المؤسسة هي التي تحدد المنتج، أي أن بداية المنتج تبدأ من عند رغبات المستهلك، والمؤسسة تقوم بإنتاج ما يراه العميل مناسباً.
- الاستقلالية وروح التجديد: فقد اتضح أن القيادة التي لا تتدخل في تصرفات العمال هي القيادة التي لا تعيق قدراتهم على إظهار مواهبهم وأفكارهم، فهي تقوم بتدعيم كل محاولة هادفة من طرف عمالها، حيث أعطيت الاستقلالية لكل الأفراد والوحدات مهما كان مستواها.
- تحقيق الانتاجية من خلال دافعية العمال: فهم المنفذون للاستراتيجية المحددة من طرف المؤسسة، والاهتمام بهذا العنصر لا بد أن يكون بنفس الأهمية التي يؤثر بها على نجاح تطبيق الاستراتيجية حيث لا بد أن يسود مبدأ احترام العمال وتقديرهم والثقة فيهم حتى يشعرون بالانتماء، ومن هنا يتضح أن التميز يكون من خلال الاحترام الجاد للأفراد، والعمل على تدريبهم، وبناء الأهداف وإعطائهم الفرصة لتحقيق تلك

الأهداف من خلال تحفيزهم، لأن كلما كانت هناك حوافز للعمال فإن مستوى أدائهم يرتفع، والعكس صحيح، فعندما يفتقد العامل إلى التحفيز فإن مستواه ينخفض.

- **التجمع حول قيم أساسية:** إن تحديد القيم ونشرها ليس بالأمر السهل، فيجب أن يكون لدى التنظيم القدرة على استخراج الطاقات، وإتاحة الفرصة للعمال لإظهار مواهبهم وكل ما يمكنهم القيام به، حيث يمكن للمؤسسات أن تؤثر على العاملين بها من خلال القيم السائدة بالمؤسسة والتي تؤثر في تصرفات العمال، فالمساهمة الأساسية للقادة هي توضيح القيم وتبسيطها لكل فرد بالمؤسسة (حجاج، 2007).
- أن تقتصر المؤسسة على ما تعرف لإنجازه: أي يجب التزام المؤسسة بالتوجه نحو النشاط الذي تتقنه، أي التزامها بنشاطها الأصلي؛ لأن التنوع في النشاط يؤدي إلى تخفيف التركيز المطلوب من قبل المؤسسة، كما يؤدي إلى التشتت، وارتفاع حجم الموارد المادية والبشرية التي يحتاجها هذا التنوع والتوسع.
- **هيكلية إدارية بسيطة وخفيفة:** أي أن الهيكل التنظيمي للمؤسسات لا يأخذ شكل المصفوفة، بل لابد أن يتسم بالبساطة، والاداريون في القمة عددهم قليل، فالمؤسسات المتميزة مرنة جداً في مواجهة الظروف سريعة التغير في محيطها، وبذلك يمكن للتنظيم المؤسسي استخدام الأقسام أو الوحدات الصغيرة، كما يمكن إعادة تنظيم نفسها بمرونة عالية وبشكل متكرر كلما دعت الحاجة إلى ذلك، كما يمكن استخدام التشكيلات المؤقتة مثل: الفرق الخاصة لكن هذه العملية تحدث عند الأطراف، أما الصيغة الرئيسية للتنظيم فتبقى ثابتة إلى حد بعيد.
- **الربط بين صفة الجدية والمرونة:** أن تتمتع المؤسسات بصفة المركزية واللامركزية في نفس الوقت حيث نجد من ناحية أنها تترك حرية الحركة واتخاذ القرارات لوحدة التنظيم عند الخط الأدنى من التنظيم، وفي نفس الوقت نجد أن المؤسسة كلها تدور حول القيم الأساسية التي تتميز بها المؤسسة (حجاج، 2007).

خامساً: دور سياسات إدارة المخاطر في تطوير أداء المؤسسات

يقاس أداء الإدارة الجيدة في احتوائها للمخاطر والتحديات التي تواجه المؤسسة، وتعمل على مواجهتها والحد من آثارها السلبية على أداء المؤسسة، وكلما تنبأت الإدارة بالمخاطر مبكراً، وقامت بتحليلها ووضع الخيارات الاستراتيجية

لمواجهتها قللت من الآثار السلبية التي قد تسهم في ضعف أداء المؤسسة بين المنافسين، فمنذ أوائل العقد الأول من القرن العشرين سعت العديد من المؤسسات إلى البحث عن قواعد الامتثال التنظيمية التي تفحص خطط وسياسات وإجراءات إدارة مخاطر الشركات في عدد متزايد من المؤسسات ذات أنشطة الأعمال المتنوعة، وما يتطلبه معه قيادة تقوم على تحليل المخاطر ومواجهتها.

فإدارة المخاطر هي عملية لتحديد وتقييم ومراقبة التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة وتنازل من رصيدها السوقي بين المنافسين وتؤثر على رأس مالها، ويمكن أن تنبع هذه التهديدات أو المخاطر من مجموعة واسعة من المصادر بما في ذلك الالتزامات القانونية، وأخطاء الإدارة الاستراتيجية، والحوادث والكوارث الطبيعية وغيرها من المخاطر التي قد تلحق بالمؤسسات في مختلف أنشطتها (الخياط، 2019).

وتنعكس فوائد التطبيق الفعال لإدارة المخاطر المؤسسية على تحسين الوعي العام بمصادر المخاطر بالمؤسسة، وكذلك على قدرة المؤسسة على تحديد المخاطر وحسن إدارتها بشكل استباقي، فالحصول على معلومات دقيقة عن المخاطر يساعد الإدارة بالمؤسسة على تقييم احتياجات المؤسسة من رأس المال بما يضمن كفاءة توزيعه على مختلف احتياجات المؤسسة، وهو الأمر الذي يتيح للإدارة تحقيق أهداف الأداء والربحية وعدم فقدان أو خسارة أي من موارد المؤسسة، وبالإضافة إلى ذلك فإن مزايا تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية تمتد أيضا لتشمل عملية التطوير والبرمجة واتخاذ القرارات بالمؤسسات من خلال الفهم الجيد لأهداف المؤسسة والمخاطر والفرص المرتبطة بها وبالتالي فإن إدارة المخاطر المؤسسية تؤدي إلى تحسين الكفاءة التنظيمية للمؤسسة وحماية أصولها، كما تساعد على الإبلاغ الفعال والامتثال للقوانين واللوائح، فضلا عن تجنب أي ضرر قد يترتب على مخاطر السمعة بالمؤسسة (البنك المركزي المصري، 2012).

الجزء الثالث: الدراسة العملية

وإجراءاتها المنهجية

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

مقدمة:

تناولت الدراسة في الأجزاء السابقة الإطار النظري، وفي هذا الجزء نتناول وصفاً لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها كما يتضمن هذا الجزء وصفاً للإجراءات التي قمت في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها في تحليل الدراسة.

منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة الذي تهدف إلى توضيح العلاقة بين بعض المتغيرات ودراسة تأثيرهم، حيث سيتم من خلاله وصف العلاقة بين متغيرات محل الدراسة المتمثلة في سياسات إدارة المخاطر وتطوير أداء المؤسسات في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، وتمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل (سياسات إدارة المخاطر بأبعاده (تحليل المخاطر – تقييم المخاطر – اتخاذ القرار ومواجهة الخطر – الرقابة المستمرة – إدارة المعرفة للمخاطر)) والمتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات) وتم اختيار قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية لتمثل مجتمع الدراسة لدراسة دور سياسات إدارة المخاطر في تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من 196 عينة لدراسة دور سياسات إدارة المخاطر في تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة:

سوف يتناول الباحث موضوع الدراسة مع الالتزام بالحدود التالية - :

- الحدود المكانية: قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

- الحدود الزمنية: تطبيق الدراسة في عام 2024م.
- الحدود الموضوعية: دور سياسات إدارة المخاطر في تطوير أداء المؤسسات.
- الحدود البشرية: تم إجراء الاستبيان على 196 موظف من قطاع الاتصالات بالملكة العربية السعودية التي تم إجراء الاستبيان فيها.

محااور الدراسة الميدانية:

تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي: -

المتغير المستقل: سياسات إدارة المخاطر

- تحليل المخاطر.
- تقييم المخاطر.
- اتخاذ القرار ومواجهة الخطر.
- الرقابة المستمرة.
- إدارة المعرفة للمخاطر.

المتغير التابع: تطوير أداء المؤسسات

الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة بالإضافة إلى مراجعة البيانات الثانوية وكذلك إجراء المقابلات الشخصية كما يتضح على النحو التالي:

أ- قوائم الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان أداة ملائمة بشكل كبير في تفصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تصميم استمارة الاستبيان في ضوء أهداف البحث.

ب- الدراسة الوصفية المسحية:

وتم تفرغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصفيها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة.

أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة في تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، حيث تتكون الاستبانة من ثلاث محاور وهي:

المحور الأول: يتعلق هذا الجزء بالمعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتضمن خمس متغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، إجمالي عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

المحور الثاني: يتكون هذا الجزء من عدة فقرات لقياس المتغير المستقل (سياسات إدارة المخاطر): تكون من (25) فقرة موزعة على خمسة أبعاد (تحليل المخاطر – تقييم المخاطر – اتخاذ القرار ومواجهة الخطر – الرقابة المستمرة – إدارة المعرفة للمخاطر)، كل بعد من الأبعاد يشمل 5 فقرات.

المحور الثالث: يتكون هذا الجزء من عدة فقرات لقياس المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات) تكون من (10) فقرات. عند صياغة عبارات الاستبيان، قدر راعي الباحث أنها ستكون بسيطة وسهلة ومفهومة لعامة المشاركين. اعتمد الباحث على تصميم قائمة الاستبيان وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المستجيبين لفقرات الاستبيان وفق الجدول التالي:

جدول رقم 1-

قيم معامل ألفا كرونباخ

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات اتجاه رأي أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبيان وعلى كل مجال من مجالاتها، تم تشكيل فواصل باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للأوزان)}}{\text{عدد الفئات المفترضة}} = \frac{1-5}{5} = 0.8$$

واستناداً لذلك تم اعتماد المعيار التالي: عبارة "أرفض بشدة" في الفترة [1-1.79]، عبارة "أرفض" في الفترة [1.8 – 2.59]، وعبارة "محايد" في الفترة [2.6 – 3.39]، وعبارة "أوافق" في الفترة [3.4-4.19]، وعبارة "أوافق بشدة" في الفترة [4.2-5]، والجدول التالي يوضح المعيار الإحصائي لمتوسطات الحسابية للفقرات:

جدول رقم 2-

المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.00 – أقل من 1.79	أرفض بشدة
من 1.8 – أقل من 2.59	أرفض
من 2.6 – 3.39	محايد
من 3.4 – 4.19	موافق
من 4.2 – 5	موافق بشدة

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

ثبات المقياس

يتم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح. حيث إنه كلما اقترب مقياس كرونباخ الفا من 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى، تم تقدير ثبات المقياس باستخدام ألفا – كرونباخ، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم 3-

يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها

البعد	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
تحليل المخاطر	0.337	5
تقييم المخاطر	0.387	5
اتخاذ القرار ومواجهة الخطر	0.519	5
الرقابة المستمرة	0.513	5
إدارة المعرفة للمخاطر	0.366	5
سياسات إدارة المخاطر	0.774	25
تطوير أداء المؤسسات	0.496	10
الثبات العام	0.807	35

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

تظهر نتائج اختبار الفا كرونباخ الخاصة بثبات محاور عناصر الدراسة أن الاستبانة التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة بصورة عامة تبدو ذات ثبات جيد جداً. القيم المذكورة لمعامل الفا كرونباخ تشير إلى مدى اتساق الأسئلة الموجودة في كل محور على حدة وفي الاستبانة ككل. البعد الأول في المحور الثاني "تحليل المخاطر" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.337، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بتحليل المخاطر في الاستبانة تعطي نتائج متسقة. بالإضافة إلى ذلك، البعد الثاني للمحور الثاني "تقييم المخاطر" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.378، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بتقييم المخاطر في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، والبعد الثالث للمحور الثاني "اتخاذ القرار ومواجهة الخطر" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.519، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة باتخاذ القرار ومواجهة الخطر في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، والبعد الرابع للمحور الثاني "الرقابة المستمرة" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.513، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالرقابة المستمرة في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، والبعد الخامس للمحور الثاني "إدارة المعرفة للمخاطر" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.336، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بإدارة المعرفة للمخاطر في الاستبانة تعطي نتائج متسقة. والمحور الثالث "تطوير أداء المؤسسات" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.496، وهذا يشير إلى أن

السئلة المتعلقة بتطوير أداء المؤسسات في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، وهذه القيم تشير إلى أن جميع المحاور لديها درجة جيدة جداً من الثبات ثم يمكننا القول أنه يمكن الاعتماد على الاستبانة عمومًا. وتبلغ قيمة معامل ألفا كرونباخ للثبات العام للاستبانة 0.807 وهي قيمة كبيرة مما يدل على أن أسئلة الاستبانة تعطي نتائج متسقة ومتقاربة، وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاعتماد على الاستبانة لقياس العوامل المذكورة في الدراسة والتوصل إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

الاتساق الداخلي (صدق عبارات المقياس):

تم تقدير الاتساق الداخلي لعبارات المقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية.

حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية:

صدق الاتساق الداخلي لبعده تحليل المخاطر

جدول رقم -4-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعدة تحليل المخاطر والدرجة الكلية للبعده.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	.531**	تقوم إدارة قطاع الاتصالات بوضع إطار عام للعمل بنظام إدارة المخاطر وفقاً للقوانين والإجراءات.
0.000	.467**	في قطاع الاتصالات يتم تحديد المخاطر وأساليب التعامل معها وفقاً للأولويات.
0.000	.585**	تحليل المخاطر ضروري لتحقيق سهولة في قياس مراحل إدارة المخاطر.
0.000	.537**	تحليل المخاطر من الأمور الضرورية للمساعدة في الكشف عن المخالفين.
0.000	.504*	الاهتمام بالمخاطر التشغيلية من أولويات إدارة المخاطر.

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول (تحليل المخاطر) من المحاور الثاني (سياسات إدارة المخاطر) والدرجة الكلية للبعده معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية القوة بين البعد

الأول (تحليل المخاطر) من المحور الثاني (سياسات إدارة المخاطر) والدرجة الكلية للمحور الثاني، مما يدل على أن البعد الأول (تحليل المخاطر) من المحور الثاني (سياسات إدارة المخاطر) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد تقييم المخاطر

جدول رقم 5-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد تقييم المخاطر والدرجة الكلية للبعد.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	.502**	تعد إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من تقييم المؤسسات.
0.000	.668**	التواصل مع الإدارة العليا لمناقشة الإجراءات التي من الممكن اتخاذها لتقييم إدارة المخاطر.
0.000	.561**	تعمل إدارة المخاطر وتقييم المؤسسات على زيادة ثقة أصحاب المصلحة في المؤسسة.
0.000	.553**	تعد إدارة المخاطر في تقييم المؤسسات مهمة لضمان استمرارية عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها.
0.000	.417**	لإدارة المخاطر دور هام في تحديد وتقييم وتنظيم استراتيجية المؤسسات.

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني (تقييم المخاطر) من المحور الثاني (سياسات إدارة المخاطر) والدرجة الكلية للبعد معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية القوة بين البعد الثاني (تقييم المخاطر) من المحور الثاني (سياسات إدارة المخاطر) والدرجة الكلية للمحور الثاني، مما يدل على أن البعد الثاني (تقييم المخاطر) من المحور الثاني (سياسات إدارة المخاطر) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد اتخاذ القرار ومواجهة الخطر

جدول رقم 6-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد اتخاذ القرار ومواجهة الخطر والدرجة الكلية للبعد.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	.569**	تساعد إدارة المخاطر صانعي القرار على الرؤية القيمة التي تدعم اتخاذ القرارات والخيارات بالمؤسسات.
0.000	.599**	يؤثر حجم المؤسسة على إدارة المخاطر بشكل فعال ومتكافئ.
0.000	.630**	وجود خدمات استشارية تحسّن مستوى إدارة المخاطر.
0.000	.592**	تقوم إدارة المخاطر على تقييم وتحسين كفاءة أداء المؤسسة وكفاءتها.
0.000	.540**	الإدارة العليا تبني برنامج لإدارة المخاطر عند غياب إطار إدارة المخاطر.

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث (اتخاذ القرار ومواجهة الخطر) من المحور الثاني (سياسات إدارة المخاطر) والدرجة الكلية للبعد معنوية وقوية القوة مما يدل على وجود علاقة قوية القوة بين البعد الثالث (اتخاذ القرار ومواجهة الخطر) من المحور الثاني (سياسات إدارة المخاطر) والدرجة الكلية للمحور الثاني، مما يدل على أن البعد الثالث (اتخاذ القرار ومواجهة الخطر) من المحور الثاني (سياسات إدارة المخاطر) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد الرقابة المستمرة

جدول رقم -7-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد الرقابة المستمرة والدرجة الكلية للبعد.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	.516**	يتم تطبيق معايير الانتقاء لإحكام الرقابة طبقاً لتوجيهات إدارة المخاطر.
0.000	.650**	يوجد في قطاع الاتصالات معدات فحص كافية.
0.000	.590**	تعتمد الإدارة على خبرات ومهارات فرق العمل باعتبارها أحد أساليب تحقيق فعالية الرقابة.
0.000	.586**	يعتبر إنشاء إطار عمل للمؤسسات يعد من المتطلبات الضرورية لضمان إدارة المخاطر بشكل فعال ومتكافئ.
0.000	.571**	وجود ضوابط رقابية للتحكم بمخاطر المؤسسة الواجب تقييم كفاءتها وفعاليتها.

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع (الرقابة المستمرة) من المحور الثاني (سياسات إدارة المخاطر) والدرجة الكلية للبعد معنوية وقوية القوة مما يدل على وجود علاقة قوية القوة بين البعد الرابع (الرقابة المستمرة) من المحور الثاني (سياسات إدارة المخاطر) والدرجة الكلية للمحور الثاني، مما يدل على أن البعد الرابع (الرقابة المستمرة) من المحور الثاني (سياسات إدارة المخاطر) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد إدارة المعرفة بالمخاطر

جدول رقم -8-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد إدارة المعرفة بالمخاطر والدرجة الكلية للبعد.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	.559**	تقوم إدارة المخاطر بشكل أساسي على إدارة المؤسسات بشكل مناسب لتحقيق تميزها"
0.000	.556**	أن إدارة المخاطرة بالمؤسسات هي الفرصة للخسارة التي تحدث نتيجة إجراء يحتوي على الشك وعدم اليقين.
0.000	.573**	الإدارة الفعالة للمخاطر أمراً أساسياً لنجاح تحديث الإحصاءات الوطنية للمؤسسات.
0.000	.507**	تساعد إدارة المخاطر المؤسسات على تحسين سمعتها من خلال إظهار أخذها للمخاطر على محمل الجد.
0.000	.459**	تقوم المخاطرة على تشجيع ثقافة الابتكار والمهارة والكفاءة بإدارة المؤسسات.

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع (إدارة المعرفة بالمخاطر) من المحور الثاني (سياسات إدارة المخاطر) والدرجة الكلية للبعد معنوية وقوية القوة مما يدل على وجود علاقة قوية القوة بين البعد الرابع (إدارة المعرفة بالمخاطر) من المحور الثاني (سياسات إدارة المخاطر) والدرجة الكلية للمحور الثاني، مما يدل على أن البعد الرابع (إدارة المعرفة بالمخاطر) من المحور الثاني (سياسات إدارة المخاطر) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لمحور تطوير أداء المؤسسات.

جدول رقم 9-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات محور تطوير أداء المؤسسات والدرجة

الكلية للمحور.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	.486**	يملك قطاع الاتصالات مختلف برامج التكنولوجيا الحديثة التي تمكنها من تطوير الأداء.
0.000	.379**	يقوم قطاع الاتصالات بالاستغلال الأمثل للتكنولوجيا في إطار متزن وغير مفرط لتطوير الأداء.
0.000	.367**	يسعى قطاع الاتصالات إلى الانفتاح على الأسواق وتقديم فرص للنمو وتحسين وتطوير النشاطات.
0.000	.425**	يقوم قطاع الاتصالات بالالتزام باللوائح والقوانين التنظيمية والإدارية التي تصدرها الإدارة العليا.
0.000	.329**	يتبنى قطاع الاتصالات أساليب العمل الحديثة لرفع كفاءة أداء الموارد البشرية.
0.000	.465**	يقوم قطاع الاتصالات بدعم الكفاءات البشرية بدورات تكوينية لتمكين اليد العاملة.
0.000	.469**	يؤيد قطاع الاتصالات القوانين التنظيمية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الأداء الفعال.
0.000	.415**	تسعى إدارة قطاع الاتصالات إلى إعداد الموظفين تحسباً لحدوث تغيرات في بيئة لعمل.
0.000	.504**	يهتم قطاع الاتصالات بالاستعانة بمدرّبين ذو كفاءة عالية بهدف تدريب العاملين.
0.000	.421**	يحرص قطاع الاتصالات على مواكبة التطورات الفنية والتقنية ورفع كفاءة العاملين.

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثالث (تطوير أداء المؤسسات)

والدرجة الكلية للمحور الثالث معنوية وقوية القوة مما يدل على وجود علاقة قوية بين عبارات المحور الثالث

(تطوير أداء المؤسسات) والدرجة الكلية للمحور الثالث، مما يدل على أن المحور الثالث (تطوير أداء المؤسسات) ككل

تتسم بالصدق.

التحليل الوصفي:

أولاً: التحليل الوصفي لعبارات المقياس.

وفيما يلي التحليل الوصفي للمتغير المستقل (سياسات إدارة المخاطر) ويتضمن خمسة أبعاد وهي تحليل المخاطر، تقييم

المخاطر، اتخاذ القرار ومواجهة الخطر، الرقابة المستمرة، إدارة المعرفة للمخاطر.

التحليل الوصفي للبعد الأول (تحليل المخاطر):

جدول رقم -10-

التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول تحليل المخاطر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
تقوم إدارة قطاع الاتصالات بوضع إطار عام للعمل بنظام إدارة المخاطر وفقاً للقوانين والإجراءات.	4.06	0.95	موافق	2
في قطاع الاتصالات يتم تحديد المخاطر وأساليب التعامل معها وفقاً للأولويات.	4.09	0.98	موافق	1
تحليل المخاطر ضروري لتحقيق سهولة في قياس مراحل إدارة المخاطر.	3.96	0.96	موافق	3
تحليل المخاطر من الأمور الضرورية للمساعدة في الكشف عن المخالفين.	3.92	1.04	موافق	4
الاهتمام بالمخاطر التشغيلية من أولويات إدارة المخاطر.	3.81	1.10	موافق	5
تحليل المخاطر	3.97	.53	موافق	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق شديد بين آراء المستقصي منهم حول تحليل المخاطر حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (3.97) وانحراف معياري (0.53) وبدرجة موافق. جاءت العبارة أن (في قطاع الاتصالات يتم تحديد المخاطر وأساليب التعامل معها وفقاً للأولويات) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.09) والانحراف المعياري (0.98) بدرجة موافق. بينما جاءت العبارة (الاهتمام بالمخاطر التشغيلية من أولويات إدارة المخاطر) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (3.81) والانحراف المعياري (1.10).

التحليل الوصفي للبعد الثاني (تقييم المخاطر):

جدول رقم -11-

التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول تقييم المخاطر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
تعد إدارة المخاطر جزء أساسي من تقييم المؤسسات.	3.75	1.00	موافق	5
التواصل مع الإدارة العليا لمناقشة الإجراءات التي من الممكن اتخاذها لتقييم إدارة المخاطر.	3.79	0.95	موافق	4
تعمل إدارة المخاطر وتقييم المؤسسات على زيادة ثقة أصحاب المصلحة في المؤسسة.	4.13	0.93	موافق	1
تعد إدارة المخاطر في تقييم المؤسسات مهمة لضمان استمرارية عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها.	3.96	0.95	موافق	3
لإدارة المخاطر دور هام في تحديد وتقييم وتنظيم استراتيجية المؤسسات.	4.07	0.95	موافق	2
تقييم المخاطر	3.98	0.54	موافق	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاقاً بين آراء المستقصي منهم حول تقييم المخاطر حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (3.98) وانحراف معياري (0.54) وبدرجة موافق. جاءت العبارة أن (تعمل إدارة المخاطر وتقييم المؤسسات على زيادة ثقة أصحاب المصلحة في المؤسسة) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.13) والانحراف المعياري (0.93) بدرجة موافق. بينما جاءت العبارة (تعد إدارة المخاطر جزء أساسي من تقييم المؤسسات) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (3.75) والانحراف المعياري (1.0) بدرجة موافق.

التحليل الوصفي للبعد الثالث (البنية المؤسسية):

جدول رقم -12-

التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول اتخاذ القرار ومواجهة الخطر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
تساعد إدارة المخاطر صانعي القرار على الرؤية القيمة التي تدعم اتخاذ القرارات والخيارات بالمؤسسات.	3.99	1.02	موافق	2
يؤثر حجم المؤسسة على إدارة المخاطر بشكل فعال ومتكافئ.	3.87	1.12	موافق	3
وجود خدمات استشارية تحسّن مستوى إدارة المخاطر.	4.01	1.01	موافق	1
تقوم إدارة المخاطر على تقييم وتحسين كفاءة أداء المؤسسة وكفاءتها.	3.99	0.95	موافق	2
الإدارة العليا تبني برنامج لإدارة المخاطر عند غياب إطار إدارة المخاطر.	3.80	1.08	موافق	4
اتخاذ القرار ومواجهة الخطر	3.93	0.61	موافق	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاقاً بين آراء المستقصي منهم حول اتخاذ القرار ومواجهة الخطر حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (3.93) وانحراف معياري (0.61) وبدرجة موافق. جاءت العبارة أن (وجود خدمات استشارية تحسّن مستوى إدارة المخاطر) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.01) والانحراف المعياري (1.01) بدرجة موافق. بينما جاءت العبارة (الإدارة العليا تبني برنامج لإدارة المخاطر عند غياب إطار إدارة المخاطر) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (3.80) والانحراف المعياري (1.08) بدرجة موافق.

التحليل الوصفي للبعد الرابع (الرقابة المستمرة):

جدول رقم -13-

التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول الرقابة المستمرة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
يتم تطبيق معايير الانتقاء لإحكام الرقابة طبقاً لتوجيهات إدارة المخاطر.	3.87	1.04	موافق	4
يوجد في قطاع الاتصالات معدات فحص كافية.	3.74	1.09	موافق	5
تعتمد الإدارة على خبرات ومهارات فرق العمل باعتبارها أحد أساليب تحقيق فعالية الرقابة.	3.94	1.10	موافق	3
يعتبر إنشاء إطار عمل للمؤسسات يعد من المتطلبات الضرورية لضمان إدارة المخاطر بشكل فعال ومتكافئ.	4.10	1.09	موافق	1
وجود ضوابط رقابية للتحكم بمخاطر المؤسسة الواجب تقييم كفاءتها وفعاليتها.	4.08	0.91	موافق	2
الرقابة المستمرة	3.95	0.61	موافق	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاقاً بين آراء المستقصي منهم حول الرقابة المستمرة حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (3.95) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة موافق. جاءت العبارة أن (يعتبر إنشاء إطار عمل للمؤسسات يعد من المتطلبات الضرورية لضمان إدارة المخاطر بشكل فعال ومتكافئ) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.10) والانحراف المعياري (1.09) بدرجة موافق. بينما جاءت العبارة (يوجد في قطاع الاتصالات معدات فحص كافية) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (3.74) والانحراف المعياري (1.09) بدرجة موافق.

التحليل الوصفي للبعد الخامس (إدارة المعرفة للمخاطر):

جدول رقم -14-

التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول إدارة المعرفة للمخاطر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
تقوم إدارة المخاطر بشكل أساسي على إدارة المؤسسات بشكل مناسب لتحقيق تميزها	3.98	1.04	موافق	4
أن إدارة المخاطرة بالمؤسسات هي الفرصة للخسارة التي تحدث نتيجة إجراء يحتوي على الشك وعدم اليقين.	4.12	0.95	موافق	2
الإدارة الفعالة للمخاطر أمراً أساسياً لنجاح تحديث الإحصاءات الوطنية للمؤسسات.	3.92	1.03	موافق	5
تساعد إدارة المخاطر المؤسسات على تحسين سمعتها من خلال إظهار أخذها للمخاطر على محمل الجد.	4.10	0.93	موافق	3
تقوم المخاطرة على تشجيع ثقافة الابتكار والمهارة والكفاءة بإدارة المؤسسات.	4.25	0.93	موافق بشدة	1
إدارة المعرفة للمخاطر	4.07	0.52	موافق	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاقاً بين آراء المستقصي منهم حول إدارة المعرفة للمخاطر حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.07) وانحراف معياري (0.52) وبدرجة موافق. جاءت العبارة أن (تقوم المخاطرة على تشجيع ثقافة الابتكار والمهارة والكفاءة بإدارة المؤسسات) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.25) والانحراف المعياري (0.93) بدرجة موافق بشدة. بينما جاءت العبارة (الإدارة الفعالة للمخاطر أمراً أساسياً لنجاح تحديث الإحصاءات الوطنية للمؤسسات) في أقل العبارات من

حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (3.92) والانحراف المعياري (1.03) بدرجة موافق.

التحليل الوصفي للمحور الثالث (تطوير أداء المؤسسات):

جدول رقم -15-

التحليل الوصفي لآراء المستقضي منهم حول تطوير أداء المؤسسات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
يملك قطاع الاتصالات مختلف برامج التكنولوجيا الحديثة التي تمكنها من تطوير الأداء.	4.13	0.97	موافق	2
يقوم قطاع الاتصالات بالاستغلال الأمثل للتكنولوجيا في إطار متزن وغير مفرط لتطوير الأداء.	3.99	1.04	موافق	3
يسعى قطاع الاتصالات إلى الانفتاح على الأسواق وتقديم فرص للنمو وتحسين وتطوير النشاطات.	3.94	0.97	موافق	5
يقوم قطاع الاتصالات بالالتزام باللوائح والقوانين التنظيمية والإدارية التي تصدرها الإدارة العليا.	3.88	1.03	موافق	8
يتبنى قطاع الاتصالات أساليب العمل الحديثة لرفع كفاءة أداء الموارد البشرية.	3.89	1.06	موافق	7
يقوم قطاع الاتصالات بدعم الكفاءات البشرية بدورات تكوينية لتمكين اليد العاملة.	3.79	1.12	موافق	9
يؤيد قطاع الاتصالات القوانين التنظيمية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الأداء الفعال.	3.92	1.01	موافق	6
تسعى إدارة قطاع الاتصالات إلى إعداد الموظفين تحسباً لحدوث تغيرات في بيئة العمل.	3.95	1.05	موافق	4

7	موافق	0.98	3.89	يهتم قطاع الاتصالات بالاستعانة بمديرين ذو كفاءة عالية بهدف تدريب العاملين.
1	موافق	0.96	4.14	يحرص قطاع الاتصالات على مواكبة التطورات الفنية والتقنية ورفع كفاءة العاملين.
	موافق	0.43	3.95	تطوير أداء المؤسسات

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاقاً بين آراء المستقصي منهم حول تطوير أداء المؤسسات حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (3.95) وانحراف معياري (0.43) وبدرجة موافق. جاءت العبارة أن (يحرص قطاع الاتصالات على مواكبة التطورات الفنية والتقنية ورفع كفاءة العاملين) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.14) والانحراف المعياري (0.96) بدرجة موافق. بينما جاءت العبارة (يقوم قطاع الاتصالات بدعم الكفاءات البشرية بدورات تكوينية لتمكين اليد العاملة) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (3.79) والانحراف المعياري (1.12) بدرجة موافق.

التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية:

متغير النوع الاجتماعي:

جدول رقم -16-

يوضح توزيع العينة طبقاً للنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي		
النسبة	التكرار	
59.7%	117	ذكر
40.3%	79	أنثى
100.0%	196	الإجمالي

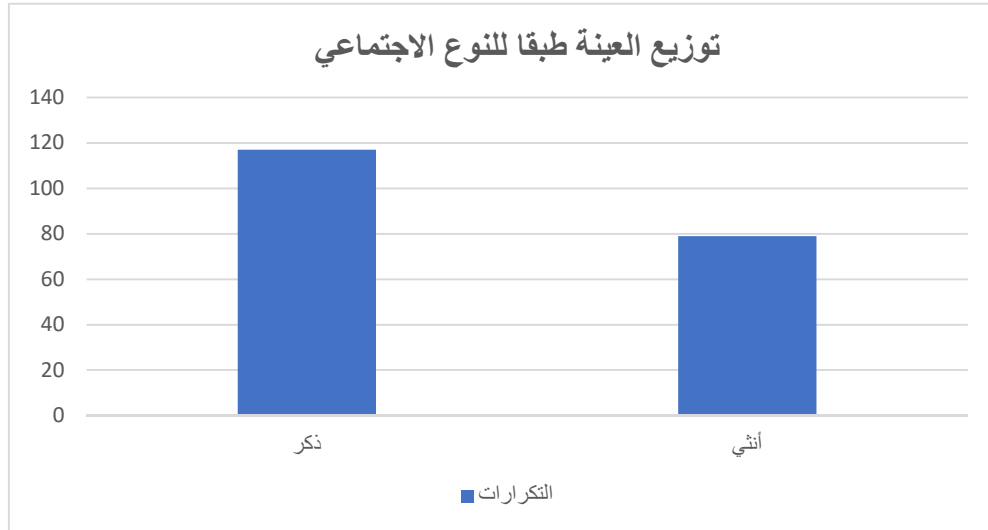
(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

الجدول يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير النوع الاجتماعي لمجموعة معينة من الأفراد. وفقاً للجدول:

تظهر النتائج الإحصائية بخصوص النوع الاجتماعي لتوزيع العينة المدروسة من موظفي قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية وفقاً للنوع الاجتماعي. يُلاحظ أن عدد الذكور في العينة بلغ 117 فرداً، وهذا يمثل نسبة 59.7% من إجمالي عدد الأفراد المشمولين في الدراسة، والإناث يبلغ عددهن 79 مفردة، ما يمثل نسبة 40.3% من إجمالي عدد الأفراد في العينة. بالتالي، يبدو أن الإناث يمثلون النسبة الأصغر في عينة الدراسة، والذكور الفئة الأكبر.

شكل رقم-2-

يوضح توزيع العينة طبقا للنوع الاجتماعي



(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

متغير العمر:

جدول رقم -17-

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر

العمر		
النسبة	التكرار	
%21.4	42	من 23 إلى 26 سنة
%18.4	36	من 27 إلى 35 سنة
%34.7	68	من 37 إلى 45 سنة
%25.5	50	أكثر من 45 سنة
%100.0	196	الإجمالي

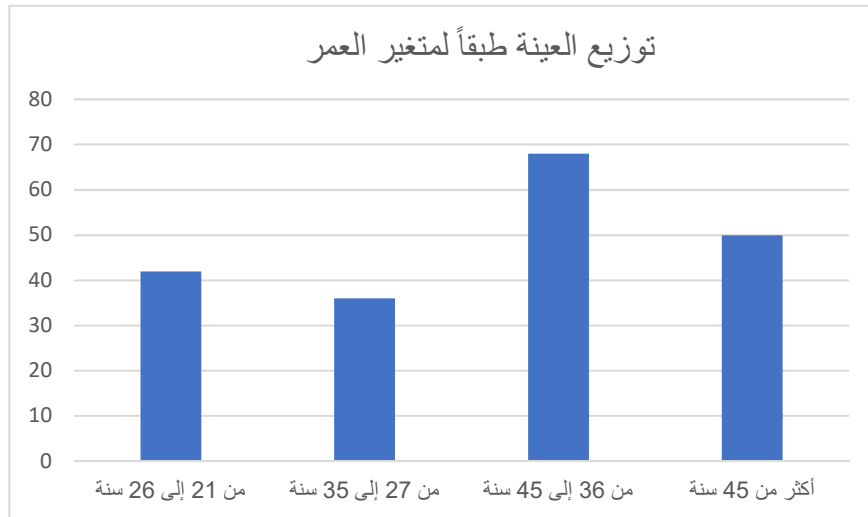
(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

النتائج الإحصائية بخصوص العمر تعكس توزيع الأعمار لموظفي قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية الذين شملتهم الدراسة. دلت هذه النتائج على التالي:

فئة "من 23 إلى 26 سنة" بنسبة (21.4%): يظهر أن هذه الفئة العمرية تشكل نسبة ليست قليلة من العينة، حيث تمثل 42 فرد من الممكن أن يكون تأثير هذه الفئة في تطوير أداء المؤسسات في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. فئة "من 27 إلى 35 سنة" بنسبة (18.4%): يظهر أن هذه الفئة العمرية تشمل على 36 فرد. فئة "من 37 إلى 45 سنة" بنسبة (34.7%): يظهر أن هذه الفئة العمرية تشكل أكبر فئة عمرية من العينة، حيث تمثل 68 فرد. فئة "أكثر من 45 سنة" بنسبة (25.5%): يمثل هذا النطاق العمري ما يقارب من ربع العينة، حيث شملت على 50 فرد من الممكن أن يكون هناك تأثير كبير لهذه الفئة في تطوير أداء المؤسسات في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

شكل رقم -3-

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر



(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم -18-

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي		
النسبة	التكرار	
12.8%	25	دبلوم
40.8%	80	بكالوريوس
32.1%	63	ماجستير
14.3%	28	دكتوراه
100.0%	196	الإجمالي

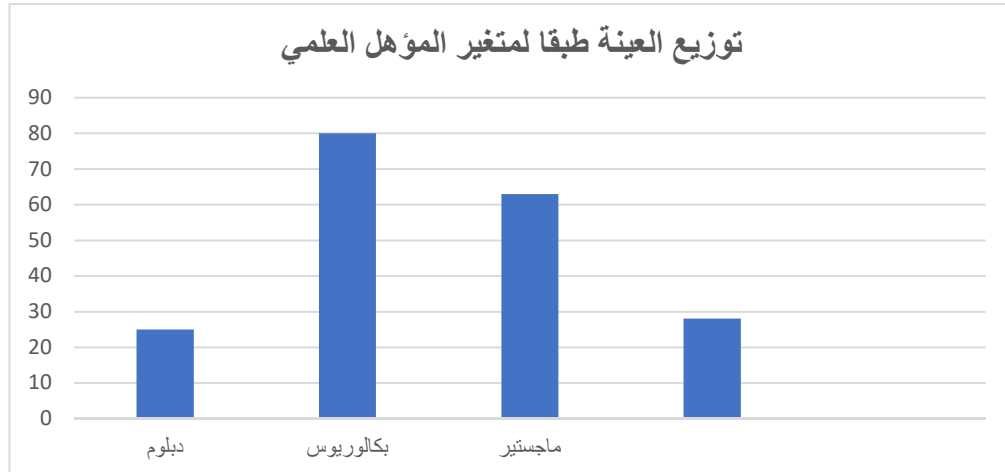
(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

هذا الجدول يقدم لنا نظرة شاملة حول توزيع المشاركين في الاستبانة وفقاً للمؤهل العلمي في قطاع الاتصالات بالملكة العربية السعودية.

دبلوم (12.8%): يظهر أن هذه الفئة تشارك فيها 25 شخصاً، ويظهر أن هذه الفئة تمثل أصغر فئة من العينة، بكالوريوس (40.8%): يظهر أن هذه الفئة تمثل أكبر نسبة من العينة، حيث يشارك في الدراسة 80 شخصاً. ماجستير (32.1%): يشكل حاملة الماجستير نسبة كبيرة نسبياً من العينة، حيث يشارك في الدراسة 63 فرد. دكتوراه (14.3%): تمثل هذه الفئة نسبة ليست قليلة من المشاركين حيث بلغت 28 شخصاً.

شكل رقم -4-

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي



(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

متغير سنوات الخبرة:

جدول رقم -19-

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة

إجمالي سنوات الخبرة		
النسبة	التكرار	
13.3%	26	(0 – سنتين) خبرة
45.9%	90	(3-10) سنوات خبرة
28.3%	55	(10-15) سنة خبرة
12.8%	25	أكثر من 15 سنة خبرة
100.0%	196	الإجمالي

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

أن توزيع المشاركين وفقاً لسنوات الخبرة في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

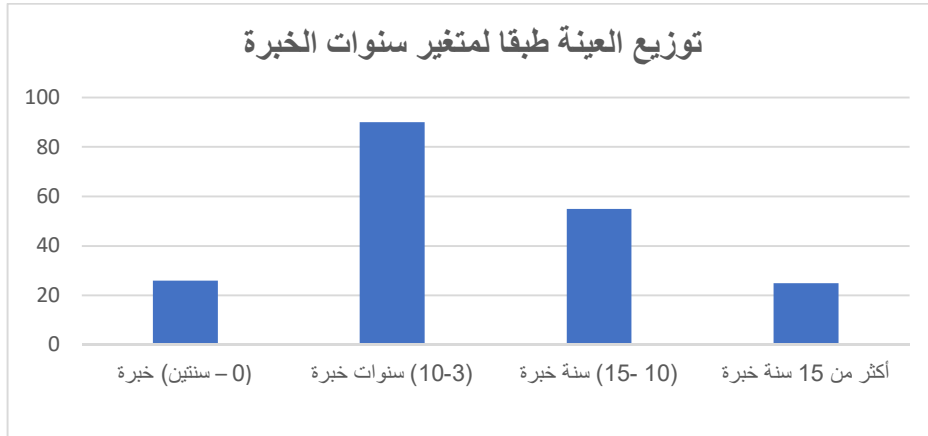
(0 – سنتين) خبرة (13.3%): تشكل هذه الفئة فئة صغيرة من المشاركين حيث بلغت 26 شخصاً فقط. (3-10) سنوات

خبرة (45.9%): تشمل هذه الفئة أكبر نسبة من المشاركين حيث بلغت 90 شخصاً. (10-15) سنة خبرة (28.3%): تشمل

هذه الفئة 55 شخصاً. أكثر من 15 سنة خبرة (12.8%): تعتبر هذه الفئة أقل فئة حيث بلغت 25 فرد.

شكل رقم 5-

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة



(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

متغير المسمى الوظيفي:

جدول رقم -20-

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي		
النسبة	التكرار	
26.0%	51	مدير
13.3%	26	عامل
53.6%	105	موظف
7.1%	14	أخري
100.0%	196	الإجمالي

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

النتائج الإحصائية بخصوص المسميات الوظيفية لموظفي قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية توضح توزيع

أعداد المشاركين في الدراسة وفقاً لمسميات وظائفهم:

مدير (26.0%): يظهر أن العاملين يشكلون نسبة كبيرة من العينة، حيث يشارك في الدراسة 15 مدير. عامل (13.3%):

تمثل هذه الفئة فئة صغيرة من المشاركين بلغت 26 فرد. موظف (53.6%): تمثل هذه الفئة نسبة صغيرة من المشاركين

بلغت 105 فرد. أخري (7.1%): تشمل هذه الفئة 14 مشاركاً من غير الموظفين السابق ذكرهم.

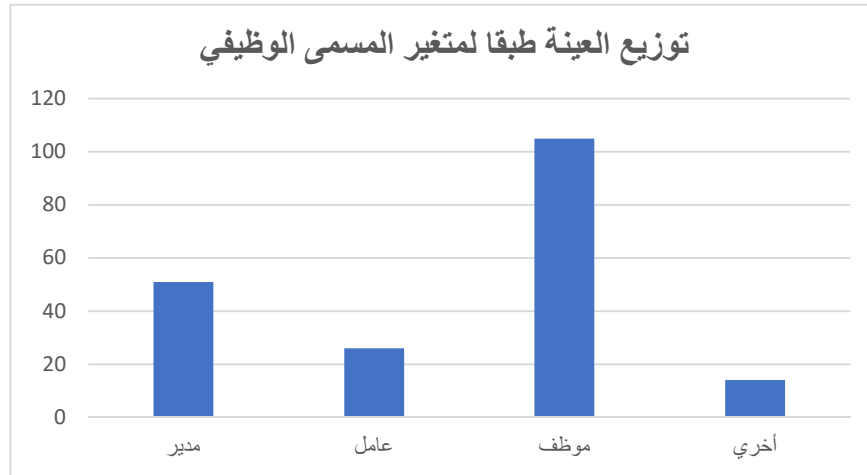
أن توزيع المشاركين وفقاً للمسميات الوظيفية يعكس تنوع الأدوار والمسؤوليات داخل فرق العمل. من الممكن أن يؤثر

نوع المسمى الوظيفي على دور سياسات إدارة المخاطر في تطوير أداء المؤسسات في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية

السعودية.

شكل رقم-6-

يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير المسمى الوظيفي



(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

بعد أن تناولت فصول الدراسة السابقة الإطار النظري والدراسات والبحوث السابقة وفروض الدراسة واجراءاتها، سيتناول هذا التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة بالأساليب الاحصائية ثم عرض لما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ثم مناقشة وتفسير هذه النتائج، وتقديم التوصيات والبحوث المقترحة وفيما يلي بيان ذلك:

اختبار الفرضيات ومناقشتها

الفرضية الرئيسية:

الفرض الصفري: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم سياسات إدارة المخاطر وتطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

الفرض البديل: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم سياسات إدارة المخاطر وتطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم -21-

نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Multiple regression) للفرضية الرئيسية

R	R Square	Adjusted R Square	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
0.714 ^a	0.510	0.497	18.725	5	3.745	39.525	0.000 ^b
			18.003	190	0.090		
			36.728	195			

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتفسير الظاهرة (دور سياسات إدارة المخاطر في تطوير أداء المؤسسات) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (سياسات إدارة المخاطر) والتابع (تطوير أداء المؤسسات) (0.714) وهي تشير إلى علاقة قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.510) أي أن المتغير المستقل (سياسات إدارة المخاطر) استطاع أن يفسر بنسبة (51.0%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.497).

كما ويظهر من الجدول السابق وباعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع والتي بلغت (39.525) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (0.000) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم -22-

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Multiple regression) للفرضية الرئيسية

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
0.002	3.101		236.	733.	Constant	
0.003	2.992	177.	049.	145.	تحليل المخاطر	1
0.031	2.179	126.	046.	101.	تقييم المخاطر	2
0.000	4.462	257.	041.	183.	اتخاذ القرار ومواجهة الخطر	3
0.000	4.039	239.	042.	170.	الرقابة المستمرة	4
0.000	4.384	250.	048.	208.	إدارة المعرفة للمخاطر	5
Dependent Variable: تطوير أداء المؤسسات						

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير أبعاد سياسات إدارة المخاطر على تطوير أداء المؤسسات يتبين أن بعد (تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، اتخاذ القرار ومواجهة الخطر، الرقابة المستمرة، إدارة المعرفة للمخاطر) لهم أثر إيجابي دال إحصائياً على المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات) عند مستوى المعنوية (0.05).

وبلغت قيمة (Beta) غير المعيارية لبعدها (تحليل المخاطر) 0.145، وبلغت قيمة (t) لها (2.992) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.002) أقل من (0.05)، وبلغت قيمة (Beta) غير المعيارية لبعدها (تقييم المخاطر) 0.101، وبلغت قيمة (t) لها (2.179) أقل من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.031) أكبر من (0.05)، وبلغت قيمة (Beta) غير المعيارية لبعدها (اتخاذ القرار ومواجهة الخطر) 0.183، وبلغت قيمة (t) لها (4.462) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.00) أقل من (0.05)، وبلغت قيمة (Beta) غير المعيارية لبعدها (الرقابة المستمرة) 0.170، وبلغت قيمة (t) لها

(4.039) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.000) أقل من (0.05)، وبلغت قيمة (Beta) غير المعيارية لبعـد (إدارة المعرفة للمخاطر) 0.208، وبلغت قيمة (t) لها (4.384) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$\hat{Y} = 0.733 + 0.145X_1 + 0.101X_2 + 0.183X_3 + 0.170X_4 + 0.208X_5$$

حيث:

$\hat{Y}$: المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات)

X_1 : البعد الأول للمتغير المستقل (تحليل المخاطر)

X_2 : البعد الثاني للمتغير المستقل (تقييم المخاطر)

X_3 : البعد الثالث للمتغير المستقل (اتخاذ القرار ومواجهة الخطر)

X_4 : البعد الرابع للمتغير المستقل (الرقابة المستمرة)

X_5 : البعد الرابع للمتغير المستقل (إدارة المعرفة للمخاطر)

أي أن زيادة وحدة واحدة في البعد الأول للمتغير المستقل (تحليل المخاطر) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.145) وحدة في المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات) في حالة ثبات باقي العوامل، زيادة وحدة واحدة في البعد الثاني للمتغير المستقل (تقييم المخاطر) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.101) وحدة في المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات) في حالة ثبات باقي العوامل، زيادة وحدة واحدة في البعد الثالث للمتغير المستقل (اتخاذ القرار ومواجهة الخطر) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.183) وحدة في المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات) في حالة ثبات باقي العوامل، زيادة وحدة واحدة في البعد الرابع للمتغير المستقل (الرقابة المستمرة) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.170) وحدة في المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات) في حالة ثبات باقي العوامل، زيادة وحدة واحدة في البعد الخامس للمتغير المستقل (إدارة المعرفة للمخاطر) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.208) وحدة في المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات) في حالة ثبات باقي العوامل، وفي حالة انعدام تأثير أبعاد المتغير المستقل (سياسات إدارة المخاطر) تكون قيمة المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات) 0.733.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم سياسات إدارة المخاطر وتطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية". توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لسياسات إدارة المخاطر على تطوير أداء المؤسسات.

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرض الصفري: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحليل المخاطر وتطوير أداء قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحليل المخاطر وتطوير أداء قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم -23-

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى

R	R Square	Adjusted R Square	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
0.475 ^a	0.226	0.222	8.292	1	8.292	56.570	0.000 ^b
			28.436	194	0.147		
			36.728	195			

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة (تأثير تحليل المخاطر على تطوير أداء المؤسسات) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (تحليل المخاطر) والتابع (تطوير أداء المؤسسات) (0.475) وهي تشير إلى علاقة متوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.226) أي أن المتغير المستقل (تحليل المخاطر) استطاع أن يفسر بنسبة (22.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل المذكور، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.222).

كما ويظهر من الجدول السابق وباعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية لبعده (تحليل المخاطر) والمتغير التابع والتي بلغت (56.570) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (0.000) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم -24-

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	11.545		0.208	2.402	Constant	1
0.000	7.521	0.475	0.052	0.391	تحليل المخاطر	
Dependent Variable: تطوير أداء المؤسسات						

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير تحليل المخاطر يتبين أن تحليل المخاطر لها أثر إيجابي دال إحصائياً بصورة منفردة على المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات) عند مستوى المعنوية (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.391)، وبلغت قيمة (t) لها (7.521) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.00) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$\hat{Y} = 2.402 + 0.391X_1$$

حيث:

$\hat{Y}$: المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات)

X_1 : المتغير المستقل (تحليل المخاطر)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (تحليل المخاطر) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.391) وحدة في المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات). وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (تحليل المخاطر) تكون قيمة المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات) 2.402.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحليل المخاطر وتطوير أداء قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لتحليل المخاطر على تطوير أداء المؤسسات.

الفرضية الفرعية الثانية:

الفرص الصفري: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر وتطوير أداء قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

الفرص البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر وتطوير أداء قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم -25-

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية

R	R Square	Adjusted R Square	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
0.421 ^a	0.177	0.173	6.505	1	6.505	41.755	0.000 ^b
			30.223	194	0.156		
			36.728	195			

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة (تأثير تقييم المخاطر على تطوير أداء المؤسسات) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (تقييم المخاطر) والتابع (تطوير أداء المؤسسات) (0.421) وهي تشير إلى علاقة قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.177) أي أن المتغير المستقل (تقييم المخاطر) استطاع أن يفسر بنسبة (17.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل المذكور، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.173).

كما ويظهر من الجدول السابق وباعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية لبعده (تقييم المخاطر) والمتغير التابع والتي بلغت (41.755) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (0.000) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم -26-

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثانية

Coefficients ^a						
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	12.409		0.210	2.607	Constant	1
0.000	6.462	0.421	0.052	0.338	تقييم المخاطر	
Dependent Variable: تطوير أداء المؤسسات						

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير تقييم المخاطر يتبين أن تقييم المخاطر لها أثر إيجابي دال إحصائياً بصورة منفردة على المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات) عند مستوى المعنوية (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.338)، وبلغت قيمة (t) لها (6.462) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.00) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$\hat{Y} = 2.607 + 0.338X_2$$

حيث:

$\hat{Y}$: المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات)

X_2 : المتغير المستقل (تقييم المخاطر)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (تقييم المخاطر) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.338) وحدة في المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات). وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (تقييم المخاطر) تكون قيمة المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات) 2.607.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر وتطوير أداء قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لتقييم المخاطر على تطوير أداء المؤسسات.

الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرض الصفري: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر وتطوير أداء قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر وتطوير أداء قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم -27-

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

R	R Square	Adjusted R Square	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
0.503 ^a	0.253	0.249	9.304	1	9.304	65.816	0.000 ^b
			27.424	194	0.141		
			36.728	195			

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة (تأثير اتخاذ القرار ومواجهة الخطر على تطوير أداء المؤسسات) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (اتخاذ القرار ومواجهة الخطر) والتابع (تطوير أداء المؤسسات) (0.503) وهي تشير إلى علاقة قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.253) أي أن المتغير المستقل (اتخاذ القرار ومواجهة الخطر) استطاع أن يفسر بنسبة (25.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل المذكور، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.249).

كما ويظهر من الجدول السابق وباعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية لبعد (اتخاذ القرار ومواجهة الخطر) والمتغير التابع والتي بلغت (65.816) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (0.000) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم -28-

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	14.401		0.176	2.539	Constant	1
0.000	8.113	0.503	0.044	0.359	اتخاذ القرار ومواجهة الخطر	
Dependent Variable: تطوير أداء المؤسسات						

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير اتخاذ القرار ومواجهة الخطر يتبين أن اتخاذ القرار ومواجهة الخطر لها أثر إيجابي دال إحصائياً بصورة منفردة على المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات) عند مستوى المعنوية (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.359)، وبلغت قيمة (t) لها (8.113) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.00) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$\hat{Y} = 2.539 + 0.359X_3$$

حيث:

$\hat{Y}$: المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات)

X_3 : المتغير المستقل (اتخاذ القرار ومواجهة الخطر)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (اتخاذ القرار ومواجهة الخطر) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.359) وحدة في المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات). وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (اتخاذ القرار ومواجهة الخطر) تكون قيمة المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات) 2.539.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر وتطوير أداء قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لاتخاذ القرار ومواجهة الخطر على تطوير أداء المؤسسات.

الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرض الصفري: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرقابة المستمرة وتطوير أداء قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرقابة المستمرة وتطوير أداء قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم -29-

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة

R	R Square	Adjusted R Square	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
0.496 ^a	0.246	0.243	9.053	1	9.053	63.459	0.000 ^b
			27.675	194	0.143		
			36.728	195			

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة (تأثير الرقابة المستمرة على تطوير أداء المؤسسات) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (الرقابة المستمرة) والتابع (تطوير أداء المؤسسات) (0.496) وهي تشير إلى علاقة قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.246) أي أن المتغير المستقل (الرقابة المستمرة) استطاع أن يفسر بنسبة (24.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل المذكور، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.243).

كما ويظهر من الجدول السابق وبالاتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية لبعدها (الرقابة المستمرة) والمتغير التابع والتي بلغت (63.459) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (0.000) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم -30-

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الرابعة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
0.000	14.485		0.177	2.651	Constant	1
0.000	7.966	0.496	0.044	0.353	الرقابة المستمرة	
Dependent Variable: تطوير أداء المؤسسات						

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير الرقابة المستمرة يتبين أن الرقابة المستمرة لها أثر إيجابي دال إحصائياً بصورة منفردة على المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات) عند مستوى المعنوية (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.353)، وبلغت قيمة (t) لها (7.966) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.00) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$\hat{Y} = 2.651 + 0.353X_4$$

حيث:

$\hat{Y}$: المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات)

X_3 : المتغير المستقل (الرقابة المستمرة)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (الرقابة المستمرة) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.353) وحدة في المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات). وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (الرقابة المستمرة) تكون قيمة المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات) 2.561.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرقابة المستمرة وتطوير أداء قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) للرقابة المستمرة على تطوير أداء المؤسسات.

الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرض الصفري: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة للمخاطر وتطوير أداء قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

الفرض الصفري: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة للمخاطر وتطوير أداء قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم -31-

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الخامسة

R	R Square	Adjusted R Square	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
0.500 ^a	0.250	0.246	9.175	1	9.175	64.602	0.000 ^b
			27.553	194	0.142		
			36.728	195			

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة (تأثير إدارة المعرفة للمخاطر على تطوير أداء المؤسسات) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة للمخاطر) والتابع (تطوير أداء المؤسسات) (0.500) وهي تشير إلى علاقة قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.250) أي أن المتغير المستقل (إدارة المعرفة للمخاطر) استطاع أن يفسر بنسبة (25.0%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل المذكور، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.246).

كما ويظهر من الجدول السابق وباعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية لبعدها (إدارة المعرفة للمخاطر) والمتغير التابع والتي بلغت (64.602) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (0.000) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم -32-

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الرابعة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
0.000	10.596		0.213	2.256	Constant	1
0.000	8.038	0.500	0.052	0.417	إدارة المعرفة للمخاطر	
Dependent Variable: تطوير أداء المؤسسات						

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير إدارة المعرفة للمخاطر يتبين أن إدارة المعرفة للمخاطر لها أثر إيجابي دال إحصائياً بصورة منفردة على المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات) عند مستوى المعنوية (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.417)، وبلغت قيمة (t) لها (8.038) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.00) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$\hat{Y} = 2.256 + 0.417X_5$$

حيث:

$\hat{Y}$: المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات)

X_3 : المتغير المستقل (إدارة المعرفة للمخاطر)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (إدارة المعرفة للمخاطر) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.417) وحدة في المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات). وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (إدارة المعرفة للمخاطر) تكون قيمة المتغير التابع (تطوير أداء المؤسسات) 2.256.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة للمخاطر وتطوير أداء قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لإدارة المعرفة للمخاطر على تطوير أداء المؤسسات.

الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح

تمهيد.

يتضمن هذا الجزء تقديم النتائج التي تم الوصول إليها في الدراسة، ومناقشتها بتفصيل، وبالارتكاز إلى هذه النتائج، تم توجيه مجموعة من التوصيات، وسيتم ذكر محاور الفصل على النحو التالي:

تحليل النتائج ومناقشتها

أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الرئيسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم سياسات إدارة المخاطر وتطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية". وذلك عند مستوى دلالة (0.05) لسياسات إدارة المخاطر على تطوير أداء المؤسسات، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة أولاد امبارك سميرة (2015)، والتي أوضحت وجود إدارة المخاطر تتماشى مع نشاطها وأنها تحقق هامش ملاءة مالية معتبر.

أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الفرعية الأولى على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تحليل المخاطر وتطوير أداء قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية"، بمستوى دلالة (0.05) لتحليل المخاطر على تطوير أداء المؤسسات، وهو ما اتفق مع دراسة (Mohsen Jafari and others، 2011)، والتي أوضحت بوجود علاقة إيجابية ومعنوية بين إدارة المخاطر الكلية وأداء الشركة في الشركات التي استثمرت في البحث والتطوير والابتكارات، ودراسة (Lagat Fredrick Kiprop، 2017)، التي أوضحت وجود تأثير إيجابي لتقييم المخاطر ($r= 813, p<.05$) على أداء المؤسسات المالية، وكان لتقييم المخاطر علاقة إيجابية بأداء المؤسسات المالية.

أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الفرعية الثانية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر وتطوير أداء قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية"، بمستوى دلالة (0.05) لتقييم المخاطر على تطوير أداء المؤسسات، وهو ما توافق مع دراسة (Girish Karunakaran Nair and others، 2014)، والتي أوضحت أن تحليل تقييم المخاطر، وممارسات إدارة المخاطر، وتحديد المخاطر، وتقييم مخاطر الائتمان هي الأبعاد المحددة التي تؤثر على أداء الأعمال.

أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الفرعية الثالثة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر وتطوير أداء قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية"، بمستوى دلالة (0.05) لاتخاذ القرار ومواجهة الخطر على تطوير أداء المؤسسات، وهو ما يتوافق مع دراسة (Lagat Fredrick Kiprop، 2017)، والتي أكدت على

أهمية هيكل الملكية كنظام لحكومة الشركات الذي يخفف بشكل كبير من العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر وأداء المؤسسات المالية ويمكنه استغلال مختلف ممارسات إدارة المخاطر في التحديد والتحليل والتقييم، وينبغي تعزيز المراقبة لتحقيق الكفاءة في أداء المؤسسات المالية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء وتنفيذ وتحديد المخاطر وتحليلها.

أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الفرعية الرابعة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الرقابة المستمرة وتطوير أداء قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية"، بمستوى دلالة (0.05) للرقابة المستمرة على تطوير أداء المؤسسات، وهو ما يتوافق مع دراسة (Lagat Fredrick Kiprop، 2017)، والتي أوضحت أهمية تعزيز المراقبة لتحقيق الكفاءة في أداء المؤسسات المالية.

أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الفرعية الخامسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة للمخاطر وتطوير أداء قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية"، بمستوى دلالة (0.05) لإدارة المعرفة للمخاطر على تطوير أداء المؤسسات. وهو ما توافقت مع نتائج دراسة (Mohsen Jafari and others، 2011)، والتي أوضحت أن وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين إدارة المخاطر الكلية وأداء الشركة في الشركات التي تتمتع بمستوى أكبر من رأس المال الفكري والصناعات التي تتمتع بنمو معرفي سريع.

التوصيات

1. تعزيز تطبيق سياسات إدارة المخاطر في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، وذلك لتحسين أداء المؤسسات في هذا القطاع، مع التركيز على تحليل المخاطر وإدارتها بشكل شامل وفعال.
2. تعزيز جهود تحليل المخاطر وتطويرها في قطاع الاتصالات، استناداً إلى العلاقة الإيجابية المؤكدة بين تحليل المخاطر وأداء المؤسسات.
3. تعزيز دور القرارات الفاعلة في مواجهة المخاطر، وذلك لتعزيز أداء قطاع الاتصالات، مع الاستفادة من العلاقة الإيجابية المؤكدة بين اتخاذ القرار وتطوير أداء المؤسسات.

4. تعزيز الرقابة المستمرة كوسيلة فعالة لتحقيق الكفاءة في أداء قطاع الاتصالات، مع التركيز على تطبيق الأنظمة والمعايير الدقيقة لضمان التحكم الفعال في المخاطر.
5. تعزيز إدارة المعرفة للمخاطر كجزء أساسي من إدارة المخاطر الشاملة، بناءً على العلاقة الإيجابية المؤكدة بين إدارة المعرفة للمخاطر وتطوير أداء المؤسسات في القطاع.
6. تعزيز التوجهات والممارسات التي تعزز إدارة المخاطر بشكل متكامل في قطاع الاتصالات، بما في ذلك توفير التدريب المستمر للموظفين وتعزيز الوعي بأهمية التحليل والتقييم المستمر للمخاطر.
7. تطوير آليات لقياس ومتابعة أداء إدارة المخاطر في المؤسسات الاتصالات، مع إجراء تقييم دوري لفاعلية السياسات والإجراءات المعتمدة.
8. تشجيع التحول نحو ثقافة منظمة تركز على الابتكار والتجربة المستمرة في مجال إدارة المخاطر، مع تشجيع التفكير المبتكر في تطوير أساليب جديدة للتعامل مع التحديات والفرص.
9. تعزيز التفاعل مع الجهات المعنية الحكومية والمنظمات الدولية في مجال إدارة المخاطر، لاستفادة من التجارب الدولية وتبادل المعرفة والممارسات الأفضل.

الجزء الرابع: ملاحق الدراسة

مراجع الدراسة العربية والأجنبية

ملاحق الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أندرسون، إدوارد. (2018). إدارة مخاطر الأعمال النماذج والتحليلات، ترجمة عبد الفتاح، عاصم سيد، القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع، ص 23.
- إبراهيم، فاطمة أحمد زكي. (2022). تصور مقترح لإدارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء جائزة مصر للتميز الحكومي، مجلة التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية بالقاهرة، العدد (194)، الجزء (2)، ص 88.
- بركاوي، أسماء (2018). أثر المخاطر غير النظامية على أداء المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة بنك البحرين الإسلامي للفترة 2008 – 2017)، جامعة أحمد دراية ادرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 11.
- البنك المركزي المصري. (2012). إدارة المخاطر المؤسسية، مبادرة التثقيف والخدمات المالية، المبادرة القومية للمعهد المصرفي المصري، العدد الخامس والعشرون، ص 3.
- حجاج، عبد الرؤوف. (2007). الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها: دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور في الوادي، رسالة لنيل درجة الماجستير بقسم علوم التسيير بكلية التسيير والعلوم الاقتصادية بجامعة 20 أوت بسكيكدة، ص. ص 11- 13.
- حماد، طارق عبد العال. (2003). إدارة المخاطر (أفراد- إدارات- شركات- بنوك)، الإسكندرية، ص 32.
- الحاج أمين، شريط؛ هدي بلعويجي. (2020). إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 26.
- الحسيني، راقية جواد ناجي. (2007). تصميم وبناء نظام معلومات إدارة الخطر في الشركات الصناعية: شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية في الحلة كنموذج تطبيقي، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس الكلية التقنية، ص 47.

- الحياصات، خالد محمد. (2006). معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثاني، العدد الرابع، ص 563.
- الخياط، أحمد مصبح. (2019). تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، الكويت، ص. ص 327-330.
- الدسوقي، وليد. (2019). نموذج تطبيقي لمنهجية تقييم نضج إدارة المخاطر بالمؤسسات، صندوق النقد العربي، ص1.
- رشاد، عبد الناصر محمد؛ حباكة، أمل سعيد. (2017). تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكلتي التربية بجامعتي عين شمس والمجموعة: دراسة مقارنة، مجلة الإدارة التربوية، العدد السادس عشر، ص 35.
- روفيد، جوناثان. (2008). إدارة مخاطر الأعمال: دليل عملي لحماية أعمالك، ترجمة إصلاح، علا أحمد، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ص. ص 39-40.
- سميرة، أولاد امبارك. (2015). دور إدارة المخاطر في تحسين أداء مؤسسات التأمين (دراسة حالة شركة الوطنية للتأمين saa غارداية خلال سنتي (2012-2013)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، ص 5.
- عتاش، عبده أحمد عبده. (2011). إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المصرية، كلية التجارة، جامعة طنطا، ص 3.
- العدلوني، محمد أكرم. (2002). العمل المؤسسي، دار بن حزم، بيروت، ص. ص 22-23.
- بن على، بلعوز. (2009). استراتيجية إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث، جامعة الشلف، العدد7، ص331.

- العنزي، سعد على حمود؛ الدليحي، عراك عبود عمير. (2015). تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد السابع، العدد الثالث عشر، العراق، ص 575.
- لطيفة، عبدلي. (2012). دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الأسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة) كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 13.
- مباركية، شيماء؛ وردة، رحالي. (2020). دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز – امتياز التوزيع- تبسة – خلال الفترة 2015-2019)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي- تبسة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر، ص 14.
- مرابطي، نوال. (2012). دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص 16.
- موسي، شقيري نوري؛ إبراهيم، محمود. (2012). إدارة المخاطر، الطبعة الاولى، عمان، ص 40.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- Girish Karunakaran Nair and others. (2014). "Influence of Risk Management on Performance: An Empirical Study of International Islamic Bank", International Journal of Economics and Financial Issues, Vol. 4, No. 3, p 549.
- ISO (2018). International Standard ISO 31000- Risk management— Guidelines Management, Second Edition, Geneva, ISO, p1.
- Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan. (2970). "Determining sample size for research activities." Educational and psychological measurement 30.3, p. p 607-610.
- Lagat Fredrick Kiprop. (2017). "EFFECT OF RISK EVALUATION ON PERFORMANCE OFFINANCIAL INSTITUTIONS", Journal of Accounting, Moi University, Vol.2, Issue2 No.3, p 55.
- Mohsen Jafari and others. (2011). "Effective risk management and company's performance: Investment in innovations and intellectual capital using behavioral and practical approach", Journal of Economics and International Finance, Vol. 3 (15), p 1.
- Wu, Desheng Dash & Olson, David L. (2015). Enterprise Risk Management in Finance, United Kingdom: Palgrave Macmillan, p1.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

- متاني، راما. (2022). أنواع إدارة المخاطر، موضوع، متاح على الرابط التالي:

https://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%86%D9%88%D8%A7%D8%B9_%D8%A5%D8%AF%D8

تم [A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1](https://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%86%D9%88%D8%A7%D8%B9_%D8%A5%D8%AF%D8) ،

الاطلاع عليه بتاريخ 2024/3/24.

- منصة إدارة المخاطر. (2021). إدارة المخاطر المؤسسية، متاح على الرابط التالي:

<http://rmp.work/upload/rmp-book1.pdf> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/3/24.

الملاحق

استمارة الاستبيان

تقييم سياسات إدارة المخاطر وأثرها على تطوير أداء المؤسسات (دراسة حالة قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

عزيزي المشارك تحية طيبة وبعد.....

نقدم لكم مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بموضوع تقييم سياسات إدارة المخاطر وأثرها على تطوير أداء المؤسسات في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية وهذه الاستبانة لن تأخذ الكثير من وقتكم فنحن نقدم لكم هذه الاستبانة لكي نقوم بإعداد دراسة عن تقييم سياسات إدارة المخاطر وأثرها على تطوير أداء المؤسسات وأننا في حاجة مساعدتكم لنا في ملئ هذه الاستبانة، لذلك نطلب من حضراتكم قراءة الأسئلة بتمعن واختيار الإجابة التي تعكس رأيكم، مع العلم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة يتم استخدامها فقط لأجراء بحث علمي وأنها ستكون سرية تامة ولم يتم نشرها.

المحور الأول: البيانات الديموغرافية

1. الجنس:

○ ذكر

○ أنثى

2. العمر:

○ (23-26) سنة.

○ (26-35) سنة

○ (35-45) سنة

○ أكثر من 45 سنة

3. المؤهل العلمي

○ دبلوم

○ بكالوريوس

○ ماجستير

○ دكتوراه

4. إجمالي عدد سنوات الخبرة

- ☐ (0 – سنتين) خبرة
- ☐ (3-10) سنوات خبرة
- ☐ (10-15) سنة خبرة
- ☐ أكثر من 15 سنة خبرة

5. المسمى الوظيفي

- ☐ عامل
- ☐ موظف
- ☐ مدير
- ☐ اخري

المحور الثاني: سياسات إدارة المخاطر

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: تحليل المخاطر						
1	تقوم إدارة قطاع الاتصالات بوضع إطار عام للعمل بنظام إدارة المخاطر وفقاً للقوانين والإجراءات.					
2	في قطاع الاتصالات يتم تحديد المخاطر وأساليب التعامل معها وفقاً للأولويات.					
3	تحليل المخاطر ضروري لتحقيق سهولة في قياس مراحل إدارة المخاطر.					
4	تحليل المخاطر من الأمور الضرورية للمساعدة في الكشف عن المخالفين.					
5	الاهتمام بالمخاطر التشغيلية من أولويات إدارة المخاطر.					
البعد الثاني: تقييم المخاطر						
1	تعد إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من تقييم المؤسسات.					
2	التواصل مع الإدارة العليا لمناقشة الإجراءات التي من الممكن اتخاذها لتقييم إدارة المخاطر.					
3	تعمل إدارة المخاطر وتقييم المؤسسات على زيادة ثقة أصحاب المصلحة في المؤسسة.					
4	تعد إدارة المخاطر في تقييم المؤسسات مهمة لضمان استمرارية عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها.					

5	لإدارة المخاطر دور هام في تحديد وتقييم وتنظيم استراتيجية المؤسسات.				
البعد الثالث: اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر					
1	تساعد إدارة المخاطر صانعي القرار على الرؤية القيمة التي تدعم اتخاذ القرارات والخيارات بالمؤسسات.				
2	يؤثر حجم المؤسسة على إدارة المخاطر بشكل فعال ومتكافئ.				
3	وجود خدمات استشارية تحسين مستوي إدارة المخاطر.				
4	تقوم إدارة المخاطر على تقييم وتحسين كفاءة أداء المؤسسة وكفاءتها.				
5	الإدارة العليا بتبني برنامج لإدارة المخاطر عند غياب إطار إدارة المخاطر.				
البعد الرابع: الرقابة المستمرة					
1	يتم تطبيق معايير الانتقاء لإحكام الرقابة طبقاً لتوجهات إدارة المخاطر.				
2	يوجد في قطاع الاتصالات معدات فحص كافية.				
3	تعتمد الإدارة على خبرات ومهارات فرق العمل باعتبارها أحد أساليب تحقيق فعالية الرقابة.				
4	يعتبر إنشاء إطار عمل للمؤسسات يعد من المتطلبات الضرورية لضمان إدارة المخاطر بشكل فعال ومتكافئ.				
5	وجود ضوابط رقابية للتحكم بمخاطر المؤسسة الواجب تقييم كفاءتها وفعاليتها.				
البعد الخامس: إدارة المعرفة للمخاطر					

					1	تقوم إدارة المخاطر بشكل أساسي على إدارة المؤسسات بشكل مناسب لتحقيق تميزها"
					2	أن إدارة المخاطرة بالمؤسسات هي الفرصة للخسارة التي تحدث نتيجة إجراء يحتوي على الشك وعدم اليقين.
					3	الإدارة الفعالة للمخاطر أمراً أساسياً لنجاح تحديث الإحصاءات الوطنية للمؤسسات.
					4	تساعد إدارة المخاطر المؤسسات على تحسين سمعتها من خلال إظهار أخذها للمخاطر على محمل الجد.
					5	تقوم المخاطرة على تشجيع ثقافة الابتكار والمهارة والكفاءة بإدارة المؤسسات.

المحور الثالث: تطوير أداء المؤسسات

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يملك قطاع الاتصالات مختلف برامج التكنولوجيا الحديثة التي تمكنها من تطوير الأداء.					
2	يقوم قطاع الاتصالات بالاستغلال الأمثل للتكنولوجيا في إطار متزن وغير مفرط لتطوير الأداء.					
3	يسعى قطاع الاتصالات إلى الانفتاح على الأسواق وتقديم فرص للنمو وتحسين وتطوير النشاطات.					
4	يقوم قطاع الاتصالات بالالتزام باللوائح والقوانين التنظيمية والإدارية التي تصدرها الإدارة العليا.					
5	يتبنى قطاع الاتصالات أساليب العمل الحديثة لرفع كفاءة أداء الموارد البشرية.					
6	يقوم قطاع الاتصالات بدعم الكفاءات البشرية بدورات تكوينية لتمكين اليد العاملة.					
7	يؤيد قطاع الاتصالات القوانين التنظيمية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الأداء الفعال.					
8	تسعى إدارة قطاع الاتصالات إلى إعداد الموظفين تحسباً لحدوث تغيرات في بيئة لعمل.					
9	يهتم قطاع الاتصالات بالاستعانة بمدرّبين ذو كفاءة عالية بهدف تدريب العاملين.					
10	يحرص قطاع الاتصالات على مواكبة التطورات الفنية والتقنية ورفع كفاءة العاملين.					

رابط الاستبيان : <https://forms.gle/tLCHpA6ficTaxJgm8>

المستخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على ماهية إدارة المخاطر، وتوضيح أهم المخاطر التي يوجهها قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، والتعرف على مدى التطبيق الفعلي لمختلف خطوات ومراحل إدارة المخاطر في شكلها العلمي داخل المؤسسة، ومحاولة التعرف على مدى اهتمام إدارة قطاع الاتصالات في المملكة بإدارة المخاطر التي تتعرض لها أثناء عملها، ومعرفة وفهم خطوات ووسائل إدارة المخاطر والأسس التي تقوم عليها، وكذلك مختلف القواعد التي تحكمها، وبناء نموذج يوضح العلاقة بين إدارة المخاطر وتطوير أداء المؤسسات، واعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة الذي تهدف إلى توضيح العلاقة بين بعض المتغيرات ودراسة تأثيرهم، حيث سيتم من خلاله وصف العلاقة بين متغيرات محل الدراسة المتمثلة في سياسات إدارة المخاطر وتطوير أداء المؤسسات في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (196) عينة لدراسة دور سياسات إدارة المخاطر في تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتوصل الباحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم سياسات إدارة المخاطر وتطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية". وذلك عند مستوى دلالة (0.05) لسياسات إدارة المخاطر على تطوير أداء المؤسسات، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تحليل المخاطر وتطوير أداء قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، وأوصى الباحث بضرورة تطبيق سياسات إدارة المخاطر في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، وذلك لتحسين أداء المؤسسات في هذا القطاع، مع التركيز على تحليل المخاطر وإدارتها بشكل شامل وفعال، وتعزيز التوجهات والممارسات التي تعزز إدارة المخاطر بشكل متكامل في قطاع الاتصالات، بما في ذلك توفير التدريب المستمر للموظفين وتعزيز الوعي بأهمية التحليل والتقييم المستمر للمخاطر، وتطوير آليات لقياس ومتابعة أداء إدارة المخاطر في المؤسسات الاتصالات، مع إجراء تقييم دوري لفاعلية السياسات والإجراءات المعتمدة.

Abstract

The study aims to identify the nature of risk management, elucidate the major risks faced by the telecommunications sector in the Kingdom of Saudi Arabia, and determine the actual application level of various risk management steps and stages in their scientific form within the organization. It also seeks to understand the extent of interest of the telecommunications sector in Saudi Arabia in managing the risks it encounters during its operations, and to understand the steps, means, and principles of risk management, along with the various governing rules. Furthermore, the study aims to build a model illustrating the relationship between risk management and institutional performance. The current study adopted a descriptive-analytical approach as it is suitable for the study's objective, aiming to clarify the relationship between certain variables and studying their impact. Through this approach, the relationship between the variables under study, represented by risk management policies and institutional performance in the telecommunications sector in Saudi Arabia, will be described. The study sample consisted of 196 participants to examine the role of risk management policies in improving institutional performance in the telecommunications sector in Saudi Arabia. The study relied on the questionnaire tool to obtain primary data from the study population. The researcher found a statistically significant impact between evaluating risk management policies and improving institutional performance in the telecommunications sector in Saudi Arabia, with a significance level of 0.05 for risk management policies on institutional performance, and the presence of a statistically significant impact between risk analysis and the development of performance in the telecommunications sector in Saudi Arabia. The researcher recommended the necessity of implementing risk management policies in the telecommunications sector in Saudi Arabia to enhance the performance of institutions in this sector, with a focus on comprehensive and effective risk analysis and management, and enhancing guidelines and practices that

promote integrated risk management in the telecommunications sector, including providing continuous training for employees and raising awareness of the importance of continuous risk analysis and evaluation, and developing mechanisms for measuring and monitoring the performance of risk management in telecommunications institutions, along with conducting periodic evaluations of the effectiveness of adopted policies and procedures.

**Evaluating risk management policies and their impact on
developing the performance of institutions:
(A case study of the telecommunications sector in the Kingdom of
Saudi Arabia)**

Preparation:

- 1- Turki al refaie**
- 2- Hana al Somali**
- 3- Hani Mohammed**

Supervision:

Dr. Walid Abdel Jawad Soleiman Sediq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohamed Hassan

2024