

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة المخاطر

أثر تطبيق إدارة المخاطر في تحقيق الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية

على شركة تطوير خدمات النقل رافد

إعداد الطالب/

نجلاء فارس الايداء

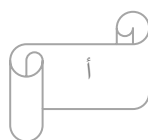
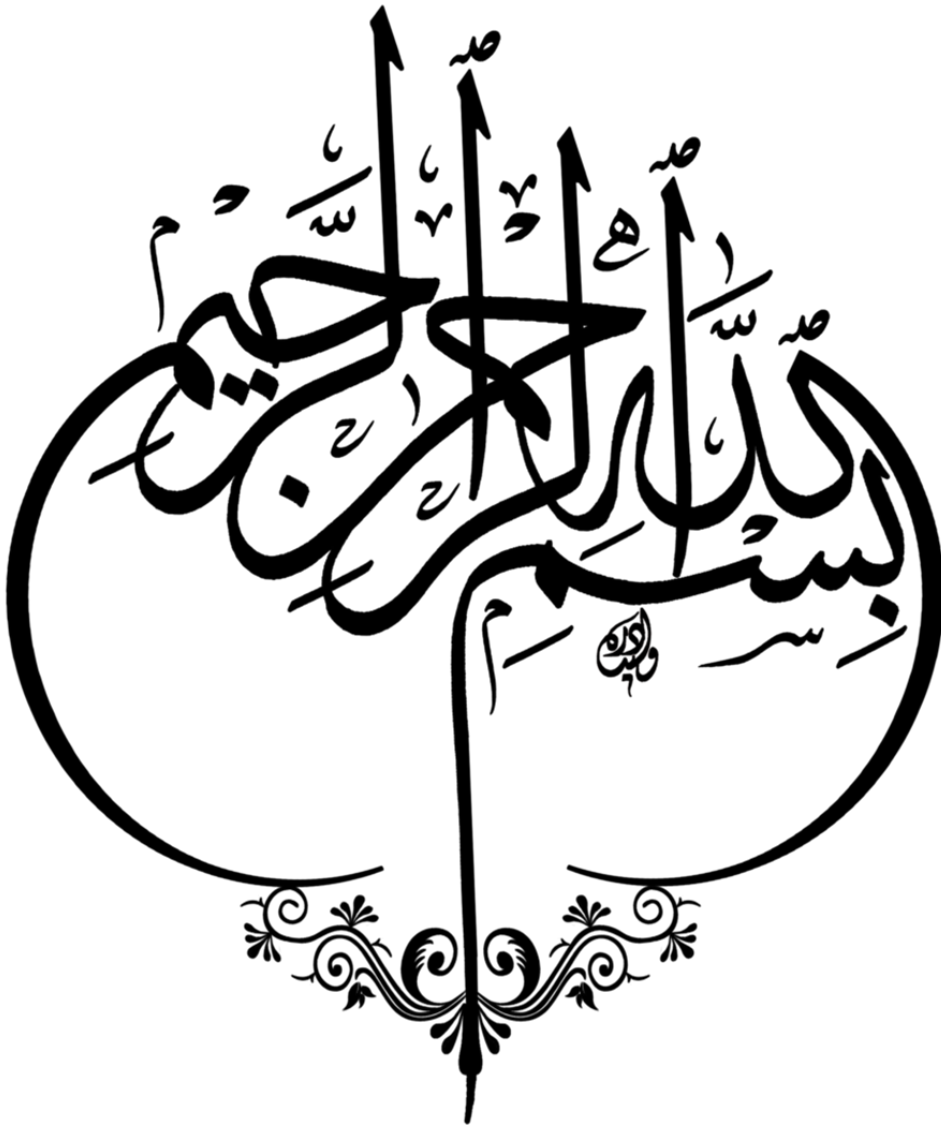
233002101

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2024



إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من وهبوني الحياة والأمل، والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة،
ومن علموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر

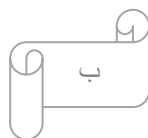
براء وإحسانا، ووفاء لهما والدي العزيز، ووالدتي العزيزة. إلى من
وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين

من كانوا عوناً لي في رحلة بحثي إخواني وأخواتي. إلى من كاتفتني
ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية إلى رفيقة دربي

وأخيراً إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام
هذه الدراسة

سائلة المولى أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة. ثم إلى
كل طالب علم سعى بعلمه، ليفيد الإسلام والمسلمين

بكل ما أعطاه الله من علم ومعرفة



شكر ونفاس

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي ...

الأستاذ الدكتور/ الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

الأستاذ الدكتور/ فايز جراد

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

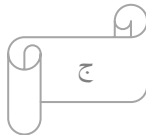
دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من

المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .



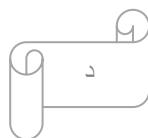
المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق إدارة المخاطر في تحقيق الفاعلية التنظيمية في شركة تطوير خدمات النقل رافد ، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (400) فرداً من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في شركة تطوير خدمات النقل رافد ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيعه استبيان على مجتمع الدراسة كاملاً، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (372) استبانة، وقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (V26.SPSS) .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق تطبيق إدارة المخاطر بأبعاده (مخاطر الموارد مخاطر السمعة مخاطر الثقافة التنظيمية مخاطر المعلومات) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في شركة تطوير خدمات النقل رافد .

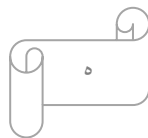
وأوصت الدراسة بتعزيز الفاعلية التنظيمية من خلال تطوير التخطيط للأهداف الموضوعية ومتابعة تنفيذ الأهداف قبل البدء بها لضمان فاعلية تنفيذها أهداف رؤية ورسالة الشركة وتحديد الأولويات، و عقد دورات وورش تدريبية متخصصة لتنمية المهارات لدى العاملين في جميع المستويات الإدارية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر - الفاعلية التنظيمية - شركة تطوير خدمات النقل رافد .

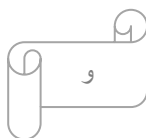


قائمة المحتويات

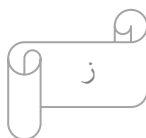
أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	إهداء
ج.....	شكر وتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	مقدمة
3.....	1.1 مشكلة الدراسة
5.....	2.1 أهمية الدراسة
5.....	الأهمية العلمية
5.....	الأهمية العملية
6.....	3.1 أهداف الدراسة
7.....	4.1 تساؤلات الدراسة
7.....	5.1 فروض الدراسة
8.....	6.1 منهجية الدراسة
9.....	7.1 الدراسات السابقة
9.....	دراسات باللغة العربية



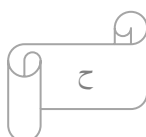
14.....	دراسات باللغة أجنبية.....
20.....	8.1 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة.....
21.....	9.1 الفجوة البحثية.....
21.....	10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....
22.....	11.1 أدوات الدراسة :.....
23.....	12.1 حدود الدراسة:.....
24.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
24.....	المبحث الأول: المخاطر.....
24.....	1.1.2 تعريف المخاطر (Risk).....
25.....	2.1.2 العلاقة بين المخاطر (Risk) وعدم التأكد (Uncertainty):.....
25.....	3.1.2 أنواع المخاطر:.....
27.....	4.1.2 مصفوفة المخاطر.....
27.....	5.1.2 مفهوم إدارة المخاطر:.....
28.....	6.1.2 مراحل إدارة المخاطر:.....
28.....	7.1.2 عوامل النجاح الحاسمة لعملية إدارة المخاطر:.....
29.....	8.1.2 أهداف إدارة المخاطر:.....
30.....	9.1.2 مؤشرات الإنذار المبكرة :.....
30.....	10.1.2 المحددات الأساسية لتقبل المخاطر:.....
31.....	11.1.2 مبادئ قبول المخاطر:.....
31.....	12.1.2 مسؤولية مجلس الإدارة في عملية إدارة المخاطر:.....



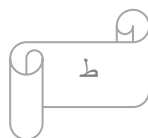
32.....	13.1.2 إطار إدارة مخاطر الانتماء
34.....	14.1.2 إطار إدارة المخاطر التشغيلية:
35.....	15.1.2 مصادر المخاطر التشغيلية وأنواعها :
37.....	المبحث الثاني: إدارة مخاطر الأعمال
37.....	1.2.2 مفهوم المخاطر
38.....	2.2.2 نشأة إدارة المخاطر الحديثة:
40.....	3.2.2 أنواع المخاطر
44.....	4.2.2 خطوات عملية إدارة المخاطر:
48.....	المبحث الثالث: الفاعلية التنظيمية
48.....	تمهيد:
49.....	1.3.2 مفهوم الفاعلية التنظيمية:
50.....	2.3.2 أهمية الفاعلية التنظيمية
51.....	3.3.2 الصور التنظيمية للفاعلية التنظيمية:
52.....	4.3.2 مستويات الفاعلية التنظيمية:
52.....	5.3.2 مؤشرات الفاعلية التنظيمية
53.....	6.3.2 مداخل قياس الفاعلية التنظيمية
55.....	7.3.2 العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية:
57.....	8.3.2 الصعوبات التي تواجه قياس الفاعلية التنظيمية
59.....	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم
59.....	مقدمة:



1.3 منهج الدراسة:	59
2.3 مجتمع الدراسة:	59
3.3 أداة الدراسة :	61
4.3 صدق أداة الدراسة:	62
5.3 مقياس أداة الدراسة:	65
6.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة:	66
الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات	67
تمهيد	67
1.4 أولاً: نتائج الإحصاء الوصفي:	67
1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:	67
2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:	76
2.4 اختبار الفرضيات :	84
1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى:	84
2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى:	87
3.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية:	90
4.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة:	93
5.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة:	96
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	99
1.5 عرض النتائج ومناقشتها	99
2.5 المقترحات والتوصيات	102



102.....	1.2.5 المقترحات والتوصيات العملية.
103.....	2.2.5 المقترحات والتوصيات العلمية.
104.....	Abstract
105.....	المراجع.
105.....	أولاً: المراجع العربية.
108.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.
111.....	الملاحق.
112.....	استمارة استبيان.



قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
(1)	الجدول (1) شركة صناعات الأدوية المبحوثة وأعداد وخصائص المبحوثين الشخصية والوظيفية	60
(2)	الجدول (2) معاملات الارتباط للفقرة مع الدرجة الكلية الذي تنتهي إليه باستخدام اختبار Pearson Correlation للتعرف إلى صدق البناء لمقياس الدراسة	62
(3)	الجدول (3): معاملات الثبات لفقرات أداة الدراسة باستخدام اختبار كرونباخ ألفا	64
(4)	الجدول (4): مقياس ليكرت الخماسي	65
(5)	الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى تطبيق إدارة المخاطر وكل بعد من أبعادها (مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السمعة، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر المعلومات) في شركات تطوير النقل رافد مرتبة تنازلياً	68
(6)	الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تطبيق مخاطر الموارد البشرية مرتبة ترتيباً تنازلياً	69
(7)	الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تطبيق مخاطر السمعة مرتبة ترتيباً تنازلياً	71

73	الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تطبيق مخاطر الثقافة التنظيمية مرتبة ترتيباً تنازلياً	(8)
74	الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تطبيق مخاطر المعلومات مرتبة ترتيباً تنازلياً	(9)
76	الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى تحقيق الفاعلية التنظيمية وكل بعد من أبعادها تحقيق الأهداف التطوير الذاتي، توظيف الموارد البشرية، رضا العاملين في شركات تطوير النقل رافد مرتبة تنازلياً	(10)
77	الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "تحقيق الأهداف" مرتبة ترتيباً تنازلياً	(11)
79	الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "التطوير الذاتي" مرتبة ترتيباً تنازلياً	(12)
81	الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات توظيف الموارد البشرية مرتبة ترتيباً تنازلياً	(13)
82	الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات رضا العاملين "مرتبة ترتيباً تنازلياً"	(14)
84	الجدول (15): تحليل التباين والانحدار المتعدد للتعرف إلى أثر إدارة المخاطر مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السمعة، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر المعلومات في تحقيق الفاعلية التنظيمية تحقيق الأهداف، التطوير الذاتي، توظيف الموارد البشرية، رضا العاملين مجتمعة في شركات تطوير النقل رافد	(15)

86	الجدول (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بتحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال أبعاد إدارة المخاطر	(16)
87	الجدول (17): تحليل التباين والانحدار المتعدد للتعرف إلى أثر إدارة المخاطر مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السمعة، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر المعلومات في تحقيق الأهداف في شركات تطوير النقل رافد	(17)
89	الجدول (18): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بتحقيق الأهداف من خلال أبعاد إدارة المخاطر	(18)
90	الجدول (19): تحليل التباين والانحدار المتعدد للتعرف إلى أثر إدارة المخاطر (مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السمعة، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر المعلومات) في تحقيق التطوير الذاتي في شركات تطوير النقل رافد	(19)
92	الجدول (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بتحقيق التطوير الذاتي من خلال أبعاد إدارة المخاطر	(20)
93	الجدول (21): تحليل التباين والانحدار المتعدد للتعرف إلى أثر إدارة المخاطر مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السمعة، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر المعلومات في تحقيق توظيف الموارد البشرية في شركات تطوير النقل رافد	(21)

95	الجدول (22): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بتحقيق توظيف الموارد البشرية من خلال أبعاد إدارة المخاطر	(22)
96	الجدول (23): تحليل التباين والانحدار المتعدد للتعرف إلى أثر إدارة المخاطر مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السمعة، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر المعلومات في تحقيق رضا العاملين في شركات تطوير النقل رافد	(23)
98	الجدول (24): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بتحقيق رضا العاملين من خلال أبعاد إدارة المخاطر	(24)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

لقد حدثت العديد من التغيرات والتطورات التي غيرت البيئة الاقتصادية المحلية والعالمية وغيرت من أشكال المنافسة والتي يمكن إرجاعها إلى عدة أسباب أهمها انفجار ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وظهور التحالفات والتكتلات الاقتصادية الكبيرة وظهور ظاهرة اندماج الشركات العملاقة والمنافسة الشرسة وكذلك التطور السريع للابتكارات وظهور عدة مفاهيم جديدة على الساحة العالمية ومن بينها مفهوم العولمة بكافة أشكالها وهذه التغيرات تتطلب ليس فقط تطوير المنتجات والخدمات بل انها تتطلب ايضا تغيير وتطوير المنظمات نفسها حتى تستطيع توقع المخاطر والتهديدات او حتى الفرص التي تواجهها وبالتالي تمتلك القدرة على التعامل بشكل فعال مع هذه التغيرات وضمان زيادة قدرتها على التكيف والبقاء وتحقيق الريادة والتميز. (النجار والفر، 2019)

ويبرز الدور الأساسي والمهام الرئيسية لإدارة المخاطر من خلال التعرف على المخاطر التي يمكن أن تواجهها المنظمات وتهدد عملها واستمراريتها او حتى بقائها وتحديد هوية الخطر ودرجته وآلية التعامل معه وتجنبه إن إدارة المخاطر هي عملية تهدف إلى الحفاظ على استقرار منظمات الأعمال من خلال اتباع أساليب استراتيجية ناجحة ومتميزة للتعامل مع كافة أنواع المخاطر فهي قادرة على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب فهي تزود المنظمات بالموارد البشرية والمادية والتكنولوجية القادرة التي تستطيع العمل بكفاءة عالية للتعامل مع المخاطر تحت أي ظروف وإجراءات مناسبة في إدارة المخاطر وفقاً لنموذج ISO بهدف خلق منصة تعتمد على تحديد أهداف العمل وتتبع المنظمات الإجراءات التي يجب مراعاتها عند ممارسة إدارة المخاطر وتقييم المخاطر من خلال التواصل وإنشاء الإدارات المتخصصة والتنبؤ والمراجعة والمتابعة وإجراء الاستشارات التي تعود بالنفع على المنظمة (Jaber, 2020)

إن إدارة المخاطر عملية حيوية لأي مؤسسة أو منظمة تهدف إلى تحقيق أهدافها بنجاح هذه العملية تتضمن تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها والتخطيط لمعالجتها بشكل منهجي يبدأ تطبيق

إدارة المخاطر بتحديد جميع المخاطر التي قد تؤثر على الأهداف التنظيمية يتم ذلك من خلال مراجعة الوضع الحالي للمؤسسة والبيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها يجب أن يكون هذا التحديد شاملاً ودقيقاً لضمان عدم إغفال أي مخاطر محتملة بعد تحديد المخاطر يتم تحليلها لتقدير احتمالية حدوثها والآثار المحتملة لها يساعد هذا التحليل في ترتيب المخاطر حسب الأولوية واتخاذ القرارات المناسبة بشأن معالجتها قد تتضمن معالجة المخاطر تجنبها أو تقليلها أو نقلها أو قبولها وذلك وفقاً لظروف كل مؤسسة (آل عباس، 2021)

لا تنتهي عملية إدارة المخاطر بمعالجة المخاطر فقط بل يجب مراقبة المخاطر المتبقية والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية بشكل مستمر يساعد هذا في تحديث خطط المعالجة عند الضرورة وضمان استمرارية فعالية إدارة المخاطر تساهم إدارة المخاطر بشكل فعال في تحسين الأداء والاستقرار التنظيمي على المدى الطويل كما أنها تساعد في تخصيص الموارد بشكل أكثر كفاءة لمعالجة المخاطر الرئيسية وتحقيق أهداف المؤسسة بنجاح. (حمدان والبهاشة، 2024)

تعتبر الفعالية التنظيمية من المواضيع الغامضة في مجال البحث وذلك لعدم إجراء دراسات علمية كافية لتحديد المفهوم والإطار العلمي وأهميته وقد سعى عدد من الباحثين والملتحمسين في العديد من المجالات إلى إيجاد نظرية يمكن للمنظمات اعتمادها للفعالية إلا أن قضية الفعالية التنظيمية معقدة بقدر تعقيد المنظمات نفسها وهذا ما تسبب في العديد من الاختلافات أما فيما يتعلق بتحديد مفهومها وضبط مؤشرات وطرق قياسها فقد يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر المحيطة بفعالية المنظمات وتعدد المداخل لدراساتها تبعاً لاختلاف المداخل التي يتبعها الباحثون في هذا المجال. (رجيمى وبن محمود، 2021،

الفاعلية التنظيمية هي القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية هذه الفاعلية تعتبر هدفاً أساسياً لجميع المنظمات بغض النظر عن حجمها أو نوع نشاطها بداية تتطلب الفاعلية التنظيمية وجود أهداف واضحة ومحددة للمنظمة هذه الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس والتحقيق وأن تنسجم

مع الرؤية والرسالة العامة للمنظمة من المهم أيضًا إشراك جميع الأطراف المعنية في وضع هذه الأهداف لضمان التزامهم بها (خلف وطويقات، 2020)

علاوة على ذلك تتطلب الفاعلية التنظيمية هيكل تنظيمي فعال يحدد بوضوح الأدوار والمسؤوليات لجميع الموظفين كما يجب أن يكون هناك نظام اتصال فعال يضمن تدفق المعلومات بسلاسة في جميع أنحاء المنظمة كما أن الموارد البشرية والمادية للمنظمة يجب أن تكون مخصصة بشكل استراتيجي لتحقيق الأهداف المرجوة يتطلب ذلك عمليات تخطيط وتنظيم وتنسيق دقيقة لضمان استغلال هذه الموارد بأقصى كفاءة ممكنة كما تحتاج المنظمة إلى نظام فعال لقياس الأداء والرقابة لمتابعة التقدم نحو تحقيق الأهداف هذا النظام يمكن المنظمة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند الضرورة إن تحقيق الفاعلية التنظيمية هو عملية مستمرة تتطلب التخطيط والتنفيذ والمراجعة بشكل دوري ومع التزام الإدارة والموظفين يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية كما أن شركات خدمات النقل تواجه العديد من المخاطر نظرًا لطبيعة عملها المعرضة للعديد من المتغيرات والتحديات تطبيق إدارة المخاطر في هذه الشركات أصبح أمرًا ضروريًا لتحقيق الفاعلية التنظيمية

1.1 مشكلة الدراسة:

تواجه شركات خدمات النقل مجموعة من المخاطر الفريدة التي قد تؤثر على قدرتها على تقديم خدماتها بكفاءة. تشمل هذه المخاطر الحوادث المرورية، التأخير في التسليم، مشاكل الصيانة، تقلبات أسعار الوقود، والتغيرات التنظيمية. إضافة إلى ذلك، تؤثر العوامل البيئية مثل الكوارث الطبيعية والتغيرات المناخية على تشغيل هذه الشركات.

إن تطبيق إدارة المخاطر بفعالية في شركات خدمات النقل يساهم في تحقيق عدة فوائد، منها تحسين الأداء التشغيلي، زيادة رضا العملاء، تعزيز سمعة الشركة، وتقليل التكاليف المرتبطة بالمخاطر ومن خلال تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطط للتعامل معها، يمكن للشركات الاستعداد للأحداث غير المتوقعة وتقليل تأثيراتها السلبية، مما يعزز من استقرارها ومرونتها في مواجهة التحديات.

رغم أن إدارة المخاطر تعد منهجية قوية لتحقيق الفعالية التنظيمية والاستدامة في المؤسسات، إلا أن نتائج الدراسات حول تأثيرها تباينت. على سبيل المثال، أظهرت بعض الدراسات مثل دراسة دليل وشبو (2021) حول كفاءة إدارة المخاطر في المصارف التجارية ودراسة باقر وآخرون (2020) حول أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية أن إدارة المخاطر تؤثر إيجابياً بشكل كبير على الأداء التنظيمي. بينما أظهرت دراسات أخرى مثل دراسة خلف وطويقات (2020) حول الصحة التنظيمية في الكليات الجامعية ودراسة الصالحي وآخرون (2021) حول الرقابة التنظيمية في الشركة العامة للصناعات الجلدية أن التأثير قد يكون جزئياً أو غير ملحوظ في بعض الحالات.

بالنسبة في شركة تطوير خدمات النقل رافد ، فإن تطبيق إدارة المخاطر يمثل تحدياً خاصاً نظراً للتعقيدات المرتبطة بتشغيل هذه الشركات. تشمل هذه التعقيدات مشاكل الصيانة، التأخير في التسليم، تقلبات أسعار الوقود، والتغيرات التنظيمية. لذلك، فإن دراسة تأثير إدارة المخاطر على الفعالية التنظيمية في هذا القطاع يمكن أن توفر رؤى هامة لتحسين الأداء.

ركزت دراسة McKinsey (2023) على أهمية تبني منظور شامل لإدارة المخاطر لتعزيز القدرة على الاستجابة السريعة للآزمات والتحويلات الاستراتيجية. وأكدت دراسة BCG (2023) على ضرورة استخدام تحليل المخاطر بشكل استراتيجي للتعرف على الفرص والتحديات المستقبلية بشكل أكثر فعالية. بينما قدمت دراسة Caseware (2023) دليلاً شاملاً حول إدارة المخاطر الاستراتيجية، مشددة على أهمية تقييم المخاطر الاستراتيجية وتأثيرها على أهداف الشركات بشكل دوري لضمان تحقيق الاستدامة والنمو.

وبحثت دراسة Torp Sax (2015) في الروابط غير المباشرة بين إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي للشركات الصغيرة والمتوسطة، مؤكدة على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فعالية إدارة المخاطر الاستراتيجية.

لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في كيفية تأثير إدارة المخاطر على تحقيق الفعالية التنظيمية في شركات خدمات النقل، مع التركيز على حالة شركة تطوير خدمات النقل "رافد"

2.1 أهمية الدراسة:

➤ الأهمية العلمية

تعد هذه الدراسة ذات أهمية علمية كبيرة لما تقدمه من إسهامات نظرية وتطبيقية في مجال إدارة المخاطر والفعالية التنظيمية. تسهم هذه الدراسة في تطوير المعرفة النظرية من خلال تقديم إطار متكامل يساعد الباحثين على فهم كيفية تأثير إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (مخاطر الموارد، مخاطر السمعة، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر المعلومات) على الفعالية التنظيمية. هذا الفهم يمكن أن يشكل أساسًا متينًا لدراسات مستقبلية ويعزز من الفهم العميق للعلاقات بين هذه المتغيرات وتأثيراتها على الأداء التنظيمي.

تسعى الدراسة لسد الفجوات البحثية في الأدبيات الحالية، حيث لم تحظ بعض الأبعاد مثل مخاطر السمعة ومخاطر الثقافة التنظيمية بالاهتمام الكافي في الأبحاث السابقة. من خلال التركيز على هذه الأبعاد، تقدم الدراسة إسهامات جديدة ومبتكرة، ما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية وإضافة معرفة جديدة تساهم في تحسين الفعالية التنظيمية عبر إدارة المخاطر.

إضافةً إلى ذلك، توسع هذه الدراسة نطاق الأبحاث التطبيقية من خلال تطبيقها العملي على شركة تطوير خدمات النقل "رافد". هذا التطبيق العملي يوفر نموذجًا يمكن الاستفادة منه في مجالات أخرى، ويتيح إمكانية اختبار النظريات والمفاهيم في بيئات واقعية، مما يعزز من موثوقية وصحة النتائج. توفر الدراسة أدلة إمبريقية حول تأثير إدارة المخاطر على الفعالية التنظيمية، ما يمكن استخدامه لدعم أو نقد النظريات الحالية في هذا المجال، ويعزز القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات موثوقة.

➤ الأهمية العملية

تكتسب الدراسة أهمية عملية كبيرة من خلال تقديم توصيات قابلة للتنفيذ لتحسين الأداء التنظيمي في شركات خدمات النقل. يمكن لتطبيق إدارة المخاطر بفعالية تحسين الأداء التشغيلي للشركة

من خلال تقليل التأثيرات السلبية للأحداث غير المتوقعة. على سبيل المثال، يمكن تقليل التأخيرات في عمليات التسليم ومشاكل الصيانة، مما يعزز من كفاءة العمليات اليومية ويضمن تقديم خدمات عالية الجودة للعملاء.

إدارة مخاطر السمعة بفعالية يمكن أن تساهم في تعزيز سمعة الشركة ككيان موثوق ومستقر. هذا يعزز من ثقة العملاء والمستثمرين في الشركة، مما يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإيرادات والنمو المستدام. يعزز هذا من قدرتها التنافسية في السوق ويزيد من فرص النمو والتوسع.

تحقيق التوافق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية يعد جانباً آخر من الأهمية العملية للدراسة. تساعد إدارة المخاطر الشركات على الامتثال للقوانين واللوائح التنظيمية، مما يقلل من مخاطر التعرض للعقوبات والغرامات. الامتثال القانوني يعزز الفعالية التنظيمية من خلال تجنب التكاليف غير المتوقعة وتحسين العلاقات مع الجهات الرقابية، مما يساهم في استقرار العمليات وزيادة كفاءة الأداء.

3.1 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي: معرفة أثر تطبيق إدارة المخاطر بأبعاده (مخاطر الموارد مخاطر السمعة مخاطر الثقافة التنظيمية مخاطر المعلومات) في تحقيق الفاعلية التنظيمية على شركة تطوير خدمات النقل رافد وتتفرع منه عدة اهداف فرعية :

- التعرف على أثر تطبيق إدارة مخاطر الموارد في تحقيق الفاعلية التنظيمية في شركة تطوير خدمات النقل رافد
- التعرف على أثر تطبيق إدارة مخاطر السمعة في تحقيق الفاعلية التنظيمية في شركة تطوير خدمات النقل رافد
- التعرف على أثر تطبيق إدارة مخاطر الثقافة التنظيمية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في شركة تطوير خدمات النقل رافد

➤ التعرف على أثر تطبيق إدارة مخاطر المعلومات في تحقيق الفاعلية التنظيمية في شركة تطوير خدمات النقل رافد

4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر تطبيق إدارة المخاطر بأبعاده (مخاطر الموارد مخاطر السمعة مخاطر الثقافة التنظيمية مخاطر المعلومات) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في شركة تطوير خدمات النقل رافد وتتفرع منه عدة اهداف فرعية :

- السؤال الفرعي الأول: ما تأثير مخاطر الموارد على الفاعلية التنظيمية في شركة تطوير خدمات النقل رافد ؟
- السؤال الفرعي الثاني: ما تأثير مخاطر السمعة على الفاعلية التنظيمية في شركة تطوير خدمات النقل رافد ؟
- السؤال الفرعي الثالث: ما تأثير مخاطر الثقافة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية في شركة تطوير خدمات النقل رافد ؟
- السؤال الفرعي الرابع : ما تأثير مخاطر المعلومات على الفاعلية التنظيمية في شركة تطوير خدمات النقل رافد ؟

5.1 فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام أبعاد إدارة المخاطر في تحقيق الفاعلية التنظيمية في شركة تطوير خدمات النقل راف .

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى Ho1: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مخاطر الموارد على الفاعلية التنظيمية في شركة تطوير خدمات النقل رافد .
2. الفرضية الفرعية الثانية Ho2: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مخاطر السمعة على الفاعلية التنظيمية في شركة تطوير خدمات النقل رافد .
3. الفرضية الفرعية الثالثة Ho3: عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مخاطر الثقافة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية في شركة تطوير خدمات النقل رافد .
4. الفرضية الفرعية الرابعة Ho4: عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام مخاطر المعلومات على الفاعلية التنظيمية في شركة تطوير خدمات النقل رافد .

6.1 منهجية الدراسة:

تم اتباع المنهج التحليلي والمنهج الوصفي، بهدف فحص واستكشاف جميع جوانب الموضوع المدروس. استند المنهج التحليلي إلى جمع وتحليل البيانات والمعلومات لوصف وتحليل المشكلة المعيّنة، بهدف الوصول إلى استنتاجات محددة استنادًا إلى الفرضيات الموضوعية. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام الأساليب الإحصائية، مثل استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، لتحويل البيانات من شكل نوعي إلى كمي لتسهيل التحليل الإحصائي.

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

7.1 الدراسات السابقة:

دراسات باللغة العربية

1. دراسة دليل وشبو(2021) بعنوان: أهمية كفاءة إدارة المخاطر في تقويم الأداء المالي والإداري بالمصارف التجارية"

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة الارتباط بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم الأداء المالي والإداري في مصرف المزارع التجاري. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي واعتمدت على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات. أظهرت النتائج أن تطبيق موجبات الضبط المؤسسي يساعد في فحص وتقييم كفاءة وفعالية الأداء المالي والإداري بالمصرف، وأكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم الأداء المالي والإداري. أوصت الدراسة بتحسين تطبيق إدارة المخاطر في المصارف السودانية لتعزيز الأداء المالي والإداري.

2. دراسة باقروأخرون (2020) بعنوان: أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت

هدفت الدراسة التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (الفنية، اللوجيستية، المالية، الموارد البشرية، الاجتماعية والسياسية، والبيئية) على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها المختلفة (التكلفة، الجودة، الوقت، والمجال) من خلال الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد العينة. توصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها المختلفة على إدارة المشاريع الهندسية وكذلك على الثقافة المنظمة. كما أظهرت النتائج أن للثقافة المنظمة أثر كبير على إدارة المشاريع الهندسية. أوصت الدراسة بإنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات والأدوات المستخدمة في المشاريع وربطها بإدارة ضبط الجودة لضمان الالتزام بالموصفات والمعايير، بالإضافة إلى تطوير برامج لتعقب المخاطر وربطها بالبرامج الإلكترونية لإدارة المشاريع مثل برنامج Primavera.

3. دراسة خلف و طويقات (2020) بعنوان: أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية:

دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط – العراق

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الصحة التنظيمية على مناهج الفعالية التنظيمية في الكليات الجامعية الأهلية في بغداد. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها بشكل عشوائي على عينة مكونة من 225 استبانة بين المديرين الكبار والمتوسطين على مستوى كليات الجامعة. اعتمدت الدراسة على الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى الصحة التنظيمية والفعالية التنظيمية في كليات جامعتي بغداد وواسط الأهلية في العراق قد بلغ درجة متوسطة. أظهرت النتائج أن أبعاد الصحة التنظيمية لها تأثير أكبر على مناهج الموارد بشكل عام، وفي الدرجة الثانية تأثرت مناهج تحقيق الأهداف بأبعاد الصحة التنظيمية. كما أظهر مناهج القيم التنافسية فعالية استخدام الصحة التنظيمية في الاستثمار الفعال لموارد المنظمة مما يساعد على تحقيق أهدافها.

بناءً على نتائج هذه الدراسة، يوصى بتوسيع وزيادة وعي العاملين في الجامعات العراقية بمفهوم الصحة التنظيمية بهدف تطبيق كافة جوانب الصحة التنظيمية، مما يساعد على تحسين وتطوير العمليات الإدارية والخدمية. كما توصي الدراسة الإدارة العليا في الجامعات العراقية بدراسة الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض الفعالية التنظيمية ومعالجتها بهدف تحسين مستوياتها في الكليات الجامعية.

4. دراسة الصالحي وآخرون (2021) بعنوان: أثر الرقابة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية: دراسة

ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية

هدفت الدراسة إلى اختبار طبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية والفعالية التنظيمية من خلال تطبيقها في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية وقد استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت الأداة الرئيسة لجمع البيانات هي الاستبانة وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد شمل المجتمع الإحصائي جميع العاملين في الأقسام الإدارية في شركة توتال

للصناعات الجلدية أما عينة الدراسة فقد شملت مدراء الأقسام وموظفي القسم الإداري في الشركة والذين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية وقد تم توزيع (57) استبانة وبلغت الاستبانات المناسبة للتحليل (69) استبانة وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن اهتمام الشركة بالمرونة التنظيمية والفعالية التنظيمية جيد كما أن تطبيق المرونة التنظيمية على الفعالية التنظيمية له أثر إيجابي على فاعلية الشركة.

5. دراسة الرنتيسي ونصار (2022) بعنوان: أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية:

دراسة حالة مستشفى جمعية أصدقاء المريض

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الصحة التنظيمية على مناهج الفعالية التنظيمية دراسة حالة مستشفى جمعية أصدقاء المرضى وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الاستبانة لتحقيق أهداف البحث كأداة للدراسة وجمع البيانات وباستخدام أسلوب المسح الشامل تم توزيع (100) استبانة على مجتمع الدراسة وتم استخدام عدد (84) من الأشخاص الذين تم التحقيق معهم بنسبة شفاء (84%) لتحليل البيانات وقد أظهرت هذه الدراسة أن أبعاد الصحة التنظيمية المدروسة بين العاملين في مستشفى أصدقاء المرضى موجودة بكمية كبيرة وبوزن نسبي (7140%) العينة المدروسة لتوافر الفعالية التنظيمية بين العاملين في مستشفى أصدقاء المرضى بوزن نسبي (698%) كما أظهرت هذه الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصحة التنظيمية ومناهج الفعالية التنظيمية في مستشفى جمعية أصدقاء المرضى حيث تتأثر الفعالية في مستشفى جمعية أصدقاء المرضى بشكل أساسي وإحصائياً لمتغيرات القيادة والقدرات والإبداع والقدرة على التكيف والعلاقة ذات دلالة إحصائية كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد الصحة التنظيمية (القيادة والقدرات والإبداع والقدرة على التكيف والتواصل وأساليب الفعالية التنظيمية) في مستشفى جمعية أصدقاء المرضى كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد الصحة التنظيمية (القيادة والقدرات والإبداع والقدرة على التكيف والتواصل وأساليب الفعالية التنظيمية) في مستشفى جمعية أصدقاء المرضى كما تبين أن متغير الجنس لصالح الذكور في أساليب الفعالية التنظيمية في مستشفى جمعية أصدقاء المرضى

وقد أوصت الدراسة بضرورة إتاحة الفرصة للعاملين في المستشفى الصديق للمرضى للمشاركة في صياغة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها كما أوصت هذه الدراسة بضرورة محاولة تأمين الموارد المالية اللازمة للقيام بالعمل في المستشفى بالإضافة إلى ضرورة تطوير إجراءات العمل في المستشفى والاهتمام بتشجيع التواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين في كافة المجالات بالإضافة إلى ضرورة محاولة تطوير الخيارات الاستراتيجية من أجل الحفاظ على الوضع التنافسي للمستشفى بين المستشفيات الأخرى.

6. دراسة عبد المقصود ومرزوق (2024) بعنوان: تأثير الرقابة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية:

دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المرونة التنظيمية بأبعادها الثلاثة – المرونة الحسية ومرونة اتخاذ القرار ومرونة الممارسة – على الفعالية التنظيمية من خلال تطبيقها في الوحدات المحلية في محافظة الغربية بالإضافة إلى إجراء دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات البحث الأساسية وبأسلوب الانحدار المتعدد توصل هذا البحث إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين المرونة التنظيمية وأبعادها وبين الفعالية التنظيمية ووجود تأثير موجب ودال إحصائياً لأبعاد المرونة التنظيمية على الفعالية وفي هذا الموضوع تم تقديم توصيات لزيادة الفعالية التنظيمية للوحدات المحلية من خلال تفعيل المرونة التنظيمية كما تم تقديم عدد من المقترحات البحثية المستقبلية.

7. دراسة النجار والفرا (2019) بعنوان: أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع

غزة

هدفت الدراسة التعرف على أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي في جامعة الأقصى بقطاع غزة. تمثلت إدارة المخاطر في التعرف على المخاطر، تحليلها، تقييمها، ووضع سياسات لعلاجها والمتابعة والمراقبة الدورية. تناول التميز المؤسسي عناصر متعددة مثل القيادة، الموارد البشرية، السياسات والاستراتيجيات، الشراكات والموارد، العمليات، رضا العاملين، رضا الفئة المستهدفة، خدمة المجتمع، ونتائج ومؤشرات الأداء. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن لإدارة المخاطر أثر ذو دلالة إحصائية على التميز المؤسسي في بعدي التعرف على المخاطر والمتابعة

والمراقبة الدورية. لم تُظهر الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين بناءً على العوامل الشخصية مثل الجنس، العمر، المستوى الإشرافي، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. أوصت الدراسة بالاهتمام بمهارة إدارة المخاطر نظراً للأوضاع التي يعيشها قطاع غزة، وأهمية وجود نظام متكامل لضبط المخاطر وإجراء دراسات دورية لتقييم كفاءة نظام إدارة المخاطر في مواجهة الطوارئ.

8. دراسة رجيمي و بن محمود (2021) بعنوان: التمكين الإداري في الفاعلية التنظيمية: دراسة

ميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل "فرع جنرال كابل بسكرة"

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار مستوى وأثر التمكين الإداري على الفاعلية التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل في بسكرة. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث شملت عينة الدراسة 62 موظفًا إداريًا. خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاستقلالية التدريب الاتصال الفعال المشاركة في اتخاذ القرار التحفيز) على الفاعلية التنظيمية في المؤسسة المبحوثة.

9. دراسة المطيري والخشالي (2021) بعنوان: أثر الذكاء العاطفي في الفاعلية التنظيمية في البنوك

التجارية الكويتية

أجريت هذه الدراسة بهدف بيان أثر الذكاء العاطفي وأبعاده (المهارات الاجتماعية تنظيم الذات واستخدام العواطف الإدراك العاطفي المؤهلات التعليمية) على الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية في الكويت وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة لقياس الذكاء العاطفي والفاعلية التنظيمية واشتملت العينة على 305 موظف وأظهرت نتائج البحث أنه عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 005$) فإن الذكاء العاطفي له تأثير ذو دلالة إحصائية على الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية في الكويت وأن الذكاء العاطفي يفسر 46% من التغير في الفاعلية التنظيمية وتوصي هذه الدراسة بتبني برامج تدريبية لتنمية القدرات والمهارات الفكرية لدى الموظفين بهدف تحسين مستوى أدائهم في البنوك التجارية في الكويت مما ينعكس على الفاعلية التنظيمية.

10. دراسة الحيارى وأبو الغنم (2021) بعنوان: أثر جودة المواقع الإلكترونية الحكومية في الفاعلية

التنظيمية للوزارات الأردنية

أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على أثر جودة المواقع الإلكترونية الحكومية على الفاعلية التنظيمية للوزارات الحكومية وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي خمس وزارات حكومية وهي (وزارة الصحة والتربية والتعليم ووزارة العدل ووزارة التنمية الاجتماعية ووزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية والأوقاف وسمو الشيوخ) في مدينة عمان وتضمنت عينة الدراسة 203 موظف وموظفة من مديري ومساعدى ومشرى فى الوزارات الحكومية للتحليل بنسبة (100) بالمائة وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائى (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة وأبعادها (المحتوى وسهولة التعامل مع الفعالية التنظيمية بأبعاد تحقيق الأهداف واستخدام الموارد وتحسين المستوى التنافسى والعمليات الداخلية والالتقاء مع أصحاب المصلحة) فى الوزارات الأردنية وتم التوصل إلى أثر الجودة على المواقع الإلكترونية الحكومية بتصميمها وأبعادها وتنظيمها على الفعالية التنظيمية بأبعادها (تحقيق الأهداف واستخدام الموارد وتحسين المستوى التنافسى والعمليات الداخلية والالتقاء مع أصحاب المصلحة) فى الوزارات الأردنية مع ضرورة الاهتمام بتحديث محتوى المواقع الإلكترونية الحكومية من خلال المراجعة الدورية لمحتواها ويوصى الباحثون بدراسة تأثير تطبيقات الهواتف الذكية فى تحقيق الفعالية التنظيمية فى الوزارات الحكومية.

دراسات باللغة أجنبية

1. دراسة Al-Ashqar, R. (2020) بعنوان:

Liquidity Risk Management Practices: A Comparative Study between Islamic and Conventional Banks in Palestine

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مخاطر السيولة فى البنوك التجارية والإسلامية فى فلسطين، حيث تواجه البنوك أنواعاً مختلفة من المخاطر، ومن أبرزها مخاطر السيولة. هذه المخاطر تعد من أهم القضايا فى القطاع المصرفى، إذ يمكن أن تؤدي إلى فقدان العملاء بسبب عدم توفر السيولة الكافية، أو عدم القدرة

على إجراء السحوبات في الوقت المحدد، مما يؤثر سلباً على الجدارة الائتمانية للمؤسسات المالية. من جهة أخرى، قد يحتفظ البنك بسيولة زائدة عن حاجته مما يؤدي إلى سوء استخدام الموارد.

استخدمت الدراسة أسلوب بحث مختلط، حيث شملت النهج النوعي عبر استبيان مفتوح لعينة من 3 بنوك إسلامية و3 بنوك تجارية للحصول على بيانات مستهدفة، والنهج الكمي لقياس مخاطر السيولة باستخدام بيانات من الفترة 2009-2018. تم تحليل عدة عوامل تؤثر على مخاطر السيولة مثل نسبة كفاية رأس المال (CAR)، العائد على حقوق الملكية (ROE)، نسبة الودائع إلى الأصول (DA)، وحجم البنك (BS).

أظهرت النتائج أن الإدارة الصحيحة للسيولة تزيد من ثقة المسؤولين والمودعين، وتساعد مديري البنوك على تقليل مخاطر السيولة والحفاظ على وضع سيولة متفوق. كما أوصت الدراسة بضرورة حصول البنوك على إطار متكامل لإدارة السيولة، وزيادة المحفظة الاستثمارية، وإنشاء مكتب سيولة مستقل في كل فرع. وأشارت إلى ضرورة استعداد صندوق النقد الفلسطيني لمساعدة أي بنك يواجه مشاكل سيولة.

أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية وهامة بين الودائع والأصول ومخاطر السيولة، وعلاقة سلبية وهامة بين نسبة كفاية رأس المال ومخاطر السيولة في البنوك التجارية. أما بالنسبة للبنوك الإسلامية، فقد كان تأثير المتغيرات مثل نسبة الودائع إلى الأصول والعائد على حقوق الملكية ونسبة كفاية رأس المال معنوياً على مخاطر السيولة في فلسطين.

2. Jaber, AL Adaileh (2020) بعنوان :

The impact of risk management practices on the organizational performance: field study at Jordanian insurance companies.

هدفت الدراسة بحث أثر ممارسات إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي لشركات التأمين في المملكة الأردنية الهاشمية. تناولت الدراسة ممارسات إدارة المخاطر مثل التخفيف من المخاطر، تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، مراقبة المخاطر، وتنفيذ إدارة المخاطر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات من 120 مديراً في شركات التأمين الأردنية باستخدام الاستبانة. أظهرت النتائج أن

ممارسات إدارة المخاطر لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، حيث كان التخفيف من المخاطر الأكثر تأثيراً، يليه تحديد وتقييم ومراقبة المخاطر، وكان تنفيذ إدارة المخاطر الأقل تأثيراً. أوصت الدراسة باتخاذ تدابير فعالة لتحديد المخاطر في الوقت المناسب وتخفيفها بفعالية، و تثقيف الموظفين حول أهمية إدارة المخاطر وتقييم ممارساتها بشكل مستمر.

3. دراسة (Mukhtar, Etal, 2020) بعنوان:

The Influence of Transformational Leadership, Interpersonal Communication, and Organizational Conflict On Organizational Effectiveness.

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية، الاتصال الشخصي، والصراع التنظيمي على الفعالية التنظيمية في المدارس الدينية (داياه) في آتشيه. وقد تميزت هذه الدراسة بتحديد عدة أبعاد رئيسية تشمل القيادة التحويلية، الاتصال الشخصي، الصراع التنظيمي، والفعالية التنظيمية. لجمع البيانات، تم توزيع استبيانات على 90 معلماً في ثلاث مدارس دينية، واستخدم تحليل المسار لتحليل البيانات. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية كانت الأسلوب الأكثر استخداماً بين المعلمين، تليها الاتصال الشخصي، ثم الصراع التنظيمي. كما أظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي لكل من القيادة التحويلية، الاتصال الشخصي، والصراع التنظيمي على الفعالية التنظيمية.

استنتجت الدراسة أن تطوير الفعالية التنظيمية في المدارس الدينية يمكن أن يتحقق من خلال تحسين السلوك، تعزيز الدافع، واستخدام التكنولوجيا بشكل فعال لاستغلال الموارد المتاحة في البرامج التعليمية والمدارس الدينية. وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث لتطوير استراتيجيات جديدة تساهم في تعزيز الفعالية التنظيمية في سياقات تعليمية مماثلة.

دراسة (Kumari ،Thapliyal، 2017) بعنوان:

Studying the impact of organizational citizenship behavior on organizational effectiveness

"دراسة مدى أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الفعالية التنظيمية."

هدفت الدراسة للتأكد من تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على الفعالية التنظيمية في شركة (Jaiprakash Associate Ltd). قام الباحثان بتصميم استبيان لهذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (50) موظفاً من شركة (Jaiprakash Associate Ltd).

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن استمرارية إدارة المواهب لها تأثير إيجابي كبير على أداء المنظمة، كما أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة المواهب والتطوير التنظيمي، وأداء المنظمات الفعالة، مما يساهم في تعزيز الفعالية التنظيمية.

4. دراسة (Rayat، et al.، 2017) بعنوان:

The Effect of Business Intelligence on the Effectiveness of the Organization (Case Study: Airline Companies in Iran).

"تأثير مدى ذكاء الأعمال على فعالية المنظمة (دراسة حالة شركات الطيران في إيران)."

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير مدى ذكاء الأعمال على الفعالية التنظيمية، والمرونة، والبيئة التنظيمية. وقد استخدمت الدراسة منهج الوصف التحليلي، واستندت إلى البيانات التي جمعت من خلال استبيانات وزعت على الموظفين في شركات الطيران في إيران. وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار الفرضيات.

وخلصت الدراسة إلى أن ذكاء الأعمال يلعب دوراً كبيراً في تحسين الفعالية التنظيمية وزيادة مرونة المنظمة، بالإضافة إلى تحسين البيئة التنظيمية بشكل عام.

5. دراسة (Raoof، 2019) بعنوان:

Effect of organizational effectiveness on organizational structure.

"تأثير الفعالية التنظيمية على الهيكل التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد عناصر الفعالية التنظيمية وربطها بالهيكل التنظيمي ودراسة تأثير التكنولوجيا في تطوير الهيكل التنظيمي (في العراق). وتم إجراء الدراسة من خلال توزيع الاستبيان الذي تم إعداده لغرض الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من المدراء، وكذلك بعض الموظفين بإجمالي بلغ عددهم (80) شخصًا.

وخلصت الدراسة إلى أن نتائج كان لها أهمية في نتائج الوسيط السياسي لعناصر الفعالية التنظيمية، ووجود قيادات قوية ومؤهلة يزيد من كفاءة الهيكل التنظيمي ويرفع من مستوى فعالية المنظمة. كما أشارت النتائج إلى أن الحصول عليها من خلال الفعالية التنظيمية كان لها تأثير إيجابي على الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى التفاعل بين المتغيرات البيئية والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة.

6. دراسة (Mwai، et al.، 2018) بعنوان:

Influence of organizational resources on organizational effectiveness.

"تأثير الموارد التنظيمية على الفعالية التنظيمية"

استهدفت هذه الدراسة قياس تأثير الموارد التنظيمية المختلفة على الفعالية التنظيمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة المنظمات الحكومية في كينيا، وتم البحث باستخدام استبيان وزع على عينة بلغ عددها (374) فردًا باستخدام البيئة التنظيمية المناسبة من المجتمع الكلي (5547) فردًا. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن الموارد التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية، وأكدت النتائج أن بعض الموارد التنظيمية مثل القيادة، والموارد البشرية، والتكنولوجيا لا تؤثر بشكل كبير على الفعالية التنظيمية لغير الحكومية في الهند.

7. دراسة (2021) Louardi& Messamah, (2021) بعنوان:

Risk Management and Financial Distress

تتناول هذه الدراسة كيفية إدارة المخاطر في الشركة التي تمر بموقف صعب حيث لا تستطيع الشركة تحقيق الدخل أو الإيرادات لأنها غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها المالية أو لا تستطيع سدادها ويرجع هذا عمومًا إلى ارتفاع التكاليف الثابتة (مثل المواد الخام أو الرواتب) أو الأصول غير السائلة أو الإيرادات الحساسة للتقلبات الاقتصادية والشركات التي تعاني من هذه الحالة من حيث التكاليف لا تواجه الإفلاس المحتمل فحسب بل تسجل أيضًا خسائر محاسبية لأن الإدارة متورطة في صورة مالية سيئة وهو ما ينعكس على أداء الموظفين في شكل انخفاض الإنتاجية بسبب القلق بشأن وظائفهم وبدلاً من قيام الموردين بكتابة الفواتير أو تمديد الائتمان يبحث العملاء عن شركات أكثر صحة للتعامل معها وبهذا المعنى فإن التكاليف الإضافية المترتبة على التعامل مع هذا الموقف يمكن أن تؤدي إلى دوامة مالية وتعميق درجة الصعوبة المالية هناك طرق أو تقنيات يمكن للشركة استخدامها لتقليل مخاطرها الإجمالية وتختلف هذه الطرق في طبيعتها وفعاليتها ويعتمد نجاح استخدام كل منها على عوامل معينة وعامل التكلفة الرئيسي هو التكنولوجيا نفسها.

8. دراسة (2020) Jedi, Etal بعنوان:

Risk Management Committees as Effective Monitors in Corporate Risks Reporting

تختبر هذه الدراسة تجريبياً ما إذا كانت خصائص لجنة إدارة المخاطر فعالة في مراقبة الإفصاح عن المخاطر في المؤسسات المالية في أسواق رأس المال النامية تستخدم هذه الدراسة 20 بنكاً و 30 شركة تأمين كعينة من المؤسسات المالية على مدى خمس سنوات (2014-2018) لفحص كيفية ارتباط خصائص لجنة إدارة المخاطر بالإفصاحات عن الأدوات المالية وفقاً للمعيار الدولي لإعداد التقارير المالية 7 في دولة نامية للتحقق من أن نتائج الدراسة تظهر أن حجم لجنة إدارة المخاطر واستقلال لجنة إدارة المخاطر هي متغيرات استشارية أو إشرافية إيجابية ومهمة للإفصاح عن الأدوات المالية وفقاً للمعيار الدولي لإعداد التقارير المالية 7 التعليق تتم مناقشة آثار هذا الاكتشاف على السياق المالي النيجيري بمزيد من التفصيل.

8.1 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة

➤ أوجه الشبه

معظم الدراسات، سواء كانت عربية أو أجنبية، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات. على سبيل المثال، دراسة دليل وشبو (2021) حول كفاءة إدارة المخاطر في المصارف السودانية، ودراسة Jaber, AL Adaileh (2020) حول أثر ممارسات إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية، كلاهما استخدم المنهج الوصفي التحليلي ، أيضًا، دراسة باقر وآخرون (2020) التي تناولت أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية في الكويت، ودراسة Al-Ashqar, R (2020) حول إدارة مخاطر السيولة في البنوك الفلسطينية، استخدمتا المنهج نفسه.

تعتبر الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات في العديد من الدراسات. على سبيل المثال، دراسة خلف وطويقات (2020) حول الصحة التنظيمية في الكليات الجامعية في بغداد، ودراسة Mukhtar, Etal (2020) حول تأثير القيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية في المدارس الدينية في آتشيه.

دراسة الصالحي وآخرون (2021) حول تأثير الرشاقة التنظيمية على الفعالية التنظيمية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية، ودراسة Etal (2020) حول لجان إدارة المخاطر في المؤسسات المالية.

➤ أوجه الاختلاف

تختلف الدراسات في مجتمعات الدراسة والعينات المستخدمة. على سبيل المثال، دراسة دليل وشبو (2021) ركزت على المصارف التجارية في السودان، بينما دراسة عبد المقصود ومرزوق (2024) ركزت على الوحدات المحلية في محافظة الغربية ، بالمثل، دراسة الصالحي وآخرون (2021) تركز على الشركة العامة للصناعات الجلدية في العراق، في حين تركز دراسة Kumari, Thapliyal (2017) على شركة Jaiprakash Associate Ltd في الهند.

تختلف المتغيرات بين الدراسات. على سبيل المثال، دراسة باقر وآخرون (2020) تركز على إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة في المشاريع الهندسية، بينما دراسة الرنتيسي ونصار (2022) تركز على الصحة التنظيمية في مستشفى جمعية أصدقاء المرضى.

دراسة Louardi & Messamah (2021) تركز على إدارة المخاطر في الشركات التي تواجه صعوبات مالية، في حين تركز دراسة Rayat، et al. (2017) على تأثير ذكاء الأعمال على فعالية المنظمات في شركات الطيران بإيران.

9.1 الفجوة البحثية

- هناك فجوة في الأبحاث حول كيفية تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات الخدمية مقارنة بالمؤسسات المالية أو التعليمية. دراسات قليلة تناولت كيفية تطبيق إدارة المخاطر في شركات خدمات النقل، مما يترك مجالاً كبيراً للبحث في هذا الموضوع.
- هناك نقص في الدراسات التي تركز على تأثير التحول الرقمي واستخدام التكنولوجيا الحديثة على الفعالية التنظيمية، خاصة في بيئات العمل غير المالية.
- تحتاج المزيد من الدراسات لفهم تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على إدارة المخاطر والفعالية التنظيمية، خاصة في الدول النامية.
- هناك نقص في الدراسات التي تقارن بين تأثيرات إدارة المخاطر والفعالية التنظيمية في بيئات عمل مختلفة مثل القطاع الخاص والعام، والمجالات الصناعية والخدمية.

10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

1. الخطورة لغوياً:

المخاطرة مفهوم مستوحى من المصطلح اللاتيني rescass والذي يدل على زيادة التوازن وحدوث التغيير مقارنة بما كان متوقعاً أو الانحراف المتوقع تُعرف إدارة المخاطر من منظور تنظيبي بأنها عملية

إظهار الآثار السلبية الناتجة عن أحداث متوقعة أو غير متوقعة تؤثر على ربحية المنظمات من خلال تحديد وتقييم تلك الأحداث والتحكم فيها والسيطرة عليها لمواجهة مجموعة متنوعة من المخاطر سواء كانت استراتيجية أو مالية بالإضافة إلى مخاطر العمليات والامتثال للوصول إلى أهداف المنظمة وتحقيق النمو والاستدامة للمنظمة مما يوفر فرصاً ثمينة للمنظمة وعملية تحديد جميع المخاطر والتهديدات التي تواجه المنظمة واتخاذ التدابير المناسبة لتقليل تأثير الخطر وتقليل آثاره وتطوير الإجراءات والحلول التي تأخذ في الاعتبار القدرات الموجودة وفقاً لتحليل التكلفة والفائدة يمكن تحقيقها والسعي إلى تحقيق التوازن بين مقدار المخاطرة التي يمكن تحملها ومستوى الربح من تحقيق ما تريد كما تشمل عملية تصحيح السياسات والإجراءات التي تسمح بحدوث الخطر

2. الفعالية التنظيمية

صحة المنظمة وقدرتها على التفاعل مع العوامل والقوى المؤثرة في بيئتها والاستفادة من طاقات الأفراد لتحقيق أهدافها النهائية أي البقاء والتطور المستمر ورضاء بيئتها عن السلع أو الخدمات كما يعتبرها إتيوني عدد الوحدات المستخدمة من الموارد لإنتاج وحدة واحدة من منتج معين وعلى الرغم من أهميتها وعدد الدراسات عليها إلا أنها مقياس يستخدم لقياس أداء المنظمات والبحوث عليها والعوامل المؤثرة فيها ونتيجة لذلك لا يوجد إجماع على تعريف واحد يمكن استخدامه لقياس الفعالية التنظيمية فهي تتعلق بالأدوات والطرق المستخدمة واتخاذ القرار بأقل قدر ممكن ويعرفها الباحث بأنها واقع المنظمة سواء كانت المنظمة تعمل وتحقق أهدافها بشكل مرضي أم لا وتستخدم الفعالية لأغراض اتخاذ القرار من أجل إحداث التغيير في حالة الفعالية التنظيمية غير المرغوبة.

11.1 أدوات الدراسة :

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

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

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

12.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: أثر تطبيق إدارة المخاطر بأبعاده (مخاطر الموارد مخاطر السمعة مخاطر الثقافة التنظيمية مخاطر المعلومات) في تحقيق الفاعلية التنظيمية .
- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على شرطة تطوير خدمات النقل رافد
- حدود زمانية: تم إعداد الدراسة في عام 2024.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: المخاطر

1.1.2 تعريف المخاطر (Risk)

لقد عرفت لجنة رعاية المؤسسات (COSO) Committee of Sponsoring Organization الخطر بأنه الحدث أو الأحداث ذات التأثير السلبي التي تشكل الخطر التي تؤدي إلى حدوث حالة من عدم التأكد أو تضعف من القيمة الحالية، والأحداث التي لها تأثير إيجابي قد تعوض الآثار السلبية أو تمثل الفرص. في حين تم تعريف الخطر ، بأنه حالة من عدم التأكد اليقين) من تحقيق الأهداف والانحراف عن المتوقع وهذا الانحراف قد يكون سلباً أو إيجاباً". (نصر الدين، 2020)

أما التعريف الاقتصادي وفقاً للجنة التنظيم المصرفي وإدارة المخاطر المنبثقة عن هيئة قطاع البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية (Financial Service Roundtable) المخاطر بأنها احتمال حدوث خسارة مباشرة في العمليات التشغيلية أو نتائج الأعمال في رأس المال، أو غير مباشرة من خلال وجود قيود تحد من قدرة البنك على تحقيق أهدافه وغاياته. (طاحون، 2019)

في حين عرف معهد المدققين الداخليين الأمريكي (American Institute of Internal Audit) الخطر بأنه مفهوم يُستخدم لقياس حالات عدم التأكد من عمليات التشغيل التي تؤثر على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، ومن المحتمل أن يكون الأثر سلبياً فيُطلق عليه التهديد، أما إذا كان إيجابياً يُطلق عليه فرصة. كما عرف بأنه حدث أو تأثير يهدد النجاح في إنجاز أعمال المنظمة من حيث الوقت أو الجودة". (زويته، 2020)

2.1.2 العلاقة بين المخاطر (Risk) وعدم التأكد (Uncertainty):

إن عدم التأكد هو جزء من الحياة اليومية لمنظمات الأعمال ولا يمكن التنبؤ بدقة في المستقبل، وهناك توجه نحو استخدام عدم التأكد بدلاً من الخطر رغم أنهما يختلفان في المعنى، حيث إن عدم التأكد هو حدث لا يمكن التنبؤ به، يؤثر على العمليات التشغيلية وعلى الأداء بشكل عام . (جندي، 2020)

3.1.2 أنواع المخاطر:

يمكن تقسيم أنواع المخاطر وفقاً للجوانب الآتية:

أولاً: من جانب التأثير على القوائم المالية: (بوسعيد، 2019)

1. المخاطر المالية (Financial Risk) يظهر التأثير على الأرباح و/أو البيانات المالية، الأمر الذي قد يحدث خسارة و/أو قد يؤدي إلى عدم تمكن المنظمة على مواجهة الالتزامات المحتملة نتيجة حدوث الخطر، و/أو الحد من قدرتها على منح الائتمان.
2. المخاطر غير المالية (Non-Financial Risk): لا يظهر تأثير مباشر على القوائم المالية.

ثانياً: من جانب طبيعة المخاطر: (جلول، 2019)

1. المخاطر النظامية المخاطر يتعرض لها السوق ككل، ومثالها: أسعار الفائدة والتضخم وغيرها، وتشمل جميع القطاعات، ولكن بتأثر نسبي بين هذه القطاعات.
2. المخاطر غير النظامية المخاطر تتعرض لها المنظمة أو قطاع معين، حيث تتعلق هذه المخاطر في العوامل التي تؤثر في منظمة معينة دون غيرها.

ثالثاً: وفق تصنيف لجنة بازل للإشراف المصرفي: (طاهري، 2019)

1. مخاطر السوق: هي المخاطر التي تنشأ عن التغير في أسعار الأدوات والأصول التي يتم تداولها في الأسواق المالية والنقدية والسلعية.

2. مخاطر أسعار الفائدة هي المخاطر التي تنشأ عن عدم موازنة تقييم آجال الأصول والخصوم في قائمة المركز المالي.
3. مخاطر الائتمان: هي المخاطر التي تنشأ عن عدم قدرة المدين على الوفاء بالتزاماته التعاقدية كاملة في موعدها، وفقاً لطبيعة العقد المتفق عليه، وهذا يؤثر على صافي الدخل والقيمة السوقية للأصول التي تنشأ عن عدم السداد أو التأخر فيه وعلى التدفقات النقدية والسيولة.
4. مخاطر السيولة هي المخاطر التي تنشأ عن عدم كفاية السيولة لمتطلبات العمليات التشغيلية العادية، والحد من قدرة المصرف على الإيفاء بالتزاماته قصيرة الأجل وأهمها السحوبات النقدية للعملاء.
5. مخاطر التشغيل: هي المخاطر التي تنشأ نتيجة ضعف الأنظمة الرقابية المصرفية مما تمكن من حدوث الأخطاء في تنفيذ العمليات، أو عدم كفاية التجهيزات أو الأفراد، وقد تكون هذه الخسائر مباشرة أو غير مباشرة، وإما أن تكون ناتجة عن عوامل داخلية أو خارجية، ومخاطر التشغيل تعتبر ذات مفهوم واسع، فهي عبارة عن جميع المخاطر الممكن حدوثها باستثناء مخاطر الائتمان والسوق.
6. المخاطر القانونية هي المخاطر التي تنشأ عن عدم ربط العقود المختلفة بالنظام الأساسي للمصرف والتشريعات والأوامر الرقابية والالتزام بالعقود والصفقات المبرمة، وقد اعتبرت لجنة بازل للرقابة المصرفية أن المخاطر القانونية جزء من مخاطر التشغيل.

رابعاً: وفق تصنيف لجنة المنظمات الراعية:

The Committee of sponsoring Organizations of the Tredway commission لجنة تريداوي (COSO) مكونة من خمس منظمات دولية مهنية المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين، ومعهد المدققين الداخليين، ومعهد المديرين التنفيذيين الماليين الدوليين، وجمعية المحاسبة الأمريكية، ومعهد المحاسبين الإداريين، حيث قامت بنشر المفاهيم الرئيسية للإطار المتكامل لإدارة المخاطر (ERM). وقد صنفت أنواع المخاطر على النحو الآتي: (باقر، 2020)

1. المخاطر الإستراتيجية (STRATEGIC RISKS) مرتبطة بتحقيق الأهداف الإستراتيجية بالمنظمة وهي هامة ومؤثرة في عملية صنع القرارات الإستراتيجية.

2. المخاطر التشغيلية (OPERATIONS RISKS) ترتبط بالخسائر المباشرة أو غير المباشرة الناجمة عن ضعف أو عدم كفاية الضوابط الرقابية.
3. المخاطر المالية (Financial Risks) ترتبط بالخسائر المتوقعة بسبب الظروف الاقتصادية، مثل: التقلبات في أسعار الفائدة وأسعار صرف العملات الأجنبية والمشتقات المالية ومخاطر السيولة ومخاطر الائتمان .
4. مخاطر المعلومات (Information Risk) ترتبط بتقنية وتكنولوجيا المعلومات واحتياج قطاع الأعمال، وطبيعة المعلومات التي تحتاجها المنظمة (المصرف) سواء معلومات تتعلق بالبيئة الخارجية العامة أو المرتبطة بالقطاع أو المعلومات المرتبطة بالبيئة الداخلية.
5. مخاطر السمعة (Reputation Risk) ترتبط بالشهرة والعلامة التجارية، والتي قد تنتج بسبب ممارسات غير أخلاقية أو غير قانونية، أو ممارسات غير مقبولة في بيئة المنظمة العامة.

4.1.2 مصفوفة المخاطر

وقد صنفت المخاطر وفقاً للمصفوفة إلى ستة مستويات (S) تصنف أولوية قصوة، وغير مقبولة، والتصنيف وفقاً لأولويات وترتيب وأهمية الإجراءات الواجب اتخاذها للحد من المخاطر فقد تدرج من عالية المخاطر (P1) إلى الأقل مخاطر (P5) . (إنجرو، 2023)

5.1.2 مفهوم إدارة المخاطر:

عرفت إدارة المخاطر بأنها " الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأدوات والتقنيات والطرق التي تقوم بها الإدارة للحد من الآثار السلبية الناتجة عن المخاطر وابقائها في حدود المخاطر المقبولة .. ويلاحظ أن تعريف إدارة المخاطر يركز على كافة المستويات الإدارية التي تمكن من تحديد وقياس وتحليل ومعالجة المخاطر لتحديد إستراتيجية التعامل مع المخاطر، وهي عملية مستمرة ضمن دورة حياة المنظمة (المصرف). (نصر الدين، 2020)

وقد عرفتها لجنة رعاية المؤسسات (COSO) بأنها عملية تتأثر بمجلس الإدارة والأفراد لتطبيق إستراتيجية تهدف إلى تحديد الأحداث المحتملة التي تؤثر على المؤسسة، ويكون حدود إدارة الخطر في حدود الرغبة في قبوله، ولتوفير تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف المؤسسة . (طاحون، 2019)

6.1.2 مراحل إدارة المخاطر:

هناك مجموعة من المراحل تتعلق بإدارة المخاطر نستعرضها على النحو الآتي: (زويطة، 2020)

1. مرحلة تحديد المخاطر: يُستخدم في هذه المرحلة تقنية العصف الذهني أو قائمة التحقق (list check) (Brainstorming) أو الاستبيان، ويمكن استخدام عدد من التقنيات بنفس الوقت.
2. مرحلة تحليل وتقييم المخاطر تُستخدم تقنية مصفوفة الاحتمال والتأثير (Probability - Impact Matrix) وطريقة التدرج التحليلي Analytical Hierarchical Process AHP ، Qualitative للتصنيف النوعي وتستخدم تقنيات كمية (Quantitative)، في عملية التحليل والتقييم للخطر.
3. مرحلة الاستجابة والتحكم بالمخاطر: تتم الاستجابة وفق إحدى استراتيجيات إدارة المخاطر أو بعضها حيث صُنفت على النحو الآتي: (جندي، 2020)

الاحتفاظ بالمخاطر (Risk Retention) تخفيض (احتمال أو تأثير) المخاطر Reduction Risk وتحويل المخاطر Risk Transfer وتجنب المخاطر Risk avoidance .

7.1.2 عوامل النجاح الحاسمة لعملية إدارة المخاطر:

لتحقيق النجاح في عملية إدارة المخاطر لا بد من توفر عدة عوامل حاسمة وفقاً لطبيعة القطاع والأعمال التي تقوم بها المنظمة، وعلى النحو الآتي: (بوسعيد، 2019)

1. دعم والتزام مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا يتم ذلك من خلال اتخاذ القرارات الفاعلة لإدارة المخاطر والتفويض والاستجابة للأخذ بالتغيرات في عمليات الأعمال.

2. ثقافة المنظمة (Organizational Culture): تُساهم ثقافة المنظمة بتحقيق النجاح في عملية إدارة المخاطر من خلال العمل الجماعي التشاركي، ودمج العديد من الثقافات التي تجعل النظام متماسكاً.
3. الاتصالات (Communication): إن فاعلية وكفاءة الاتصالات تمكن المنظمة من نقل رسالتها واستراتيجيتها إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة، مما يمكن من اتخاذ القرارات بحكومية تساهم في تقليل المخاطر المرتبطة بالقرار.
4. الهيكل التنظيمي إن وجود إدارة متخصصة بإدارة المخاطر من ضمن الهيكل التنظيمي تمكن من التعامل مع المخاطر بمرونة ورشاقة، وبذلك تتحقق سرعة الاستجابة بالوقت المناسب من خلال استخدام المنهج المرن المتوازن.
5. تدريب الموارد البشرية: إن إعداد خطة تدريب وفقاً للاحتياج التدريبي للموارد البشرية تمكن من تعزيز المعارف والمهارات والكفاءات التي تساهم في عملية إدارة المخاطر.
6. تكنولوجيا المعلومات (Information Technology) يساهم امتلاك تقنيات تكنولوجيا المعلومات جانباً مهماً من جوانب الموقف الاستراتيجي الذي يُمكن المنظمة من عملية إدارة المخاطر لمواجهة المخاطر المحتملة.

8.1.2 أهداف إدارة المخاطر:

هناك مجموعة من الأهداف تسعى إدارة المخاطر لتحقيقها نوردتها على النحو الآتي: (جلول،

(2019)

1. الهدف الأساسي على المستوى الكلي للمنظمة حمايتها من المخاطر التي قد تتعرض لها للحفاظ على استمراريته والبقاء.
2. الهدف على المستوى وحدات الأعمال : تتعلق بالأهداف قبل حدوث الخسارة من خلال خفض النفقات، والوفاء بالالتزامات، أما بعد حدوث الخسارة، فهي بقاء المنظمة في هيكل الصناعة واستمرار نموها، والحد من أثر الخسارة.
3. الهدف على المستوى العمليات التشغيلية: تتعلق في الحد والتحكم بالخسائر من منظور قصير الأجل.

4. الهدف على المستوى الموارد البشرية تتعلق بحماية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمة.
5. الهدف على المستوى اتخاذ القرارات تمكن من تعزيز اتخاذ القرارات السليمة والأقل مخاطر من خلال الإدراك للفرص والوعي للمخاطر المتوقعة.

9.1.2 مؤشرات الإنذار المبكرة :

على المصارف لغايات تطبيق إطار إدارة المخاطر الاعتماد على المؤشرات الكمية والنوعية التي يتم رصدها ومراقبتها، من خلال عمليات إدارة المخاطر، وفيما يلي بعض مؤشرات الإنذار المبكرة التي يمكن الاسترشاد بها :

وجود تركيزات عالية في كل من الموجودات والمطلوبات انخفاض المتوسط المرجح لأجال المطلوبات، تراجع مستوى الإيرادات المتحققة من خلال مقارنة مرجعية مع القطاع وبيانات المصارف السنوية، ضعف جودة الموجودات في ميزانية المصارف تراجع التصنيف الائتماني للمصرف، ملاحظات جوهرية من قبل فرق التدقيق التابعة للبنك المركزي، وجود قضايا ذات تأثير جوهري مقامة ضد المصرف، زيادة مخصصات التمويلات المتعثرة، تركيز في منح الائتمان على مستوى قطاعات محددة أو مناطق جغرافية محددة، تراجع في حجم الودائع وطبيعتها وعدد المتعاملين، حدوث اختراقات وأخطاء في تنفيذ العمليات التشغيلية، فقدان كفاءات قيادية مهمة في المصرف وجود نقاط ضعف بتطبيق متطلبات الحوكمة المؤسسية، وجود ملاحظات تتعلق بمتطلبات بازل (III)، منح تمويلات لذوي الصلة بالبنك بنسب تتجاوز الحدود المسموح فيها، والتعامل مع مصارف محلية أو خارجية تصنيفها منخفض وفق معايير التصنيف الدولية للمصارف.

(طاهري، 2019)

10.1.2 المحددات الأساسية لتقبل المخاطر:

على المصرف عند إعداد سياسة المخاطر المقبولة وضع محددات أساسية لتقبل المخاطر تركز على مجموعة محددات تتوافق مع رؤية المصرف الإستراتيجية وإستراتيجية المخاطر المعتمدة من قبل مجلس الإدارة، على أن تتضمن الحد الأدنى من المحددات المذكورة أدناه: (باقر، 2020)

الحفاظ على بيئة رقابية فعالة التمسك بالمعايير الأخلاقية للمهنة المحافظة على سمعة المصرف
التأكد من كفاءة عملية إدارة المخاطر، والإجراءات المتخذة لتخفيض نسب المخاطر، وتحديد حجم المخاطر
المقبولة التي يستطيع المصرف تحملها ضمن نشاطها الخاص. (إنجرو، 2023)

11.1.2 مبادئ قبول المخاطر:

إن قبول المخاطر يجب أن يعتمد على مجموعة مبادئ تستند عليها سياسة المخاطر المقبولة عند
إعدادها واعتمادها تتوافق مع إطار إدارة المخاطر تمكن من رصد ومراقبة مؤشرات الإنذار المبكرة في حال
حدوثها، والتي يمكن عرض المبادئ على وفقا لما يأتي:

قبول المخاطر التي تناسب الإيرادات في محفظة المصرف الاستثمارية، الابتعاد عن التركيز
بالاستثمار في قطاعات محددة، والأخذ بمبدأ التنوع في مجالات الاستثمار المعرفة المسبقة في مخاطر
وعوائد المنتجات الجديدة، المحافظة على جودة الائتمان للمنتجات الحالية والمستقبلية، إمكانية قياس
المخاطر المقبولة، وأن تتصف بالواقعية والتقيد نسب السيولة ومعدل كفاية رأس المال. (نصر الدين،
2020)

12.1.2 مسؤولية مجلس الإدارة في عملية إدارة المخاطر:

على مجلس الإدارة بالبنك القيام بدور جوهري ومؤثر في عملية إدارة المخاطر وذلك من خلال
تنفيذ مجموعة من المهام أبرزها الآتي: (طاحون، 2019)

1. اعتماد ومتابعة وتنفيذ الإستراتيجيات والسياسات الخاصة بعمل المصرف تتضمن سياسة المخاطر المقبولة.
2. الإدراك الكامل للهيكل التنظيمي بالبنك وربطه بالمخاطر القانونية والتشغيلية لضمان الرقابة الفعالة.
3. التحقق من أن كافة المنتجات والخدمات والعمليات بالبنك قد تم ربطها مع إدارة المخاطر.
4. اعتماد خطة استمرارية العمل للبنك لضمان إمكانية وقدرة البنك القيام بمهامه في الأزمات.

5. التأكد من وجود نظام معلومات فعال، يضمن توفر المعلومات بالوقت المناسب ولكافة المستويات.

6. وضع سيناريوهات للأزمات معتمدة على اختبارات الأوضاع الضاغطة.

■ اختبارات الأوضاع الضاغطة

تعتبر اختبارات الأوضاع الضاغطة (Stress Testing) أداة هامة تستخدم كجزء من عملية إدارة المخاطر، وقد ازدادت أهمية هذه الاختبارات مؤخراً في ظل الأزمة المالية والاقتصادية العالمية، وهي ذات بعد مستقبلي في تقييم المخاطر بعكس النماذج المعتمدة على البيانات Forward-Looking Assessments of Risk التاريخية، التي لا تأخذ بالاعتبار الأحداث المستقبلية غير المتوقعة، وهي جزء مكمل وأساسي في منظومة الحاكمية المؤسسية وثقافة إدارة المخاطر لدى المصرف. (زويتة، 2020)

وتعرف اختبارات الأوضاع الضاغطة بأنها تحليل يتم إجراؤه تحت سيناريوهات متعددة دراجات الصعوبة من منظور اقتصادي مصممة لتحديد ما إذا ما كان رأس مال المصرف كافياً لتحمل تأثير هذه السيناريوهات عملية تقييم الأثر المحتمل لسيناريوهات محددة ذات نظرة مستقبلية (Forward Looking Scenarios) بهدف تقييم قدرة المصرف على تحمل الصدمات في ظل الظروف الاقتصادية الضاغطة. (جنيدي، 2020)

13.1.2 إطار إدارة مخاطر الائتمان

إن وجود إطار لإدارة مخاطر الائتمان بالمصرف وتحليل المحفظة الائتمانية بدليل العمل الرقابي، متطلب أساسي وجوهري للسيطرة على تلك المخاطر، كما يجب أن يضع البنك نظاماً لإدارة وتحليل مخاطر الائتمان وقياسها بما يتناسب مع طبيعة وحجم عملياته بهدف تقييم مختلف أنواع تلك المخاطر، كما يجب تنفيذ إجراءات ملائمة لإدارة مخاطر الائتمان تأخذ بعين الاعتبار درجة تقبل المخاطر لدى القطاع المصرفي، ويشتمل الإطار وفق المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية 2012 والمترجمة من خلال اللجنة العربية للرقابة المصرفية صندوق النقد العربي (2014) على الجوانب الأساسية التالية: (بوسعيد، 2019)

1. إستراتيجية مخاطر الائتمان: يجب أن تتضمن الأنشطة الأساسية للبنك، والسوق المستهدفة، وحدود المخاطر، وأنواع المخاطر المقبولة، ودرجة تنوع المحفظة وتأثير العوامل الخارجية، مثل: الظروف الاقتصادية، وظروف السوق والصناعة والمنافسة، والتغيرات التشريعية والرقابية، والتطور التكنولوجي.
2. السياسة الائتمانية: يجب أن تنسجم مع إستراتيجية البنك الائتمانية وإستراتيجية السيولة وإستراتيجية المخاطر.
3. تحديد درجة الجدارة الائتمانية للمتعاملين: يجب أن تتضمن التصنيف الائتماني على مستوى المتعامل ومستوى معاملة المتعامل والقطاع، وذوي الصلة بالمتعامل سواء كان أفراد أو شركات.
4. إجراءات منح الائتمان: تحليل الائتمان ووضع معايير رئيسية للمنح متوافقة مع تعليمات البنك المركزي.
5. إدارة عملية الموافقات الائتمانية يجب أن ترتبط بدليل الصلاحيات وضوابط سياسة المخاطر المقبولة، وحدود التركيز المسموح بها.
6. أدوات المتابعة الائتمانية والقياس: يجب قياس احتمال التعثر على مستوى المتعامل، أو القطاع، وتقييم الضمانات، ووضع سيناريوها المعالجة من خلال الاعتماد على مؤشرات الإنذار المبكرة.
7. إدارة المخاطر القانونية المتعلقة بالائتمان وذلك من خلال التأكد من صحة التوثيق، وسلامة الإجراءات القانونية المتخذة من قبل الدائرة القانونية بالبنك، وقسم المتابعة المعني بتحصيل وتسديد الأقساط المتعلقة بمحفظة الائتمان.
8. إدارة وتحليل محفظة الائتمان تتم عملية تحليل معدلات النمو من خلال المقارنة على مستوى القطاع، والمقارنة لعدة سنوات ومقارنة الاتجاه، أما التركيز فيتم اعتمادًا على التأكد من تطبيق ما ورد في إستراتيجية البنك وسياسة الائتمان المعتمدة، على أن يعتمد التحليل على تطبيق اختبارات الأوضاع الضاغطة.

14.1.2 إطار إدارة المخاطر التشغيلية:

إن من مبادئ بازل الأساسية، مبدأ إطار عمل المخاطر التشغيلية، حيث تضمن مجموعة من

الخطوات الواجب اعتمادها وتطبيقها على النحو الآتي: (جول، 2019)

1. يتطلب أن يكون لدى المصرف إستراتيجيات وسياسات وإجراءات ملائمة خاصة بإدارة المخاطر التشغيلية.

2. يجب على مجلس إدارة المصرف الموافقة على الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات الخاصة بالمخاطر التشغيلية مع ضرورة مراجعتها بصفة دورية ومنتظمة، على أن يقوم المجلس بالإشراف على تطبيقها بفعالية.

3. يجب على الإدارة التنفيذية بالمصرف دمج الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات الخاصة بالمخاطر التشغيلية مع عملية إدارة المخاطر الكلية بالمصرف.

4. يجب على السلطات الرقابية مراجعة جودة وشمولية خطط التعافي من الكوارث واستمرارية الأعمال الخاصة بالمصرف.

5. يجب توفر محاور خاصة بتقنية المعلومات في سياسات وإجراءات المخاطر التشغيلية.

6. يجب توفر بيئة تحتية مناسبة وسليمة خاصة بتكنولوجيا المعلومات، تمكن من توفير معلومات ملائمة وفعالة من أجل:

أ- متابعة المخاطر التشغيلية.

ب- جمع وتحليل بيانات المخاطر التشغيلية.

تحديد آليات الإبلاغ الملائمة على مستوى مجلس إدارة المصرف، والإدارات العليا وخطوط

الأعمال، على أن تدعم إدارة استباقية للمخاطر التشغيلية. (طاهري، 2019)

15.1.2 مصادر المخاطر التشغيلية وأنواعها :

إن تنوع المخاطر التشغيلية يندرج وفق عوامل البيئة الداخلية للمصرف وعوامل بيئة القطاع والعوامل الخارجية، ولذلك فإن احتمال الحدوث أو الأثر المتوقع يختلف تبعاً لدرجة تطور وتعدد الأنشطة والعمليات التي يمارسها البنك، وفي حال حدوث المخاطر التشغيلية فإنه يترتب عليها خسائر غير متوقعة تتطلب وجود مخصصات مخاطر تشغيلية، واستراتيجيات نقل أو الحد منها مثل تنفيذ عقود التأمين مع شركات متخصصة سواء على المباني أو المعدات والأجهزة المستخدمة أو الأنظمة أو الموارد البشرية أو تأمين النقد وغيرها من السياسات والإجراءات المتبعة وقد بينت مقررات لجنة بازل مجموعة من تركيبة المخاطر التشغيلية فيما يلي نذكر أهمها : (باقر، 2020)

1. الاحتيال المالي الداخلي والخارجي: إن عمليات الاحتيال من قبل أطراف داخلية أو خارجية أو مشاركة أطراف داخلية مع أطراف خارجية يشكل أكبر خطورة تهدد ديمومة نشاطات البنك واستقراره وخاصة إذا تم ممارسة الاحتيال من قبل مستويات إدارية عليا، حيث يصعب كشفها وضبطها وقياسها ، وقد عرف الاحتيال بأنه: فعل بسوء نية يهدف إلى الحصول على منفعة شخصية ويترتب عنه إلحاق أضرار جسيمة بالمنظمة"؛
2. الاختلاس يتم من خلال ضعف أنظمة الرقابة داخل البنك على الموارد البشرية وهو الأكثر شيوعاً؛
3. الممارسات المتعلقة بالمتعاملين والمنتجات والخدمات المقدمة: تحدث نتيجة ضعف في الموارد البشرية والإمكانات وتشير إلى ضعف إستراتيجيات الموارد البشرية وخطة التدريب والتعاقب الوظيفي؛
4. توقف العمل والخلل في الأنظمة: ينتج عن خلل أو انقطاع في الخدمات والتقنيات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
5. الجرائم الإلكترونية وذلك نتيجة استخدام التقنيات الآلية الحديثة في جميع النشاطات المصرفية، مثل: الصراف الآلي، بطاقات الائتمان الاختلاس الإلكتروني؛
6. الأضرار في الموجودات المادية جراء كارثة طبيعية أو أي أحداث أخرى؛

لقد بدأت في أوائل التسعينيات الأدبيات الإدارية التي تتناول المواضيع التي تتعلق بإدارة مخاطر الأعمال التي تتعرض لها من حالات عدم التأكد والاحتمالات غير المتوقعة والنتائج المترتبة عليها وأساليب مواجهتها، مما يسمح بفهم أفضل لهذه الظروف ووضع الخطط للتقليل من آثارها واستغلال الفرص الإيجابية. لذا فإن عملية إدارة المخاطر تتضمن عدة خطوات وهي تحديد المخاطر وتحليلها وتقويمها وخيارات التعامل معها . (إنجرو، 2023)

ومن هنا نستطيع القول بأن إدارة المخاطر للأعمال تقع على عاتق الإدارة وذلك من خلال تصميم وتنفيذ برامج إدارة المخاطر داخل المنظمة والمشاريع التي تنفذها. (نصر الدين، 2020)

المبحث الثاني: ادارة مخاطر الاعمال

1.2.2 مفهوم المخاطر

تناولت العديد من الدراسات والأبحاث العلمية والمهنية المتخصصة في مجال الأعمال أهمية إدارة المخاطر، وأكدت هذه الدراسات ارتباط مخاطر بيئة وطبيعة الأعمال ومع التغير الذي صاحب الثورة الصناعية والذي نتج عنه كبر حجم وتعقيدات الأعمال، وأن المخاطر هي إمكانية حدوث انحراف معاكس عن النتيجة المتوقعة أو المأمولة، وأن الهدف الرئيسي للإدارة المخاطر هو قياس المخاطر من أجل مراقبتها والتحكم فيها. (طاحون، 2019)

المخاطرة هي احتمالات الخسارة أو الربح المترتبة على حالة عدم التأكد أو اليقين بالمقابل تم تعريف المخاطرة على أنها احتمال وقوع أحداث سلبية تؤثر على تحقيق الأهداف " (زويطة، 2020)

فالمخاطر عنصر رئيسي في الاعمال فمع كل قرار يتخذ تظهر المخاطر ويشار إلى أنها تحدث عندما يكون المطلوب المفاضلة بين بديلين أو أكثر يكون ناتج أي منهم يتسم بعدم التأكد. (جندي، 2020)

وقد ساهمت التطورات الاقتصادية والمعلوماتية في ظهور مفهوم ادارة المخاطر، حيث ينظر الى المخاطر التي تواجه المنظمات نظرة متكاملة تتضمن مجالات مثل مخاطر التشغيل، مخاطر السيولة المخاطر الاستراتيجية المخاطر المعلوماتية المخاطر التسويقية المخاطر القانونية المخاطر القابلة للتأمين، وكذلك المخاطر التي تهدد حياة المشروع. (بوسعيد، 2019)

بينما عرفت المخاطر على انه فرصه لحدوث شيء من شأنه ان يكون له تأثير على اهداف المشروع وتشمل امكانية الخسارة أو النجاح أو انحراف النتائج عن المطلوب أو المخطط له أو كنتيجة لعدم اليقين المرتبطة باتخاذ القرارات بشأن عمل معين من أجل تجنبه وقد اعتبر كجزء من المشروع. (جلول، 2019)

يمكن أن نستنتج من خلال التعريفات السابقة أن المخاطر هي وقوع حدث معين محتمل الحدوث له تأثير هذا الحدث اذا كان ينبغي ان يحدث (المخاطر - احتمال الحدث غير المؤكد - شدة تأثيره) ، وان

ادارة المخاطر هي عملية مستمرة تتضمن عددا من الخطوات لتحديد وتحليل وتقييم المخاطر في ضوء الاهداف والاعمال واعداد تقارير عنها توضح الفرص والتهديدات واتخاذ القرار الخاص بطريقة التعامل مع المخاطر سواء بالتجنب او القبول أو التخفيض أو النقل، واعداد تقارير عن المخاطر المتبقية حيث انه لا يمكن تجنب جميع المخاطر أو تخفيض حدتها بشكل كامل. (طاهري، 2019)

لذا على إدارة الأعمال تقبل جزء من الخسائر مخاطر متبقية الأمر الذي يستوجب على رجال الاعمال القائمة عليها ضرورة ادارة هذه المخاطر حتى تتمكن من النجاح وتحقيق اهدافها. (باقر، 2020)

2.2.2 نشأة إدارة المخاطر الحديثة:

استخدم مصطلح إدارة المخاطر في أوائل الخمسينيات، وكان أول من أشار إلى هذا المفهوم هو هارفارد بيزنس 1956 حيث طرح المؤلف ان يكون ضمن وظائف المنظمة موظف مسؤول عن إدارة " مخاطر المنظمة، وتغير مفهوم ادارة التأمين الى ادارة المخاطر خلال فترة زمنية متوازية مع تطور علم إدارة المخاطر الأكاديمي، ومما لا شك فيه أن الأبحاث والدراسات دعمت وساعدت في تطورات تطبيق هذا المفهوم في قطاع الشركات والمؤسسات . (إنجرو، 2023)

لذا فان المخاطر تمر بعدة مراحل منها:

1- مرحلة الميلاد ويطلق عليها مرحلة التحذير او الانذار المبكر للمخاطر، ومن العوامل الاساسية في التعامل مع المخاطر في مرحلة الميلاد قوة إدراك متخذ القرار وخبرته في تتبع المخاطر ومحاولة القضاء عليها في هذه المرحلة او ايقاف نموها مؤقتا دون أن تصل حدتها إلى مرحلة الصدام . (نصر الدين، 2020)

وفي هذه المرحلة تظهر المخاطر لأول مره حيث تبدو في الوهلة الأولى على شكل إحساس مهمم ، ووجود شيء ما ينذر بوجود خطر ، ولكن هذا الخطر يكون مهما غير واضح المعالم أو الاتجاه او الحجم الذي سيصل اليه ، وذلك بسبب عدم توفر المعلومات حول اسبابها أو المجالات التي ستخضع لها ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار ذا أهمية بالغة في التعامل مع الخطر في هذه المرحلة بالذات حيث يكون محور

هذا التعامل هو كيفية تنفيس هذه المخاطر وتفريغها وافقادها مرتكزات نموها قبل تجميدها أو القضاء عليها دون أن تحقق أي خسارة ودون أن تصل إلى حدتها ، وهذا الأمر يعتمد على قدرة وحنكة وخبرة متخذ القرار، والذي يعتبر عاملاً أساسياً في التعامل مع المخاطر وحسن إدارتها بما يحقق أهداف الكيان في البقاء والتطور . (طاحون، 2019)

2- مرحلة النمو والانتعاش عندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطورة المخاطر في المرحلة السابقة مرحلة الميلاد فإن المخاطر تنمو وتتسع لتصل إلى مرحلة النمو والانتعاش، بحيث تظهر بوضوح وبشكل لا يسمح بإنكارها، ثم تتوسع لتصل إلى أطراف جديدة سواء لأن خطرها امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها. (زويطة، 2020)

ومن هنا ومن منطلق الحرص على مصالحهم يقومون بتنبيه متخذ القرار بوجود الخطر ويطالبونه بالتدخل السريع والحاسم قبل أن يستفحل أمره ويصل إلى قمة نضجه وعنفه، وهنا يتحتم على متخذ القرار التدخل لإفقاد المخاطر قوتها وروافدها المحفزة لها، وذلك من خلال حصر العناصر الخارجية الداعمة لها وعزلها تماماً وإيقاف نموها تماماً بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه مع التأكيد بعدم السماح بتطورها . (جنيدى، 2020)

حيث يغذيها في هذه المرحلة نوعان من المغذيات هما:

- أ- مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات المخاطر تكونت معها في مرحلة الميلاد.
- ب- مغذيات ومحفزات خارجية استمدتها المخاطر وتفاعلت معها وإضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والانتعاش، وفي هذه المرحلة يتزايد الاحساس بالمخاطر ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظراً لوجود ضغوطات مباشرة قد تسببها المخاطر. (جلول، 2019)

3- مرحلة النضوج على الرغم من ندرة الوصول للمخاطر إلى هذه المرحلة، إلا أنها تحدث عندما يكون متخذ القرار على درجة عالية من الضعف أو الجهل، أو عندما يكون متخذ القرار محاطاً بأشخاص يتمتعون بدرجة عالية من النفاق والجهل بحيث يثنون عليه ويمدحونه ويصورون له أخطاؤه وكأنها حسنات، أو

من أحد الأسباب أيضا سوء التخطيط أو القصور والاختلاف في عملية الإدارة. ومن هنا تزداد المخاطر سوءا وتفاقما بحيث يصبح من الصعب التصدي لها أو السيطرة عليها، فيصبح لابد من التصادم معها بحيث انها من الممكن أن تطيح بالمؤسسة أو المنظمة أو تؤثر عليها بشكل أو بآخر. (بوسعيد، 2019)

4- مرحلة الانحسار والتقلص وتصل المخاطر الى هذه المرحلة عندما تفقد جزءا مهما من القوة الدافعة لها مما يؤدي بها الى الانحسار بل والارتداد الى الخلف احيانا ، مع ملاحظة أن بعض المخاطر تتجدد لها قوة دفع جديدة وخاصة عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته المخاطر ، والمتمثل بإجراء التغييرات المطلوبة للمخاطر وفق ما أفرزته المستجدات على ارض الواقع ، أو بالعمل على استقطاب عناصر المخاطر المحركة لها ، وفي هذه الحالة تشكل حالة عدم الاستقرار الأمر الذي يؤدي الى تدمير المنظمات أحيانا وذلك لعدم القدرة على النمو المتوازن او عدم ايجاد التوازن المطلوب بين القوى المتصارعة في النظام . (طاهري، 2019)

5- مرحلة الإخفاء وغالبا ما تصل المخاطر الى هذه المرحلة وذلك عندما تفقد بشكل شبه تام مظاهر جميع قوى الدفع المولدة لها أو لعناصرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها ، باعتبارها حدثا تاريخيا قد انحسر امره او انتهى ، ولكن هذا الانحسار يجب ان يكون دافعا لمنظمة الاعمال التي تعرضت لهذه المخاطر وذلك لإعادة البناء وليس للتكيف ، وذلك لان التكيف سيؤدي على اثار ونتائج المخاطر بعد انحسارها ، اما اعادة البناء فانه يعني علاج هذه الآثار والنتائج ، حتى تستعيد المنظمة عافيتها وتمارس نشاطاتها الطبيعية وفقا للتغيرات الجسيمة التي حدثت لهذه المنظمة. (باقر، 2020)

3.2.2 انواع المخاطر

من الصعب تحديد انواع المخاطر التي من الممكن ان تحدث في منظمات الاعمال، إلا أن هناك بعض المخاطر التي يمكن للمنظمة من ملاحظة مؤشرات معينة تدل على توقع حدوثها، وهناك نوعين اساسيين من المخاطر التي يمكن ان تتعرض لها المنظمات: (إنجرو، 2023)

1- مخاطر مفاجئة وهي تلك المخاطر التي تحدث فجأة ودون سابق انذار، مثل تعرض المنشأة الى حريق او حادث انفجار أو هزة ارضية وهي التي تركز على اسباب مادية او قانونية جلدة ،

2- المخاطر التراكمية غير الملموسة : وهي تلك المخاطر التي تتعلق بالكفاءة والاتصال والعلاقة بين الاطراف بشكل عام، حيث انه بالإمكان توقع حدوثها وذلك كون ان عملية تشكيلها وتفاعل اسبابها تأخذ وقتا طويلا قبل ان تحدث، وبالتالي فان هذه المخاطر تتطور مع مرور الزمن.

وهناك مخاطر تتعلق بعدم توفير الموارد البشرية المطلوبة والعمالة اللازمة، واخرى تتعلق بعدم الوفاء بالالتزامات التعاقدية كنتيجة لعدم ملائمة إدارة المخاطر أو عدم الالتزام بتطبيقها بشكل صحيح. (نصر الدين، 2020)

واوضحت دراسات في مجال ادارة الاعمال في تكنولوجيا المعلومات بان تطبيق ادارة المخاطر أثر على اداء الاعمال من حيث الفعالية وتحسين الاداء وتعزيز الانتاجية، وان عدم وجود ادارة المخاطر الاعمال هو أحد أسباب فشل الاعمال، مثل زيادة التكلفة وقلة جودة الأداء... الخ. (طاحون، 2019)

حيث صنفت مخاطر المشاريع او الاعمال اعتمادا على المخاطر التي قد تواجه المنظمة وهي المخاطر التي تواجه كل منظمة الناتجة عن تغيير القوانين والتشريعات والتغيرات السياسية والبيئة التنافسية ونظم حماية الأصول والمعلومات، ومخاطر مرتبطة بنوع الصناعة، واخيرا المخاطر المرتبطة بالاستراتيجيات المطبقة من مجلس الإدارة في الاستثمار في الاسواق الجديدة والاخذ بالتكنولوجيا الجديدة وتطوير وتسويق منتجات جديدة. (زويته، 2020)

بينما صنفت المخاطر بشكل أوسع الى : (جندي، 2020)

1. مخاطر البيئة الخارجية: وهي المخاطر التي تنتج عن عوامل خارج المنظمة وخارج نطاق تحكمها ورقابتها.
2. مخاطر التشغيل وهي المخاطر التي تتبع سواء من داخل المنظمة أو من خارجها وتؤثر على عملياتها التشغيلية.
3. مخاطر المعلومات وهي تلك المخاطر التي تنتج عن عدم كفاية المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات.

بينما تم تصنيف المخاطر كما يأتي : (بوسعيد، 2019)

1- المخاطر المالية وغير المالية:

تتضمن المخاطرة المالية العلاقة بين فرد او منظمة واصل أو توقع دخل قد ي تلف أو يفقد وبذلك

فأن المخاطرة المالية تتضمن 3 عناصر وهي: (جلول، 2019)

أ- الفرد أو المنظمة المعرضة للخسارة.

ب- الأصل أو الدخل الذي سيسبب دماره او زوال ملكيته خسارة ماليه.

ت- مخاطر يمكن ان تسبب الخسارة للمشروع .

2- المخاطر الاستاتيكية والديناميكية

ويقصد بها المخاطر التي تنشأ عند حدوث تغير في الاقتصاد، وتنشأ من مجموعتين من العوامل :

العوامل الأولى: عبارة عن عوامل في البيئة الخارجية الاقتصاد والصناعة والمنافسون والمستهلكون،

حيث ان التغيرات التي قد تصيب هذه العوامل لا يكون بالإمكان السيطرة عليها ولكنها قادرة جميعا على

احداث خسارة مالية للمشروع (طاهري، 2019)

اما العوامل الأخرى التي يمكن أن تحدث الخسائر التي تشكل اساس المخاطر المضاربة فهي قرارات

الادارة داخل المنظمات حيث انها تقيد على المدى الطويل نتيجة للتعديلات والتسويات لتصحيح سوء

تخصيص الموارد، ورغم أن هذه المخاطر الديناميكية تؤثر في عدد كبير من الافراد داخل المنظمات الا انها

تعتبر عموما اقل قابلية للتوقع من المخاطر الاستاتيكية طالما انها لا تحدث بدرجة ما من الانتظام . (باقر،

(2020)

أما المخاطر الاستاتيكية فهي تعتبر مصدر كسب للمنظمات، حيث تتضمن هذه المخاطر إما

خسائر في تدمير الأصل أو حدوث تغير في ملكيته (حياته) نتيجة لعدم النزاهة أو الإخفاق الانساني. حيث

تميل هذه الخسائر للحدوث بدرجة من الانتظام بمرور الوقت ولذلك تكون قابلة للتنبؤ بشكل عام، ولأنها كذلك تصلح هذه المخاطر للمعالجة بواسطة التأمين أكثر من المخاطر الديناميكية . (إنجرو، 2023)

3. المخاطر البحتة والمضاربة

هي المخاطر التي يكون بالإمكان التأمين ضدها بالعادة، حيث أن هذا التأمين لا يعني بحماية الأفراد من الخسائر الناشئة من المخاطر الضريبية، وذلك لأن المخاطر الضرائبية يتم قبولها طواعية بسبب طبيعتها الثنائية الابعاد التي تتضمن عملية تحقيق المكسب وهي في معظمها مخاطر استاتيكية، كما انه ليس كل المخاطر البحتة يمكن التأمين ضدها. حيث يمكن تصنيف المخاطر البحتة الى عدة أصناف: --1 مخاطر شخصية -2 مخاطر ملكية. -3 مخاطر المسؤولية (الالتزام). -4 المخاطر الناشئة من فشل الآخرين. (نصر الدين، 2020)

4. المخاطر الاساسية أو الجوهرية والخاصة

يقوم الفرق بين المخاطر الجوهرية والخاصة على الفرق في منشأ الخسائر وعواقبها، حيث تتضمن المخاطر الجوهرية او الاساسية على خسائر شخصية المنشأ والعواقب، حيث انها مخاطر جماعية تسببت بها ظواهر اقتصادية وسياسية واجتماعية، رغم انها قد تنشأ من احداث عادية، مع انها تؤثر على شرائح كبيرة من المجتمع.

اما المخاطر الخاصة فتتضمن خسائر ناتجة عن احداث فردية ويشعر بها الأفراد وليس المجموعة ككل وقد تكون استاتيكية أو ديناميكية لمتغيرات خارجة عن الارادة، مثل التضخم والزلازل والفيضانات ... الخ . (طاحون، 2019)

وتعتبر المخاطر الخاصة مسؤولية الفرد ولا تصلح لان يعالجها المجتمع ككل، ويتعامل معها الفرد باستخدام التأمين.

4.2.2 خطوات عملية ادارة المخاطر:

1- تحديد المخاطر

في هذه المرحلة يتم التعرف على المخاطر ذات الأهمية المخاطر هي عبارة عن أحداث عند حصولها تؤدي إلى مشاكل وعليه يمكن أن يبدأ التعرف إلى المخاطر من مصدر المشاكل أو المشكلة بحد ذاتها عندما تعرف المشكلة أو مصدرها فإن الحوادث التي تنتج عن هذا المصدر أو تلك التي قد تقود إلى مشكلة يمكن البحث فيها. (زويته، 2020)

ويتم ذلك عن طريق: (جندي، 2020)

- أ- التحديد المعتمد على الأهداف: إن المنظمات والفرق العاملة على مشروع ما جميعها لديها أهداف، فأى حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء جزئياً أو كلياً يعتبر خطورة.
- ب- التحديد المعتمد على السيناريو في عملية تحليل السيناريو يتم خلق سيناريوهات مختلفة قد تكون طرقاً بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليلاً للتفاعل بين القوى في سوق أو معركة، لذا فإن أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب به، يعرف على أنه خطورة.
- ت- التحديد المعتمد على التصنيف: وهو عبارة عن تفصيل جميع المصادر المحتملة للمخاطر
- ث- مراجعة المخاطر الشائعة في العديد من المؤسسات هناك قوائم بالمخاطر المحتملة.

2- تحليل المخاطر:

في هذه المرحلة يمكن تناول تحليل المخاطر على أنه جزء من البيئة الداخلية للوظائف التنظيمية ويكون إدراك الفرد للمخاطر مبنياً على نظرة العالم للفرد أو على الأقل تلك الأوجه التي تصطدم بتقييم المخاطر والسلوكيات المرتبطة مع المخاطر، كما أنها تتأثر بقوة مع خبرات الأفراد مثل الذاكرة والانفعالات والمكونات الإدراكية عن طريق فهم ظروفهم الحالية، مثل الفقر والتأثير النسبي. (بوسعيد، 2019)

وغالبا ما يكون تحليل المخاطر هو الجزء الأكثر شيوعا في ادارة المخاطر بحيث تستخدم هذه المرحلة لمعرفة الأولويات في المخاطر التي تؤثر في اهداف الأعمال وذلك بتقدير احتمال وقوعها والآثار المترتبة عليها وأنه يجب عمل التحليل وذلك لتحديد المخاطر المتوقعة التي يترتب عليها طرق الاستجابة لاحقا. (جلول، 2019)

ويكون التقدير بناء على التحليل الكمي والنوعي، حيث يقصد بالتحليل الكمي المخاطر المحسوبة على اساس احتمال الحدوث أو الآثار المترتبة على المخاطر بشكل قيمة نقدية او اي قيمة كمية اخرى. (طاهري، 2019)

بينما نجد أن التقييم النوعي مهم جدا لتحديد المخاطر والاستدلال على تلك التي يجب أن تعالج أولا قبل غيرها من خلال استخدام الادوات الحسابية والبيانية، حيث يتم بناؤها عن طريق ما يلي: (باقر، 2020)

أ- احتمال المخاطر : وهذا يتم تقديره نوعيا بصفات محددة مثل مرتفع جدا، منخفض جدا، أو غيرها من الصفات.

ب- نتيجة المخاطر : وهذه ايضا يتم تقديرها بصفات نوعية مثل منخفضه، معتدلة، مرتفعة، وترجح عادة بأهمية نسبية تعكس هذه الآثار.

3- تقييم المخاطر:

بعد أن يتم التعرف على المخاطر وتحليلها يجب على القائمين بإدارة المخاطر بان يقيموها، حيث يتضمن ذلك قياس الحجم المحتمل من للخسارة أو احتمال حدوث تلك الخسارة ومن ثم ترتيب اولويات العمل، حيث يترتب على ذلك الاهتمام بمخاطر معينه قبل مخاطر اخرى وذلك حسب تأثير تلك المخاطر وشدة وطأتها، وفي معظم الاحيان سوف يكون هناك عدد معين من المخاطر التي يجب ان تعطى قدرا متساويا من الاهتمام . (إنجرو، 2023)

حيث اننا نجد هناك صعوبة في تقييم المخاطر والتي تتحكم في تحديد معدل حدوثها حيث ان الاحصائيات عن الحوادث السابقة ليست دائماً متوفرة، وكذلك فإن تقييم شدة النتائج عادة ما يكون صعباً في حالة الموجودات غير المادية. (نصر الدين، 2020)

حيث يكون هدف تقييم المخاطر هو توفير معلومات عن أي قرارات يمكن أن تتخذ بالنسبة إلى الإجراءات المقترحة، وكفاية مراقبة المخاطر وما التحسينات اللازم ادخالها، حيث برزت هنا كطرق لتقييم المخاطر أذكر منها: (زويته، 2020)

- أ- الطريقة التجريبية التي تشمل بعض الصيغ الكمية فهي كيفية وشخصية بصفه عامة وتعتمد على الحكم الجماعي.
- ب- الطريقة العلمية فهي تستخدم النموذج الكمية، وتتطلب بصفة عامة تدريباً نظامياً في الرياضيات المستخدمة.

4- خيارات التعامل مع المخاطر

تعتبر هذه المرحلة من اهم المراحل في عملية ادارة المخاطر حيث اننا في هذه المرحلة نستطيع الادارة ان تحدد الاسلوب والكيفية في التعامل معها للوصول الى أقل الخسائر التي من الممكن وقوعها، وهي تتطلب عدة طرق يمكن ذكرها في الآتي: (جندي، 2020)

- أ- التجنب : وتعني إيقاف النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما. ومثال على ذلك القيام بإيقاف منتج، او نشاط ذي مخاطر فعلية كبيرة، مثال لو كان هناك أحد البنوك وله فرع يتم السطو عليه يومياً فيتم العمل على إغلاق الفرع، ويتم اللجوء إلى هذه التقنية عندما تكون الخسائر الناتجة من المنتج أعلى من العائد.

- ب- النقل : حيث يتم في هذه الحالة العمل على نقل أثر المخاطرة إلى جهة أو طرف آخر ومثال عليها التأمين أو نقل المهمة لطرف ثالث يقوم بتنفيذ المهمة. ويتم اللجوء إلى هذه الوسيلة في حال كان الأثر حال وقوع الحادث مرتفع جداً ولكن الاحتمالية منخفضة كثيراً مثال اللجوء إلى التأمين ضد أخطار الحريق

ويكون ذلك في حال احتمالية حدوث حريق قليلة جداً لم يسبق أن حدثت أو وقوع زلزال لكن في حال تحقق هذا الخطر فستكون الآثار عالية جداً.

- ت- التقليل: ويقصد في هذه الحالة العمل على إدارة الخطر بوضع إجراءات رقابية تضمن العمل على خفض كل من احتمالية الحدوث ونتيجة الخطر في حال وقوعه.
- ث- القبول: أي قبول المخاطرة كما هي من دون وضع أي إجراء، وذلك يكون في حال وقوع المخاطرة فإن الأثر منخفض جداً واحتمالية الحدوث منخفضة، وهي تعني أيضاً قبول الخسائر عند حدوثها.
- ج- إن هذه الطريقة تعتبر استراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة التي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدى الزمن أكبر من إجمالي الخسائر. كل المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو نقلها يجب القبول بها. وتعد الحرب أفضل مثال على ذلك حيث لا يمكن التأمين على الممتلكات ضد الحرب.

ان الظروف خلال فترة صناعة الأعمال هي التي ساهمت في تبني إدارة المخاطر وجعلها موضع تنفيذ الخطر هو احدى العوامل التي يمكن ان تؤثر إيجاباً في العمل اذا تم التحليل معه في الطريقة الصحيحة ، وبهذه الطريقة يمكن لمنظمة الاعمال تحقيق القيمة الرأسمالية والتي من خلالها تستطيع ان تكون أكثر تنافسية بتطوير الكفاءات والحفاظ عليها ، أو غيرها من الأمور الادارية التي يمكن للمنظمة ان تكون أكثر تنافسية بها ، وبالتالي مضاعفة الحصة السوقية لها ومضاعفة الأهداف والحفاظ على مرحلة النضوج التي تمر بها المنظمة والتي بدورها تكون منظمات الاعمال قد حققت ميزتها التنافسية التي قد تستديم لوقت غير معلوم . (باقر، 2020)

المبحث الثالث: الفاعلية التنظيمية

تمهيد:

تعد الفاعلية التنظيمية أمراً هاماً في حياة المنظمات نتيجة التطورات الكبيرة والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، وقد سعى الباحثون والمهتمون إلى إيجاد نظرية تعتمد على المنظمة لكي تكون فعالة، ولكن موضوع الفاعلية التنظيمية موضوع معقد بتعدد المنظمات مما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها وقياسها وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بها، وقد ظهر مفهوم الفاعلية التنظيمية في نظرية السلوك التنظيمي في خمسينات القرن الماضي. (خلف، 2020)

تعتبر الفاعلية التنظيمية من الأمور الهامة في حياة المنظمات وذلك نتيجة للتطور الهائل من أجل المنافسة والاستمرار والبقاء، حيث أن هناك العديد من المهتمين والباحثين الذين سعوا إلى الوصول لإيجاد نظرية فاعلية تقوم على اعتمادها المنظمات، فالفاعلية التنظيمية تعتبر من المواضيع المعقدة بتعدد المنظمات نفسها وهذا بدوره أدى إلى وجود الكثير من الاختلافات حول مفهومها وقياسها وضبط مؤشراتها. (الصالح، 2021)

وتتمتع الفاعلية التنظيمية بأهمية كبيرة في حياة أي منظمة بالرغم من اختلاف العديد من الباحثين والمهتمين في تعريفها حيث أن البعض يرى أن الفاعلية التنظيمية تتحدد في قدراتها على تحقيق أهداف المنظمات واعتمادها على قدرتها في استخدام معايير قياسها والنماذج المستخدمة في دراسة هذه المنظمات. (الرنيتسي، 2022)

فالفاعلية التنظيمية تعد هدفاً ووسيلة في نفس الوقت، فهي هدف باعتبارها ظاهرة صحية لازمة لضمان الاستمرار والبقاء للمنظمة على المدى الطويل، كما أنها تعتبر وسيلة لكونها الأداة الرئيسة التي تساعد في بلوغ الأهداف والنتائج التي تسعى إليها، ولعله من المهم تأكيد وجود فروقات واضحة فيما بين المنظمات سواء من حيث الحجم أو النوع أو التفرغ أو القطاع أو الاختصاص أو الهدف، ولذلك فإن ما

يصلح من عناصر أو معايير لقياس الفاعلية في منظمة ما، قد لا يصلح لمنظمة أخرى، وهذا ما يستلزم العناية الفائقة عند اختيار كل منظمة للمعايير التي ستستخدمها في قياس فاعليتها. (عبدالمقصود، 2024)

1.3.2 مفهوم الفاعلية التنظيمية:

بعد مفهوم الفاعلية التنظيمية organizational effectiveness من الموضوعات الأساسية التي يتم بحثها في مجال الإدارة وتصميم المنظمات. بحيث لا يزال هناك جدلاً قائماً حول تحديد دقيق لمحتواها، وأصبحت بالفاعلية هي المعيار الرئيس الذي يحدد مدى التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام، ودراسة كيفية تنظيم المنظمات من خلال تحديد مكونات الهيكل التنظيمي بهدف الوقوف على الأداء الفعلي للمنظمة وتحليله وتحسينه، إضافة إلى أن الفاعلية التنظيمية تعتبر مطلباً أساسياً لعدد من المجموعات في كل من المجتمع والإدارة والباحثين ورجال الأعمال والعاملين وغيرهم للتعرف على درجة فاعلية هذه المنظمات. (أحمد، 2020)

ويتم النظر إلى الفاعلية التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على خلق حالة من التوازن بين العوامل الداخلية والمؤثرات الخارجية لها، مع إمكانياتها في التكيف التام مع ما يحصل من متغيرات داخلية وخارجية وبما يضمن تحقيق أهدافها. (رجيمي، 2021)

وتعرف الفاعلية التنظيمية بأنها قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم. (الحباري، 2021)

ويتم تعريفها بأنها هي الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها، كما أن الفاعلية تعني قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها، ويقوم هذا المفهوم بالتركيز على البيئة، وفي التكيف للمنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة. (أحمد، 2020)

ومما سبق يمكن استنتاج أن الفاعلية التنظيمية هي الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها، والتي تتحقق عندما يختار المديرون لتلك المنظمات الأهداف المناسبة التي يستطيعون تحقيقها، وهي بالتالي تعكس مدى قدرة الإدارة العليا للحصول على الموارد المادية والبشرية من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية واستغلالها بالشكل الأمثل. (المحي، 2021)

2.3.2 أهمية الفاعلية التنظيمية

تكمن أهمية الفاعلية التنظيمية في قدرتها على تحقيق المنظمة لأهدافها، وتعتبر الفاعلية عن تفاعل جميع عناصر المنظمة مع بعضها البعض وما يؤثر فيها من مؤشرات داخلية وخارجية فالمنظمة التي تحقق أهدافها خلال فترة معينة تعتبر فاعلة ولا تعد فعالة إذا لم تحقق أهدافها في الوقت المعين. (البواريد، 2023)

إن أهمية الفاعلية التنظيمية تتحدد فيما يلي: (خلف، 2020)

1. تعتبر الفاعلية التنظيمية أداء قياس رئيسة للحكم على أداء المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها .
2. تعتبر الفاعلية التنظيمية أداة فاعلة للمحافظة على بقاء واستمرار المنظمة في ظل البيئة المعاصرة التي تمتاز بسرعة التغير وشدة التعقيد.
3. قدرة المنظمة على الموازنة بين جميع أهداف الأطراف المختلفة ذات المصلحة في المنظمة.
4. زيادة قدرة المنظمة على التخطيط على المستويات الثلاثة المستوى العام ومستوى وحدات الأعمال والمستوى الوظيفي، وهذا يمكنها بالتأكيد من تحقيق أهدافها على المستويات الثلاثة وكل ذلك من خلال تحقيق التكامل والترابط فيما بينها.
5. تعد الفاعلية التنظيمية أداة تقييم مناسبة لأداء المنظمة الكلى.
6. يوظف مفهوم الفاعلية في المنظمات لحل المشكلات التي تواجهها كما ويعتبر أداة قياس فاعلة لمدى تفوقها.

وترى الباحثة أن أهمية الفاعلية التنظيمية تتمثل في زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال حسن استغلال مواردها المتاحة، وزيادة كفاءة العمليات التشغيلية في المنظمة لزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها، وزيادة قدرة المنظمة على التكيف والبقاء والاستمرار من خلال قدرتها على تحقيق التوازن ما بين بيئتها الداخلية والخارجية. (الصالح، 2021)

3.3.2 الصور التنظيمية للفاعلية التنظيمية:

ترتبط الفاعلية بالبناء التنظيمي للمنظمة، يمكن أن نأخذ الصور الآتية: (الرنيتسي، 2022)

- الالتزام بالهيكل الرسمية والتي تغيير رغبة الإدارة العليا للمنظمة في تحديد معالم التنظيم القائم.
- وهي تختلف عن الهيكل الفعلية التي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكل الرسمية والهيكل غير الرسمية التي تنشأ داخل المنظمة.
- العلاقات بين الإدارات ومدى التناسق بين عمل تلك الإدارات، ومدى تحقيق كل إدارة أهدافها الجزئية والتي تمثل في النهاية هدفاً من أهداف المنظمة، وقدرة تلك الإدارات بالتغلب على الصراعات التنظيمية.
- طرق ووسائل نقل المعلومات والمعرفة والتي تجسدها عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.
- مرونة الهيكل التنظيمي والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغير والتكيف مع قيود البيئة الخارجية لإمكانية مواكبة ومواجهة تلك التحديات.

وترى الباحثة ونظراً للتطورات التنظيمية والتغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة فقد اختلفت الآراء حول مقاييس الفاعلية التنظيمية. (عبدالمقصود، 2024)

4.3.2 مستويات الفاعلية التنظيمية:

تم تصنيف الفاعلية التنظيمية إلى أربعة مستويات أساسية كما يلي : (أحمد، 2020)

1. فاعلية الفرد: حيث يتمثل هذا المستوى من الفاعلية بقدرة الفرد على تحقيق الهدف المحدد له أو المطلوب منهم.
2. فاعلية الأقسام حيث يتعلق هذا المستوى من الفاعلية بمدى تحقيق كل قسم أو شعبة للأهداف المحددة لها.
3. فاعلية المجموعة حيث يتم التركيز في هذا المستوى على مدى تحقيق المجموعات من فرق عمل وأقسام للأهداف المطلوبة منهم.
4. فاعلية المنظمة ويتعلق هذا المستوى بمدى فاعلية المنظمة ككل في تحقيق أهدافها الكلية والوصول إلى النتائج المطلوبة. وبناء على ما تقدم فإننا نجد أن فاعلية المنظمة ما هي إلا انعكاس لفاعلية أقسامها ومجموعات العمل وفاعلية الأفراد المكونة لتلك الجماعات.

5.3.2 مؤشرات الفاعلية التنظيمية

للفاعلية التنظيمية مؤشرات عديدة سوف نسرد بعضاً منها : (رجيمي، 2021)

- الإنتاجية: وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المنظمة وتقاس على المستوى الفردي أو الجماعي.
- الربحية: وهي كمية الإيراد من المبيعات .
- دوران العمل ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم.
- الرضا الوظيفي ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعمال والموظفين بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- المرونة والتكيف والتي تعني إمكانية التأقلم مع التغيرات التي قد تحدث على مستوى البيئة من خلال إعادة الصياغة للأهداف المسيطرة بما يتوافق مع الظروف المستجدة.

- الاندماج والتوافق وهذا يكون بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- المشاركة مدي مشاركة أفراد المنظمة في عملية اتخاذ القرار .
- التحفيز والدافعية وتتمثل في درجة استعداد كل فرد ومساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف.

وترى الباحثة أن هناك العديد من المؤشرات لتحديد الفعالية التنظيمية منها الخارجية المتمثلة بالجودة والقدرة على التكيف والنمو وتحقيق أهداف جديدة وكذلك المسؤولية الاجتماعية، وهناك المؤشرات الداخلية فتتمثل بكفاءة استخدام الكوادر المتاحة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتدريب وتنمية الأفراد والإدارة السليمة للصراع. (الحياري، 2021)

6.3.2 مداخل قياس الفاعلية التنظيمية

1. مدخل تحقيق الأهداف:

يمثل مدخل تحقيق الأهداف وجهة النظر التقليدية في الفاعلية التنظيمية تؤكد على شرعية الأهداف التي يجب أن تكون قابلة للتحقيق ويمكن قياسها والذي يجسد أسلوب الإدارة بتحديد الأهداف وتحقيقها. (أحمد، 2020)

إن المنظمات الناجحة هي التي تمتلك القدرة على تحقيق أهدافها مهما كان منالها صعباً، وبالتالي يمكن اعتبارها منظمة فاعلة، بالإضافة إلى استخدام مدخل الأهداف بكثرة في منظمات الأعمال الخاصة، وذلك لسهولة قياس مخرجاتها وما تحققة تلك المنظمات من أرباح وعوائد الرأس مالها. وفاعلية المنظمة يمكن قياسها بمدي تحقيقها للأهداف التي تسعى إليها، ومنها الأرباح والرضا الوظيفي والربحية والنمو والحصة السوقية وغيرها، وهي من الاهداف الأكثر شيوعاً في قياس فاعلية المنظمة، ولقد تم التأكد على وجود مشكلات تواجه هذا المدخل وهي كما يأتي: (المحي، 2021)

- تعدد الأهداف التنظيمية وتعارضها مما يجعل قياس فاعلية المنظمات أمراً صعباً أو غير دقيق.
- وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي وهذا ما يؤدي إلى استخدام مؤشرات تقديرية وليست موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها .
- وجود بعض الأهداف صعبة القياس خصوصاً في المنظمات التي لا تهدف لتحقيق الربح كالمنظمات التي تسعى لتحقيق أهداف اجتماعية فحسب.

2. مدخل موارد النظام

يهتم هذا المدخل بجانب المدخلات (Input) في تقييم فاعلية المنظمات حيث يفترض أن المنظمة تكون فاعلة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد، وتعرف الفاعلية وفقاً لهذا المدخل على أنها القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من مواد نادرة أو ذات قيمة (valuables) ويعتمد هذا المدخل في قياس فاعلية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد، وعليه تنطلق فكرة النظام من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها من خلال استغلال الطاقة والمعلومات من أجل تحقيق مجموعة من الاهداف الخاصة . (البواريد، 2023)

يكون ذلك من خلال : (خلف، 2020)

- القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية.
- قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.
- قدرة متخذي القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

3. مدخل العمليات الداخلية

تقاس الفاعلية في مدخل العمليات الداخلية بنفس الكيفية التي تقاس بها الكفاءة التنظيمية والصحة التنظيمية الداخلية. فالمنظمة الفاعلة تمتلك عمليات داخلية تعمل بكفاءة عالية والمستخدمون

راضين وسعداء، وتتلاءم أنشطة الإدارات فيها مع بعضها البعض من أجل ضمان انتاجية مرتفعة. وهذا المدخل لا يأخذ في اعتباره البيئة الخارجية. ولذا فإن العنصر المهم في الفاعلية هو ؛ كيفية تعامل المنظمة بالموارد التي تمتلكها، مما ينعكس على الكفاءة والصحة الداخلية للمنظمة. (الصالح، 2021)

وتشمل مؤشرات العمليات الداخلية : (عبدالمقصود، 2024)

- ثقافة تنظيمية قوية قادرة على التكيف، ومناخ عمل إيجابي.
- كفاءة العمليات، مثل استخدام الحد الأدنى من الموارد لتحقيق نتائج إيجابية
- النمو وتطوير المستخدمين.

4. مدخل القيمة التنافسية

يفترض هذا المدخل بأن معيار الفاعلية هو معيار شخصي يعتمد بشكل أساسي على القيم الشخصية التي يمتلكها الشخص المقيم وعلى تفضيلاته ورغباته ويعرف مدخل القيمة التنافسية بأنه مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة بين المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية هي: طريقة التنافس، حلبة التنافس، أساس التنافس، ولقد طور مدخل القيم المتنافسة من قبل كوين ورباغ والذي يشتمل على المؤشرات المرغوبة للأداء المستخدمة من قبل المدراء والباحثين، وقدم إطاراً متكاملًا للعمل من خلال تحديد كل المتغيرات الأساسية ذات العلاقة بالفاعلية التنظيمية ومن ثم تحديد كيفية ارتباط هذه المتغيرات بالفاعلية . (أحمد، 2020)

7.3.2 العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية:

هناك عوامل تؤثر على الفاعلية التنظيمية في المنظمات المختلفة بمعنى أن هذه العوامل تحدد في بعض الأحيان ما إذا كانت هذه المنظمة فاعلة أو غير فاعلة فإن من أبرز هذه العوامل ما يلي: (رجيي،

(2021)

1. الأداء: وهو مصطلح واسع يشمل على سبيل المثال: أداء الموظفين الذي يعتمد على تقييم الأداء ودوافع الموظفين ورضا الموظفين وتعويض الموظفين والتدريب والتطوير والأمن الوظيفي والهيكل التنظيمي وزيادة الأجور.

2. الدافع ويولد هذا الدافع لدى الموظفين من خلال أشياء عديدة كالشعور بالإنجاز والاعتراف والتمتع بالمهمة وفرص الترقى والمسؤولية ووجود فرص للنمو والتطور على الصعيد الشخصي ودافع الموظفين وأدائهم مرتبطان مباشرة بأسلوب الإدارة التي يتم تطبيقها ومبادئ التعزيز الإيجابي أو السلبي.

3. البيئة التنظيمية وهذه البيئة تنعكس من خلال التكوين الثقافي والقواعد واللوائح والحرية في العمل، والبيئة التنظيمية تحدد الطريقة والأدوار والسلطة وتفويض المسؤوليات والرقابة والتنسيق وتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة كما تتكون البيئة التنظيمية أيضاً من عوامل إدارية وتكنولوجية وسياسية واقتصادية واجتماعية.

4. الثقافة التنظيمية وترتبط الثقافة التنظيمية عن قرب بالفاعلية التنظيمية بسبب أن الثقافة تجعل للموظفين قيماً وهذه القيم تؤثر على تصورات وقدرات الموظفين وللثقافة التنظيمية أبعاد متعددة منها توجه الموظفين نحو التسامح وتوجههم نحو الإنجاز والبعد الابتكاري والبعد التحليلي والعلاقات الاجتماعية ومكافأة الموظفين وبيئة العمل المستقرة.

وترى الباحثة أن هناك مجموعة أخرى من العوامل يمكن أن تؤثر في الفاعلية التنظيمية من أهمها؛ دورة حياة المنظمة، حيث تمر المنظمة بدورة حياة تشبه دورة حياة الكائن الحي، وغالباً ما تتمتع بالفاعلية التنظيمية في مرحلتها النمو والنضج، كما وتلعب التكنولوجيا دوراً هاماً في زيادة فاعلية المنظمة، وكما أن بيئة المنظمة لها دور هام في زيادة الفاعلية التنظيمية، فكلما زادت درجة استقرار بيئة، كلما زادت درجة فاعليتها، أما إذا كانت المنظمة تمارس أعمالها في بيئة مضطربة أو غير مستقرة فإنه من المحتمل أن تقل درجة فاعليتها. (الحياري، 2021)

8.3.2 الصعوبات التي تواجه قياس الفعالية التنظيمية

لا يزال موضوع الفعالية التنظيمية لم ينل القدر الكافي من الاهتمام والبحث على خوف باقي المواضيع المتعلقة بالتنظيم والمنظمة، فالدراسات التي تناولت الموضوع تعد على أصابع اليد، ولكنه قد ظهر في السنوات الأخيرة نوع من التوجه إلى هذه الأبحاث والدراسات المتعلقة بالتغيير والفعالية، وذلك نتيجة تزايد احتمالات تغير الأوضاع في أي لحظة، وفي شكل سياساتها واستراتيجياتها المستقبلية والميكانيزمات التي تقوي العلاقات داخل التنظيم، فصار البقاء والتطور للأكثر فعالية . (أحمد، 2020)

يعود كل هذا التردد والتأخر في معالجة الموضوع في أغلب الأحيان إلى عدم تحديد مفهوم شامل دقيق للفعالية التنظيمية، وكذلك عدم الإجماع أو الاتفاق على وضع مقياس حقيقي فعال لقياس الفعالية التنظيمية لأهم أسباب عدم وجود فلسفة شاملة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع إلى العديد من العوامل أهمها:

إن اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفعالية، والتي تنطلق من فكرة الربح كمعيار للفعالية يعاني الكثير من القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع، ويمكن إرجاع هذا القصور إلى الخلل في أنظمة الضبط والنظم المحاسبية بشقيها العام والتحليلي وذلك بحكم الإهمال المجموعة من المعلومات أو الجهل بها. (المأحي، 2021)

إن اعتماد البعد الإقتصادي كمؤشر للفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة والتي تمثل انتاج الثروة أو التفاعل الإيجابي بين مكونات المؤسسة، لا الأسلوب الأفضل لقياس الفعالية. وهذا بسبب امكانية زيادة القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الاستخدام الإقتصادي للموارد الانتاجية المتاحة للمؤسسة. (البواريد، 2023)

هو لقد ساهمت هذه العوامل في إيجاد المدخل التوفيقي الذي أكد على العوامل الموقفية في عملية قياس الفعالية التنظيمية، والتي تعتبر بالنسبة لهم عملية توازن بين مجموعة المتغيرات المؤثرة. وبناء على

تلك الأسباب التي تقف كعائق لإيجاد فلسفة قياس شاملة، يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية :

1. عدم وجود اجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة وكذلك مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية. (خلف، 2020)

2. مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملائمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم، إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية والتي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها لأحكام موضوعية ومنها عملية الترجيح والتي تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة إلى أخرى. (الصالح، 2021)

وفقاً لما سبق يمكن القول أن نجاعة قياس الفعالية التنظيمية تتوقف على تصميم مدخل متكامل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المحاسبية والاقتصادية والمتغيرات السلوكية، وعليه صار من الضروري مراعاة بعض الظروف والشروط التي تساعد على الاتجاه الصحيح نحو قياس سليم الفعالية التنظيمات وتشخيص أوضاعها. (الرنيتسي، 2022)

الفصل الثالث: المنهجية والتصميم

مقدمة:

تضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف هذه الدراسة، والذي تضمن وصف مجتمع الدراسة الذي سحبت منه العينة والطريقة التي اختيرت بها، وكذلك وصف أداة الدراسة والإجراءات التي اتبعت للتأكد من صدقها وثباتها، وكيفية تطبيقها على أفراد العينة، ووصف طريقة جمع البيانات وأسلوب التصحيح، فضلاً عن الإشارة إلى الأساليب الإحصائية التي استخدمت، وذلك على النحو الآتي:

1.3 منهج الدراسة:

لغايات تحقيق أهداف الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها، اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، ومن ثم في تقييم الدراسة يعتمد المنهج الوصفي في البحوث الاجتماعية والإنسانية وذلك من أجل وصف الخصائص والمتغيرات المتعلقة بمشكلة الدراسة، والتي تتمثل في إدارة المخاطر متغيراً مستقلاً والفاعلية التنظيمية متغيراً تابعاً، وتستخدم الدراسة المنهج التحليلي بغرض تحديد أثر إدارة المخاطر في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وقام الباحث بتنفيذ آلية هذا المنهج.

2.3 مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة : تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى للمسميات الوظيفية التالية (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم) في شركات تطوير خدمات النقل رافد، وقد كان السبب في اختيار مجتمع الدراسة بسبب المخاطر الذي يواجه قطاع شركة تطوير خدمات النقل رافد وتأثيرها على فاعلية هذه الشركات. ، وتم توزيع (400) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة بطريقة المسح الشامل ، وتم استرداد (386) استبانة بنسبة بلغت (96.5%) من اجمالي عدد الاستبانات الموزعة، وبعد فحص الاستبانات

المستردة تبين وجود (14) استبانة غير صالحة لعملية التحليل الإحصائي بسبب عدم اكتمال المعلومات الواردة فيها، وبذلك أصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (372) استبانة، بنسبة بلغت (93%) من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة على مجتمع الدراسة.

الجدول (1) شركة صناعات الأدوية المبحوثة وأعداد وخصائص المبحوثين الشخصية والوظيفية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس		
ذكر	288	77.4
أنثى	84	22.6
المجموع الكلي	372	100.0
العمر		
أقل من 25 سنة	8	2.2
25 – أقل من 35 سنة	110	29.6
35 سنة إلى أقل من 45 سنة	124	33.3
65 سنة فأكثر	130	34.9
المجموع الكلي	372	100.0
المؤهل العلمي		
دبلوم	80	21.5
بكالوريوس	220	59.1
دراسات عليا	72	19.4
المجموع الكلي	372	100.0
سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	16	4.3

21.0	78	5 إلى أقل من 10 سنوات
22.6	54	10 إلى أقل من 15 سنة
52.2	194	أكثر من 15 سنة
100.0	372	المجموع الكلي
المسمى الوظيفي		
43.8	163	مدير / مساعد مدير
56.2	209	رئيس قسم
100.0	372	المجموع الكلي

3.3 أداة الدراسة :

تم تطوير أداة (مقياس) أثر تطبيق إدارة المخاطر في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة هذا وقد تكون مقياس الدراسة من جزأين:

القسم الأول: يتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية، والمكونة من الجنس العمر المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

الجزء الثاني : والذي يتضمن فقرات أداة الدراسة، وجميعها تتعلق بإدارة المخاطر، والفاعلية التنظيمية والقدرات الجوهرية، وتم تطوير الأداة على غرار مقياس ليكرت الخماسي حيث تم تناول الأقسام التالية:

القسم الثاني ويتناول إدارة المخاطر، ويتضمن الأبعاد الفرعية الآتية:

- البعد الأول : مخاطر الموارد البشرية، ويتضمن (7) فقرات.
- البعد الثاني والمتعلق بمخاطر السمعة، ويتضمن (7) فقرات.
- البعد الثالث والمتعلق بمخاطر الثقافة التنظيمية، ويتضمن (7) فقرات

- البعد الرابع والمتعلق بمخاطر المعلومات، ويتضمن (6) فقرات.

القسم الثالث ويتناول الفعالية التنظيمية، ويتضمن الأبعاد الفرعية الآتية:

- البعد الأول والمتعلقة بتحقيق الأهداف، ويتضمن (7) فقرات.
- البعد الثاني والمتعلق بالتطوير الذاتي، ويتضمن (6) فقرات.
- البعد الثالث والمتعلق بتوظيف الموارد البشرية، ويتضمن (6) فقرات.
- البعد الرابع والمتعلق برضا العاملين، ويتضمن (6) فقرات.

4.3 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال ما يأتي:

1. صدق البناء :

تم حساب دلالات صدق البناء للمقياس من خلال حساب ارتباط درجة الفقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، لدى عينة الدراسة، والجدول (3) يوضح تلك النتائج:

الجدول (2) معاملات الارتباط للفقرة مع الدرجة الكلية الذي تنتمي إليه باستخدام اختبار Pearson

Correlation للتعرف إلى صدق البناء لمقياس الدراسة

مخاطر الموارد البشرية		مخاطر السمعة		مخاطر الثقافة التنظيمية	
معامل الارتباط مع الدرجة الكلية		معامل الارتباط مع الدرجة الكلية		معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	
1	**0.785	1	**0.658	1	**0.863
2	**0.755	2	**0.848	2	**0.845
3	**0.749	3	**0.823	3	**0.769

**0.770	4	**0.841	4	**0.805	4
**0.865	5	**0.843	5	**0.773	5
**0.828	6	**0.704	6	**0.779	6
**0.847	7	**0.733	7	**0.816	7

مخاطر المعلومات		تحقيق الأهداف		التطوير الذاتي	
معامل الارتباط مع الدرجة الكلية		معامل الارتباط مع الدرجة الكلية		معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	
**0.844	1	**0.830	1	**0.839	1
**0.677	2	**0.871	2	**0.839	2
**0.868	3	**0.815	3	**0.861	3
**0.860	4	**0.791	4	**0.893	4
**0.843	5	**0.783	5	**0.842	5
**0.646	6	**0.790	6	**0.841	6
		**0.798	7		

توظيف الموارد البشرية		رضا العاملين	
معامل الارتباط مع الدرجة الكلية		معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	
**0.854	1	**0.865	1
**0.899	2	**0.899	2
**0.824	3	**0.887	3
**0.875	4	**0.869	4
**0.828	5	**0.910	5

**0.838	6	**0.808	6

يتضح من الجدول (3) أن قيم معاملات الارتباط بين فقرات المقياس والدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه كانت أعلى من (0.60) وهذا هو الحد الأدنى والمقبول لتمييز الفقرات، مما يشير إلى أن جميع الفقرات تسهم في الدرجة الكلية للمقياس بشكل فعال، وأن جميع فقرات المقياس تقيس الخاصية نفسها، مما يؤكد صدق بناء المقياس.

2. ثبات أداة الدراسة:

ولحساب ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة باستخدام حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات في المقياس عن طريق استخدام معامل (ألفا كرونباخ) ويبين الجدول (4) نتائج الاختبار.

الجدول (3): معاملات الثبات لفقرات أداة الدراسة باستخدام اختبار كرونباخ ألفا

متغيرات الدراسة	الفقرات	معامل الثبات باستخدام كرونباخ ألفا
مخاطر الموارد البشرية	7	0.892
مخاطر السمعة	7	0.890
مخاطر الثقافة التنظيمية	7	0.922
مخاطر المعلومات	6	0.878
تحقيق الأهداف	7	0.910
التطوير الذاتي	6	0.923
توظيف الموارد البشرية	6	0.920
رضا العامل	6	0.939

يتضح من الجدول (3) أن قيم معامل كرونباخ ألفا لأبعاد إدارة المخاطر تراوحت بين (0.878 - 0.922) ، وتراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا لأبعاد الفاعلية التنظيمية ما بين (0.910 - 0.939).

5.3 مقياس أداة الدراسة:

تم مراعاة أن يتدرج مقياس (ليكرت الخماسي) المستخدم في الدراسة تبعاً لقواعد وخصائص المقاييس كما يلي

الجدول (4): مقياس ليكرت الخماسي

بدائل الإجابة				
موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
5	4	3	2	1

واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة تم التعامل معها على النحو الآتي وفقاً للمعادلة التالية:

طول الفئة القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3}$$

وهذه القيمة تساوي طول الفئة.

■ وبذلك يكون المستوى المنخفض من $2.33 = 1.33 + 1.00$

■ ويكون المستوى المتوسط من $3.67 = 1.33 + 2.34$

■ ويكون المستوى المرتفع من $5.00 - 3.68$

6.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام أساليب الأحصاء الوصفي للإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال استخدام برمجيتين هما برمجية الرزم الإحصائية (SPSS) واستخدام برمجية (AMOS) كالاتي :

1. استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة.
2. استخدام اختبار Pearson Correlation واستخدام اختبار كرونباخ ألفا للتأكد صدق وثبات الأداة.
3. تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الأداة، والتعرف إلى مستوى تشتت الاستجابات عن وسطها الحسابي.
4. تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتعرف على دخول أبعاد المتغير المستقل في معادلة التنبؤ.
5. تم استخدام اختبار
6. للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام تحليل التباين المتعدد المشترك المصاحب Tolerance و VIF و

Multiple Analysis of Variance

7. تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج (Amos ver 21)، ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك لقياس الآثار المباشرة وغير المباشرة للمتغير المستقل (تطبيق إدارة المخاطر) في المتغير التابع (تحقيق الفاعلية التنظيمية) عن مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

تمهيد

يتضمن هذا الفصل الإجابة عن أسئلة الدراسة، وتحليل الفرضيات، حيث تم استخدام التحليل الوصفي باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، إضافة إلى تحليل المسار، للوصول إلى نتائج الدراسة المتعلقة بـ "أثر تطبيق إدارة المخاطر في تحقيق الفاعلية التنظيمية"، وفيما يلي الإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:

1.4 أولاً: نتائج الإحصاء الوصفي:

1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما مستوى تطبيق إدارة المخاطر وأبعادها (مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السمعة، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر المعلومات) من وجهة نظر المبحوثين في شركات تطوير النقل رافد؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى تطبيق إدارة المخاطر وكل بعد من أبعادها (مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السمعة، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر المعلومات) من وجهة نظر المبحوثين، والجدول (5) يوضح ذلك:

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى تطبيق إدارة المخاطر وكل بعد من أبعادها (مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السمعة، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر المعلومات) في شركات تطوير النقل رافد مرتبة تنازلياً

الرقم	إدارة المخاطر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
2	مخاطر السمعة	4.33	0.57	1	مرتفع
4	مخاطر المعلومات	4.30	0.59	2	مرتفع
1	مخاطر الموارد البشرية	4.24	0.63	3	مرتفع
3	مخاطر الثقافة التنظيمية	4.13	0.68	4	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.25			مرتفع

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لمستوى (مستوى تطبيق إدارة المخاطر في شركات تطوير النقل رافد)، تراوحت ما بين (4.33 و 4.13)، حيث حاز تطبيق إدارة المخاطر في شركات تطوير النقل رافد بشكل عام على متوسط حسابي إجمالي بلغ (4.25)، وهو من المستوى المرتفع، وقد جاء في المرتبة الأولى تطبيق مخاطر السمعة، وقد حاز على أعلى متوسط حسابي والذي بلغ (4.33) وبانحراف معياري (0.57) وهو من المستوى المرتفع، وثانياً جاءت تطبيق مخاطر المعلومات، بمتوسط حسابي بلغ (4.30) وانحراف معياري (0.59)، وهو من المستوى المرتفع، وفي المرتبة الثالثة جاء تطبيق مخاطر الموارد البشرية، والحاصل على متوسط حسابي (4.24) وبانحراف معياري (0.63)، وهو من المستوى المرتفع، وفي المرتبة الرابعة جاء تطبيق مخاطر الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.68) وهو من المستوى المرتفع.

وللتعرف إلى مستوى الفقرات الفرعية لكل بعد من أبعاد تطبيق إدارة المخاطر في شركات تطوير النقل رافد، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفيما يلي هذه النتائج:

1. تطبيق مخاطر الموارد البشرية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تطبيق مخاطر الموارد البشرية في شركات تطوير النقل رافد، والجدول (6) يوضح ذلك:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن

فقرات تطبيق مخاطر الموارد البشرية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تحرص الشركة على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين ودعمهم.	4.41	0.77	1	مرتفع
2	تمتلك الشركة القدرة على الاحتفاظ بالعاملين لدى العاملين المتميزين في تخصص النقل .	4.32	0.82	2	مرتفع
6	تتبع الشركة سياسة واضحة وموحدة للتعيين من خلال شروط معلنة للاستقطاب.	4.31	0.80	3	مرتفع
7	تمتلك الشركة خطة استراتيجية للموارد البشرية قابلة للتطبيق.	4.21	0.88	4	مرتفع
4	تحرص الشركة على معالجة المشاكل التي تواجه العاملين بصورة دورية.	4.20	0.77	5	مرتفع
5	تحرص الشركة على إيجاد البدلاء من العاملين للإحلال الوظيفي.	4.15	0.77	6	مرتفع

مرتفع	7	0.87	4.10	تحرص الشركة على الاحتفاظ بمعدل دوران العمل لدى العاملين في مجال النقل .	3
مرتفع			4.24	المتوسط الحسابي العام	

يتضح من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لتطبيق مخاطر الموارد البشرية، تراوحت ما بين (4.41 و 4.32) ، وبمتوسط حسابي عام (4.24)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (1) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.41)، وبانحراف معياري (0.77)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على تحرص الشركة على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين ودعمهم، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي بلغ (4.32) وبانحراف معياري (0.82) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تمتلك الشركة القدرة على الاحتفاظ بالعاملين لدى العاملين المتميزين في تخصص النقل). وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي (4.10) وبانحراف معياري (0.87)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تحرص الشركة على الاحتفاظ بمعدل دوران العمل لدى العاملين في الشركة). وهذا يدل على أن تطبيق مخاطر الموارد البشرية مرتفع المستوى في شركات تطوير النقل رافد.

2. تطبيق مخاطر السمعة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تطبيق مخاطر السمعة في شركات النقل ، والجدول (7) يوضح ذلك:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن

فقرات تطبيق مخاطر السمعة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
14	تحرص الشركة على الالتزام بمعايير الطرق للمحافظة على سمعة الشركة.	4.52	0.58	1	مرتفع
8	تمتلك الشركة القدرة على تحديد وحصر الأضرار المادية والمعنوية المحتمل وقوعها في حال تعرضها للخطر.	4.46	0.62	2	مرتفع
11	تعمل الشركة على توفير وسائل الأمن والسلامة العامة للعاملين في الشركة للمحافظة على سمعة الشركة.	4.38	0.70	3	مرتفع
9	تمتلك الشركة خطة محددة للمحافظة على الصورة الذهنية لها لدى المتعاملين معها.	4.31	0.76	4	مرتفع
10	تمتلك الشركة إدارة إتصال متطورة ملحقه بإدارة العلاقات العامة للتواصل مع المتعاملين معها للإرتقاء بسمعة الشركة.	4.30	0.79	5	مرتفع
12	تحرص الشركة على تلقي الشكاوى من المتعاملين معها وحلها بالسرعة القصوى.	4.22	0.86	6	مرتفع
13	تعمل الشركة على المحافظة على ثقة العاملين من خلال تطبيق مبدأ شفافية	4.11	0.83	7	مرتفع

				التعامل والإفصاح عن القرارات المؤثرة وتوضيحها للحفاظ على السمعة أمام العاملين والمتعاملين معها.	
مرتفع			4.33	المتوسط الحسابي العام	

يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لتطبيق مخاطر السمعة تراوحت ما بين (4.52) و (4.11) ، وبمتوسط حسابي عام (4.33)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (14) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.52) وبانحراف معياري (0.58)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على تحرص الشركة على الالتزام بمعايير الطرق للمحافظة على سمعة الشركة، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (8) بمتوسط حسابي بلغ (4.46) وبانحراف معياري (0.62) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على تمتلك الشركة القدرة على تحديد وحصر الأضرار المادية والمعنوية المحتمل وقوعها في حال تعرضها للخطر.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (13) بمتوسط حسابي (4.11) وبانحراف معياري (0.83)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على تعمل الشركة على المحافظة على ثقة العاملين من خلال تطبيق مبدأ شفافية التعامل والإفصاح عن القرارات المؤثرة وتوضيحها للحفاظ على السمعة أمام العاملين والمتعاملين معها.

وهذا يدل على أن تطبيق مخاطر السمعة مرتفع المستوى في شركات تطوير النقل رافد.

3. تطبيق مخاطر الثقافة التنظيمية :

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تطبيق مخاطر الثقافة التنظيمية في شركات تطوير النقل رافد، والجدول (8) يوضح ذلك :

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن

فقرات تطبيق مخاطر الثقافة التنظيمية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
21	تمتلك الشركة ثقافة تنظيمية متماسكة.	4.24	0.78	1	مرتفع
16	تعطي الشركة الفرصة للعاملين للتنافس فيما بينهم بغض النظر عن الاختلافات الديموغرافية بينهم.	4.17	0.79	2	مرتفع
20	تشجع الشركة العاملين فيها بمختلف المستويات الإدارية على العمل الجماعي.	4.17	0.83	2	مرتفع
17	تحرص الشركة على تنويع العاملين من خلال توظيف أشخاص من فئات المجتمع المختلفة.	4.13	0.78	4	مرتفع
19	تحرص الشركة على التعامل مع العاملين بعدالة بغض النظر عن الاختلافات الديموغرافية بينهم.	4.13	0.81	4	مرتفع
18	تشجع الشركة العاملين فيها على فصل العلاقات الشخصية عن إجراءات العمل	4.12	0.88	6	مرتفع
15	تدعم الشركة مشاركة العاملين في مختلف المستويات الإدارية في صناعة القرار	3.95	0.94	7	مرتفع

مرتفع		4.13	المتوسط الحسابي العام	
-------	--	------	-----------------------	--

يتضح من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لـ (تطبيق مخاطر الثقافة التنظيمية)، تراوحت ما بين 4.24 و 3.95، وبمتوسط حسابي عام (4.13)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (21) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.24)، وبانحراف معياري (0.78)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على تمتلك الشركة ثقافة تنظيمية متماسكة، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (16) بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وبانحراف معياري (0.79) وهو من المستوى المرتفع حيث نصت الفقرة على تعطي الشركة الفرصة للعاملين للتنافس فيما بينهم بغض النظر عن الاختلافات الديموغرافية بينهم.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (15) بمتوسط حسابي (3.95) وبانحراف معياري (0.94)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تدعم الشركة مشاركة العاملين في مختلف المستويات الإدارية في صناعة القرار).

وهذا يدل على أن تطبيق مخاطر الثقافة التنظيمية مرتفع المستوى في شركات تطوير النقل رافد.

4. تطبيق مخاطر المعلومات

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تطبيق مخاطر المعلومات في شركات تطوير النقل رافد، والجدول (9) يوضح ذلك:

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن

فقرات تطبيق مخاطر المعلومات مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
25	تحرص الشركة على القيام بصيانة دورية لتكنولوجيا - المعلومات المستخدمة لديها	4.40	0.71	1	مرتفع

				ومواكبة تطوراتها، حفاظاً على فاعليتها وموثوقيتها .	
مرتفع	2	0.77	4.35	تحرص الشركة على توعية العاملين وتقوم بعقد برامج تدريبية للمحافظة على أمن البيانات والمعلومات.	22
مرتفع	2	0.62	4.35	تحتفظ الشركة بنسخ إحتياطية للبيانات بمكان آمن خوفاً من تسربها أو تلفها.	23
مرتفع	4	0.72	4.27	تقيم الشركة باستمرار الأخطار التي تتعرض لها بيئة تكنولوجيا المعلومات.	26
مرتفع	5	0.80	4.22	تمتلك الشركة برامج الحماية المعلومات والأمن السيبراني.	24
مرتفع	6	0.82	4.20	تمنح الشركة لعدد قليل من العاملين صلاحية الوصول لبعض المعلومات المتعلقة بالنقل وتعديلها أو تطويرها .	27
مرتفع			4.30	المتوسط الحسابي العام	

يتضح من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لـ (تطبيق مخاطر المعلومات)، تراوحت ما بين (4.40 و 4.20) ، وبمتوسط حسابي عام (4.30)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (25) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.40)، وبانحراف معياري (0.71)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على تحرص الشركة على القيام بصيانة دورية لتكنولوجيا المعلومات المستخدمة لديها ومواكبة تطوراتها، حفاظاً على فاعليتها وموثوقيتها، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (22) بمتوسط حسابي بلغ (4.35) وبانحراف معياري (0.77) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تحرص الشركة على توعية العاملين وتقوم بعقد برامج تدريبية للمحافظة على أمن البيانات والمعلومات).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (27) بمتوسط حسابي (4.20) وبانحراف معياري (0.82)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تمنح الشركة لعدد قليل من العاملين صلاحية الوصول لبعض المعلومات المتعلقة بالنقل وتعديلها أو تطويرها).

وهذا يدل على أن تطبيق مخاطر المعلومات مرتفع المستوى في شركات تطوير النقل رافد.

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى تحقيق الفاعلية التنظيمية وكل بعد من أبعادها (تحقيق الأهداف، التطوير الذاتي، توظيف الموارد البشرية، رضا العاملين من وجهة نظر المبحوثين؟

للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى تحقيق الفاعلية التنظيمية وكل بعد من أبعادها تحقيق الأهداف التطوير الذاتي، توظيف الموارد البشرية، رضا العاملين من وجهة نظر المبحوثين من وجهة نظر المبحوثين، والجدول (10) يوضح ذلك:

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى تحقيق الفاعلية التنظيمية وكل بعد من أبعادها تحقيق الأهداف التطوير الذاتي، توظيف الموارد البشرية، رضا العاملين في شركات تطوير النقل رافد مرتبة تنازلياً

الرقم	الفاعلية التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تحقيق الأهداف	4.29	0.57	1	مرتفع
2	التطوير الذاتي	4.27	0.65	2	مرتفع
3	توظيف الموارد البشرية	4.25	0.65	3	مرتفع
4	رضا العاملين	4.18	0.69	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.25			مرتفع

يتضح من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لمستوى مستوى تحقيق الفاعلية التنظيمية في شركات تطوير النقل رافد، تراوحت ما بين (4.29 و 4.18) حيث حازت الفاعلية التنظيمية في شركات الأدوية بشكل عام على متوسط حسابي إجمالي بلغ (4.25)، وهو من المستوى المرتفع، وقد جاء في المرتبة الأولى تحقيق الأهداف، وقد حاز على أعلى متوسط حسابي والذي بلغ (4.29) وبانحراف معياري (0.57) وهو من المستوى المرتفع، وثانياً جاءت التطوير الذاتي، بمتوسط حسابي بلغ (4.27) وانحراف معياري (0.65)، وهو من المستوى المرتفع، وفي المرتبة الثالثة جاء توظيف الموارد البشرية، والحاصل على متوسط حسابي (4.25) وبانحراف معياري (0.65)، وهو من المستوى المرتفع، وفي المرتبة الرابعة جاء رضا العاملين بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.69) وهو من المستوى المرتفع.

وللتعرف إلى مستوى الفقرات الفرعية لكل بعد من أبعاد تحقيق الفاعلية التنظيمية في شركات تطوير النقل رافد، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفيما يلي هذه النتائج:

1. تحقيق الأهداف

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تحقيق الأهداف في شركات النقل ، والجدول (10) يوضح ذلك:

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن

فقرات "تحقيق الأهداف" مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
29	تعمل الشركة على تحديد إطار زمني لتحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها بدقة.	4.39	0.67	1	مرتفع

28	تحرص الشركة على وضع أهداف واضحة بناء على رؤيتها ورسالتها.	4.38	0.67	2	مرتفع
30	تقوم الشركة بالتخطيط لتنفيذ أهدافها قبل البدء بها لضمان فاعلية تنفيذها.	4.37	0.67	3	مرتفع
32	ترصد الشركة جميع الموارد البشرية المالية والبشرية الكافية لتحقيق أهدافها	4.32	0.61	4	مرتفع
31	تعمل الشركة على تحديد أولويات الأهداف الواجب تحقيقها من خلال مشاركة جميع المستويات الإدارية.	4.30	0.67	5	مرتفع
34	تضع الشركة أهداف بعيدة المدى وقابلة للقياس.	4.16	0.83	6	مرتفع
33	تحاول الشركة تعزيز الانسجام بين أهدافها وأهداف العاملين فيها.	4.14	0.77	7	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.29			مرتفع

يتضح من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لـ (تحقيق الأهداف)، تراوحت ما بين (4.39) و (4.14)، وبمتوسط حسابي عام (4.29)، وهو من المستوى المرتفع وقد حازت الفقرة رقم (29) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.39)، وبانحراف معياري (0.67)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على تعمل الشركة على تحديد إطار زمني لتحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها بدقة ، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (28) بمتوسط حسابي بلغ (4.38) وبانحراف معياري (0.67) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على تحرص الشركة على وضع أهداف واضحة بناء على رؤيتها ورسالتها.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (33) بمتوسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (0.77)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على تحاول الشركة تعزيز الانسجام بين أهدافها وأهداف العاملين فيها. وهذا يدل على أن تحقيق الأهداف مرتفع المستوى في شركات تطوير النقل رافد.

2. التطوير الذاتي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات التطوير الذاتي في شركات النقل ، والجدول (12) يوضح ذلك :

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن

فقرات "التطوير الذاتي" مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
35	تلتزم الشركة بمعايير ضبط الجودة المنصوص عليها في قوانين وزارة النقل	4.38	0.70	1	مرتفع
36	تخضع الشركة كافة المستويات التنظيمية فيها لبرامج التطوير الإداري.	4.31	0.71	2	مرتفع
38	تستقطب الشركة الخبراء المختصين في مشاريع النقل لتطوير الأداء في العمل.	4.28	0.76	3	مرتفع
37	تمتلك الشركة القدرة على البحث العلمي للتطوير فيها .	4.26	0.76	4	مرتفع
39	تعتمد الشركة مبدأ الشراكة أو التحالفات مع شركات أخرى لتطوير قدراتها .	4.23	0.81	5	مرتفع

مرتفع	6	0.85	4.16	تعمل الشركة على تدريب الموارد البشرية فيما لتواكب التطورات في تكنولوجيا النقل	40
مرتفع			4.27	المتوسط الحسابي العام	

يتضح من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لـ (التطوير الذاتي) تراوحت ما بين (4.38) و (4.16) ، وبمتوسط حسابي عام (4.27)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (35) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.38)، وبانحراف معياري (0.70) ، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على تلتزم الشركة بمعايير ضبط الجودة المنصوص عليها في قوانين وزارة الصناعة والتجارة ووزارة النقل ، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (36) بمتوسط حسابي بلغ (4.31) وبانحراف معياري (0.71) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تخضع الشركة كافة المستويات التنظيمية فيها لبرامج التطوير الإداري).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (40) بمتوسط حسابي (4.16) وبانحراف معياري (0.85)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تعمل الشركة على تدريب الموارد البشرية فيما لتواكب التطورات في تكنولوجيا النقل).

وهذا يدل على أن تحقيق التطوير الذاتي مرتفع المستوى في شركات تطوير النقل رافد.

3. توظيف الموارد البشرية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات توظيف الموارد البشرية في شركات تطوير النقل رافد، والجدول (12) يوضح ذلك:

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن

فقرات توظيف الموارد البشرية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
41	تحرص الشركة على توظيف واستثمار مواردها البشرية والمادية بأفضل طريقة ممكنة.	4.31	0.76	1	مرتفع
43	تحرص الشركة باستمرار التوجيه الموارد البشرية المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.	4.30	0.65	2	مرتفع
42	تحاول الشركة باستمرار إيجاد بدائل لمواجهة ندرة المواد في النقل .	4.28	0.76	3	مرتفع
45	تستخدم الشركة جميع الموارد البشرية الفنية والمالية بطريقة اقتصادية بعيداً عن الهدر.	4.21	0.80	4	مرتفع
44	تدير الشركة مواردها المالية والبشرية بشكل أمثل.	4.19	0.76	5	مرتفع
46	توفر الشركة موازنات مالية لحالات الطوارئ والازمات / مثل أزمة كورونا.	4.19	0.85	6	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.25			مرتفع

يتضح من الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لـ (توظيف الموارد البشرية) تراوحت ما بين (4.31 و 4.19) ، وبمتوسط حسابي عام (4.25)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (41) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.31) وبانحراف معياري (0.76) ، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على تحرص الشركة على توظيف واستثمار مواردها البشرية والمادية بأفضل طريقة ممكنة، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (43) بمتوسط حسابي بلغ (4.30) وبانحراف معياري (0.65) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تحرص الشركة باستمرار لتوجيه الموارد البشرية المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (46) بمتوسط حسابي (4.21) وبانحراف معياري (0.80)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على توفر الشركة موازنات مالية لحالات الطوارئ والأزمات / مثل أزمة كورونا. وهذا يدل على أن توظيف الموارد البشرية مرتفع المستوى في شركات تطوير النقل رافد.

4. رضا العاملين

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات رضا العاملين في شركات النقل ، والجدول (13) يوضح ذلك:

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن

فقرات "رضا العاملين" مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
50	تعلن الشركة معايير وأنظمة العمل الجميع العاملين فيها بشكل واضح وجلي.	4.25	0.67	1	مرتفع
51	تحرص الشركة على تطوير وتأهيل العاملين لديها بشكل مهني وأكاديمي.	4.25	0.77	2	مرتفع

47	توفر الشركة فرص التقدم والترقية في العمل لموظفيها.	4.20	0.81	3	مرتفع
48	تتعامل الشركة مع جميع العاملين بجو من العدالة.	4.16	0.83	4	مرتفع
52	توفر الشركة بيئة عمل آمنة ومريحة للعاملين وتساعد العاملين فيها على تحقيق بعض الأهداف الخاصة لحل مشاكلهم.	4.15	0.79	5	مرتفع
49	تمنح الشركة رواتب وأجور للعاملين فيها تتناسب مع حجم المهام التي يقومون بها.	4.10	0.85	6	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.18			مرتفع

يتضح من الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية لرضا العاملين، تراوحت ما بين (4.25 و 4.10)، وبمتوسط حسابي عام (4.18)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (50) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.25)، وبانحراف معياري (0.67)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على تعلن الشركة معايير وأنظمة العمل لجميع العاملين فيها بشكل واضح وجلي)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (51) بمتوسط حسابي بلغ (4.25) وبانحراف معياري (0.77) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تحرص الشركة على تطوير وتأهيل العاملين لديها بشكل مهني وأكاديمي).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (49) بمتوسط حسابي (4.10) وبانحراف معياري (0.85)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تمنح الشركة رواتب وأجور للعاملين فيها تتناسب مع حجم المهام التي يقومون بها). وهذا يدل على أن رضا العاملين مرتفع المستوى في شركات تطوير النقل رافد.

2.4 اختبار الفرضيات :

1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة (مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السمعة، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر المعلومات) في تحقيق الفاعلية التنظيمية بأبعادها مجتمعة تحقيق الأهداف التطوير الذاتي توظيف الموارد البشرية، رضا العاملين مجتمعة. لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى، تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد من أجل التعرف إلى أثر إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة مخاطر الموارد البشرية مخاطر السمعة مخاطر الثقافة التنظيمية مخاطر المعلومات في تحقيق الفاعلية التنظيمية بأبعادها مجتمعة تحقيق الأهداف التطوير الذاتي، توظيف الموارد البشرية رضا العاملين، والجدول (16) يوضح ذلك.

الجدول (15): تحليل التباين والانحدار المتعدد للتعرف إلى أثر إدارة المخاطر بمخاطر الموارد البشرية، مخاطر السمعة، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر المعلومات في تحقيق الفاعلية التنظيمية تحقيق الأهداف، التطوير الذاتي، توظيف الموارد البشرية، رضا العاملين مجتمعة في شركات تطوير النقل

رافد

معاملات الانحدار						Model Summary			
مستوى	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	B		الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
دلالة T	المحسوبة								
*0.000	11.546	0.380	0.031	0.360	مخاطر الموارد البشرية	*0.000	639.181	0.874	0.935

0.151	1.440	0.052	0.037	0.054	مخاطر السمعة				
*0.000	8.985	0.337	0.33	0.295	مخاطر الثقافة التنظيمية				
*0.000	7.428	0.248	0.34	0.253	مخاطر المعلومات				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) قيمة (t) الجدولية = ($1.96 \pm$)

تظهر نتائج الجدول (15) أنه بلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين المتغيرات المستقلة ككل والتي تمثل (إدارة المخاطر) والمتغير التابع (الفاعلية التنظيمية) (0.935) وبمعامل تأثير كلي بلغ (0.874) ، وقد بلغت القيمة الإحصائية ($F = 639.181$) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على صلاحية وثبات النموذج.

كما يتضح من الجدول (15) ، وبمتابعة قيم إختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بإدارة المخاطر بأبعادها مخاطر الموارد البشرية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر المعلومات لهم أثر في تحقيق الفاعلية التنظيمية لدى شركات تطوير النقل رافد، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (11.546) ، 8.985 ، 7.428 على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (0.05) ، وبناءً عليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها مخاطر الموارد البشرية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر المعلومات في تحقيق الفاعلية التنظيمية لدى شركات تطوير النقل رافد.

وتبين من خلال النتائج المبينة في الجدول (15) عدم وجود أثر المتغير مخاطر السمعة في تحقيق الفاعلية التنظيمية لدى شركات النقل ، حيث بلغت قيمة الإحصائي (t) (1.440) وهي قيمة غير دالة عند

مستوى الدلالة (0.05)، وبناء عليه تقبل الفرضية الصفرية أي أنه لا يوجد أثر لمتغير مخاطر السمعة في تحقيق الفاعلية التنظيمية لدى شركات تطوير النقل رافد.

الجدول (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ

بتحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال أبعاد إدارة المخاطر

Model	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R معامل الارتباط	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة Beta اتجاه العلاقة	قيمة F	مستوى الدلالة
1	مخاطر الثقافة التنظيمية	0.874	0.763	0.360	1192.960	*0.00
2 + 1	مخاطر الموارد البشرية	0.922	0.849	0.388	1041.222	*0.00
+ 2 + 1 3	مخاطر المعلومات	0.935	0.874	0.246	849.070	*0.00

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر إدارة المخاطر في الفاعلية التنظيمية في شركات النقل ، كما يتضح من الجدول رقم (16) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير مخاطر الثقافة التنظيمية جاء بالمرتبة الأولى وفسر ما مقداره (76.3% من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانياً متغير مخاطر الموارد البشرية وفسر مع مخاطر الثقافة التنظيمية ما مقداره (84.9%) من التباين في المتغير التابع وجاء ثالثاً متغير مخاطر المعلومات ليفسر مع المتغيرات

السابقة ما مقداره (87.4) من التباين في المتغير التابع الفاعلية التنظيمية)، وتم استبعاد متغير مخاطر السمعة من معادلة الانحدار المتعدد باعتباره متغير غير مهم وغير مؤثر في الفاعلية التنظيمية في شركات شركة تطوير النقل رافد.

2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر (مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السمعة، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر المعلومات) في تحقيق الأهداف.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد من أجل التعرف إلى أثر إدارة المخاطر مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السمعة مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر المعلومات في تحقيق الأهداف، والجدول (17) يوضح ذلك.

الجدول (17): تحليل التباين والانحدار المتعدد للتعرف إلى أثر إدارة المخاطر مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السمعة، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر المعلومات في تحقيق الأهداف في شركات تطوير

النقل رافد

معاملات الانحدار						Model Summary			
مستوى	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	B		الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
مستوى دلالة T	المحسوبة								
*0.000	7.668	0.320	0.037	0.287	مخاطر الموارد البشرية	*0.000	363.053	0.798	0.893

0.62	-1.872	-0.085	0.045	-0.084	مخاطر السمعة				
*0.000	7.548	0.359	0.039	0.298	مخاطر الثقافة التنظيمية				
*0.000	8.693	0.368	0.041	0.356	مخاطر المعلومات				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ قيمة (t) الجدولية = $(1.96 \pm)$

تظهر نتائج الجدول (17) أن بلغت قيمة معامل ارتباط للعلاقة بين المتغيرات المستقلة ككل والتي تمثل إدارة المخاطر والمتغير التابع (تحقيق الأهداف) $(R = 0.893)$ وبمعامل تأثير كل بلغ $R^2 = 0.798$ ، وقد بلغت قيمة الإحصائي $(F) = (363.053)$ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على صلاحية وثبات النموذج الدراسة.

ويتضح من الجدول (17) ، وبمتابعة قيم إختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بإدارة المخاطر بأبعادها مخاطر الموارد البشرية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر المعلومات لهم أثر في تحقيق الأهداف لدى شركات النقل ، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (7.668 ، 7.548 ، 8.693 على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبناءً عليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الموارد البشرية، مخاطر الثقافة التنظيمية مخاطر المعلومات في تحقيق الفاعلية التنظيمية لدى شركات تطوير النقل رافد.

وتبين من خلال النتائج المبينة في الجدول (17) عدم وجود أثر لمتغير مخاطر السمعة في تحقيق الأهداف لدى شركات تطوير النقل رافد، حيث بلغت قيمة الإحصائي (t) (1.872) وهي قيمة غير دالة عند

مستوى الدلالة (0.05)، وبناء عليه تقبل الفرضية الصفرية أي أنه لا يوجد أثر لمتغير مخاطر السمعة في تحقيق الفاعلية التنظيمية لدى شركات تطوير النقل رافد.

الجدول (18): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ

بتحقيق الأهداف من خلال أبعاد إدارة المخاطر

Model	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R معامل الارتباط	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة Beta اتجاه العلاقة	قيمة F	مستوى الدلالة
1	مخاطر الثقافة التنظيمية	0.830	0.689	0.322	818.132	*0.00
2 + 1	مخاطر الموارد البشرية	0.875	0.766	0.341	603.338	*0.00
+ 2 + 1 3	مخاطر المعلومات	0.892	0.796	0.305	479.637	*0.00

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر إدارة المخاطر في تحقيق الأهداف في شركات النقل ، كما يتضح من الجدول رقم (18) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير مخاطر الثقافة التنظيمية جاء بالمرتبة الأولى وفسر ما مقداره (68.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانياً متغير مخاطر المعلومات، وفسر مع مخاطر الثقافة التنظيمية ما مقداره (76.6%) من التباين في المتغير التابع، وجاء ثالثاً متغير مخاطر الموارد البشرية ليُفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (79.6%) من التباين في المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية).

تم استبعاد متغير مخاطر السمعة من معادلة الانحدار المتعدد باعتباره متغير غير مؤثر في تحقيق الأهداف بشركات تطوير النقل رافد، وتم قبول الفرضية الصفرية لهذا المتغير

3.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية:

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر (مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السمعة، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر المعلومات) في تحقيق التطوير الذاتي.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد من أجل التعرف إلى أثر إدارة المخاطر (مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السمعة، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر المعلومات) في تحقيق التطوير الذاتي، والجدول (18) يوضح ذلك.

الجدول (19): تحليل التباين والانحدار المتعدد للتعرف إلى أثر إدارة المخاطر (مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السمعة، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر المعلومات) في تحقيق التطوير الذاتي في شركات

تطوير النقل رافد

معاملات الانحدار						Model Summary			
مستوى دلالة T	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	B		الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
*0.000	5.035	0.210	0.043	0.217	مخاطر الموارد البشرية	*0.000	361.1045	0.797	0.893
0.866	-1.69	-0.008	0.052	-0.009	مخاطر السمعة				

*0.000	6.851	0.327	0.045	0.311	مخاطر الثقافة التنظيمية				
*0.000	10.275	0.436	0.047	0.485	مخاطر المعلومات				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) قيمة (t) الجدولية = $(1.96 \pm)$

تظهر نتائج الجدول (19) أن بلغت قيمة معامل ارتباط للعلاقة بين المتغيرات المستقلة ككل والتي تمثل إدارة المخاطر والمتغير التابع (التطوير الذاتي) $R = 0.893$ ، وقد بلغت قيمة الإحصائي ($R^2 = 0.893$) وبمعامل تأثير كل بلغ ($R = 361.045$) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على صلاحية وثبات نموذج الدراسة

يتضح من الجدول (19)، وبمتابعة قيم إختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الموارد البشرية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر المعلومات) لهم أثر في تحقيق التطوير الذاتي لدى شركات تطوير النقل رافد حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (5.035) 6.851 (10.275) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبناءً عليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) الإدارة المخاطر بأبعادها مخاطر الموارد البشرية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر المعلومات في تحقيق الفاعلية التنظيمية لدى شركات تطوير النقل رافد.

وتبين من خلال النتائج المبينة في الجدول (19) عدم وجود أثر المتغير مخاطر السمعة في تحقيق التطوير الذاتي لدى شركات النقل، حيث بلغت قيمة الإحصائي (t) (0.169) وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتم قبول الفرضية الصفرية لهذا المتغير، أي أنه لا يوجد أثر لمخاطر السمعة في تحقيق التطوير الذاتي.

الجدول (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ

بتحقيق التطوير الذاتي من خلال أبعاد إدارة المخاطر

Model	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R معامل الارتباط	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة Beta اتجاه العلاقة	قيمة F	مستوى الدلالة
1	مخاطر المعلومات	0.842	0.709	0.433	899.409	*0.00
2 + 1	مخاطر الثقافة التنظيمية	0.885	0.783	0.323	665.931	*0.00
+ 2 + 1 3	مخاطر الموارد البشرية	0.893	0.797	0.209	482.658	*0.00

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر إدارة المخاطر في تحقيق التطوير الذاتي في شركات النقل ، كما يتضح من الجدول رقم (20) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير مخاطر المعلومات جاء بالمرتبة الأولى وفسر ما مقداره (70.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانياً متغير مخاطر الثقافة التنظيمية، وفسر مع مخاطر المعلومات ما مقداره (78.3%) من التباين في المتغير التابع، وجاء ثالثاً متغير مخاطر الموارد البشرية ليفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (79.7%) من التباين في المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية).

وتم استبعاد متغير مخاطر السمعة من معادلة الانحدار المتعدد باعتباره متغير غير مهم وغير مؤثر في تحقيق التطوير الذاتي في شركات تطوير النقل رافد.

4.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة:

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر

(مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السمعة، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر المعلومات) في تحقيق
توظيف الموارد البشرية.

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد من أجل التعرف إلى أثر إدارة المخاطر (مخاطر الموارد
البشرية، مخاطر السمعة، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر المعلومات) في تحقيق توظيف الموارد
البشرية، والجدول (21) يوضح ذلك.

الجدول (21): تحليل التباين والانحدار المتعدد للتعرف إلى أثر إدارة المخاطر (مخاطر الموارد البشرية،
مخاطر السمعة، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر المعلومات) في تحقيق توظيف الموارد البشرية في
شركات تطوير النقل رافد

معاملات الانحدار						Model Summary			
مستوى	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	B		الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
دلالة T	المحسوبة								
*0.000	11.070	0.507	0.047	0.519	مخاطر الموارد البشرية	*0.000	285.618	0.757	0.870
*0.031	2.170	0.108	0.056	0.122	مخاطر السمعة				

*0.000	5.305	0.277	0.049	0.262	مخاطر الثقافة التنظيمية				
0.377	0.884	0.041	0.051	0.045	مخاطر المعلومات				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) قيمة (t) الجدولية = $(1.96 \pm)$

تظهر نتائج الجدول (21) أن بلغت قيمة معامل ارتباط للعلاقة بين المتغيرات المستقلة ككل والتي تمثل إدارة المخاطر والمتغير التابع (التطوير الذاتي) $R = 0.870$ وبمعامل تأثير كل بلغ $R^2 = 0.757$ وقد بلغت قيمة الإحصائي $F = 285.618$ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ويتضح من الجدول (21)، وبمتابعة قيم إختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بإدارة المخاطر بأبعائها (مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السمعة، مخاطر الثقافة التنظيمية) لهم أثر في تحقيق توظيف الموارد البشرية لدى شركات النقل، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (11.070، 2.170، 5.305) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبناءً عليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (<0.05) لإدارة المخاطر بأبعادها مخاطر الموارد البشرية، مخاطر الثقافة التنظيمية مخاطر السمعة في تحقيق الفاعلية التنظيمية لدى شركات تطوير النقل رافد.

وتبين من خلال النتائج المبينة في الجدول (21) عدم وجود أثر لمتغير مخاطر المعلومات في تحقيق توظيف الموارد البشرية لدى شركات النقل، حيث بلغت قيمة الإحصائي (t) (0.884) وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وتم قبول الفرضية الصفرية لهذا المتغير، أي أنه لا يوجد أثر لمتغير مخاطر المعلومات في تحقيق الفاعلية التنظيمية لدى شركات تطوير النقل رافد

الجدول (22): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ

بتحقيق توظيف الموارد البشرية من خلال أبعاد إدارة المخاطر

Model	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R معامل الارتباط	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة Beta اتجاه العلاقة	قيمة F	مستوى الدلالة
1	مخاطر الموارد البشرية	0.839	0.703	11.685	876.665	*0.00
2 + 1	مخاطر الثقافة التنظيمية	0.867	0.752	5.707	558.764	*0.00
+ 2 + 1 3	مخاطر السمعة	0.870	0.756	2.630	380.790	*0.00

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر إدارة المخاطر في تحقيق توظيف الموارد البشرية في شركات تطوير النقل رافد، كما يتضح من الجدول رقم (22) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير مخاطر الموارد البشرية جاء بالمرتبة الأولى وفسر ما مقداره (70.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانياً متغير مخاطر الثقافة التنظيمية، وفسر مع مخاطر الموارد البشرية ما مقداره (75.2%) من التباين في المتغير التابع، وجاء ثالثاً متغير مخاطر السمعة ليفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (75.6%) من التباين في المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية).

وتم استبعاد متغير مخاطر المعلومات من معادلة الانحدار المتعدد باعتباره متغير غير مهم وغير مؤثر في تحقيق توظيف الموارد البشرية في شركات تطوير النقل رافد.

5.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة:

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر

مخاطر الموارد البشرية (مخاطر السمعة، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر المعلومات) في تحقيق رضا العاملين.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، تم استخدام إختبار تحليل الانحدار المتعدد من أجل التعرف إلى أثر إدارة المخاطر (مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السمعة، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر المعلومات) في تحقيق رضا العاملين، والجدول (23) يوضح ذلك.

الجدول (23): تحليل التباين والانحدار المتعدد للتعرف إلى أثر إدارة المخاطر مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السمعة، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر المعلومات في تحقيق رضا العاملين في شركات تطوير النقل رافد

معاملات الانحدار					Model Summary			
مستوى	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	B	الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
دلالة T	المحسوبة							
*0.000	9.154	0.391	0.047	0.427	مخاطر الموارد البشرية	*0.000	341.021	0.788
*0.000	3.730	0.173	0.056	0.208	مخاطر السمعة			
*0.000	6.265	0.306	0.049	0.308	مخاطر الثقافة التنظيمية			

0.032	2.148	0.093	0.051	0.110	مخاطر				
					المعلومات				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) قيمة (t) الجدولية = $(1.96 \pm)$

تظهر نتائج الجدول (23) أن بلغت قيمة معامل ارتباط للعلاقة بين المتغيرات المستقلة ككل والتي تمثل إدارة المخاطر والمتغير التابع (رضا العاملين) $R = 0.888$ وبمعامل تأثير كل بلغ (0.788)، وقد بلغت قيمة الإحصائي ($F = 341.021$) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على صلاحية وثبات نموذج الدراسة.

يتضح من الجدول (23)، وبمتابعة قيم إختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بإدارة المخاطر بأبعادها مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السمعة، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر المعلومات لهم أثر في تحقيق رضا العاملين لدى شركات النقل، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (2.148، 6.265، 3.730 9.154) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً عليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر (مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السمعة مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر المعلومات) في تحقيق رضا العاملين.

الجدول (24): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ

بتحقيق رضا العاملين من خلال أبعاد إدارة المخاطر

Model	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R معامل الارتباط	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة Beta اتجاه العلاقة	قيمة F	مستوى الدلالة
1	مخاطر الموارد البشرية	0.834	0.695	9.154	845.029	*0.00

*0.00	625.788	6.265	0.772	0.879	مخاطر الثقافة التنظيمية	2 + 1
*0.00	448.752	3.730	0.785	0.886	مخاطر السمعة	3 + 2 + 1
*0.00	341.021	2.148	0.788	0.888	مخاطر المعلومات	3 + 2 + 1 4 +

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر إدارة المخاطر في تحقيق توظيف الموارد البشرية في شركات النقل ، كما يتضح من الجدول رقم (24) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير مخاطر الموارد البشرية جاء بالمرتبة الأولى وفسر ما مقداره (69.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانياً متغير مخاطر الثقافة التنظيمية، وفسر مع مخاطر الموارد البشرية ما مقداره (77.2%) من التباين في المتغير التابع، وجاء ثالثاً متغير مخاطر السمعة ليفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (78.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير مخاطر المعلومات ليفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (78.8%) من التباين في المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية).

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 عرض النتائج ومناقشتها

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر تطبيق إدارة المخاطر في تحقيق الفاعلية التنظيمية لشركات تطوير

النقل رافد، وكانت النتائج التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي:

1. أظهرت نتائج المتغير المستقل (إدارة المخاطر) بأبعاده مجتمعة (مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السمعة، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر المعلومات) أنه كان بمستوى درجة مرتفعة بلغت (4.25) ، وهو من المستوى المرتفع، وكانت جميع أبعادها من حيث أهمية التطبيق والتنفيذ مرتفعة. وقد جاء في المرتبة الأولى بعد تطبيق مخاطر السمعة، بمتوسط بلغ (4.33) ، ويعزى هذا إلى أن شركات النقل تحرص على الالتزام بمعايير الطرق للمحافظة على سمعتها، ولها القدرة على تحديد وحصر الأضرار المادية والمعنوية المحتمل وقوعها في حال تعرضها للخطر، وتعمل على توفير وسائل الأمن والسلامة العامة للعاملين، وتمتلك خطة محددة للمحافظة على الصورة الذهنية لها لدى المتعاملين معها ، وتمتلك إدارة إتصال متطورة ملحقه بإدارة العلاقات العامة للتواصل مع المتعاملين، وحرصها على تلقي الشكاوى وحلها بالسرعة القصوى، وتعمل على المحافظة على ثقة العاملين من خلال تطبيق مبدأ شفافية التعامل والإفصاح عن القرارات المؤثرة وتوضيحها للحفاظ على السمعة.

وثانيا جاء بعد تطبيق مخاطر المعلومات، بمتوسط بلغ (4.30)، وهذا يشير إلى أن شركات تطوير النقل رافد تحرص على القيام بصيانة دورية لتكنولوجيا المعلومات المستخدمة لديها ومواكبة تطوراتها، حفاظا على فاعليتها وموثوقيتها، وتقوم بتوعية العاملين وعقد برامج تدريبية للمحافظة على أمن البيانات والمعلومات، وتهتم بتدقيق البيانات والمعلومات المتعلقة بالوثائق المتداولة لديها، وتتحوط على نسخ احتياطية للبيانات، خوفا من تسربها أو تلفها ، وتقوم بتقييم مستمر للأخطار التي تتعرض لها بيئة تكنولوجيا المعلومات وتضع أنظمة حماية للبيانات المخزنة والمعلومات، وكذلك منح محدد لبعض العاملين لصلاحيات الوصول لبعض المعلومات المتعلقة بالنقل وتعديلها أو تطويرها.

وثالثا جاء بعد تطبيق مخاطر الموارد البشرية، بمتوسط بلغ (4.24) ويعزى هذا إلى أن شركات النقل تحرص على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين ودعمهم وتمتلك القدرة على ذلك، وأنها تمتلك خطة استراتيجية للموارد البشرية قابلة للتطبيق وتتبع سياسات واضحة وموحدة للتعيين، وتحرص على معالجة المشاكل التي تواجه العاملين بصورة دورية وعلى إيجاد البدلاء من العاملين للإحلال الوظيفي في . ناهيك على الاحتفاظ بمعدل دوران العمل لدى العاملين في مجال النقل .

وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد تطبيق مخاطر الثقافة التنظيمية، بمتوسط بلغ (4.13)، ويشير هذا إلى أن شركات النقل تمتلك ثقافة تنظيمية متماسكة، وأنها تعطي الفرصة للعاملين للتنافس فيما بينهم والتعامل مع العاملين بعدالة بغض النظر عن الاختلافات الديموغرافية بينهم، وهي تشجع العاملين فيها بمختلف المستويات الإدارية على العمل الجماعي، وتقوم ب تنوع العاملين من خلال توظيف أشخاص من فئات المجتمع المختلفة، وتشجع العاملين فيها على فصل العلاقات الشخصية عن إجراءات العمل، وتقوم بدعم مشاركة العاملين في مختلف المستويات الإدارية في صناعة القرار .

2. أظهرت نتائج المتغير التابع الفاعلية التنظيمية بأبعادها مجتمعة (تحقيق الأهداف التطوير الذاتي توظيف الموارد البشرية، رضا العاملين، أنه كان بمستوى درجة مرتفعة بلغت بمتوسطها (4.25)، وهو من المستوى المرتفع، وكانت جميع أبعادها من حيث أهمية التطبيق والتنفيذ مرتفعة. وقد جاء في المرتبة الأولى بعد تحقيق الأهداف، وقد حاز على متوسط حسابي بلغ (4.29) ، ويعزى ذلك إلى أن شركات النقل تقوم على تحديد إطار زمني لتحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها بدقة، وحرصها على وضع أهداف واضحة وذلك بناء على رؤيتها ورسالتها، وقيامها بالتخطيط لتنفيذ أهدافها قبل البدء بها لضمان فاعلية تنفيذها، وقيامها برصد جميع الموارد البشرية المالية والبشرية الكافية لتحقيق أهدافها، وتحديد أولويات الأهداف الواجب تحقيقها من خلال مشاركة جميع المستويات الإدارية ووضع أهداف بعيدة المدى وقابلة للقياس، ومحاولة تعزيز الانسجام بين أهدافها وأهداف العاملين فيها.

وثانيا جاء بعد التطوير الذاتي، بمتوسط بلغ (4.27) ، وهذا يشير إلى أن شركات تطوير النقل رافد
تحرص على الالتزام بمعايير ضبط الجودة المنصوص عليها في قوانين وزارة الصناعة والتجارة ووزارة الصحة
وإدارة المواصفات والمقاييس، وإخضاع كافة المستويات التنظيمية فيها لبرامج التطوير الإداري، واستقطاب
الخبراء المختصين في النقل لتطوير الأداء في العمل، وامتلاكها القدرة على البحث العلمي لتطوير المنتجات
الدوائية فيها ، واعتمادها مبدأ الشراكة أو التحالفات مع شركات أخرى لتطوير قدراتها ، والعمل على تدريب
الموارد البشرية فيها لتواكب التطورات في تكنولوجيا النقل .

وثالثا جاء بعد تطبيق مخاطر الموارد البشرية، بمتوسط بلغ (4.25) ويعزى هذا إلى أن شركات
تطوير النقل رافد تحرص على توظيف واستثمار مواردها البشرية والمادية بأفضل طريقة ممكنة، وحرصها
المستمر بتوجيه الموارد البشرية المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، ومحاولاتها الدؤبة لإيجاد بدائل
لمواجهة ندرة المواد في النقل ، واستخدامها لجميع الموارد البشرية الفنية والمالية بطريقة اقتصادية بعيداً
عن الهدر، وإدارة مواردها المالية والبشرية بشكل أمثل، وقيامها بتوفير موازنات مالية لحالات الطوارئ
والأزمات مثل أزمة كورونا.

وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد رضا العاملين، بمتوسط بلغ (4.18) ويشير هذا إلى أن شركات
النقل تمتلك المعايير والأنظمة المعلنة في العمل لجميع العاملين فيها بشكل واضح وجلي، وحرصها على
تطوير وتأهيل العاملين لديها بشكل مهني وأكاديمي، وقيامها بتوفير فرص التقدم والترقية في العمل لموظفيها،
وتعاملها مع جميع العاملين بجو من العدالة، والعمل على توفير بيئة عمل آمنة ومريحة للعاملين وتساعد
العاملين فيها على تحقيق بعض الأهداف الخاصة لحل مشاكلهم، ومنح رواتب وأجور للعاملين فيها تتناسب
مع حجم المهام التي يقومون بها

2.5 المقترحات والتوصيات

بناءً على ما تقدم وبناءً على نتائج الدراسة ومناقشتها تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات والمقترحات لشركات تطوير النقل رافد، وتنقسم هذه التوصيات والمقترحات لقسمين (عملية وعلمية)، لرفع مستوى الفاعلية التنظيمية في شركات تطوير النقل رافد وتفعيل دور وتطبيق إدارة المخاطر فيها وتمكين وزيادة القدرات الجوهرية فيها لزيادة تأثير إدارة المخاطر في الفاعلية التنظيمية في شركات تطوير النقل رافد.

1.2.5 المقترحات والتوصيات العملية

أ تعزيز المحافظة على دور إدارة المخاطر، وذلك لأثره في رفع الفاعلية التنظيمية لشركات تطوير النقل رافد، ويكون ذلك من خلال:

- أولاً: زيادة قدرات العاملين في الشركة، بإجراء تقييم لقدراتهم وعمل ورشات تدريبية.
- ثانياً: الاهتمام باستقطاب أفراد ذي كفاءة عالية.
- ثالثاً: تطوير المهارات المعرفية الخاصة بإدارة المخاطر بين العاملين في شركات تطوير النقل رافد.
- رابعاً: متابعة معايير الطرق وتدريب العاملين على مستجدات تلك المعايير.
- خامساً: زيادة التنسيق بين العاملين، كذلك بين الوحدات الإدارية المختلفة، وبين المتعاملين أيضاً، ويتم إجراء ذلك بتعزيز أنظمة التواصل واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتبني هيكل تنظيمي مرن يساعد على سهولة التواصل والتنسيق والاهتمام بتعلم العاملين ونموهم، وتشجيعهم على التعلم الذاتي، أو من خلال دورات سواء داخل الشركة أو خارجها، وكذلك المشاركة بالمؤتمرات وورش العمل التي ترفع من قدراتهم.

ب تعزيز الفاعلية التنظيمية من خلال تطوير التخطيط للأهداف الموضوعية ومتابعة تنفيذ الأهداف قبل البدء بها لضمان فاعلية تنفيذها أهداف رؤية ورسالة الشركة وتحديد الأولويات، ويتم ذلك من خلال عقد دورات وورش تدريبية متخصصة لتنمية المهارات لدى العاملين في جميع المستويات الإدارية.

2.2.5 المقترحات والتوصيات العلمية

1. يوصى بإجراء مزيد من الدراسات، وعلى نفس أنموذج الدراسة لقياس التطور والتغيير الحاصل في شركات النقل ، ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية.
2. يوصى بإجراء مزيد من الدراسات حول نفس الموضوع، ولكن باستخدام أبعاد جديدة المتغيري إدارة المخاطر ، والفاعلية التنظيمية.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of risk management application on achieving organizational effectiveness at Rafid Transportation Services Development Company. The descriptive analytical method was employed, with a study population consisting of 400 employees from the upper and middle management levels at Rafid Transportation Services Development Company. To achieve the study's objectives, a questionnaire was distributed to the entire study population, resulting in 372 valid responses for analysis. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V26) was used for data analysis.

The study concluded with several key findings, most notably that there is a statistically significant impact of applying risk management in its dimensions (resource risks, reputation risks, organizational culture risks, and information risks) on achieving organizational effectiveness at Rafid Transportation Services Development Company.

The study recommended enhancing organizational effectiveness through developing planning for set objectives, monitoring the implementation of objectives before starting to ensure their effective execution, aligning with the company's vision and mission, setting priorities, and conducting specialized training courses and workshops to develop skills at all administrative levels.

Keywords: Risk Management, Organizational Effectiveness, Rafid Transportation Services Development Company.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، محمد عبدالعزيز سيد، و أبو العينين، رانيا السيد إبراهيم. (2020). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالفنادق المصرية: دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس نجوم بمدينة الغردقة. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مج14، ع2، 289 - 308.
- إنجرو، إيمان. (2023). حوكمة الشركات والمخاطر الائتمانية: دراسة مسحية على المصارف التقليدية المسجلة في هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج45، ع4، 121 - 138.
- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- البواريد، طارق سامي نصار، و عريقات، أحمد يوسف محمد. (2023). دور الاستشراف الاستراتيجي في تطوير الفاعلية التنظيمية: سنوات الخبرة دوراً وسيطاً: دراسة ميدانية لوزارة الإدارة المحلية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط.
- بوسعيد، محمد عبدالكريم، و بن بوزيان، محمد. (2019). إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية: دراسة حالة بنك البركة الجزائري. مجلة المالية والأسواق، مج6، ع1، 217 - 237.
- جلول، داش، فيصل، فاتح، زواوي، الحبيب، و نعاس، مريم نجا. (2019). إدارة المخاطر في شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA وكالة غليزان للفترة "2014-2016" (رسالة ماجستير غير منشورة). المركز الجامعي أحمد زبانه - غليزان، غليزان.
- جنيدي، عادل كمال الدين علي. (2020). إدارة المخاطر في المجال الرياضي: دراسة حالة على وباء فيروس كورونا. المجلة العلمية للبحوث والدراسات في التربية الرياضية، ع40، 350 - 368.

- حمدان، دلال محمد غازي توفيق، و البشاشة، سامر عبدالمجيد هزيم. (2024). أثر تطبيق إدارة المخاطر في تحقيق الفاعلية التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية. مجلة أكاديمية شمال أوروبا المحكمة للدراسات والبحوث، مج4، ع22، 37 - 71.
- الحيارى، بلال منصور، و أبو الغنم، خالد محمد. (2021). أثر جودة المواقع الإلكترونية الحكومية في الفاعلية التنظيمية للوزارات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- خلف، حسين عبدالله، و طويقات، أمجد فهد نهار. (2020). أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط - العراق (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- دليل، عبد المطلب عثمان محمود إسماعيل و شبو، محمد أحمد (2021)، أهمية كفاءة إدارة المخاطر في تقويم الأداء المالي والإداري بالمصارف التجارية" دراسة حالة مصرف المزارع التجاري²، المجلة العربية للنشر العلمى ، العدد35.
- رجيمي، نعيمة، و بن محمود، عرابة الحاج. (2021). التمكين الإداري في الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل "فرع جنرال كابل بسكرة". مجلة رؤى اقتصادية، مج11، ع1، 451 - 464.
- الرنتيسي، رفاء محمد يوسف، و نصار، صديق توفيق محمد. (2022). أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية: دراسة حالة مستشفى جمعية أصدقاء المريض (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- زويتة، عبدالله الطيب، و جامع، محمد عبدالغني. (2020). إدارة مخاطر التكافل "التأمين الإسلامي": قضايا وتحديات: ماليزيا أنموذجاً. مجلة البحوث والدراسات الشرعية، مج10، ع108، 117 - 140.
- الصالحي، لينا عمران، الصقال، معتر أحمد، و السلطاني، أمال منصور. (2021). أثر الرقابة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية. المجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، مج2، ع4، 93 - 115.

- الصالحي، لينا عمران، الصقال، معتز أحمد، و السلطاني، أمال منصور. (2021). أثر الرشاقة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية. المجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، مج2، ع4 ، 93 - 115.
- طاحون، دعاء محمد، و حجازي، ياسمين صبري محمود. (2019). استراتيجيات إدارة مخاطر مواقع التراث: دراسة حالة منطقة تل بسطة، محافظة الشرقية، مصر. مجلة التصميم الدولية، مج9، ع3 ، 281 - 292.
- طاهري، طيبة، و شكيب، كاهية أحمد. (2019). إدارة المخاطر في المؤسسات الصحية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الجامعية 1 نوفمبر 1954 بوهرا. مجلة الاقتصاد الصناعي - خزارتك، مج9، ع1 ، 300 - 315.
- عبدالمقصود، وائل زاهر محمد، و مرزوق، عبدالعزيز علي. (2024). تأثير الرشاقة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س11، ع2 ، 235 - 278 .
- الماحي، محمد الأمين أحمد، و آل طيبة، عبدالعزيز أحمد. (2021). أثر الإثراء الوظيفي على الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية على قطاعي توزيع الكهرباء بالسودان والمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج28، ع2 ، 285 - 315.
- المطيري، فهد عبدالرحمن محمد فهد، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2021). أثر الذكاء العاطفي في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج11، ع2 ، 156 - 172.
- النجار، عمر محمد خليل، و الفرا، ماجد محمد عبدالسلام. (2019). أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- نصر الدين، قارة عشيرة، و حبار، عبدالرزاق. (2020). إدارة مخاطر الائتمان باستخدام: الحوكمة، معيار كفاية رأس المال، التوريد، المشتقات الائتمانية. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مج6، ع2 ، 344 - 362.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Al-Ashqar, R. (2020). Liquidity Risk Management Practices: A comparative study between Islamic and Conventional Banks in Palestine (Doctoral dissertation, جامعة النجاح الوطنية).
- Al-Ashqar, R. (2020). Liquidity Risk Management Practices: A Comparative Study between Islamic and Conventional Banks in Palestine. Journal of Financial Management, 15(4), 123-145.
- Etal, J. (2020). Risk Management Committees as Effective Monitors in Corporate Risks Reporting. Journal of Financial Reporting, 15(3), 123-145
- Goyal, S., & Bhalla, P. (2020). A Review Study of the Effects of Personality Traits on Destructive and Constructive Deviance. Analyzing Workplace Deviance in Modern Organizations, 187-202
- Jaber, A. L. (2020). The impact of risk management practices on the organizational performance: Field study at Jordanian insurance companies. Journal of Risk and Financial Management, 13(1), 67-89.
- Jaber, A. S. (2020). The impact of risk management practices on the organizational performance: field study at Jordanian insurance companies. An unpublished MBA Thesis Submitted to Business Faculty University of Middle East, Jordan.
- Jedi, F. F., Zango, A. G., & Idris, I. T. (2020). RISK MANAGEMENT COMMITTEES AS EFFECTIVE MONITORS IN CORPORETE RISKS REPORTING. Research in Educational & Human Sciences Arts & Languages, 1(6).
- Kelidbari, H. R. R., & Rayat, M. (2017). The effects of business intelligence on the effectiveness of the organization (Case Study: Airline Companies in Iran). Rev. Eur. Stud., 9, 176.

- Kelidbari, H. R. R., & Rayat, M. (2017). The effects of business intelligence on the effectiveness of the organization (Case Study: Airline Companies in Iran). *Rev. Eur. Stud.*, 9, 176
- Kumari, P., & Thapliyal, S. (2017). Studying the impact of organizational citizenship behavior on organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 4(1), 9-21.
- Kumari, P., & Thapliyal, S. (2017). Studying the impact of organizational citizenship behavior on organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 4(1), 9-21.
- Louardi, A., & Messamah, B. (2021). Risk Management and Financial Distress. *Journal of Financial Studies*, 20(2), 89-112.
- Mukhtar, M., Risnita, R., & Prasetyo, M. A. M. (2020). The Influence of Transformational Leadership, Interpersonal Communication, and Organizational Conflict On Organizational Effectiveness. *International Journal of Education and Research*, 2(1), 10371. DOI: 10.33369/ijer.v2i1.10371
- Mukhtar, M., Risnita, R., & Prasetyo, M. A. M. (2020). The Influence of Transformational Leadership, Interpersonal Communication, and Organizational Conflict On Organizational Effectiveness. *International Journal of Education and Research*, 2(1), 10371. DOI: 10.33369/ijer.v2i1.10371.
- Mwai, J., et al. (2018). Influence of organizational resources on organizational effectiveness. *Journal of Public Administration*, 8(4), 112-134.
- Raoof, M. (2019). Effect of organizational effectiveness on organizational structure. *International Journal of Organizational Studies*, 10(1), 34-56.
- Rayat, A., et al. (2017). The Effect of Business Intelligence on the Effectiveness of the Organization (Case Study: Airline Companies in Iran). *Journal of Business Intelligence*, 14(2), 78-102.

- Thapliyal, M., & Kumari, S. (2017). Studying the impact of organizational citizenship behavior on organizational effectiveness. *International Journal of Management Studies*, 12(3), 45-67.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر تطبيق إدارة المخاطر في تحقيق الفاعلية التنظيمية

دراسة تطبيقية على شركة تطوير خدمات النقل رافد

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

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

بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

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

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

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 – أقل من 35 سنة ☐ من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
- 5- المسمى الوظيفي ☐ مدير / مساعد مدير ☐ رئيس قسم

ثانيا محاور الاستبيان

➤ المحور الأول: إدارة المخاطر ، ضع إشارة [√] في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق بشدة					البعد
أوافق					معارض
بشدة					بشدة
مخاطر الموارد البشرية					
					تحرص الشركة على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين ودعمهم.
					تمتلك الشركة القدرة على الاحتفاظ بالعاملين لدى العاملين المتميزين في تخصص النقل .
					تتبع الشركة سياسة واضحة وموحدة للتعين من خلال شروط معلنة للاستقطاب.
					تمتلك الشركة خطة استراتيجية للموارد البشرية قابلة للتطبيق.
					تحرص الشركة على معالجة المشاكل التي تواجه العاملين بصورة دورية.
					تحرص الشركة على إيجاد البدلاء من العاملين للإحلال الوظيفي.
					تحرص الشركة على الاحتفاظ بمعدل دوران العمل لدى العاملين في مجال النقل .
مخاطر السمعة					

					تحرص الشركة على الالتزام بمعايير الطرق للمحافظة على سمعة الشركة.
					تمتلك الشركة القدرة على تحديد وحصر الأضرار المادية والمعنوية المحتمل وقوعها في حال تعرضها للخطر.
					تعمل الشركة على توفير وسائل الأمن والسلامة العامة للعاملين في الشركة للمحافظة على سمعة الشركة.
					تمتلك الشركة خطة محددة للمحافظة على الصورة الذهنية لها لدى المتعاملين معها.
					تمتلك الشركة إدارة إتصال متطورة ملحقه بإدارة العلاقات العامة للتواصل مع المتعاملين معها للإرتقاء بسمعة الشركة.
					تحرص الشركة على تلقي الشكاوى من المتعاملين معها وحلها بالسرعة القصوى.
					تعمل الشركة على المحافظة على ثقة العاملين من خلال تطبيق مبدأ شفافية التعامل والإفصاح عن القرارات المؤثرة وتوضيحها للحفاظ على السمعة أمام العاملين والمتعاملين معها.
مخاطر الثقافة التنظيمية					
					تمتلك الشركة ثقافة تنظيمية متماسكة.

					تعطي الشركة الفرصة للعاملين للتنافس فيما بينهم بغض النظر عن الاختلافات الديموغرافية بينهم.
					تشجع الشركة العاملين فيها بمختلف المستويات الإدارية على العمل الجماعي.
					تحرص الشركة على تنوع العاملين من خلال توظيف أشخاص من فئات المجتمع المختلفة.
					تحرص الشركة على التعامل مع العاملين بعدالة بغض النظر عن الاختلافات الديموغرافية بينهم.
					تشجع الشركة العاملين فيها على فصل العلاقات الشخصية عن إجراءات العمل
					تدعم الشركة مشاركة العاملين في مختلف المستويات الإدارية في صناعة القرار
مخاطر المعلومات					
					تحرص الشركة على القيام بصيانة دورية لتكنولوجيا - المعلومات المستخدمة لديها ومواكبة تطوراتها، حفاظاً على فاعليتها وموثوقيتها .
					تحرص الشركة على توعية العاملين وتقوم بعقد برامج تدريبية للمحافظة على أمن البيانات والمعلومات.

					تحتفظ الشركة بنسخ إحتياطية للبيانات بمكان آمن خوفا من تسربها أو تلفها.
					تقيم الشركة باستمرار الأخطار التي تتعرض لها بيئة تكنولوجيا المعلومات.
					تمتلك الشركة برامج الحماية المعلومات والأمن السيبراني.
					تمنح الشركة لعدد قليل من العاملين صلاحية الوصول لبعض المعلومات المتعلقة بالنقل وتعديلها أو تطويرها .

➤ **المحور الثاني: الفاعلية التنظيمية ، ضع إشارة [✓] في المربع المناسب لاختيارك:**

البعد					
أوافق أو أوافق محايد معارض معارض بشدة					بشدة
تحقيق الأهداف					
					تعمل الشركة على تحديد إطار زمني لتحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها بدقة.
					تحرص الشركة على وضع أهداف واضحة بناء على رؤيتها ورسالتها.
					تقوم الشركة بالتخطيط لتنفيذ أهدافها قبل البدء بها لضمان فاعلية تنفيذها.
					ترصد الشركة جميع الموارد البشرية المالية والبشرية الكافية لتحقيق أهدافها
					تعمل الشركة على تحديد أولويات الأهداف الواجب تحقيقها من خلال مشاركة جميع المستويات الإدارية.
					تضع الشركة أهداف بعيدة المدى وقابلة للقياس.
					تحاول الشركة تعزيز الانسجام بين أهدافها وأهداف العاملين فيها.

التطوير الذاتي				
				تلتزم الشركة بمعايير ضبط الجودة المنصوص عليها في قوانين وزارة النقل
				تخضع الشركة كافة المستويات التنظيمية فيها لبرامج التطوير الإداري.
				تستقطب الشركة الخبراء المختصين في مشاريع النقل لتطوير الأداء في العمل.
				تمتلك الشركة القدرة على البحث العلمي للتطوير فيها .
				تعتمد الشركة مبدأ الشراكة أو التحالفات مع شركات أخرى لتطوير قدراتها .
				تعمل الشركة على تدريب الموارد البشرية فيها لتواكب التطورات في تكنولوجيا النقل
توظيف الموارد البشرية				
				تحرص الشركة على توظيف واستثمار مواردها البشرية والمادية بأفضل طريقة ممكنة.
				تحرص الشركة باستمرار التوجيه الموارد البشرية المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

					تحاول الشركة باستمرار إيجاد بدائل لمواجهة ندرة المواد في النقل .
					تستخدم الشركة جميع الموارد البشرية الفنية والمالية بطريقة اقتصادية بعيداً عن الهدر.
					تدير الشركة مواردها المالية والبشرية بشكل أمثل.
					توفر الشركة موازنات مالية لحالات الطوارئ والازمات / مثل أزمة كورونا.
رضا العاملين					
					تعلن الشركة معايير وأنظمة العمل لجميع العاملين فيها بشكل واضح وجلي.
					تحرص الشركة على تطوير وتأهيل العاملين لديها بشكل مهني وأكاديمي.
					توفر الشركة فرص التقدم والترقية في العمل لموظفيها.
					تتعامل الشركة مع جميع العاملين بجو من العدالة.
					توفر الشركة بيئة عمل آمنة ومريحة للعاملين وتساعد العاملين فيها على تحقيق بعض الأهداف الخاصة لحل مشاكلهم.
					تمنح الشركة رواتب وأجور للعاملين فيها تتناسب مع حجم المهام التي يقومون بها .

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of business Administration

**The Impact of Risk Management Application on Achieving
Organizational Effectiveness: An Applied Study on Rafid
Transportation Services Development Company**

Preparation:

Najla Faris Alaydaa

233002101

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Grad

1445-2024