

أثر إستراتيجيه إدارة المخاطر على أداء الهيئة السعودية للمدن
الصناعية ومناطق التقنية.

"The impact of risk management strategy on the performance of the Saudi
Authority for Industrial Cities and Technology Zones."

مشروع تخرج

إعداد الدراسة:

تركي بن محمد السبيعي (20223006479) - قائد الفريق

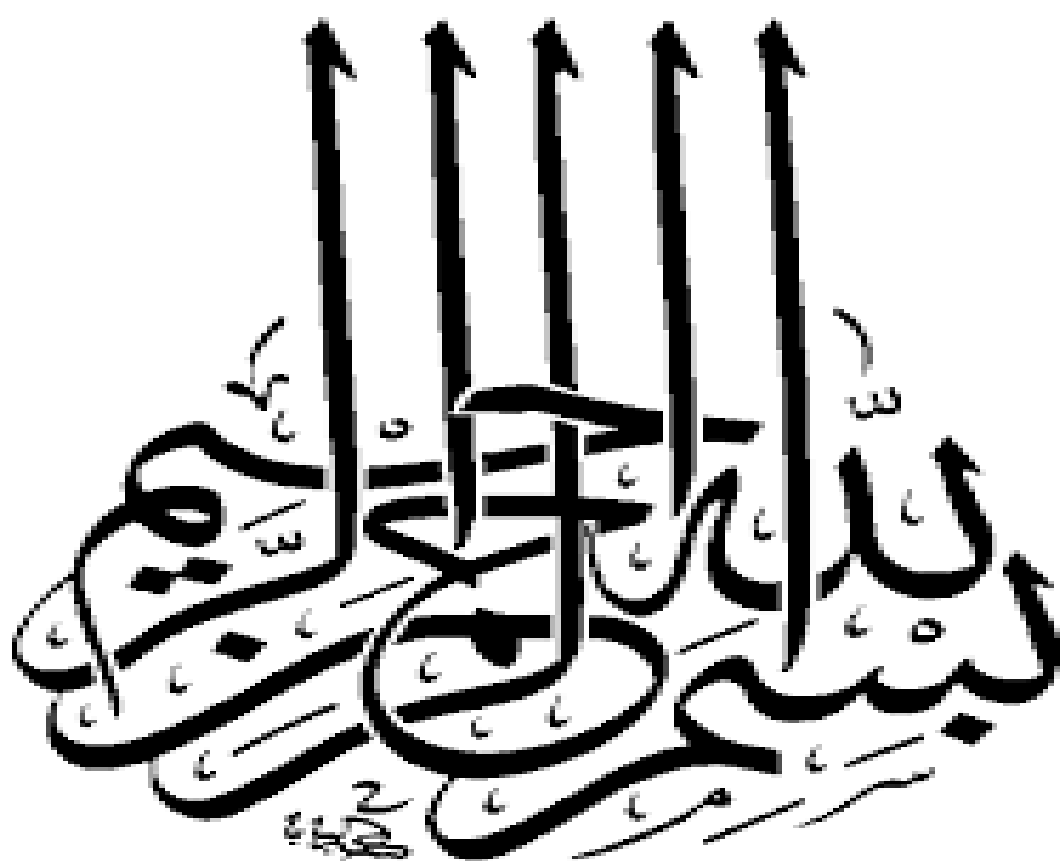
لؤي محمود محمد يمانى (20223006336)

فيصل صقر القحطاني (20222006210)

إشراف

د. وليد سليمان

2023/1444



إِهْدَاء

إلى من كان لي سنداً وعوناً عند الشدائد طوال عمري، إلى الرجل الأبرار

في حياتي (أبي العزيز)

إلى القلب المعطاء والصدر الحاني (أمي الحبيبة)

إلى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير معين

(إخواني وأخواتي)

إلى كل من ساعدني ولو بحرف في حياتي الدراسية...

إلى هؤلاء جميعاً: أهديكم هذا العمل

شكر ونقد

الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه وإعانتته وتسديده، أولاً وأخيراً، فلولاه لما كان لهذا العمل أن فله

المنة والفضل والثناء الحسن، والصلاة والسلام على نبيه الكريم محمد صلى الله عليه يتم،

وسلم وبعد :

نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتناننا، للدكتور القدير/ وليد سليمان، الذي وجهنا

وساعدنا منذ اللحظة الأولى لكتابة هذه الدراسة، وحتى إخراجها بالصورة النهائية، تعلمنا منه

الكثير، وكان لنا شمساً تضيء دروبنا المعتمة ، والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة الجميع

الذكية 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 المولى عزو وجل أن تكون

هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير استراتيجية إدارة المخاطر على أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثين الإحصاء الوصفي والتحليلي، من خلال تصميم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت الاستبانة من (40) فقرة، واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، واشتملت على العاملين في الإدارات العليا والإدارات الوسطى بالهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية ، كما تم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات (t) وتحليل الانحدار البسيط.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) على أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية .

وأوصت الدراسة بضرورة تحديث آليات إدارة المخاطر في الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية لتحسين جودة البيانات والمعلومات المتاحة، تحديث شبكة الإنترنت للهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية، وذلك لتحسين جودة الاتصالات وتسريع سير العمليات والتواصل، الحرص على تحسين أداء الموظفين من خلال القيام بالتحسين المستمر في الأداء المالي، ومعالجة ملاحظات وشكاوي العملاء من قبل الإدارة، والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لديها، تشجيع الموظفين على فصل العلاقات الشخصية عن إجراءات العمل، وذلك لتحسين جودة العمل والحفاظ على نزاهة العمليات .

الكلمات الافتتاحية: إدارة المخاطر، الأداء، الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية

قائمة المحتويات

ج	إهداء.....
د	شكرو وتقدير.....
هـ	ملخص الدراسة.....
و	قائمة المحتويات.....
1	الفصل الأول: مشكلة البحث وأهميته.....
1	تمهيد:.....
1	1.1 المقدمة :.....
3	2.1 مشكلة البحث.....
3	3.1 أهمية الدراسة:.....
5	4.1 أهداف الدراسة.....
5	5.1 أسئلة البحث.....
6	6.1 فرضيات الدراسة.....
7	7.1 نموذج الدراسة.....
7	8.1 دافع اختيار الموضوع:.....
8	9.1 المنهجية:.....

10.1	حدود الدراسة.....	10
11.1	الدراسات السابقة.....	11
الفصل الثاني: الإطار النظري.....		
24	مقدمة.....	24
1.2	إدارة المخاطر.....	25
1.1.2	مفهوم إدارة المخاطر.....	25
2.1.2	أهمية إدارة المخاطر.....	27
3.1.2	أهداف إدارة المخاطر.....	29
4.1.2	تحديد أنواع المخاطر.....	30
5.1.2	أبعاد إدارة المخاطر.....	32
6.1.2	طرق مواجهة المخاطر والاستجابة لها.....	37
2.2	الأداء الإداري.....	38
1.2.2	مفهوم الأداء الإداري.....	38
2.2.2	أهمية الأداء الإداري.....	41
3.2.2	مبادئ ومتطلبات تطوير الأداء الإداري.....	42
4.2.2	العوامل المؤثرة في الأداء وأنواعه:.....	44
5.2.2	أبعاد الأداء الإداري.....	46
6.2.2	أساليب قياس الأداء:.....	48

7.2.2 أثر إستراتيجيه إدارة المخاطر على أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق

التقنية.....50

الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....52

1-4 منهجية الدراسة.....52

2-4 مجتمع الدراسة.....52

3-4 عينة الدراسة.....52

4-4 جمع البيانات:.....52

5-4 صدق وثبات أداة الدراسة:.....53

8-4 الأساليب الإحصائية:.....64

الفصل الرابع: اختبار الفرضيات وتحليل البيانات.....65

1-5 تمهيد.....65

2-5 تحليل خصائص عينة الدراسة.....65

3-5 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.....71

4-5 اختبار فرضيات الدراسة.....80

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....84

1.6 النتائج.....84

2-6 الاستنتاجات.....86

3-6 التوصيات.....86

88	4-6 أفاق مستقبلية للبحث
89	المراجع
89	أولا: المراجع العربية
92	ثانيا: المراجع الأجنبية
97	Abstract

الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
53	نتائج التحليل لمتغير مخاطر الوثائق	(1-4)
54	نتائج التحليل لمتغير مخاطر السمعة التنظيمية	(2-4)
55	نتائج التحليل لمتغير مخاطر الثقافة التنظيمية	(3-4)
56	نتائج التحليل لمتغير مخاطر الموارد البشرية	(4-4)
57	نتائج التحليل لمتغير المحور المالي	(5-4)
58	نتائج التحليل لمتغير محور العملاء	(6-4)
59	نتائج التحليل لمتغير محور العمليات الداخلية	(7-4)
60	نتائج التحليل لمتغير محور التعلم والنمو	(8-4)
61	قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة	(9-4)
63	مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة	(10-4)
63	نتائج اختباري Tolerance VIF	(11-4)
65	وصف متغير النوع الاجتماعي	(1-5)
66	وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(2-5)
67	وصف متغير العمر	(3-5)

68	وصف متغير الخبرة العملية	(4-5)
70	وصف متغير المستوى الوظيفي	(5-5)
71	الإحصاء الوصفي لمتغير مخاطر الوثائق	(6-5)
72	الإحصاء الوصفي لمخاطر السمعة للتنظيمية	(7-5)
73	الإحصاء الوصفي لمخاطر الثقافة التنظيمية	(8-5)
75	الإحصاء الوصفي لمخاطر الموارد البشرية	(9-5)
76	الإحصاء الوصفي للمحور المالي	(10-5)
77	الإحصاء الوصفي لمحور العملاء	(11-5)
78	الإحصاء الوصفي لمحور العمليات الداخلية	(12-5)
79	الإحصاء الوصفي لمحور التعلم والنمو	(13-5)
80	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	(14-5)
81	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	(15-5)
82	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	(16-5)
82	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(17-5)
83	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	(18-5)

الأشكال

رقم الشكل	الشكل	رقم الصفحة
(1-5)	وصف متغير النوع الاجتماعي	66
(2-5)	وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل التعليمي	67
(3-5)	وصف متغير العمر	68
(4-5)	وصف متغير عدد سنوات الخبرة	69
(5-5)	وصف متغير المستوى الوظيفي	70

الفصل الأول: مشكلة البحث وأهميته

تمهيد:

يتناول هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول: الإطار العام للدراسة ويتناول مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلة الدراسة، ودوافع اختيار الموضوع، ومصطلحات الدراسة، والمبحث الثاني: الدراسات السابقة، وسيم التطرق لها على النحو الآتي:

1.1 المقدمة :

تشكل المخاطر عائقاً أمام تقدم البشرية وتطورها وقد واجهت الأفراد والمنظمات أخطاراً متنوعة فمنها المخاطر الطبيعية والتكنولوجية، والتنظيمية، والبشرية وغيرها. ومع التقدم في علوم التكنولوجيا ازدادت المخاطر وتنوعت وأصبحت المنظمات والأفراد في صراع دائم وأبدي مع هذه المخاطر للمحافظة على كيانها واستمرارها، وتأتي محاولة تطبيق ممارسات إدارة المخاطر كإحدى الخطوات المهمة التي تنتهجها المنظمات في سبيل مواجهة المخاطر وتقليل أثارها وهي خطوة ناجحة ضمن الخطوات الفاعلة التي تقوم عليها إدارة المخاطر ضمن المنهج العلمي الفاعل في التصدي للأخطار التي تهدد المنظمات.

وبشكل عام إدارة المخاطر هي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير إستراتيجيات لإدارتها، وتتضمن هذه الإستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل أثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها، وفي حالة إدارة المخاطر لإستراتيجية تتبع عملية إعطاء الأولويات بحيث أن المخاطر ذات الخسائر الكبيرة واحتمالية حدوث عالية تعالج أولاً بينما المخاطر ذات الخسائر الأقل واحتمالية حدوث أقل تعالج فيما بعد. عملياً قد تكون هذه العملية صعبة جداً،

كما أن الموازنة ما بين المخاطر ذات الاحتمالية العالية والخسائر القليلة مقابل المخاطر ذات الاحتمالية القليلة والخسائر العالية قد يتم تقديرها بشكل سيء.

بطبيعة الحال في قطاع الأعمال لا يوجد عمل وإنجاز دون أن يكون محفوفًا بمجموعة من المخاطر، لذا تنبّهت الكثير من الشركات في قطاعات الأعمال المختلفة إلى مفهوم إدارة المخاطر، التي تعد جزءًا أساسيًا في التوجه المتعلق بالإدارة الإستراتيجية لأي منظمة، وهي الإجراءات التي تتبعها الشركات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المرافقة لأنشطتها، وهذه الإجراءات يجب أن تكون دائمة ومستمرة التطور والتحديث، وترتبط بإستراتيجية الشركة، وتعالج الأخطار بطريقة منهجية ومخططة.

تأخذ إدارة المخاطر أهدافها من أهداف الشركة الإستراتيجية، ويتمثل هدفها الأساس بحماية الشركة من الأخطار المحيطة بها نتيجة البيئة المتغيرة التي تعيش فيها الشركة من أجل استمرارية عملية الإنتاج، وزيادة الأرباح، وتقليل المصاريف والحفاظ على سمعتها وحصتها في السوق، ويتحقق هذا الهدف من خلال إدارة الموارد البشرية والمادية بشكل جيد، كما أن أهداف إدارة المخاطر تتوضح من خلال دمجها مع أهداف الشركة المتمثلة بتقديم خطة عمل إستراتيجية للمنظمة؛ لغرض دعم تنفيذ العمليات المستقبلية بفاعلية عالية خالية من الأخطار، وتحديد الأولويات التي تساعد في اتخاذ القرارات من خلال الإدراك الشامل للفرص والتهديدات التي تواجه عمل الشركة، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة في الشركة، فضلا عن حماية تلك الموارد من الأخطار المحتملة.

وحتى تحقق الشركات أداءات متميزة فلا بد لها من امتلاك مجموعة من القدرات الإستراتيجية تميزها عن غيرها من الشركات الأخرى المنافسة، لذا فإن الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية بشكل عام مع اختلاف أحجامها وأشكالها وطبيعة عملها تسعى لتعزيز قدراتها لمواجهة التغيرات والتطورات السريعة في بيئة الأعمال.

وتأتي هذه الدراسة بموضوع استراتيجيه إدارة المخاطر على أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق

التقنية للتصدي للمخاطر التي تواجهها والحد من تأثيراتها السيئة.

2.1 مشكلة البحث

تعتبر إدارة المخاطر في الوقت الحالي أحد أهم التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال المضطربة على المشاريع ، وأصبحت عنصرا لا يمكنها تجاهله عند إعداد وتنفيذ خططها وتحقيق الهدف والغاية منها حيث تعتبر أحد أهم أدوات نجاحها، وأشار العديد من الباحثين بعدم قدرة المشاريع لمواجهة المخاطر وأثارها السلبية، وذلك لعدم تبني أنشطة إدارة المخاطر بشكل منهجي ومستمر أو لعدم وجود وعي لإدارة المخاطر، لتظهر أهمية إدارة المخاطر، كأداة لمواجهة المخاطر والتعامل معها، التي بدورها تعمل على تحسين القرارات وضمان لتحقيق أهدافها والالتزام بمعايير نجاحها على أرض الواقع.

ومن هنا برزت مشكلة الدراسة من خلال الملاحظة الباحثين، والمتمثلة بالنقص المعرفي لدى إدارات المشاريع حول تطبيق استراتيجيه إدارة المخاطر في أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية ،على الرغم من أهميتها، أضف الى ذلك ندرة البحث العلمي في هذا المجال لذلك تتلخص مشكلة الدراسة في سؤالها الرئيسي والمتمثل في:

ما أثر استراتيجيه إدارة المخاطر على أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية؟

3.1 أهمية الدراسة:

تعد إدارة المخاطر أحد الجوانب الحيوية في أي نظام تخطيط، أو إدارة أو تنفيذ مشروع أو برنامج، وخاصة في المشاريع الكبيرة التي تنطوي على تكاليف عالية وتأثيرات كبيرة على البيئة والمجتمع. وللهيئة السعودية للمدن الصناعية

ومناطق التقنية، فإن البحث العلمي والعملي في إدارة المخاطر يمثلان أداة فعالة لتعزيز أدائها وتحقيق أهدافها بشكل أفضل، وتتضمن أهمية البحث العلمي والعملي في إدارة المخاطر على أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية ما يلي:

الأهمية العلمية:

- تقديم معلومات جديدة وتحليلات متعمقة حول إدارة المخاطر وأثرها على أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية.
- تطوير نظرية إدارة المخاطر وتوسيع حدود المعرفة في هذا المجال.
- توفير مقارنات مع الأنظمة الأخرى المماثلة لتقييم وتحسين الأداء الحالي.
- يساعد في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بهذا الموضوع وتعزيز فهمنا للعلاقة بين إدارة المخاطر وأداء المؤسسات الحكومية.

الأهمية العملية:

- تحسين أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية عن طريق تحديد المخاطر المحتملة وتوفير الحلول الفعالة لإدارتها.
- تقليل التكاليف والتأثيرات السلبية المحتملة نتيجة عدم القدرة على إدارة المخاطر.
- زيادة الثقة في النظام الحالي لإدارة المخاطر وتحسين العمليات الداخلية.

بالتالي، يمكن القول أن البحث العلمي والعمل في إدارة المخاطر يلعب دورًا حيويًا في تحسين أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية، وتحديد المخاطر المحتملة وتقديم الحلول الفعالة لإدارتها.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيه إدارة المخاطر على أداء الهيئة السعودية للمدن

الصناعية ومناطق التقنية .

وتتفرع الى عدة أهداف فرعية كالتالي :

- التعرف على مستوى مخاطر الوثائق والمعلومات على أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية .
- التعرف على مستوى السمعة التنظيمية التنظيمية على أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية.
- التعرف على مستوى مخاطر الموارد البشرية على أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية .
- التعرف على مستوى مخاطر الثقافة التنظيمية على أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية .
- اقتراح آليات وتوصيات لتطوير تطوير إدارة المعرفة وإدارة المشاريع التقنية بشركة تطوير التعليم بمدينة الرياض.

5.1 أسئلة البحث

السؤال الرئيس: "هل تؤثر استراتيجيه إدارة المخاطر على أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية . ؟

وللإجابة عن السؤال السابق تم إثارة الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يوجد أثر لمخاطر الوثائق والمعلومات على أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية ؟

2- هل يوجد أثر لمخاطر السمعة التنظيمية التنظيمية على أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية ؟

3- هل يوجد أثر لمخاطر الموارد البشرية على أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية ؟

4- هل يوجد أثر لمخاطر الثقافة التنظيمية على أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية ؟

6.1 فرضيات الدراسة

تم بناء فرضية البحث التي مفادها توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية من متغيرات استراتيجيه إدارة المخاطر ومتغيرات الأداء للهيئة المبحوثة عينة البحث، وتم اختبار هذه الفرضية للتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيه إدارة المخاطر وكل من أبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، ومخاطر السمعة، ومخاطر الثقافة التنظيمية مخاطر الموارد البشرية) في أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية. وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

— يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الوثائق والمعلومات على أداء الهيئة

السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية

— يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر السمعة على أداء الهيئة السعودية

للمدن الصناعية ومناطق التقنية .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الثقافة التنظيمية على أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الموارد البشرية على أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية .

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر إستراتيجيه إدارة المخاطر المتمثلة بـ (مخاطر الوثائق والمعلومات، ومخاطر السمعة، ومخاطر الثقافة التنظيمية مخاطر الموارد البشرية) في أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية، ويتضمن المتغيرات التالية:

1- المتغير المستقل: إستراتيجيه إدارة المخاطر وأبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، ومخاطر السمعة،

ومخاطر الثقافة التنظيمية مخاطر الموارد البشرية)

2- المتغير التابع: أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية.

8.1 دافع اختيار الموضوع:

يوجد العديد من الأسباب لاختيار هذا الموضوع، ومن بينها:

- أهمية المخاطر والتحديات التي يواجهها قطاع المدن الصناعية والتقنية في المملكة العربية السعودية، وكذلك أهمية إدارة تلك المخاطر بشكل فعال وذكي.

- تزايد الاهتمام بالاستراتيجيات الحديثة لإدارة المخاطر وتأثيرها على أداء المؤسسات، وهو ما يجعل هذا الموضوع ذو أهمية كبيرة في الوقت الحالي.
 - توفر العديد من المصادر والبيانات الخاصة بالهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية، مما يسهل عملية جمع المعلومات وتحليلها.
 - إمكانية تطبيق نتائج الدراسة وتوصياتها على أرض الواقع، حيث يمكن استخدامها لتحسين أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية وتحقيق أهدافها بشكل أفضل.
- بشكل عام، يمثل هذا الموضوع تحديًا مثيرًا للاهتمام للعديد من الدارسين والباحثين في مجال إدارة المخاطر والأعمال، وقد يساهم في تطوير النظريات والمفاهيم المتعلقة بتلك الموضوعات وتحسين الأداء الإداري للمؤسسات في مجالات متعددة.

9.1 المنهجية:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي

يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة (المجالي، 2020) و (ابراهيم، 2018)، أما فيما يتعلق بمصادر البيانات، فقد يتم الحصول على البيانات اللازمة للبحث من نوعين من المصادر، فهناك المصادر الثانوية وقد تمثلت بالكتب والدراسات السابقة، أما المصادر الأولية فتمثلت بالبيانات التي سيتم جمعها من خلال استبانة يتم تصميمها في ضوء أسئلة البحث وتطبيقها على شركات التحصيل بالرياض .

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"

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدراسة سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وكذلك سيتم استخدام الإحصائيات الوصفية الاستنتاجية لتحليل البيانات.

1- الإحصاءات الوصفية:

سيتم ذلك عن طريق ترتيب البيانات ومعالجتها عبر الإحصاءات الوصفية التي يتم استخدامها وهي: التوزيعات التكرارية وبعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والغرض من ذلك تحليل متغيرات البحث المستقلة والتابعة.

2- الإحصاءات الاستنتاجية:

سيتم بعض الإحصاءات الاستنتاجية مثل: ارتباط بيرسون وذلك لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكذلك سيتم استخدام تحليل الانحدار وذلك لمعرفة التأثير الذي يحدثه المتغير المستقل على المتغير التابع.

3- اختبارات أخرى: سيتم استخدام معامل ألفا كرونباخ لاختبار جودة المقاييس وهو من أكثر الاختبارات

شيوعاً.

10.1 حدود الدراسة

– الحدود الموضوعية: اهتمت الدراسة بالبحث واستقصاء أثر إستراتيجيه إدارة المخاطر المتمثلة بـ (مخاطر

الوثائق والمعلومات، ومخاطر السمعة، ومخاطر الثقافة التنظيمية مخاطر الموارد البشرية) في أداء الهيئة

السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية

– الحدود المكانية: قامت الدراسة بالتطبيق على الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية

– الحدود الزمانية: تم إعداد الدراسة في عام 2023.

11.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
1-الدراسة	الحسنى (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى قياس أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الإستراتيجي، والتصور النظامي، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) في شركات المقاولات العمانية، كما هدفت إلى توضيح الدور المعدل للدعم المنظمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر لتلك الشركات.
المتغير المستقل	التفكير الإستراتيجي بأبعاده (القصد الإستراتيجي، والتصور النظامي، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص)
المتغير التابع	إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر)
المتغير الوسيط	الدعم المنظمي
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة من أهمها معامل الانحدار، والانحدار الهرمي.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في

شركات المقاولات العمانية، كما أكدت الدراسة وجود دور للدعم المنظمي في تحسين اثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات العمانية، وأوضحت أيضا وجود مستويات مرتفعة لأبعاد التفكير الاستراتيجي باستثناء صياغة الفرضيات، ومستويات مرتفعة لأبعاد إدارة المخاطر، كما جاءت مستويات الأهمية للدعم المنظمي متوسطة.

2-الدراسة	زغنى وحمول (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على الإجراءات والسياسات التي تتبعها الوكالة الجزائرية للتأمين (مكتب الشركة لولاية بشار للوقاية والتقليل، ومعالجة المخاطر التي يمكن أن تواجهها.
المتغير المستقل	استراتيجية إدارة المخاطر
المتغير التابع	شركات التأمين
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم الاعتماد على أدوات جمع المعلومات من المصدر والتي تمثلت في المقابلة مع موظفي الوكالة وطرح من الأسئلة.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى عدم احتواء الوكالة على قسم أو مكتب مختص بإدارة المخاطر، حيث تحويل أي مشكلة الى مكتب المنازعات في المديرية الجهوية للشركة ، كما يتم الإعتماد على الصرامة في تطبيق بعض الإجراءات أهمها في إبرام عقود التأمين التي لا تتم إلا بإظهار الوثائق الأصلية لموضوع التأمين حيث يؤدي الإهمال في هذا الأمر الى معاقبة الموظف أو طرده في حالة ما أدى ذلك إلى تضرر الشركة.

دليل وشبو (2021)	3-الدراسة
هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة الارتباط بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم الأداء المالي والإداري بمصرف المزارع التجاري.	أهداف الدراسة
كفاءة إدارة المخاطر	المتغير المستقل
الأداء المالي	المتغير التابع
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة.	منهجية البحث
أظهرت النتائج أن تطبيق موجهات الضبط المؤسسي تساعد كما في إمكانية فحص وتقييم كفاءة وفعالية الأداء المالي والإداري بالمصرف، أكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم الأداء المالي والإداري بالمصرف. وأوصت الدراسة تحسين تطبيق إدارة المخاطر بالمصارف السودانية.	أهم النتائج والتوصيات
المجال (2021)	4-الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر إدارة المخاطر الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي من خلال القدرات الديناميكية الإستراتيجية كمتغير وسيط في شركات الصناعات الدوائية في الأردن.	أهداف الدراسة
إدارة المخاطر الإستراتيجية بأبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، ومخاطر السمعة التنظيمية، ومخاطر الثقافة التنظيمية، ومخاطر الموارد البشرية)	المتغير المستقل

المتغير التابع	الأداء الإستراتيجي بأبعاده (المالي، العملاء، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، والبعد البيئي والاجتماعي)
المتغير الوسيط	الديناميكية الإستراتيجية بأبعادها (القدرة على اغتنام الفرص، القدرة على الاستشعار، القدرة على إعادة التشكيل، القدرة التكنولوجية)
منهجية البحث	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود أثر لإدارة المخاطر الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في الأداء الإستراتيجي، وفي القدرات الديناميكية الإستراتيجية، إضافة إلى وجود أثر للقدرات الديناميكية الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي، كما تبين وجود أثر لإدارة المخاطر الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي بوجود القدرات الديناميكية الإستراتيجية. وأوصت الدراسة بضرورة توجيه أصحاب المصلحة بشأن العمل على المستوى الوطني وعلى مستوى القطاع حول المهارات في هذا القطاع من خلال تشكيل مجلس أو شبكة ممثلين عن أصحاب العمل والعاملين في القطاع، وعن الوزراء والمؤسسات المعنية، ويشمل، أيضا ممثلين عن مقدمي خدمات التعليم المعنيين على مستوى التعليم الجامعي والتدريب التقني والمهني، و ضرورة تعزيز دور إدارة المخاطر الإستراتيجية، وذلك لأثره في رفع الأداء الإستراتيجي للشركة.

النجار والفرا (2019)

5-الدراسة

هدفت الدراسة للتعرف على أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى

أهداف الدراسة

بقطاع غزة.

المتغير المستقل

إدارة المخاطر والتي تتمثل في (التعرف على المخاطر تحليل المخاطر -تقييم المخاطر - سياسات علاج المخاطر المتابعة والمراقبة الدورية).

المتغير التابع

التميز المؤسسي يضم (القيادة الموارد البشرية-السياسات والاستراتيجيات-الشراكات والموارد - العمليات- رضا العاملين - رضا الفئة المستهدفة-خدمة المجتمع -نتائج ومؤشرات الأداء).

منهجية البحث

استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

أهم النتائج والتوصيات

ظهرت النتائج أن إدارة المخاطر لها أثر ذو دلالة إحصائية على التميز المؤسسي في بعدين فقط هما (التعرف على المخاطر المتابعة والمراقبة الدورية).

كما أكدت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة الباحثين حول إدارة المخاطر والتميز المؤسسي تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المستوى الإشرافي في الجامعة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمهارة إدارة المخاطر وذلك بسبب الأوضاع التي يعيشها قطاع غزة مما ينعكس بالفائدة على المؤسسات التعليمية مع وجود نظام متكامل لضبط المخاطر وإجراء دراسات دورية توضح كفاءة نظام إدارة المخاطر المتبع في مواجهة الطوارئ.

6-الدراسة

إبراهيم ومحمد (2019)

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الي عكس أثر سياسات واستراتيجيات واضحة لإدارة مخاطر التأمين

الإسلامي وإدارته عبر استراتيجيات تعمل لرفع مستوى مراكز الشركات وتعطيها القدرة علي المنافسة.

المتغير المستقل

شركات التأمين الإسلامية

المتغير التابع

إدارة مخاطر التأمين

منهجية البحث

استخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي لوضع التصور المنطقي لفرضيات الدراسة والاستقرائي والتحليلي لاستمارة الاستبانة بغرض تحليلها واستخلاص النتائج.

أهم النتائج والتوصيات

توصلت الدراسة الي أن شركات التأمين الإسلامية العاملة بسوق التأمين السوداني تتعرض لمخاطر عالية وعديدة في بيئة الأعمال وذلك لعدم وضوح الإستراتيجيات لمجابهة المخاطر فنية الدراسة .

وأوصت الدراسة بان على سوق التأمين السوداني الدعوة لإنشاء لجنة لإدارة المخاطر علي مستوى سوق التأمين لتبادل الخبرات والاهتمام بالكادر البشري اكااديمياً ومهنياً.

7-الدراسة

النجار (2018)

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المخاطر والتعرف أيضا على أنواع هذه المخاطر التي تواجه المشاريع الريادية ،و دور حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية في دعم المشاريع الريادية بالإضافة إلى دراسة أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب هذه المشاريع الريادية على تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم.

المتغير المستقل

التعرف على المخاطر والتحكم بالمخاطر

المتغير التابع	الميزة التنافسية
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقام بتصميم استبانة كأداة للدراسة مستخدماً أسلوب الحصر الشامل.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة الي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المخاطر مجتمعة ومنفردة لدى أصحاب المشاريع الريادية على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع. يتمتع أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة بامتلاك مهارة إدارة المخاطر التي ساهمت في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بمهارة إدارة المخاطر وذلك لوجود المخاطر المحيطة بالمشاريع العاملة بقطاع غزة، وتعزيز مهارة إدارة المخاطر لدى أصحاب هذه المشاريع من خلال توفير التدريب المناسب.
8-الدراسة	بوهالي (2018)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على مختلف الأنواع من المخاطر المالية التي قد تعترض المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
المتغير المستقل	المخاطر المالية
المتغير التابع	المؤسسات الاقتصادية

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات المطلوبة.	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى تنوع المخاطر المالية التي تتعرض لها المؤسسات الاقتصادية المدروسة خاصة: مخاطر السيولة، مخاطر صعوبة تحديد التكاليف، مخاطر صعوبة تحصيل الديون، و تعتمد المؤسسات المدروسة على سياسة المزج بين مختلف إستراتيجيات إدارة المخاطر فأحيانا تلجأ إلى إستراتيجية التجنب وأحيانا التحوط .	أهم النتائج والتوصيات
الجهيمي ومحمود (2018)	9-الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا وبيان دور إدارة المخاطر في نجاحها.	أهداف الدراسة
إدارة المخاطر	المتغير المستقل
نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة.	المتغير التابع
اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التاريخي والمنهج الكمي ، وجمعت البيانات عن طريق قائمة استقصاء ، وحللت عن طريق برنامج SPSS.	منهجية البحث
وتوصلت الدراسة إلى ضعف السيولة وخطر تسديد القروض تأتي في مقدمة المخاطر المالية التي تؤثر في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة سبها بليبيا تليها المخاطر التسويقية.	أهم النتائج والتوصيات
وأوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بعد تحليل	

دقيق وواقعي لبيئة المشروعات التسويقية والمالية وضرورة وضع استراتيجية للمشروعات بصورة تضع في اعتبارها المخاطر التي تواجهها تلك المشروعات.

المهيرات (2016)	10-الدراسة
هدفت الدراسة التعرف إدارة المخاطر وأثرها على نجاح المشاريع في وزارة البيئة الأردنية، كإحدى الوزارات الحكومية القائمة في استراتيجيتها على المشاريع.	أهداف الدراسة
إدارة المخاطر بأبعاده (التخطيط وتعريف المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، تقييم ومراجعة المخاطر)	المتغير المستقل
نجاح المشاريع بأبعاده (الزمن، كلفة، الجودة، رضى أصحاب المصلحة)	المتغير التابع
إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات الأولية تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) لقياس أبعاد متغيرات الدراسة.	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين مكونات إدارة المخاطر (تخطيط المخاطر وتعريفها، تحليل المخاطر، الاستجابة للخطر، تقييم ومراجعة المخاطر) في تحقيق نجاح المشاريع الوزارة المبحوثة؛ وبدرجات متفاوتة.	أهم النتائج والتوصيات
وجود تأثير للمراجعة وتقييم المخاطر في تحقيق نجاح المشاريع في وزارة البيئة الأردنية، لتهيئة بيئة الوزارة ومساعدتها لتعامل مع شتى أنواع المخاطر التي قد تتعرض لها.	
وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام من قبل وزارة البيئة الأردنية بتطبيق الكمي والنوعي لإدارة المخاطر في مشاريعها.	

الدراسات الأجنبية

1-الدراسة	Lechner, & Gatzert, (2018)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التحليل التجريبي لخصائص الشركة التي تحدد تنفيذ نظام إدارة المخاطر في المؤسسة ودراسة تأثير إدارة مخاطر المؤسسة على قيمة الشركة.
المتغير المستقل	إدارة المخاطر
المتغير التابع	قيمة الشركة
منهجية البحث	اتبعت الدراسة المنهج التجريبي، بالتطبيق على الشركات المدرجة في البورصة الألمانية.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أن الحجم والتنوع الدولي وقطاع الصناعة (البنوك والتأمين والطاقة) يؤثران بشكل إيجابي على تنفيذ نظام إدارة المخاطر في المؤسسة، ويرتبط النفوذ المالي سلباً بمشاركة. ERM بالإضافة إلى ذلك، وتؤكد النتائج على وجود تأثير إيجابي كبير لإدارة مخاطر المؤسسة على قيمة الشركة.
2-الدراسة	Virglerova, Z. (2018)
أهداف الدراسة	هدفت إلى بيان أن إدارة المخاطر هي واحدة من المعرفة الريادية للحد من مخاطر الأعمال. والتركيز على الاختلافات في إدراك أهمية المخاطر المختلفة، واختيار الشخص المسؤول عن إدارة المخاطر.
المتغير المستقل	إدارة المخاطر
المتغير التابع	الشركات الصغيرة والمتوسطة في جمهورية التشيك، وسلوفاكيا وبولندا والمجر.

تم استخدام المنهج التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات المطلوبة. توصلت الدراسة إلى إدراك مختلف للمخاطر الرئيسية في المجر (مقارنة ببلدان أخرى). هناك أيضا، اختلافات ذات دلالة إحصائية في وتيرة المناقشة حول المخاطر الحالية فيما يتعلق بحجم الشركة بين الدول. كما تم إثبات الاختلافات بين الشركات من دول لأخرى في اختيار الشخص المسؤول عن إدارة المخاطر.	منهجية البحث أهم النتائج والتوصيات
Jasim & Khalifa (2018) تقييم إدارة المخاطر بين مديري مراكز الرعاية الصحية الأولية النموذجية والمنتظمة في مدينة بغداد ومقارنة إدارة المخاطر بين هذه المراكز. إدارة المخاطر مراكز الرعاية الصحية الأولية النموذجية. اعتمدت الدراسة إجراء تصميم مقارن وصفي طوال هذه الدراسة في 55 مراكز للرعاية الصحية الأولية في مدينة بغداد، وجمعت البيانات من خلال استخدام الاستبانة والمقابلة كوسيلتين لجمع البيانات. وتم تحليل البيانات من خلال تطبيق مناهج تحليل البيانات الإحصائية الوصفية والاستدلالية. توصلت نتائج الدراسة أن معظم مديري مراكز الرعاية الصحية النموذجية والمنتظمة يعملون في وظائف فقيرة الأداء، ولم يستوف المديرون معايير إدارة المخاطر بشكل كاف.	3-الدراسة أهداف الدراسة المتغير المستقل المتغير التابع منهجية البحث أهم النتائج والتوصيات
Anzi & Al-Dulaimi (2015)	4-الدراسة

أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى اعتبار إدارة المخاطر ذات أهمية خاصة في الوقت الحاضر، وتشكل توجها جديدا في الشركات المعاصرة، فقد شهدت جميع الصناعات تسارعا وتغيرات كبيرة في السنوات الأخيرة، ومن أجل الاستفادة من إدارة المخاطر لتوفير الحماية للشركات واستمرارها بأداء نشاطها، ينبغي توفير عوامل نجاحها الحاسمة.
المتغير المستقل	إدارة المخاطر
المتغير التابع	أداء إدارة المخاطر
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وفقا لطبيعة الدراسة والأهداف، حيث يعتبر من أنسب المناهج لتوافقها مع موضوع الدراسة بوصفها وصفا دقيقا، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	أوضحت الدراسة أهمية استحداث إدارة المخاطر في الشركات لرفع مستوى كفاءة الأداء وإجراءات العمل وتحسين أسلوب أداء إدارة المخاطر في الشركة، وكيفية التعامل مع المخاطر من حيث تكرار وقوعها وشدتها واستراتيجيات مواجهتها، من خلال تجنب المخاطر أو تحويلها إلى جهة أخرى أو تقليلها، أو الاحتفاظ بها وتقبل نتائجها. وأوصت الدراسة بأهمها استخدام إدارة للمخاطر تتولى إنجاز مهام إدارتها، ضمن الهيكل التنظيمي كإدارة مستقلة.

5-الدراسة	De Bakker et al. (2014)
-----------	-------------------------

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثير إدارة مخاطر المشروع على أداء المشروع

في الشركات البرازيلية واختبار تأثير تحديد المخاطر على نجاح المشروع، وأجريت

الدراسة على مشاريع تكنولوجيا المعلومات (IT)

إدارة مخاطر

المتغير المستقل

أداء المشروع

المتغير التابع

اعتمدت الدراسة على اعتماد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد الأكثر ملائمة

منهجية البحث

مع متطلبات البحث الحالي من خلال المنهج الوصفي تم الاستعانة بالمصادر العلمية

بالإضافة إلى الاعتماد على شبكة الإنترنت في الحصول على بعض المعلومات ذات العلاقة،

أما المنهج التحليلي فقد تمثل في إجراء تحليل على البيانات التي تم جمعها من خلال

استمارة الاستبانة واستخدام برنامج (spss) للتحليل الإحصائي.

أظهرت النتائج أن تحديد المخاطر يؤثر بشكل كبير وإيجابي على نجاح المشروع، وأن تنفيذ

أهم النتائج والتوصيات

ممارسات إدارة المخاطر الفاعلة له تأثير إيجابي كبير على نجاح المشروع. كما وجد أن بيئة

الأعمال وتكنولوجيا إدارة المخاطر عوامل حاسمة تؤثر على نجاح المشروع.

الفصل الثاني: الإطار النظري

مقدمة

نظرًا للتقلبات السريعة والتغيرات المستمرة في عالم الأعمال، يولي العديد من المنظمات اهتمامًا أكبر لإدارة المخاطر، وذلك للحفاظ على أصولها ومركزها التنافسي، وتحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها، لذلك، يجب على المنظمات أن تعترف بأن المخاطر جزء لا يتجزأ من عملها، وتعمل على تحديد وتقييم هذه المخاطر بشكل دوري ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها. يجب أن تكون إدارة المخاطر جزءًا من استراتيجية المنظمة، ويجب أن يكون هناك تركيز على تحقيق المفاضلة المثلى بين المخاطر والعائد.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن لإدارة المخاطر أن تساعد في تعزيز سمعة المنظمة وتعزيز ثقة العملاء والمستثمرين بها. ويمكن تحسين الأداء المالي للمنظمة وزيادة فرص نموها من خلال تقليل المخاطر وتعزيز الفرص (Mitter et al, 2020). تمتلك إدارة المخاطر أهمية استراتيجية كبيرة للمنظمات، حيث تساعد على تحديد وفهم المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على الأنشطة والأعمال، وتمكن المنظمات من تحقيق مقاصدها وأهدافها بشكل فعال. وبما أن المخاطر تتركز في جميع جوانب العمل، فإن إدارتها تعد أمرًا بالغ الأهمية.

لذلك، تحتاج المنظمات إلى تطوير أساليب حديثة لتحسين فاعلية استغلال الفرص وتجنب التهديدات، وجعل إدارة المخاطر جزءًا أساسيًا من صنع القرارات الاستراتيجية. وعندما تقوم المنظمات بتنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل صحيح، يمكنها تحقيق الميزة التنافسية المطلوبة وتحافظ على أصولها ومركزها التنافسي في سوق الأعمال.

(سمارت وكريلمان، 2017)

1.2 إدارة المخاطر

باتت إدارة المخاطر أساسية للمنظمات، إذ لم تعد تركيزها يقتصر على عمليات المشروع ونطاقه وزمنه وتكلفته وجودته، وإنما تم تعميمها لتشمل التغيرات البيئية السريعة وتقلبات السوق، والأزمات المتتالية التي شهدتها السنوات الأخيرة. وبالتالي، أصبحت إدارة المخاطر نشاطاً أساسياً داخل المنظمات، يعتمد على تخطيط المخاطر وتحليلها وتحديد وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لمواجهتها والتحكم بها ومراقبتها (العزاوي، 2016: 217)، بفضل إدارة المخاطر، تتمكن المنظمات من حماية أصولها ومركزها التنافسي وتحقيق أهدافها بأفضل الطرق الممكنة. فهي تساعد المنظمات على تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها وتصنيفها حسب الأولوية، كما تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة والتحضير للتعامل مع المخاطر المتوقعة والغير متوقعة. ومن خلال اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة، يمكن للمنظمات تقليل تأثير المخاطر وتفادي الخسائر بأقل تكلفة ممكنة. (يانج، 2014: 127).

1.1.2 مفهوم إدارة المخاطر

يحظى موضوع إدارة المخاطر باهتمام واسع من قبل المنظمات، وذلك نتيجة لزيادة حدة المخاطر، والتي تتطلب قدرة المنظمات على صياغة الإستراتيجيات للتقليل من هذه المخاطر عن طريق مراقبتها، والسيطرة والتحكم بها، بالرغم من ذلك يلاحظ أن إدارة المنظمة لا تستطيع تقليل المخاطر أو تجنب المنظمة آثارها، كونها تنشأ عن متغيرات ليس بمقدور المنظمة أن تتحكم فيها (مختار، 2010: 42).

وكما أشار إليها Ayers and Hutchms (2019: 16) بأنها هي حدث أو نشاط يمكن أن يحصل بشكل خاطئ ويسبب تأثيراً سلبياً على المنظمة من حيث الوقت والأداء والميزانية، فإدارة المخاطر هي عملية تحديد الأولويات وتصنيفها، والتخطيط للمخاطر قبل حدوثها، ووقوع المشاكل.

وعرف (Chapelle 2019) إدارة المخاطر على أنها الضوابط الوقائية المتمثلة في مجموعة من العمليات والأنشطة والمهام والأساليب الرئيسة للحد من المخاطر، والتي لا تهتم فقط بمجرد حدوث الحادث وإنما التدخل المبكر والتخطيط المسبق للحد من التأثيرات ومنع الحوادث وتقليل الأضرار.

يعرف المغربي (2020:193) إدارة المخاطر على إنها منهج أو أسلوب علمي للتعامل مع المخاطر، من خلال توقع الخسائر المحتملة التي قد تتعرض لها المنظمة، وتصميم وتنفيذ إجراءات تجنب أو تقلل المنظمة من إمكانية حدوث الخسائر.

يرى موسى وآخرون (2012: 26) بأن مفهوم إدارة المخاطر عبارة عن مجموعة من الأساليب العلمية التي تعمل بتنظيم متكامل لمواجهة التهديدات والأخطار ومنع أو تقليل الخسائر المادية المحتملة بأقل التكاليف.

يعتقد بلغنامي وبلعيد (2020) بأن مفهوم إدارة المخاطر يستند الى عدد من الوسائل والأساليب العلمية التي يستعين بها متخذ القرار في المنظمة لمواجهة التهديدات والمخاطر المحيطة ببيئة أعمال المنظمة، وذلك بهدف التصدي لتلك المخاطر ومنع الخسائر أو الحد منها.

وتم تعريف إدارة المخاطر على أنها مجموعة من الأنشطة داخل المنظمة التي تؤدي للحصول على الحصيلة أو النتائج الأكثر ملائمة أو تقليل وتخفيض التقلبات والتغيرات على تلك النتائج (Hopkin, 2017, 46)

تعرف إدارة المخاطر بأنها الأساليب والإجراءات التي تقوم بها المنظمة عن طريق فريق إدارة مخاطر يملكون الخبرة والمعرفة للقيام باكتشاف المخاطر المحتملة وتحديدتها وقياسها وتقييمها والتخطيط لمواجهتها ومحاولة تجنبها والسيطرة عليها (محمد وسعيد، 2020).

ينظر عيسى (2010: 84) الى ادارة المخاطر بأنها مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تقوم بها المنظمة لتحقيق المفاضلة المثلى بين المخاطرة والعائد بهدف الحد من الخسائر وتجنبها، كمخاطر السيولة، ومخاطر أسعار الفائدة، والمخاطر السوقية.

يعرف عودة (2020: 5) إدارة المخاطر بأنها ممارسة منتظمة تقوم فيها المنظمة باختيار الأساليب الأكثر كفاءة بهدف تقليل آثار المخاطر والتهديدات السلبية المحتملة التي تتعرض لها المنظمة، بحيث تقوم بعدد من الأنشطة والعلميات كالقياس والتقييم وتطوير الاستراتيجيات لإدارتها.

ويرى الباحث أن إدارة المخاطر هي عبارة عن إطار مرجعي لشركات يحتوي على مجموعة من الأنشطة العملية والمالية التي تسعى لحماية الشركة من المخاطر من خلال تقليل التكاليف ورفع العائد.

2.1.2 أهمية إدارة المخاطر

يجب على المديرين فهم أن الخطر هو شيء دائم ومستمر في بيئة العمل، فكل قرار يتخذه المديرون ينطوي على مخاطر محتملة، ويمكن الحد من تأثير هذه المخاطر بواسطة إدارة الخطر الصحيحة. يعطي الوعي بالمخاطر متخذ القرار فرصاً متعددة لاتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية في المنظمة عند الحاجة. ويمكن اعتبار إدارة المخاطر على أنها المساعدة الإيجابية لمدرء التشغيل في مساعدتهم على تحقيق أهدافهم.

ويشار الى أهمية إدارة الخطر بأنها (جاسم، 2016: 4):

— تنظيم الإخطارات بشكل منهجي لتحسين أداء المشروع، وذلك عبر التشخيص والتقييم والإدارة المنظمة للمشروع المرتبط بالخطر.

- تطبيق عملية نظامية ومتكررة لمصادر المشروع، وفقًا لسياسة إدارة خطر المشروع المثبتة، والتي تصف موقف الشركة تجاه الخطورة، وتشمل جميع فعاليات المشروع المتعلقة بالتشخيص والتقييم وتقليل وقبول الخطر.
- تشخيص وتحليل وترتيب وتخفيف وتخطيط ومراقبة وضبط الأحداث التي يمكن أن تتسبب في تغييرات غير مرغوبة.
- الفن والعلم في تشخيص وتقييم وإدارة خطر المشروع على مدار حياته، وذلك باهتمام خاص بأهدافه، ويجب مراعاة أن الخطورة موجودة في كل مرحلة من دورة حياة المشروع، وبالتالي فإن الإدارة المستمرة للخطر ضرورية لضمان تحقيق النتائج الأمثل لإدارة الخطر.

هناك دائما احتمال تعرض الأعمال لمخاطر، يمكن أن يكون مكلفة ماليا وجودها وتعرضها لخسائر مالية كبيرة، لهذا يحتاج صاحب العمل الصغير ضمن مسؤولياته المالية أن يحصر المخاطر التي يمكن أن يعترض لها العمل احتمالات حصولها وآثارها المالية، ثم اتخاذ خطوات للحماية من المخاطر المحتملة والمهددة وتبرز أهمية إدارة المخاطر من خلال ما يلي (قسمية، 2015):

- إدارة المخاطر هي عملية حيوية لأي عمل أو منظمة، حيث تساعد في تحديد وتقييم المخاطر المحتملة واتخاذ إجراءات للتحكم فيها. تعزز إدارة المخاطر الثقة في اتخاذ القرارات وتقلل من المخاطر المحتملة، وبالتالي تحقيق الأهداف وتعزيز النجاح في الأعمال التجارية.

- تحديد سياسة منح الائتمان وسياسة تحصيل الائتمان هما أمثلة على كيفية استخدام إدارة المخاطر لتحقيق الأهداف المالية. يمكن لسياسة منح الائتمان التي تهدف إلى زيادة المبيعات وجذب المتعاملين أن تزيد من المخاطر المالية المحتملة، ولكن باستخدام أدوات إدارة المخاطر يمكن تحديد هذه المخاطر وتخفيفها بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لسياسة تحصيل الائتمان أن تساعد في تقليل تراكم الذمم المدنية والحفاظ على السيولة المالية.

- تساعد إدارة المخاطر على تحقيق الأهداف وتعزيز النجاح من خلال تحديد المخاطر المحتملة واتخاذ إجراءات للتحكم فيها بشكل فعال. بالتالي، يمكن تقليل المخاطر المحتملة والتأثيرات السلبية على الأعمال التجارية وزيادة الفرص لتحقيق الأرباح وتطوير ميزة تنافسية في السوق.

3.1.2 أهداف إدارة المخاطر

وفقاً لـ (العزاوي، 2016) تتمثل أهداف إدارة المخاطر فيما يلي :

- تعد إدارة المخاطر من العمليات الحيوية التي يجب أن تقوم بها المنظمات للحد من تأثير المخاطر الناشئة على أنشطتها. ولتحقيق ذلك، يجب على المنظمة اتباع الخطوات التالية:
1. تحديد رؤية إدارة المخاطر: يجب على المنظمة تحديد رؤيتها الخاصة بإدارة المخاطر وطريقة تطبيق أنشطة المخاطر. ويجب أن تحدد هذه الرؤية درجة المخاطر وأنواعها وأهميتها بالنسبة للمنظمة.
 2. اكتشاف وتحديد المخاطر: يتطلب ذلك البحث والتحليل المستمر للمخاطر الجديدة وتحديدها. ويجب أن توضح المخاطر التي يتم تحديد أهميتها الكاملة لها، بالإضافة إلى تحديد الموارد والوقت الكافي لتنفيذ إجراءات إدارة المخاطر.
 3. إجراء التحليل النوعي للمخاطر: يتطلب ذلك تقييم احتمال حدوث المخاطر ودرجة تأثيرها وتحديد الأولوية حسب الأهمية أو درجتها. ويساعد هذا التحليل في إعداد مصفوفة الاحتمال والتأثير ويهيئ التخطيط للاستجابة للمخاطر.

4. إجراء التحليل الكمي للمخاطر: يتطلب ذلك تحديد قائمة المخاطر بأهداف الأنشطة وأولوياتها وترتيب المخاطر

كمياً لتسهيل عملية قياسها واستنتاجها.

5. وضع خطة لمواجهة المخاطر: يجب على المنظمة وضع خطة للاستجابة للمخاطر تتضمن مجموعة من الخيارات

بهدف القيام بتحسين الفرص والتقليل من المخاطر أو الحد منه.

4.1.2 تحديد أنواع المخاطر

يشير المجالي (2020) إلى مفهوم المخاطر في المجال الإداري إلى أنواع الأضرار المحتملة التي قد تؤثر على اتجاهات

العاملين في المنظمة وبالتالي تنعكس تأثيراتها على العمل والأداء. وتتضمن هذه المخاطر ما يلي:

1. مخاطر جسدية: وتعلق هذه المخاطر بالأضرار الصحية التي يمكن أن تسببها منتجات المنظمة للمستخدمين،

سواء كان ذلك نتيجة استخدام خاطئ أو عيوب في التصنيع.

2. مخاطر مالية: وتتضمن هذه المخاطر تكاليف الإنتاج التي يمكن أن تفوق قيمة المنتج، أو عدم إقبال المستهلكين

على شراء المنتجات مما يؤدي إلى خسائر مالية للمنظمة.

3. مخاطر وظيفية: وتشمل هذه المخاطر فشل المنتج في أداء وظائفه الأساسية أو تقليل كفاءته، مما يؤثر سلباً

على العمل والأداء.

4. مخاطر اجتماعية: وتعلق هذه المخاطر برأي المجتمع حول المنتج وقرارات الشراء، حيث يمكن أن يتأثر الإقبال

على المنتج بثقافة واحتياجات المجتمع.

5. مخاطر الوقت: وتتضمن هذه المخاطر الانتظار والتأخير عند استخدام المنتج أو التعامل مع مزودي الخدمة،

وتتطلب المنتجات التي توافق أسلوب الحياة الحديث والمتغير للمستهلكين

بينما يحدد (Nan and Condamn (2019, 59 أنواع أخرى للمخاطر وفق لثلاث تصنيفات :

- تصنيف المخاطر على أساس عدم التأكد: يتم النظر إلى هذا النوع من المخاطر على أنها تنشأ بسبب فقدان

المعرفة أو عدم القدرة على تحديد المخاطر بشكل صحيح. ويمكن لهذا النوع من المخاطر أن يؤدي إلى خسائر

كبيرة للمنظمة إذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح.

- تصنيف المخاطر على أساس تأثيرها على الأهداف: ينظر هذا النوع من المخاطر إلى أن المنظمات تصنف

المخاطر وفقاً لأهدافها وأولوياتها. ويمكن أن تكون هذه المخاطر مالية أو غير مالية، وتختلف تصنيفاتها

باختلاف نوع المنظمة.

- تصنيف المخاطر على أساس الموارد المستخدمة لتحقيق الأهداف: ينظر هذا النوع من المخاطر إلى أن الموارد

المستخدمة في تحقيق الأهداف يمكن أن تؤدي إلى مخاطر مختلفة. ويتم تصنيف هذه المخاطر بناءً على طبيعة

هذه الموارد وتأثيرها على المخاطر الاستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية. ويتم التعامل مع هذه المخاطر بشكل

مختلف باختلاف نوع الموارد المستخدمة.

وفقاً لدراسة (Ibrahim et al (2019 ، تم تصنيف المخاطر إلى نوعين:

- مخاطر الموارد البشرية: وهي المخاطر التي تنشأ في مجال الموارد البشرية وتتضمن حدوث أخطاء في إجراءات

التعيين والاختيار للموظفين غير المؤهلين مما يؤدي إلى تعطيل العمل وتقليل الإنتاجية.

- مخاطر الاتصال والتعاون والأخلاقية: وهي المخاطر التي تنشأ في مجال الاتصال والتعاون وتشمل مشاكل

أخلاقية وصعوبات في التنسيق بين الأقسام مما يؤدي إلى سوء التفاهم وسوء السلوك وتأثيرها السلبي على

العاملين.

5.1.2 أبعاد إدارة المخاطر

1- مخاطر الوثائق والمعلومات Data and Documents

من الأشياء التي يتعين على المنظمة التعامل معها بشكل فعال وضمان حصولها على أعلى وسائل الحماية هو

أمن معلوماتها وملفاتها. لذلك، وفقًا لـ (Caldwell, 2008:15)، فإن خطر اكتشاف المستندات والمعلومات هو أحد

جبهات الهجوم. إنه موجود في المنظمة ويعتبر وسيلة ناجحة لتهديد أي منظمة. ويعرّف (Colicchia, 2019:233) مفهوم

أمن المستندات والمعلومات على أنه مجموع المخاطر المتوقعة بسبب الأخطاء الفنية والأمنية أو الإغفالات المتعلقة

بأساليب الحفاظ على المعلومات والبيانات، سواء كان ذلك بسبب خطأ بشري أو تكنولوجي أو بيئي، وعادة ما تكون هذه

المخاطر مادة دسمة لتدمير المنظمة وكشف أسرارها من عمليات داخلية تشغيلية وأساليب وخطط واستراتيجيات

تسويقية تهددها في بيئتها الداخلية والخارجية وتضعف وجودها أمام منافسيها خصوصاً إذا كانت له المعلومات تتعلق

بالتسويق والإنتاج والتصنيع الأمر الذي يفتح المجال للمنافسين بالتقدم على المنظمة وتهديد تنافسيتها.

وقد تم اعتماد متغير لمن الوثائق والمعلومات على أنه مجموعة المخاطر التي تتعلق بعمليات اختراق المعلومات

والدخول للبيانات والمعلومات من جهات غير مصرح لها بالدخول والحصول على النسخ الأصلية للبرامج ودقة البيانات

والمعلومات ومدى توافقها مع بعضها البعض في البنوك التجارية في دولة الكويت. وسوف يتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة التي سوف يتم تطويرها لهذا الغرض.

2- مخاطر السمعة التنظيمية Reputation

يشير Zavyalova وآخرون (2016:260) إلى أن السمعة التنظيمية هي حصيلة التراكمات الزمنية لمجموع النتائج التي حققتها المنظمة في البيئتين الداخلية والخارجية خلال فترة طويلة من الزمن بطريقة كفلت للمنظمة تحقيق الولاء والانتماء لها من قبل عملاءها. أما Rindova وآخرون (2005:1040) فقد أشار إلى أن السمعة التنظيمية هي بمفهومها تشبه فكرة صورة المنظمة Organizational Image الموجودة لدى العملاء حول طبيعة الخدمات والمنتجات التي من الممكن أن تقدمها المنظمة لهم وسلوى هذه الخدمات وتوعية المنتجات و كفاءتها مقارنة بما يتوقعه العملاء.

تكون هذه الأخطار داخلية عندما يكون مصدرها الموظفين والأفراد العاملين والإدارة مثل نقص الكفاءات والخبرات، الأخطاء الكارثية، الاختلاسات والسرقات، لو أن يكون مصدرها خارجي مثل اعتداء منافسيها على سمعتها ومحاولة تشويهها وإضعافها، وفي الكثير من الأحيان يكون مصدر المخاطرة بالسمعة والتأثير السلبي عليها من خلال الإعلام المضلل أو المدفوع والذي يهدف إلى إيصال معلومة خاطئة إلى أكبر قدر من الجمهور وبالتالي الترويج لكل ما هو خاطئ ومجحف.

ويؤكد Ferris وآخرون (2013:300) أن هناك العديد من الأهداف التي تسعى السمعة التنظيمية للوصول لها والتي تتلخص فيما يلي:

— الحصول على القبول لدى الأفراد والعملاء والوصول إلى مرحلة الرضا عن الخدمات والمنتجات المقدمة.

- بناء سمعة تنظيمية يضمن بقاء المنظمة واستمراريتها.
- السمعة التنظيمية هي أحد الأصول غير الملموسة، لذا فإن حمايتها تعتبر إحدى طرق حماية الأصول التنظيمية.
- تضمن السمعة التنظيمية الإدارة بشكل صحيح فائدة العملاء والموظفين وأصحاب المصلحة في الدراسة الحالية، فقد تم الإشارة إلى متغير السمعة التنظيمية على أنها المخاطر المتعلقة بالسمعة الأمنية والبحثية والإعلامية التي تعزز نظرة المجتمع للبنوك ومخاطر السمعة الإدارية الخاصة بالمعاملات والفساد الإداري والنزاعات الداخلية. وسوف يتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة التي سوف يتم تطويرها لهذا الغرض.

3- مخاطر الثقافة التنظيمية Organizational Culture

أشار Silverthorne (2004:280) إلى أن الثقافة التنظيمية تعرف على أنها مصفوفة القواعد الإدراكية، السلوكية، القيمية والعرفية التي يتشاركها الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة والتي من خلالها يتفاعلون مع بعضهم البعض.

ووفقا لـ Twati and Gammack (2006:180) فقد أكد أن الثقافة التنظيمية ماهي إلا حصيلة التفاعل والتناغم بين أفراد المنظمة الواحدة ووصولهم إلى أسلوب معين في التفاعل والتعامل بين بعضهم البعض من خلال الأمان بأمور محددة ورفض أمور أخرى وبالتالي الوصول إلى الأهداف المتعلقة بالمنظمة وأعمالها.

وهناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية بمختلف الوسائل والآليات المتاحة، منهم من اعتقد أنها مكتسبة ومنهم من وجد أنها فطرية، منهم من رأى أن الفرد يساهم في تأسيس القافة التنظيمية ومنهم من وجد أن الثقافة التنظيمية هي تحصيل حاصل داخل المنظمة والفرد فقط يتأثر بها إلا أن Alvesson (2012:55) رأى أن

الثقافة التنظيمية عبارة عن أسس ومبادئ من صنع الإنسان هدفها خلق حالة من التكيف بين الأفراد العاملين في المنظمة من أجل تسهيل الوصول إلى الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة التنظيمية مكتسبة من قبل الأفراد وهي العامل والأول والأهم في حلول المشاكل التنظيمية. (Cameron and Quinn, 2011: 126)

عند الربط بين الثقافة التنظيمية وأداء المنظمة من الناحية الاستراتيجية لمواجهة المخاطر المحتملة، فإنه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية على مستوى عالٍ من التأثير في آلية مواجهة المخاطر في المنظمة وهي تعد واحد من المصادر التي من الممكن أن تكون مسببة للعديد من المخاطر للمنظمة كونها تتعلق بالأفكار والمعتقدات في المنظمة وآلية التحكم بأفرادها وجماعاته ونظرتهم إلى أهدافها المرجو تحقيقها. (Ke and Wei, 2008:210)

ووجد أن هناك العديد من الأسباب التي أدت لأن تكون الثقافة التنظيمية مؤثرة استراتيجياً والتي من أهمها (Zheng et al, 2010: 765):

- للثقافة التنظيمية تأثير كبير على الهيكل التنظيمي الداخلي، والذي بدوره يؤثر على الأداء.
- تعد الثقافة التنظيمية من العوامل التي تحدد الإطار العام للأداء التنفيذي، لذا فإن الاختلاف في تأثير الثقافة التنظيمية السلبية والإيجابية يعطي انطباعاً واحداً عن مستوى الأداء الإداري من الناحيتين الإدارية والتنظيمية.
- تحفز الثقافة التنظيمية الفعالة الابتكار والإبداع، مما يمكن أن يؤثر إيجاباً على الأداء.

في الدراسة الحالية، تم الإشارة إلى الثقافة التنظيمية على اعتبار أنها واحدة من المخاطر الاستراتيجية وتم تعريفها على أنها مجموعة المخاطر غير المرغوبة في القيم والسلوكيات التي تساهم في البيئة الاجتماعية والنفسية الفريدة للهيئات الحكومية بالسعودية، وتتضمن الثقافة التنظيمية توقعات الهيئة وخبراتها وفلسفتها والقيم التي تجمعها معاً،

ويتم التعبير عنها في صورتها الذاتية وعملها الداخلي والتفاعلات مع العالم الخارجي والتوقعات المستقبلية. وهي تستند إلى المواقف المشتركة والمعتقدات والعادات والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة التي تم تطويرها بمرور الوقت وتعتبر صالحة. وهي تؤثر على أداء الهيئات، وتتعلق بمخاطر رعاية وخدمة العملاء وجودة المنتج والسلامة والحضور والالتزام بالمواعيد والاهتمام بالبيئة.

4- مخاطر الموارد البشرية Human Resource Risks.

ويرى Huang وآخرون (2017:18) التعامل مع الموارد البشرية كأحد المخاطر الإستراتيجية والتأكد من أن الخطط والأنظمة التي تنظم أنشطتها فيها ستسهم في بطالة المنظمة في الحياة والسيطرة على كوارثها وزيادة إنتاجيتها. يعتبر اعتبار الموارد البشرية كأحد المخاطر الإستراتيجية شيئاً جديداً، ولم يتم اعتباره خطراً من قبل. ومع ذلك، فإن دراسة فلسفة إدارة الموارد البشرية تسمح للقارئ بفهم الدور النشط الذي تلعبه الموارد البشرية في حماية المنظمة وأصولها من أي مخاطر محتملة ، وبالتالي فهي نفسها أحد الحدود الخطرة القادمة.

من وجهة نظر أكثر تحديداً، فقد وجد Oborilova وآخرون (2015:355) أن رأس المال البشري هو واحد من المخاطر الاستراتيجية على اعتبار أنه يعتبر من التحديات المستدامة في المنظمة ومن شأنه أن يسبب بالكثير من الكوارث لداخلية والخارجية والتي تشمل بمجملها المخاطر السلوكية للأفراد العاملين (الاختلاس، السرقة، الواسطة، المحسوبية، الفساد الإداري والمالي)، بالإضافة إلى الفشل في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والتسرب الوظيفي الذي من الممكن أن يؤدي إلى اختلال إداري.

واكد Li and Ren (2016) أن من أهم مخاطر الموارد البشرية الاستراتيجية هو عدم امتثال الموظفين للقوانين والأحكام الداخلية، بالإضافة إلى الدوران الوظيفي مما من شأنه التأثير على إنتاجية الموظف وكفاءته.

وقد تم الإشارة إلى متغير الموارد البشرية على أنه واحد من المخاطر الاستراتيجية، وتم تبني تعريفه على أنه المخاطر المتعلقة بالتسرب الوظيفي والتوظيف غير المدروس وانشغال القيادات في أعمال خارجية وعدم وضوح سياسات الموارد البشرية والامتناع عن العمل واهمها الموظفين في الهيئات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

6.1.2 طرق مواجهة المخاطر والاستجابة لها

تم ذكر أربع طرق يمكن للإدارة اتباعها لمواجهة التهديدات والمخاطر المحتملة من قبل موسى وآخرون (2012، 27-30). هذه الطرق تشمل:

1. الوقاية والمنع: تستخدم المنظمة وسائل لمنع المخاطر أو تقليلها وتحديد خسائرها. يمكن القيام بذلك عن طريق

تدريب العاملين وتوعيتهم بالإجراءات والتعليمات اللازمة لحمايتهم من الإصابات وتقليل المخاطر الأخرى.

2. التجزئة والتنويع: تستخدم المنظمة هذا الأسلوب لتفكيك المخاطر إلى أجزاء صغيرة وتقليلها بدلاً من مواجهتها

كمجموعة واحدة.

3. تحويل ونقل المخاطر: يتم تحويل المخاطر ونقلها إلى مكان آخر بدلاً من استهداف الأنشطة ذات القيمة العالية

وتوجيهها إلى النشاط الأقل عرضة للخسائر.

4. تحمل المخاطر: تختار المنظمة هذه الطريقة عندما تكون عازمة على المخاطرة، وعلى الإدارة العليا تحمل

العواقب والآثار المحتملة للمخاطر المترتبة على هذا النوع من القرارات.

يمكن للمنظمات تبني عدة استراتيجيات لمواجهة المخاطر والحد من تأثيرها، وفقًا لما ذكره پرى عودة (2020)،

(11) و(Addo et al (2020: 55). وتشمل هذه الاستراتيجيات:

- النقل: حيث تتعاقد المنظمة مع شركات التأمين لتأمين أصولها ومشاريعها ضد المخاطر وهذا يمكنها من نقل المخاطر.
- التجنب: حيث تتجنب المنظمة القيام بالمشاريع أو الأعمال التي تتسم بالمخاطرة، وتركز على الفرص التي تحمل أقل درجة من المخاطر.
- التقليل: حيث يتم التخلي عن بعض الأنشطة أو البرامج التي قد تسبب خسائر، للحد من حدة المخاطر.
- القبول: حيث تتحمل المنظمة المخاطر الصغيرة وتقبل الخسائر عند حدوثها مقابل تحقيق الفرص ذات القيمة للمنظمة، وتحدد مقدار المخاطر التي تكون المنظمة على استعداد لتحملها.
- الاستغلال: حيث تستخدم المنظمة المخاطر الموجودة لتحقيق فوائد، مثل تدريب العاملين على مهارات إضافية أو توفير فرص جديدة.

2.2 الأداء الإداري

1.2.2 مفهوم الأداء الإداري

يمكن تعريف مفهوم الأداء لغويًا على أنه الإنجاز والإكمال الذي يتم بمستوى وجودة مطلوبين لعمل ما، وذلك

بدون تأخير أو نقص. ومن الناحية الاصطلاحية، فإن مصطلح الأداء مترابط بعدة مجالات، مثل الفقه والطب والإدارة.

وفي مجال الإدارة، يلعب مفهوم الأداء دورًا هامًا في بيئة الأعمال، حيث يتم استخدامه لقياس نتائج نشاطات المنظمة

بشكل مترابط ومتناغم مع أهدافها وخططها. (على وآخرون، 2013)

وتعتبر إدارة الأداء منهجية تستخدم للسيطرة والتوجيه على نشاطات المنظمة، وتحقيق الأهداف والتطلعات

الواردة في الخطط والاستراتيجيات. وتشمل هذه الإجراءات الإشراف والمتابعة والمراقبة، بطريقة تضمن تحقيق الأهداف

بشكل كفؤ وفعال.

و يعتبر الأداء في العمل من المفاهيم الهامة في إدارة الموارد البشرية، وقد قام العديد من الباحثين بتحديد

تعريفات مختلفة لهذا المصطلح. فمن وجهة نظر البحيري (2015)، فإن الأداء يعتمد على مدى تحقيق الفرد العامل

للمهام الموكلة إليه، بما في ذلك الكمية والجودة والنوعية المحققة، ويتم التركيز في هذا المفهوم على جميع العاملين في

الشركة بما في ذلك المنظمين والمهندسين والمديرين.

ومن جانبه، يشير العجعي (2015) إلى أن الأداء يشمل أيضًا تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة، إضافة إلى

تحقيق المستهدفات المحددة. كما يعرف الأداء الإداري بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات

متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها، وهو ما يتطلب تفاعل المنظمة مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (ناصر،

2019).

وتتميز إدارة الأداء بأنها عملية مستمرة تقوم على التطوير والتقييم، وتتعامل مع سلوك الموظفين بدلاً من

شخصياتهم. وتحول الأداء من دورة العمل الروتينية إلى إنجاز أهداف مرسومة وواضحة تحدد للعاملين (شقوعة،

2016). ومن جانب آخر، يشير الملاحي (2016) إلى أن الأداء الإداري يعتمد على عدة عناصر تساعد في دعم تنمية فاعلية

الأداء للعاملين، بما في ذلك كفاءة الموظف ومتطلبات العمل وبيئة التنظيم المناسبة.

يقول (Akhtar and Sushil (2018) إن الأداء يتمثل في النتائج والإخراجات التي تحصل عليها المنظمة من خلال تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية، والأهداف التي تحققت من خلال هذا التفاعل. ويتم قياس هذه النتائج عادة من خلال الترابط المتناغم بين البيئات الداخلية والخارجية والخطط والأهداف الموضوعة. ومن خلال مفهوم الأداء يمكن الوصول إلى إدارة الأداء، وهي السلوك الذي يتحكم في مجموع نشاطات المنظمة ويوجهها بطريقة تساعد على تحقيق الأهداف والتطلعات الموجودة في الخطط والاستراتيجيات. وبالتالي، يمكن ضمان الترابط الوثيق بين الخطط والأهداف وما يسعى المنظمة لتحقيقه

وفقاً لـ (Dang and Lin (2017: 644)، يمكن تعريف إدارة الأداء (Performance Management) على أنها عملية تتضمن خطوات محددة لإشراف ومتابعة ومراقبة أداء الإدارات الداخلية المختلفة والعاملين في المنظمة، بهدف تحقيق الأهداف المتبناة ضمن خطط المنظمة بطريقة كفؤة وفعالة.

بشكل عام، يمكن القول إن الأداء الإداري يشمل العمليات والأنشطة التي تنظم وتحلل وتقيم وتحسن أداء المنظمة، بما في ذلك العمليات المتعلقة بتخطيط الأداء وتحديد الأهداف وتطوير الخطط الاستراتيجية والتكتيكية وتنفيذها وتقييم النتائج وتحسينها. وبالإضافة إلى ذلك، يشمل الأداء الإداري تطوير وتحسين قدرات ومهارات العاملين وتنمية ثقافة العمل الجماعي والتعاون والتواصل داخل المنظمة.

وعلى مستوى أداء الفرد العامل، يشمل الأداء الإداري قياس مدى تحقيق الفرد العامل لأهدافه ومهامه الموكلة إليه، وتقييم جودة وكمية العمل المقدم من قبله، بالإضافة إلى تقييم مدى تحقيقه لمعايير الجودة والإنتاجية والكفاءة والفاعلية في العمل.

2.2.2 أهمية الأداء الإداري

تعد الأداء الإداري من المفاهيم الهامة في الفكر الإداري، ويمثل أحد أهم عوامل نجاح المنظمات واستمراريتها. فالأداء الإداري يرتبط بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ورؤيتها، ويمكن أن يؤثر على سمعة المنظمة ومكانتها في السوق. ويمكن القول بأن الأداء الإداري يعكس مستوى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والحفاظ على استمراريتها، ويمكن استخدامه كمؤشر لقياس كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية داخل المنظمة. كما يساعد الأداء الإداري على تحديد النواحي التي يمكن تحسينها داخل المنظمة، وتحديد العوامل التي تؤثر على الأداء الإداري والعمل على تحسينها. بالإضافة إلى ذلك، يساعد الأداء الإداري على تحقيق توازن بين الأهداف المختلفة داخل المنظمة، وتوجيه الجهود والموارد نحو الأهداف الأكثر أهمية والتي تحقق أفضل النتائج. كما يساعد على تحسين العلاقات الداخلية داخل المنظمة وتعزيز التعاون والعمل الجماعي، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الإداري. (معجوز وسيد أحمد، 2022)

ولذلك، يمكن القول بأن الأداء الإداري يمثل أحد العوامل الأساسية التي تحدد نجاح واستمرارية المنظمة، ويجب أن تعمل المنظمات باستمرار على تحسين أدائها الإداري من خلال تطوير الإجراءات والسياسات الإدارية وتحسين العمليات والإجراءات وتحديد العوامل التي تؤثر على الأداء والعمل على تحسينها. يمكن تلخيص أهمية الأداء الإداري في النقاط التالية (على وآخرون، 2013) :

- يعتبر الأداء الإداري أداة أساسية لتحقيق أهداف المنظمة، حيث يقيس الأداء مدى تحقيق المنظمة لأهدافها ويساعد على تحديد مدى نجاحها في تحقيقها.

- يساعد الأداء الإداري على رفع مستوى الجودة في المنظمة، وتحسين العمليات الإدارية والإنتاجية، مما يؤدي إلى تحسين سمعة المنظمة وزيادة رضا العملاء.
- يهدف الأداء الإداري إلى تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها في تنفيذ العمليات، وبالتالي تحقيق المزيد من الإنتاجية والربحية.
- يعد الأداء الإداري مهماً لتحسين قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الخارجية، والتأقلم مع المتغيرات في بيئة الأعمال.
- يساعد الأداء الإداري على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية المناسبة، وتحديد الأولويات والتركيز على المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- يعمل الأداء الإداري على تحسين بيئة العمل والتفاعل بين العاملين في المنظمة، ويساعد على تحقيق الانضباط والتنظيم في المنظمة.
- يساعد الأداء الإداري على تحسين صورة المنظمة أمام المساهمين والعملاء والمجتمع بشكل عام، ويساعد على تحقيق الثقة والاحترام في السوق.

3.2.2 مبادئ ومتطلبات تطوير الأداء الإداري

أولاً: مبادئ تطوير الأداء الإداري

يمكن تلخيص مبادئ تطوير الأداء الإداري على النحو التالي: (عبد الستار، 2019، ص 205)

- التركيز على تحقيق النتائج: يتعين على المنظمة تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، وتحقيق هذه الأهداف بطريقة فعالة وكفؤة.
- المشاركة الفعالة: يجب أن يشمل تطوير الأداء الإداري مشاركة جميع الأفراد في المنظمة، بما في ذلك المديرين والموظفين، لتحديد الأهداف وتحسين الأداء.
- التدريب والتطوير: يجب توفير التدريب والتطوير المناسب للأفراد في المنظمة لزيادة مهاراتهم وقدراتهم وتحسين أدائهم.
- المراجعة والتقييم الدوري: يتعين على المنظمة مراجعة وتقييم الأداء الإداري بشكل دوري لتحديد النجاحات والمشاكل وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تطوير.
- الابتكار والتحسين المستمر: يجب على المنظمة السعي باستمرار للابتكار وتحسين الأداء الإداري، بحيث تتمكن من التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية وتحسين الجودة والكفاءة.
- التوجيه الإستراتيجي: يتعين على المنظمة وضع استراتيجيات واضحة ومحددة لتحقيق أهدافها، وتحديد الأولويات والتركيز على المناطق التي تحتاج إلى تطوير الأداء الإداري بشكل خاص.

ثانيا: تطوير الأداء الإداري

- تطوير الأداء الإداري يتطلب العديد من المتطلبات التي يجب تلبيتها، ومن أهمها: (عبد الرحمن، 2015، ص42)
- وضع استراتيجية واضحة: يجب على المؤسسة وضع استراتيجية واضحة لتطوير الأداء الإداري وتحديد الأهداف التي تريد تحقيقها من خلالها.

- توفير الموارد اللازمة: يجب على المؤسسة توفير الموارد اللازمة لتطوير الأداء الإداري، سواء كانت موارد مالية أو بشرية أو تقنية.
- تحسين المهارات والكفاءات: يجب تحسين مهارات وكفاءات العاملين في المؤسسة وتطويرها بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة.
- توفير بيئة داعمة: يجب توفير بيئة داعمة ومحفزة لتطوير الأداء الإداري، من خلال توفير فرص التدريب والتطوير والترقيات والمكافآت.
- توفير نظام رصد وتقييم: يجب توفير نظام رصد وتقييم للأداء الإداري يتيح للمؤسسة متابعة الأداء وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين.
- الالتزام القيادي: يجب أن يكون هناك الالتزام القيادي من قبل الإدارة العليا لتطوير الأداء الإداري وتحقيق الأهداف المحددة.
- التواصل والتعاون: يجب التواصل والتعاون بين جميع المستويات في المؤسسة وتوفير بيئة عمل مشتركة لتحقيق أفضل النتائج.
- متابعة الاتجاهات العالمية: يجب متابعة الاتجاهات العالمية في تطوير الأداء الإداري وتبنيها في حالة توافقها مع استراتيجية المؤسسة واحتياجاتها.

4.2.2 العوامل المؤثرة في الأداء وأنواعه:

تتأثر أداء المنظمة بالعديد من العوامل، بعضها يتحكم فيه المسير ويمكنه تحسينها أو تخفيض تأثيرها السلبي، في حين أن بعض العوامل تأتي من المحيط الخارجي وتصبح التحكم بها، مما يتطلب التكيف معها. يمكن تصنيف هذه

العوامل إلى مجموعات متجانسة باستخدام معايير مختلفة، وغالبًا ما يعتمد الباحثون على مصدر هذه العوامل لتصنيفها إلى عوامل خارجية وداخلية.

تشمل العوامل الخارجية التي تؤثر على الأداء مجموعة من المتغيرات والقيود التي تتجاوز نطاق التحكم،

وتتسبب في فرص يمكن استغلالها لتحسين الأداء، أو خطر يمكن أن يؤثر سلبًا على أداء المنظمة، ويتطلب التكيف معها

لتخفيف تأثيرها. وتختلف هذه العوامل في درجة تأثيرها وتنوع من العوامل الاجتماعية والاقتصادية، إلى العوامل

التكنولوجية والسياسية والقانونية. (دليل وشبو، 2021)

أولاً: العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء:

تتأثر المنظمة بمجموعة من المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، والتي يمكن أن تؤثر إيجابًا أو سلبًا

على أدائها. وعلى المؤسسات العمل على تحديد هذه العوامل وتقييم تأثيرها وضبطها حسب الحاجة. وتنقسم هذه

العوامل إلى (عبيدات، 2017):

– العوامل الاجتماعية: تشمل القوى المرتبطة بالمجتمع والمؤثرة في نشاط المنظمة، مثل العادات والتقاليد والمناخ

الثقافي وقوانين العمل والمعتقدات الاجتماعية.

– العوامل الاقتصادية: تؤثر بشكل أساسي على أداء المؤسسات، نظرًا لطبيعة نشاطها ومصادر مواردها ومستقبل

منتجاتها. وتشمل العوامل الاقتصادية العامة، مثل الفلسفة الاقتصادية للدولة ومعدلات النمو الاقتصادي

وسياسات التجارة الخارجية ومعدلات التضخم وأسعار الفائدة، بالإضافة إلى العوامل القطاعية، مثل كفاءة المواد

الأولية والطاقة ودرجة المنافسة وهيكل السوق ومستوى الأجور في القطاع.

- **العوامل التكنولوجية:** تشمل التغيرات التي يحدثها التقدم التكنولوجي، مثل اختراع آلات جديدة وتحويل الموارد إلى سلع وخدمات بشكل أفضل، مما يساعد على تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف والجهد
- **العوامل السياسية والقانونية:** تتضمن السياسات والقوانين الحكومية والتشريعات المرتبطة بنظام الحكم والدستور والتشريعات المدنية والجنائية والضريبية والتجارية والعمل وحقوق الإنسان والملكية الفكرية والعلاقات الدولية والعديد من المجالات الأخرى التي تتعلق بالحكم والقوانين. تعتبر هذه العوامل مهمة جداً لأي مجتمع حيث تحدد نوعية الحكم والعدالة الاجتماعية وتؤثر على حياة الناس بشكل عام. وبالتالي، يجب على المجتمعات أن تضمن وجود سياسات وقوانين تتناسب مع احتياجاتها وتطلعاتها وتعزز الحريات الفردية والحقوق المدنية وتحمي الأقليات وتعزز الديمقراطية وتشجع على التنمية المستدامة والازدهار الاجتماعي والاقتصادي.

5.2.2 أبعاد الأداء الإداري

تم الاعتماد على الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الإداري، وتتمثل في :

1- البعد المالي:

يتم التركيز في هذا البعد على تحديد المقاييس الداخلية والخارجية التي تساهم الإدارة في تحقيق التحسينات المالية، ويتم مراقبة هذه المقاييس والمؤشرات وفقاً لاحتياجات المنظمة. تركز الأهداف المالية للهيئات على توفير الإمكانيات المالية اللازمة لأداء المهام المطلوبة وتنفيذ استراتيجياتها على المستوى المطلوب، وذلك في ظل التوجه نحو التمويل الذاتي للمنظمات الحكومية. كما يجب على الإدارة أن تعمل على تحسين جودة وفعالية وكفاءة العمليات

الداخلية وتحقيق ذلك بأقل تكلفة ممكنة، كما يتطلب منها تحسين استثمار الموارد المالية بما يحقق أهداف المنظمة.

معجوز وسيد أحمد، 2022)

2- رضا العملاء

يتم التركيز في هذا الجانب على تحسين جودة خدمة العملاء وتحقيق رضا العملاء من خلال عدة جوانب. فعلى سبيل المثال، يمكن للمنظمة تحقيق رغبات العملاء وتلبية احتياجاتهم عن طريق تقديم منتجات وخدمات جديدة. كما يتم تحسين جودة الخدمة التي تقدمها المنظمة والاستجابة بفعالية لشكاوى العملاء. يؤثر مستوى رضا العملاء على نسبة الحصول على عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين، مما يؤدي إلى تحقيق حصة سوقية أفضل للمنظمة. كما يساعد هذا الجانب المنظمة في تقييم آراء العملاء وتحديد كيفية نظرهم إلى المنظمة، مما يساعد في تحسين خدمة العملاء وتحقيق رضاهم وولائهم للمنظمة. (المجالي، 2020)

3- التعليم والنمو

يتمحور هذا البعد حول السعي لتحقيق النجاح المستقبلي والاستمرارية الطويلة الأمد، ويشمل جوانب متعددة مثل تطوير منتجات جديدة وتكنولوجيا متقدمة وتطبيق إدارة حديثة ويهدف إلى تحفيز الأفراد للتطوير والتحسين المستمر. تحرص المؤسسات على الحفاظ على المعرفة التقنية اللازمة لفهم وتلبية احتياجات العملاء، وتطوير تلك المعرفة. كما تهتم المؤسسات بالحفاظ على الكفاءة والإنتاجية اللازمة للعمليات التي تساهم في خلق قيمة للعميل. يعتبر هذا البعد ضروريًا للاستمرارية والبقاء في سوق العمل. (نمر والساعدي، 2021)

4- العمليات الداخلية

يتم التركيز في البعد الثالث على تحسين العمليات الداخلية للمنظمة، وذلك بما يشمل جميع العمليات التي تقوم بها المنظمة، من الإنتاج إلى التسويق والمبيعات وغيرها. يهدف هذا الجانب إلى تحسين كفاءة وفاعلية العمليات الداخلية وزيادة جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة. كما يعتبر الابتكار والاختراع جزءًا من هذا الجانب، حيث يمكن أن يساعد في تحسين العمليات وتطوير منتجات وخدمات جديدة.

ويعد الاهتمام بالعمليات الداخلية من العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المنظمة بشكل عام، وعلى قدرتها على تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين. فبتحسين العمليات الداخلية، يمكن للمنظمة تحسين إنتاجيتها وتقليل التكاليف، مما يؤدي إلى زيادة الربحية وتحقيق أفضل أداء مالي للمنظمة.

ويساعد هذا الجانب أيضًا على تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفاعلية، من خلال توفير منتجات وخدمات عالية الجودة وتحسين جودة الخدمة التي تقدمها المنظمة. كما يعمل على تحسين العلاقة بين المنظمة والعملاء، مما يؤدي إلى زيادة نسبة الحصول على عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين، وبالتالي تحقيق حصة سوقية أفضل للمنظمة. (البحيري، 2015)

6.2.2 أساليب قياس الأداء:

يمكن قياس الأداء الكلي للمؤسسة استنادًا لعدة أساليب من أهمها. (ناصر، 2019):

– **الملاحظة:** وهي مراقبة ما يحدث فعليا وتحديد ما إذا كان ذلك ملائما أو لا ، وهي تنقسم بدورها إلى ملاحظة غير مباشرة آلية ، ويعاب على هذه الطريقة عدم قدرتها على تقديم معلومات كمية ودقيقة فضلا عن الوقت الكثير الذي تستهلكه.

– **استقصاء العملاء:** تعتبر وسيلة لقياس أداء المؤسسة وتتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات بين الرئيس والمرؤوسين أو ممثلي المؤسسة وزبائنها، ويقصد بالعملاء هنا الموظفين داخل المؤسسة وكذلك زبائن هذه المؤسسة، ففي داخل المؤسسة توجد بعض الإدارات التي تقدم خدمات لأجزاء أخرى من المؤسسة مثل المخازن والنقل، وأفضل وسيلة لمراقبة جودة جهود العاملين في هذه الإدارات هي أن تسأل هؤلاء العمال عن تقييمهم لأداء هذه الإدارات أما العملاء فيجب استطلاع آرائهم واتجاهاتهم نحو المؤسسة.

– **المراجعة:** تركز المراجعة والتدقيق على نظم وأساليب وإجراءات العمل وليس على النتائج، وتتضمن المجالات الشائعة التي تخضع للتدقيق والمراجعة كالسجلات المالية والاستخدام المناسب للصلاحيات والسلطة، وعمليات الشراء وممارسات شؤون العاملين ونظم إجراءات الصيانة.

– **مقارنة الأداء الفعلي بالمعياري :** حيث يقارن الأداء الفعلي بمعدلات الأداء المعيارية ويتبع معدل الأداء بالنسبة للأعمال التي يمكن قياسها كميا كتحديد الوقت الكلي النمطي (المعياري) لأداء عملية معينة بواسطة فرد عادي بحيث يمكن تعميم هذا النمط من الأداء على العاملين والعاملات في نفس المجال عند قياس وتقييم أدائهم.

7.2.2 أثر إستراتيجيه إدارة المخاطر على أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق

التقنية.

تعتبر إدارة المخاطر أحد الجوانب الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي، حيث يتم تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها وإدارتها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة. وتعتبر الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية من الجهات الحكومية المهمة في دعم وتنمية الصناعة في المملكة العربية السعودية.

تأثير إستراتيجية إدارة المخاطر على أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية يمكن أن يكون إيجابياً بعدة طرق، من بينها (المري والعقيد، 2020):

— تحسين قدرة الهيئة على التعامل مع المخاطر وتقليل الأضرار الناجمة عنها، مما يقلل تكاليف الإصلاح ويحسن الكفاءة والإنتاجية.

— تحسين صورة الهيئة أمام الجمهور والعملاء والمستثمرين من خلال توفير بيئة أكثر أماناً وثقة للاستثمار.

— تعزيز القدرة التنافسية للهيئة وزيادة فرص النجاح في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

— تحسين الربط بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، وبالتالي زيادة تكامل العمليات داخل المؤسسة.

— تعزيز ثقة الموظفين بالمؤسسة من خلال إدارة المخاطر بشكل فعال، مما يؤدي إلى تعزيز روح الفريق وتحسين الأداء العام.

– تحسين قدرة الهيئة على التكيف مع التغيرات الخارجية والتحديات المستقبلية، مما يساعد على الاستمرارية

والنجاح في البقاء في سوق العمل.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

4-1 منهجية الدراسة

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

4-2 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الهيئة السعودية.

4-3 عينة الدراسة

لقد تم أخذ عينة عشوائية عددها 363 فرداً من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الهيئة السعودية تم اختيارها كعينة قصدية لخبرتها الطويلة في السوق السعودي. وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة واسترداد 270 استبانة صالحة للتحليل تمثل ما نسبته 74.4 %

4-4 جمع البيانات :

● المصادر الثانوية: قام الباحث بالاطلاع على عدد من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية من خلال زيارة

المكتبات الجامعية والاطلاع على قواعد البيانات في المكتبات الرقمية، بالإضافة للبحث في شبكة الإنترنت

والتقارير والنشرات السنوية التي لها علاقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها .

- المصادر الأولية: قام الباحث بتطوير استبانة تقيس متغيرات الدراسة لتشتمل على مجموعة من الأسئلة يمكن من خلالها جمع المعلومات لدى عينة الدراسة وقد تم توزيع الاستبيان في هذا البحث على العينة على أساس فردي. بمعنى آخر، تم الاتصال بكل شخص شخصيا من قبل الباحث وتم اطلاقه على الغرض من الاستبيان وكيفية ملؤه. طلب من المجيبين ملء الاستبيان .

5-4 صدق وثبات أداة الدراسة :

قام الباحث بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص الأكاديمي في الجامعات الأردنية والجامعات في دولة السعودية، وذلك من أجل إبداء الرأي فيما يتعلق بعدد فقرات الاستبانة ومدى وضوحها وتربطها وتماسكها. كما تم استخدام اختبار التحليل العاملي لاختبار الصدق العاملي لكل متغير من متغيرات الدراسة، وقد تم في البداية استخدام اختبار KMO والذي يجب ان تكون قيمته ما بين 0 و 1 وبما يدل على أن العينة كافية أم لا لإجراء الاختبار. (Field, 2005)

أولاً: إدارة المخاطر

- مخاطر الوثائق

الجدول رقم (1-4) نتائج التحليل العاملي لمتغير مخاطر الوثائق

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.698
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	235.298
	df	10
	Sig.	.000

الفقرة	التحميل
1	.639
2	.623
3	.695
4	.680
5	.736

يشير الجدول رقم (2-4) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بالنسبة للبعد أعلاه بلغت 0.698 ، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار

Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، وبما يعني أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي.

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

● مخاطر السمعة التنظيمية

الجدول رقم (2-4) نتائج التحليل لمتغير مخاطر السمعة التنظيمية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.698
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	141.493
	df	10
	Sig.	.000

الفقرة	التحميل
6	.660
7	.625
8	.547
9	.703
10	.631

يشير الجدول رقم (3-4) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بالنسبة للبعد أعلاه بلغت 0.698 ، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، وبما يعني أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي. وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن 0.30 مما يدل على أن الفقرات تقيس البعد أعلاه.

● مخاطر الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (3-4) نتائج التحليل لمتغير مخاطر الثقافة التنظيمية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.683
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	249.697
	df	10
	Sig.	.000

الفقرة	التحميل
11	.753
12	.775
13	.666
14	.715
15	.373

يشير الجدول رقم (4-4) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بلغت 0.683 بالنسبة للبعد أعلاه كما تراوحت قيمة ارتباط الفقرة بالبعد ما بين (0.373-0.775)، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، وبما يعني أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي.

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

• مخاطر الموارد البشرية

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

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.684
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	144.146
	df	10
	Sig.	.000

الفقرة	التحميل
16	.690
17	.633
18	.642
19	.522
20	.668

يشير الجدول رقم (4-5) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بلغت 0.684 بالنسبة للبعد أعلاه كما تراوحت قيمة ارتباط الفقرة بالبعد ما بين (0.522-0.69)، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، وبما يعني أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي .

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

ثانياً: الأداء الاستراتيجي

• المحور المالي :

الجدول رقم (4-5) نتائج التحليل لمتغير المحور المالي

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.686
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	198.704
	df	10
	Sig.	.000

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

يشير الجدول رقم (4-6) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بلغت 0.686 بالنسبة للبعد أعلاه كما تراوحت قيمة ارتباط الفقرة بالبعد ما بين (0.561-0.783)، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، وبما يعني أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي.

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

● محور العملاء

الجدول رقم (6-4) نتائج التحليل لمتغير محور العملاء

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

الفقرة	التحميل
36	.571
37	.647
38	.684
39	.650
40	.607

يشير الجدول رقم (4-7) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بلغت 0.637 بالنسبة للبعد أعلاه كما تراوحت قيمة ارتباط الفقرة بالبعد ما بين 0.571-0.684، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، وبما يعني أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي .

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

● محور العمليات الداخلية

الجدول رقم (4-7) نتائج التحليل لمتغير محور العمليات الداخلية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.716
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	140.753
	df	10
	Sig.	.000

الفقرة	التحميل
41	.711
42	.634
43	.611
44	.529
45	.676

يشير الجدول رقم (4-8) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بلغت 0,716 بالنسبة للبعد أعلاه

كما تراوحت قيمة ارتباط الفقرة بالبعد ما بين (0.711-0.529)، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، وبما يعني أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي .

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

● محور التعلم والنمو:

الجدول رقم (4-8) نتائج التحليل لمتغير محور التعلم والنمو

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.750
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	248.473
	df	10
	Sig.	.000

الفقرة	التحميل
46	.701
47	.664
48	.601
49	.740
50	.737

يشير الجدول رقم (9-4) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بلغت 0.75 بالنسبة للبعد أعلاه كما تراوحت قيمة ارتباط الفقرة بالبعد ما بين (0.601-0.737)، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، وبما يعني أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي .

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

أما فيما يتعلق بثبات أداة الدراسة فسوف يقوم الباحث باستخدام مقياس Cronbach Alpha وذلك من أجل التحقق من مدى ثبات الاستبانة. وتشتمل الدراسة بصورة أساسية على متغير مستقل واحد ويقاس ممارسات إدارة المخاطر في الهيئة السعودية، وعلى متغير تابع واحد يتمثل في الأداء الاستراتيجي .

الجدول (4-10) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	إدارة المخاطر	0.859
2	مخاطر الوثائق	0.695
3	مخاطر السمعة التنظيمية	0.628

4	مخاطر الثقافة التنظيمية	0.672
5	مخاطر الموارد البشرية	0.622
6	الأداء الاستراتيجي	0.847
7	المحور المالي	0.655
8	محور العملاء	0.625
9	محور العمليات الداخلية	0.627
10	محور التعلم والنمو	0.721
	الفقرات مجتمعة	0.921

يشير الجدول (4-11) إلى أن قيم معامل كرو نباخ ألفا لمتغيرات الدراسة تراوحت ما بين (0.628 – 0.859) ، وهي قيم جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة (0.60)، وبما يعكس ثبات المقياس (Sekaran, 2006)

7-4 اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

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

حيث أن قاعدة القرار تركز على انه إذا كانت قيمة VIF أقل من 10 وكانت قيمة Tolerance أكبر من 0,10 فهذا يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط المتداخل بين المتغيرات المستقلة (Gujarati, & Porter, 2009) .

وفيما يلي عرض لنتائج مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة :

الجدول (11-4): مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة

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

(**) عند مستوى دلالة 0.01

يشير الجدول (12-4) إلى أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (0.411-0.603) وهي قيم أقل من 0.80، وهذا يعد

مؤشر إيجابي على عدم وجود مشكل الارتباط المتداخل بين المتغيرات المستقلة (Gujarati, & Porter, 2009)

وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختباري معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor: Tolerance, (VIF)

الجدول (21-4): نتائج اختباري Tolerance VIF

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

يوضح الجدول (4-13) أن قيمة VIF أقل من 10 وكانت قيمة أكبر من 0,10 وهذا يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط المتداخل بين المتغيرات المستقلة (Gujarati, & 1.946)

8-4 الأساليب الإحصائية :

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

- الإحصاء الوصفي: التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية .
- اختبار التحليل العاملي لاختبار الصدق العاملي
- اختبار كرو نباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة .
- اختبار الارتباط الخطي المتعدد
- اختبار التوزيع الطبيعي
- تحليل الانحدار المتعدد .
- تحليل المسار

الفصل الرابع: اختبار الفرضيات وتحليل البيانات

5-1 تمهيد

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر على الأداء الهيئـة السعودية، وقد تألف مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الهيئـة السعودية.

ولقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية مؤلفة من 363 فردا من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الهيئـة السعودية وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة واسترداد 270 استبانة صالحة للتحليل تمثل ما نسبته 74.4 %.

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

5-2 تحليل خصائص عينة الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي لعينة الدراسة:

1- النوع الاجتماعي :

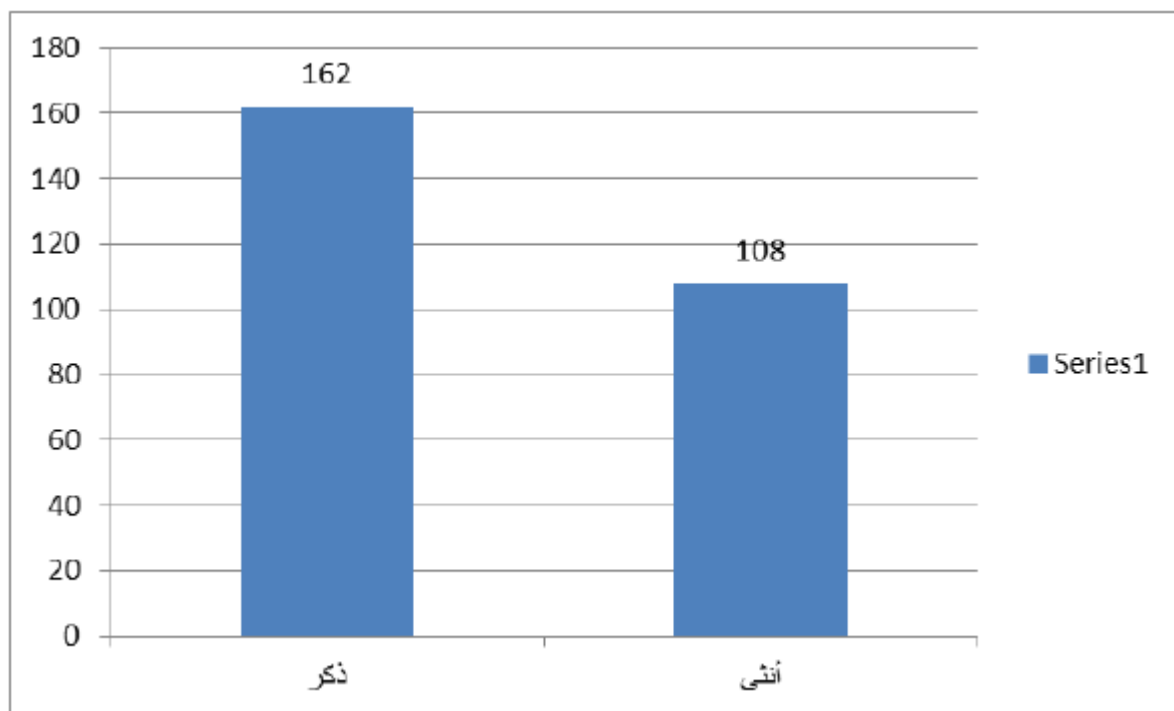
الجدول (5-1) وصف متغير النوع الاجتماعي

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

يوضح الجدول (5-1) أن نسبة الذكور تبلغ (60%) وهي أكبر من نسبة الإناث التي تبلغ 40%، وهذا يعكس اهتمام الهيئـة

محل الدراسة بأن يتم تعيين المناصب الإدارية من الذكور، كونهم الأكثر قدرة على تحمل أعباء العمل .

وهذا ما يوضحه الشكل التالي :



الشكل (1-5) وصف متغير النوع الاجتماعي

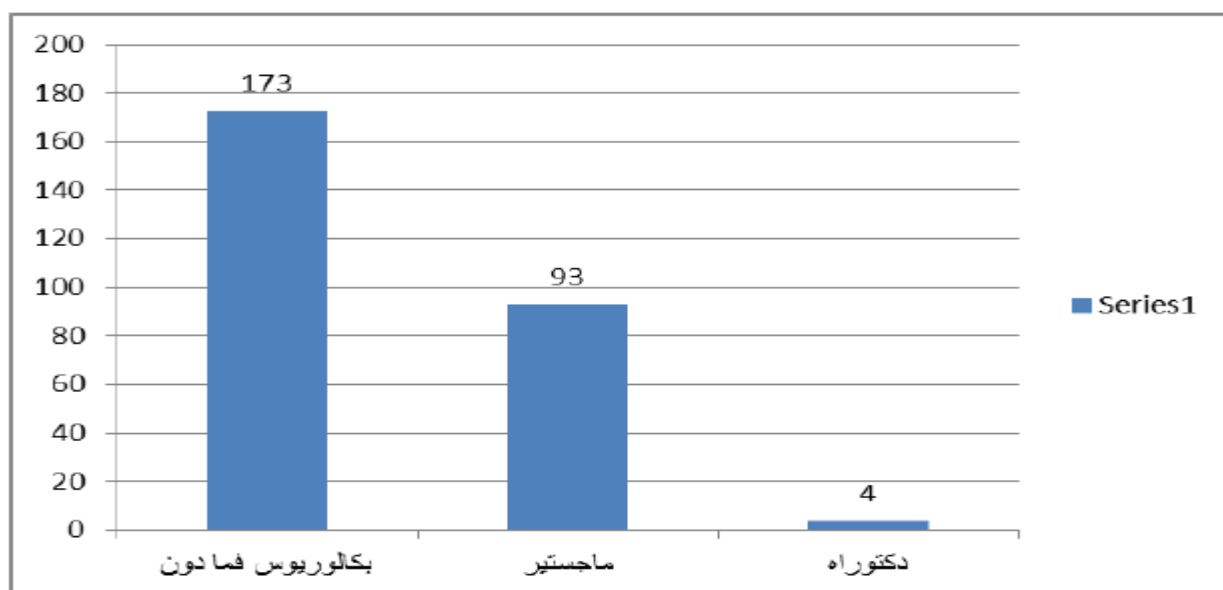
2- المؤهل العلمي

الجدول (2-5) وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	173	60.1
	ماجستير	93	34.4
	دكتوراه	4	1.5
	المجموع	270	100.0

لقد تبين من الجدول رقم (٥-٢) أن 64.1% من العينة من حملة البكالوريوس ، و34.4% من العينة من حملة الماجستير بينما بلغت نسبة حملة الدكتوراه 1,5% من عينة الدراسة، وهذا يدل على أن هنالك تركيز على تعيين حملة المؤهلات الجامعية في المناصب الإدارية في الهيئة محل الدراسة .

والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل (2-5) وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل التعليمي

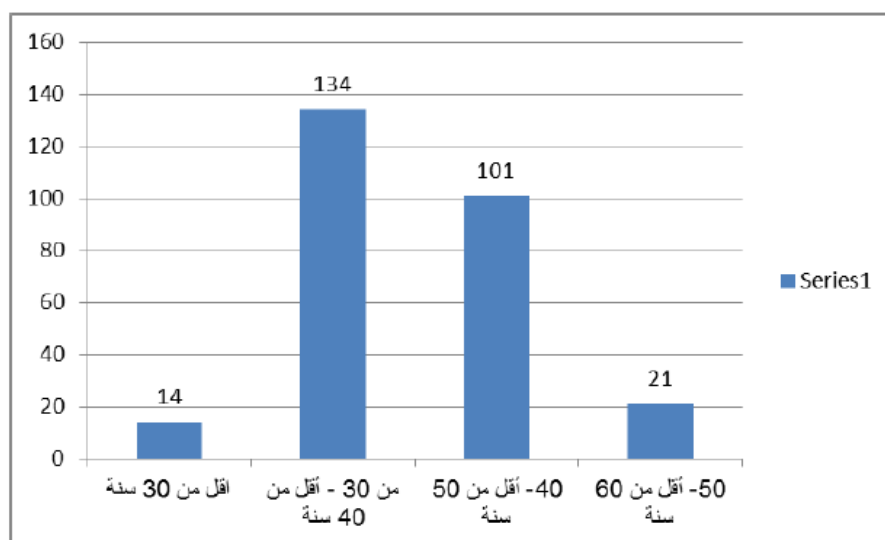
3-العمر:

الجدول (3-5) وصف متغير العمر

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

نلاحظ من الجدول (3-5) أن 45.6% من عينة الدراسة تقل أعمارهم عن 35 سنة، بينما 38,3% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 35- أقل من 45 سنة، بينما 15.3% من العينة تتراوح أعمارهم ما بين 45- أقل من 55 سنة، والباقي تزيد أعمارهم عن 55 سنة مما يدل على أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من فئة الشباب وبما يؤكد اهتمام الهيئات السعودية بتعيين الشباب في المستويات الإدارية الوسطى والعليا.

والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل (3-5) وصف متغير العمر

3- الخبرة العملية :

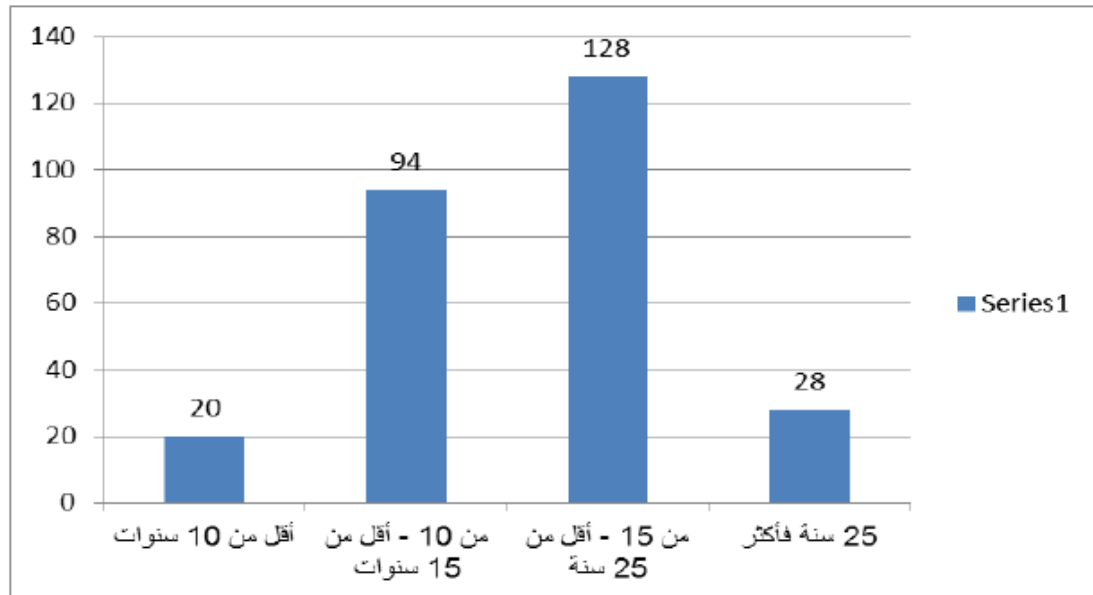
الجدول (4-5) وصف متغير الخبرة العملية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة العملية	أقل من 10 سنوات	20	7.4
	من 10 - أقل من 15	94	34.8

سنوات		
من 15 - أقل من 25 سنة	128	47.4
25 سنة فأكثر	28	10.4
المجموع	270	100.0

لقد تبين من الجدول (4-5) أن 7.4% من العينة كانت خبرتهم العملية أقل من 10 سنوات، و34.8% من العينة تتراوح خبرتهم بين 10- أقل من 15 سنوات، و47.4% من العينة تتراوح خبرتهم ما بين 15- أقل من 25 سنة، و10.4% من العينة تزيد خبرتهم عن 25 سنة، ونستدل من هذا على تناسب الخبرة العملية لأفراد العينة مع المهام الوظيفية لهم في الهيئة.

والشكل التالي يوضح ذلك :



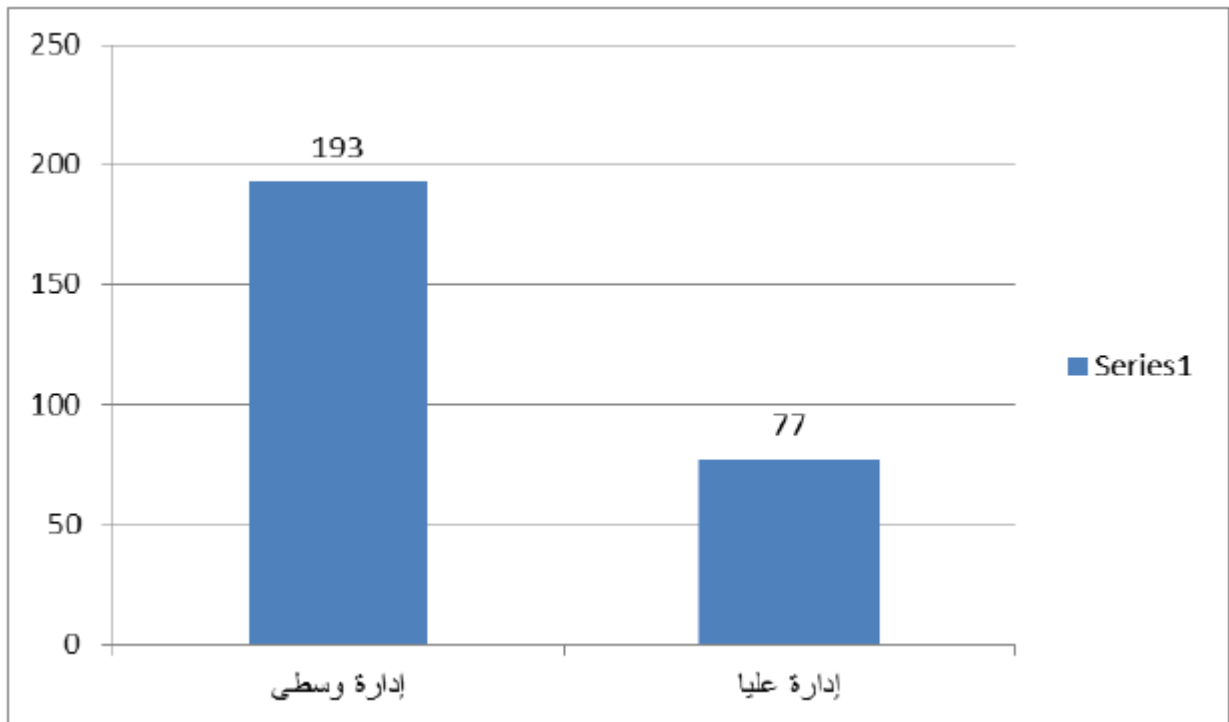
الشكل (4-5) وصف متغير عدد سنوات الخبرة

4- المستوى الوظيفي :

الجدول (5-5) وصف متغير المستوى الوظيفي

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

نلاحظ من الجدول رقم (5-5) توزيع العينة وفقا للمستويات الوظيفية وحيث نلاحظ أن 71.5% من العينة يعملون في الإدارة الوسطى في مقابل 28,5% من العينة يعملون في الإدارة العليا، وهذا يتناسب وتوزيع الموظفين وفقا للمستويات الإدارية في الهيئة. والشكل التالي يوضح ذلك :



الشكل (5-5) وصف متغير المستوى الوظيفي

3-5 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

يتناول الباحث فيما يلي نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة :

أولاً: إدارة المخاطر، ويتضمن:

1- مخاطر الوثائق

الجدول (5-6): الإحصاء الوصفي لمتغير مخاطر الوثائق

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تتبع الهيئة إجراءات مختلفة لمواجهة المحاولات الإلكترونية لاختراق حساباتها المصرفية	4.44	.526	1	مرتفعة
2	تحتفظ الهيئة بمختلف الوثائق الخاصة بالعملاء في أماكن آمنة	4.31	.501	2	مرتفعة
3	توجد هنالك إجراءات احترازية يجب اتباعها عند الرغبة بالحصول على أية وثائق تتعلق بأي عميل.	4.23	.727	3	مرتفعة
4	يتم تحديد أشخاص معينين للحصول على أية بيانات خاصة بالعملاء	4.09	.833	5	مرتفعة
5	يمنع دخول أي موظف على حسابات العملاء من غير المخولين	4.20	.755	4	مرتفعة
	المقياس العام	4.2541	.45712		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (5-6) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (4.2541) يعكس درجة موافقة مرتفع نحو المتغير المذكور

أعلاه، كما تبين أن الفقرة " تتبع الهيئة إجراءات مختلفة لمواجهة المحاولات الإلكترونية لاختراق حساباتها المصرفية"

تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.44) .

وتحتل الفقرة "تحتفظ الهيئة بمختلف الوثائق الخاصة بالعملاء في أماكن آمنة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ

(4.31)

وتلها الفقرة "توجد هنالك إجراءات احترازية يجب اتباعها عند الرغبة بالحصول على أية وثائق تتعلق بأي عميل" بمتوسط حسابي يبلغ (4.23)

وتلها الفقرة "يمنع دخول أي موظف على حسابات العملاء من غير المخولين" بمتوسط حسابي يبلغ (4.20) ، وقد احتلت الفقرة "يتم تحديد أشخاص معينين للحصول على أية بيانات خاصة بالعملاء" المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.09)

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

2- مخاطر السمعة لتنظيمية

الجدول (5-7): الإحصاء الوصفي لمخاطر السمعة التنظيمية

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

نلاحظ من الجدول (5-7) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (4.4696) يعكس درجة موافقة مرتفع نحو المتغير المذكور

أعلاه، كما تبين أن الفقرة "تحرص إدارة الهيئة على ربط أجهزة الإنذار بأجهزة الإداريين في كل فرع لضمان تواجدهم عند

حدوث أي اختراق أمني " تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.60) ، وتحتل الفقرة "تحرص إدارة الهيئة على تحديث أنظمة الحماية فيه" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (4.47) ، وتليها الفقرة "تحرص إدارة الهيئة على ربط أجهزة الإنذار بغرف العمليات الداخلية للأمن العام لضمان سرعة وصوله إلى موقع الاختراق" بمتوسط حسابي يبلغ (4.45) .

وتليها الفقرة "يتم تحديث الأرقام السرية للأجهزة الأمنية بصورة دورية" بمتوسط حسابي يبلغ (4.42) ، وقد احتلت الفقرة "تحرص إدارة الهيئة على المحافظة على سمعتها المتعلقة بإجراءات الأمن" المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.09)

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

3- مخاطر الثقافة التنظيمية

الجدول (5-8): الإحصاء الوصفي لمخاطر الثقافة التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
11	تضع إدارة الهيئة إجراءات تتعلق بكيفية خدمة العملاء بغض النظر عن جنسية الموظف أو العميل	4.36	.533	3	مرتفعة
12	تحرص الهيئة على تشجيع الموظفين على فصل العلاقات الشخصية عن إجراءات العمل	4.26	.595	5	مرتفعة
13	تحرص الهيئة على اتباع مبدأ التدوير في المناصب منعا من بناء علاقات شخصية بين الموظفين والعملاء	4.39	.747	2	مرتفعة
14	تعزز الهيئة من مفهوم الموظف الشامل في العمل	4.27	.760	4	مرتفعة
15	يتم منع الموظفين من تبادل أرقامهم السرية المتعلقة بأعمالهم	4.44	.574	1	مرتفعة
	المقياس العام	4.3444	.42665		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (5-8) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (4.3444) يعكس درجة موافقة مرتفع نحو المتغير المذكور أعلاه، كما تبين أن الفقرة "يتم منع الموظفين من تبادل أرقامهم السرية المتعلقة بأعمالهم" تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.44).

وتحتل الفقرة "تحرص الهيئة على اتباع مبدأ التدوير في المناصب منعا من بناء علاقات شخصية بين الموظفين والعملاء" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (4.39).

وتليها الفقرة "تضع إدارة الهيئة إجراءات تتعلق بكيفية خدمة العملاء بغض النظر عن جنسية الموظف أو العميل" بمتوسط حسابي يبلغ (4.36)، وتليها الفقرة "تعزز الهيئة من مفهوم الموظف الشامل في العمل المصرفي" بمتوسط حسابي يبلغ (4.27)، احتلت الفقرة "تحرص الهيئة على تشجيع الموظفين على فصل العلاقات الشخصية عن إجراءات العمل" المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.26).

ومن هنا يمكن القول بأن أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من إدراك بعد مخاطر الثقافة التنظيمية، إذ تبين وجود إدراك لمجموعة المخاطر غير المرغوبة في القيم والسلوكيات التي تساهم في البيئة الاجتماعية والنفسية الفريدة للهيئة السعودية، وتتضمن الثقافة التنظيمية توقعات الهيئة وخبراتها وفلسفتها والقيم التي تجمعها معا، ويتم التعبير عنها في صورتها الذاتية وعملها الداخلي والتفاعلات مع العالم الخارجي والتوقعات المستقبلية. وهي تستند إلى المواقف المشتركة والمعتقدات والعادات والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة التي تم تطويرها بمرور الوقت وتعتبر صالحة. وهي تؤثر على إنتاجية الهيئة وأدائها، وتتعلق بمخاطر رعاية وخدمة العملاء وجودة المنتج والسلامة والحضور والالتزام بالمواعيد والاهتمام بالبيئة.

4- مخاطر الموارد البشرية

الجدول (5-9): الإحصاء الوصفي لمخاطر الموارد البشرية

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

نلاحظ من الجدول (5-9) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (4.3444) يعكس درجة موافقة مرتفع نحو المتغير المذكور أعلاه، كما تبين أن الفقرة "تحرص إدارة الهيئة على وضع ضوابط تمنع من حدوث التسبب في العمل" تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.41).

وتحتل الفقرة "يتم وضع سياسات واضحة للموارد البشرية في الهيئة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (4.73) وتليها الفقرة "تحرص الإدارة على معالجة مشكلات الموظفين بصورة دورية" بمتوسط حسابي يبلغ (4.34) وتليها الفقرة "يتم التركيز على العلاقات المهنية بين الموظف والعميل" بمتوسط حسابي يبلغ (3.30) وقد احتلت الفقرة "تحرص إدارة الهيئة على تخفيض معدل دوران الموظفين" المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.21).

ومن هنا يمكن القول بأن أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من إدراك بعد مخاطر الموارد البشرية. إذ تبين وجود إدراك للمخاطر المتعلقة بالتسرب الوظيفي والتوظيف غير المدروس وانشغال القيادات في أعمال خارجية وعدم وضوح سياسات الموارد البشرية والامتناع عن العمل وإهمال الموظفين في الهيئة السعودية.

ثالثا: الأداء الاستراتيجي، ويتضمن

- المحور المالي

الجدول (5-10): الإحصاء الوصفي للمحور المالي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
31	تهتم إدارة الهيئة بتحسين المستمر في الأداء المالي	4.40	.505	5	مرتفعة
32	يوجد تحسن في الخدمات التي تزيد من ربحية الهيئة	4.44	.554	4	مرتفعة
33	يوجد تحسن في الخدمات التي تزيد من العائد على الاستثمار لدى الهيئة	4.56	.560	1	مرتفعة
34	تهتم إدارة الهيئة بتحسين مستوى الكفاءة التشغيلية	4.45	.527	3	مرتفعة
35	تحرص إدارة الهيئة على زيادة حصتها في السوق المصرفي المستهدف	4.46	.521	2	مرتفعة
	المقياس العام	4.3630	.30722		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (5-10) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (4.363) يعكس درجة موافقة مرتفع نحو المتغير المذكور أعلاه، كما تبين أن الفقرة "يوجد تحسن في الخدمات التي تزيد من العائد على الاستثمار لدى الهيئة" تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.56)

وتحتل الفقرة "تحرص إدارة الهيئة على زيادة حصتها في السوق المصرفي المستهدف" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (4.46)، وتليها الفقرة "تهتم إدارة الهيئة بتحسين مستوى الكفاءة التشغيلية" بمتوسط حسابي يبلغ (4.45)، وتليها الفقرة "يوجد تحسن في الخدمات التي تزيد من ربحية الهيئة" بمتوسط حسابي يبلغ (4.44)، وقد احتلت الفقرة "تهتم إدارة الهيئة بتحسين المستمر في الأداء المالي" المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.40).

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

- محور العملاء

الجدول (5-11): الإحصاء الوصفي لمحور العملاء

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
36	تتبني الهيئة سياسات مختلفة لجذب عملاء جدد	4.52	.529	1	مرتفعة
37	تحرص الهيئة على المحافظة على عملائه الحاليين	4.44	.554	2	مرتفعة
38	تحرص الهيئة على تشجيع عملائه لزيادة حجم ودائعهم لديه	4.40	.547	3	مرتفعة
39	تهتم إدارة الهيئة بمعالجة ملاحظات وشكاوى العملاء	4.28	.566	5	مرتفعة
40	تركز إدارة الهيئة على تنوع الخدمات المقدمة للعملاء	4.29	.549	4	مرتفعة
	المقياس العام	4.383	.3473		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (5-11) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (4.383) يعكس درجة موافقة مرتفع نحو المتغير المذكور أعلاه.

كما تبين أن الفقرة "تتبني الهيئة سياسات مختلفة لجذب عملاء جدد" تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.52) .

وتحتل الفقرة "تحرص الهيئة على المحافظة على عملائه الحاليين" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (4.44)

وتليها الفقرة "تحرص الهيئة على تشجيع عملائه لزيادة حجم ودائعهم لديه" بمتوسط حسابي يبلغ (4.40)

وتليها الفقرة "تركز إدارة الهيئة على تنوع الخدمات المقدمة للعملاء" بمتوسط حسابي يبلغ (4.29) .

وقد احتلت الفقرة "تهتم إدارة الهيئة بمعالجة ملاحظات وشكاوى العملاء" المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.40).

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

- محور العمليات الداخلية

الجدول (5-12): الإحصاء الوصفي لمحور العمليات الداخلية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
41	تتبع إدارة الهيئة بتطوير العمليات الداخلية الخاصة به	4.23	.573	4	مرتفعة
42	تلتزم إدارة الهيئة بكافة المعايير والإجراءات الموضوعة من البنك المركزي	4.40	.630	1	مرتفعة
43	تتميز الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء بمستوى عالي من الجودة	4.27	.581	3	مرتفعة
44	يوجد اهتمام بتطوير مختلف الخدمات المقدمة للعملاء	4.34	.568	2	مرتفعة
45	تتميز الخدمات المصرفية المقدمة في الهيئة عن ما تقدمه الهيئات المنافسة من خدمات	4.22	.599	5	مرتفعة
	المقياس العام	4.2926	.3740		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (5-12) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (4.2926) يعكس درجة موافقة مرتفع نحو المتغير المذكور أعلاه .

كما تبين أن الفقرة "تلتزم إدارة الهيئة بكافة المعايير والإجراءات الموضوعة من البنك المركزي" تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.40).

وتحتل الفقرة "يوجد اهتمام بتطوير مختلف الخدمات المقدمة للعملاء" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (4.34).

وتليها الفقرة "تتميز الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء بمستوى عالي من الجودة" بمتوسط حسابي يبلغ (4.27).

وتليها الفقرة "تتبع إدارة الهيئة بتطوير العمليات الداخلية الخاصة به" بمتوسط حسابي يبلغ (4.23).

وقد احتلت الفقرة "تتميز الخدمات المصرفية المقدمة في الهيئة عن ما تقدمه الهيئات المنافسة من خدمات" المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.22) .

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

- محور التعلم والنمو

الجدول (5-13): الإحصاء الوصفي لمحور التعلم والنمو

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
46	يوجد اهتمام بتدريب موظفي الهيئة بصورة دورية	4.25	.600	3	مرتفعة
47	تشجع إدارة الهيئة الموظفين على الإبداع في العمل	4.33	.577	2	مرتفعة
48	تتبنى إدارة الهيئة سياسات خاصة لتحفيز الموظفين على رفع مستوى أدائهم	4.34	.665	1	مرتفعة
48	تربط إدارة البنك ترقية الموظف بكفاءة إنجازه لعمله	4.21	.602	4	مرتفعة
50	تحرص إدارة البنك على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لديها	4.19	.616	5	مرتفعة
	المقياس العام	4.2667	.42136		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (5-13) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (4.2667) يعكس درجة موافقة مرتفع نحو المتغير المذكور أعلاه

كما تبين أن الفقرة "تتبنى إدارة الهيئة سياسات خاصة لتحفيز الموظفين على رفع مستوى أدائهم" تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.34).

وتحتل الفقرة "تشجع إدارة الهيئة الموظفين على الإبداع في العمل" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (4.33) وتليها الفقرة "يوجد اهتمام بتدريب موظفي الهيئة بصورة دورية" بمتوسط حسابي يبلغ (4.25) وتليها الفقرة "تربط إدارة الهيئة ترقية الموظف بكفاءة إنجازه لعمله" بمتوسط حسابي يبلغ (4.21) وقد احتلت الفقرة "تحرص إدارة الهيئة على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لديها" المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.19)

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

4-5 اختبار فرضيات الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج اختبار الفرضيات :

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) على أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية..

الجدول (5-14): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig t	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	درجة الحرية	F المحسوبة	R ² معامل الارتباط	R معامل الارتباط	
.000	10.168	.213	2.167	الثابت	*0.000	4	32.505	0.329	0.574	الأداء الإستراتيجي
.028	2.214	.044	0.98	مخاطر الوثائق		265				
.030	2.177	.051	.111	مخاطر السمعة التنظيمية						
.828	.217	.045	.010	مخاطر الثقافة التنظيمية						
.000	5.370	.053	.284	مخاطر الموارد البشرية						

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

يستعرض الجدول (14-5) نتائج اختبار الانحدار المتعدد المستخدم لاختبار الفرضية أعلاه، حيث نلاحظ أن معامل الارتباط ($R = 0.574$) يعكس علاقة متوسطة القوة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وقد بلغت قيمة F المحسوبة هي (32.505)، وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05، كما أن قيمة معامل التحديد تبلغ ($R^2=0.329$) بمعنى أن (32.9%) من التغير في المتغير التابع قد تم تفسيره من التغير في المتغير المستقل .

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الوثائق في أداء الهيئة السعودية "

الجدول (15-5): نتائج الفرضية الفرعية الأولى

جدول المعاملات Coeffecient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R ² معامل الارتباط	R معامل الارتباط	
مستوي الدلالة					مستوي الدلالة					
0.000	8.576	.034	.294	مخاطر الوثائق	0.000	1 268 269	73.546	0.215	0.464	الأداء الإستراتيجي

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

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية أعلاه حيث تبين أن قيمة t المحسوبة البالغة 8,576 ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05، مما يدل على وجود دلالة تأثيرية واضحة للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما نلاحظ أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت 0.464 وهي علاقة متوسطة القوة بينهما، كما تبين للباحث أن المتغير المستقل يفسر 21.5% من التغير في المتغير التابع .

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر السمعة التنظيمية في أداء الهيئة السعودية "

الجدول (5-16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

جدول المعاملات Coeffecient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t* مستوي الدلالة	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F* مستوي الدلالة	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R ² معامل الارتباط	R معامل الارتباط	
0.000	6.656	.047	.315	مخاطر السمعة التنظيمية	0.000	1	44.299	0.142	0.377	الأداء الإستراتيجي
						268				
						269				

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

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية أعلاه حيث تبين أن قيمة t المحسوبة البالغة 6.656 ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05، مما يدل على وجود دلالة تأثيرية واضحة للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما نلاحظ أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت 0.377 وهي علاقة متوسطة القوة بينهما، كما تبين للباحث أن المتغير المستقل يفسر 14.2% من التغير في المتغير التابع.

الفرضية الفرعية الثالثة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الموارد البشرية في أداء الهيئة السعودية. "

الجدول (5-17): نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

جدول المعاملات Coeffecient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t* مستوي الدلالة	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F* مستوي الدلالة	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R ² معامل الارتباط	R معامل الارتباط	
0.000	6.772	.038	.260	مخاطر السمعة التنظيمية	0.000	1	45.860	0.146	0.382	الأداء الإستراتيجي
						268				
						269				

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

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية أعلاه حيث تبين أن قيمة t المحسوبة البالغة 6.772 ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05، مما يدل على وجود دلالة تأثيرية واضحة للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما نلاحظ أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت 0.382 وهي علاقة متوسطة القوة بينهما، كما تبين للباحث أن المتغير المستقل يفسر 14.6% من التغير في المتغير التابع .

وبالتالي نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة ونقبل البديلة، والتي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي في أداء الهيئة السعودية".

الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الثقافة التنظيمية في أداء الهيئة السعودية"

الجدول (5-18): الفرضية الفرعية الرابعة

جدول المعاملات Coeffecient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t* مستوي الدلالة	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F* مستوي الدلالة	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R ² معامل الارتباط	R معامل الارتباط	
0.000	10.371	.039	.403	مخاطر الثقافة التنظيمية	0.000	1	107.556	0.286	0.535	الأداء الإستراتيجي
						268				
						269				

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

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية أعلاه حيث تبين أن قيمة t المحسوبة البالغة 10.371 ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05، مما يدل على وجود دلالة تأثيرية واضحة للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما نلاحظ أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت 0.535 وهي علاقة متوسطة القوة بينهما، كما تبين للباحث أن المتغير المستقل يفسر 28.6% من التغير في المتغير التابع .

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.6 النتائج

تتلخص أبرز نتائج التحليل الإحصائي فيما يلي:

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

المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة

التنظيمية) على أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية..

وتنبثق عن نتيجة هذه الفرضية النتائج التالية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الوثائق على أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية. .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر السمعة التنظيمية على أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية..

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الموارد البشرية على أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية..

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الثقافة التنظيمية على أداء الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية..

2. إن بعدد مخاطر الثقافة التنظيمية هو الأكثر تأثيراً في الأداء الاستراتيجي في أداء الهيئة السعودية .

3. تهتم الهيئة السعودية بأن يتم تعيين المناصب الإدارية من الذكور، كونهم الأكثر قدرة على تحمل أعباء العمل . .

4. هنالك تركيز على تعيين حملة المؤهلات الجامعية في المناصب الإدارية في الهيئة محل الدراسة لتحقيق أهداف

وسياسات الهيئة بالشكل المطلوب.

5. هناك اهتمام في الهيئات السعودية بتعيين الشباب في المستويات الإدارية الوسطية والعليا، للاستفادة من قدراتهم

في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم .

6. لدى الإداريين في الهيئة السعودية مستوى مرتفع من إدراك بعد مخاطر الوثائق.

7. لدى الإداريين في الهيئة السعودية مستوى مرتفع من إدراك بعد مخاطر السمعة التنظيمية وهي الأعلى من حيث

درجة الموافقة بين باقي أبعاد إدارة المخاطر.

8. لدى الإداريين في الهيئة السعودية مستوى مرتفع من إدراك بعد مخاطر الثقافة التنظيمية.

9. لدى الإداريين في الهيئة السعودية مستوى مرتفع من إدراك بعد مخاطر الموارد البشرية

10. لدى الإداريين في الهيئة السعودية مستوى اهتمام مرتفع بالمحور المالي من قبل الهيئات محل الدراسة كبعد مهم

من أبعاد الأداء

11. لدى الإداريين في الهيئة السعودية مستوى اهتمام مرتفع بمحور العملاء كبعد مهم من أبعاد الأداء ، وهو الأعلى

من حيث درجة الموافقة بين باقي أبعاد الأداء

12. لدى الإداريين في الهيئة السعودية اهتمام مرتفع بمحور العمليات الداخلية كبعد مهم من أبعاد الأداء.

13. لدى الإداريين في الهيئة السعودية مستوى اهتمام مرتفع بمحور التعلم والنمو كبعد مهم من أبعاد الأداء .

2-6 الاستنتاجات

تميزت الهيئة السعودية بتحسين كبير في أدائها، حيث أظهرت تحسناً في الجوانب التالية:

- تحسن في الخدمات التي تزيد من العائد على الاستثمار لدى الهيئة.
- اعتماد سياسات مختلفة من قبل الهيئة لجذب عملاء جدد.
- اعتماد إدارة الهيئة لسياسات خاصة لتحفيز الموظفين على رفع مستوى أدائهم.

تبرز إدارة الهيئة في الجوانب التالية المتعلقة بإدارة المخاطر فيما:

- تطبيق الهيئة لإجراءات مختلفة لمواجهة المحاولات الإلكترونية لاختراق حساباتها.
- حرص إدارة الهيئة على ربط أجهزة الإنذار بأجهزة الإداريين في كل فرع لضمان تواجدهم عند حدوث أي اختراق أمني.
- حرص إدارة الهيئة على وضع ضوابط تمنع من حدوث التسبب في العمل.

3-6 التوصيات

يوصي الباحثون بالإجراءات التالية لتحسين إدارة المخاطر في الهيئة:

- 1- تحديد معايير واضحة ومهمة لإدارة المخاطر في الهيئة لتحسين أدائها.
- 2- تخصيص إدارة متخصصة لإدارة المخاطر الصحية والتكنولوجية، للتصدي لأي أزمات مستقبلية قد تؤثر على الأداء بالهيئة.
- 3- نشر ثقافة إدارة المخاطر في الإدارات التنفيذية للهيئات من خلال عقد دورات تدريبية متخصصة في هذا المجال.

- 4- تحديث آليات إدارة المخاطر في الهيئة بتعيين أشخاص معينين للحصول على أية بيانات خاصة بالعملاء والحفاظ على سمعة الهيئة المتعلقة بإجراءات الأمان.
- 5- تتبع مصادر المخاطر التي تتعرض لها الهيئة بشكل استباقي لتجنب حدوثها.
- 6- تطوير أنظمة رقابة فعالة للتطورات في البيئة الداخلية والخارجية للهيئة والعمل على معالجة أية نقاط سلبية قد تظهر.
- 7- التحسين المستمر في الأداء المالي ومعالجة ملاحظات وشكاوى العملاء بالإضافة إلى تقديم خدمات مميزة تفوق خدمات الهيئات المنافسة، والحرص على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء.
- 8- تحسين جودة الخدمة المقدمة في الهيئة عن طريق ربطها بأنظمة ذكية تشبع حاجات العملاء.
- 9- تحسين انسيابية البيانات والمعلومات بين الإدارات في الهيئة لإدارة المخاطر بفعالية.
- 10- يتم تحديد أشخاص معينين للحصول على أية بيانات خاصة بالعملاء .
- 11- العمل على تشجيع الموظفين على فصل العلاقات الشخصية عن إجراءات العمل.
- 12- تحرص إدارة الهيئة على تخفيض معدل دوران الموظفين من خلال تطوير أنظمة الحوافز المقدمة للموظفين .
- 13- ضرورة أن تهتم إدارة الهيئة بقراءة بيئة العمل بصورة دقيقة لتحديد مصادر المخاطر التي تتعرض لها الهيئة بشكل استباقي لتجنب حدوثها.

4-6 أفاق مستقبلية للبحث

- 1- إجراء دراسات أخرى عن الموضوع بالتطبيق على قطاعات أخرى مهمة في الاقتصاد السعودي مثل قطاع التأمين على سبيل المثال .
- 2- اختبار متغيرات أخرى قد تؤثر في الأداء الاستراتيجي للهيئات مثل إدارة الأزمات على سبيل المثال .
- 3- اختبار التأثير الوسيط لبعض المتغيرات الأخرى على العلاقة بين إدارة المخاطر وبين الأداء الاستراتيجي للهيئات
مثل خبرة الهيئة، نوع الهيئة الخ

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، محمد حسن بابكر، و أحمد، عبدالله محمد عبدالله محمد. (2018). أثر إستراتيجية إدارة المخاطر على أداء شركات التأمين الإسلامية في السودان: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- بوهالي، فاطمة. (2018). إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة عدد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مج 11، ملحق ، 414 - 428.
- بلغنامي، نجاة وسيلة، وبلعدي، كمال (2020). أهمية منهجية إدارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي على المشتركين. المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، 14(2)، 526-545.
- البحيري، عبد الله (2015)، رسالة ماجستير بعنوان: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الجهيمي، احمد أبو خنجر محمد، و محمود، عبدالله عبدالرحيم إدريس. (2018). دور إدارة المخاطر في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة بليبيا بالتركيز على منطقة سبها (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاكرا جار الله محمود. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

- دليل، عبد المطلب عثمان محمود إسماعيل و شبو، محمد أحمد 2021، أهمية كفاءة إدارة المخاطر في تقييم الأداء المالي والإداري بالمصارف التجارية" دراسة حالة مصرف المزارع التجاري، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد35.
- زغني، نجية، و حمول، طارق. (2022). استراتيجية إدارة المخاطر في شركات التأمين: الوكالة الجزائرية للتأمين SAA "مكتب الشركة" لولاية بشار نموذجاً. مجلة الإبداع، مج12، ع2، 212 - 226.
- سمارت، أندرو، وكريلمان، جيمس (2017). إدارة الأداء على أساس المخاطر الدمج بين الإستراتيجية وإدارة المخاطر. (ترجمة: فيصل بن عبدالله البواردي). مركز البحوث والدراسات. (سنة النشر الأصلية 1988).
- شقوعة، فؤاد (2016)، إدارة الأداء والتميز المؤسسي، ط1، دار أزمنة للنشر والتوزيع، عمان.
- عودة، جهاد (2020). المخاطر الإستراتيجية وإدارتها. المكتب العربي للمعارف.
- عيسى، مهند حنا نقولا (2010). إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية. دار الراية للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمل. (2015)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب (2016). إدارة المشروع منهج معرفي ودليل تطبيقي . دار دجلة للنشر والتوزيع.
- المهيرات، ميرفت محمد عايد، و ارتيمة، هاني جزاع عبد الكريم. (2016). إدارة المخاطر وتأثيرها في نجاح المشاريع دراسة حالة: وزارة البيئة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

- محمد، إياد طاهر، وسعيد، هشام مسلم (2020). إدارة المخاطر وانعكاسها على جودة خدمة البلدية دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين في مديرية مجاري صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(51)، 374-388.
- المجالي، محمد عبدالوهاب عودة، و الحواجرة، كامل محمد يوسف. (2020). أثر إدارة المخاطر الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي من خلال القدرات الديناميكية الإستراتيجية في شركات الصناعة الدوائية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- المري، حمد سالم، القعيد، مرزوق عايد، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2020). أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي: ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- مختار، حسن محمد احمد محمد (2010). إدارة التغيير التنظيمي، المصادر والاستراتيجيات. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- موزي، جيف، وهاريمان، وريتشارد (2011). الابداع المؤسسي: إنشاء منظمة مبدعة. (ترجمة: مها سليمان). العبيكان للنشر. (سنة النشر الأصلية 2003).
- موسى، شقيري نوري، نور، محمود إبراهيم، الحداد، وسيم محمد، وذيب، سوزان سمير (2012). إدارة المخاطر. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 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.

- نمر، دعاء محمد، و الساعد، رشاد محمد. (2021). أثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- النجار، غسان محمد خليل. (2018). أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم : دراسة حالة : مشاريع حاضنة الأعمال و التكنولوجيا في الجامعة الإسلامية. (أطروحة ماجستير). الجامعة الإسلامية، فلسطين (قطاع غزة).
- ناصر، عبده ، (2019)، رسالة ماجستير بعنوان: أثر معايير إدارة الجودة الشاملة في الأداء الإداري، جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم، السودان.

ثانيا :المراجع الأجنبية

- Akhtar, M. (2018). Strategic performance management system in uncertain business environment: An empirical study of the Indian oil industry. *Business Process Management Journal*, 24(4), 923-942.
- Alvesson, M. (2012). Understanding organizational culture. *Understanding Organizational Culture*, 1-248
- Anzi, S. A. H., & al-Dulaimi, A. A. (2015). The impact of risk management and benefits in organizations: The entrance to a theoretical analysis. *AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences*, 7(13).
- Addo, Archie, Centhala, Srin, & Shanmugam, Muthu (2020). Artificial intelligence for risk management. Business Expert Press Publishers.
- Ayers, John Cerm, & Hutchins, Greg (2019). Project risk management. CERM Academy.
- Caldwell, F. (2008). Risk intelligence: applying KM to information risk management. *Vine*, 38(2), 163-166.
- Chapelle, Ariane (2019). Operational risk management: Best practices in the financial services industry. John Wiley & Sons Ltd.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.

- Colicchia, C., Creazza, A., & Menachof, D. A. (2019). Managing cyber and an exploratory information I risks in supply chains: insights from analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(2), 215-240.

- De Bakker, K., Boonstra, A., & Wortmann, H. (2014). The communicative effect of risk identification on project success. *International Journal of Project Organisation and Management*, 6(1-2), 138-156.

- Dang, V. T., & Lin, C. S. (2017). Using hierarchical linear modeling to test the effect of overall strategic fit on firm performance in different industry. *Chinese Management Studies*, 11(4), 637-657.

- Ferris, G. R., Harris, J. N., Russell, Z. A., Ellen III, B. P., Martinez, A. D., & Blass, F. R. (2014). The role of reputation in the organizational sciences: a multilevel review, construct assessment, and research directions. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 241-303). Emerald Group Publishing Limited.

- Jasim, B. J., & Khalifa, M. F. (2018). Evaluation of Risk Management among Managers of the Primary Health Care Centers in Baghdad City: Comparative Study. *AL-Kindy College Medical Journal*, 14(2), 17-23.

- Huang W, Sun Q, Guan X, Peng, S (2017). Human Resource Risk Identification and Prevention, *Control and Systems Engineering*, 3(1), 16-21

- Hopkin, Paul (2017). Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management (4th ed.). Kogan Page Publishers.
- Ke, W., & Wei, K. K. (2008). Organizational culture and leadership in ERP implementation. *Decision support systems*, 45(2), 208-218.
- Li, W and Ren, L (2016). Research on the Risk of Human Resource Management Outsourcing for First-class Hotel---A Case of Inter-Continental Shenzhen, *Universal Journal of Management*, 4(6), 361-366.
- Lechner, P., & Gatzert, N. (2018). Determinants and value of enterprise risk management: empirical evidence from Germany. *The European Journal of Finance*, 24 (10), pp. 867-887.
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., & Sever, J. M. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of management journal*, 48(6), 1033-1049.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person- organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Twati, J. M., & Gammack, J. G. (2006). The impact of organisational culture innovation on the adoption of IS/IT: the case of Libya. *Journal of enterprise information management*, 19(2), 175-191.

- Virglerova, Z. (2018). Differences in the concept of risk management in V4 countries. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, Issue 2/2018, Volume 6.
- Zhang, F., Yang, J., Xu, Z., & Zhu, G. (2018). Large shareholder participation behaviors, managers' risk-taking and firm innovation performance: A shareholder activism perspective. *Nankai Business Review International*, 9(1), 99-115.

Abstract

The aim of this study was to investigate the impact of risk management strategy on the performance of the Saudi Industrial Property Authority and the Technical Regions. The researchers used both descriptive and analytical statistics to achieve the study's objectives. They designed a questionnaire as the main data collection tool, consisting of 40 items, and the study relied on a simple random sample of employees in the senior and middle administrations of the Saudi Industrial Property Authority and the Technical Regions. Various statistical methods were used, such as mean, standard deviation, t-tests, and simple regression analysis.

The study revealed several important results, the most significant of which was the statistically significant impact of risk management with its dimensions (document risks, organizational reputation risks, human resource risks, and organizational culture risks) on the performance of the Saudi Industrial Property Authority and the Technical Regions. The study recommended updating the risk management mechanisms in the Saudi Industrial Property Authority and the Technical Regions to improve the quality of available data and information. Updating the internet network for the Saudi Industrial Property Authority and the Technical Regions was also recommended to improve the quality of communications and speed up work processes and communication. Additionally, the study emphasized the need to

improve employee performance through continuous improvement in financial performance, addressing customer feedback and complaints by management, retaining competent employees, encouraging employees to separate personal relationships from work procedures to improve work quality and maintain the integrity of operations.

Keywords: Risk management, performance, Saudi Industrial Property Authority, Technical Regions.