

دور ممارسات إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة لبنك الإنماء
بجدة.

**The role of risk management practices in achieving institutional
excellence: a case study of Alinma Bank in Jeddah.**

إعداد

محمد سلمان غزواني

222001135

عبدالرحمن خالد الغامدي

222001928

إشراف

د. وليد صديق

د. الفيصّل حسن

العام الدراسي:

٢٠٢٣

المقدمة.

تعتبر أهمية إدارة المخاطر أهمية دورية ومتكاملة مما تركز على تزويد المشاركين بالمهارات والمعرفة اللازمة لتحديد وتقييم إدارة المخاطر بشكل فعال داخل الطبيعة الهيكلية. وسيتعمق المتخصصين في المعاني الرئيسية لإدارة المخاطر، مما يؤدي إلى ظهور منهجيات مجربة لتحديد المخاطر وتقييمها، وتعلم الاستراتيجيات الخاصة بتخفيف المخاطر ووضع تدابير رقابية قوية، من خلال مجموعة من التقنيات التي ستطور المشاركون بشكل أفضل واقتوى لممارسات إدارة المخاطر واكتساب الثقة اللازمة لتنفيذ عمليات إدارة المخاطر بالمؤسسات بشكل خاص ومؤثر في أدوارهم، ولقد تم تصميم هذه الدورة للمهنيين بالمؤسسات في مختلف القطاعات المصرفية، إن إدارة المخاطر من أهم أسباب تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع المصرفي وجميع القطاعات الأخرى مما ينتج عن ذلك نجاح المؤسسات نقدياً بشكل يعتمد على الأسباب الرئيسية التي تدل على مدي فاعليه الإدارات بشكل عام وذلك من خلال تفعيل الإدارات المختلفة والتي تعمل على حسن خبرة الإدارة وتعزيز تطورها.

وتهدف هذه الدراسة إلى الاستطلاع على المشكلات والعوائق المحتمل ظهورها مما يعمل على إدارة التوصيات المقدمة لرفع أداء المؤسسات الاستثمارية والمصرفية في جميع المجالات المختلفة، وذلك بالاعتماد على حالة الإبداع الإداري والتفوق الهيكلي وتحقيق الدرجات العالية والغير عادية من أداء التنفيذي للعمليات الإدارية والنقدية مما ينتج عن هذه العوائق والمخاطر عدة توجهات تطبيقية، من خلال الإدراك التام وتسليط الضوء حول الأساسيات الرئيسية الخاصة ببرامج إدارة المخاطر وأساليب التوجيه المثالية لها بشكل عام ورئيسي ومتطابق مع المخاطر التي تواجه الإدارة العامة للمخاطر من اكتساب المدراء الخبرة والنظرة الثاقبة حول الخطط الهيكلية التي تدل على الإمكانية التامة لمواجهة الأهداف التي تواجه المخاطر^(١).

وفي ضوء ما سبق يقوم مركز الدراسات الاستثمارية والمتطلبات النقدية التابعة لقطاع الأعمال والقطاع المالي حول إدارة المخاطر، وذلك لقدرة المؤسسات أن تخلق القيمة المضافة عن طريق مواكبة المخاطر واتخاذ

(١) أحمد رياض سيف النصر أبو سعده، إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج ١٥-١٥٤، كلية التربية جامعة الأزهر، مصر، ٢٠٢١.

القرارات الاستراتيجية اللازمة، وهو الأمر الذي يعمل على قدرة المؤسسات في أن تصبح أكثر نجاحاً وتنمية لعنصر المنافسة مع مرور الوقت^(٢).

ومن خلال التقدم الذي نشاهده حالياً الذي يؤكد عدم الاستغناء عن إدارة المخاطر في تحقيق الربح والتميز المؤسسي حيث تتبلور حول توزيع الوظائف من حيث المواهب والمهارات والسرعة والمرونة في العمل حيث يجب ان يكون الموظفين ذو قدرات وكفاءة كبيرة للمساعدة في خلق بيئة تنافسية بينهم تؤدي الى الحصول على أكبر ربح وتميز للقطاعات والمؤسسات.

١ - مشكلة الدراسة:

بالرغم من أن التميز المؤسسي لإدارة المخاطر يشكل أهمية كبيرة في إقامة المؤسسات والقطاعات إلا إنه لم يحقق الجهود المبذولة لتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية حيث تعتبر غير مركزة ويصعب إثبات أهميتها في الكثير من المؤسسات، حيث تحتوي أيضاً على الكثير من المخاطر المتهورة التي تعتبر عامل قاتل لقيمة المؤسسة وتعتبر مخاطر لم تدركها الإدارة التنفيذية، وفي ضوء المشاكل السابقة ينتج عنها عدم دمج إدارة المخاطر في وضع إستراتيجية إدارية تعمل على تقييم أداء المهام. ومن خلال هذه المشكلات يمكن وضع المشكلة في التساؤل الآتي:-

❖ ما هو دور إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي؟

٢ - أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية:

تسهم هذه الأهمية إلى توجيه دراسة الباحث إلى الوجهة العلمية الصحيحة وحيث يقوم الباحث بالتوجه إلى المراجع العلمية المناسبة للدراسة وذلك بتزويده بالفروض العلمية، كما تساعد الباحث على تنظيم نتائج دراسته وملاحظاتها كي تعم الدراسة وفائدتها المجتمع من خلال وضع الدراسة بالمكتبات وجعلها مرجع رئيسي يؤخذ به من الباحثين الآخرين.

(٢) ليلي محوس العقيلي، أثر إدارة وحوكمة المخاطر على أداء البنوك التجارية والإسلامية في ظل الأزمة المالية-دراسة تطبيقية على البنوك العربية-، مجلة البحوث المحاسبية، مج ٢، ع ١، كلية التجارة جامعة طنطا، مصر، ٢٠١٥.

- الأهمية العملية:

تسهم هذه الأهمية إلى التعرف على المتغيرات التي تؤثر على دور إدارة المخاطر وانعكاسها على تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال التطبيق العملي بهدف التطوير والتنمية وإيجاد الحلول للمشكلة البحثية.

٣- أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على ماهية إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي.
- ٢- الاستطلاع على المشكلات والعوائق المحتمل ظهورها بالمؤسسات.
- ٣- الكشف عن المتطلبات التابعة للقطاع المالي حول إدارة المخاطر.

٤- تساؤلات الدراسة:

- ١- ماهي ماهية إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي؟
- ٢- كيف يمكن الاستطلاع على المشكلات والعوائق المحتمل ظهورها بالمؤسسات؟
- ٣- ما هي المتطلبات التابعة للقطاع المالي حول إدارة المخاطر؟

٥- الدراسات السابقة:

أولاً الدراسات العربية:

- دراسة (فاطمة أحمد زكي إبراهيم، ٢٠٢٢)، بعنوان: "تصور مقترح لإدارة المخاطر في

جامعة بنها على ضوء جائزة مصر للتميز الحكومي" (المتغير المستقل)

تري الباحثة أن هذا البحث يهدف إلى توضيح المضمون الفكري لنشر إدارة المخاطر في الجامعات، ومن أهم الطرق المتبعة كانت تسليط الضوء على فاعلية إدارة المخاطر في جامعة بنها، ولقد استندت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة العلمية واستنتجت أن المثلث القائم على هذا الحدث يتمثل في جائزة مصر للتميز الحكومي وذلك من خلال تطبيق إدارة المخاطر على الجامعات لضمان استمرارية الأعمال بشكل دائم

بعدما تم إجراء المقابلة المفتوحة مع المختصين بإدارة المخاطر ، وذلك بهدف الإدراك التام بالمقترحات الخاصة بها لكونها أكثر وضوح ومعرفة لثقافات إدارة المخاطر.

وقامت الباحثة من خلال ما سبق توضيح هذا التطور المستمر من خلال ربط إدارة المخاطر بالثقافة المؤسسية القائمة مما يعني من إقامة بنية تحتية فعالة ومؤثرة لإدارة المخاطر والعمل على التطوير اللازم لنظم المعلومات، ولقد تم التوصل إلى دراسة تقوم بتحديد المتطلبات التي يجب إجراؤها في المقترح البحثي وذلك بهدف الأخذ بالنتائج في إدارة المخاطر وتنفيذ المقترحات التي تتمثل في الاحتياجات الثقافية والاحتياجات الهيكلية والاحتياجات الإنسانية^(٣).

• دراسة (أسماء سالم النصور)، بعنوان "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز

المؤسسي" (المتغير التابع)

تري الباحثة أن هذه الدراسة تهدف إلى الكشف عن اهم الخصائص المتعلقة بالتعلم لتحقيق التميز المؤسسي ومن هذه الخصائص (القيادة؛ والموارد البشرية؛ والمعرفة؛ والتميز المالي)، ويتم ذلك في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردني، ولقد اعتمدت الباحثة علي المنهج التحليلي، ثم طبقت الدراسة على عينه تمثل (١٩٤) من موظفي الوزارة إلى حملة البكالوريوس فما فوق وذلك باستخدام أداة الاستبانة ، ولقد توصلت إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية ومعنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في (الحوار؛ وفرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل) مما يؤدي إلى تحقيق التميز القيادي والتميز بإدارة المخاطر للتحقيق التميز العملي و النقدي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالأردن.^(٤)

(٣) فاطمة أحمد زكي إبراهيم، تصور مقترح لإدارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء جائزة مصر للتميز الحكومي، مجلة التربية، (مج ٢)، (١٤٩٤)، جامعة بنها، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، مصر، ٢٠٢٢.
(٤) أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الاعمال، الأردن، ٢٠٢٠.

• دراسة (Munther Al-Nimer، ٢٠٢١)، بعنوان " Risk Management Practices and

Firm Performance with a Mediating Role of Business Model Innovation.

Observations from Jordan"

يري الباحث أن هذه الدراسة ركزت على فحص فاعلية إدارة المخاطر في المؤسسات وتأثيرها على الأداء الثابت مع الدور الوسيط لابتكار نموذج الأعمال وذلك لغرض جمع وتحليل البيانات من خلال عينة استند عليها الباحث تمثل في (٢٢٨) شركة أردنية. وأشارت النتائج إلى أن إدارة المخاطر المؤسسية تعد من الممارسات التي لها تأثير كبير على مؤشر كتلة الجسم وأداء المؤسسات النقدية، ولقد ساهم مؤشر كتلة الجسم بشكل ملحوظ في الأداء المالي والغير مالي، في حين إنه لم تكن هناك تأثيرات تذكر فيما يتعلق بالأداء الخاص بالطبيعة، حيث توصل مؤشر كتلة الجسم بشكل شامل إلى أنه يوجد علاقة طردية بين إدارة المخاطر والمؤسسات التي تتعلق بالممارسات والأداء النقدي، حيث لاحظ الباحث وجود الكثير من التأثيرات التي تعتبر وسيط جزئي للمسار الذي يحدث بين ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية والأداء الغير مالي، وذلك في حين إنه لم يتم ظهور أي دور وسيط بين ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية والأداء الخاص بالطبيعة.

ولقد أفصح الباحث عن وجود العديد منالاقتصاديات الخاصة بالدول، وذلك لتنفيذ الممارسات الرسمية لإدارة المخاطر المؤسسية ولتثقيف فرق الإدارة العليا نقدياً، مما يظهر ذلك في تطبيق مؤشر كتلة الجسم للحصول على الأداء من الدرجة الأولى، مما يؤدي إلى تشجيع الباحثين المجتمعات إلى توسيع هذا النموذج ليشمل اقتصاداتها من خلال إطلاق النظر للرؤية ذات الأثر الإيجابي.(٥)

(٥) Munther Al-Nimer, Risk Management Practices and Firm Performance with a Mediating Role of Business Model Innovation. Observations from Jordan, Journal of Risk and financial Management, 2021.

التعقيب على الدراسات السابقة

- قامت الدراسات التي سبقت بالاتفاق مع الدراسة القائمة حالياً في وجود علاقة واضحة بين المتغيرين (المستقل والتابع)، أي أن هناك علاقة مترابطة في تأثير إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي، في اعتماد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي والاستناد إلى أداة الاستبانة.
- قامت الدراسات التي سبقت بالاختلاف مع الدراسة القائمة حالياً في عدد العينات التي استند عليها الباحثين والاستطلاع على الدراسات التحليلية الخاصة بالمجتمعات المختلفة ومن ضمن المجتمعات التي اعتمد عليها الباحثين: مصر، الأردن....

٦- المنطلقات النظرية للدراسة:

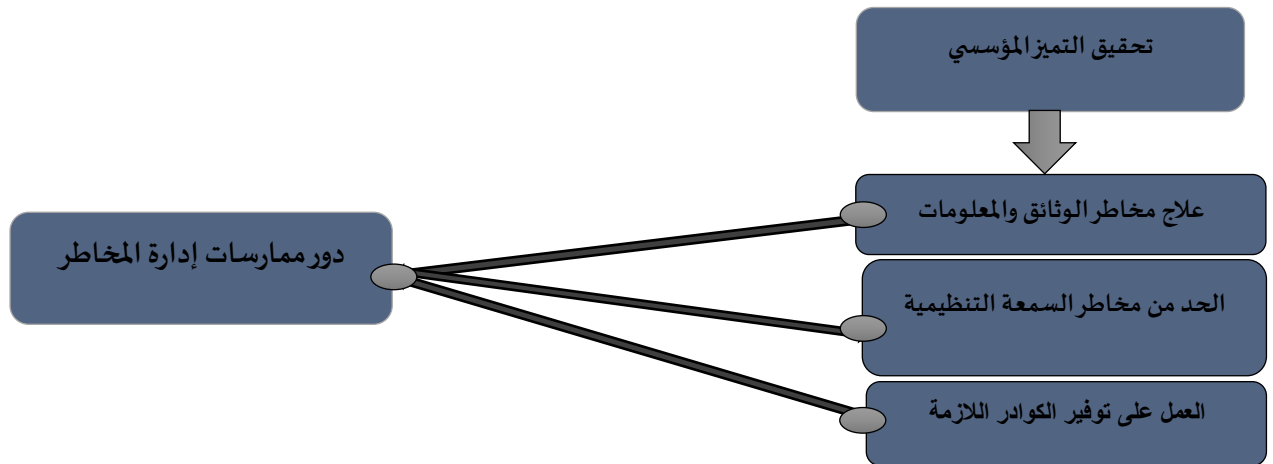
نظرية المخاطرة:

(Erasmus Giambona, ٢٠١٨) يرى الباحث انه تعرف نظرية المخاطرة بعدة معاني وأساليب، والتي لا تكون صحيحة بشكل كافي ويوجد بها نسبة خطأ يمكن أن تكون كبيرة وصغيرة، ولكنها أدوات مفيدة للتجريد وإنشاء نقاط محورية مشتركة، يمكن تعريفها بالقاموس يسمى "الخطر"، وهو فرصة الإصابة أو الضرر أو الخسارة"، وبالتالي فإن نظرية الخطر من المنظور العملي لن يكون محددًا مسبقًا، ولكنه يخضع للفاعلية البشرية بالإضافة إلى ذلك قد تميز المعنى مع المفهوم في السياقات التقنية والغير فنية، لذلك فأن التقنية في هذه السياقات، يمكن أن تكون لمفهوم "الخطر" عدة معاني محددة تستخدم على نطاق واسع عبر الكثير من التخصصات، بدءًا من سبب حدوثه أو احتمال حدوثه أو ما هو غير مرغوب فيه.

وتعتبر هذه النظرية هي الحدث الذي قد يحدث أو لا يحدث للقرار الذي تم اتخاذه بموجب حالة الاحتمالات المعروفة التي ينتج عنها عنصر عدم اليقين، من خلال تعريف الخطر كحالة أو حدث ذو قيمة إنسانية (بما في ذلك البشر أنفسهم) على نحو النتيجة الغير مؤكدة. (٦)

(٦) Erasmus Giambona, The Theory and Practice of Corporate Risk Management: Evidence from the Field, Financial Management, volume47, issue4, 2018.

٧- أبعاد الدراسة:



شكل رقم (١): أبعاد الدراسة

المصدر: إعداد الباحث، وفقاً للدراسات السابقة

المنهجية وطرق البحث:

١- فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وبين تحقيق التميز المؤسسي"

ويتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية والتي تكمن في الآتي:

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ببعدها (علاج مخاطر الوثائق

والمعلومات)، وبين تحقيق التميز المؤسسي.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ببعدها (الحد من مخاطر السمعة

التنظيمية)، وبين تحقيق التميز المؤسسي.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ببعدها (العمل على توفير الكوادر

اللازمة)، وبين تحقيق التميز المؤسسي.

٢- منهجية البحث:

تعتبر منهجية البحث العلمي مجموعة من الخطوات المنظمة التي يتم من خلالها دراسة موضوع إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي للوصول للنتائج ذات القيمة التي تساهم في حل المشاكل ومن ثم يقوم الباحث على تدوينها، ويقوم هذا البحث من خلال قدرة الباحث على الجمع بين المنهجين الوصفي التحليلي، حيث يعتبر المنهج الوصفي هو أساس الظواهر المستخدمة والمنهج التحليلي هو المنهج الذي يعتمد على تحليل هذه الظواهر وسوف يتم تناول هذه المناهج من خلال الآتي:-

- **المنهج الوصفي:** يساهم هذا المنهج إلى إدراك الأساليب التفصيلية لدراسة العوائق والمشكلات العلمية الخاصة بممارسات إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي وذلك يتم طبقاً لوصفها بطريقة علمية ومنطقية ومن ثم الوصول إلى التفسيرات اللازمة التي تعطي الدارس الإمكانية الكاملة لوضع العوائق في جزء يساعده على صياغة الجانب النظري للدراسة.

- **المنهج التحليلي:** يساهم هذا المنهج إلى إيجاد التفسير والتوضيح لممارسات إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي والتي تكمن أهميتها في الدراسة الميدانية واختيار الفروض الخاصة بالدراسة من خلال أداة الاستبيان لتشمل البيانات والمعلومات ومن ثم تحليلها عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي.

٣- الأساليب الإحصائية:

تعد الأساليب الإحصائية من الأدوات التقنية الحديثة والأساسية التي تستخدم في العمليات والبرامج التحليلية والإحصائية الخاصة بالمعلومات والبيانات، ومن ثم تطبيقها في الحصول إلى الحلول والنتائج المنطقية ويتم معرفة هذه الطرق تتلاءم مع العينة الخاصة بالدراسة من خلال الآتي:

١- معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

٢- معامل الارتباط سبيرمان براون (Spearman-Brown) للتجزئة النصفية المتساوية، ومعامل ألفا كرونباخ: للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

٣- المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من العبارات المتغيرة في الدراسة الأساسية.

٤- استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة ولكل بُع من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

٥- استخدام اختبار T لمتوسط عينة واحدة (One sample test).

٦- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression analysis) لمعرفة أثر كل بعد من الأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

٧- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Multiple Regression Stepwise) لمعرفة أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

٤- مجتمع وعينة البحث:

- أ- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من بنك النماء الإسلامي السعودي للمساهمة في الدرجة بالسوق السعودي للأوراق المالية وذلك بالاعتماد على البيانات المالية الخاصة ببنك الإنماء..
- ب- عينة البحث:

النوع	عدد الزملاء والزميلات المدربين	عدد ساعات التدريب
المهارات الفنية	٢١٣	١٠,٢٧٨
المهارات الشخصية	١,٣٥٢	٨,١١٢
المجموع	١,٥٦٥	٩,٣٩٠

ومن خلال العينة السابقة نري أن؛ بلغ إجمالي عدد ساعات التدريب المقدمة لكل موظف ١٨,٨ ساعة استناداً إلى إجمالي عدد الموظفين البالغ ٢,٩٤٤، وبلغ إجمالي البرامج التدريبية الإلكترونية ودورات تنمية المهارات

القيادية أكثر من ٥٠٠ دورة، ووفقاً لعدد العينة التي بلغ عددها ١,٥٦٥ من خلال تم تحديد الموظفين بالشركة من خلال استخدام أداة الاستبيان.

٥- أدوات الدراسة:

تعتمد الأدوات البحثية على البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث العلمي بشكل رئيسي وتوجيهي حيث تساعد وتوجه الباحث في الوصول إلى البيانات التي يريدها ويحتاجها ومن ثم استخلاص نتائج الدراسة التي تم من خلالها الاستناد على أداة الاستبانة في الدراسة، حيث تعمل على جمع هذه البيانات والمعلومات عن المؤسسات كعينة تقوم عليها الدراسة وتعمل هذه الاستبانة على ثلاث محاور أساسية تتمثل في الآتي:

- المحور الأول: يحمل هذا المحور المعاني والنظريات الخاصة بدور ممارسات إدارة المخاطر وقياسها على المؤسسات كعينة تتمثل في العنصر الاجتماعي من حيث: السن، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة...

- المحور الثاني: يعتمد هذا المحور على إدارة المخاطر بأبعاده، والذي يمثل (المتغير المستقل) في الدراسة.

- المحور الثالث: تتضمن أساسيات هذا المحور في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده، والذي يمثل (المتغير التابع) في الدراسة.

-٦ صدق أداة البحث: تطبيق أداة الاستبانة على عينة من المؤسسات، وحساب معامل اتصال كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الشاملة لأداة الاستبانة، وذلك من خلال تحليل الاستبانة السابقة والتأكد منها بالعديد من الاستراتيجيات الإحصائية المباشرة.

٧- ثبات الأداة:

يهدف إلى جعل النتائج متصلة ومترابطة بكل فئة أو عينة وذلك من خلال استخدام النتائج الخاصة بالبحث للتأكد من الصدق البحثي ومن ثم الوصول إلى الثبات لأداة الدراسة سيعمل الدارس على تحديد ثبات الأداة من خلال إظهار صدق المقياس وثباته على عينتين.

٨- مجالات الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تسليط الضوء حول الحدود التي تخص ممارسات إدارة المخاطر لتحقيق التميز المؤسسي.
- الحدود المكانية: تطبيق الدراسة على حالة " لبنك الإنماء " في جدة.
- الحدود البشرية: طبقت على مديرين المؤسسات والعاملين بالسعودية.
- الحدود الزمنية: يتم إجراء هذه الدراسة في خلال بدء السنة الدراسية ٢٠٢٣.

تقسيم البحث المقترح:

الفصل الأول: التمهيد البحثي.

الفصل الثاني: المضمون النظري للبحث.

الفصل الثالث: جمع المعلومات بطريقة مباشرة (ميدانية).

الفصل الرابع: استخلاص النتائج.

قائمة المراجع العربية:

- ١- أحمد رياض سيف النصر أبو سعده، إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج ١٥-١٥٤، كلية التربية جامعة الأزهر، مصر، ٢٠٢١.
- ٢- ليلى محوس العقيلي، أثر إدارة وحوكمت المخاطر على أداء البنوك التجارية والإسلامية في ظل الأزمة المالية-دراسة تطبيقية على البنوك العربية-، مجلة البحوث المحاسبية، مج ٢، ١٤، كلية التجارة جامعة طنطا، مصر، ٢٠١٥.
- ٣- فاطمة أحمد زكي إبراهيم، تصور مقترح لإدارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء جائزة مصر للتميز الحكومي، مجلة التربية، (مج ٢)، (١٤٩٤)، جامعة بنها، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، مصر، ٢٠٢٢.
- ٤- أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الاعمال، الأردن، ٢٠٢٠.

المراجع الأجنبية:

- 5- Munther Al-Nimer, Risk Management Practices and Firm Performance with a Mediating Role of Business Model Innovation. Observations from Jordan, Journal of Risk and financial Management, 2021.
- 6- Erasmo Giambona, The Theory and Practice of Corporate Risk Management: Evidence from the Field, Financial Management, volume47, issue4,2018.