

أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة
بمدينة الرياض

The Impact of Risk Management on Organizational Excellence: An
Empirical Study on Commercial Banks Operating in Riyadh City.

مشروع تخرج

إعداد

دليم سعيد ابوحامد ٢٣٢٠٠١١٥٩

لجين يوسف العنزي ٢٣٢٠٠٢٦٥٧

نوال حجي العنزي ٢٣٢٠٠٢١٠٧

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

١٤٤٥هـ / ٢٠٢٤م

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١،١ المقدمة:

أصبحت إدارة المخاطر موضوعاً محورياً يثير اهتمام الباحثين والمفكرين في العصر الحديث. يأتي ذلك نتيجة للصعوبات التي واجهتها المنظمات المعاصرة والمخاطر التي تعرضت لها على مدى العقود الماضية، والتي أدت إلى تدهور الأوضاع المالية للعديد من المؤسسات البارزة. لذلك، ركزت هذه المنظمات على تطوير أساليب جديدة تمكنها من التعامل مع المخاطر بشكل أكثر واقعية.

تهدف المنظمات إلى تجنب المخاطر أو تقليلها لضمان استمرارية أعمالها وتحقيق أهدافها بنجاح، ولتحقيق ذلك، يجب أن تكون المنظمات قادرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والذكاء فيها بشكل استباقي، ويشمل قراءة المخاطر الحالية والمحتملة المستقبلية ووصفها بدقة.

وتتضمن إدارة المخاطر وضع الافتراضات حول حدوث المخاطر وتحديد مدى تأثيرها المحتمل على المنظمة. من خلال التحليل الدقيق للمخاطر، يمكن للمنظمات تحديد النقاط الضعيفة في عملياتها واتخاذ التدابير اللازمة لتعزيز جوانبها القوية. كما أن القدرة على الذكاء بشكل مبدع وابتكاري يمكن أن يساعد في توقع المخاطر المحتملة التي قد لا تكون ظاهرة واضحة في البداية. (عوض و خشان، ٢٠٢٢).

ويعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في التميز المؤسسي، مما يجعل الاهتمام به وتنمية قدراته أولوية لدى المؤسسات المختلفة، وهو عقل المنظمة ورأس مالها الفعلي المنتج للتغيير والذراع الفاعل لإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، كذلك هو الوسيلة والغاية، تستخدمه المؤسسات لتحقيق أهدافها وتمكنه من إشباع رغباته وتحقيق تطلعاته، فهي عملية تبادلية بين المورد البشري والمؤسسة. وتعمل المؤسسات على الاستثمار في العنصر البشري لتعزيز

العوائد والمنافع المتحققة عن عطائه لخيرها، ونجاح جميع المؤسسات ينعقد على الكفايات التي يتمتع بها المورد البشري واستعداداته لتقديم أفضل ما يمتلكه من ملكات ومهارات ومعارف لمصلحة العمل.

إن التميز المؤسسي بما يتضمنه من جودة وإتقان هو أحد أهداف المؤسسات التي تسعى إلى البقاء والنمو في ظل التطورات والتغيرات الهائلة، والتقدم التكنولوجي، وزيادة التنافسية، وبالنسبة للمؤسسات العامة، فإنها تخضع إلى تحديات بيئية إضافية تتمثل في مطالب المجتمع المتجددة والمتراكمة و التميز المؤسسي هو الهدف النهائي لكافة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، ويؤدي تميز أداء الموظفين من حيث جودة العمل المنجز، والالتزام، وكمية العمل المنجز والمرونة إلى بقاء المنظمة، وتميزها حالياً ومستقبلاً وزيادة في مستوى التميز. (الجرايدة و العواملة. (٢٠٢١).

لذلك استخدمت المنظمات عدة أساليب في سبيل سعيها إلى بلوغ التميز، ومن أهم هذه الأساليب العمل على تنمية مواردها البشرية من خلال عدة طرق لإحداث التعلم، وتوليد المعرفة وتركيبها واستخدامها لضمان تحقيق أهداف المنظمة والتميز، وتأتي هذه الدراسة لبيان أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض.

٢,١ مشكلة الدراسة

يشهد قطاع البنوك، تطور مستمر وتنوع نشاطاته والخدمات التي يقدمها هذا القطاع، تعد السبب الرئيس في زيادة المخاطر، وزيادة القيود على البنوك، حيث تولي دائرة مراقبة الامتثال حماية كبيرة للبنك من التعرض لأية عقوبات مالية، أو قانونية، أو مخاطر السمعة، التي قد تنتج عن عدم الالتزام بالقوانين المحلية والدولية، وتحسين الإجراءات المطبقة لحماية البنك من مخاطر عدم الامتثال، كما وتقوم دائرة المخاطر بمهمة وضع الإطار العام لإدارة المخاطر وتنفيذها ومراجعتها، التي قد يواجهها البنك، والتي تتضمن عملية تحديد هذه المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، ومراقبتها ووضع الضوابط اللازمة لإدارة هذه المخاطر، سواء أكانت مالية أو غير مالية، والتي قد يكون لها أثر سلبي على البنك وسمعته. وبناء عليه تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

السؤال الرئيس:

ما هو أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض؟

٣.١ أهمية الدراسة:

➤ الأهمية العلمية

تساهم هذه الدراسة في تطوير المعرفة العلمية حول العلاقة بين إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد وتقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر) والتميز المؤسسي، وذلك من خلال تقديم رؤية واضحة لكيفية تأثير إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض. كما تساهم هذه الدراسة في تطوير أساليب الإدارة الفعالة في مجال إدارة المخاطر، وذلك من خلال تقديم التوصيات المبنية على نتائج الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، توفر هذه الدراسة إطارًا مرجعيًا للمنظمات الأخرى التي تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي، من خلال توضيح الخطوات اللازمة لتنفيذ إدارة المخاطر بشكل فعال..

➤ الأهمية العملية

تساهم هذه الدراسة في تحسين الكفاءة التشغيلية والخدمات المقدمة للعملاء في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض من خلال مساعدة البنوك على تقييم المخاطر التي تواجهها ووضع الخطط اللازمة لتجنبها أو التقليل منها. ويساعد هذا البحث أيضًا في تحسين الخدمة المقدمة للعملاء والحد من المخاطر التي تتعرض لها البنوك التجارية، من خلال اتخاذ التدابير اللازمة لمنع وقوع المخاطر بأنواعها من ائتمانية ومخاطر تشغيلية ومخاطر تكنولوجية الخ. بالإضافة إلى ذلك، يساعد هذا البحث على حماية الأصول المادية والمالية للبنوك التجارية العاملة في مدينة الرياض، من خلال وضع الخطط اللازمة للحماية من المخاطر المالية والطبيعية. وأخيرًا، تساعد هذه الدراسة في تحسين سمعة البنوك التجارية، من خلال زيادة الثقة في البنوك وقدرتها على إدارة المخاطر.

٤,١ أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض، وتتفرع منها عدة أهداف فرعية كالتالي :

- التعرف على أثر تحديد وتقييم المخاطر على التميز المؤسسي في البنوك التجارية العاملة في مدينة الرياض.
- التعرف على أثر معالجة المخاطر على التميز المؤسسي في البنوك التجارية العاملة في مدينة الرياض.

٣- التعرف على أثر مراقبة المخاطر على التميز المؤسسي في البنوك التجارية العاملة في مدينة الرياض.

٥,١ أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول: ما هو أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد وتقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر) على

التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض ؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

— هل تؤثر تحديد وتقييم المخاطر على التميز المؤسسي في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض ؟

— هل تؤثر معالجة المخاطر على التميز المؤسسي في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض ؟

— هل تؤثر مراقبة المخاطر على التميز المؤسسي في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض ؟

٦,١ فرضيات الدراسة

ليتم الإجابة عن أسئلة الدراسة، تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية منها كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0,05$) لإدارة المخاطر في تحقيق التميز

المؤسسي في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض ، يخرج من الفرضية الأولى عدد من الفرضيات الفرعية التالية:

— لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0,05$) لتحديد وتقييم المخاطر على التميز المؤسسي في

البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض.

— لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0,05$) لمعالجة المخاطر على التميز المؤسسي في البنوك

التجارية العاملة بمدينة الرياض.

— لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0,05$) لمراقبة المخاطر على التميز المؤسسي في البنوك

التجارية العاملة بمدينة الرياض.

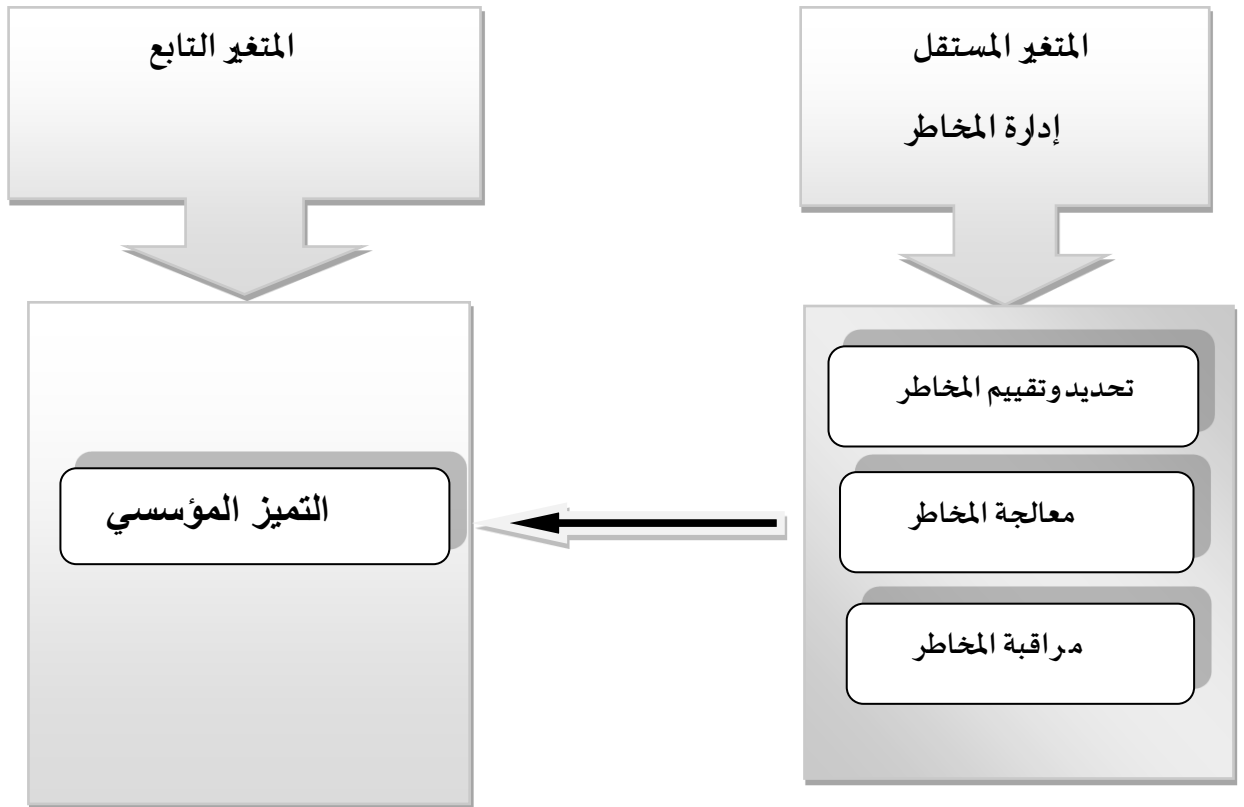
٧,١ نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد وتقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر) على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض، ويتضمن المتغيرات التالية:

– المتغير المستقل: إدارة المخاطر ، وأبعادها (تحديد وتقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر)

– المتغير التابع: التميز المؤسسي

الشكل رقم (١) متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

٨,١ أسباب اختيار الموضوع

- يساهم هذا الموضوع في تنمية المعرفة العلمية حول العلاقة بين إدارة المخاطر والتميز المؤسسي.
- يساهم هذا الموضوع في تحسين الكفاءة التشغيلية والخدمات المقدمة للعملاء وسلامة حساباتهم والموظفين وسمعة البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض.
- يعد هذا الموضوع من آخر المواضيع التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ في الدراسات السابقة.
- يتطلب هذا الموضوع بحثاً مفصلاً وتحليلاً دقيقاً للبيانات.
- يمكن الحصول على البيانات اللازمة لدراسة هذا الموضوع من البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض.
- المصادر اللازمة لدراسة هذا الموضوع متوفرة في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض والبورصة .
- يمكن نشر نتائج الأبحاث في مجلات علمية محكمة وعرضها في المؤتمرات العلمية.

٩,١ المنهجية:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض ، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات يهدف التعرف على أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض.

أدوات الدراسة:

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

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض ، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني، والدخل الشهري.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

١٠,١ حدود الدراسة

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس أثر تطبيق إدارة المخاطر، بأبعادها (تحديد وتقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر، وأبعادها) على تحقيق التميز المؤسسي .
- حدود مكانية: البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض.
- حدود زمنية: العام الدراسي ٢٠٢٤.
- حدود بشرية: العاملين في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض.

١١,١ الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	(بدوان، ٢٠٢٠)
أهداف الدراسة	معرفة أثر ممارسات إدارة المخاطر في جودة الرعاية الصحية في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية للخدمات العامة في العاصمة "عمان". تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (إنشاء السياق العام، تقدير المخاطر، ومعالجة المخاطر) وجودة الرعاية الصحية بأبعادها (الأمان، الفاعلية، الكفاءة، دقة الوقت، المريض مركز الرعاية، والعدالة).
المتغير المستقل	ممارسات إدارة المخاطر
المتغير التابع	جودة الرعاية الصحية
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (إنشاء السياق العام، تقدير المخاطر، ومعالجة المخاطر) في جودة الرعاية الصحية بأبعادها (الأمان، الفاعلية، الكفاءة، دقة الوقت، المريض مركز الرعاية، والعدالة) في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية للخدمات العامة. التوصيات تعزيز اهتمام وزارة الصحة بموضوع إدارة المخاطر وإدراجها ضمن المناهج الأكاديمية للكليات والمعاهد التابعة لها لتحقيق الوعي الأكاديمي بهذا النوع من الأدب. تكثيف الوزارة لدورات تدريبية موضوعها إدارة المخاطر لكافة كوادرها. إنشاء مديرية متخصصة بإدارة المخاطر في وزارة الصحة تتبع معالي وزير الصحة مباشرة، موازية لإدارة الجودة، تتكاملان معاً، مع ضرورة أن تكون أهداف كل مديرية واضحة.
الدراسة	(أبو حمادة، وآخرون، ٢٠١٦)

أهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى دراسة وتحليل أثر التوجه نحو ريادة الأعمال في جودة الخدمات الصحية داخل المستشفيات الحكومية السعودية بمنطقة تبوك.
المتغير المستقل	إدارة المخاطر
المتغير التابع	جودة الخدمات الصحية
منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	ضعف توجه المستشفيات الحكومية السعودية بمنطقة تبوك نحو ريادة الأعمال. احتلال بعد الابداع المرتبة الأولى بين أبعاد التوجه نحو ريادة الأعمال. احتلال بعد الملموسية المرتبة الأولى بين أبعاد جودة الخدمات الصحية. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكافة أبعاد التوجه نحو ريادة الأعمال (الابداع، تحمل المخاطر، استغلال الفرص) في الاهتمام بجودة الخدمات الصحية. التوصيات: ضرورة تعزيز التوجه نحو ريادة الأعمال في المستشفيات الحكومية السعودية بمنطقة تبوك. التركيز على بعد الابداع في التوجه نحو ريادة الأعمال. الاهتمام بجودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية السعودية بمنطقة تبوك، وخاصة بعد الملموسية.
الدراسة	الدغمي و الجوازنة. (٢٠١٩).
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في التميز المؤسسي، وتضمنت الدراسة عناصر المتغير المستقل، والمتمثلة بمتغيرات التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، والتحفيز، والتدريب، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاتصال الفعال)، وتضمنت المتغير التابع متمثلاً بالتميز المؤسسي.
المتغير المستقل	التمكين الإداري بإبعاده (تفويض الصلاحيات، والتحفيز، والتدريب، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاتصال الفعال)،

المتغير التابع	التميز المؤسسي
منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثلاثة متغيرات للتمكين الإداري، والمتمثلة: بـ (تفويض الصلاحيات، والتدريب، والاتصال الفعال) في التميز المؤسسي في وزارة الشباب في الأردن، بينما باقي المتغيرات الأخرى لم تؤثر في التميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة قيام الجهات ذات العلاقة في وزارة الشباب بتعزيز متغيرات التمكين الإداري والمتمثلة: بـ (تفويض الصلاحيات، والتدريب، والاتصال الفعال)؛ نظرا لأنها الأكثر تأثيرا في التميز المؤسسي في وزارة الشباب، وضرورة الاهتمام بمتغير التحفيز نظرا لحصوله على المرتبة الأخيرة في التأثير في التميز المؤسسي.
الدراسة	الجرايدة و العواملة.(2021).
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تنمية الموارد البشرية بأساليبها (التدريب، التوجيه، الابتعاث، الإثراء الوظيفي، التنقل بين الأعمال التوسيع الوظيفي) في التميز المؤسسي بأبعاده (جودة العمل المنجز كمية العمل المنجز الالتزام المرونة في المؤسسات العامة الأردنية،
المتغير المستقل	تنمية الموارد البشرية
المتغير التابع	التميز المؤسسي
منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن جميع أساليب تنمية الموارد البشرية قد جاءت بدرجات مرتفعة، وبالتالي وجود أثر لتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha < 0.05$) في التميز المؤسسي بجميع أبعاده. وفي ضوء نتائج الدراسة، تمت التوصية بعدد من المقترحات منها: العمل على زيادة الاهتمام بعنصر التوجيه للموظفين بشكل أكبر، وتشجيع الموظفين لمعرفة كل ما هو جديد في مجال العمل.

الدراسة	(الأرناؤوط، و الحوامدة. (2022).
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الى التعرف على دور التخطيط التكتيكي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة على مجموعة لافارج باطون الأردن
المتغير المستقل	التخطيط التكتيكي
المتغير التابع	التميز المؤسسي
منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها تراوحت الأوساط الحسابية لإجابات أفراد العينة على مجالات التخطيط التكتيكي بين (٤,٣٥ - ٤,٣١) وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباط و نور نو دلالة احصائية بين مستوى تطبيق التخطيط التكتيكي و تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في مجموعة لافارج في الأردن. كما تراوحت الأوساط الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بتحقيق التميز المؤسسي ما بين (٤,٣٣ - ٤,٣٦) وهي نسبة مرتفعة. وقد خرجت الدراسة بأهم توصيات منها ضرورة توضيح أهمية التخطيط التكتيكي كأساس لتحقيق رؤية المنظمة من خلال تسليط الضور على المهام والأدوار التي يقوم بها المخطط وأهمية التخطيط التكتيكي في عمل قيمة مضافة للخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمات ، وتأهيل الخط الأول والثاني لشاغلي الأدوار في الإدارة الدنيا والوسطى من خلال المحاضرات والندوات من قبل ذوي الاختصاص وبيان دور المنظمات والمؤسسات في دعم الإبداع لبقائهم واستمرارية أعمالهم ، وتحسين زيادة الوعي بأهمية التخطيط التكتيكي لمختلف العاملين في المنظمات والشركات لتحقيق النتائج المرجوة .
الدراسة	(باشبوه ، ٢٠١٦)
أهداف الدراسة	تحليل التوجهات الجديدة لمؤسسات التعليم العالي في الدول العربية في مجال التميز المؤسسي ونظم الاعتماد الأكاديمي.

	تحديد التحديات والفرص التي تواجه هذه المؤسسات في تحقيق التميز المؤسسي. تقديم توصيات لتعزيز التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي العربية.
المتغير المستقل	التميز المؤسسي
المتغير التابع	تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي العربية.
منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أن التوجهات الجديدة لمؤسسات التعليم العالي في الدول العربية في مجال التميز المؤسسي ونظم الاعتماد الأكاديمي لا تزال في مرحلة مبكرة. أن هناك العديد من التحديات التي تواجه هذه المؤسسات في تحقيق التميز المؤسسي، منها: عدم وجود رؤية واضحة للتميز المؤسسي في التعليم العالي العربي. عدم كفاية الموارد المالية والبشرية لدعم التميز المؤسسي. عدم وجود ثقافة مؤسسية تدعم التميز المؤسسي. أهم التوصيات ضرورة اعتماد روائع التميز المؤسسي في إعادة هيكلة وهندسة نظم الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي العربية. ضرورة توطئ التجارب العالمية ذات الصيت في الاعتماد الأكاديمي بما يحقق الأهداف العليا لمؤسسات التعليم العالي العربية. ضرورة التبادل المستمر والفعال بين مؤسسات التعليم العالي العربية لزيادة الفاعلية وتقليص الفجوة بينها وبين المؤسسات العالمية.
الدراسة	بلغنامي وبلعيدى (٢٠٢٠)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى معرفة أثر منهجية إدارة المخاطر للحد من المخاطر من وجهة نظر المشتركين في مؤسسات التأمين الاجتماعي، لقياس درجة رضا المستفيدين في الشركة الوطنية الاقتصادية بالجزائر.

المتغير المستقل	إدارة المخاطر
المتغير التابع	رضا المستفيدين
منهجية البحث	لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان لسلوب المنهج الوصفي التحليلي .
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ان تطبيق إدارة المخاطر مرتبط بمدى ادراك مفهوم إدارة المخاطر لصياغة الاستراتيجية المناسبة التي تتوافق مع الآلية الافضل لإدارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي لتحقيق رضا العملاء، كما توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين إدارة المخاطر ورضا المستفيدين، وأشارت إلى وجود تأثير ايجابي لأبعاد إدارة المخاطر في رضا الزبائن. أوصت الدراسة بتوفير الرقابة التأمينية الفعالة الخاصة بمراجعة خدمات التأمين الاجتماعي لزيادة الثقة بين الزبائن وهيكلها، من أجل إعادة الثقة لدى الزبائن، وتوسيع إدراك مفهوم إدارة المخاطر من قاعدة المشتركين في مؤسسات التأمين الاجتماعي.
الدراسة	(عباس، ٢٠١٨)
أهداف الدراسة	التعرف على مفهوم التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم الجامعي. تحديد أبعاد التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم الجامعي. الكشف عن أساليب تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم الجامعي. تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي قد تعين على تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم الجامعي.
المتغير المستقل	التميز المؤسسي
المتغير التابع	مؤسسات التعليم الجامعي
منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	خلص البحث إلى أن التميز المؤسسي هو حالة من التفوق والإنجاز التي تتميز بها المؤسسات عن غيرها، وتتحقق من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية.

حدد البحث أبعاد التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم الجامعي، وهي: الأداء الأكاديمي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والإدارة الاستراتيجية، والبنية التحتية. أشار البحث إلى مجموعة من الأساليب التي يمكن من خلالها تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم الجامعي، وهي: التركيز على الجودة، والابتكار، والقيادة الفاعلة، والتعاون والشراكات، والتعلم المستمر. قدم البحث مجموعة من التوصيات والمقترحات التي قد تعين على تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم الجامعي، وهي: تطوير معايير التميز المؤسسي لمؤسسات التعليم الجامعي. توفير التمويل اللازم لتحقيق التميز المؤسسي. بناء قدرات العاملين في مؤسسات التعليم الجامعي على تحقيق التميز المؤسسي. تعزيز الشراكات بين مؤسسات التعليم الجامعي والمجتمع.	
(عباس، ٢٠٢٢)	الدراسة
التعرف على المتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة في جمهورية مصر العربية. تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة لتطبيق التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة في مصر. اقتراح آليات لتطبيق التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة في مصر.	أهداف الدراسة
تطبيق التميز المؤسسي	المتغير المستقل
درجة توفر متطلبات تطبيق المعايير المؤسسية بمدارس التربية الخاصة في مصر.	المتغير التابع
اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
جاءت درجة توفر متطلبات تطبيق معايير التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة في مصر بدرجة ضعيفة لجميع محاور الاستبانة (الإدارة المؤسسية المتميزة، إدارة العمليات،	أهم النتائج والتوصيات

إدارة المستفيدين، إدارة الموارد البشرية، التعليم والتعلم، إدارة العلاقات والموارد، إدارة العلاقات والموارد، المعلم المتميز، نتائج الأداء). التوصيات ضرورة إعادة هيكلة التنظيم الإداري لمدارس التربية الخاصة للوصول إلى التميز المؤسسي ومواجهة التغيرات المحيطة من توجّه العالم كامل بعد جائحة (COVID-19) إلى التعلم عن بعد، والمنصات التعليمية. العمل على توفير برامج مطوّرة لتنمية مصادر التمويل وتنوعها بمدارس التربية الخاصة.	
(حسين، ٢٠١٤)	الدراسة
تعريف قياس الأداء وبيان أهميته. توضيح مفهوم الجودة الشاملة ومراحل تطويرها وتطبيقاتها. استعراض مؤشرات ومعايير قياس الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات. شرح نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM. 2013) ومكوناته ومنطق رادار. تقديم دراسة حالة عن تطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM. 2013) في الشركة السودانية للتوليد الحراري.	أهداف الدراسة
نموذج التميز للمؤسسة	المتغير المستقل
الأداء التنظيمي.	المتغير التابع
اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: قياس الأداء هو آلية مهمة لتقييم مدى تقدم المنظمة تجاه تحقيق أهدافها التنظيمية. الجودة الشاملة هي نهج إداري يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل مستمر. نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM. 2013) هو نموذج متكامل لتقييم الأداء التنظيمي.	أهم النتائج والتوصيات

أما أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة فهي: ضرورة تطبيق نظم قياس الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات. ضرورة الاستفادة من نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM. 2013) في تقييم أداء المكتبات ومراكز المعلومات.	
الدراسات الأجنبية	
الدراسة	Naeem, et al , (2018)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير تخطيط المشروع في نجاح المشروع والدور الوسيط لإدارة المخاطر والدور المعدل الثقافة المنظمة .
المتغير المستقل	تخطيط المشروع
المتغير التابع	نجاح المشروع
المتغير الوسيط	إدارة المخاطر
الدور المعدل	الثقافة المنظمة
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي .
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة وثيقة بين تخطيط المشروع ونجاحه، وأن التخطيط الأفضل في المرحلة المبكرة من دورة حياة المشروع يؤثر بشكل إيجابي على النتيجة النهائية للمشروع. كما أوضحت الدراسة أهمية دور إدارة المخاطر في ربط العلاقة بين تخطيط المشروع ونجاحه. فعلى الرغم من أن التخطيط الجيد يمثل عاملاً هاماً لتحقيق النجاح، إلا أن إدارة المخاطر تعتبر أساسية لتحقيق هذا النجاح من خلال تقليل المخاطر والتعامل معها بفعالية. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن ثقافة المنظمة لا تعدل العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع. يعني ذلك أن الثقافة المؤسسية للمنظمة ليست عاملاً مؤثراً في تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشروع. ومن ثم، فمن المهم دمج الاختلافات الثقافية وتبني إستراتيجيات إدارية متكاملة لضمان نجاح المشاريع.
الدراسة	(2021. Dandage et al)

أهداف الدراسة	سعت الدراسة لمعرفة علاقة إدارة مخاطر المشروع، وإدارة الموارد البشرية لإنجاح المشاريع الدولية، حيث تفترض الدراسة أن إدارة مخاطر المشروع وإدارة الموارد البشرية هما العاملين الأساسيان العوامل نجاح إدارة المشاريع الدولية، كما هدفت الدراسة الى تحديد معوقات الموارد البشرية، وتطوير نموذج هجين لإدارة المخاطر وإعداد استراتيجيات للتغلب على معوقات الموارد البشرية في فاعلية إدارة المخاطر في المشاريع الدولية .
المتغير المستقل	إدارة الموارد البشرية
المتغير التابع	إدارة المخاطر
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على الأسلوب التجريبي
أهم النتائج والتوصيات	كشف نتائج التحليل أن تسعه من معوقات الموارد البشرية كانت مسببة للمخاطر في المشاريع الدولية، وان نموذج الدراسة ساهم في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية في التغلب على تلك المعوقات، وان إطار العمل الهجين كان له تأثير واضح في معوقات الموارد البشرية المسببة.
الدراسة	(Al-Awadi, ٢٠٢٠).
أهداف الدراسة	معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية. تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة التنظيمية والتميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية. تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة البشرية الوظيفية والتميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية. تحديد العلاقة بين إدارة معرفة العملاء والتميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية.
المتغير المستقل	إدارة المعرفة

المتغير التابع	التميز المؤسسي.
منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	وجود دور وتأثير بين إدارة المعرفة التنظيمية والتميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية. وجود علاقة ارتباط ودور لإدارة المعرفة البشرية الوظيفية والتميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية. وجود علاقة ارتباط ودور لإدارة معرفة العملاء بالشركات الدولية الكويتية. أهم التوصيات وضع خطة تدريبية فعالة لنشر ثقافة إدارة المعرفة والتميز المؤسسي على كافة مستويات الشركات من الناحية التنظيمية والناحية البشرية. وضع خطة استراتيجية متكاملة لإدارة المعرفة تشتمل على أبعاد المعرفة التنظيمية والمعرفة البشرية والمعرفة المتعلقة بالعملاء. تفعيل الدور القيادي لدعم إجراءات إدارة المعرفة والتميز المؤسسي. توفير بيئة مناسبة لتفعيل إمكانات ونتائج التميز المؤسسي.
الدراسة	. (Ali. ٢٠١٩)
أهداف الدراسة	الكشف عن دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي. دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتميز المؤسسي. تحديد أهم أبعاد القيادة الأخلاقية التي تؤثر على التميز المؤسسي
المتغير المستقل	القيادة الأخلاقية
المتغير التابع	التميز المؤسسي
منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والتميز المؤسسي.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية الأربعة (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية الوظائف النمطية) في ممارسات القيادة الأخلاقية، حيث جاءت هذه الفروق لصالح الإدارة العليا.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية الأربعة في تقييم العاملين لبعد الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد، حيث جاءت هذه الفروق لصالح الإدارة العليا.

التوصيات

ضرورة الاهتمام بالقيادة الأخلاقية في المؤسسات، ونشر ثقافة الأخلاقيات بين العاملين. ضرورة التأكيد على أهمية الاتصالات المفتوحة والصريحة بين القادة والعاملين.

المراجع

المراجع العربية:-

- الجرايدة، تيسير عايد سلامة، و العوامل، حمدان سالم حسين. (٢٠٢١). أثر تنمية الموارد البشرية في التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في المؤسسات العامة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1302695>
- عوض، راما محمود جوهر، و خشمان، أيسر محمد علي. (٢٠٢٢). أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الخاصة بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الدغبي، هيفاء راشد، و الجوازنة، بهجت عيد. (٢٠١٩). التمكين الإداري في التميز المؤسسي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/975624>
- بلغنامي، نجاة وسيلة، وبلعيدى، كمال (٢٠٢٠). أهمية منهجية ادارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي على المشتركين. المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، ١٤ (٢)، ٥٢٦-٥٤٥.
- الأرنؤوط، منال محمد تيسير محمد خير، و الحوامدة، حمزة محمد. (٢٠٢٢). دور التخطيط التكتيكي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة على مجموعة لافارج باطون الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1305372>
- أبو حمادة، عبد الموجود عبد الله، ونصار، حمدي جابر محمد. (٢٠١٦). ريادة الأعمال وجودة الخدمات الصحية داخل المستشفيات الحكومية بمنطقة تبوك. مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الاسلامي، مج ٢٠، ع ٥٨٤، ١٩٩ - ٢٥٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/802771>
- الأرنؤوط، منال محمد تيسير محمد خير، و الحوامدة، حمزة محمد. (٢٠٢٢). دور التخطيط التكتيكي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة على مجموعة لافارج باطون الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1305372>

- بدوان، خالد واصف محمد، والرقاد، محمد عبد الكريم سالم. (٢٠٢٠). أثر ممارسات إدارة المخاطر في جودة الرعاية الصحية في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية للخدمات العامة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1053474>
- بالشيوه، لحسن عبدالله. (٢٠١٦). روائع التميز المؤسسي والاعتماد الأكاديمي: دراسة استشرافية لمتطلبات تميز مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي. المجلة العربية للجودة والتميز، مج ٣، ٢٤ ، ٢١ - ٤٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/900704>
- حسين، إبراهيم عثمان عبدالرحمن. (٢٠١٤). المفاهيم لجودة الأداء و التميز المؤسسي: إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM.2013. المؤتمر الخامس والعشرون: جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف، تونس: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (أعلم) و دار الكتب الوطنية، ٨٧ - ١١١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/651764>
- الدغمي، هيفاء راشد، و الجوازنة، بهجت عيد. (٢٠١٩). التمكين الإداري في التميز المؤسسي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/975624>
- عباس، ياسر ميمون. (٢٠١٨). تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية. المجلة الدولية لضمان الجودة، مج ١، ٢٤ ، ١٠٩ - ١١٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/968697>
- عباس، آمال العريايوي مهدي، محمد، عبدالسلام الشبراوي عباس، و إسماعيل، شيرين عبدالجواد أحمد. (٢٠٢٢). التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة. مجلة كلية التربية، ع ٤٠ ، ١٣٩ - ١٦١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1333839>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Al-Awadi, Adel Khairallah Nasser bin Abdullah, and Al-Awadi, Fayza Khairallah Nasser bin Abdullah. (2020). The role of knowledge management in achieving institutional excellence: an applied study on a sample of Kuwaiti international companies. Al-Andalus Journal of Humanities and Social Sciences, No. 31, 223-253. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1053898>

- Ali, Hisham Fawzi Abbas. (2019). The role of ethical leadership in achieving institutional excellence: a case study on the Middle East Oil Refining Company - MIDOR. Scientific Journal of Business and Environmental Studies, Volume 10, No. 1, 531 - 615. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/971777>
- Dandage, Rahul Vishwanath, Rane, Santosh B., & Mantha, S. S. (2021). Modelling human resource dimension of international project risk management. Journal of Global Operations and Strategic Sourcing, <https://doi.org/10.1108/JGOSS-11-2019-0065>
- Naeem, S., Khanzada, B., Mubashir, T., & Sohail, H. (2018). Impact of project planning on project success with mediating role of risk management and moderating role of Hirth, R., Walsh, K.

Mid-Ocean University



College of Management

Specialization in risk Management

**The Impact of Risk Management on Organizational
Excellence: An Empirical Study on Commercial Banks Operating in
Riyadh City.**

Preparation:

Dlaim Saeed Abuhamed 232001159

Lujain yousef alaenzi 232002657

Nawal hejji Alanazi 232002107

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024