

أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي الدور الوسيط لذكاء  
الأعمال دراسة تطبيقية على الشركات الحكومية بالمملكة  
العربية السعودية.

مشروع تخرج

إعداد

خالد ابراهيم الخالدي 232001183

أثير تركي العقيل 232001117

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

1445هـ/2024م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

إلى أبي وامي

فلولاهما لما وجدت في الحياة،

ومنهما تعلمت الصمود وحب الحياة،

مهما كانت العقبات والصعوبات

أهديكم بحثي المتواضع

# شكر ونفقات

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

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى

الأستاذ الدكتور / وليد عبد الجواد سليمان صديق

الأستاذ الدكتور / الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

، على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في

جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

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

المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي بوجود ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ، و توزيع الاستبانة على عينة الدراسة واسترداد 270 استبانة صالحة للتحليل.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها خاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، كما يوجد أثر لإدارة المخاطر بأبعادها مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في ذكاء الأعمال في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. ويوجد أثر لذكاء الأعمال في الأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. ويوجد أثر لإدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. من خلال تفعيل دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط.

وأوصت الدراسة بضرورة الحرص على تحديث شبكة الإنترنت في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية. كما إن على إدارات الشركات الاهتمام برفع مستوى الأداء الاستراتيجي من خلال القيام بتحسين المستمر في الأداء المالي، بالإضافة إلى معالجة ملاحظات وشكاوي العملاء من قبل الإدارة، وأن تتميز الخدمات المقدمة في الشركة عن ما تقدمه الشركات المنافسة من خدمات، وأن تحرص إدارة الشركة على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لديها.

الكلمات الافتتاحية: إدارة المخاطر، الأداء الاستراتيجي، ذكاء الأعمال، الشركات الحكومية

## قائمة المحتويات

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| بسم الله الرحمن الرحيم.....            | ب  |
| إهداء.....                             | ج  |
| شكرو وتقدير.....                       | د  |
| المستخلص.....                          | هـ |
| قائمة المحتويات.....                   | و  |
| قائمة الجداول.....                     | ي  |
| قائمة الأشكال.....                     | ل  |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة..... | 1  |
| 1,1 المقدمة:.....                      | 1  |
| 2.1 مشكلة الدراسة.....                 | 2  |
| 3.1 أهمية الدراسة:.....                | 3  |
| ⑦ الأهمية العلمية.....                 | 3  |
| ⑦ الأهمية العملية.....                 | 3  |
| 5.1 أسئلة الدراسة.....                 | 5  |
| 7.1 نموذج الدراسة.....                 | 6  |
| 8.1 أسباب اختيار الموضوع.....          | 7  |
| 9.1 المنهجية:.....                     | 7  |
| 10.1 حدود الدراسة.....                 | 8  |
| 11.1 الدراسات السابقة.....             | 9  |
| الفصل الثاني : الاطار النظري.....      | 19 |

|         |                                                   |
|---------|---------------------------------------------------|
| 19..... | المبحث الأول: إدارة المخاطر                       |
| 19..... | تمهيد:                                            |
| 19..... | 1.1.2 تعريف إدارة المخاطر:                        |
| 20..... | 2.1.2 أنواع المخاطر                               |
| 21..... | 3.1.2 تصنيف المخاطر                               |
| 22..... | 4.1.2 أهمية إدارة المخاطر                         |
| 23..... | 5.1.2 أهداف إدارة المخاطر                         |
| 23..... | 6.1.2 تقنيات (أدوات) إدارة المخاطر                |
| 24..... | 7.1.2 أبعاد إدارة المخاطر                         |
| 27..... | المبحث الثاني: الأداء الاستراتيجي                 |
| 27..... | 1.2.2 تمهيد                                       |
| 27..... | 2.2.2 مفهوم الأداء الاستراتيجي                    |
| 28..... | 3.2.2 أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي              |
| 29..... | 4.2.2 العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء الاستراتيجي |
| 30..... | 5.2.2 إدارة الأداء الاستراتيجي                    |
| 31..... | 6.2.2 فوائد الأداء الاستراتيجي                    |
| 31..... | 7.2.2 مظاهر الأداء الاستراتيجي                    |
| 36..... | المبحث الثالث: ذكاء الأعمال                       |
| 36..... | تمهيد                                             |
| 36..... | 1.3.2 مفهوم ذكاء الأعمال                          |

|    |                                                          |
|----|----------------------------------------------------------|
| 37 | 2.3.2 أهمية ذكاء الأعمال.....                            |
| 39 | 3.3.2 أهداف ذكاء الأعمال.....                            |
| 40 | 4.3.2 خصائص ذكاء الأعمال.....                            |
| 41 | الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات.....                   |
| 41 | 1-3 منهجية الدراسة.....                                  |
| 41 | 2-3 مجتمع وعينة الدراسة.....                             |
| 41 | 4-3 صدق وثبات أداة الدراسة:.....                         |
| 41 | أولاً: إدارة المخاطر.....                                |
| 45 | ثانياً: الأداء الاستراتيجي.....                          |
| 49 | ثالثاً: ذكاء الأعمال.....                                |
| 52 | 5-3 اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity..... |
| 53 | 6-3 اختبار الارتباط الذاتي Autocorrelation.....          |
| 54 | 7-3 الأساليب الإحصائية:.....                             |
| 55 | الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....       |
| 55 | 1.4 تمهيد.....                                           |
| 55 | 2.4 تحليل خصائص عينة الدراسة.....                        |
| 60 | 3-4 الإجابة عن أسئلة الدراسة.....                        |
| 75 | 4-4 اختبار فرضيات الدراسة.....                           |
| 85 | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....                     |
| 85 | 1-5 النتائج.....                                         |
| 87 | 2-5 التوصيات.....                                        |

|         |                           |
|---------|---------------------------|
| 89..... | Abstract                  |
| 90..... | المراجع                   |
| 90..... | أولاً: المراجع العربية:   |
| 93..... | ثانياً: المراجع الأجنبية: |
| A.....  | الملاحق                   |
| B.....  | استمارة استبيان           |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الجدول | اسم الجدول                                                               | رقم<br>الصفحة |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------|
| (1)           | الجدول رقم ( 1 ) نتائج التحليل العاملي لمتغير مخاطر الوثائق              | 42            |
| (2)           | الجدول رقم (2) نتائج التحليل العاملي لمتغير مخاطر السمعة<br>التنظيمية    | 43            |
| (3)           | الجدول رقم ( 3 ) نتائج التحليل العاملي لمتغير مخاطر الثقافة<br>التنظيمية | 44            |
| (4)           | الجدول رقم (4) نتائج التحليل العاملي لمتغير مخاطر الموارد البشرية        | 45            |
| (5)           | الجدول رقم (5) نتائج التحليل العاملي لمتغير المحور المالي                | 46            |
| (6)           | الجدول رقم (6) نتائج التحليل العاملي لمتغير محور الزبائن                 | 47            |
| (7)           | الجدول رقم (7) نتائج التحليل العاملي لمتغير محور العمليات<br>الداخلية    | 48            |
| (8)           | الجدول رقم (8) نتائج التحليل العاملي لمتغير محور التعلم والنمو           | 49            |
| (9)           | الجدول رقم (9) نتائج التحليل العاملي لمتغير ذكاء الأعمال                 | 50            |
| (10)          | الجدول (10) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة                   | 51            |
| (11)          | الجدول (11) مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة                           | 52            |
| (12)          | الجدول (12) نتائج اختبائي VIF و Tolerance                                | 53            |
| (13)          | جدول رقم (13) اختبار (Durbin-Watson Test)                                | 54            |
| (14)          | الجدول (14) وصف متغير النوع الاجتماعي                                    | 56            |
| (15)          | الجدول (15) وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي                     | 57            |
| (16)          | الجدول (16) وصف متغير العمر                                              | 58            |
| (17)          | الجدول (17) وصف متغير الخبرة العملية                                     | 60            |
| (18)          | الجدول (18) وصف متغير المستوى الوظيفي                                    | 61            |

|    |                                                     |      |
|----|-----------------------------------------------------|------|
| 62 | الجدول (19) الإحصاء الوصفي لمتغير مخاطر الوثائق     | (19) |
| 64 | الجدول (20) الإحصاء الوصفي لمخاطر السمعة التنظيمية  | (20) |
| 65 | الجدول (21) الإحصاء الوصفي لمخاطر الثقافة التنظيمية | (21) |
| 67 | الجدول (22): الإحصاء الوصفي لمخاطر الموارد البشرية  | (22) |
| 69 | الجدول (23): الإحصاء الوصفي لذكاء الأعمال           | (23) |
| 71 | الجدول (24): الإحصاء الوصفي للمحور المالي           | (24) |
| 72 | الجدول (25) الإحصاء الوصفي لمحور الزبائن            | (25) |
| 74 | الجدول (26) الإحصاء الوصفي لمحور العمليات الداخلية  | (26) |
| 75 | الجدول (27): الإحصاء الوصفي لمحور التعلم والنمو     | (27) |
| 77 | الجدول (28) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى    | (28) |
| 79 | الجدول (29) نتائج اختبار Ho1.1                      | (29) |
| 80 | الجدول (30) نتائج اختبار Ho1.2                      | (30) |
| 81 | الجدول (31) نتائج اختبار Ho1.3                      | (31) |
| 82 | الجدول (32): نتائج اختبار Ho1.4                     | (32) |
| 83 | الجدول (33) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية   | (33) |
| 84 | الجدول (34): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة  | (34) |
| 85 | الجدول (35) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة   | (35) |
| 86 | الجدول (36) معاملات الأثر المباشر وغير المباشر      | (36) |

## قائمة الأشكال

| رقم<br>الصفحة | اسم الشكل                                            | رقم<br>الشكل |
|---------------|------------------------------------------------------|--------------|
| 57            | الشكل (1) وصف متغير النوع الاجتماعي                  | (1)          |
| 58            | الشكل (2) وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل التعليمي | (2)          |
| 59            | الشكل (3) وصف متغير العمر                            | (3)          |
| 60            | الشكل (4) وصف متغير عدد سنوات الخبرة                 | (4)          |
| 61            | الشكل (5) وصف متغير المستوى الوظيفي                  | (5)          |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1,1 المقدمة:

يُعد موضوع الأداء الإستراتيجي وإدارته من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين مختلف المجالات والاتجاهات الفكرية، سواء في علم الاجتماع، أو الهندسة، أو الإدارة، حيث إن الاهتمام بالأداء الإستراتيجي ينبع من أهميته للشركات بشكل عام؛ من أجل تحقيق أهدافها وإستراتيجياتها في ظل بيئة أعمال تتصف بالتطور والتغير السريعين.

ويُمثل الأداء الإستراتيجي نظامًا إداريًا متكاملًا يسهم في مساعدة الشركة على تحويل إستراتيجياته ورؤيته إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية ذات العلاقة في ما بينها، حيث إن الأداء الإستراتيجي يتجاوز مرحلة تقييم الشركات من خلال قوائمها المالية فقط إلى عملية تقييم متكاملة لجميع أنشطته وإستراتيجياته.

بالإضافة إلى أن الأداء الإستراتيجي يُمثل نموذج قياس الأداء بشكل متكامل في الشركة، وذلك من خلال ربط الأبعاد الخمسة للأداء مع إستراتيجية الشركة، وهذه الأبعاد تتمثل في: البعد المالي بعد العملاء الخارجين بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، والبعد البيئي والاجتماعي، لذلك فإن الأداء الإستراتيجي للمنظمة يتحقق إلا من خلال توافر هذه الأبعاد معًا. (كرومي، 2021)

وبطبيعة الحال في قطاع الأعمال لا يوجد عمل وإنجاز دون أن يكون محفوفًا بمجموعة من المخاطر، لذا تنبّه الكثير من الشركات في قطاعات الأعمال المختلفة إلى مفهوم إدارة المخاطر، التي تُعد 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 في التطوير. (المجالي والحواجة، 2020)

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 تتوضَّح 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 ، فضلاً عن حماية تلك الموارد من الأخطار المحتملة.(الجمال العيطان،2023)

وحتى تحقق الشركات أداءات متميزة على المستوى الإستراتيجي فلا بد لها من امتلاكها مجموعة من القدرات الإستراتيجية تميزها عن غيرها من الشركات الأخرى المنافسة، لذا برز ذكاء الأعمال كأداة فاعلة في توجيه المنظمة نحو تحقيق الأهداف على المدى البعيد، والمحافظة على مكانتها وقراءة مستقبلها وتمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة والتكيف مع التغيرات التي تحيط بها، وبدأت المنظمات تدرك أهمية ذكاء الأعمال وبدأت التكيف معه وتدريب قياداتها على تنمية عناصره وإدارته بفاعلية ضمن إستراتيجية المنظمة.(الغريب،2022)

ومن هنا كان الأساس في رسم معالم هذا الموضوع من خلال ربطه مع الأداء الاستراتيجي. ولقد ساعد بروز ذكاء الأعمال في مجال قطاعات الأعمال إلى مواجهة مشاكل والتحديات بفرضه العمل بآليات جديدة وتبني المداخل الإستراتيجية لاستباق الأزمات والتهيؤ لمواجهتها قبل وقوعها فتحول نشاط تلك المنظمات إلى نشاط استباقي، ولهذا كانت الشركات الحكومية من القطاعات التي واكبت هذه التطورات لتطوير أدائها والتحسين من نشاطاتها ، إذ حرصت على الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات وبما يوفر أساس متين لبناء تقنيات ذكاء الأعمال متميزة، الأمر الذي حمل تلك الشركات تكاليف عالية دون أن يكون هناك مؤشر واضح ودقيق على مدى مساهمة ذلك في تحقيق أداء بمستوى مرتفع في ظل التنافسية العالية.

## 2.1 مشكلة الدراسة

يُعد الأداء الإستراتيجي عُنْصراً مُثيراً للجدل، حيث لا يزال من أكثر الموضوعات التي لم تحظ برضا عام وكامل؛ وذلك بسبب تنوع واختلاف العوامل التي تؤثر على طبيعة ومستوى الأداء الإستراتيجي في الشركات الحكومية بسبب العلاقات المعقدة التي تفرضها التطورات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال،

مما يتطلب على الشركات مواجهتها بوسائل وأساليب أكثر فاعلية وكفاءة من خلال تحديد العوامل المؤثرة على أدائها الإستراتيجي.

لذلك فإن هذه الدراسة حاولت البحث في دراسة أثر على الأداء الاستراتيجي وتحديد العوامل المؤثرة فيه من خلال دراسة المخاطر وإدارتها بوصفها عنصراً مهماً في صياغة إستراتيجية الشركة وترجمة هذه الإستراتيجيات إلى أهداف على أرض الواقع، بالإضافة إلى دراسة دور ذكاء الأعمال في الأداء الإستراتيجي لما تمثله هذه القدرات من ضرورة حتمية للشركات الحكومية من أجل المحافظة على مكانتها واستمراريتها.

، ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي: ما أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي الدور الوسيط لذكاء الأعمال دراسة تطبيقية على الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ؟

### 3.1. أهمية الدراسة:

#### ➤ الأهمية العلمية

- تتناول الدراسة موضوعاً هاماً يؤثر بشكل مباشر على الأداء الاستراتيجي . حيث تواجه الشركات الحكومية العديد من المخاطر، مثل مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية). ولذلك، فإن إدارة المخاطر من أهم العناصر التي تساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي.
- تقدم الدراسة إضافة إلى الفهم النظري حول علاقة إدارة المخاطر والأداء الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية .
- يمكن أن تساهم في تطوير نماذج الأعمال والنظريات ذات الصلة في مجال إدارة المخاطر والأعمال.
- تسهم النتائج والتوصيات في إثراء الأدب العلمي حول إدارة المخاطر والأداء الاستراتيجي، مما يقدم للمجتمع الأكاديمي مصدراً غنياً من البيانات والتحليلات.

#### ➤ الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية للبحث في أنه :

- توفر الدراسات العملية إرشادات عملية لقادة الشركات ومديري المخاطر حول كيفية تحسين إدارة المخاطر وتعزيز الأداء الاستراتيجي.
- تقدم توصيات ملموسة وقابلة للتطبيق لتحسين العمليات والاستراتيجيات المتبعة في المؤسسات الحكومية.
- تساعد الدراسات العملية في تحديد الممارسات الفعالة في إدارة المخاطر التي تساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي وتقليل المخاطر المحتملة
- تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال دراسة العمليات والسياسات والتقنيات المستخدمة في إدارة المخاطر داخل المؤسسات الحكومية.

#### 4,1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط، وتتفرع منها عدة أهداف فرعية كالتالي :

- تحليل علاقة إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) مع الأداء الاستراتيجي للشركات الحكومية .
- تقييم تأثير مختلف أبعاد إدارة المخاطر على أبعاد الأداء الاستراتيجي في الشركات (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو).
- فحص دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء الاستراتيجي، وتحديد مدى تأثيره على هذه العلاقة.
- تقديم توصيات عملية لتحسين إدارة المخاطر وتعزيز الأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية بناءً على النتائج البحثية.

## 5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول: ما هو تأثير إدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) على الأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- ما هي العلاقة بين مختلف أبعاد إدارة المخاطر (مثل مخاطر الوثائق، ومخاطر السمعة التنظيمية) وأبعاد الأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية ؟
- كيف يمكن تقييم تأثير كل بعد من أبعاد إدارة المخاطر على مختلف محاور الأداء الاستراتيجي (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو)؟
- ما هو الدور الذي يلعبه ذكاء الأعمال في توسيع أو تضيق العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية ؟
- كيف يمكن تحسين إدارة المخاطر في الشركات الحكومية من خلال تفعيل دور ذكاء الأعمال؟
- ما هي التوصيات العملية التي يمكن اقتراحها لقادة الشركات والمسؤولين لتحسين إدارة المخاطر وتعزيز الأداء الاستراتيجي؟

## 6.1 فرضيات الدراسة

يمكن تحقيق غرض الدراسة عن طريق اختيار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا 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) في الأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمخاطر الوثائق في الأداء الاستراتيجي للشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمخاطر السمعة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمخاطر الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمخاطر الثقافة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا 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 في ذكاء الأعمال في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لذكاء الأعمال في الأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية من خلال تفعيل دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط.

## 7.1 نموذج الدراسة

- يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية من خلال تفعيل دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط ويتضمن المتغيرات التالية:
- المتغير المستقل: إدارة المخاطر (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية)

- المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي بأبعاده ( المحور المالي - محور العملاء - محور

العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو)

- المتغير الوسيط: ذكاء الأعمال

## 8.1 أسباب اختيار الموضوع

### ➤ الدوافع الموضوعية:

- دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء الاستراتيجي ذات أهمية كبيرة على الصعيدين المؤسسي والاقتصادي، مما يعني أن نتائج الدراسة قد تكون ذات تأثير اجتماعي هام.
- هناك احتياجات سوقية لفهم أفضل لكيفية إدارة المخاطر وتحسين الأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية ، وقد تكون الدراسة استجابة لهذه الاحتياجات.
- تساهم الدراسة في توجيه السياسات والممارسات العملية في الشركات الحكومية بشكل عام، وبالتالي في تحسين الأداء والمرونة في النظام الحكومي .

### ➤ الدوافع الذاتية:

- هناك اهتمام الشخصي بموضوع إدارة المخاطر والأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية ظلراً لأهميتها في القطاع الحكومية وتأثيرها على الاقتصاد والمجتمع.
- رغبة الباحث في التعمق الأكاديمي لفهم العلاقات النظرية والتطبيقية بين المتغيرات المختلفة في موضوع الدراسة.
- قد تكون الدراسة فرصة للباحث لتطوير مهاراته البحثية والتحليلية والتواصلية من خلال تنفيذ البحث وكتابة الدراسة .

## 9.1 المنهجية:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف علي دور أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية 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 و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة

### أدوات الدراسة:

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

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الشركات الحكومية، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

### 10.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس أثر إدارة المخاطر (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في الأداء الاستراتيجي بأبعاده (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية-محور التعلم والنمو) من خلال تفعيل دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط ,
- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية
- حدود زمانية: اقتصرَت الدراسة خلال العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية: اقتصرَت الدراسة علي العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

## 11.1 الدراسات السابقة

### الدراسات العربية

| الدراسة               | الرشيدى (2023)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تؤديه الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي. وتكمن أهمية البحث من خلال تقديم إطار نظري من لربط أبعاد الذكاء الاستراتيجي وبيان مدى تأثيرها لتحسين الأداء.                                                                                                                                                                                                                                                          |
| المتغير المستقل       | (الذكاء الاستراتيجي) بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية الشراكة، الدافعية)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| المتغير التابع        | الأداء الاستراتيجي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| منهجية البحث          | اعتمد البحث على المنهج الوصفي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| أهم النتائج والتوصيات | ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث هي وجود تأثير للمتغير المستجيب (الذكاء الاستراتيجي) بمجموع أبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية الشراكة، الدافعية) في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)، وختم البحث بمجموعة من التوصيات أهمها تعزيز الذكاء الاستراتيجي في المنظمات كأداة لجمع وتحليل المعلومات الذي بدورها سيسهم ويساعد في بناء قدرات وقابليات الموظفين وتمكنهم من تطوير خططهم وأفكارهم المستقبلية عند تقديم الخدمة في المنظمات. |
| الدراسة               | عوض وخشمان (2022)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده تفكير النظم الحداثي الرؤية المستقبلية الشراكة في ادارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر الاستجابة للمخاطر في المستشفيات الخاصة الاردنية العاملة في العاصمة عمان.                                                                                                                                                                                                      |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المتغير المستقل | للذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( تفكير النظم الحداث الرؤية المستقبلية الشراكة)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| المتغير التابع  | ادارة المخاطر بأبعاده (تحديد المخاطر, تحليل المخاطر, تقييم المخاطر الاستجابة للمخاطر)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| منهجية البحث    | <p>تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الكمي, تكون مجتمع الدراسة من (11) مستشفى يعمل بها (188) مديراً ومشرفاً ورئيس قسم في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتشغيلية اعتمدت هذه الدراسة أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، والمكونة من (188) موظفا وموظفة وهم جميع موظفي الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية في تلك المستشفيات</p> <p>توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أهمها: ارتفاع الأهمية النسبية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده حيث بلغت (4.110), وبلغت الأهمية النسبية لإدارة المخاطر (4.135) و ايضا كانت مرتفعة.</p> <p>كما أظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( تفكير النظم الحداث الرؤية المستقبلية الشراكة في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة؛ كما أنه يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( تفكير النظم الحداث الرؤية المستقبلية الشراكة في إدارة المخاطر بأبعادها منفردة.</p> <p>خرجت الدراسة بعدة توصيات من بينها ضرورة الاهتمام بالعمل بمبدأ الذكاء الاستراتيجي عند وضع الخطة المستقبلية والرؤية المستقبلية؛ وكذلك العمل على استحداث دوائر خاصة بتقييم المخاطر وتصنيفها وترتيبها على حسب درجة التأثير.</p> |
| الدراسة         | بكوش وبوغازي (2022)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أهداف الدراسة         | هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة بيكو، من خلال التعرف على أساسيات إدارة المخاطر، وإبراز الدور الذي تؤديه في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها                                                                                                     |
| المتغير المستقل       | إدارة المخاطر                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| المتغير التابع        | الميزة التنافسية المستدامة                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| منهجية البحث          | تم تطوير استبانة لمعرفة وقياس تأثير إدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة بيكو من خلال توزيعها على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة، معتمدين على المنهج الوصفي لكونه ملائم لعرض المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة، مع الاستعانة بالمنهج التحليلي لمعرفة أثر إدارة المخاطر على الميزة التنافسية |
| أهم النتائج والتوصيات | توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدارة المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة بيكو. ومن أهم التوصيات المقدمة تعزيز فعالية إدارة المخاطر لما لها أهمية بالغة في اكتساب التميز.                                                                           |
| الدراسة               | إبراهيم وعوض (2022)                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| أهداف الدراسة         | هدف الدراسة هو التعرف على أثر القيادة والإبداع على الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على وزارة الطيران المدني المصري.                                                                                                                                                                                          |
| المتغير المستقل       | القيادة والإبداع                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| المتغير التابع        | الأداء الاستراتيجي                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| منهجية البحث          | استخدام المنهج الوصفي التحليلي والحصول على البيانات الثانوية من خلال قائمة استقصاء تم توزيعها على مجتمع البحث باستخدام العينة العشوائية التطبيقية من موظفي الإدارة المركزية للجودة، والعاملين بالقطاع المالي وقطاع                                                                                       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| الموارد البشرية، وتم توزيع (234) قائمة استقصاء وتم استرداد (214) بنسبة استرداد (95%).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                          |
| توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة والإبداع على الأداء الاستراتيجي وأن المتوسط الحسابي يساوي (4.26)، يشير ذلك لوجود درجة اختلاف من الموافقة على فقرات المجال لذلك يعتبر ذلك المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) من قبل أفراد مجتمع البحث. أهم توصيات الدراسة هي تعميق وعي المديرين العاملين بالوزارة لمهارة القيادة والإبداع وذلك من خلال تعزيز القدرة لديهم على رسم صورة شاملة وكلية للأداء الاستراتيجي. | أهم النتائج<br>والتوصيات |
| كرومي (2021)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | الدراسة                  |
| هدف الدراسة إلى التعرف على مدى وجود أثر لممارسة التفكير الاستراتيجي على تحسين الأداء الاستراتيجي، أين تم اختيار شركة "سونلغاز" فرع ولاية بشار كنموذج للدراسة الميدانية. وقد                                                                                                                                                                                                                                                                    | أهداف الدراسة            |
| التفكير الاستراتيجي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | المتغير المستقل          |
| الأداء الاستراتيجي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | المتغير التابع           |
| اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم إعداد وتوزيع استبانة على عينة عشوائية مكونة من 33 مسؤول في الشركة، ثم تفرغ وتحليل البيانات المحصل عليها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وبالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين للانحدار تم اختبار فرضيات الدراسة                                                                                                                                              | منهجية البحث             |
| توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتفكير الاستراتيجي على تحسين الأداء الاستراتيجي لشركة "سونلغاز" فرع ولاية بشار بمستوى منخفض. لهذا أوصت الدراسة بضرورة وعي مسؤولي الشركة بأهمية التفكير الاستراتيجي، وممارسته كثقافة جماعية شاملة.                                                                                                                                                                                                                  | أهم النتائج<br>والتوصيات |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة               | الجنابي وخضير (2021)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| أهداف الدراسة         | <p>هدفت الدراسة الى التعرف الى دور الرفاهية التنظيمية والأداء الاستراتيجي من حيث علاقة الارتباط والتأثير، ومن اجل تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاتها تم اختيار الباحث عينة من الموظفين في مديرية إحصاء محافظة بابل، وهم يمثلون النخبة من موظفين مديرية إحصاء محافظة بابل من الناحية العلمية والقيادية والأكثر قدرة على تقديم الخدمات ذات المستوى العالي من المهارة والخبرة العلمية.</p> |
| المتغير المستقل       | الرفاهية التنظيمية أبعادها (الرفاهية الفكرية، الرفاهية الجسدية، الرفاهية الاجتماعية).                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| المتغير التابع        | الأداء الاستراتيجي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| منهجية البحث          | <p>اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم إعداد وتوزيع استبانة على العينة، ثم تفرغ وتحليل البيانات المحصل عليها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).</p>                                                                                                                                                                                                                                |
| أهم النتائج والتوصيات | <p>توصل البحث إلى مجموعة من النتائج النظرية والعملية، يمكن استثمار الرفاهية التنظيمية لتكون عنصراً أساسياً لتعزيز العمل الجماعي وتحقيق الصالح العام لمجموعة من القطاعات الرئيسية في المجتمع الأعمال التجارية والحكومة والمنظمات غير الربحية، الإعلام والمجتمع من خلال أبعادها (الرفاهية الفكرية، الرفاهية الجسدية، الرفاهية الاجتماعية).</p>                                                 |
| الدراسة               | أبو نصر وأخرون (2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| أهداف الدراسة         | <p>هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة، والأهداف، والاستراتيجية، السياسات) على إدارة المخاطر بأبعادها (تعريف المخاطر، فهم المخاطر، ومراقبة المخاطر، وتقييم المخاطر) في البنوك التجارية الأردنية.</p>                                                                                                                                                        |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المتغير المستقل       | التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة، والأهداف، والاستراتيجية، السياسات)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| المتغير التابع        | إدارة المخاطر بأبعادها (تعريف المخاطر، فهم المخاطر، ومراقبة المخاطر، وتقييم المخاطر)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| منهجية البحث          | واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام بتطوير استبانة تكونت من (52) فقرة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| أهم النتائج والتوصيات | توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي (الرسالة، والأهداف، والاستراتيجية، والسياسات) في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية، ووجود فروق في تصورات المبحوثين نحو إدارة المخاطر تبعا للجنس والعمر، وعدم وجود فروق لإدارة المخاطر تبعا لمتغير المؤهل التعليمي، ووجود فروق في تصورات المبحوثين نحو إدارة المخاطر تبعا للخبرة والمسمى الوظيفي. وأوصت الدراسة المديرين بضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي والسياسات التي يتم ممارستها في البنوك التجارية الأردنية، مع الاهتمام بإجراءات فهم إدارة المخاطر بشكل يحقق لهذه البنوك الوقوف على أهمية المخاطر وتحديد درجتها مع إمكانية تصنيفها لتحديد الإجراءات التي تسمح بالتحوط منها. |
| الدراسة               | إبداع وسلامة (2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| أهداف الدراسة         | هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة مخاطر الائتمان المصرفي بأبعاده (التسهيلات الائتمانية غير العاملة/ إجمالي التسهيلات الائتمانية ومخصص خسائر التسهيلات الائتمانية/ إجمالي التسهيلات الائتمانية) على الأداء المالي بأبعاده (معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية ولعائد على السهم) في البنوك التجارية الأردنية. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه مع أغراض الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان وعددها (13) بنكا، وتم                                                                                                                                                   |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| استبعاد البنوك الإسلامية الأردنية بسبب طبيعة عملها وعدم انسجام بياناتها مع طبيعة بيانات البنوك التجارية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                       |
| إدارة مخاطر الائتمان المصرفي بأبعاده (التسهيلات الائتمانية غير العاملة/ إجمالي التسهيلات الائتماني ومخصص خسائر التسهيلات الائتمانية/ إجمالي التسهيلات الائتمانية)                                                                                                                                                                                                                                                                  | المتغير المستقل       |
| الأداء المالي بأبعاده (معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية ولعائد على السهم)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | المتغير التابع        |
| اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه مع أغراض الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان وعددها (13) بنكاً، وتم استبعاد البنوك الإسلامية الأردنية بسبب طبيعة عملها وعدم انسجام بياناتها مع طبيعة بيانات البنوك التجارية.                                                                                                                                                 | منهجية البحث          |
| وقد أظهرت النتائج وجود أثر لإدارة مخاطر الائتمان المصرفي على الأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية. وفي ضوء تلك النتائج قدمت الدراسة عدة توصيات منها: العمل على وضع سياسة فعالة في منح الائتمان تحقق توازناً ما بين زيادة أرباح الشركة وخفض مخاطر عدم السداد في ظل الظروف الاقتصادية التي تعيشها المملكة، والعمل على وضع آليات مدروسة لتصنيف المخاطر الائتمانية داخل كل بنك بهدف تقليل مستوى عدم السداد من قبل العملاء المتعثرين. | أهم النتائج والتوصيات |
| الدورى والحاكم (2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | الدراسة               |
| هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط التفكير الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | أهداف الدراسة         |
| التفكير الاستراتيجي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | المتغير المستقل       |
| الأداء الاستراتيجي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | المتغير التابع        |

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>منهجية البحث</p>          | <p>اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، وصممت استبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (237) استبانة تم استرجاع (231) استبانة بنسبة استرداد بلغت (97.46%)، وللتأكد من درجة الاعتمادية في البيانات تم استخدام اختبار الفايرونيخ، واستخدام أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية لاختبار الفرضيات،</p>                                                                                                                                                                                                    |
| <p>أهم النتائج والتوصيات</p> | <p>وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة إيجابية معنوية ذات تأثير بين النمط الشامل والأداء الاستراتيجي، توجد علاقة إيجابية معنوية ذات تأثير بين النمط التخطيطي والأداء الاستراتيجي.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p>الدراسة</p>               | <p>العتوم والدوري (2020)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>أهداف الدراسة</p>         | <p>هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر ذكاء الأعمال على إدارة الأزمات في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>المتغير المستقل</p>       | <p>ذكاء الأعمال بأبعاده المجتمعة (الذكاء التنافسي، جمع وتحليل البيانات، كفاية التقنيات الاستراتيجية، إدارة أداء الأعمال)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>المتغير التابع</p>        | <p>إدارة الأزمات</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>منهجية البحث</p>          | <p>ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من خلال العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الانحدار المتعدد.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>أهم النتائج والتوصيات</p> | <p>وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال بأبعاده المجتمعة (الذكاء التنافسي، جمع وتحليل البيانات، كفاية التقنيات الاستراتيجية، إدارة أداء الأعمال) عند مستوى دلالة إحصائية على إدارة الأزمات في البنوك التجارية في مدينة عمان. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال بأبعاده المجتمعة (الذكاء التنافسي، جمع وتحليل البيانات، كفاية التقنيات الاستراتيجية) عند مستوى دلالة إحصائية على استشعار إشارات الإنذار في البنوك التجارية في مدينة عمان. ووجود أثر ذو</p> |

دلالة إحصائية لذكاء الأعمال بأبعاده المجتمعة (الذكاء التنافسي، إدارة أداء الأعمال) عند مستوى دلالة إحصائية على الاستعداد لحدوث الأزمة في البنوك التجارية في مدينة عمان. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال بأبعاده المجتمعة (جمع وتحليل البيانات، كفاية التقنيات الاستراتيجية) عند مستوى دلالة إحصائية على احتواء الأضرار (الاستجابة) في البنوك التجارية في مدينة عمان. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال بأبعاده المجتمعة (الذكاء التنافسي، جمع وتحليل البيانات، كفاية التقنيات الاستراتيجية، إدارة أداء الأعمال) عند مستوى دلالة إحصائية على استعادة النشاط في البنوك التجارية في مدينة عمان. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال بأبعاده المجتمعة (الذكاء التنافسي، كفاية التقنيات الاستراتيجية) عند مستوى دلالة إحصائية على التعلم من الأزمة في البنوك التجارية في مدينة عمان. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتعديلات على كافة الخدمات المقدمة للعملاء من قبل البنوك التجارية في مدينة عمان وذلك لتحقيق المزيد من فوائد استخدام ذكاء الأعمال.

### الدراسات الأجنبية

|                 |                                                                                                                |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة         | Zieba, Etal.(2022),                                                                                            |
| أهداف الدراسة   | تتناول هذه الدراسة تأثير إدارة مخاطر المعرفة (KRM) على استدامة المنظمات ودور الابتكار والرشاقة في هذه العلاقة. |
| المتغير المستقل | إدارة مخاطر المعرفة                                                                                            |
| المتغير التابع  | استدامة المنظمات                                                                                               |
| منهجية البحث    | تم تنفيذ استطلاع كمي بين 179 محترفاً يعملون في منظمات تعتمد على المعرفة وتتعامل مع مخاطر المعرفة وإدارتها      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <p>أظهرت النتائج أن الابتكار والرشاقة يؤثران إيجابيًا على استدامة المنظمات، وأن الرشاقة تؤثر بشكل إيجابي أيضًا على الابتكار التنظيمي. كما تم تأكيد التأثير الجزئي لإدارة مخاطر المعرفة على الابتكار والرشاقة في المنظمات. تقدم الدراسة مساهمات متعددة منها: إلى دراسة إدارة المخاطر بوجه عام من خلال توضيح دورها في استدامة المنظمات، وإلى التركيز على مخاطر المعرفة كجهود ناشئة تسلط الضوء على دور المعرفة في التنمية المستدامة للمنظمات، وإلى بناء المعرفة في مجال إدارة مخاطر المعرفة والاستدامة التنظيمية. يُعد هذا الفهم مفيدًا لتطوير المجال بشكل عام ويقدم تفكيرًا جديدًا للباحثين الذين يهتمون بموضوعات مخاطر المعرفة وإدارة المخاطر وإدارة المعرفة</p> | <p><b>أهم النتائج والتوصيات</b></p> |
| <p>Von Tamakloe,etal(2023)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p><b>الدراسة</b></p>               |
| <p>هدفت هذه الدراسة إلى فهم تأثير إدارة المخاطر على أداء البنوك التجارية في غانا.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p><b>أهداف الدراسة</b></p>         |
| <p>تأثير إدارة المخاطر</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p><b>المتغير المستقل</b></p>       |
| <p>أداء البنوك التجارية</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p><b>المتغير التابع</b></p>        |
| <p>اعتمدت الدراسة منهجاً كمياً، واستندت إلى البيانات الثانوية من البيانات المالية السنوية لسبعة بنوك تجارية مختارة</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p><b>منهجية البحث</b></p>          |
| <p>أظهرت نتائج الدراسة أن المخاطر التشغيلية كان لها تأثير ملحوظ على أداء البنوك، وأن إدارة المخاطر الكلية كان لها تأثير ملحوظ أيضاً على أداء البنوك. يُوصى بتوجيه تركيز إضافي نحو مكافحة المخاطر التشغيلية، حيث يبدو أنها تمارس تأثيراً أكبر على أداء البنوك في غانا.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p><b>أهم النتائج والتوصيات</b></p> |

## الفصل الثاني : الاطار النظري

### المبحث الأول: إدارة المخاطر

تمهيد:

نشأت إدارة المخاطر كانعكاس لاندماج التطبيقات الهندسية في بعض البرامج العسكرية والفضائية والتطبيقات النظرية المالية والتأمينية في القطاع المالي، وكانت بداية التحول من الاعتماد كلياً على إدارة التأمين إلى الاعتماد على فكر إدارة المخاطر القائم على علم الإدارة في تحليل التكلفة وتحليل العائد والقيمة المتوقعة أيضاً والمنهج العلمي بعمليات اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم اليقين أو التأكد، ولما لذلك من أثر ودور في الأداء المالي خاصة في الشركات والمنشآت الإنتاجية والشركات (إبداع، 2020).

#### 1.1.2 تعريف إدارة المخاطر:

يعتبر الخطر مفهوماً قديماً، فما أن أدرك الإنسان ووعى وجوده حتى أدرك ووعى معه الخطر، وهنا يمكننا القول بأن إدارة المخاطر تُعتبر مهمة ونشاطاً من أنشطة وعمليات المنظمات المختلفة، ولأن الخطر مهما كان في حقل مُعين يختلف عنه كثيراً في حقل آخر يُمكن أن نستخدمه أو نعرفه من منظور مجرد وبحث بأنه "موقف ما أو وضع يوجد فيه احتمالية تعرض لخسارة ويشير الخطر إلى "احتمالية ظهور عوائق وتحديات في أي مرحلة من مراحل المشروع المختلفة (Adam & Lindahl, 2019)

وإدارة المخاطر حسب (Marom, 2015) هي "الأعمال والظروف التي قد تؤثر في كل مظاهر المشروع أو الشركة من كمية ونوعية كانت أو تكلفة، وعُرفت بانها "عملية تحديد ومتابعة وتقييم وإدارة وضبط أحداث مختلفة محتملة لضمان تحقيق أهداف الشركات والمنظمات" (جميل، 2014).

كما أنها تعرف أيضاً على أنها يمكن تعريف إدارة المخاطر باختصار على أنها تأثير عدم اليقين على الأهداف. ويتضمن تحديد المخاطر وتقييمها وترتيب أولوياتها، ثم استخدام الموارد لتقليل تأثيرها السلبي أو

السيطرة عليه، بمعنى آخر، إدارة المخاطر هي عملية تطبيق تقنيات تحليل المخاطر من أجل اتخاذ قرارات أفضل بشأن استثمارات المشروع والجدول الزمني والجودة والجوانب الأخرى لإدارة المشروع. ( ابداح، 2020)

ويعرف الباحث إدارة المخاطر على أنها هي كل عملية أو ظاهرة أو نشاط بشري يمكن أن يسبب خسائر في الأرواح أو الإصابة أو غيرها من الآثار الصحية أو تلف الممتلكات أو الاضطرابات الاجتماعية والاقتصادية أو التدهور البيئي التفسيرات، يمكن أن تكون المخاطر طبيعية في الأصل، أو بشرية المنشأ، أو اجتماعية طبيعية في الأصل.

## 2.1.2 أنواع المخاطر

لقد قسّمت ناصف (2012) المخاطر إلى نوعين رئيسيين هما:

- المخاطر الملموسة وهي التي تظهر وتنتج عن أسباب إما قانونية أو مادية محددة.
- المخاطر غير الملموسة وهي التي يتم عدم الاهتمام بها أو تجاهلها لعدم القدرة على تحديدها مثل المخاطر الناتجة عن بعض العلاقات بين الأفراد ومخاطر المعرفة.

وهناك أنواع أخرى للمخاطر الخاصة بالمشروع ونذكر منها:

- مخاطر الصحة والسلامة: يتيح هذا النوع التعرف على أنواع المخاطر التي يمكن أن تحدث، مثل المخاطر الفيزيائية والكيميائية والبيولوجية، وتقييم المخاطر بإجراءات الرقابة المناسبة من أجل التأكد من شعور الموظفين بالعناية الجسدية والعقلية وأن السلامة العامة تم ضمانه. ( العقيلي، 2015)

- مخاطر السمعة: أهم ما قد تتمتع به الشركات هو السمعة الجيدة بين المستثمرين والموظفين والعملاء، حيث أن القرارات التي تتخذها المنظمة والحوادث التي تكون مسؤولة عنها يمكن أن تخلق صورة سلبية تؤثر على العلامة التجارية، لذلك عليك يجب أن يفهم التهديدات التي تتعرض لها السمعة ويعرف كيفية إدارتها. مخاطر الامتثال: هناك مجموعة من القوانين والسياسات واللوائح

والممارسات التي تضمن الممارسات التجارية الأخلاقية في الجهات الحكومية، ويجب الالتزام بهذه الالتزامات، لأنه في حالة عدم الالتزام بها، سيكون لذلك آثار مالية وقانونية، مما يشكل مخاطر تحقيق أهداف العمل. (على، 2019).

- **المخاطر التشغيلية:** هي مخاطر الخسارة الناتجة عن فشل العمليات أو الأنظمة الداخلية أو الأحداث الخارجية، مثل فشل الأزمات العالمية، وأنظمة تكنولوجيا المعلومات، والاحتيال، وخسارة الأشخاص، والتفاضي، لذلك يجب على المنظمات معرفة الأنظمة التي تعمل على إدارتها هذه المخاطر.

- **المخاطر الاستراتيجية:** إدارة الأهداف الاستراتيجية للمنظمات هي أساس النجاح والتقدم والنمو في المستقبل. تحدث المخاطر الاستراتيجية نتيجة لأسباب أو ظروف خارجية خطيرة، إلى درجة تغيير الاتجاه الاستراتيجي للعمل، مما يؤثر على نجاح أو فشل المنظمة في المستقبل. المخاطر المالية: تشير المخاطر المالية إلى تدفق الأموال داخل وخارج العمل مع خسارة مالية مفاجئة، ومعظم أنواع المخاطر لها عواقب مالية، مثل التكاليف المالية الإضافية، أو الإيرادات المفقودة، لذلك لا يمكن تحقيق أهداف أي منظمة. دون إدارة مالية سليمة.

### 3.1.2 تصنيف المخاطر

ترتبط المخاطر ارتباطاً كبيراً في هياكلها المنظمة من شركات كانت أو منشآت ومنظمات، فلا يمكن استشعارها أو تشخيصها بمعزل عن هيكلها المنظمي بشكل من الأشكال، وعادةً ما يعتبر تحديد المخاطر أمراً في غاية الصعوبة وذلك لأسباب قد تتعلق بالنواحي البشرية أو بالتقنيات والنظم المتبعة (بوقلمينة وبلعور، 2018)

أما طريقة وآلية تحديد المخاطر بناءً على التحديد وفقاً للتصنيف، فهي أسلوب يحدد ويصنف الخطر وفقاً للعوامل منها الخطر، مسبباته، درجة تأثيره وشكل مواجهته، وكمثال على هذا النوع فقد يمكننا تصنيف المخاطر التشغيلية مثلاً إلى المخاطر الناتجة عن نشاطات إجرامية كالاختيال والفساد مثلاً،

ومخاطر كالأخطاء البشرية من تزيف أو سرقات والمخاطر المهنية كالمخاطر المتعلقة بالعملاء والإهمال المهني والمسؤولية القانونية (الحمدوني واحمد، 2013).

#### 4.1.2 أهمية إدارة المخاطر

لقد أدركت المؤسسات بمختلف أحجامها أهمية إدارة المخاطر، باعتبارها عاملاً أساسياً في الحفاظ على مكانتها وعدم تكبدها خسائر فادحة، ولذلك نجد أن الشركات الصغيرة لديها مدير واحد فقط للمخاطر أو فريق صغير، بينما المؤسسات لديها قسم لإدارة المخاطر، يقوم فيه الموظفون بمراقبة المنظمة وبيئتها. مع مراقبة أساليب العمل المتبعة داخلها، ومن ثم النظر في العوامل الخارجية التي من الممكن أن تؤثر على المنظمة بشكل أو بآخر.

تنبع أهمية إدارة المخاطر نتيجة للدور الذي تؤديه وتبرز الأهمية من خلال هدفها الأساسي يتمثل بتأمين المعلومات المطلوبة والمتعلقة في المخاطر المحتملة مستقبلاً. وتتجلى أهمية إدارة المخاطر فيما يلي: (محمد وسعيد، 2020)

1. توقع حدوث المشكلة: لقد غيرت إدارة المخاطر ثقافة منظمة الأعمال. تميل الشركات إلى التركيز بشكل أكبر على إدارة المخاطر، حيث تكون أكثر استباقية مقارنة بالشركات الأخرى التي يمكن أن تكون متفاعلة، وبالتالي تقوم كل شركة بإلقاء نظرة فاحصة على كل عملية من عملياتها التجارية وتحدد الأخطاء التي يمكن أن تحدث. الحدوث، مما يساعد على توقع المشاكل المحتملة.
2. تفادي الأحداث الكارثية: لقد غيرت إدارة المخاطر ثقافة منظمة الأعمال. تميل الشركات إلى التركيز بشكل أكبر على إدارة المخاطر، حيث تكون أكثر استباقية مقارنة بالشركات الأخرى التي يمكن أن تكون متفاعلة، وبالتالي تقوم كل شركة بإلقاء نظرة فاحصة على كل عملية من عملياتها التجارية وتحدد الأخطاء التي يمكن أن تحدث ، مما يساعد على توقع المشاكل المحتملة.
3. اتخاذ القرارات بشكل أفضل: أثناء عملية إدارة المخاطر، تضطر الشركات إلى دراسة عملياتها وعوامل الخطر بشكل تفصيلي، لذا تقوم إدارة الشركة بتوقع كافة المخاطر التي قد تتعرض لها.

ومن أهم الفوائد التي يمكن تحقيقها من إدارة المخاطر للمنظمات ما يلي: (Fadun 2013)

○ تحسين قيمة المنظمة وتعظيمها وثقة المساهمين فيها والحد من التهديدات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية.

○ حماية سمعة المنظمة وصون صورتها أمام مختلف المنظمات المنافسة وبالتالي حماية المجتمع والبيئة من الأضرار التي يمكن أن تنجم عند حدوث المخاطر.

## 5.1.2 أهداف إدارة المخاطر

الإدارة المخاطر مجموعة واسعة من الأهداف ومعظم هذه الأهداف تتمثل في تقليل آثار المخاطر وفي تقليل تكاليفها بالإضافة لأهداف أخرى يمكن أن تتمثل فيما يلي: (الشمري، 2013)

- حماية المصالح المختلفة والمحافظة على الأصول وحمايتها وضمان الاستمرارية والبقاء.
- تساهم في التخطيط الكفؤ والفعال واستمرارية العمل إضافة لتحقيق السيطرة والرقابة وتشخيص المخاطر المختلفة وعلاجها.
- تعظيم القيمة قرارات إدارة المخاطر حتمًا تساهم في تعظيم قيمة المنظمة لأن هدف مدير المخاطر ينسجم دائمًا مع أهداف مختلف المدراء الآخرين في هذا المجال.

## 6.1.2 تقنيات (أدوات) إدارة المخاطر

تقنيات (أدوات) إدارة المخاطر هي مجموعة واسعة من الطرق والأساليب التي يمكن أن تستخدمها إدارة المخاطر لمواجهة التحديات المحتملة والتي قد تلجأ إليها لتخفيف وتقليل الخسائر وتلافيمها، وهي بمثابة جوهر هذه العملية برمتها فمن خلالها يمكن تحقيق مختلف أهداف إدارة المخاطر ويمكن تقليل الخسائر للحدود الدنيا الممكنة التي لا يمكن معها تهديد المنشآت أو إعاقة تقدمها (Baccarini et al, 2014)

ويمكن تصنيف هذه التقنيات كما يلي:

- (1) التحكم في المخاطر بالالتزام في كل ما يمكن أن يقلل المخاطرة ويساهم في تجنبها أو وقوعها.

(2) تمويل المخاطر بتوفير وتأمين الأموال اللازمة والمطلوبة لتجاوز المخاطر أو مواجهتها أيا كانت ويأخذ هذا الإجراء والعمل شكليين مهمين هما الاحتفاظ بجزء من الخسائر أولاً وتحويل البعض والجزء الآخر منها ثانيًا.

## 7.1.2 أبعاد إدارة المخاطر

لقد اعتمدت الدراسة إلى اختيار عدد من هذه المصادر المسببة للمخاطر بحسب توافرها ومجتمع الدراسة المراد البحث فيه، وهي على النحو التالي:

1. مخاطر الوثائق والمعلومات : وهي مجموعة المخاطر التي من المتوقع حدوثها نتيجة الوقوع في أخطاء تكنولوجية (تقنية)، وتشمل مخاطر اختراق الفيروسات، والاختراق والدخول غير المصرح به، واستخدام النسخ غير الأصلية، والتعديل غير المصرح به للبيانات والمعلومات، وخطر دقة البيانات والمعلومات وتكاملها، وأخطار تعطل البرامج والأجهزة الأخرى التي يتم التعامل معها، والمخاطر المتعلقة بحفظ البيانات والمعلومات أو المخاطر الناتجة عن المخاطر البيئية، مثل: الفيضانات، والحرائق، وتسرب المياه، وخطر انقطاع الدعم الفني والصيانة من مزودي الخدمات لمركز الحاسوب وغيرها، ومخاطر الموارد البشرية المتعلقة بنقص المهارات والكفاءات، والأخطاء البشرية، وخطر السرقة للخوادم والأجهزة المخزنة للبيانات والمعلومات.

ويعد أمن المعلومات من العلوم الحديثة التي تختص بتوفير حماية للبيانات والمعلومات المتداولة عبر الشبكة العنكبوتية من المخاطر التي تهددها. ويمثل التطور التكنولوجي ووسائل تخزين المعلومات وتبادلها بطرق مختلف، أو عبر الشبكة العنكبوتية من الجوانب التي أصبحت تشكل هاجسا وموضوعا حيويا مهما للغاية على الشركات الاعتناء به (Shah,2020)

ويعرف أمن المعلومات بأنه: العلم الذي يعمل على توفير الحماية للمعلومات من المخاطر التي تهددها، أو الحاجز الذي يمنع الاعتداء عليها، وذلك من خلال توفير الوسائل والأدوات اللازم توفرها لحماية المعلومات من المخاطر الداخلية والخارجية، والمعايير والإجراءات المتخذة لمنع وصول المعلومات إلى أيدي

أشخاص غير محولين عبر الاتصالات ولضمان أصالة وصحة هذه المعلومات . (Rosner & Kenneally, 2018)

1. مخاطر السمعة التنظيمية: هناك اهتمام متزايد بالسمعة التنظيمية، وذلك نتيجة إدراك العاملين والإدارة في الشركات لأهمية هذا العامل في استدامة الشركات (Dolatabadi et al.2015).

وتشير السمعة التنظيمية إلى مقدار تقييم أصحاب المصالح ومقدار ما تتمتع به الشركة من مصداقية في نظامها وسياساتها وأنشطتها وأدائها.( Werner, 2012)

كما تعد السمعة التنظيمية من الأصول غير الملموسة التي تحاول الشركات تطويرها واستدامتها والمحافظة عليها؛ لما لها من أثر مهم في بقاء الشركة واستمرارها خصوصا في ظروف الأزمات والمخاطر التي تتعرض لها الشركات (Teodoresco and Marcellis,2014)

وينبغي أن تدار السمعة القوية بفاعلية، وأن تزود بالموارد على الأمد الطويل، مما يعكس تقديم معايير أداء واضحة يعززها الاتصال الفاعل مع المصلحة أو بينهم، أو أصحاب الموارد .

علاوة على أن السمعة تحتاج إلى معلومات جيدة وعلاقات ناجحة داخل الشركة وخارجها مبنية على أساس الثقة المتبادلة ذات أهمية كبيرة بوصفها هجينا حساسا لا تستدام في الظروف المعاكسة، إلا إذا كانت محمية بشكل جيد، وتحمل عناصر الشفافية.

والسمعة هي أصل قيم في حد ذاتها يؤثر على الأداء المالي، وتوفر مصدرا للميزة التنافسية، تعمل الشركات وتتنافس في بيئة عالمية، ذات مخاطر ناشئة من مجموعة من المصادر والمواقع المختلفة، لذا فإنه من الصعب للغاية مواكبة المخاطر المحتملة، ومعرفة أفضل السبل للاستجابة لها في حالة حدوثها، كما أن خضوع الشركات لتحقيق أكبر بكثير من أي وقت مضى، ومراقبتها من قبل مجموعات متصلة بوسائل إعلام إلكترونية عالمية والشبكة العنكبوتية للوصول الفوري إلى المعلومات ونقلها بين الملايين من المستهلكين، إضافة إلى أن الدعوة إلى الشفافية في أداء الشركات وسلوكها تضع ضغوطا جديدة على الأعمال لإعلام أصحاب المصلحة وتبادلهم والتشاور معهم بشأن مجموعة من القضايا التي قد تؤثر عليهم (2020) Shah, C.

2. مخاطر الموارد البشرية: هناك علاقة بين إدارة المخاطر الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، إذ تشترك الإدارتان في المهام والأنشطة المتعلقة لتقدير التعويضات المناسبة للموارد البشرية العاملة في الشركة وفي تحديد الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالبرامج التدريبية، مما ينتج عن هذا التكامل تصوير المهارات وتلافي جوانب الضعف الموجود لدى الموارد البشرية العاملة في الشركة مما يعني زيادة القدرة لدى الشركة للتحكم بالأخطار التي قد تكون ومن المزايا الأخرى المتعلقة في العلاقة بين إدارة المخاطر الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية تحديد المنافع التي تمنح للموارد البشرية في حال تعطلها الأحد الأسباب التي منها المرض، والبطالة، وإصابات العملاء والتقاعد؛ لذا فإن الإداريين يشتركون في صياغة وتنفيذ برامج الأمان.

إن النظرية القائمة على الموارد تفترض أن الشركات تكتسب ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الموارد القيمة والنادرة، وتحافظ على هذه الميزة مع مرور الوقت عندما يصعب على المنافسين تقليد هذه الموارد أو خضوعها للتحليل، وتؤكد التطبيقات الأخيرة للإدارة القائمة على النتائج على دور المديرين في تعبئة الموارد والقدرات التنظيمية لتحقيق أهداف الأعمال، من خلال تنسيق الموارد والإدارة الدينامية للقدرات (Madhavarari, 2019. (Badrinarayanan, Ramachandran &

3. مخاطر الثقافة التنظيمية: من الصعب تعريف الثقافة التنظيمية للمنظمة، ومع ذلك، فمن المقبول عموماً أنها انعكاس الموقف العام لكل عنصر من عناصر الإدارة داخل الشركة، وتحدد ثقافة الشركة كيف سيتصرف الأفراد في ظروف معينة، وتحدد كيف يشعر الفرد بأنه مضطر للتصرف في جميع الظروف، وستكون مخاطر الثقافة التنظيمية نتاجاً للقيم الفردية والجماعية وللمواقف وأنماط السلوك، وسيؤدي ذلك إلى الالتزام بأهداف إدارة المخاطر في الشركة (Alkhlaifat, Abdullah, & Magassouba, 2019)

## المبحث الثاني: الأداء الاستراتيجي

### 1.2.2 تمهيد

يعتبر موضوع الأداء وإدارة الأداء من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية ، ومنهم علماء النفس ، والاجتماع ، والاقتصاد ، والإدارة ، ومن الناحية العملية فقد اهتمت بهذا المفهوم جميع المنظمات بشكل عام ، والمنظمات التي تسعى للحصول على ميزة تنافسية من خلال الأفراد العاملين فيها بشكل خاص.

### 2.2.2 مفهوم الأداء الاستراتيجي

لقد أدت نتيجة التباين في المعايير، والمقاييس المعتمدة في دراسة مفهوم الأداء الإستراتيجي، واختلاف هذه المعايير من منظمة إلى أخرى، حسب طبيعة نشاطها، وفلسفة الإدارة العليا تجاه أهميتها، إلى عدم وجود اتفاق على وضع صيغة نهائية للمفهوم الأداء الإستراتيجي، وما يتعلق به بشكل محدد ودقيق، لدى الباحثين ومديري المنظمات، إلا أنهم يتفقون على أنه مفهوم جوهري داخل المنظمة؛ حتى ذهب بعضهم - بالرغم من الاختلاف - إلى تعريفه من خلال نتائج الأهداف، ومدى تحقيقها من خلال استغلال موارد المنظمة وقدراتها الاستراتيجية، فهذا يرى أنه محصلة لقدرة المنظمة على استغلالمواردها، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة. ( Nwachukwu & Chladkova,2019 )

إذ يستنتج من هذا التعريف أنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. كما يلاحظ أن رأي الكاتب لهذا المفهوم يستند على نظرية الموارد في تعريفهم. كما يُعرف في ذات السياق بأنه النتيجة النهائية لنشاط المنظمة، وهو انعكاس الاستغلال المنظمة لمواردها بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتميز أدائها.

في حين يلاحظ أن كلاً من: (Rylkova&Chobtova (2014 قد اعتمدا على مدخل الميزة التنافسية في تحديد مفهوم الأداء الإستراتيجي، وعرفاء بأنه الطريقة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، تحصل المنظمة

من خلالها على عوائد مالية استثنائية نتيجة الأداء العالي، ولا تتحقق الرؤية الإستراتيجية بعيدة الأمد لأي منظمة، في تحقيق الميزة التنافسية

### 3.2.2 أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي

قد أوضح مصطفى (2013) أن أهمية الأداء الإستراتيجي تنبثق من ثلاثة منها :

[1] البعد النظري: ويتمثل في أن الأداء مركز للإدارة الإستراتيجية، إذ يمثل جميع منطلقات الإدارة، ونظرياتها المختلفة، خاصة فيما يتعلق بصياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتنفيذها (Majid,2019).

[2] البعد التجريبي: إذ يقوم الأداء الإستراتيجي على اختيار الإستراتيجيات التي تم انتهاجها، ويتبع المحطات الكلية والجزئية للإستراتيجيات سواء تعلق الأمر بالمستوى الكلي، أم بمستوى الوحدات، أم بمستوى الوظائف. -3- البعد الإداري: ويعني أن الأهمية تظهر بوضوح من خلال الاهتمام المتزايد من المنظمات المعاصرة، والتعديلات التي تجرى على الأهداف، والإستراتيجيات اعتماداً على نتائج الأداء الإستراتيجي، والفجوات المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.

ويمكن أن توجز جوانب أخرى لأهمية الأداء الإستراتيجي فيما يلي (Appuhami.2019).

1. أنه يمثل محوراً مركزياً لنجاح المنظمات، أو فشلها، في قراراتها وخططها الإستراتيجية، ومدى تحقيقها لأهدافها الهامة، وبرامجها المتنوعة.
2. أنه يركز على ما يجب إنجازه، وأنه يحث المنظمات على توفير الوقت، والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن قياس الأداء يوفر التغذية الراجعة، حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف المطلوبة.
3. أنه يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات، وتسهيل عملية إيصالها للعملاء باستخدام قنوات التوزيع المختلفة.
4. أنه يُحسن واقع الاتصالات الداخلية بين العاملين، إضافة إلى الاتصالات الخارجية بين المنظمة، ومتعاملها.

5. زيادة الدافع لتقليل الأخطاء، وجعل الأفراد يتحملون مسؤولية أكبر، للأعمال التي ينجزونها، وزيادة فرصة الإبداع والابتكار، والقدرة على المنافسة، وإرضاء العملاء.

#### 4.2.2 العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء الاستراتيجي

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء الاستراتيجي للمؤسسات ومنها (Mc Dowell,2018)

1. الدافعية التنظيمية: تمكن الدافعية التنظيمية المؤسسة من فهم رسالتها وربط تاريخ وثقافة المؤسسة مع استراتيجياتها المتبعة ودرجة الحوافز لتنفيذ هذه الاستراتيجية، وهذا العامل يؤثر في نوعية العمل وكيفية إشراك أصحاب المصلحة الداخليين في صنع القرارات.
  2. البيئة الخارجية: تتأثر العديد من المؤسسات في التغيرات في البيئات الخارجية التي قد تعمل على تيسير أو إعاقة عمل المؤسسات، ومن ذلك كل من البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية، ويمكن تحسن أداء المنظمة في حالة فهم طبيعة البيئات التي تعمل فيها واعداد خطط استراتيجية للتعامل مع تغيراتها المحتملة.
  3. طاقة المؤسسة: يمثل هذا العامل قدرة المؤسسة على إدارة مواردها وعملياتها المختلفة البشرية والمالية والبنى التحتية وبرمجة وإدارة العمليات المختلفة.
- وعليه فإن العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة والتي يجب أن يتم أخذها في عين الاعتبار عند وضع الخطة الاستراتيجية كي تكون واقعية ومنطقية وقابلة للتنفيذ وألا تكون ذات أهداف إعجازية تؤدي إلى إحباط العاملين، ومن هذه العوامل الدافعية التعليمية لدى المؤسسة بما فيها المدراء والعاملين ومدى دافعيتهم الداخلية للعمل
- والتزامه التنظيمي نحو أهداف المؤسسة، وكذلك طاقة المؤسسة ومدى قدرتها ووسعها إذ لا يمكن تحقيق أداء استراتيجي، يفوق طاقة المؤسسة ومواردها، وكل أعمال المؤسسة تجري في بيئة خارجية وداخلية تؤثر وتؤثر في أعمال المنظمة.

## 5.2.2 إدارة الأداء الاستراتيجي

إدارة الأداء الاستراتيجي هي نهج تتبعه المنظمات يساعدها على تطبيق استراتيجيتها في جميع أنحاء المنظمة لضمان تحقيق جميع أهدافها، تقوم فكرتها على أنه إذا تم إيصال إرشادات وتوقعات بسيطة وواقعية ومناسبة، يمكن التأكد بشكل أفضل من أن الموظفين سوف يتبنون أهداف المنظمة ويرعونها (Kourtiti, and Nijkamp, 2013).

إن تحديد الأهداف الفردية والتنظيمية وربطها داخل الشركة يعالج هذا الموقف، ويؤدي إلى زيادة العمل الجماعي الفعال والكفؤ، بالإضافة إلى المزايا التالية (Majid, et. Al, 2019)

1. يكون الموظفون أكثر تحفيزاً: لا تدار المؤسسات بالأرقام فحسب، بل يديرها الأشخاص، وتعزيز التنمية الشخصية للموظفين في كل قسم وعلى كل مستوى سيزيد من فرص أن تكون الاستراتيجية فعالة.
2. تحسن الإدارة بشكل كبير: يجب أن يكون فريق الإدارة منسجماً تماماً احتياجات القسم، وفهم الأهداف والقيم والمبادرات التي يعملون من أجلها سيمكنهم ويساعد فريقهم لاحقاً.
3. تعزيز التواصل الأفضل: أحد الأسباب الرئيسة لعدم تمكن الشركات من موازنة استراتيجيتها على مستوى الشركة هو أن معظم الموظفين لا يعرفون في الواقع عندما يتم توصيل الاستراتيجية بشكل جيد، سيعيد الموظفون النظر في افتراضات القديمة، مما يؤدي إلى حل أكثر فاعلية للمشكلات والتفكير النقدي واتخاذ القرار.
4. خلق ثقافة التميز: تضع المنظمة الاستراتيجية، وتقوم الأقسام بإنشاء مهام لانجازها، ويقوم الأفراد بمواءمة عمليات التفكير والإجراءات الخاصة بهم وفقاً لذلك، تمتد هذه العملية للموظفين صوتاً وتساعد فريق الإدارة على العمل بشكل أكثر فاعلية مع أقامهم، هذه الدورة من الأداء المنفوق هي مؤشر ممتاز على أن الاستراتيجية.

## 6.2.2 فوائد الأداء الاستراتيجي

هناك جملة من الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمات من خلال اعتنائها بالأداء الاستراتيجي وتمثل هذه الفوائد بما يأتي (جواد، 2014) :

إن قياس الأداء الاستراتيجي يعد ضرورة حتمية كون الأداء الاستراتيجي يساعد في تزويد المستويات التنظيمية المختلفة بمجموعة الوسائل الضرورية اللازمة للقياس والتخطيط المتعلق بنشاط الدوائر المختلفة للمنظمة، هذا يساعد في اتخاذ قرارات يمكن لها الارتكاز على مجموعة من الحقائق الموضوعية وليس قرارات قائمة على التخمين والتقدير الشخصية.

كما يساعد الأداء الاستراتيجي في عملية تقييم الأداء للمستويات التنظيمية المختلفة في اكتشاف الانحرافات التي يقتضي فيها الأمر تحليلها والوقوف على الأسباب ومن ثم العمل على إيضاها حتى يتمكن متخذو القرارات اتخاذ القرارات العلاجية لها. كما يشكل الأداء الاستراتيجي نوع من المكافآت والحوافز التنظيمية التي تشحن همم العاملين وتفجر طاقات العاملين نحو الابتكار المنجز.

كما أن الأداء الاستراتيجي يحدد المسؤوليات والمهام الإدارية المختلفة وتزود المنظمات بالأساس الذي يتم بمقتضاه إجراء المقارنات بين القطاعات المختلفة في إطار عمل المنظمة والشركات العاملة في نفس الصناعة.

كما ان من فوائد الأداء الاستراتيجي (ثابت، 2019) :

الوصول إلى اقل التكاليف بالمقارنة مع ما يحققه المنافسين الآخرين من تكاليف ويحقق قدرة متميزة للشركة على المنافسين، ويحقق عائداً عالية من الإيرادات وقيادة تامة للتكنولوجيا، والوصول إلى منتجات جديدة منافسة على مستوى الأسواق وتحقيق حصة سوقية كبيرة في مقابل المنافسين.

## 7.2.2 مظاهر الأداء الاستراتيجي

للأداء الاستراتيجي مجموعة من المظاهر التي تر إلى مدى توافره في المؤسسات ومنها ما يلي (سويلم وسلامة، 2010):

## ⇐ مؤشرات الأداء المالي :

يشير هذا البعد إلى العمليات المالية الجارية في أي مؤسسة، والتي من خلالها، تستطيع الحصول على الموارد المالية، ليتم صرفها على مختلف العمليات، التي تتم داخل المؤسسة ، وتشمل العمليات المالية كل من (الإيرادات المتحققة، والاستثمارات، والتكاليف) التي تواجه جميع المؤسسات.

كما يشير هذا البعد إلى تحويل الأصول إلى قيمة ملموسة، والهدف من هذا البعد هو السيطرة على إدارة المؤسسات المالية وشركات أصحاب المصالح، حيث إنها تهتم بتشغيل المؤسسات التجارية أو الربحية، كما أن البعد المالي يشمل على الدخل التشغيلي والتكاليف، والعائد على الاستثمار، وصافي معدل الربح، والتدفق النقدي، ومعدل العائد على الأصول، وبالتالي فإن البعد المالي يعكس الأداء التشغيلي للمؤسسة لتحقيق الهدف المالي واستراتيجيات التنفيذ بالنسبة للمؤسسات الربحية بشكل عام؛ وعلى الرغم من ذلك فإن الأداء التشغيلي يمكن المؤسسة من تقييم نموها والعائد عليها

والخاطر، وتمكنها أيضا، من السيطرة على إستراتيجيات التشغيل بالمؤسسات الربحية وغيرها

(Wheelen, & Hunger, 2012)

ومن المهم الإشارة إلى أنه ضمن نظام بطاقة الأداء المتوازن، لا يتجاهل الحاجة إلى البيانات المالية التقليدية. ويجب أن تكون البيانات الدقيقة، عند توفرها عند الحاجة، أولوية دائمة. ومع ذلك، فإن الحجة هي أن التركيز على البيانات المالية وحدها يؤدي إلى وضع غير متوازن في ما يتعلق بوجهات النظر الأخرى. هذا هو ما يسعى نظام بطاقة الأداء المتوازن إلى معالجته

## ⇐ مؤشرات العملاء:

بين هذا المؤشر إلى وجود علاقة بين العملاء والأسواق التي تركز على حاجات ورغبات سوق الأوراق المالية، والاستحواذ على العميل، واستمرار العميل الربحية بشكل عام (Wheelen, 2011)، حيث تؤكد الشركات الصناعية استحداث البرامج التعليمية بما يتلاءم وسوق العمل والبيئة المحيطة بها، كما أنها تهتم بتوفير الكثير من المقاييس لتغطية هذا البعد، لكن المقياس الأهم بالنسبة لبعد العملاء هو مستوى الرضا عن الخدمات المقدمة، كما نلاحظ في هذه الدراسة وجود علاقة قوية وفاعلة بين بعد العملاء

وبعد الخدمات الداخلية للوصول إلى مستوى عالي من الرضا بالنسبة للعملاء والأعضاء المشاركين ذات العلاقة بصفة رسمية مع الشركات وخدمة المجتمع المحلي في مشكلاته والقضايا التي تواجهه، وتعمل مؤشرات الأداء التي يستخدمها بعض الباحثين من منظور العملاء على تحسين جودة الخدمة وقيمة رضا العملاء (Fooladvand, Yarmohammadian and Shahtalebi, 2015).

وتمشيا مع توقعات العملاء وتحسين التسليم في الوقت المناسب والحفاظ على العملاء وحصّة السوق واكتساب العملاء. كما يتم قياس قيمة رضا العملاء، وهناك المؤشرات وفق هذا المنصور وهي الموثوقية، والاستجابة، والمرافق، وضمان الموضوعية، ومرافق الدعم، أما المؤشرات الأخرى المستخدمة وفق هذا المنظور فهي إشراك العملاء والمستخدمين في أنشطة الشركة. قد تعددت أهمية التركيز على العملاء ورضا العملاء في أي عمل بديهي، وإذا لم يكن العملاء راضين، فسيقومون في النهاية باستيراد موردين آخرين بلون احتياجاتهم. وينظر إلى الأداء الضعيف من هذا المنظور على أنه مؤشر على التراجع المحتمل في المستقبل في العمل على الرغم من أن الوضع المالي الحالي قد يبدو جيدا. وعند تطوير المقاييس من هذا المنظور، يجب تحليل العملاء من حي القطاع والتشابه التنظيمي وأنواع العمليات التي يتم تقديم المنتج، أو الخدمة من أجلها (Pitt, 2008).

#### ← مؤشر العمليات الداخلية:

يمكن تحديد نوعين من العمليات الداخلية، هي: العمليات التي تركز على الأعمال الأساسية، وعمليات دعم الأنشطة والعمليات. وغالبا ما تكون عمليات الدعم أكثر تكرارا في طبيعتها، وبالتالي من الأسهل قياسها باستخدام مقاييس عامة، ومع ذلك، فإن الطبيعة المتغيرة لإدارة المرافق منذ إدخال بطاقة الأداء المتوازنة تعني أنه لا يمكن الآن معالجة نوعين من العمليات بمعزل عن غيرها (Pitt, 2008).

وتقاس بعض العمليات الداخلية من منظور العمليات الداخلية باستخدام برنامج التدريب الداخلي وتحسين الإنتاجية (Quezada et al., 2012) تحقيق الخدمة من خلال التحسين المستمر ، والاتساق في عملية تقديم الخدمات وتحسين جودة عمل الفريق.

ويركز هذا البعد على كيفية تحويل مدخلات المؤسسة إلى مخرجات ذات قيمة، وتحفز الشركات على إعادة هيكلة عملياتها التشغيلية؛ لتحديد ما ينبغي أن تتفوق وتتميز به، لتكون أكثر نجاحاً وتطوراً من باقي المؤسسات الأخرى ، لذلك فالمداخل الحديثة لبطاقة الأداء المتوازن تركز على أن تلبي الطلبات والمنتجات الحالية والجديدة، والتي تلبي حاجات الزبائن، وأن تصميم ونوعية الخدمة المقدمة للزبائن وما يتضمنه هذا المنظور لغرض رفع درجة رضا الزبائن عن الخدمات التي يتم إنجازها للزبائن (الجنابي، 2017)، ويرى الباحث أن العمليات الداخلية تتضمن كافة الأنشطة والمهام التي تساعد المديرين على تحقيق الأداء المتوقع لأي مؤسسة أو مشروع، وعلى هذا الأساس يعد هذا البعد من الأبعاد المهمة المعتمد عليها، وبشكل كبير في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات بشكل عام، ومشروعاتها بشكل خاص.

يشير هذا البعد إلى الاهتمام بمستوى الرضا بالنسبة للعملاء والمساهمين، والمعنى بالعمليات الداخلية بالنسبة للمؤسسات الصناعية هو تحويل الأصول غير الملموسة والنتائج المالية ضمن الخطة الإستراتيجية التي يتم استخدامها في قياس العملية المستخدمة في الإنتاج والتشغيل (Wheelen,2011).

#### ← مؤشرمحور التعلم والنمو

يرى دودين (٢٠٠٩، ٨) أن محور لتعلم والنمو ضمن بطاقة الأداء المتوازن بالإشارة إلى الثقافة العامة للشركة ، من خلال هذا المحور يتم طرح العديد من الأسئلة من ضمنها درجة وعي الأفراد العاملين وعلاقتهم مع الإدارات المتوسطة والعليا، بالإضافة إلى درجة وعي الأفراد داخل المنظمة بإدارة التغيير وهل من السهل على أفراد المنظمة التعاون وتبادل المعرفة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن فكرة التعلم والنمو ضمن بطاقة الأداء المتوازن تجيب العديد من الأسئلة و المتعلقة بالمنظمة من ناحية الفوضى الإدارية أو مدى وجود بيروقراطية من ناحية إصدار القرارات وتشابكها، وكذلك مدى إمكانية وصول الأفراد إلى فرص التدريب والتعليم وتنمية المهارات المستمرة من أجل السمو بمستوى الأداء المنظمي على مستوى الأفراد والمنظمة ككل.

علي وعبد الكاظم (٢٠١٨ ، ٣٤٩) أكدوا أن التعلم والنمو كمحور من محاور الأداء المتوازن تعطي انطباعاً عن ما إذا كان بإمكان المنظمة تطوير القدرات الخاصة بها بصورة تمكنها من إنجاز الأنشطة والفعاليات المهمة.

وكذلك Huang (2011) الذي أكد أن فكرة التعلم والنمو تشير إلى حالة تدخل التكنولوجيا وتشكيلها دوراً رئيسياً في التعلم والنمو وبالتالي فهي تجيب أسئلة تتعلق فيما إذا كان باستطاعة العاملين استخدام أحدث الأجهزة والبرامج، أم أن المنظمة عالقة في تشغيل تقنية قديمة.

## المبحث الثالث: ذكاء الأعمال

### تمهيد

يعتبر الذكاء من الصفات الشخصية التي ميز الله بها الفرد عن غيره من المخلوقات، في سرعة الفهم وتوقده وقد قدم له معان عديدة كقدرة الكائن الحي على التعلم بالخبرة والقيام باستجابات تتناسب مع المواقف الجديدة، كما أنه العنصر أو العامل المشترك الذي يوجد في الأداء الناجح للأعمال العقلية المختلفة، ومع مرور الوقت، أدرك الفرد أن ذكائه هو محور قوته وتفرد، ويمكنه استغلاله والاستفادة منه في الحاسوب، وعليه فقد بذل العلماء جهودًا كبيرة لمحاولة دراسة شخصية الذكاء لدى الأفراد، وكيفية نقل هذا الذكاء إلى الآلة بعد أن أدركوا أنها لا تمتلك مثل هذه الميزة (نافع، 2018).

### 1.3.2 مفهوم ذكاء الأعمال

يشير ذكاء الأعمال بأنه مجموعة من التكنولوجيا التي تسمح بمعالجة وتثمين وعرض البيانات بهدف الفهم والتحليل واتخاذ القرار، كما أنه مجموعة من الحلول المحوسبة التي تسمح بتحليل بيانات الشركة من أجل استخراج المعلومات النوعية الجديدة التي تركز عليها القرارات سواء كانت تكتيكية أو استراتيجية، وحسب تعريف شبكة الشركات الفرنسية الكبيرة، هو مجموعة من الوسائل والأدوات والطرق التي تدعم عملية جمع المعلومات وتجميعها ونمذجتها وتحليلها واسترجاعها (آدم، 2020).

وعرف Gauzelina & Bentza (2017) ذكاء الأعمال على أنه عملية امتلاك الوصول المناسب إلى البيانات المناسبة أو المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإدارية المناسبة في الوقت المناسب، ويرى زمزم (2018) أنه عبارة عن إجراءات موجهة نحو المستخدم النهائي تعتمد على توظيف التكنولوجيا، ومجموعة من النماذج الرياضية والمنهجيات التحليلية للحصول على معلومات ومعرفة مفيدة لتحسين وتطوير جودة القرارات.

وقد عرفه العطوى (2018) بأنه طريقة لتخزين وعرض البيانات الأساسية للمؤسسة بحيث نتائج معينة كهذه، ويقرر حول الفعل المتوقع المبني على البيانات الماضية، والتنبؤ بدقة بالنتائج أن أي شخص في المؤسسة يمكنه أن يطرح أسئلة بسرعة وبسهولة حول بيانات دقيقة وفي حينها، ويسمح ذكاء الأعمال الفعال للمستخدمين النهائيين باستعمال البيانات لفهم لماذا تؤدي الأعمال إلى المستقبلية.

في حين عرفه سراج (2020) بأنه نظام متطور يحقق الاستفادة من القدرات التكنولوجية والتنظيمية بمجال العمل ذاته وبيانات ذات موثوقية عالية الدقة من خلال جمعها من مصادرها بعناية فائقة، ومع تطبيق ما تم اكتسابه من خبرات بهدف تحسين العمليات وجودة القرارات المتخذة بناء على هذه المعلومات.

كما وقد عرف ذكاء الأعمال على أنه برامج تتيح للحاسب محاكاة الذكاء الفردي والمهارة البشرية لكي يتمكن الحاسب من أداء بعض المهام بدلا من الفرد والتي تتطلب التفكير والفهم والسمع والحركة والكلام وأداء المهارات الحياتية المختلفة (العمرى وعقيلي، 2020).

وعرف ذكاء الأعمال بأنه عبارة عن التقنيات والأدوات والممارسات التي تجمع معلومات الأعمال الهامة وتدمجها وتحللها وتقدمها، يمكن للمؤسسة الاستفادة من ذكاء الأعمال عندما تتمكن من الوصول إلى عرض شامل لبيانات المؤسسة، واستخدامها في اتخاذ قرارات أفضل (بلقاضي، 2021).

### 2.3.2 أهمية ذكاء الأعمال

تسعى المنظمات دائما إلى تحسين قدرتها التنافسية، أو على الأقل البقاء ضمن دورة المنافسة، وضمان استمرارية الأعمال من خلال تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال ارتباط قوي وحقيقي بين مجال عمل شركة الأعمال وطريقة الإدارة والرقابة والتوظيف الناجح الفعال للتقنيات (صويص، 2019)

ويعمل ذكاء الأعمال على خفض العراقيل والضغوط النفسية وذلك عن طريق استخدام هذه تقنيات الذكاء في القيام بالأعمال الشاقة والخطرة أو التي تكتنف تفاصيل معقدة، وتحتاج إلى المزيد من

التركيز العقلي والحضور الذهني المستمر وقرارات صارمة وفورية لا تحتل التأخير والخطأ، وهناك فوائد أخرى يحققها ذكاء الأعمال تتمثل بتوليد أفكار جديدة تؤدي إلى الابتكار والإبداع ومحاكاة الأفراد من حيث أسلوب التفكير والسلوك، والابتعاد عن التعب والروتين، وتوفير أكثر من نسخة من النظام تعتبر بديلاً عن الخبراء، علاوة على عدم الاعتماد بشكل كبير على ذوي الخبرة والمهارة الفنية الممتازة من الأفراد، والسرعة في تأدية المهام وتقديم نتائج دقيقة (صالح وآخرون، 2017).

فيما يمكن تلخيص أهمية ذكاء الأعمال من خلال النقاط التالية (أطرش، 2020)

1. تمكين المنظمة من تنفيذ عملياتها بفاعلية وكفاءة مرتفعة مما يمكنها من تحقيق النجاح.
2. يمكن تطويره لخدمة مجالات مختلفة كالمجال الطبي حيث يفيد في تشخيص الأمراض ووصف الأدوية وفي الاستشارات القانونية والمهنية، وأيضاً في المجالات الأمنية والعسكرية، والتعليم التفاعلي المحوسب.
3. تساعد المنظمة على تحديد التوجه المستقبلي في إطار البيئة المحيطة بها.
4. تمكين المنظمة من استثمار الفرص المتاحة بأفضل شكل ممكن.
5. -تساعد المنظمة على تحديد أوجه التنافس التي من الممكن أن تعتمد عليها المنظمات في أنشطتها.
6. يمكن الاستفادة من تقنيات الذكاء في المجالات التي تحتاج لاتخاذ قرار حيالها، حيث تتمتع هذه النظم بالاستقلالية والموضوعية والدقة المتناهية، والابتعاد عن التحيز والعنصرية.
7. يسهل للشركات عملية اتخاذ القرارات اللازمة في التوقيت المناسب وبأفضل المخرجات المطلوبة.
8. مساعدة الادارة العليا في عملية قيادة الشركة.
9. تشخيص الفرص ومحاولة استثمارها في المنظمات ومحاولة مواجهة التهديدات.

وقد أشار الشريدة (2019) إلى حاجة المنظمات الذكاء الأعمال كأداة فعالة لتوفير المعلومات اللازمة للمساعدة في اتخاذ القرارات فاهتمام المؤسسات بذكاء الأعمال في تزايد مستمر نظراً لأهميته، حيث تكمن أهميتها في المساعدة في اتخاذ قرارات موثوقة باستخدام البيانات الصحيحة، وذلك بتسريع تنفيذ الرؤى الشاملة واتخاذ قرارات أفضل بواسطة إمكانيات التحليل الذكي، وتحويل البيانات الى قيمة أعمال، وذلك بالربط بين الأشخاص والمعلومات والأفكار لاتخاذ قرارات سريعة وموثوقة مستندة الى معلومات مهمة

يسهل الوصول إليها، بالإضافة إلى أن نظم ذكاء الأعمال تعتبر عملية فعالة في دعم عملية صنع القرار على جميع المستويات، وتساهم نظم ذكاء الأعمال في تعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

### 3.3.2 أهداف ذكاء الأعمال

يعتبر الهدف الرئيسي لذكاء الأعمال هو تحقيق أهداف المنظمة، حيث أنه لا يقتصر عمله على إعداد مجموعة من التقارير والرسوم البيانية التي تتفاعل مع بعضها البعض، فالأمر المهم أن تجيب هذه التقارير على أسئلة معينة تهدف في النهاية لإرشاد قرارات الشركة والأفراد للوصول لأفضل أداء ممكن من خلال البيانات المتوفرة، ويمكن أن يوفر ذكاء الأعمال للشركات رؤية دقيقة وشاملة لأعمالها حيث يتمتع الرؤساء التنفيذيون والمديرون الآن بالقدرة على استخدام البيانات في الوقت الفعلي، والرؤى القابلة للتنفيذ في كل شيء دون الحاجة إلى الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في التقارير القديمة الثابتة، ومن هنا فإن لذكاء الأعمال خمس أهداف هي (علاوين، 2019)

1. القضاء على التخمين يمكن أن يوفر ذكاء الأعمال بيانات تاريخية أكثر دقة، وتحديثات في الوقت الفعلي والتوليف بين مخازن البيانات في الإدارات والتنبؤ والاتجاه، مما يلغي الحاجة إلى التقدير.
2. تقليل الموارد وتكاليف العمالة المستخدمة لجمع وتحليل وتوزيع البيانات يمكن التخلص من هدر الوقت والموارد التي يتم إنفاقها في تصحيح أخطاء البيانات وتجميع التقارير المعقدة المستندة إلى جداول البيانات يدويا.
3. التنبؤ بالأزمات الناشئة يمكن لذكاء الأعمال إبقاء صانعي القرار على علم بالعمليات الجارية من خلال تقارير منتظمة مجدولة بالإضافة إلى ذلك، يمكن تكوين منصة ذكاء الأعمال لإرسال تنبيهات آلية إلى صانعي القرار المناسبين لإبلاغهم بالحوادث التي تتطلب اتخاذ إجراء.
4. تبسيط العمليات: من خلال الأفكار التفصيلية حول أداء الأعمال، يمكن للشركات أن ترى بسهولة أين تحتاج إلى إجراء تغييرات لتبسيط العمليات.
5. تحسين الكفاءة: تهدر العديد من المنظمات وقتا كبيرا في البحث عن البيانات من داخل مصادر بيانات الإدارات المختلفة التي يحتاجون إليها للمساعدة في فهم ما يجري في أعمالهم ومن ثم

يحتاجون إلى تأكيد الدقة والتحويل والدمج، والإبلاغ عما إذا كانت فعالة، وبالتالي توفر منصة ذكاء الأعمال إصدارا مركزيا واحدا الذي يمكن تحليله وعرضه لتوفير رؤية شاملة للنشاط التجاري في النهاية.

6. التطوير والتخطيط بفعالية يمكن إجراء التنبؤ والتخطيط من خلال أخذ مجموعات البيانات الحالية، وتطبيق التوقعات النظرية والتقديرات لتلك المعلومات، لنمذجة النتائج المستقبلية والتنبؤ بها.

### 4.3.2 خصائص ذكاء الأعمال

يتمتع ذكاء الأعمال بمجموعة من الخصائص ومن أبرزها (Caseiro & Coelho, 2019)

- 1) يقدم حل ملائم لكل مشكلة وحل واحد يلائم عدد من المشاكل المتشابهة.
- 2) يستخدم طريقة تحاكي الأسلوب الذي سيوجه الأفراد في التعامل مع القضايا.
- 3) يتعامل مع الفرضيات بصورة تتجاوز حدود الأداء والسرعة المحددة افتراضيا.
- 4) يتبع طرق علمية وليست عشوائية.
- 5) يحتاج تشكيلها توافر كميات هائلة من المعارف الخاصة بمجال معين.
- 6) يسعى لنمذجة الفرد من حيث طريقة التفكير والأسلوب.
- 7) يحفظ الخبرة البشرية.
- 8) يتعامل مع البيانات الرمزية غير الرقمية من خلال عمليات التحليل والمقارنة المنطقية.
- 9) يطرح أفكار حديثة تؤدي إلى الابداع.
- 10) يقلل الاعتماد على الخبراء الأفراد.

## الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات

### 1-3 منهجية الدراسة

قام الباحث باعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما اعتمد أسلوب جمع البيانات الكمي من أجل اختبار اثر 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 الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

### 2-3 مجتمع وعينة الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية، و تم أخذ عينة عشوائية طبقية مؤلفة من ٣٦٣ فرداً من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية و تم اختيارها كعينة قصدية لخبرتها الطويلة في السوق السعودي،، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة واسترداد ٢٧٠ استبانة صالحة للتحليل تمثل ما نسبته 74.4% .

### 4-3 صدق وثبات أداة الدراسة:

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 ٠ و ١ وبما يدل على أن العينة كافية أم لا لإجراء الاختبار .

وفيما يلي عرض لنتائج التحليل العاملي:

لـ أولاً: إدارة المخاطر

■ مخاطر الوثائق :

الجدول رقم ( 1 ) 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    |
| التحميل                                         | الفقرة             |         |
| .623                                            | 1                  |         |
| .623                                            | 2                  |         |
| .695                                            | 3                  |         |
| .680                                            | 4                  |         |
| .736                                            | 5                  |         |

يشير الجدول رقم (1) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بالنسبة للبعد أعلاه بلغت ٠,٦٩٨ كما أن قيمة

كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 وبما يعني أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن ٠,٣٠ مما يدل على أن

الفقرات تقيس البعد أعلاه.

■ مخاطر السمعة التنظيمية:

الجدول رقم (2) نتائج التحليل العاملي 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    |
| التحميل                                         | الفقرة             |         |
| .660                                            | 6                  |         |
| .625                                            | 7                  |         |
| .547                                            | 8                  |         |
| .703                                            | 9                  |         |
| .631                                            | 10                 |         |

يشير الجدول رقم (2) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بالنسبة للبعد أعلاه بلغت ٠,٦٩٨، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، وبما يعني أن. العينة كافية لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن ٠,٣٠، مما يدل على أن الفقرات تقيس البعد أعلاه.

■ مخاطر الثقافة التنظيمية

الجدول رقم ( 3 ) نتائج التحليل العاملي 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    |
| التحميل                                         | الفقرة             |         |
| .753                                            | 11                 |         |
| .775                                            | 12                 |         |
| .666                                            | 13                 |         |
| .715                                            | 14                 |         |
| .373                                            | 15                 |         |

يشير الجدول رقم (3) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بلغت ٠.٦٨٣. بالنسبة للبعد أعلاه كما تراوحت قيمة ارتباط الفقرة بالبعد ما بين (٠,٣٧٣-٠,٧٧٥)، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١، وبما يعني أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن ٠,٣٠، مما يدل على أن الفقرات تقيس البعد أعلاه.

#### ■ مخاطر الموارد البشرية:

الجدول رقم (4) نتائج التحليل العاملي 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    |
| التحميل                                         | الفقرة             |         |
| .690                                            | 16                 |         |
| .633                                            | 17                 |         |
| .642                                            | 18                 |         |
| .522                                            | 19                 |         |
| .668                                            | 20                 |         |

يشير الجدول رقم (4) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بلغت ٠,٦٨٤ بالنسبة للبعد أعلاه كما تراوحت قيمة ارتباط الفقرة بالبعد ما بين (٠,٥٢٢-٠,٦٩)، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١، وبما يعني أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن ٠,٣٠ مما يدل على أن الفقرات تقيس البعد أعلاه.

لـ ثانياً: الأداء الاستراتيجي

▪ المحور المالي:

الجدول رقم (5) نتائج التحليل العاملي 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    |
| التحميل                                         | الفقرة             |         |
| .783                                            | 31                 |         |
| .561                                            | 32                 |         |
| .584                                            | 33                 |         |
| .579                                            | 34                 |         |
| .738                                            | 35                 |         |

يشير الجدول رقم (5) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بلغت ٠.٦٨٦. بالنسبة للبعد أعلاه كما تراوحت قيمة ارتباط الفقرة بالبعد ما بين (0.783-0.561)، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١، وبما يعني أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن ٠,٣٠ مما يدل على أن الفقرات تقيس البعد أعلاه.

■ محور الزبائن :

الجدول رقم (6) نتائج التحليل العاملي لمتغير محور الزبائن

| 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    |
| التحميل                                         | الفقرة             |         |
| .657                                            | 36                 |         |
| .647                                            | 37                 |         |
| .684                                            | 38                 |         |
| .650                                            | 39                 |         |
| .607                                            | 40                 |         |

يشير الجدول رقم (6) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بلغت ٠.٦٣٧. 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 ٠.٠٠١، وبما يعني أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن ٠.٣٠، مما يدل على أن الفقرات تقيس البعد أعلاه.

■ محور العمليات الداخلية :

الجدول رقم (7) نتائج التحليل العاملي 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    |
| التحميل                                         | الفقرة             |         |
| .711                                            | 41                 |         |
| .634                                            | 42                 |         |
| .611                                            | 43                 |         |
| .529                                            | 44                 |         |
| .676                                            | 45                 |         |

يشير الجدول رقم (7) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بلغت 0.716 بالنسبة للبعد أعلاه كما تراوحت قيمة ارتباط الفقرة بالبعد ما بين (٠,٧١١-٢٩,٠) ، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ ، وبما يعني أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن ٠,٣٠ مما يدل على أن الفقرات تقيس البعد أعلاه.

#### ■ محور التعلم والنمو

الجدول رقم (8) نتائج التحليل العاملي 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    |
| التحميل                                         | الفقرة             |         |
| .701                                            | 46                 |         |
| .664                                            | 47                 |         |
| .601                                            | 48                 |         |
| .740                                            | 49                 |         |
| .737                                            | 50                 |         |

يشير الجدول رقم (8) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بلغت ٠,٧٥ بالنسبة للبعد أعلاه كما تراوحت قيمة ارتباط الفقرة بالبعد ما بين (٠,٧٣٧-٠,٠١) ، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ ، وبما يعني أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن ٠,٣٠ مما يدل على أن الفقرات تقيس البعد أعلاه.

لـ ثالثاً: ذكاء الأعمال

الجدول رقم (9) نتائج التحليل العاملي لمتغير ذكاء الأعمال

| KMO and Bartlett's Test                         |                    |         |
|-------------------------------------------------|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy |                    | 0.806   |
| Bartlett's Test of Sphericity                   | Approx. Chi-Square | 435.430 |
|                                                 | df                 | 45      |
|                                                 | .Sig               | .000    |
| التحميل                                         | الفقرة             |         |
| .541                                            | 21                 |         |
| .701                                            | 22                 |         |
| .470                                            | 23                 |         |
| .562                                            | 24                 |         |
| .572                                            | 25                 |         |
| .385                                            | 26                 |         |
| .617                                            | 27                 |         |
| .650                                            | 28                 |         |
| .552                                            | 29                 |         |
| .496                                            | 30                 |         |

يشير الجدول رقم (9) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بلغت 0.806 بالنسبة للبعد أعلاه كما تراوحت

قيمة ارتباط الفقرة بالبعد ما بين (0.385-0.701) ، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة 0.001 ، وبما يعني أن حجم العينة كافي 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 وقياس ممارسات إدارة المخاطر في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية، وعلى متغير تابع واحد يتمثل في الأداء الاستراتيجي، ومتغير وسيط ذكاء الأعمال.

الجدول (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 الزبائن            | 0.625     |
| 9     | محور العمليات الداخلية  | 0.627     |
| 10    | محور التعلم والنمو      | 0.721     |
| 11    | ذكاء الأعمال            | 0.753     |
|       | الفقرات مجتمعة          | 0.921     |

يشير الجدول (10) إلى أن قيم معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة تراوحت ما بين (0.628-0.847).

وهي قيم جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة (0.6)، وبما يعكس ثبات المقياس (2006).

(Sekaran,

### 5-3- 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 أنه إذا كانت قيمة VIF أقل من ١٠ وكانت قيمة Tolerance أكبر من ١٠٠ 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) مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة

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

(\*\*) عند مستوى دلالة 0.01

يشير الجدول (11) إلى أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (٠.٤١١-0.603) وهي قيم أقل من

٠.٨٠، وهذا يعد مؤشر إيجابي على عدم وجود مشكل الارتباط المتداخل بين المتغيرات المستقلة (Gujarati, & Porter, 2009).

(& Porter, 2009)

وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختباري معامل تضخم التباين (VIF) و Tolerance:

الجدول (12) نتائج اختباري VIF و Tolerance

| 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 (12) أن قيمة VIF أقل من ١٠ وكانت قيمة Tolerance أكبر من 0.10 وهذا يدل

على عدم وجود مشكلة الارتباط المتداخل بين المتغيرات المستقلة (Porter, 2009 Gujarati & )

### 6-3 اختبار الارتباط الذاتي Autocorrelation

لقد تم استخراج Durbin-Watson Test للتأكد من عدم وجود ارتباط ذاتي في البيانات، ويشترط

في قيمة الاختبار أن تتراوح ما بين (٠ و ٤). ويتم رفض وجود ظاهرة الارتباط الذاتي إذا كانت قيمة (D-W)

تساوي العدد ٢، أو يقترب منه (Gujarati & Porter, 2009). وفيما يلي عرض لنتائج الاختبار في الجدول

التالي:

جدول رقم (13) اختبار (Durbin-Watson Test)

| الفرضية | قيمة D-W المحسوبة | النتيجة             |
|---------|-------------------|---------------------|
| H01-1   | 1.793             | لا يوجد ارتباط ذاتي |
| H01-2   | 1.709             | لا يوجد ارتباط ذاتي |
| H01-3   | 1.555             | لا يوجد ارتباط ذاتي |
| H01-4   | 1.635             | لا يوجد ارتباط ذاتي |

|     |       |                     |
|-----|-------|---------------------|
| H01 | 1.717 | لا يوجد ارتباط ذاتي |
|-----|-------|---------------------|

نلاحظ أن قيم D-W جميعا تقترب من العدد ٢ ، وهذا يدل على خلو البيانات من مشكلة الارتباط

الذاتي Autocorrelation.

### 3-7 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 تفرغ

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: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### 1.4 تمهيد

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي بوجود ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية، وقد تألف مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم ٦٤٦٢ إداري.

ولقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية مؤلفة من ٣٦٣ فردا من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة واسترداد ٢٧٠ استبانة صالحة للتحليل تمثل ما نسبته ٧٤,٤%.

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

### 2.4 تحليل خصائص عينة الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي لعينة الدراسة:

#### 1. النوع الاجتماعي:

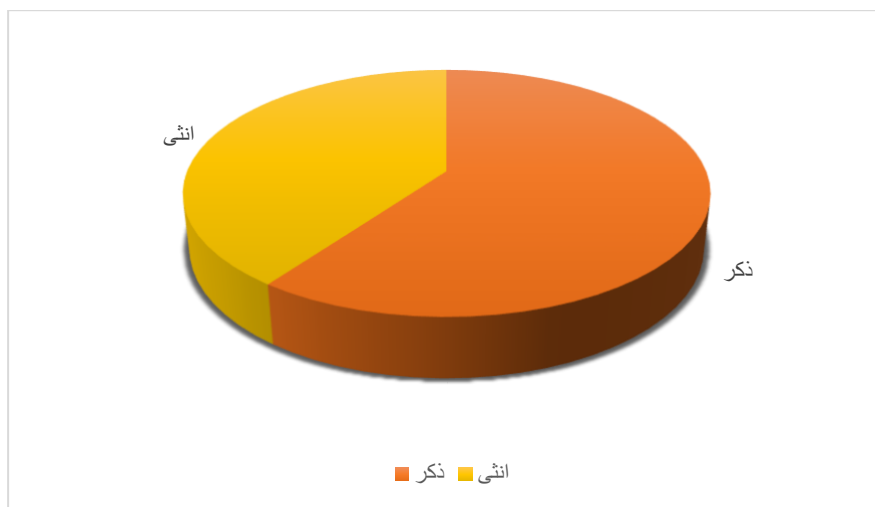
الجدول (14) وصف متغير النوع الاجتماعي

| المتغير         | الفئة   | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|---------|---------|----------------|
| النوع الاجتماعي | ذكر     | 162     | 60.0           |
|                 | انثى    | 108     | 40.0           |
|                 | المجموع | 270     | 100.0          |

يوضح الجدول (14) أن نسبة الذكور تبلغ (٦٠) وهي أكبر من نسبة الإناث التي تبلغ ٤٠%، وهذا يعكس اهتمام الشركات محل الدراسة بأن يتم تعيين المناصب الإدارية من الذكور، كونهم الأكثر قدرة على تحمل أعباء العمل.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (1) وصف متغير النوع الاجتماعي



## 2. المؤهل العلمي

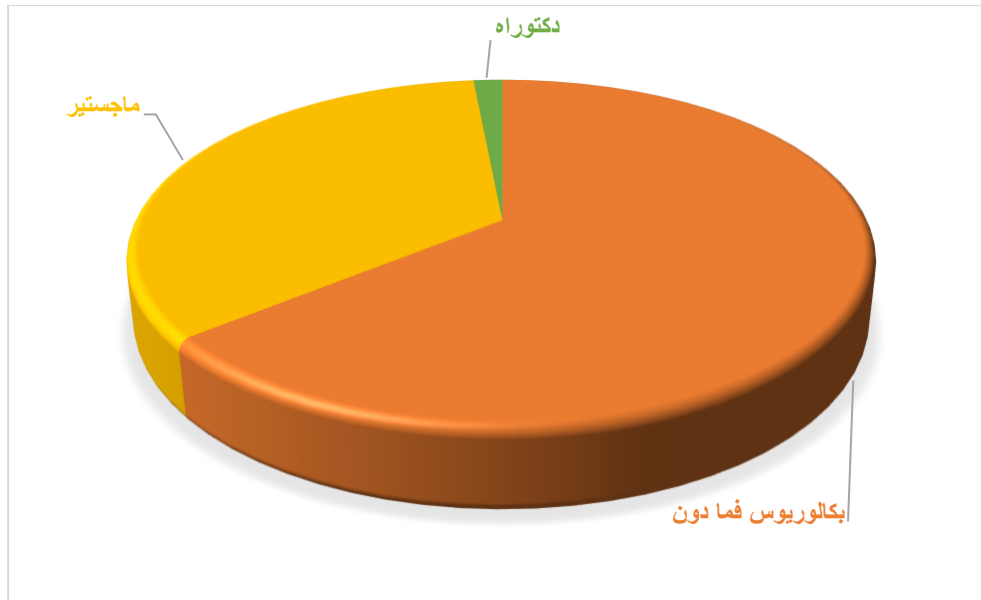
الجدول (15) وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

| المتغير       | الفئة             | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|-------------------|---------|----------------|
| المؤهل العلمي | بكالوريوس فما دون | 173     | 64.1           |
|               | ماجستير           | 93      | 34.4           |
|               | دكتوراه           | 4       | 1.5            |
|               | المجموع           | 270     | 100.0          |

لقد تبين من الجدول رقم (15) أن ٦٤,١% من العينة من حملة البكالوريوس فما دون، و ٣٤,٤% من العينة من حملة الماجستير بينما بلغت نسبة حملة الدكتوراه ١,٥% من عينة الدراسة، وهذا يدل على أن هنالك تركيز على تعيين حملة المؤهلات الجامعية في المناصب الإدارية في الشركات محل الدراسة.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (2) وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل التعليمي



3. العمر

الجدول (16) وصف متغير العمر

| المتغير | الفئة              | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|--------------------|---------|----------------|
| العمر   | أقل من ٣٠ سنة      | 14      | 5.2            |
|         | ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة | 134     | 49.6           |
|         | ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة | 101     | 37.4           |
|         | ٥٠ - أقل من ٦٠ سنة | 21      | 7.8            |
|         | ٦٠ سنة فأكثر       | -       | -              |
|         | المجموع            | 270     | 100.0          |

نلاحظ من الجدول (16) أن ٤٥,٦% من عينة الدراسة تقل أعمارهم عن ٣٥ سنة، بينما ٣٨,٣%

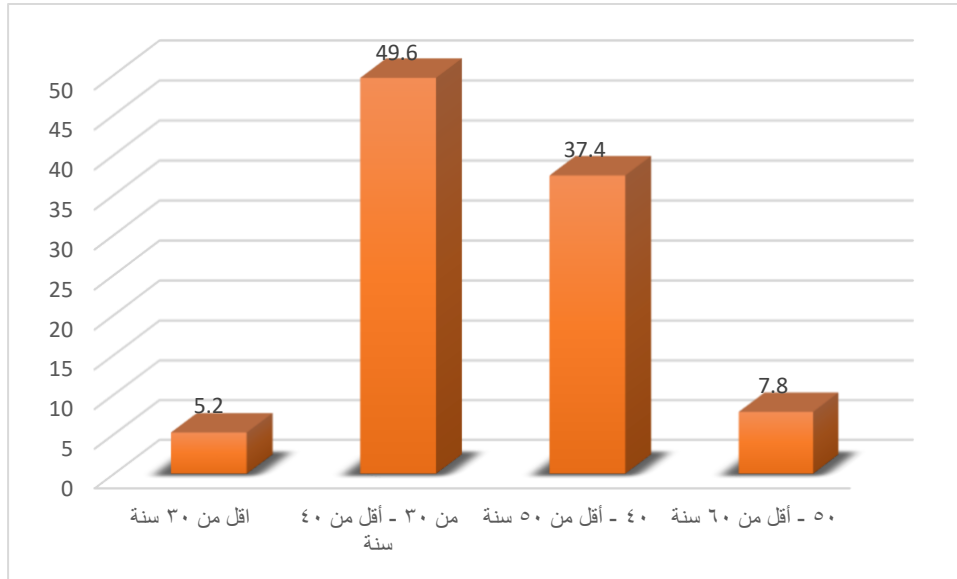
من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين ٣٥ أقل من ٤٥ سنة، بينما ١٥,٣% من العينة تتراوح أعمارهم ما

بين ٤٥ أقل من ٥٥ سنة ، والباقي تزيد أعمارهم عن ٥٥ سنة مما يدل على أن النسبة الأكبر من عينة

الدراسة من فئة الشباب وبما يؤكد اهتمام المصارف السعودية بتعيين الشباب في المستويات الإدارية الوسطى والعليا.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (3) وصف متغير العمر



4. الخبرة العملية:

الجدول (17) وصف متغير الخبرة العملية

| المتغير        | الفئة                | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|----------------------|---------|----------------|
| الخبرة العملية | أقل من ١٠ سنوات      | 20      | 7.4            |
|                | ١٠ - أقل من ١٥ سنوات | 94      | 34.8           |
|                | ١٥ - أقل من ٢٥ سنة   | 128     | 47.4           |
|                | ٢٥ سنة فأكثر         | 28      | 10.4           |
|                | المجموع              | 270     | 100.0          |

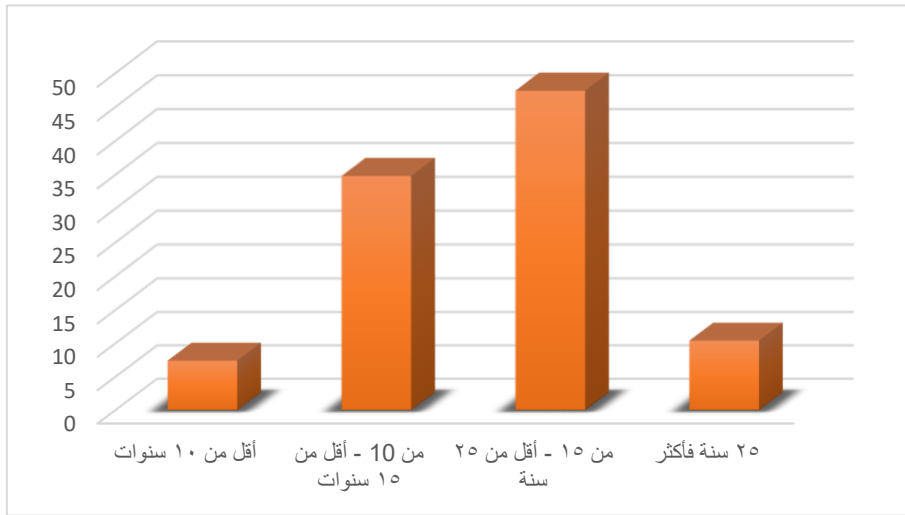
لقد تبين من الجدول (17) أن ٧,٤% من العينة كانت خبرتهم العملية أقل من ١٠ سنوات، و

٣٤,٨% من العينة تتراوح خبرتهم بين ١٠ أقل من ١٥ سنوات، و ٤٧,٤% من العينة تتراوح خبرتهم ما بين ١٥

- أقل من ٢٥ سنة ،، و ١٠,٤% من العينة تزيد خبرتهم عن ٢٥ سنة، ونستدل من هذا على تناسب الخبرة العملية لأفراد العينة مع المهام الوظيفية لهم في الشركة .

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (4) وصف متغير عدد سنوات الخبرة



5. المستوى الوظيفي:

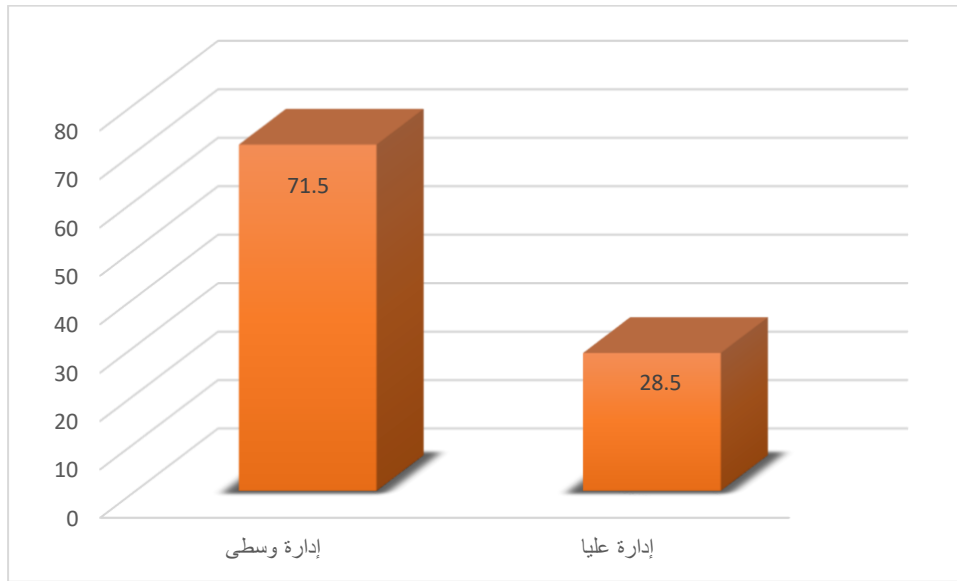
الجدول (18) وصف متغير المستوى الوظيفي

| المتغير         | الفئة      | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|------------|---------|----------------|
| المستوى الوظيفي | إدارة وسطى | 193     | 71.5           |
|                 | إدارة عليا | 77      | 28.5           |
|                 | المجموع    | 270     | 100.0          |

نلاحظ من الجدول رقم (18) توزيع العينة وفقا للمستويات الوظيفية وحيث نلاحظ أن 71.5% من العينة يعملون في الإدارة الوسطى في مقابل 28,٥% من العينة يعملون في الإدارة العليا، وهذا يتناسب

وتوزيع الموظفين وفقا للمستويات الإدارية في الشركة . والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (5) وصف متغير المستوى الوظيفي



#### 3-4 الإجابة عن أسئلة الدراسة

يتناول الباحث فيما يلي نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

١- أولاً: إدارة المخاطر، ويتضمن:

##### ١ - مخاطر الوثائق

الجدول (19) الإحصاء الوصفي لمتغير مخاطر الوثائق

| رقم الفقرة | الفقرة                                                                   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|--------|-----------------|
| 1          | يتبع الشركة إجراءات مختلفة لمواجهة المحاولات الإلكترونية لاختراق حساباته | 4.44          | .526              | 1      | مرتفعة          |
| 2          | يحتفظ الشركة بمختلف الوثائق الخاصة بالعملاء في أماكن آمنة                | 4.31          | .501              | 2      | مرتفعة          |

|        |   |        |        |                                                                                          |   |
|--------|---|--------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| مرتفعة | 3 | .727   | 4.23   | توجد هنالك إجراءات احترازية يجب اتباعها عند الرغبة بالحصول على أية وثائق تتعلق بأي عميل. | 3 |
| مرتفعة | 5 | .833   | 4.09   | يتم تحديد أشخاص معينين للحصول على أية بيانات خاصة بالعملاء                               | 4 |
| مرتفعة | 4 | .755   | 4.20   | يمنع دخول أي موظف على حسابات العملاء من غير المخولين                                     | 5 |
| مرتفعة |   | .45712 | 4.2541 | المقياس العام                                                                            |   |

نلاحظ من الجدول (19) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (٤,٢٥٤١) يعكس درجة موافقة مرتفع نحو المتغير المذكور أعلاه، كما تبين أن الفقرة " يتبع الشركة إجراءات مختلفة لمواجهة المحاولات الإلكترونية لاختراق حساباته " تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٤). وتحتل الفقرة " يحتفظ الشركة بمختلف الوثائق الخاصة بالعملاء في أماكن آمنة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٣١)

وتليها الفقرة " توجد هنالك إجراءات احترازية يجب اتباعها عند الرغبة بالحصول على أية وثائق تتعلق بأي عميل " بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٣)

وتليها الفقرة " يمنع دخول أي موظف على حسابات العملاء من غير المخولين " بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٠)

وقد احتلت الفقرة " يتم تحديد أشخاص معينين للحصول على أية بيانات خاصة بالعملاء " المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٠٩)

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 توافقها مع بعضها البعض في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

## ٢ - مخاطر السمعة لتنظيمية

الجدول (20) الإحصاء الوصفي لمخاطر السمعة التنظيمية

| رقم    | الفقرة                                                                                                        | الوسط    | الانحراف | الرتبة | الأهمية النسبية |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|--------|-----------------|
| الفقرة | الحسابي                                                                                                       | المعياري |          |        |                 |
| 6      | تحرص إدارة الشركة على المحافظة على سمعتها المتعلقة بإجراءات الأمان                                            | 4.40     | .521     | 5      | مرتفعة          |
| 7      | تحرص إدارة الشركة على تحديث أنظمة الحماية فيه                                                                 | 4.47     | .529     | 2      | مرتفعة          |
| 8      | تحرص إدارة الشركة على ربط أجهزة الإنذار بأجهزة الإداريين في كل فرع لضمان تواجدهم عند حدوث أي اختراق أمني      | 4.60     | .534     | 1      | مرتفعة          |
| 9      | تحرص إدارة الشركة 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 (20) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (٤,٤٦٩٦) يعكس درجة موافقة

مرتفع نحو المتغير المذكور أعلاه، كما تبين أن الفقرة "تحرص إدارة الشركة 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 (٤,٦٠)

وتحتل الفقرة " تحرص إدارة الشركة على تحديث أنظمة الحماية فيه " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٧)

وتليها الفقرة " تحرص إدارة الشركة على ربط أجهزة الإنذار بغرف العمليات الداخلية للأمن العام لضمان سرعة وصوله إلى موقع الاختراق " بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٥).

وتليها الفقرة " يتم تحديث الأرقام السرية للأجهزة الأمنية بصورة دورية " بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٢)

وقد احتلت الفقرة " تحرص إدارة الشركة على المحافظة على سمعتها المتعلقة بإجراءات الأمان " المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٠٩)

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 للبنوك ومخاطر السمعة الإدارية الخاصة بالمعاملات والفساد الإداري والنزاعات الداخلية.

### 3- مخاطر الثقافة التنظيمية

الجدول (21) الإحصاء الوصفي لمخاطر الثقافة التنظيمية

| رقم الفقرة | الفقرة                                                                                 | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|--------|-----------------|
| 11         | تضع إدارة الشركة إجراءات تتعلق بكيفية خدمة العملاء بغض النظر عن جنسية الموظف أو العميل | 4.36          | .533              | 3      | مرتفعة          |

|        |   |        |        |                                                                                                |    |
|--------|---|--------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| مرتفعة | 5 | .595   | 4.26   | يحرص الشركة على تشجيع الموظفين على فصل العلاقات الشخصية عن إجراءات العمل.                      | 12 |
| مرتفعة | 2 | .747   | 4.39   | يحرص الشركة على اتباع مبدأ التدوير في المناصب منعاً من بناء علاقات شخصية بين الموظفين والعملاء | 13 |
| مرتفعة | 4 | .760   | 4.27   | يعزز الشركة من مفهوم الموظف الشامل في العمل المصرفي                                            | 14 |
| مرتفعة | 1 | .574   | 4.44   | يتم منع الموظفين من تبادل أرقامهم السرية المتعلقة بأعمالهم                                     | 15 |
| مرتفعة |   | .42665 | 4.3444 | المقياس العام                                                                                  |    |

نلاحظ من الجدول (21) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (٤,٣٤٤٤) 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 (٤,٤٤).

وتحتل الفقرة "يحرص الشركة على اتباع مبدأ التدوير في المناصب منعاً من بناء علاقات شخصية بين الموظفين والعملاء" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٣٩)

وتليها الفقرة "تضع إدارة الشركة إجراءات تتعلق بكيفية خدمة العملاء بغض النظر عن جنسية الموظف أو العميل" بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٣٦).

وتليها الفقرة "يعزز الشركة من مفهوم الموظف الشامل في العمل المصرفي" بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٧)

وقد احتلت الفقرة "يحرص الشركة على تشجيع الموظفين على فصل العلاقات الشخصية عن إجراءات العمل" المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٦)

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 للبنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية، وتتضمن الثقافة التنظيمية توقعات الشركات 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 إنتاجية الشركات الحكومية وأدائها، وتتعلق بمخاطر رعاية وخدمة العملاء وجودة المنتج والسلامة والحضور والالتزام بالمواعيد والاهتمام بالبيئة.

#### 4- مخاطر الموارد البشرية

الجدول (22): الإحصاء الوصفي لمخاطر الموارد البشرية

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                       | الوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | الأهمية<br>النسبية |
|---------------|--------------------------------------------------------------|------------------|----------------------|--------|--------------------|
| 16            | تحرص إدارة الشركة على تخفيض معدل دوران الموظفين              | 4.21             | .573                 | 5      | مرتفعة             |
| 17            | يتم وضع سياسات واضحة للموارد البشرية في الشركة               | 4.37             | .612                 | 2      | مرتفعة             |
| 18            | تحرص الإدارة على معالجة مشكلات الموظفين بصورة دورية          | 4.34             | .674                 | 3      | مرتفعة             |
| 19            | تحرص إدارة الشركة 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             |

|        |  |        |        |               |
|--------|--|--------|--------|---------------|
| مرتفعة |  | 38517. | 4.3237 | المقياس العام |
|--------|--|--------|--------|---------------|

نلاحظ من الجدول (22) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (٤,٣٤٤٤) يعكس درجة موافقة مرتفع نحو المتغير المذكور أعلاه، كما تبين أن الفقرة تحرص إدارة الشركة على وضع ضوابط تمنع من حدوث التسبب في العمل "تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤١)

وتحتل الفقرة " يتم وضع سياسات واضحة للموارد البشرية في الشركة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٧٣)

وتليها الفقرة " تحرص الإدارة على معالجة مشكلات الموظفين بصورة دورية " بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٣٤)

وتليها الفقرة " يتم التركيز على العلاقات المهنية بين الموظف والعميل " بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٣٠)

وقد احتلت الفقرة " تحرص إدارة الشركة على تخفيض معدل دوران الموظفين " المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢١)

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 الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية.

← ثانيا: ذكاء الأعمال:

الجدول (23) : الإحصاء الوصفي لذكاء الأعمال

| رقم    | الفقرة                                                                           | الوسط    | الانحراف | الرتبة | الأهمية النسبية |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|--------|-----------------|
| الفقرة | الحسابي                                                                          | المعياري |          |        |                 |
| 21     | تحرص الإدارة على جمع كافة البيانات اللازمة للعمليات                              | 4.26     | .560     | 8      | مرتفعة          |
| 22     | تطور إدارة الشركة الأنظمة الداخلية بصورة دورية                                   | 4.32     | .521     | 6      | مرتفعة          |
| 23     | تهتم إدارة الشركة بقراءة بيئة العمل بصورة دقيقة                                  | 4.25     | .520     | 9      | مرتفعة          |
| 24     | تحرص إدارة الشركة على توفير الأنظمة الحديثة التي تزيد من كفاءة العمل             | 4.46     | .643     | 1      | مرتفعة          |
| 25     | تحرص إدارة الشركة على المحافظة على بيانات العملاء بصورة سرية                     | 4.34     | .592     | 4      | مرتفعة          |
| 26     | تحلل إدارة الشركة كافة المعلومات المتوافرة قبل القيام باتخاذ القرار.             | 4.40     | .527     | 2      | مرتفعة          |
| 27     | تتابع إدارة الشركة مصادر المخاطر التي يتعرض لها الشركة بشكل استباقي لتجنب حدوثها | 4.20     | .686     | 10     | مرتفعة          |
| 28     | تهتم إدارة الشركة بتحديث شبكة الإنترنت فيه                                       | 4.30     | .681     | 7      | مرتفعة          |

|    |                                                     |        |        |   |        |
|----|-----------------------------------------------------|--------|--------|---|--------|
| 29 | يتم اتباع نظام أرشفة إلكترونية متطور في الشركة      | 4.35   | .583   | 3 | مرتفعة |
| 30 | تحرص الإدارة على جمع كافة البيانات اللازمة للعمليات | 4.33   | .571   | 5 | مرتفعة |
|    | المقياس العام                                       | 4.3204 | .32935 |   | مرتفعة |

نلاحظ من الجدول (23) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (٤,٣٢٠٤) يعكس درجة موافقة مو مرتفع نحو المتغير المذكور أعلاه.

كما تبين أن الفقرة "تحرص إدارة الشركة على توفير الأنظمة الحديثة التي تزيد من كفاءة العمل" تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٦).

وتحتل الفقرة "تحلل إدارة الشركة كافة المعلومات المتوافرة قبل القيام باتخاذ القرار" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٠).

وتليها الفقرة "يتم اتباع نظام أرشفة إلكترونية متطور في الشركة" بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٣٥) وتليها الفقرة "تحرص إدارة الشركة على المحافظة على بيانات العملاء بصورة سرية" بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٣٤).

وقد احتلت الفقرة "تتابع إدارة الشركة مصادر المخاطر التي يتعرض لها الشركة بشكل استباقي لتجنب حدوثها" المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٠).

ومن هنا يمكن القول بأن أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من تطبيق ذكاء الأعمال في الشركات محل الدراسة إذ تبين وجود إدراك لمجموعة من الأدوات والتقنيات التي تساعد على تحويل كمية كبيرة من البيانات من مصادر متباينة إلى معلومات ذات مغزى لدعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء التنظيمي وتستخدم كقوة دافعة رئيسة لتعزيز الأداء الاستراتيجي.

لـ ثالثاً: الأداء الاستراتيجي، ويتضمن:

- المحور المالي

الجدول (24): الإحصاء الوصفي للمحور المالي

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

نلاحظ من الجدول (24) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (٤,٣٦٣) يعكس درجة موافقة مرتفع

نحو المتغير المذكور أعلاه، كما تبين أن الفقرة " يوجد تحسن في الخدمات التي تزيد من العائد على

الاستثمار لدى الشركة " تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٥٦)

وتحتل الفقرة " تحرص إدارة الشركة على زيادة حصتها في السوق المصرفي المستهدف " المرتبة

الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٦)

وتلها الفقرة " تهتم إدارة الشركة بتحسين مستوى الكفاءة التشغيلية " بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٥)

وتلها الفقرة " يوجد تحسن في الخدمات التي تزيد من ربحية الشركة " بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٤)

وقد احتلت الفقرة " تهتم إدارة الشركة بالتحسين المستمر في الأداء المالي " المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٠)

ومن هنا يمكن القول بأن أفراد العينة يبرزون مستوى الاهتمام المرتفع بالمحور المالي من قبل الشركات 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 وان أنجزت من قبل المنظمة.

#### - محور الزبائن

الجدول (25) الإحصاء الوصفي لمحور الزبائن

| رقم الفقرة | الفقرة                                               | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|------------|------------------------------------------------------|---------------|-------------------|--------|-----------------|
| 36         | يتبنى الشركة سياسات مختلفة لجذب عملاء جدد            | 4.52          | .529              | 1      | مرتفعة          |
| 37         | يحرص الشركة على المحافظة على عملائه الحاليين         | 4.44          | .554              | 2      | مرتفعة          |
| 38         | يحرص الشركة على تشجيع عملائه لزيادة حجم ودائعهم لديه | 4.40          | .547              | 3      | مرتفعة          |
| 39         | تهتم إدارة الشركة بمعالجة ملاحظات وشكاوي العملاء     | 4.28          | .566              | 5      | مرتفعة          |

|        |   |       |       |                                                    |    |
|--------|---|-------|-------|----------------------------------------------------|----|
| مرتفعة | 4 | .549  | 4.29  | تركز إدارة الشركة على تنوع الخدمات المقدمة للعملاء | 40 |
| مرتفعة |   | .3473 | 4.383 | المقياس العام                                      |    |

نلاحظ من الجدول (25) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (٤,٣٨٣) يعكس درجة موافقة مرتفع

نحو المتغير المذكور أعلاه

كما تبين أن الفقرة " يتبنى الشركة سياسات مختلفة لجذب عملاء جدد " تحتل المرتبة الأولى من

حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٥٢).

وتحتل الفقرة " يحرص الشركة على المحافظة على عملائه الحاليين " المرتبة الثانية بمتوسط

حسابي يبلغ (٤,٤٤)

وتليها الفقرة " يحرص الشركة على تشجيع عملائه لزيادة حجم ودائعهم لديه " بمتوسط حسابي

يبلغ (٤,٤٠)

وتليها الفقرة " تركب إدارة الشركة على تنوع الخدمات المقدمة للعملاء " بمتوسط حسابي يبلغ

(٤,٢٩).

وقد احتلت الفقرة " تهتم إدارة الشركة بمعالجة ملاحظات وشكاوى العملاء " المرتبة الأخيرة من

حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٠).

ومن هنا يمكن القول بأن أفراد العينة يبرزون مستوى الاهتمام المرتفع بمحور الزبائن من قبل

الشركات محل الدراسة كبعد مهم من أبعاد الأداء الاستراتيجي. إذ تبين وجود إدراك لأهمية تحديد الزبائن

وقطاعات السوق التي يمكن أن تتنافس فيها المنظمة، ومن ثم الوسائل التي تستخدم في تزويد الزبائن

والأسواق بالقيمة.

- محور العمليات الداخلية

الجدول (26) الإحصاء الوصفي لمحور العمليات الداخلية

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                        | الوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | الأهمية<br>النسبية |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------|--------|--------------------|
| 41            | تهتم إدارة الشركة بتطوير العمليات<br>الداخلية الخاصة به                       | 4.23             | .573                 | 4      | مرتفعة             |
| 42            | تلتزم إدارة الشركة بكافة المعايير<br>والإجراءات الموضوعة من الشركة<br>المركزي | 4.40             | .530                 | 1      | مرتفعة             |
| 43            | تتميز الخدمات المقدمة للعملاء بمستوى<br>عالي من الجودة                        | 4.27             | .581                 | 3      | مرتفعة             |
| 44            | يوجد اهتمام بتطوير مختلف الخدمات<br>المقدمة للعملاء                           | 4.34             | .568                 | 2      | مرتفعة             |
| 45            | تتميز الخدمات المقدمة في الشركة عن ما<br>تقدمه الشركات المنافسة من خدمات      | 4.22             | .599                 | 5      | مرتفعة             |
|               | المقياس العام                                                                 | 4.2926           | .37409               |        | مرتفعة             |

نلاحظ من الجدول (26) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (٤,٢٩٢٦) يعكس درجة موافقة مرتفع نحو المتغير المذكور أعلاه.

كما تبين أن الفقرة "تلتزم إدارة الشركة بكافة المعايير والإجراءات الموضوعة من الشركة المركزي" تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٠).

وتحتل الفقرة "يوجد اهتمام بتطوير مختلف الخدمات المقدمة للعملاء" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٣٤).

وتلها الفقرة " تتميز الخدمات المقدمة للعملاء بمستوى عالي من الجودة " بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٧)

وتلها الفقرة " تهتم إدارة الشركة بتطوير العمليات الداخلية الخاصة به " بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٣).

وقد احتلت الفقرة " تتميز الخدمات المقدمة في الشركة عن ما تقدمه الشركات المنافسة من خدمات " المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٢).

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

#### - محور التعلم والنمو

الجدول (27): الإحصاء الوصفي لمحور التعلم والنمو

| رقم الفقرة | الفقرة                                                              | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية النسبية |
|------------|---------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|--------|-----------------|
| 46         | يوجد اهتمام بتدريب موظفي الشركة بصورة دورية                         | 4.25          | .600              | 3      | مرتفعة          |
| 47         | تشجع إدارة الشركة الموظفين على الإبداع في العمل                     | 4.33          | .577              | 2      | مرتفعة          |
| 48         | تتبنى إدارة الشركة سياسات خاصة لتحفيز الموظفين على رفع مستوى أدائهم | 4.34          | .665              | 1      | مرتفعة          |
| 49         | تربط إدارة الشركة ترقية الموظف بكفاءة إنجازة لعمله                  | 4.21          | .602              | 4      | مرتفعة          |

|        |   |        |        |                                                        |    |
|--------|---|--------|--------|--------------------------------------------------------|----|
| مرتفعة | 5 | .616   | 4.19   | تحرص إدارة الشركة على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لديها | 50 |
| مرتفعة |   | .42136 | 4.2667 | المقياس العام                                          |    |

نلاحظ من الجدول (27) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (٤,٢٦٦٧) يعكس درجة موافقة

مرتفع نحو المتغير المذكور أعلاه

كما تبين أن الفقرة " تتبنى إدارة الشركة سياسات خاصة لتحفيز الموظفين على رفع مستوى

أدائهم " تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٣٤).

وتحتل الفقرة " تشجع إدارة الشركة الموظفين على الإبداع في العمل " المرتبة الثانية بمتوسط

حسابي يبلغ (٤,٣٣)

وتليها الفقرة " يوجد اهتمام بتدريب موظفي الشركة بصورة دورية " بمتوسط حسابي يبلغ

(٤,٢٥)

وتليها الفقرة " تربط إدارة الشركة ترقية الموظف بكفاءة إنجازه لعمله " بمتوسط حسابي يبلغ

(٤,٢١)

وقد احتلت الفقرة " تحرص إدارة الشركة على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لديها " المرتبة الأخيرة

من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,١٩)

ومن هنا يمكن القول بأن أفراد العينة يبرزون مستوى الاهتمام المرتفع بمحور التعلم والنمو من

قبل الشركات 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.

#### 4-4 اختبار فرضيات الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج اختبار الفرضيات

← الفرضية الرئيسية الأولى:

$H_01$ : "لا 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) في

الأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية".

الجدول (28) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

| ملخص النموذج          |                        |                                    |               |                | تحليل التباين |                              |                               |                   |        | جدول المعاملات |      |  |  |  |
|-----------------------|------------------------|------------------------------------|---------------|----------------|---------------|------------------------------|-------------------------------|-------------------|--------|----------------|------|--|--|--|
| المتغير<br>التابع     | R<br>معامل<br>الارتباط | R <sup>2</sup><br>معامل<br>التحديد | F<br>المحسوبة | درجة<br>الحرية | Sig F         | البيان                       | B                             | الخطأ<br>المعياري | T      | Sig<br>T       |      |  |  |  |
| الأداء<br>الاستراتيجي | 0.574                  | 0.329                              | 32.505        | 4              | *0.000        | الثابت                       | 2.167                         | .213              | 10.168 | .000           |      |  |  |  |
|                       |                        |                                    |               | 265            |               | مخاطر<br>الوثائق             | .098                          | .044              | 2.214  | .028           |      |  |  |  |
|                       |                        |                                    |               |                |               | مخاطر<br>السمعة<br>التنظيمية | .111                          | .051              | 2.177  | .030           |      |  |  |  |
|                       |                        |                                    |               |                |               | 269                          | مخاطر<br>الثقافة<br>التنظيمية | .010              | .045   | .217           | .828 |  |  |  |

|      |       |      |      |         |  |  |  |  |  |  |
|------|-------|------|------|---------|--|--|--|--|--|--|
|      |       |      |      | مخاطر   |  |  |  |  |  |  |
| .000 | 5.370 | .053 | .284 | الموارد |  |  |  |  |  |  |
|      |       |      |      | البشرية |  |  |  |  |  |  |

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

يستعرض الجدول (28) 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.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى ونقبل البديلة التي نصها :

" 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) في الأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية "

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

**H01.1:** " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لمخاطر الوثائق في الأداء

الاستراتيجي في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية ."

الجدول ( 29) نتائج اختبار Ho1.1

| المتغير            |                |                |          |             |               |         |      |                |       |       |
|--------------------|----------------|----------------|----------|-------------|---------------|---------|------|----------------|-------|-------|
| ملخص النموذج       |                |                |          |             | تحليل التباين |         |      | جدول المعاملات |       |       |
| المتابع            | r              | r <sup>2</sup> | F        | درجة الحرية | Sig F         | البيان  | B    | الخطأ المعياري | T     | Sig T |
|                    | معامل الارتباط | معامل التحديد  | المحسوبة |             |               |         |      |                |       |       |
| الأداء الاستراتيجي | 0.464          | 0.215          | 73.546   | 1           | 0.000         | مخاطر   | .294 | .034           | 7.576 | 0.000 |
|                    |                |                |          | 268         |               | الوثائق |      |                |       |       |
|                    |                |                |          | 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 ٨,٥٧٦ ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، مما يدل على وجود دلالة تأثيرية واضحة للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما نلاحظ أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت ٠,٤٦٤ وهي علاقة متوسطة القوة بينهما، كما تبين للباحث أن المتغير المستقل يفسر ٢١,٥% من التغير في المتغير التابع.

وبالتالي نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى ونقبل البديلة، والتي نصها:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمخاطر الوثائق في الأداء

الاستراتيجي في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية"

H01.2: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمخاطر السمعة

التنظيمية في الأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية".

الجدول (30) نتائج اختبار Ho1.2

| ملخص النموذج   |   |   | تحليل التباين  |       |           | جدول المعاملات |                   |       | المتغير<br>التابع |
|----------------|---|---|----------------|-------|-----------|----------------|-------------------|-------|-------------------|
| r <sup>2</sup> | r | F | درجة<br>الحرية | Sig F | البيان    | B              | الخطأ<br>المعياري | T     | Sig T             |
|                |   |   | 1              |       | مخاطر     |                |                   |       |                   |
|                |   |   | 268            | 0.000 | السمعة    | .315           | .047              | 6.656 | 0.000             |
|                |   |   | 269            |       | التنظيمية |                |                   |       |                   |

\* 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 ٦,٦٥٦ ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، مما يدل على وجود دلالة تأثيرية واضحة للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما نلاحظ أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت ٣٧٧، وهي علاقة متوسطة القوة بينهما ، كما تبين للباحث أن المتغير المستقل يفسر ١٤,٢ % من التغير في المتغير التابع.

وبالتالي نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية ونقبل البديلة، والتي نصها :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمخاطر السمعة التنظيمية في

الأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية "

H01.3: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمخاطر الموارد البشرية

في الأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية ."

الجدول (31) نتائج اختبار Ho1.3

| المتغير |        | ملخص النموذج   |                | تحليل التباين |             | جدول المعاملات |         |      |                |
|---------|--------|----------------|----------------|---------------|-------------|----------------|---------|------|----------------|
| التابع  | الأداء | r              | r <sup>2</sup> | F             | درجة الحرية | Sig F          | البيان  | B    | الخطأ المعياري |
|         |        |                |                |               |             |                |         |      |                |
|         |        |                |                |               |             |                |         |      |                |
|         |        |                |                |               |             |                |         |      |                |
|         |        | معامل الارتباط | معامل التحديد  | المحسوبة      | 1           | 0.000          | مخاطر   | .260 | .038           |
|         |        |                |                |               | 268         |                | الموارد |      |                |
|         |        |                |                |               | 269         |                | البشرية |      |                |

\* 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 الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية"

H01.4: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمخاطر الثقافة

التنظيمية في الأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية".

الجدول (32): نتائج اختبار Ho1.4

| جدول المعاملات |        |                |      |                         | تحليل التباين |             | ملخص النموذج |                              |                  | المتغير            |
|----------------|--------|----------------|------|-------------------------|---------------|-------------|--------------|------------------------------|------------------|--------------------|
| Sig T          | T      | الخطأ المعياري | B    | البيان                  | Sig F         | درجة الحرية | F المحسوبة   | r <sup>2</sup> معامل التحديد | r معامل الارتباط | التابع             |
| 0.000          | 10.371 | 039.           | 403. | مخاطر الثقافة التنظيمية | 0.000         | 1           | 107.556      | 0.286                        | 0.535            | الأداء الاستراتيجي |
|                |        |                |      |                         |               | 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 علاقة متوسطة القوة بينهما، كما تبين للباحث أن المتغير المستقل يفسر 28.6% بلغت 0.535 وهي من التغير في المتغير التابع.

وبالتالي نرفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة ونقبل البديلة، والتي نصها :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمخاطر الثقافة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية"

#### لـ الفرضية الرئيسية الثانية :

Ho2: لا 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) في ذكاء الأعمال في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية.

الجدول (33) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

| جدول المعاملات |       |                |       |                         | تحليل التباين |             |            | ملخص النموذج                 |                  | المتغير      |
|----------------|-------|----------------|-------|-------------------------|---------------|-------------|------------|------------------------------|------------------|--------------|
| Sig            | T     | الخطأ المعياري | B     | البيان                  | Sig F         | درجة الحرية | F المحسوبة | R <sup>2</sup> معامل التحديد | R معامل الارتباط | التابع       |
| .000           | 5.965 | .197           | 1.176 | الثابت                  | *0.000        | 4           | 82.838     | 0.556                        | 0.745            | ذكاء الأعمال |
| .029           | 2.201 | .041           | .090  | مخاطر الوثائق           |               | 265         |            |                              |                  |              |
| .136           | 1.495 | .047           | .071  | مخاطر السمعة التنظيمية  |               |             |            |                              |                  |              |
| .000           | 5.078 | .042           | .212  | مخاطر الثقافة التنظيمية |               | 269         |            |                              |                  |              |
| .000           | 7.219 | .049           | .353  | مخاطر الموارد البشرية   |               |             |            |                              |                  |              |

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

يستعرض الجدول (33) نتائج اختبار الانحدار المتعدد المستخدم لاختبار الفرضية أعلاه، حيث نلاحظ أن معامل الارتباط ( $R=0.745$ ) يعكس علاقة قوية بين متغيرات الدراسة المستقلة = والتابعة، وقد بلغت قيمة F المحسوبة هي (٨٢,٨٣٨)، وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05، كما أن قيمة معامل التحديد تبلغ ( $R^2=0.556$ ) بمعنى أن (55.6%) من التغير في المتغير الوسيط قد تم تفسيره من التغير في المتغير المستقل.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الثانية ونقبل البديلة التي نصها:

" 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) في ذكاء الأعمال في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية"

### ٤ الفرضية الرئيسية الثالثة :

H03 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لذكاء الأعمال في الأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية.

الجدول (34) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

| ملخص النموذج |                |        | تحليل التباين |       |              | جدول المعاملات |                |        | المتغير التابع |
|--------------|----------------|--------|---------------|-------|--------------|----------------|----------------|--------|----------------|
| r            | r <sup>2</sup> | F      | درجة الحرية   | Sig F | البيان       | B              | الخطأ المعياري | T      | Sig T          |
| 0.639        | 0.409          | 185.28 | 1             | 0.000 | ذكاء الأعمال | 0.563          | 0.041          | 13.612 | 0.000          |
|              |                |        | 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 13.612 ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠.٠٥ ، مما يدل على وجود دلالة تأثيرية واضحة للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما نلاحظ أن قوة العلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بلغت 0.639 وهي علاقة متوسطة القوة بينهما ، كما تبين للباحث أن المتغير الوسيط يفسر 40.9% من التغير في المتغير التابع.

وبالتالي نرفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة ونقبل البديلة، والتي نصها :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لذكاء الأعمال في الأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية"

#### لـ الفرضية الرئيسة الرابعة :

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية من خلال تفعيل دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط.

لقد تم استخدام تحليل المسار Path Analysis لاختبار هذه الفرضية وذلك باستخدام برنامج Amos المدعوم برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وكانت النتائج كما يلي:

#### الجدول (35) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

| ملائمة النموذج Model Fit |                                              |                             |                 |                  |                       |
|--------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------|-----------------|------------------|-----------------------|
| Sig                      | RAMSEA                                       | CFI                         | GFI             | Chi <sup>2</sup> | البيان                |
| مستوى<br>الدلالة         | الجذر التربيعي<br>لمتوسطات<br>الخطأ التقريبي | مؤشر<br>المواءمة<br>المقارن | مؤشر<br>العلامة | المحسوبة         |                       |
| 0.000                    | 0.098                                        | 0.852                       | 0.965           | 28.542           | الأداء<br>الاستراتيجي |

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (35) أن قيمة ( $\text{Chi}^2=28.542$ ) وهي ذات دلالة معنوية ، مما يدل على ان النموذج المفترض يطابق البيانات المتوقعة تماما، كما أن مؤشر ملائمة الجودة (0.965) ( $\text{GFI} =$ ) وهذا يدل ذلك على حسن ملائمة الجودة، وكذلك فإن مؤشر المواءمة المقارن ( $\text{CFI} = 0.852$ )

ومؤشر الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ ( $RAMSEAR = 0.098$ ) والذي يقترب إلى

الصفر، مما يدعم حسن موافقة النموذج.

الجدول (36) معاملات الأثر المباشر وغير المباشر

| التأثير       | Sig               |         | الأثر المباشر |                                    |
|---------------|-------------------|---------|---------------|------------------------------------|
| المباشر الكلي | الأثر غير المباشر | مستوى   | (بدون         |                                    |
| المعياري      | (بوجود وسيط)      | الدلالة | وسيط)         |                                    |
| 0.81          |                   | **      | 0.81          | إدارة المخاطر ← ذكاء الأعمال       |
| 0.463         |                   | ***     | 0.463         | ذكاء الأعمال ← الأداء الاستراتيجي  |
| 0.618         | 0.376             | ***     | 0.24          | إدارة المخاطر ← الأداء الاستراتيجي |

وبين الجدول (36) أن الأثر المباشر لمتغير إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي قد بلغ (٠,٢٤) وهي

قيمة معنوية التأثير، وقيمة الأثر المباشر الكلي المعياري يبلغ (٠,٣٧٦) في حين بلغ الأثر غير مباشر المباشر

لهذا التغير (٠,٦١٨) وهي قيمة تدل على أن الثقافة المنظمة تعد متغيراً وسيطاً. وبالتالي نقبل الفرضية

التي تقول يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي

في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية من خلال تفعيل دور ذكاء الأعمال كمتغير

وسيط.

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### 1-5 النتائج

تتلخص أبرز نتائج التحليل الإحصائي فيما يلي:

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

( $\alpha$ ) لإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية

ومخاطر الثقافة التنظيمية) في الأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية

السعودية.

وتنبثق عن نتيجة هذه الفرضية النتائج التالية :

— يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) لمخاطر الوثائق في الأداء

الاستراتيجي في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية.

— يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) لمخاطر السمعة التنظيمية في

الأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية.

— يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) لمخاطر الموارد البشرية في الأداء

الاستراتيجي في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية.

— يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) لمخاطر الثقافة التنظيمية في

الأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية.

2- إن بعد مخاطر الثقافة التنظيمية هو الأكثر تأثيراً في الأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية العاملة

في المملكة العربية السعودية

3- أبرزت نتيجة تحليل الفرضية الثانية أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ )

( $\alpha$ ) لإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية،

ومخاطر الثقافة التنظيمية) في ذكاء الأعمال في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية

4- أبرزت نتيجة تحليل الفرضية الثالثة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq$

$\alpha$ ) لذكاء الأعمال في الأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية

5- أبرزت نتيجة تحليل الفرضية الرابعة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq$

$\alpha$ ) لإدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية

من خلال تفعيل دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط.

6- تهتم الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية بأن يتم تعيين المناصب الإدارية من

الذكور، كونهم الأكثر قدرة على تحمل أعباء العمل.

7- هنالك تركيز على تعيين حملة المؤهلات الجامعية في المناصب الإدارية في الشركات محل الدراسة

لتحقيق أهداف وسياسات الشركات بالشكل المطلوب.

8- هناك اهتمام المصارف السعودية بتعيين الشباب في المستويات الإدارية الوسطية والعليا، للاستفادة

من قدراتهم في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم.

9- لدى الإداريين في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية مستوى مرتفع من إدراك

بُعد مخاطر الوثائق

10- لدى الإداريين في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية مستوى مرتفع من

إدراك بُعد مخاطر السمعة التنظيمية وهي الأعلى من حيث درجة الموافقة بين باقي أبعاد إدارة

المخاطر.

11- لدى الإداريين في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية مستوى مرتفع من

إدراك بُعد مخاطر الثقافة التنظيمية

12- لدى الإداريين في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية مستوى مرتفع من

إدراك بُعد مخاطر الموارد البشرية

13- لدى الإداريين في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية مستوى مرتفع من

تطبيق ذكاء العمال في الشركات محل الدراسة.

- 14- لدى الإداريين في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية مستوى اهتمام مرتفع بالمحور المالي من قبل الشركات محل الدراسة كبعد مهم من أبعاد الأداء الاستراتيجي
- 15- لدى الإداريين في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية مستوى اهتمام مرتفع بمحور الزبائن من قبل الشركات محل الدراسة كبعد مهم من أبعاد الأداء الاستراتيجي، وهو الأعلى من حيث درجة الموافقة بين باقي أبعاد الأداء الاستراتيجي.
- 16- لدى الإداريين في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية اهتمام مرتفع بمحور العمليات الداخلية من قبل الشركات محل الدراسة كبعد مهم من أبعاد الأداء الاستراتيجي
- 17- لدى الإداريين في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية مستوى اهتمام مرتفع بمحور التعلم والنمو من قبل الشركات محل الدراسة كبعد مهم من أبعاد الأداء الاستراتيجي

## 2-5 التوصيات

### يوصي الباحث بالتوصيات التالية :

1. ضرورة تحديد معايير واضحة ومهمة لإدارة المخاطر في الشركة مما يعزز من درجة الاستفادة منها في تحسين الأداء الاستراتيجي للبنك.
2. تخصيص إدارة متخصصة بإدارة المخاطر الغير مالية والتي قد تظهر في البيئة التي يعمل فيها الشركة كالمخاطر الصحية والتكنولوجية الخ بهدف مواجهة أية أزمات مستقبلية قد تثر على الأداء الاستراتيجي للبنك.
3. على الرغم من المستوى المرتفع لتطبيق إدارة المخاطر في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية ، فإن الباحث يوصي بنشر ثقافة إدارة المخاطر في الإدارات التنفيذية لهذه الشركات من خلال عقد دورات تدريبية متخصصة في هذا المجال.
4. ضرورة تحديث آليات إدارة المخاطر في الشركات من خلال تحديد أشخاص معينين للحصول على أية بيانات خاصة بالعملاء، المحافظة على سمعة الشركات المتعلقة بإجراءات الأمان.
5. العمل على أن تتابع إدارة الشركة مصادر المخاطر التي يتعرض لها الشركة بشكل استباقي لتجنب حدوثها

6. العمل على تطوير أنظمة رقابة فعالة للتطورات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للبنك والعمل على معالجة أية نقاط سلبية قد تظهر من خلالها.

7. الحرص على تحديث شبكة الإنترنت في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية.

8. من أجل رفع مستوى الأداء الاستراتيجي للبنك فإن من الضروري القيام بتحسين المستمر في الأداء المالي، بالإضافة إلى معالجة ملاحظات وشكاوي العملاء من قبل الإدارة، وأن تتميز الخدمات المقدمة في الشركة عن ما تقدمه الشركات المنافسة من خدمات، وأن تحرص إدارة الشركة على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لديها

9. الاهتمام بتحسين مستوى جودة الخدمة في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية من خلال ربطها بأنظمة ذكية تشبع حاجات الزبائن.

10. تعزيز الانسيابية في البيانات والمعلومات بين الإدارات في الشركة لإنجاح عملية إدارة المخاطر على أكمل وجه.

11.. يتم تحديد أشخاص معينين للحصول على أية بيانات خاصة بالعملاء

12. العمل على تشجيع الموظفين على فصل العلاقات الشخصية عن إجراءات العمل.

13. تحرص إدارة الشركة على تخفيض معدل دوران الموظفين من خلال تطوير أنظمة الحوافز المقدمة للموظفين

14. ضرورة أن تهتم إدارة الشركة بقراءة بيئة العمل بصورة دقيقة لتحديد مصادر المخاطر التي يتعرض لها الشركة بشكل استباقي لتجنب حدوثها

## **Abstract**

The study aimed to assess the impact of risk management on strategic performance in government companies in the Kingdom of Saudi Arabia, with business intelligence as a mediating variable. To achieve the study objectives, a descriptive-analytical approach was followed, and a questionnaire was distributed to the study sample, with 270 valid responses collected for analysis.

The study found several key results, including: a statistically significant impact of risk management dimensions (documentary risk, organizational reputation risk, human resources risk, and organizational culture risk) on strategic performance in government companies in Saudi Arabia. Additionally, there was an impact of risk management dimensions on business intelligence in government companies in Saudi Arabia. Furthermore, business intelligence had an impact on strategic performance in government companies in Saudi Arabia. Finally, risk management had an impact on strategic performance in government companies in Saudi Arabia through activating the role of business intelligence as a mediating variable.

The study recommended the importance of updating the internet network in government companies operating in Saudi Arabia. Additionally, management should focus on improving strategic performance through continuous improvement in financial performance, addressing customer feedback and complaints, ensuring that the services provided by the company stand out from those of competitors, and retaining competent employees.

**Keywords:** Risk Management, Strategic Performance, Business Intelligence, Government Companies.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ابداح، آلاء زياد سعيد (2020). أثر إدارة مخاطر الائتمان المصرفي على الأداء المالي في البنوك التجارية الأردنية. [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- آدم، عبد المنعم (2020). الأثر الوسيط للقدرات الابتكارية في العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية، بالتطبيق على المستشفيات الخاصة بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم السودان.
- أطرش، بلال (2020) أثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في بنك الاتحاد الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسراء الخاصة، عمان، الأردن.
- بلقاضي، خديجة (2021) دور ذكاء الأعمال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بولاية أم البواقي رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي الجزائر .
- بوقلمينة، عائشة وبلعور، سليمان (2018) واقع مخاطر التشغيل في البنوك التجارية الجزائرية وتأثيرها على الربحية -دراسة تحليلية- مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة عاشور زياد الجلفة، 9(16).
- جواد، محسن (2014) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي دراسة تحليلية لأداء القيادة الجامعية في كليات جامعة القادسية، مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية، 9(16).
- الحسيني، راقية جواد (2017) ، تصميم وبناء نظام معلومات إدارة الخطر في الشركات الصناعية شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية في الحلة كنموذج تطبيقي، رسالة ماجستير غير منشورة، الكلية التقنية.

- الحمدوني، إلياس خضير واحد، عمار شهاب (2013). تقدير الأخطار التشغيلية باستخدام منهج القياس الداخلي: تطبيق على عينة من المصارف السعودية. جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد.
- الحواجرة، كامل. (2018)، الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٤، العدد ٣، ٤١٣-٤٤٤.
- الحيارى. محمد، (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للصحة التنظيمية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى معلمهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- دودين، أحمد يوسف (٢٠٠٩). معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، ٩(٢)، ١٠-٢١
- زمزم، هدى. (2018) أثر نظم المعلومات الإدارية على ذكاء الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال جامعة عمان العربية، عمان.
- سراج، يسرا. (2020). الدور الوسيط لبناء المنظمة المتعلمة في العلاقة بين ذكاء الأعمال وجودة اتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
- الشريدة، صالح (2019)، أثر نظم ذكاء الأعمال على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في دائرة الجمارك الأردنية، مذكرة ماجستير غير منشورة كلية الأعمال جامعة الإسرء، عمان، الأردن.
- الشمري، صادق راشد (2013) استراتيجية إدارة المخاطر وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- صالح، بلال حسني عبد الرحمن، (2016)، أثر تطبيقات ذكاء الأعمال على جودة التدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الاردن.

- صالح، سرمد؛ اسماعيل هادي علي آري (2017) دور ذكاء الأعمال في تحقيق أبعاد الاستجابة الكفؤة للمستهلك لآراء عينة من المديرين في متاجر المفرد التابعة لمنظمات الأعمال الدولية في محافظتي أربيل ودهوك. المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز : (1)7، 90- 103
- صويص، محمد (2019) دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العاملة في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(1)، 176-201.
- العطوى، مشعل (2018) أثر أنظمة ذكاء الأعمال على فاعلية شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في السعودية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
- العقيلي، ليلى، (2015)، أثر إدارة وحوكمة المخاطر على أداء البنوك التجارية والإسلامية في ظل الأزمة المالية (دراسة تطبيقية على البنوك)، كلية التجارة، رسالة ماجستير بجامعة طنطا، طنطا.
- علاوين، أيمن (2019). ذكاء الأعمال كمتغير وسيط بين البيانات الضخمة والأداء التشغيلي في شركات الاتصالات الأردنية رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- علي، احمد حسين محمد (2019) أنشطة إدارة سلسلة التوريد المستدامة وأثرها في تعزيز إدارة مخاطر الشركات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة الكرونجي للمشروبات الغازية والمعدنية - كركوك. مجلة الجامعة العراقية، الجامعة العراقية - مركز البحوث والدراسات الإسلامية، 1(26).
- العمري محمد وعقيلي ، عثمان (2020) دور ذكاء الأعمال في التطوير الإداري بجامعة الملك عبد العزيز ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الآداب والعلوم الإنسانية ، (13) 28 ، 77-110
- عودة، محمد منير، (2015)، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

- مازن، شهباء (٢٠١٦). دور الهندسة المتزامنة في تعزيز الأداء الاستراتيجي: بحث تطبيقي في شركة الزوراء العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٢ (٨٨)، ١٨١-٢٠٦
- محمد، إياد طاهر، وسعيد، هشام مسلم (2020). إدارة المخاطر وانعكاسها على جودة خدمة البلدية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مديرية مجاري صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية..
- ناصف، مرفت صالح (2012) إدارة المخاطر مدخل لتحقيق سلامة المدارس الثانوية الصناعية في جمهورية مصر العربية مجلة التربية .
- نافع وسام (2018) أثر البيانات الضخمة على ذكاء الأعمال: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن

## ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Appuhami, R. (2019). Exploring the relationship between strategic performance measurement systems and managers' creativity: the mediating role of psychological empowerment and organizational learning. *Accounting & Finance*, 59(4), 2201 - 2233
- Alawattegama, K. K. (2018). The impact of enterprise risk management on firm performance: Evidence from Sri Lankan banking and finance industry. *International Journal of Business and Management*, 13(1), 225-237..
- Alkhlaifat, B., Abdullah, A. A., & Magassouba, S. M. (2019). Modeling Impact of Project Management Performance with Among Roles of Project Risk Management and Organizational Culture on Project Success. *European Journal of Business*, 11(36).
- Al-Merri, H. (2020). The Impact of Business Intelligence on Strategic Performance in Commercial Banks Operating in the State of Kuwait, *International Business Research*, 13(8), 91-99
- Badrinarayanan, V., Ramachandran, I., & Madhavaram, S. (2019). Resource orchestration and dynamic managerial capabilities: focusing on sales managers as effective resource orchestrators. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(1), 23-41

- Caseiro, N., & Coelho, A. (2019). The influence of Business Intelligence capacity, network learning and innovativeness on startups performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 139-145
- Chung, H; Yang, Z; Huang, P. (2015). How does Organizational Learning Matter in Strategic Business Performance, The Contingency Role of Guanxi Networking, *Journal of business research*, 68(6), 1216-1224.
- Dolatabadi, R., Ghujali, T., and Shahmohammadi, M.,(2014),"Analysis of Employees Awareness from their Manner of Impact on the Organization Reputation", *International Journal of Business & Social Science*, Vol.3,No.3, pp. 31-48.
- industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 19(8),pp111-122.
- Majid, A., Yasir, M., Yousaf, Z., & Qudratullah, H. (2019). Role of network capability, structural flexibility and management commitment in defining strategic performance in hospitality
- Majid, A.; Yasir, M.; Yousaf, Z; Qudratullah, H. (2019), Role of network capability, structural flexibility and management commitment in defining strategic performance in hospitality industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(8), 3077-3096.
- Mc, Jack, S, Ssekakubo, J; Lawanga, F; Ndiwalana, G. (2014). Employee Job Satisfaction and Motivation, Organizational Performance in Uganda Soil Sub Sector, *Global Advanced Research Journal*, 3(7): 315-324.
- McDowell, D. (2018). *Strategic Intelligence: A handbook for Practitioners, Managers, and Users*. Revised Edition by the Scarecrow Press Inc: Maryland, USA.
- Sampaio, P., Carvalho, M. S., Fernandes, A. C., Cagnin, F., Oliveira, M. C., Simon, A. T.,... & Vendramini, M. P. (2016). Proposal of a method for selecting suppliers considering risk management. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Shah, C. (2020). Data Collection, Experimentation, and Evaluation. In *A Hands-On Introduction to Data Science* (pp. 354-378). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781108560412.013.

- Teodoresco, S. and Marcellis, N. (2015), " Corporate reputation is You most Strategic asset at Risk, Cirano Knowledge into action", Center For Inter University Research and Analysis on Organizations, pp.6-48.
- Wheelen, T; Hunger, J; David. (2020). Strategic Management and Business Policy, 12th ed, Pearson Education, Inc., Prentice Hall, New Jerse.
- Wieder, B., & Ossimitz, M. L. (2019, June). Performance Impacts of Business Intelligence and Analytics Systems—the Mediating Role of Management Accounting Information Quality. In International Conference on Enterprises, Systems, Accounting, Logistics & Management. International Hellenic University.
- Yazdanpanah, A. & Saharkhiz, F. (2015). The relationship between risk management and strategic performance of the organization (case study: selected university of the Semnan province). International Academic Journal of Business Management, 2(11), 1-9.

الملاحق

## استمارة استبيان

### السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي : وذكاء الأعمال كمتغير

وسيط في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية.

وتهدف الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي : وذكاء الأعمال كمتغير

وسيط في الشركات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية".

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

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

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً

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

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

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- المسمى الوظيفي ☐ مدير/ة ☐ رئيس /ة ☐  
☐ رئيس قسم /ة ☐ منسق/ة

2- الفئة العمرية ☐ (20-30) ☐ (31-45) ☐ (45 فأكثر)

3- المستوى التعليمي ☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ دبلوم عالي ☐  
☐ بكالوريوس ☐ دبلوم معهد

4- عدد سنوات الخبرة : ☐ اقل من سنة ☐ (سنة - 5 سنوات)

☐ (5 سنوات - 10 سنوات) ☐ (10 سنوات فأكثر)

## ثانياً: محاور الاستبيان

✍ المحور الأول: إدارة المخاطر، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| الفقرات                               |                                                                                          |  |  |  | أوافق<br>بشدة | معارض<br>بشدة |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|---------------|---------------|
| البعد الأول : مخاطر الوثائق           |                                                                                          |  |  |  |               |               |
| 1                                     | يتبع الشركة إجراءات مختلفة لمواجهة المحاولات الإلكترونية لاختراق حساباته                 |  |  |  |               |               |
| 2                                     | يحتفظ الشركة بمختلف الوثائق الخاصة بالعملاء في أماكن آمنة                                |  |  |  |               |               |
| 3                                     | توجد هنالك إجراءات احترازية يجب اتباعها عند الرغبة بالحصول على أية وثائق تتعلق بأي عميل. |  |  |  |               |               |
| 4                                     | يتم تحديد أشخاص معينين للحصول على أية بيانات خاصة بالعملاء                               |  |  |  |               |               |
| 5                                     | يمنع دخول أي موظف على حسابات العملاء من غير المخولين                                     |  |  |  |               |               |
| البعد الثاني : مخاطر السمعة التنظيمية |                                                                                          |  |  |  |               |               |
| 6                                     | تحرص إدارة الشركة على المحافظة على سمعتها المتعلقة بإجراءات الأمان                       |  |  |  |               |               |

|                                        |  |  |  |  |    |                                                                                                               |
|----------------------------------------|--|--|--|--|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        |  |  |  |  | 7  | تحرص إدارة الشركة على تحديث أنظمة الحماية فيه                                                                 |
|                                        |  |  |  |  | 8  | تحرص إدارة الشركة على ربط أجهزة الإنذار بأجهزة الإداريين في كل فرع لضمان تواجدهم عند حدوث أي اختراق أمني      |
|                                        |  |  |  |  | 9  | تحرص إدارة الشركة على ربط أجهزة الإنذار بغرف العمليات الداخلية للأمن العام لضمان سرعة وصوله إلى موقع الاختراق |
|                                        |  |  |  |  | 10 | يتم تحديث الأرقام السرية للأجهزة الأمنية بصورة دورية.                                                         |
| البعد الثالث : مخاطر الثقافة التنظيمية |  |  |  |  |    |                                                                                                               |
|                                        |  |  |  |  | 11 | تضع إدارة الشركة إجراءات تتعلق بكيفية خدمة العملاء بغض النظر عن جنسية الموظف أو العميل                        |
|                                        |  |  |  |  | 12 | يحرص الشركة على تشجيع الموظفين على فصل العلاقات الشخصية عن إجراءات العمل.                                     |
|                                        |  |  |  |  | 13 | يحرص الشركة على اتباع مبدأ التدوير في المناصب منعاً من بناء علاقات شخصية بين الموظفين والعملاء                |

|                                      |  |  |  |  |                                                              |    |
|--------------------------------------|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------|----|
|                                      |  |  |  |  | يعزز الشركة من مفهوم الموظف الشامل في العمل المصرفي          | 14 |
|                                      |  |  |  |  | يتم منع الموظفين من تبادل أرقامهم السرية المتعلقة بأعمالهم   | 15 |
| البعد الرابع : مخاطر الموارد البشرية |  |  |  |  |                                                              |    |
|                                      |  |  |  |  | تحرص إدارة الشركة على تخفيض معدل دوران الموظفين              | 16 |
|                                      |  |  |  |  | يتم وضع سياسات واضحة للموارد البشرية في الشركة               | 17 |
|                                      |  |  |  |  | تحرص الإدارة على معالجة مشكلات الموظفين بصورة دورية          | 18 |
|                                      |  |  |  |  | تحرص إدارة الشركة على وضع ضوابط تمنع من حدوث التسبب في العمل | 19 |
|                                      |  |  |  |  | يتم التركيز على العلاقات المهنية بين الموظف والعميل          | 20 |

✍️ المحور الثاني: ذكاء الأعمال، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| الفقرات |                                                                                  |  |  |  | أوافق<br>بشدة | أوافق<br>محاييد | معارض<br>بشدة | معارض<br>بشدة |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|---------------|-----------------|---------------|---------------|
| 21.     | تحرص الإدارة على جمع كافة البيانات اللازمة للعمليات                              |  |  |  |               |                 |               |               |
| 22.     | تطور إدارة الشركة الأنظمة الداخلية بصورة دورية                                   |  |  |  |               |                 |               |               |
| 23.     | تهتم إدارة الشركة بقراءة بيئة العمل بصورة دقيقة                                  |  |  |  |               |                 |               |               |
| 24.     | تحرص إدارة الشركة على توفير الأنظمة الحديثة التي تزيد من كفاءة العمل             |  |  |  |               |                 |               |               |
| 25.     | تحرص إدارة الشركة على المحافظة على بيانات العملاء بصورة سرية                     |  |  |  |               |                 |               |               |
| 26.     | تحلل إدارة الشركة كافة المعلومات المتوافرة قبل القيام باتخاذ القرار.             |  |  |  |               |                 |               |               |
| 27.     | تتابع إدارة الشركة مصادر المخاطر التي يتعرض لها الشركة بشكل استباقي لتجنب حدوثها |  |  |  |               |                 |               |               |
| 28.     | تهتم إدارة الشركة بتحديث شبكة الإنترنت فيه                                       |  |  |  |               |                 |               |               |
| 29.     | يتم اتباع نظام أرشفة إلكترونية متطور في الشركة                                   |  |  |  |               |                 |               |               |
| 30.     | تحرص الإدارة على جمع كافة البيانات اللازمة للعمليات                              |  |  |  |               |                 |               |               |

✍ المحور الثالث: الأداء الإستراتيجي ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

| الفقرات                   |                                                                   |  |  |  | أوافق<br>بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض<br>بشدة |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------|--|--|--|---------------|-------|-------|-------|---------------|
| البعد الأول: البعد المالي |                                                                   |  |  |  |               |       |       |       |               |
| 31                        | تهتم إدارة الشركة بالتحسين المستمر في الأداء المالي               |  |  |  |               |       |       |       |               |
| 32                        | يوجد تحسن في الخدمات التي تزيد من ربحية الشركة                    |  |  |  |               |       |       |       |               |
| 33                        | يوجد تحسن في الخدمات التي تزيد من العائد على الاستثمار لدى الشركة |  |  |  |               |       |       |       |               |
| 34                        | تهتم إدارة الشركة بتحسين مستوى الكفاءة التشغيلية                  |  |  |  |               |       |       |       |               |
| 35                        | تحرص إدارة الشركة على زيادة حصتها في السوق المصرفي المستهدف       |  |  |  |               |       |       |       |               |
| البعد الثاني : الزبائن    |                                                                   |  |  |  |               |       |       |       |               |
| 36                        | يتبنى الشركة سياسات مختلفة لجذب عملاء جدد                         |  |  |  |               |       |       |       |               |
| 37                        | يحرص الشركة على المحافظة على عملائه الحاليين                      |  |  |  |               |       |       |       |               |
| 38                        | يحرص الشركة على تشجيع عملائه لزيادة حجم ودائعهم لديه              |  |  |  |               |       |       |       |               |

|  |  |  |  |  |                                                        |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 39 تهتم إدارة الشركة بمعالجة ملاحظات وشكاوي العملاء    |
|  |  |  |  |  | 40 تركز إدارة الشركة على تنويع الخدمات المقدمة للعملاء |

✎ المحور الرابع: العمليات الداخلية ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| الفقرات |                                                                         |  |  |  | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض بشدة | معارض بشدة |
|---------|-------------------------------------------------------------------------|--|--|--|------------|-------|-------|------------|------------|
| 41.     | تهتم إدارة الشركة بتطوير العمليات الداخلية الخاصة به                    |  |  |  |            |       |       |            |            |
| 42.     | تلتزم إدارة الشركة بكافة المعايير والإجراءات الموضوعة من الشركة المركزي |  |  |  |            |       |       |            |            |
| 43.     | تتميز الخدمات المقدمة للعملاء بمستوى عالي من الجودة                     |  |  |  |            |       |       |            |            |
| 44.     | يوجد اهتمام بتطوير مختلف الخدمات المقدمة للعملاء                        |  |  |  |            |       |       |            |            |
| 45.     | تتميز الخدمات المقدمة في الشركة عن ما تقدمه الشركات المنافسة من خدمات   |  |  |  |            |       |       |            |            |

✍ المحور الخامس: التعلم والنمو ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| الفقرات |                                                                     |  |  |  | أوافق<br>بشدة | أوافق<br>معارض<br>بشدة | معارض<br>بشدة |
|---------|---------------------------------------------------------------------|--|--|--|---------------|------------------------|---------------|
| 46.     | يوجد اهتمام بتدريب موظفي الشركة بصورة دورية                         |  |  |  |               |                        |               |
| 47.     | تشجع إدارة الشركة الموظفين على الإبداع في العمل                     |  |  |  |               |                        |               |
| 48.     | تتبنى إدارة الشركة سياسات خاصة لتحفيز الموظفين على رفع مستوى أدائهم |  |  |  |               |                        |               |
| 49.     | تربط إدارة الشركة ترقية الموظف بكفاءة إنجازه لعمله                  |  |  |  |               |                        |               |
| 50.     | تحرص إدارة الشركة على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لديها              |  |  |  |               |                        |               |

مع خالص التقدير والاحترام

**Mid Ocean University**

**College of Management**

**Risk Management**



**The Impact of Risk Management on Strategic  
Performance: The Mediating Role of Business  
Intelligence - An Applied Study on Governmental  
Companies in the Kingdom of Saudi Arabia.**

**graduation project**

**Preparation:**

**Khalid Ibrahim Alkhaldi232001183**

**Atheer Turki Al-Aqeel 232001117**

**Supervision:**

**Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq**

**Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan**

**1445-2024**