

أثر إدارة المخاطر على كفاءة عمليات الشحن: دراسة تطبيقية
على شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

غدير صالح اليامي

241002347

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة د. انجي حسن نشأت

العام الدراسي:

2024 – 1446

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره ابداً والذي بذل جهد السنين من

أجل ان اعتلي سلم النجاح والذي العزيز ومعلمي الاول في حياتي وحبيب قلبي.

إلى من كانت الداعم الاول في تحقيق طموحي إلى من ابصرت بها طريق النجاح وإلى من

كانت تحيطني بدعواتها القلب الحنون امي

الشكر والامتنان

الحمد لله الذي وفّقني وأعانني على إتمام هذا العمل، وإصالة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بحالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميلاوسن على توفير البيئة الأكاديمية المحفزة والموارد العلمية التي ساهمت في تحقيق هذا الإنجاز.

كما أخص بالشكر الجزيل لشر فتي الفاضلة الدكتورّة/ الأستاذة أسماء أبو عنترة التي لم تبخل عليّ بدعمها وتوجيهاتها السديدة طوال فترة إعداد هذا البحث. كان لإرشاداتها القيمة وتشجيعها المستمر الأثر الكبير في تحسين العمل والوصول إلى النتائج المرجوة.

لا يسعني إلا أن أؤكد على مدى امتناني لجهودها العظيمة التي بذلتها، وأسأل الله أن يجعل كل ذلك في ميزان حسناتها.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المخاطر على كفاءة عمليات الشحن في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات من عينة مكونة من 201 موظفًا من العاملين في الشركة، وذلك باستخدام استمارة استبيان مصممة خصيصًا لهذه الدراسة.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجستية، إدارة المخاطر المالية، وإدارة المخاطر البشرية) على كفاءة عمليات الشحن في الشركة. وأوضحت الدراسة أن تطبيق إدارة المخاطر بشكل فعال يساعد في تحسين الأداء وتقليل التكاليف وزيادة رضا العملاء من خلال تحسين دقة الشحن والتقليل من التأخيرات.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة المخاطر داخل الشركة من خلال وضع استراتيجيات واضحة وفعالة لمواجهة المخاطر المحتملة، وتدريب الموظفين بشكل دوري على تقنيات إدارة المخاطر لتحسين كفاءة عمليات الشحن وضمان استمرارية الأعمال في بيئات غير مستقرة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، كفاءة عمليات الشحن، شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

1.....	بسم الله الرحمن الرحيم
2.....	الإهداء
3.....	الشكروالامتنان
9.....	قائمة الجداول
11.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
11.....	1.1 مقدمة:
13.....	2.1 مشكلة الدراسة:
14.....	3.1 أهمية الدراسة:
15.....	4.1 أهداف الدراسة:
15.....	5.1 تساؤلات الدراسة
16.....	6.1 فروض الدراسة:
17.....	7.1 نموذج الدراسة
17.....	8.1 الفجوة البحثية:
18.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
19.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
19.....	مصادر جمع البيانات
19.....	أدوات الدراسة:
20.....	حدود الدراسة:
20.....	11.1 الدراسات السابقة:

28	الفصل الثاني: الإطار النظري
28	المبحث الأول : المخاطر
28	1.1.2 تعريف المخاطر (Risk)
29	2.1.2 العلاقة بين المخاطر (Risk) وعدم التأكد (Uncertainty):
29	3.1.2 أنواع المخاطر:
31	4.1.2 مصفوفة المخاطر
31	5.1.2 مفهوم إدارة المخاطر:
32	6.1.2 مراحل إدارة المخاطر:
32	7.1.2 عوامل النجاح الحاسمة لعملية إدارة المخاطر:
33	8.1.2 أهداف إدارة المخاطر:
35	9.1.2 المحددات الأساسية لتقبل المخاطر:
35	10.1.2 مبادئ قبول المخاطر:
36	11.2.2 إطار إدارة مخاطر الائتمان
38	1.11.1.2 إطار إدارة المخاطر التشغيلية:
39	2.11.1.2 مصادر المخاطر التشغيلية وأنواعها :
40	3.11.1.2 مفهوم المخاطر
41	4.11.1.2 نشأة إدارة المخاطر الحديثة:
44	5.11.1.2 أنواع المخاطر
47	6.11.1.2 خطوات عملية ادارة المخاطر:
51	المبحث الثاني: كفاءة عمليات الشحن

52	1.2.2 مفهوم عمليات الشحن
53	2.2.2 مفهوم الجمارك
54	3.2.2 مفهوم المنافذ البرية
54	4.2.2 كفاءة عمليات الشحن في الجمارك والمنافذ البرية
55	5.2.2 علاقة إدارة المخاطر بكفاءة عمليات الشحن في الجمارك والمنافذ البرية
57	الفصل الثالث
57	منهجية وإجراءات الدراسة
57	1.3 مقدمة
57	2.3 منهجية البحث:
58	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
58	4.3 الأساليب الإحصائية:
59	5.3 أداة الدراسة
59	6.3 صدق أداة الدراسة
64	7.3 ثبات أداة الدراسة:
65	الفصل الرابع
65	تحليل النتائج
65	1.4 مقدمة
65	2.4 خصائص عينة الدراسة
67	3.4 تحليل استمارة الاستبيان
79	الفصل الخامس

79	 خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات
79	 1.5 مقدمة
79	 2.5 خلاصة نتائج الدراسة
81	 3.5 التوصيات
81	 4.5 المقترحات
82	 المراجع:
82	 أولاً: المراجع باللغة العربية
85	 ثانياً: المراجع الأجنبية:

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
49	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	(1)
49	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	(2)
51	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	(3)
53	جدول (4) معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان	(4)
55	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	(5)
57	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات فاعلية إدارة المخاطر	(6)
58	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات كفاءة إدارة المخاطر	(7)
59	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات استجابة إدارة المخاطر	(8)
60	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات كفاءة عمليات الشحن	(9)
62	جدول (10) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	(10)
63	جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى	(11)

64	جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	(12)
66	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(13)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

إدارة المخاطر هي العملية التي تستهدف تحديد المخاطر المحتملة والتخطيط للتعامل معها بطريقة فعالة. إن فهم وإدارة المخاطر أمر حاسم لنجاح أي مشروع أو شركة، حيث أن المخاطر كثيرة ومتنوعة، من المخاطر التشغيلية إلى المالية إلى التنظيمية وغيرها. إدارة المخاطر تشمل تحديد المخاطر المحتملة والتحليل الدقيق لآثارها ونسب احتمالية وقوعها، ثم وضع خطط فعالة للتعامل معها وتخفيف آثارها. النهج المنظم لإدارة المخاطر يبدأ بتحديد المخاطر عبر جمع البيانات ذات الصلة والخبرات السابقة والتشاور مع أصحاب المصلحة المختلفين. بعد ذلك، يتم تقييم المخاطر بتحليل آثارها المحتملة واحتمالية وقوعها، وهذا ما يساعد في تحديد الأولويات والآليات الأنسب للتعامل معها. وتشمل استراتيجيات التعامل مع المخاطر تجنبها أو التقليل منها أو نقلها أو قبولها، وذلك وفقاً لطبيعة كل مخاطرة والموارد المتاحة. (أبو القمصان، 2020).

عملية متابعة وتقييم المخاطر مستمرة طوال دورة حياة المشروع، حيث تتطلب تحديثات دورية للخطط والاستراتيجيات لمواكبة التطورات والمعطيات المتغيرة. كما تتطلب الشفافية والتواصل المستمر مع الفرق التنفيذية والإدارة العليا لضمان فعالية إدارة المخاطر. في النهاية، إن إدارة المخاطر الفعالة تسهم في تعزيز مرونة المشاريع وقدرتها على المواجهة والاستمرارية حتى في ظل ظروف صعبة. تعد كفاءة عمليات الشحن أحد أهم العوامل الحاسمة لنجاح أي شركة أو مؤسسة تعتمد على نقل وتوصيل البضائع. في عالم اليوم المترابط تجارياً، حيث المنافسة شديدة والعملاء أكثر طلباً، أصبحت الكفاءة في إدارة عمليات الشحن ضرورة ملحة لتلبية توقعات العملاء وتحسين الأداء والربحية. (Ferrat, 2020).

تتضمن كفاءة عمليات الشحن العديد من الجوانب الأساسية، من التخطيط الاستراتيجي للنقل وتحديد أفضل الطرق والوسائل، إلى التنفيذ الفعال للخطط والتنسيق المحكم بين مختلف الأطراف المشاركة. كما تشمل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحسين إدارة المخزون، وتعزيز الشفافية والرقابة على العمليات، وضمان سلامة وأمن البضائع. جميع هذه الجوانب تتكامل لتحقيق الكفاءة المنشودة. من أبرز مؤشرات كفاءة عمليات الشحن تقليل التكاليف التشغيلية، وتسريع دورة التوريد، وزيادة معدلات

التسليم في الوقت المحدد، وتحسين معدلات التعامل مع الشكاوى والمرتجعات. فضلاً عن ذلك، تساهم الكفاءة في تعزيز ميزة تنافسية للشركة من خلال توفير خدمات شحن أكثر ملاءمة وموثوقية للعملاء. (أبو القمصان، 2020).

إن تحقيق الكفاءة في عمليات الشحن لا يعتمد فقط على التقنيات والأنظمة المستخدمة، بل يتطلب أيضاً التخطيط الاستراتيجي والتنسيق المحكم بين مختلف الإدارات والأطراف المعنية. هذا النهج الشامل هو ما يضمن تحقيق الأداء المتميز في هذا المجال الحيوي. (Ferrat, 2020).

في عالم الشحن والنقل البري والبحري والجوي، تُعد إدارة المخاطر أحد أهم الركائز الأساسية لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات التشغيلية. شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية، وهي إحدى الشركات الرائدة في هذا المجال، أدركت أهمية إدارة المخاطر وطبقتها بنجاح في تحسين أدائها وتعزيز مركزها التنافسي. بدأت BCC بتبني نهج شامل لتحديد المخاطر المحتملة والتخطيط لمواجهتها في مختلف مراحل سلسلة التوريد. فعلى سبيل المثال، قامت الشركة بتحليل المخاطر المرتبطة بالتأخيرات في عمليات الشحن والتسليم، وبوضع خطط طوارئ لمواجهة هذه المخاطر من خلال إيجاد بدائل للنقل وتحسين التنسيق مع الموردين والعملاء. كما عملت على تقليل مخاطر فقدان أو تلف البضائع أثناء النقل من خلال تطبيق أنظمة متطورة لتتبع الشحنات وضمان السلامة خلال العمليات اللوجستية. (المناور، 2021).

علاوة على ذلك، ركزت BCC على إدارة مخاطر التكاليف، وذلك باعتماد سياسات شراء فعالة وإجراءات للرقابة المالية الصارمة. كما اهتمت بتخفيف مخاطر التقلبات في الأسعار والضرائب من خلال توقيع اتفاقيات طويلة الأجل مع الموردين والشركاء. وفي مجال المخاطر التشريعية والتنظيمية، وضعت الشركة آليات متطورة للتوافق مع اللوائح والقوانين المحلية والدولية المتغيرة. إن اعتماد BCC على إدارة المخاطر الشاملة قد مكّنها من تحقيق تحسينات ملموسة في كفاءة عملياتها الشحنية. فقد شهدت الشركة انخفاضاً في التكاليف التشغيلية، وتحسناً في معدلات التسليم في الوقت المحدد، وارتفاعاً في مستويات رضا العملاء. كما ساعدتها هذه الممارسات في التكيف بسلاسة مع التغيرات السوقية والتقنية المتسارعة. (أبو القمصان، 2020).

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (إدارة المخاطر الفنية – إدارة المخاطر اللوجستية – إدارة المخاطر المالية – إدارة المخاطر البشرية) على كفاءة عمليات الشحن: دراسة تطبيقية على شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية.

2.1 مشكلة الدراسة:

إن صناعة الشحن تُعد من القطاعات الحيوية والمهمة في الاقتصاد العالمي، حيث تلعب دوراً محورياً في دعم التجارة الدولية وحركة السلع والبضائع عبر الحدود. في ظل هذه الأهمية، تواجه شركات الشحن العديد من المخاطر التي قد تؤثر على كفاءة عملياتها وقدرتها على تلبية متطلبات العملاء. هذه المخاطر قد تنشأ من عوامل داخلية كالأخطاء البشرية أو الفنية، أو من عوامل خارجية كالتقلبات الاقتصادية والسياسية أو الكوارث الطبيعية. ولذلك، فإن إدارة هذه المخاطر بشكل فعال من قبل شركات الشحن أصبحت ضرورة ملحة لضمان استمرارية أعمالهم وتحقيق كفاءة في عملياتهم.

يسعى هذا البحث إلى دراسة أثر ممارسات إدارة المخاطر على كفاءة عمليات الشحن في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية. حيث سيقوم الباحث بتحليل وتقييم ممارسات إدارة المخاطر المتبعة في الشركة، مثل تحديد المخاطر، وتقييم آثارها المحتملة، وتطوير استراتيجيات للتخفيف منها. كما سيتم قياس مؤشرات كفاءة العمليات في الشركة، مثل الوقت المستغرق في إنجاز الشحنات، ودقة تتبع الشحنات، ومعدلات الخسائر والأضرار، وتكاليف التشغيل. ثم سيتم التحقق من وجود علاقة بين ممارسات إدارة المخاطر وتحسين هذه المؤشرات.

من خلال هذه الدراسة التطبيقية، يأمل الباحث أن يساهم في توفير رؤى عملية حول أفضل الممارسات في إدارة مخاطر شركات الشحن، والكيفية التي يمكن أن تؤثر هذه الممارسات على تحسين كفاءة العمليات وتعزيز القدرة التنافسية للشركة. كما أن نتائج هذا البحث قد تكون ذات أهمية للمديرين والمسؤولين في شركات الشحن، حيث يمكنهم الاستفادة منها في تطوير سياسات وخطط فعالة لإدارة المخاطر بما ينعكس إيجاباً على أداء وكفاءة عملياتهم.

وتتمثل مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (فاعلية إدارة المخاطر - كفاءة إدارة المخاطر - استجابة إدارة المخاطر) على كفاءة عمليات الشحن: دراسة تطبيقية على شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية.

3.1 أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: إن أهمية هذه الدراسة تنبع من أهمية المتغيرات المبحوثة، حيث يُعد دور إدارة المخاطر في كفاءة عمليات الشحن متغيراً ذا أهمية بالغة، لاسيما في شركة الشحن BCC. فإدارة المخاطر والسيطرة على العناصر الثلاثة للنجاح (الوقت، التكلفة، الجودة) من المواضيع المهمة والحديثة والتي يجب تسليط الضوء عليها، لما لها من دور في مساعدة شركات الشحن على تحقيق النجاح والاستدامة. يُعد مفهوم إدارة المخاطر من المواضيع الإدارية التي ظهرت حديثاً في مجال إدارة الشحن والنقل، والتي يتوجب على الباحثين الاهتمام بها لدورها في تعزيز فاعلية وكفاءة عمليات الشحن وتحقيق أهداف الشركة. فعندما يكون هناك ضبط محكم للمخاطر وإدارة جيدة للوقت والتكلفة والجودة، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على نجاح عمليات الشحن وتحقيق الأهداف المخططة.

بالتالي، تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على دور إدارة المخاطر في كفاءة عمليات الشحن في شركة BCC. وتقديم توصيات لتعزيز هذا الدور من أجل تحقيق نجاح عمليات الشحن وتطوير الأداء الإداري للشركة.

الأهمية العلمية: تأتي أهمية دراسة أثر إدارة المخاطر على كفاءة عمليات الشحن في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية من عدة جوانب عملية. أولاً، فإن إدارة المخاطر تلعب دوراً حيوياً في ضمان استمرارية وكفاءة عمليات الشحن لدى الشركة، حيث تساعد على تحديد المخاطر المحتملة وتصميم الاستراتيجيات الفعالة للتخفيف من آثارها. ثانياً، إن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر الناجحة من شأنه أن يعزز سمعة وموثوقية شركة BCC لدى عملائها، مما يسهم في زيادة حصتها السوقية والطلب على خدماتها. وبالتالي، فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن توفر للإدارة بيانات قيمة حول كيفية تحسين كفاءة عمليات الشحن وتعزيز المركز التنافسي للشركة في السوق.

من ناحية أخرى، فإن قطاع البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية يمثل أحد أهم الركائز الاقتصادية في البلاد. وتكمن أهمية دراسة أثر استراتيجية إدارة المواهب في سمعة هذه المنظمات في عدة جوانب. أولاً، إن استقطاب وتطوير المواهب البشرية المؤهلة يُعد أمراً بالغ الأهمية في قطاع البنوك والمصارف، حيث تتطلب أعمالهم خبرات فنية ومعرفة متخصصة. ثانياً، إن نجاح المنظمات في هذا القطاع في الاحتفاظ بالمواهب وتحفيزهم وتطوير قدراتهم سينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء وسمعة هذه المؤسسات. وأخيراً، فإن إتباع استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب سيساهم في تعزيز الذكاء الاستراتيجي للبنوك والمصارف وقدرتها على المنافسة والتكيف مع التغيرات في السوق. لذلك، فإن نتائج هذه الدراسة ستكون ذات قيمة عملية كبيرة للإدارات في هذا القطاع الحيوي.

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (فاعلية إدارة المخاطر - كفاءة إدارة المخاطر - استجابة إدارة المخاطر) على كفاءة عمليات الشحن: دراسة تطبيقية على شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- أثر فاعلية إدارة المخاطر على كفاءة عمليات الشحن: دراسة تطبيقية على شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية.
- أثر كفاءة إدارة المخاطر على كفاءة عمليات الشحن: دراسة تطبيقية على شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية.
- أثر استجابة إدارة المخاطر على كفاءة عمليات الشحن: دراسة تطبيقية على شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر إدارة المخاطر بأبعادها (فاعلية إدارة المخاطر - كفاءة إدارة المخاطر - استجابة إدارة المخاطر) على كفاءة عمليات الشحن: دراسة تطبيقية على شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

➤ السؤال الفرعي الأول: كيف تؤثر فاعلية إدارة المخاطر على كفاءة عمليات الشحن: دراسة

تطبيقية على شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية؟

➤ السؤال الفرعي الثاني: ما هو تأثير كفاءة إدارة المخاطر على كفاءة عمليات الشحن: دراسة

تطبيقية على شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية؟

➤ السؤال الفرعي الثالث: كيف يؤثر استجابة إدارة المخاطر على كفاءة عمليات الشحن:

دراسة تطبيقية على شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية؟

6.1 فروض الدراسة:

بناء على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات

الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة

المخاطر بأبعادها (فاعلية إدارة المخاطر - كفاءة إدارة المخاطر - استجابة إدارة المخاطر) على كفاءة

عمليات الشحن: دراسة تطبيقية على شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية.

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

— الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لفاعلية إدارة المخاطر على كفاءة عمليات الشحن: دراسة تطبيقية على شركة شحن BCC

بالمملكة العربية السعودية.

— الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لكفاءة إدارة المخاطر على كفاءة عمليات الشحن: دراسة تطبيقية على شركة شحن BCC

بالمملكة العربية السعودية.

— الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لاستجابة إدارة المخاطر على كفاءة عمليات الشحن: دراسة تطبيقية على شركة شحن BCC

بالمملكة العربية السعودية.

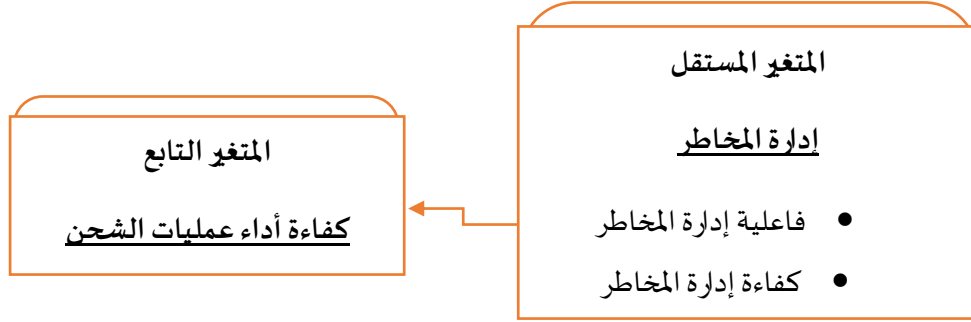
7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (فاعلية إدارة المخاطر - كفاءة إدارة المخاطر - استجابة إدارة المخاطر) على كفاءة عمليات الشحن: دراسة تطبيقية على شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية. ويتضمن المتغيرات التالية:

– المتغير المستقل: إدارة المخاطر بأبعادها (فاعلية إدارة المخاطر - كفاءة إدارة المخاطر - استجابة إدارة المخاطر)

– المتغير التابع: كفاءة أداء عمليات الشحن

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

8.1 الفجوة البحثية:

- هناك نقص في الدراسات التي تتناول أثر إدارة المخاطر على كفاءة عمليات الشحن: دراسة تطبيقية على شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد إدارة المخاطر (إدارة المخاطر الفنية – إدارة المخاطر اللوجستية – إدارة المخاطر المالية – إدارة المخاطر البشرية) وتأثيرها على كفاءة عمليات الشحن: دراسة تطبيقية على شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد كفاءة عمليات الشحن وكيفية تأثيرها بمختلف أبعاد إدارة المخاطر (إدارة المخاطر الفنية – إدارة المخاطر اللوجستية – إدارة

المخاطر المالية – إدارة المخاطر البشرية) دراسة تطبيقية على شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية.

- هناك حاجة لدراسات تتابعية طويلة الأجل لتقييم أثر إدارة المخاطر بأبعادها (إدارة المخاطر الفنية – إدارة المخاطر اللوجستية – إدارة المخاطر المالية – إدارة المخاطر البشرية) على كفاءة عمليات الشحن: دراسة تطبيقية على شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

في عالم الشحن والنقل، تلعب إدارة المخاطر دوراً محورياً في ضمان كفاءة العمليات وتحقيق النتائج المرجوة. وفقاً للنظرية البنائية، فإن المعرفة والخبرة السابقة للأفراد تشكل أساساً لفهم وتفسير الظواهر الجديدة. في سياق هذه الدراسة، سنستكشف كيف تؤثر ممارسات إدارة المخاطر على كفاءة عمليات الشحن لدى شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية. وفقاً للنظرية البنائية، يتم بناء المعرفة الجديدة بناءً على المعرفة والخبرة السابقة للأفراد. في سياق إدارة المخاطر وكفاءة عمليات الشحن، هذا يعني أن الموظفين في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية سيفسرون ويتكيفون مع التحديات الجديدة بناءً على فهمهم السابق لعمليات الشحن والمخاطر المرتبطة بها.

كما تؤكد النظرية البنائية على أهمية التفاعل الاجتماعي في عملية بناء المعرفة. في سياق هذه الدراسة، فإن التواصل والتنسيق بين مختلف الأقسام في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية (كالعمليات والسلامة والمخاطر) سيساهم في تطوير فهم مشترك وشامل لكيفية تأثير إدارة المخاطر على كفاءة العمليات.

وفقاً للنظرية البنائية، ستبنى النتائج والاستنتاجات على أساس تفاعل واندماج المعرفة والخبرات السابقة للموظفين مع البيانات والمعلومات الجديدة التي تم جمعها خلال الدراسة. سيتم تحليل كيفية فهم وتفسير موظفي شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية لدور إدارة المخاطر في تحسين كفاءة العمليات، مع الأخذ بعين الاعتبار الخلفيات المختلفة والتفاعلات الاجتماعية داخل الشركة. سيساعد هذا النهج البنائي في تطوير رؤية عميقة حول العلاقة بين إدارة المخاطر وكفاءة عمليات الشحن. ستساهم هذه الدراسة البنائية في إثراء فهمنا لكيفية تأثير إدارة المخاطر على تحسين

كفاءة عمليات الشحن في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية. وستوفر توصيات عملية لتعزيز الممارسات الفعالة في هذا المجال.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها (فاعلية إدارة المخاطر - كفاءة إدارة المخاطر - استجابة إدارة المخاطر) في تحسين بيئة العمل في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة 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 ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

مصادر جمع البيانات

➤ المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

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

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة ب: النوع، العمر، المستوى التعليمي، الوضع المهني، عدد سنوات الخبرة،

- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

حدود الدراسة:

- حدود موضوعية : اقتصرت الدراسة على التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها فاعلية إدارة المخاطر - كفاءة إدارة المخاطر - استجابة إدارة المخاطر) على كفاءة عمليات الشحن: دراسة تطبيقية على شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية.
- حدود مكانية: شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية : تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية في المملكة العربية السعودية.

11.1 الدراسات السابقة:

1. دراسة (جلول، 2019) بعنوان:

إدارة المخاطر في شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA وكالة غلبان

للفترة "2016-2014"

الهدف من هذه الدراسة المتواضعة تسليط الضوء على مختلف الطرق التي تستند عليها إدارة الخطر في شركات التأمين في مواجهة المخاطر التي تتعرض لها أثناء مزاومتها لنشاطها، وما تنطوي عليه من إفصاح وشفافية بين هذه الشركات وجميع الأطراف ذات العلاقة بنشاطها، باعتبار أن إدارة الخطر السليمة تعد عناصر حاسمة لقطاع التأمين في المرحلة الحالية، وكذلك نظرا لطبيعة هذا النشاط الذي يعتمد إلى حد كبير على وجود أساس من الثقة والشفافية لنمو الشركة واستقرارها. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات على المراقبين الداخليين بالمصلحة وجمع مجموعة من الأجوبة والمعلومات الصالحة للدراسة الخاصة بالشركة

وتحليلها وخلصت الدراسة إلى العديد من النقاط أهمها: - للتأمين عدة أنواع مختلفة كلها تحاول التقليل من الأخطار التي قد تصيب الأشخاص أو الممتلكات وذلك عن طريق شركات التأمين التي تعمل على دراسة وإدارة مختلف تلك الأخطار التي يتعرض المؤمن لها. - قيام فكرة التأمين على أساس قاعدة المشاركة في تحمل المخاطر، وبحسب قسط التأمين بالنظر إلى وظيفة أو مهنة الشخص المؤمن بحيث يكون القسط في متناوله. - تعتبر إدارة الخطر هي الوسيلة الفعالة لمواجهة الأخطار التي تتعرض لها شركة التأمين. - أهم خطر تتعرض له الشركة هو خطر الإفلاس ومجلس الإدارة هو الذي يقوم بوضع الطرق لمواجهة الأخطار التي تتعرض لها الشركة.

2. دراسة (ياقر، 2020) بعنوان:

أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمية في الهيئة العامة

للطرق والنقل البري في دولة الكويت

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية وإدارة المخاطر البيئية على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال، من خلال الدور الوسيط للثقافة المنظمية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة؛ وهم المهندسين والفنيين العاملين في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت من خلال استخدام تقنية العينة العشوائية البسيطة. بلغ عدد الاستبانات الموزعة إلكترونياً (220) استبانة، في حين بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (160) استبانة بواقع 72.72% من مجموع الاستبانات الموزعة. ومن أجل تحليل بيانات الدراسة تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، بالإضافة إلى استخدام برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة

إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في الثقافة المنظمة. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. كما تبين وجود أثر جزئي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة إدارة المشاريع الهندسية بدلالة أبعادها مجتمعة عبر الثقافة المنظمة كمتغير وسيط في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. في ضوء نتائج الدراسة الحالية، توصي الباحثة بجملة من التوصيات أهمها: إنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات والأدوات المستخدمة في المشروع وربطها مع إدارة ضبط الجودة لضمان الالتزام الدائم للمواصفات والمقاييس المتبعة. الحد من المخاطر المتعلقة بسلسلة التوريد عن طريق تمييز الأحداث والظروف غير المتوقعة وتقييمها وتخفيفها والرقابة عليها والاستعداد لتأثيرها السلبي على أي جزء من سلسلة التوريد أثناء أداء المشروع وذلك من خلال تطوير برامج لتعقب المخاطر وربطها مع البرامج الإلكترونية لإدارة المشاريع مثل برنامج Primavera ربط برنامج الدفعات KIMS المستخدم في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في ديوان المحاسبة والإدارة المالية لتجنب وقوع أي عمليات غير دقيقة ولزيادة مستوى الرقابة الداخلية والخارجية. بناء قاعدة معلومات تضم معظم المخاطر التي تواجه المشاريع الهندسية وفي كافة مراحل حياة المشروع، وأهم متطلبات تنفيذ إدارة مخاطر المشاريع الهندسية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وكيفية معالجة المخاطر وتجنبها.

3. دراسة (أفريقز، 2020) بعنوان:

إدارة الأزمات وتدابير المخاطر: أزمة جائحة فيروس كورونا كوفيد 19: قراءة في التجربة المغربية

بين النص الدستوري والممارسة

هدف البحث إلى التعرف على إدارة الأزمات وتدابير المخاطر خلال أزمة جائحة فيروس كورونا (قراءة في التجربة المغربية بين النص الدستوري والممارسة). تناول البحث بحثين، أشار المبحث الأول إلى ماهية الأزمة ومفهوم التدبير وإدارة الأزمات، واشتمل على مطلبين، أوضح الأول تعريف

الأزمة، وبين الثاني مفهوم إدارة الأزمات وتديير المخاطر. وكشف المبحث الثاني عن التجربة المغربية بين التأطير الدستوري ورهان التنزيل (قرارات لجنة اليقظة الاقتصادية)، وتضمن مطلبين، قدم الأول المعالجة الدستورية للظروف الاستثنائية، وفيه فقرتين، الأولى التنصيص الدستوري على حالي الحصار والاستثناء، وأضافت الثانية حالة الطوارئ وإشكالية البياض الدستوري. وتطرق الثاني إلى لجنة اليقظة الاقتصادية، قراءة في التجربة المغربية ودروس المستقبل (السيادة أولاً وأخيراً)، وفيه فقرتين، الأولى مفهوم اليقظة، واهتمت الثانية بلجنة اليقظة الاقتصادية، من الأزمة إلى الفرصة. واختتم البحث بالإشارة إلى أنه إذا كانت أزمة جائحة فيروس كورونا مجرد ظرف عابر وطارئ، سيمضي وتعود الحياة لمجراها الطبيعي والعادي، فإن تداعياته تشكل معالم مغرب آخر لا سيما على المستويات الاقتصادية.

4. دراسة (نصر الدين، 2020) بعنوان:

إدارة مخاطر الائتمان باستخدام: الحوكمة، معيار كفاية رأس المال، التوريق، المشتقات

الائتمانية

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهم الأدوات المستخدمة لإدارة مخاطر الائتمان المصرفي، تطرقنا إلى الإطار العام لإدارة مخاطر الائتمان، بداية بتحديد، قياسها، التعامل معها، تنفيذها ثم تقييمها، وفي إطار عملية التنفيذ اعتمدنا على أربعة أدوات: حوكمة البنوك كمدخل لتحسين الأداء من خلال أفضل الممارسات التي تنص عليها المبادئ الصادرة عن اللجان المختلفة، معيار كفاية رأس المال الصادر عن اتفاقيات لجنة بازل، واعتمدنا أيضاً على تقنية التوريق والمشتقات الائتمانية كمدخلين حديثين للتحوط ضد مخاطر الائتمان من خلال نقلها وتحويلها إلى أطراف أخرى، اعتمدنا على المنهج الاستنباطي وقمنا بعرض آلية عمل هذه المداخل وإبراز دورها، ثم حاولنا تقييم نجاعة هذا الدور، وتبين لنا أن كل المداخل باستثناء الحوكمة لم تكن فعالة وكافية في مواجهة مخاطر الائتمان المصرفي في الواقع.

5. دراسة (المناور، 2021) بعنوان:

إدارة المخاطر الاجتماعية : التخطيط وسبل المواجهة

هدفت الورقة إلى التعرف على إدارة المخاطر الاجتماعية: التخطيط وسبل المواجهة. وانقسمت الورقة إلى عدد من النقاط، وهم، أولاً: إدارة المخاطر الاجتماعية والتخطيط لها، وتضمنت التخطيط لإدارة المخاطر، وإدارة المخاطر كعملية تالية للتخطيط، ومن إدارة المخاطر إلى إدارة الأزمة. ثانياً: أهمية الرصد في التخطيط لإدارة المخاطر، ومرصد الأحداث الخطرة "في أمريكا اللاتينية"، والمرصد الحضري في المدينة المنورة "المملكة العربية السعودية"، والمرصد العربي للتشغيل والبطالة، والمرصد الحضري في مملكة "البحرين". ثالثاً: تخطيط سياسات الحماية من المخاطر، وتضمنت أنواع السياسات ومبادئها التخطيطية العامة، والمبادئ التخطيطية الحماية من المخاطر/ الأزمات، ونماذج ناجحة من التخطيط لسياسات الحماية. رابعاً: متطلبات عامة لإدارة المخاطر/ الأزمات، وتضمنت العمل على تجنب الأزمات، وإعداد المجتمع لمواجهة الأزمات، وكفاءة الإدارة، وسرعة تداول المعلومات أو إصدار القرارات. واختتمت الورقة بالتأكيد على أن عملية التخطيط لإدارة المخاطر ليست عملية مقطوعة الصلة بما قبلها وبما بعدها، فالرصد والتحليل والقياس عمليات مهمة في بلورة استراتيجيات تخطيطية لمواجهة الأزمات، بل وتجنب هذه الأزمات في كثير من الأحيان.

6. دراسة (أبو القمصان، 2020) بعنوان:

دور التوريق في إدارة المخاطر بالبنوك المصرية

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور التوريق في إدارة المخاطر بالبنوك المصرية، مع المقارنة بين البنوك التي تطبق نشاط التوريق، والتي لا تطبق هذا النشاط. ولتحقيق هدف البحث، وضعت الباحثة فرضاً رئيسياً هو "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين البنوك التي تطبق نشاط التوريق، والبنوك التي لا تطبق نشاط التوريق". وقد تفرع من هذا الفرض أربعة فروض فرعية بهدف قياس متوسط نسبة القروض المتعثرة، نسبة القروض إلى إجمالي الأصول، ومتوسط نسبة مخصصات خسائر البنوك ومتوسط درجة كفاءة رأس المال. وجاءت نتائج اختبارات الفروض لتثبت وجود دور التوريق في إدارة المخاطر بالبنوك المصرية. وقدمت الباحثة عدة توصيات للبحث، أهمها:

إعداد إدارة محترفة لممارسة نشاط التوريق، واتباع سياسة تحوطيه عند منح الائتمان، بهدف تخفيض نسبة الديون المتعثرة.

7. دراسة (حسناوي، 2019) بعنوان:

الاتجاهات الحديثة في إدارة مخاطر الصناعة التأمينية: دراسة سوق التأمين الجزائري

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهم المخاطر التي تهدد الصناعة التأمينية، والاستراتيجية المعتمدة من قبل شركات التأمين الجزائرية لمواجهة هذه المخاطر والحفاظ على الملاءة المالية لها، حتى تستطيع الوفاء بالتزاماتها اتجاه المؤمن لهم في الوقت المناسب وحماية مصالحهم. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن شركات التأمين الجزائرية تعتمد على مجموعة من المعايير الهامة عند تخطيطها للسياسة الاكتتابية والاستثمارية، وأنها تلتزم بالضوابط والقواعد اللازمة لإدارة مخاطر الملاءة المالية.

8. دراسة (Ferrat, 2020) بعنوان:

The Reality of Human Resources Management in Algerian Public

Establishment: Case Study National Agency for Dams and Transfers "ANBT"

هدفت هذه الدراسة إلى لتحليل واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية مع دراسة حالة الوكالة الوطنية لتسيير السدود والتحويلات الكبرى وذلك من خلال تسليط الضوء على مختلف التطورات التي شهدتها تسيير الموارد البشرية في العشر السنوات الأخيرة (2009-2019) مع تشخيص لأهم النقائص واقتراح حلول من شأنها تحسين تسيير الموارد البشرية نظرا للدور الكبير الذي يلعبه هذا المورد في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وقد خلصت الدراسة إلى أن وظيفة الاستقطاب والتكوين ونظام الأجور والرواتب تشكل الوظائف الأساسية لتسيير المواد البشرية في هذه المؤسسة فهي تمثل نقاط القوة إلا أنه يجب تطوير وظيفتي تقييم الموارد البشرية وتسيير المسار المهني كما أن هناك عوامل خارجية أثرت بطريقة مباشرة في تسيير الموارد البشرية في هذه المؤسسة.

9. دراسة (Seif, 2022) بعنوان:

The Repercussions of COVID-19 and the Russian-Ukrainian War on Shipping

Industry in Egypt

شهد سوق الشحن ارتياكا كبيرا بسبب الهجمات الروسية على أوكرانيا، حيث تم تعليق عدد من حجوزات الخطوط الأوكرانية حتى مارس من العام المقبل ٢٠٢٣، مثل خط ملاحي ميرسك والذي يعتبر ثاني أهم خط ملاحي في العالم وتسببت الحرب الروسية الأوكرانية في تعطيل شحن البضائع بشدة حيث قامت القوات الروسية بقطع طرق الشحن، وقامت شركات الخدمات اللوجستية بتعليق خدماتها وارتفعت أسعار الشحن بشكل كبير. يهدف البحث إلى تحديد أثر الهجمات الروسية على الأوكرانيين وعلى النقل البحري والصناعة البحرية ككل وعلى النقل البحري في مصر خلال عام ٢٠٢٢. تعد هذه الدراسة مراجعة للأدبيات السابقة حيث تم إتباع النهج الاستقرائي.

10. دراسة (Chouaib, 2020) بعنوان:

Some Elements of Organizational Culture and its Contribution ship with

Alleviating the Occupational Pressures of the Workers in Sports Institutions: A

Field Study on the Administratives at the Directorate of Youth and Sports -

ADRAR

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وعناصرها في المؤسسات الرياضية. - المنهجية المتبعة: المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي. مجتمع دراستنا الإداريين العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار. - العينة: تتكون من 63 إداريا في مديرية الشباب والرياضة وبعض المركبات الرياضية على مستوى ولاية أدرار، عينة البحث عشوائية بسيطة. النتائج المتوصل إليها: إن عناصر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات. - القيم السائدة في المؤسسات الرياضية تسعى إلى جعل قيم مديرها منسجمة مع قيم العمال. - التوقعات التنظيمية كونت قنوات

لدى العاملين بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم ضمن بيئة العمل وبعيدة عن الضغوط الداخلية والخارجية التي تؤثر في نشاط العامل.

11. دراسة (Massad, 2023) بعنوان:

**The Efficiency of Strategic Intelligence on Sustainable Competitive Advantages
at Jordan National Shipping Lines Group in Jordan**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر كفاءة الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة في مجموعة الخطوط البحرية الوطنية الأردنية (JNSL) في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام طرق وصفية وتحليلية، وقد أجريت الدراسة على عينة بحثية تتكون من (148) مديرا وكبيرا للمديرين في المجموعة. ولتحديد كفاءة المتغير المستقل المتمثل بالذكاء الاستراتيجي، استخدمت أربعة أبعاد: الاستشراف، والحافز، والرؤية، والشراكة المتكاملة. واستخدم البحث أربعة أبعاد لقياس المزايا التنافسية المستدامة تمثلت في: الجودة، والتكلفة، والمرونة، وتقديم الخدمات اللوجستية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك أثرا ذا كفاءة قوية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها، والتي كانت فيها التأثيرات جميعها عالية المستوى. وأوصت الدراسة بضرورة دعم عمليات الذكاء الاستراتيجي وممارساته في مجموعة الخطوط البحرية الوطنية، والتي تعمل بصورة مباشرة على مساعدة الإدارات العليا في تحسين الأداء.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول : المخاطر

1.1.2 تعريف المخاطر (Risk)

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

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

في حين عرف معهد المدققين الداخليين الأمريكي (American Institute of Internal Audit) الخطر بأنه مفهوم يُستخدم لقياس حالات عدم التأكد من عمليات التشغيل التي تؤثر على قدرة المنظمة

في تحقيق أهدافها، ومن المحتمل أن يكون الأثر سلبياً فيُطلق عليه التهديد، أما إذا كان إيجابياً يُطلق عليه فرصة. كما عرف بأنه حدث أو تأثير يهدد النجاح في إنجاز أعمال المنظمة من حيث الوقت أو الجودة". (زويتة، 2020)

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

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

3.1.2 أنواع المخاطر:

يمكن تقسيم أنواع المخاطر وفقاً للجوانب الآتية:

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

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

2. المخاطر غير المالية (Non-Financial Risk): لا يظهر تأثير مباشر على القوائم المالية.

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

1. المخاطر النظامية المخاطر يتعرض لها السوق ككل، ومثالها: أسعار الفائدة والتضخم وغيرها، وتشمل جميع القطاعات، ولكن بتأثير نسبي بين هذه القطاعات.

2. المخاطر غير النظامية المخاطر تتعرض لها المنظمة أو قطاع معين، حيث تتعلق هذه المخاطر في العوامل التي تؤثر في منظمة معينة دون غيرها.

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

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

2. مخاطر أسعار الفائدة هي المخاطر التي تنشأ عن عدم موثمة تقييم آجال الأصول والخصوم في قائمة المركز المالي.

3. مخاطر الائتمان: هي المخاطر التي تنشأ عن عدم قدرة المدين على الوفاء بالتزاماته التعاقدية كاملة في موعدها، وفقاً لطبيعة العقد المتفق عليه، وهذا يؤثر على صافي الدخل والقيمة السوقية للأصول التي تنشأ عن عدم السداد أو التأخر فيه وعلى التدفقات النقدية والسيولة.

4. مخاطر السيولة هي المخاطر التي تنشأ عن عدم كفاية السيولة لمتطلبات العمليات التشغيلية العادية، والحد من قدرة المصرف على الإيفاء بالتزاماته قصيرة الأجل وأهمها السحوبات النقدية للعملاء.

5. مخاطر التشغيل: هي المخاطر التي تنشأ نتيجة ضعف الأنظمة الرقابية المصرفية مما تمكن من حدوث الأخطاء في تنفيذ العمليات، أو عدم كفاية التجهيزات أو الأفراد، وقد تكون هذه الخسائر مباشرة أو غير مباشرة، وإما أن تكون ناتجة عن عوامل داخلية أو خارجية، ومخاطر التشغيل تعتبر ذات مفهوم واسع، فهي عبارة عن جميع المخاطر الممكن حدوثها باستثناء مخاطر الائتمان والسوق.

6. المخاطر القانونية هي المخاطر التي تنشأ عن عدم ربط العقود المختلفة بالنظام الأساسي للمصرف والتشريعات والأوامر الرقابية والالتزام بالعقود والصفقات المبرمة، وقد اعتبرت لجنة بازل للرقابة المصرفية أن المخاطر القانونية جزء من مخاطر التشغيل.

رابعاً: وفق تصنيف لجنة المنظمات الراعية:

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

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

4.1.2 مصفوفة المخاطر

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

5.1.2 مفهوم إدارة المخاطر:

عرفت إدارة المخاطر بأنها " الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأدوات والتقنيات والطرق التي تقوم بها الإدارة للحد من الآثار السلبية الناتجة عن المخاطر وابقائها في حدود المخاطر المقبولة .. ويلاحظ أن تعريف إدارة المخاطر يركز على كافة المستويات الإدارية التي تمكن من تحديد وقياس وتحليل

ومعالجة المخاطر لتحديد إستراتيجية التعامل مع المخاطر، وهي عملية مستمرة ضمن دورة حياة المنظمة (المصرف). (نصر الدين، 2020)

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

6.1.2 مراحل إدارة المخاطر:

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

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

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

7.1.2 عوامل النجاح الحاسمة لعملية إدارة المخاطر:

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

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

8.1.2 أهداف إدارة المخاطر:

هناك مجموعة من الأهداف تسعى إدارة المخاطر لتحقيقها نوردتها على النحو الآتي: (جلول، 2019)

1. الهدف الأساسي على المستوى الكلي للمنظمة حمايتها من المخاطر التي قد تتعرض لها للحفاظ على استمراريته والبقاء.

2. الهدف على المستوى وحدات الأعمال : تتعلق بالأهداف قبل حدوث الخسارة من خلال خفض النفقات، والوفاء بالالتزامات، أما بعد حدوث الخسارة، فهي بقاء المنظمة في هيكل الصناعة واستمرار نموها، والحد من أثر الخسارة.
3. الهدف على المستوى العمليات التشغيلية: تتعلق في الحد والتحكم بالخسائر من منظور قصير الأجل.
4. الهدف على المستوى الموارد البشرية تتعلق بحماية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمة.
5. الهدف على المستوى اتخاذ القرارات تمكن من تعزيز اتخاذ القرارات السليمة والأقل مخاطر من خلال الإدراك للفرص والوعي للمخاطر المتوقعة.

مؤشرات الإنذار المبكرة :

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

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

(طاهري، 2019)

9.1.2 المحددات الأساسية لتقبل المخاطر:

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

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

10.1.2 مبادئ قبول المخاطر:

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

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

مسؤولية مجلس الإدارة في عملية إدارة المخاطر:

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

1. اعتماد ومتابعة وتنفيذ الإستراتيجيات والسياسات الخاصة بعمل المصرف تتضمن سياسة المخاطر المقبولة.
2. الإدراك الكامل للهيكل التنظيمي بالبنك وربطه بالمخاطر القانونية والتشغيلية لضمان الرقابة الفعالة.
3. التحقق من أن كافة المنتجات والخدمات والعمليات بالبنك قد تم ربطها مع إدارة المخاطر.
4. اعتماد خطة استمرارية العمل للبنك لضمان إمكانية وقدرة البنك القيام بمهامه في الأزمات.
5. التأكد من وجود نظام معلومات فعال، يضمن توفر المعلومات بالوقت المناسب ولكافة المستويات.
6. وضع سيناريوهات للأزمات معتمدة على اختبارات الأوضاع الضاغطة.

اختبارات الأوضاع الضاغطة

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

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

11.2.2 إطار إدارة مخاطر الائتمان

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

1. إستراتيجية مخاطر الائتمان: يجب أن تتضمن الأنشطة الأساسية للبنك، والسوق المستهدفة، وحدود المخاطر، وأنواع المخاطر المقبولة، ودرجة تنوع المحفظة وتأثير العوامل الخارجية، مثل: الظروف الاقتصادية، وظروف السوق والصناعة والمنافسة، والتغيرات التشريعية والرقابية، والتطور التكنولوجي.

2. السياسة الائتمانية: يجب أن تنسجم مع إستراتيجية البنك الائتمانية وإستراتيجية السيولة وإستراتيجية المخاطر.

3. تحديد درجة الجدارة الائتمانية للمتعاملين: يجب أن تتضمن التصنيف الائتماني على مستوى المتعامل ومستوى معاملة المتعامل والقطاع، وذوي الصلة بالمتعامل سواء كان أفراد أو شركات.

4. إجراءات منح الائتمان: تحليل الائتمان ووضع معايير رئيسية للمنح متوافقة مع تعليمات البنك المركزي.

5. إدارة عملية الموافقات الائتمانية يجب أن ترتبط بدليل الصلاحيات وضوابط سياسة المخاطر المقبولة، وحدود التركيز المسموح بها.

6. أدوات المتابعة الائتمانية والقياس: يجب قياس احتمال التعثر على مستوى المتعامل، أو القطاع، وتقييم الضمانات، ووضع سيناريوها المعالجة من خلال الاعتماد على مؤشرات الإنذار المبكرة.

7. إدارة المخاطر القانونية المتعلقة بالائتمان وذلك من خلال التأكد من صحة التوثيق، وسلامة الإجراءات القانونية المتخذة من قبل الدائرة القانونية بالبنك، وقسم المتابعة المعني بتحصيل وتسديد الأقساط المتعلقة بمحفظة الائتمان.

8. إدارة وتحليل محفظة الائتمان تتم عملية تحليل معدلات النمو من خلال المقارنة على مستوى القطاع، والمقارنة لعدة سنوات ومقارنة الاتجاه، أما التركيز فيتم اعتماداً على التأكد من تطبيق ما ورد في استراتيجية البنك وسياسة الائتمان المعتمدة، على أن يعتمد التحليل على تطبيق اختبارات الأوضاع الضاغطة.

1.11.1.2 إطار إدارة المخاطر التشغيلية:

إن من مبادئ بازل الأساسية، مبدأ إطار عمل المخاطر التشغيلية، حيث تضمن مجموعة من الخطوات الواجب اعتمادها وتطبيقها على النحو الآتي: (جول، 2019)

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

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

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

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

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

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

وفعالة من أجل:

أ- متابعة المخاطر التشغيلية.

ب- جمع وتحليل بيانات المخاطر التشغيلية.

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

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

2.11.1.2 مصادر المخاطر التشغيلية وأنواعها :

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

1. الاحتيال المالي الداخلي والخارجي: إن عمليات الاحتيال من قبل أطراف داخلية أو خارجية أو

مشاركة أطراف داخلية مع أطراف خارجية يشكل أكبر خطورة تهدد ديمومة نشاطات البنك

واستقراره وخاصة إذا تم ممارسة الاحتيال من قبل مستويات إدارية عليا، حيث يصعب كشفها

وضبطها وقياسها ، وقد عرف الاحتيال بأنه: فعل بسوء نية يهدف إلى الحصول على منفعة

شخصية ويترتب عنه إلحاق أضرار جسيمة بالمنظمة:"

2. الاختلاس يتم من خلال ضعف أنظمة الرقابة داخل البنك على الموارد البشرية وهو الأكثر شيوعاً؛

3. الممارسات المتعلقة بالمتعاملين والمنتجات والخدمات المقدمة: تحدث نتيجة ضعف في الموارد

البشرية والإمكانيات وتشير إلى ضعف إستراتيجيات الموارد البشرية وخطة التدريب والتعاقب الوظيفي؛

4. توقف العمل والخلل في الأنظمة: ينتج عن خلل أو انقطاع في الخدمات والتقنيات المتعلقة

بتكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

5. الجرائم الإلكترونية وذلك نتيجة استخدام التقنيات الآلية الحديثة في جميع النشاطات

المصرفية، مثل: الصراف الآلي، بطاقات الائتمان الاختلاس الإلكتروني؛

6. الأضرار في الموجودات المادية جراء كارثة طبيعية أو أي أحداث أخرى؛

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

ومن هنا نستطيع القول بأن إدارة المخاطر للأعمال تقع على عاتق الإدارة وذلك من خلال تصميم

وتنفيذ برامج إدارة المخاطر داخل المنظمة والمشاريع التي تنفذها. (نصر الدين، 2020)

3.11.1.2 مفهوم المخاطر

تناولت العديد من الدراسات والأبحاث العلمية والمهنية المتخصصة في مجال الأعمال أهمية إدارة

المخاطر، وأكدت هذه الدراسات ارتباط مخاطر بيئة وطبيعة الأعمال ومع التغير الذي صاحب الثورة

الصناعية والذي نتج عنه كبر حجم وتعقيدات الأعمال، وأن المخاطر هي إمكانية حدوث انحراف معاكس

عن النتيجة المتوقعة أو المأمولة، وأن الهدف الرئيسي الإدارة المخاطر هو قياس المخاطر من اجل مراقبتها والتحكم فيها. (طاحون، 2019)

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

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

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

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

يمكن أن نستنتج من خلال التعريفات السابقة أن المخاطر هي وقوع حدث معين محتمل الحدوث له تأثير هذا الحدث اذا كان ينبغي ان يحدث (المخاطر - احتمال الحدث غير المؤكد - شدة تأثيره) ، وان ادارة المخاطر هي عملية مستمرة تتضمن عددا من الخطوات لتحديد وتحليل وتقييم المخاطر في ضوء الاهداف والاعمال واعداد تقارير عنها توضح الفرص والتهديدات واتخاذ القرار الخاص بطريقة التعامل مع المخاطر سواء بالتجنب او القبول أو التخفيض أو النقل، واعداد تقارير عن المخاطر المتبقية حيث انه لا يمكن تجنب جميع المخاطر أو تخفيض حدتها بشكل كامل. (طاهري، 2019)

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

4.11.1.2 نشأة إدارة المخاطر الحديثة:

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

لذا فان المخاطر تمر بعدة مراحل منها:

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

وفي هذه المرحلة تظهر المخاطر لأول مره حيث تبدو في الوهلة الأولى على شكل إحساس مهم ، ووجود شيء ما ينذر بوجود خطر ، ولكن هذا الخطر يكون مهما غير واضح المعالم أو الاتجاه او الحجم الذي سيصل اليه ، وذلك بسبب عدم توفر المعلومات حول اسبابها أو المجالات التي ستخضع لها ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار ذا أهمية بالغة في التعامل مع الخطر في هذه المرحلة بالذات حيث يكون محور هذا التعامل هو كيفية تنفيس هذه المخاطر وتفريغها وافقادها مرتكزات نموها قبل تجميدها أو القضاء عليها دون أن تحقق اي خسارة ودون ان تصل الى حداثها ، وهذا الأمر يعتمد على قدرة وحكمة وخبرة متخذ القرار، والذي يعتبر عاملا أساسيا في التعامل مع المخاطر وحسن إدارتها بما يحقق اهداف الكيان في البقاء والتطور . (طاحون، 2019)

2- مرحلة النمو والانتساع عندما لا ينتبه متخذ القرار الى خطورة المخاطر في المرحلة السابقة مرحلة الميلاد فان المخاطر تنمو وتتسع لتصل الى مرحلة النمو والانتساع، بحيث تظهر بوضوح وبشكل لا يسمح بإنكارها، ثم تتوسع لتصل الى أطراف جديده سواء لان خطرها امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها. (زويته، 2020)

ومن هنا ومن منطلق الحرص على مصالحهم يقومون بتنبيه متخذ القرار بوجود الخطر ويطالبونه بالتدخل السريع والحاسم قبل ان يستفحل امره ويصل الى قمة نضجه وعنفه، وهنا يتحتم على متخذ القرار التدخل لإفقاد المخاطر قوتها وروافدها المحفزة لها، وذلك من خلال حصر العناصر الخارجية الداعمة لها وعزلها تماما وايقاف نموها تماما بإيقافها عند المستوى الذي وصلت اليه مع التأكيد بعدم السماح بتطورها . (جنيدي، 2020)

حيث يغذيها في هذه المرحلة نوعان من المغذيات هما:

- أ- مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات المخاطر تكونت معها في مرحلة الميلاد.
- ب- مغذيات ومحفزات خارجية استمدتها المخاطر وتفاعلت معها وازدادت اليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والانتعاش، وفي هذه المرحلة يتزايد الاحساس بالمخاطر ولا يستطيع متخذ القرار ان ينكر وجودها نظرا لوجود ضغوطات مباشرة قد تسببها المخاطر . (جلول، 2019)
- 3- مرحلة النضوج على الرغم من ندرة الوصول المخاطر الى هذه المرحلة، الا انها تحدث عندما يكون متخذ القرار على درجة عالية من الضعف او الجهل، أو عندما يكون متخذ القرار محاطا بأشخاص يتمتعون بدرجة عالية من النفاق والجهل بحيث يثنون عليه ويمدحونه ويصرون له أخطاؤه وكأنها حسنات، أو من أحد الأسباب أيضا سوء التخطيط أو القصور والاختلاف في عملية الادارة. ومن هنا تزداد المخاطر سوءا وتفاقما بحيث يصبح من الصعب التصدي لها او السيطرة عليها، فيصبح لابد من التصادم معها بحيث انها من الممكن أن تطيح بالمؤسسة أو المنظمة أو تؤثر عليها بشكل او باخر. (بوسعيد، 2019)
- 4- مرحلة الانحسار والتقلص وتصل المخاطر الى هذه المرحلة عندما تفقد جزءا مهما من القوة الدافعة لها مما يؤدي بها الى الانحسار بل والارتداد الى الخلف احيانا ، مع ملاحظة أن بعض المخاطر تتجدد لها قوة دفع جديدة وخاصة عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته المخاطر ، والمتمثل بإجراء التغييرات المطلوبة للمخاطر وفق ما أفرزته المستجدات على ارض الواقع ، أو بالعمل على استقطاب عناصر المخاطر المحركة لها ، وفي هذه الحالة تشكل حالة عدم الاستقرار الأمر الذي يؤدي

الى تدمير المنظمات أحيانا وذلك لعدم القدرة على النمو المتوازن او عدم ايجاد التوازن المطلوب بين القوى المتصارعة في النظام . (طاهري، 2019)

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

5.11.1.2 انواع المخاطر

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

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

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

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

وأوضحت دراسات في مجال إدارة الأعمال في تكنولوجيا المعلومات بأن تطبيق إدارة المخاطر أثر على أداء الأعمال من حيث الفعالية وتحسين الأداء وتعزيز الانتاجية، وإن عدم وجود إدارة المخاطر الأعمال هو أحد أسباب فشل الأعمال، مثل زيادة التكلفة وقلّة جودة الأداء... الخ. (طاحون، 2019)

حيث صنفت مخاطر المشاريع أو الأعمال اعتماداً على المخاطر التي قد تواجه المنظمة وهي المخاطر التي تواجه كل منظمة الناتجة عن تغيير القوانين والتشريعات والتغيرات السياسية والبيئة التنافسية ونظم حماية الأصول والمعلومات، ومخاطر مرتبطة بنوع الصناعة، وأخيراً المخاطر المرتبطة بالاستراتيجيات المطبقة من مجلس الإدارة في الاستثمار في الأسواق الجديدة والاعتماد بالتكنولوجيا الجديدة وتطوير وتسويق منتجات جديدة. (زويّة، 2020)

بينما صنفت المخاطر بشكل أوسع إلى: (جنيدى، 2020)

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

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

1- المخاطر المالية وغير المالية:

تتضمن المخاطرة المالية العلاقة بين فرد أو منظمة واصل أو توقع دخل قد يتركب أو يفقد وبذلك فإن المخاطرة المالية تتضمن 3 عناصر وهي: (جلول، 2019)

- أ- الفرد أو المنظمة المعرضة للخسارة.
- ب- الأصل أو الدخل الذي سيسبب دماره أو زوال ملكيته خسارة مالية.
- ت- مخاطر يمكن ان تسبب الخسارة للمشروع .

2- المخاطر الاستاتيكية والديناميكية

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

العوامل الأولى: عبارة عن عوامل في البيئة الخارجية للاقتصاد والصناعة والمنافسون والمستهلكون، حيث ان التغيرات التي قد تصيب هذه العوامل لا يكون بالإمكان السيطرة عليها ولكنها قادرة جميعا على احداث خسارة مالية للمشروع (طاهري، 2019)

اما العوامل الأخرى التي يمكن أن تحدث الخسائر التي تشكل اساس المخاطر المضاربة فهي قرارات الادارة داخل المنظمات حيث انها تقيد على المدى الطويل نتيجة للتعديلات والتسويات لتصحيح سوء تخصيص الموارد، ورغم أن هذه المخاطر الديناميكية تؤثر في عدد كبير من الافراد داخل المنظمات الا انها تعتبر عموما اقل قابلية للتوقع من المخاطر الاستاتيكية طالما انها لا تحدث بدرجة ما من الانتظام . (باقر، 2020)

أما المخاطر الاستاتيكية فهي تعتبر مصدر كسب للمنظمات، حيث تتضمن هذه المخاطر إما خسائر في تدمير الأصل أو حدوث تغيير في ملكيته (حياته) نتيجة لعدم النزاهة أو الإخفاق الانساني. حيث تميل هذه الخسائر للحدوث بدرجة من الانتظام بمرور الوقت ولذلك تكون قابلة للتنبؤ بشكل عام، ولأنها كذلك تصلح هذه المخاطر للمعالجة بواسطة التأمين أكثر من المخاطر الديناميكية . (إنجرو، 2023)

3 - المخاطر البحتة والمضاربة

هي المخاطر التي يكون بالإمكان التأمين ضدها بالعادة، حيث أن هذا التأمين لا يعني بحماية الافراد من الخسائر الناشئة من المخاطر الضريبية، وذلك لان المخاطر الضرائبية يتم قبولها طواعية بسبب طبيعتها الثنائية الابعاد التي تتضمن عملية تحقيق المكسب وهي في معظمها مخاطر استاتيكية، كما انه

ليس كل المخاطر البحتة يمكن التامين ضدها. حيث يمكن تصنيف المخاطر البحتة الى عدة أصناف: --1 مخاطر شخصية -2 مخاطر ملكية. -3 مخاطر المسؤولية (الالتزام). -4 المخاطر الناشئة من فشل الآخرين. (نصر الدين، 2020)

4- المخاطر الاساسية أو الجوهرية والخاصة

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

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

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

6.11.1.2 خطوات عملية ادارة المخاطر:

1- تحديد المخاطر

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

ويتم ذلك عن طريق : (جنيدي، 2020)

أ- التحديد المعتمد على الأهداف: إن المنظمات والفرق العاملة على مشروع ما جميعها لديها أهداف، فأى حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء جزئيا أو كليا يعتبر خطورة.

ب- التحديد المعتمد على السيناريو في عملية تحليل السيناريو يتم خلق سيناريوهات مختلفة قد تكون طرقا بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليلا للتفاعل بين القوى في سوق أو معركة، لذا فإن أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب به، يعرف على أنه خطورة.

ت- التحديد المعتمد على التصنيف: وهو عبارة عن تفصيل جميع المصادر المحتملة للمخاطر

ث- مراجعة المخاطر الشائعة في العديد من المؤسسات هناك قوائم بالمخاطر المحتملة.

2- تحليل المخاطر:

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

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

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

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

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

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

3- تقييم المخاطر:

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

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

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

أ- الطريقة التجريبية التي تشمل بعض الصيغ الكمية فهي كيفية وشخصية بصفه عامة وتعتمد على الحكم الجماعي.

ب- الطريقة العلمية فهي تستخدم النمودجة الكمية، وتتطلب بصفة عامة تدريباً نظامياً في الرياضيات المستخدمة.

4- خيارات التعامل مع المخاطر

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في عملية إدارة المخاطر حيث أننا في هذه المرحلة نستطيع الإدارة أن تحدد الأسلوب والكيفية في التعامل معها للوصول إلى أقل الخسائر التي من الممكن وقوعها، وهي تتطلب عدة طرق يمكن ذكرها في الآتي: (جندي، 2020)

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

ب- النقل: حيث يتم في هذه الحالة العمل على نقل أثر المخاطرة إلى جهة أو طرف آخر ومثال عليها التأمين أو نقل المهمة لطرف ثالث يقوم بتنفيذ المهمة، ويتم اللجوء إلى هذه الوسيلة في حال كان الأثر حال وقوع الحادث مرتفع جداً ولكن الاحتمالية منخفضة كثيراً مثال اللجوء إلى التأمين ضد أخطار الحريق ويكون ذلك في حال احتمالية حدوث حريق قليلة جداً لم يسبق أن حدثت أو وقوع زلزال لكن في حال تحقق هذا الخطر فستكون الآثار عالية جداً.

ت- التقليل: ويقصد في هذه الحالة العمل على إدارة الخطر بوضع إجراءات رقابية تضمن العمل على خفض كل من احتمالية الحدوث ونتيجة الخطر في حال وقوعه.

ث- القبول: أي قبول المخاطرة كما هي من دون وضع أي إجراء، وذلك يكون في حال وقوع المخاطرة فإن الأثر منخفض جداً واحتمالية الحدوث منخفضة، وهي تعني أيضاً قبول الخسائر عند حدوثها.

ج- إن هذه الطريقة تعتبر استراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة التي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدى الزمن أكبر من إجمالي الخسائر. كل المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو نقلها يجب القبول بها. وتعد الحرب أفضل مثال على ذلك حيث لا يمكن التأمين على الممتلكات ضد الحرب.

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

المبحث الثاني: كفاءة عمليات الشحن

تعتبر عمليات الشحن في الجمارك والمنافذ البرية من الركائز الأساسية التي تساهم في تعزيز التجارة الدولية وتسهيل حركة البضائع بين الدول. تلعب هذه العمليات دوراً حيوياً في الاقتصاد العالمي، حيث تتيح للمؤسسات والشركات نقل منتجاتها بشكل فعال وسلس عبر الحدود. تتطلب عمليات الشحن في المنافذ البرية تنسيقاً دقيقاً بين مختلف الهيئات الحكومية، بما في ذلك الجمارك، ووزارات النقل، والجهات الأمنية، مما يساهم في ضمان سلامة وأمان البضائع أثناء مرورها عبر الحدود. (ويس، 2021).

تبدأ عملية الشحن عادةً بإعداد الوثائق اللازمة، والتي تشمل الفواتير، وشهادات المنشأ، وأذونات الشحن. تعتبر هذه الوثائق أساسية لتسهيل عملية التخليص الجمركي، حيث يتم مراجعتها من قبل موظفي الجمارك للتأكد من مطابقتها للمتطلبات القانونية والتجارية. يتعين على الشركات المصدرة والمستوردة

الالتزام بكافة اللوائح والقوانين المعمول بها، مما يتطلب معرفة شاملة بالإجراءات الجمركية والأنظمة المحلية. في هذا السياق، تلعب التكنولوجيا الحديثة دورًا محوريًا في تبسيط هذه العمليات، حيث تتيح الأنظمة الإلكترونية للشركات تقديم المستندات بشكل رقمي، مما يُسرّع من إجراءات التخليص الجمركي.

تتمثل إحدى العقبات الأساسية في عمليات الشحن عبر المنافذ البرية في التعامل مع الفحص الجمركي، الذي قد يتضمن إجراءات متقدمة للتأكد من سلامة البضائع ومطابقتها للمعايير المطلوبة. تشمل هذه الإجراءات الفحص الفيزيائي للبضائع، واستخدام أجهزة الأشعة السينية، وعمليات التفتيش العشوائية. تهدف هذه التدابير إلى مكافحة التهريب وضمان عدم دخول أي بضائع غير قانونية أو خطيرة إلى البلاد. لذلك، يُعتبر الفحص الجمركي جزءًا لا يتجزأ من عمليات الشحن، حيث يساهم في حماية الأمن الوطني والاقتصاد المحلي.

علاوة على ذلك، تتطلب عمليات الشحن في الجمارك والمنافذ البرية تعاونًا وثيقًا بين القطاعين العام والخاص. يتمثل هذا التعاون في تنسيق الجهود بين الجمارك، والهيئات الحكومية، ووسائل النقل، والشركات الخاصة. من خلال تحسين التنسيق وتبادل المعلومات، يمكن تسريع عملية التخليص الجمركي وتقليل أوقات الانتظار. كما أن تعزيز الشفافية في العمليات الجمركية يساهم في تعزيز الثقة بين جميع الأطراف المعنية، مما يُحسن من تجربة الشحن بشكل عام. (ويس، 2021).

في ضوء التغيرات المستمرة في التجارة العالمية، تبرز أهمية تطوير وتحسين عمليات الشحن في الجمارك والمنافذ البرية. يتطلب ذلك استثمارًا في البنية التحتية، وتحديث الأنظمة والعمليات، وتبني الابتكارات التكنولوجية. من خلال هذه الجهود، يمكن للمنافذ البرية أن تلعب دورًا رئيسيًا في تعزيز التجارة، وتيسير حركة البضائع، والمساهمة في النمو الاقتصادي. لذا، تُعد عمليات الشحن في الجمارك والمنافذ البرية مجالًا حيويًا يستحق الدراسة والتطوير المستمر لضمان الاستجابة الفعالة للاحتياجات المتزايدة للتجارة الدولية. (الوابل، 2018)

1.2.2 مفهوم عمليات الشحن

عمليات الشحن تشير إلى مجموعة الأنشطة المرتبطة بنقل البضائع من مكان إلى آخر، سواء كان ذلك داخل حدود دولة معينة أو عبر الحدود الدولية. تتضمن هذه العمليات تخطيط وتنظيم وتنسيق كافة جوانب النقل، بدءًا من التعبئة والتغليف، مرورًا بتحميل البضائع على وسائل النقل، وصولًا إلى التسليم النهائي للمنتجات إلى وجهتها المحددة. يتطلب تنفيذ عمليات الشحن الفعالة معرفة شاملة باللوائح والقوانين المتعلقة بالنقل، بالإضافة إلى فهم عميق لاحتياجات العملاء وسلاسل الإمداد.

تتضمن عمليات الشحن أيضًا العديد من العناصر اللوجستية، مثل اختيار وسيلة النقل المناسبة (كالطائرات، السفن، الشاحنات، أو السكك الحديدية) بناءً على عوامل عدة، منها التكلفة والوقت المطلوب للتسليم. كما يشمل ذلك التنسيق مع شركات الشحن، والتعامل مع الوثائق الجمركية، وضمان الامتثال للمعايير الدولية. نتيجةً لذلك، تلعب عمليات الشحن دورًا حيويًا في تسهيل حركة التجارة العالمية، حيث تؤثر بشكل مباشر على كفاءة وكلفة نقل البضائع، وبالتالي على تنافسية الشركات في الأسواق المحلية والدولية. (الوابل، 2018)

2.2.2 مفهوم الجمارك

الجمارك هي الهيئة الحكومية المسؤولة عن تنظيم ومراقبة حركة البضائع عبر الحدود، سواء كانت هذه البضائع واردة أو صادرة. تهدف الجمارك إلى حماية الاقتصاد الوطني من التهريب، وضمان تطبيق القوانين المتعلقة بالتجارة الدولية، وجمع الرسوم والضرائب المستحقة على البضائع المستوردة. تتضمن مهام الجمارك فحص الوثائق والمستندات المطلوبة، والتأكد من مطابقة البضائع للمواصفات والمعايير المحلية والدولية، بالإضافة إلى تقييم الرسوم الجمركية المستحقة. (Khalil، 2023)

تعد الجمارك أيضًا نقطة التقاء بين الحكومات والتجار، حيث تسهم في تسهيل حركة التجارة من خلال تبسيط إجراءات التخليص الجمركي. تعتمد الجمارك على استخدام تقنيات متقدمة، مثل أنظمة الفحص بالأشعة السينية والتكنولوجيا الرقمية، لتحسين كفاءة عمليات الفحص والمراقبة. في الوقت

نفسه، تلعب الجمارك دورًا حيويًا في تعزيز الأمن الوطني من خلال مكافحة تهريب المخدرات والأسلحة والبضائع المقلدة. وبالتالي، فإن للجمارك تأثير كبير على الاقتصاد الوطني، مما يجعل من الضروري أن تكون لديها استراتيجيات فعالة للتكيف مع التغيرات في التجارة العالمية. (ويس، 2021).

3.2.2 مفهوم المنافذ البرية

المنافذ البرية هي النقاط الحدودية التي يتم من خلالها دخول وخروج البضائع والأشخاص من وإلى الدول. تلعب هذه المنافذ دورًا رئيسيًا في تسهيل حركة التجارة وتبادل السلع بين الدول المجاورة. تتضمن المنافذ البرية مجموعة من المرافق، مثل نقاط التفتيش الجمركي، ومرافق التخزين، ومنشآت النقل، مما يساهم في تنظيم وتيسير عمليات النقل عبر الحدود. (Khalil، 2023).

تتميز المنافذ البرية بسرعة ومرونة في التعامل مع الشحنات، حيث يمكن أن تكون أكثر كفاءة من وسائل النقل الأخرى في بعض الحالات، خاصة عندما يتعلق الأمر بنقل البضائع عبر مسافات قصيرة. تعتمد كفاءة المنافذ البرية على التنسيق الفعال بين مختلف الجهات الحكومية، مثل الجمارك والشرطة ووزارات النقل، مما يساهم في تسريع إجراءات التخليص الجمركي وتقليل أوقات الانتظار.

علاوة على ذلك، تلعب المنافذ البرية دورًا حيويًا في تعزيز التجارة الإقليمية، حيث تسهل الوصول إلى الأسواق المجاورة وتساهم في تطوير العلاقات التجارية. ومع ذلك، تواجه هذه المنافذ تحديات متعددة، مثل الازدحام المروري، والحاجة إلى تحسين البنية التحتية، وضمان الامتثال للمعايير البيئية. لذا، فإن تطوير المنافذ البرية يعد أمرًا حيويًا لتعزيز التجارة والنمو الاقتصادي في المنطقة. (ويس، 2021).

4.2.2 كفاءة عمليات الشحن في الجمارك والمنافذ البرية

تُعتبر كفاءة عمليات الشحن في الجمارك والمنافذ البرية من العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل مباشر على حركة التجارة الدولية والمحلية. في ظل العولمة المتزايدة وتزايد حجم التجارة، يواجه القطاع اللوجستي تحديات متعددة تتطلب تحسين العمليات وتبسيط الإجراءات. تلعب الجمارك والمنافذ البرية دورًا مركزيًا في سلسلة التوريد، حيث يتعين عليها ضمان سرعة وكفاءة نقل البضائع عبر الحدود، مما يساهم في تعزيز قدرة الشركات على المنافسة في الأسواق العالمية. تعتمد كفاءة عمليات الشحن على مجموعة من

العوامل، بما في ذلك التخطيط الجيد، وتنظيم الإجراءات، واستخدام التكنولوجيا الحديثة. يجب أن يكون هناك تنسيق فعال بين الجمارك، ووسائل النقل، والمستودعات، مما يسهل عملية التخليص الجمركي ويقلل من أوقات الانتظار. تتطلب هذه العمليات فهمًا عميقًا للمتطلبات القانونية والتجارية، بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع التحديات غير المتوقعة التي قد تطرأ أثناء الشحن. (ويس، 2021).

علاوة على ذلك، تلعب التكنولوجيا الحديثة دورًا محوريًا في تحسين كفاءة عمليات الشحن. من خلال استخدام أنظمة الحوسبة السحابية، وتحليل البيانات، والتطبيقات الذكية، يمكن للمؤسسات تحديد مواقع الشحن في الوقت الحقيقي، وتحسين إدارة المخزون، وتسهيل التواصل بين جميع الأطراف المعنية. كما أن استخدام تقنيات الفحص الرقمي والتقييم الآلي للبضائع يساهم في تسريع إجراءات الجمارك ويقلل من الحاجة إلى الفحص اليدوي، مما يؤثر بشكل إيجابي على سرعة عمليات الشحن. تُعتبر كفاءة عمليات الشحن أيضًا عنصرًا أساسيًا في تحقيق التنمية المستدامة. من خلال تحسين العمليات وتخفيف الازدحام في المنافذ البرية، يمكن تقليل التأثير البيئي الناتج عن النقل، مثل انبعاثات الكربون. لهذا، ينبغي على الجمارك والمنافذ البرية العمل على تعزيز استراتيجيات الشحن المستدامة التي تأخذ في اعتبارها الأبعاد البيئية والاجتماعية. (فرج، 2022)

تمثل كفاءة عمليات الشحن في الجمارك والمنافذ البرية أحد المحاور الأساسية لتعزيز التجارة وتحقيق التنافسية للاقتصادات الوطنية. من خلال تحسين الإجراءات، وتبني التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز التعاون بين الجهات المختلفة، يمكن تحسين هذه العمليات بشكل كبير. إن الاستثمار في كفاءة عمليات الشحن يعكس الالتزام بالابتكار والاستدامة، مما يساهم في تعزيز النمو الاقتصادي وتحقيق الأهداف التنموية على المدى الطويل. (Khalil، 2023)

5.2.2 علاقة إدارة المخاطر بكفاءة عمليات الشحن في الجمارك والمنافذ البرية

تعتبر إدارة المخاطر أحد العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة عمليات الشحن في الجمارك والمنافذ البرية. في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها التجارة العالمية، بما في ذلك التغيرات الاقتصادية والسياسية، والتقلبات في السوق، والتهديدات الأمنية، يصبح من الضروري أن تعتمد

المؤسسات على استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر. هذه الاستراتيجيات ليست فقط ضرورية لضمان سلامة الشحنات، بل تلعب أيضًا دورًا محوريًا في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية. (الجبوري، 2022).

تبدأ العلاقة بين إدارة المخاطر وكفاءة عمليات الشحن من مرحلة التخطيط. عند إعداد الخطط اللوجستية، يجب على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار جميع المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على عمليات النقل، سواء كانت هذه المخاطر متعلقة بالظروف الجوية، أو مشكلات النقل، أو حتى التهديدات الأمنية مثل التهريب أو السرقات. من خلال إجراء تقييم شامل للمخاطر، يمكن للمؤسسات اتخاذ تدابير استباقية، مثل تحديد طرق النقل البديلة أو استخدام تقنيات تتبع الشحنات، مما يساهم في تقليل التأخيرات وضمان تسليم البضائع في الوقت المحدد. (الوابل، 2018)

علاوة على ذلك، تساهم إدارة المخاطر في تعزيز كفاءة العمليات داخل المنافذ البرية. فعندما تكون هناك إجراءات واضحة للتعامل مع المخاطر، مثل الفحص الجمركي أو التعامل مع الشحنات المشبوهة، يمكن تقليل أوقات الانتظار والإجراءات البيروقراطية التي قد تؤثر سلبًا على عمليات الشحن. على سبيل المثال، يمكن أن تقلل أنظمة الفحص المتقدمة والمراقبة الذكية من الحاجة إلى الفحص اليدوي، مما يؤدي إلى تسريع عملية التخليص الجمركي وتحسين تدفق البضائع عبر المنافذ. (الجبوري، 2022)

كما أن إدارة المخاطر تعزز من قدرة المؤسسات على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة في السوق. في حالة حدوث أزمة، مثل جائحة أو كارثة طبيعية، يمكن أن تكون المؤسسات التي لديها استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر أكثر مرونة وقادرة على التكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة. هذا التكيف السريع يمكن أن يحمي كفاءة عمليات الشحن ويقلل من الأثر السلبي على سلسلة التوريد. (كريد، 2018).

بالإضافة إلى ذلك، تلعب إدارة المخاطر دورًا محوريًا في بناء الثقة مع العملاء والشركاء التجاريين. عندما تدرك الشركات أن هناك نظامًا فعالًا لإدارة المخاطر يعمل على حماية مصالحهم، فإن ذلك يعزز من ولاء العملاء ويزيد من فرص التعاون. الثقة في كفاءة عمليات الشحن تزيد من رغبة الشركات في إجراء صفقات تجارية أكبر، مما يساهم في نمو الأعمال وازدهارها. (الجبوري، 2022)

تُظهر العلاقة بين إدارة المخاطر وكفاءة عمليات الشحن في الجمارك والمنافذ البرية أهمية تكامل الاستراتيجيات الإدارية والتشغيلية. من خلال فهم المخاطر المحتملة وتبني تدابير فعالة للتعامل معها، يمكن للمؤسسات تحسين كفاءة عملياتها وتعزيز قدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية. إن الاستثمار في إدارة المخاطر ليس مجرد إجراء وقائي، بل هو استراتيجية حيوية تدعم النمو المستدام وتعزز من فعالية العمليات التجارية. (كريد، 2018)

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

2.3 منهجية البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها (فاعلية إدارة المخاطر - كفاءة إدارة المخاطر - استجابة إدارة المخاطر) في تحسين كفاءة عمليات الشحن في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة 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 ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة العاملين في العاملين في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية في المملكة العربية السعودية ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام العينة العشوائية البسيطة في جمع بيانات الدراسة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بالعاملين في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 201 فرد وهم الذين أجابوا على استمارة الاستبيان.

4.3 الأساليب الإحصائية:

تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) للوصول إلى الأهداف المطلوبة من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها للتعرف على خصائص أفراد الدراسة
- ✓ اختبار معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه لتحديد ثبات أداة الاستبيان.
- ✓ معامل ارتباط بيرسون: تم استخدامه لتحديد الاتساق الداخلي لأداة الاستبيان والتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة

✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: للتعبير عن استجابة افراد عينة الدراسة

لمتغيرات الدراسة

✓ اختبار الانحدار البسيط: تم استخدامه لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير

التابع

5.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت الاستبانة من ثلاث أقسام على النحو التالي:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة ب: النوع،

العمر، المستوى التعليمي، الوضع المهني، عدد سنوات الخبرة،

- القسم الثاني: اشتمل على الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة المخاطر) وتتضمن ثلاث ابعاد

وهي (فاعلية إدارة المخاطر - كفاءة إدارة المخاطر - استجابة إدارة المخاطر) وتشتمل على 15 فقرة

- القسم الثالث: اشتمل على الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع (كفاءة عمليات الشحن) وتشتمل على

15 فقرة

وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الثلاث درجات الذي يتكون من موافق (3)، الى حد ما

(2)، غير موافق (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة، وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة

أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات كما يلي:

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.666 – 1	منخفضة
2.333 – 1.667	متوسطة
3.000 – 2.334	مرتفعة

6.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوي التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: إدارة المخاطر

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
فاعلية إدارة المخاطر			
1	تعمل إدارة المخاطر على توفير كافة المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للشركة	0.474**	0.000
2	تعد إدارة المخاطر من اهم الإدارات في الشركة	0.568**	0.000
3	تمتلك إدارة المخاطر الصلاحيات للاطلاع على كافة المهام في الشركة	0.675**	0.000
4	تساهم إدارة المخاطر في تطوير الشركة	0.555**	0.000
5	تعد ادارة المخاطر مهمة لتحقيق أهداف الشركة	0.569**	0.000
كفاءة إدارة المخاطر			
6	تسعى إدارة المخاطر الى تحليل المخاطر التي تواجه الشركة	0.505**	0.000

0.000	0.616**	تعمل إدارة المخاطر على تحديد المخاطر التي تواجه الشركة	7
0.000	0.653**	تقوم إدارة المخاطر بمراجعة الاعمال الشركة بشكل مستمر	8
0.000	0.664**	تقوم إدارة المخاطر بتقديم ورش تعريفية للمخاطر المحتملة التي يمكن أن تتعرض لها الشركة	9
0.000	0.572**	تؤثر إدارة المخاطر على الخطة الاستراتيجية للشركة	10
الاستجابة للمخاطر			
0.001	0.404**	تعمل إدارة المخاطر على اتخاذ القرار المناسب حول الإجراءات الواجب اتخاذها اتجاه هذه المخاطر	11
0.000	0.494**	تمتلك إدارة المخاطر القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتمل حدوثها من خلال الوسائل المناسبة،	12
0.000	0.470**	يتوفر في الشركة فريق عمل متخصص لدراسة المخاطر وفهمها وتحديد طرق الاستجابة المناسبة لها	13
0.000	0.427**	يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بين أعضاء فريق عمل إدارة المخاطر لمراقبة المخاطر.	14
0.000	0.504**	تقوم إدارة المخاطر بمراجعات مستمرة لعملية إدارة المخاطر وتقييم أدائها بشكل دوري.	15

**** ذات دلالة احصائية عند 0.01**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور إدارة المخاطر كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور إدارة المخاطر تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: كفاءة عمليات الشحن

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	توفير البيئة المناسبة للعاملين في الشركة تؤثر إيجاباً على كفاءة عمليات الشحن	**0.550	0.000
2	تدعم الشركة التعاون والعمل الجماعي وتعمل على بناء العلاقات الإيجابية بين الزملاء لزيادة كفاءة عمليات الشحن	**0.657	0.000
3	تجرى الشركة تقييمات دورية لضمان الإنتاجية والتركيز وكفاءة عمليات الشحن	**0.717	0.000
4	تهتم الشركة باستقطاب الكفاءة المتميزة مما يساهم في زيادة كفاءة عمليات الشحن	**0.615	0.000
5	تتوفر الأدوات والمعدات الضرورية لتنفيذ المهام بشكل فعال مما يساهم في كفاءة عمليات الشحن	**0.603	0.000

0.000	**0.556	تخطيط مساحة العمل في الشركة يساهم في تنظيم الأشياء وزيادة كفاءة عمليات الشحن	6
0.000	**0.547	تعمل الشركة على تحفيز العاملين لتقديم أفضل الأفكار والحلول الإبداعية لزيادة كفاءة عمليات الشحن	7
0.000	**0.486	تعمل الشركة على توفير الأساليب الحديثة في مجال الشحن مما يساهم في زيادة كفاءة عمليات الشحن	8
0.001	**0.403	ارتفاع معنويات العاملين خلال العمل يساهم في زيادة كفاءة عمليات الشحن	9
0.000	**0.696	تعمل الشركة على توفير الدورات والبرامج التدريبية للعاملين مما يساهم في زيادة كفاءة عمليات الشحن	10
0.000	**0.611	المرونة والاستقلالية داخل الشركة يساهم في زيادة كفاءة عمليات الشحن	11
0.000	**0.499	الشعور بالانتماء بالشركة بين العاملين يساهم في زيادة كفاءة عمليات الشحن	12
0.000	**0.656	ثقافة الشركة تساهم في زيادة كفاءة عمليات الشحن	13
0.000	**0.571	الدعم والتقدير المقدم من الشركة للعاملين يساهم في زيادة كفاءة عمليات الشحن	14
0.000	**0.587	فرص النمو والتطور المهني تساهم في زيادة كفاءة عمليات الشحن	15

**** ذات دلالة احصائية عند 0.01**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات كفاءة عمليات الشحن كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور كفاءة عمليات الشحن تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

7.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
إدارة المخاطر	0.953	15
كفاءة عمليات الشحن	0.863	15
إجمالي استمارة الاستبيان	0.905	30

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل النتائج

1.4 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

2.4 خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
الجنس	ذكر	96	47.8
	أنثى	105	52.2
العمر	25 سنة فأقل	54	26.9
	26 - 30 سنة	51	25.4
	31 - 35 سنة	72	35.8
	40 سنة فأكثر	24	11.9
الدرجة العلمية	ثانوي	30	14.9
	دبلوم	48	23.9
	بكالوريوس	105	52.2
	تعليم عالي (ماجستير- دكتوراه)	18	9.0
الوضع المهني	مدير	27	13.4
	نائب مدير	30	14.9
	رئيس قسم	36	17.9
	موظف	108	53.7

43.3	87	سنتين إلى أربع سنوات	عدد سنوات الخبرة
22.4	45	أربع سنوات إلى ست سنوات	
34.3	69	ست سنوات فأكثر	

3.4 تحليل استمارة الاستبيان

لتحليل استمارة الاستبيان تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل

محور وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: إدارة المخاطر

1- فاعلية إدارة المخاطر

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات

فاعلية إدارة المخاطر

مستوي الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
-------------------	---------	----------------------	--------------------	--------

مرتفع	3	0.609	2.567	تعمل إدارة المخاطر على توفير كافة المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للشركة
مرتفع	4	0.612	2.522	تعد إدارة المخاطر من أهم الإدارات في الشركة
متوسط	5	0.775	2.284	تمتلك إدارة المخاطر الصلاحيات للاطلاع على كافة المهام في الشركة
مرتفع	1	0.576	2.612	تساهم إدارة المخاطر في تطوير الشركة
مرتفع	2	0.579	2.597	تعد إدارة المخاطر مهمة لتحقيق أهداف الشركة
مرتفع		0.630	2.516	المتوسط

عند دراسة عبارات فاعلية إدارة المخاطر تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع وعبارة

واحدة في مستوى الموافقة المتوسط مما يوضح ارتفاع مستوى فاعلية إدارة المخاطر في شركة شحن BCC

بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة

المتوسط الحسابي 2.516 بانحراف معياري 0.630

2- كفاءة إدارة المخاطر

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات كفاءة

إدارة المخاطر

مستوي الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
----------------	---------	-------------------	-----------------	---------

مرتفع	1	0.501	2.754	تسعى إدارة المخاطر الى تحليل المخاطر التي تواجه الشركة
مرتفع	2	0.547	2.631	تعمل إدارة المخاطر على تحديد المخاطر التي تواجه الشركة
مرتفع	5	0.710	2.387	تقوم إدارة المخاطر بمراجعة الاعمال الشركة بشكل مستمر
مرتفع	3	0.687	2.523	تقوم إدارة المخاطر بتقديم ورش تعريفية للمخاطر المحتملة التي يمكن أن تتعرض لها الشركة
مرتفع	4	0.705	2.415	تؤثر ادارة المخاطر على الخطة الاستراتيجية للشركة
مرتفع		0.630	2.542	المتوسط

عند دراسة عبارات كفاءة إدارة المخاطر تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما

يوضح ارتفاع مستوى كفاءة ادارة المخاطر في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة

العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.542 بانحراف

معياري 0.630

3- استجابة إدارة المخاطر

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات

استجابة إدارة المخاطر

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
---------	----------------------	--------------------	---------

مستوي الموافقة				
مرتفع	3	0.655	2.418	تعمل إدارة المخاطر على اتخاذ القرار المناسب حول الإجراءات الواجب اتخاذها اتجاه هذه المخاطر
مرتفع	4	0.581	2.418	تمتلك إدارة المخاطر القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتمل حدوثها من خلال الوسائل المناسبة،
متوسط	5	0.739	2.299	يتوفر في الشركة فريق عمل متخصص لدراسة المخاطر وفهمها وتحديد طرق الاستجابة المناسبة لها
مرتفع	1	0.660	2.493	يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بين أعضاء فريق عمل إدارة المخاطر لمراقبة المخاطر.
مرتفع	2	0.700	2.418	تقوم إدارة المخاطر بمراجعات مستمرة لعملية إدارة المخاطر وتقييم أدائها بشكل دوري.
مرتفع		0.667	2.409	المتوسط

عند دراسة عبارات استجابة إدارة المخاطر تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع وعبارة

واحدة في مستوى الموافقة المتوسط مما يوضح ارتفاع مستوى استجابة إدارة المخاطر في شركة شحن BCC

بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة

المتوسط الحسابي 2.409 بانحراف معياري 0.667

وتبين مما سبق ارتفاع مستوى إدارة المخاطر في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية

بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.489

بانحراف معياري 0.642

المحور الثاني: كفاءة عمليات الشحن

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات كفاءة

عمليات الشحن

مستوي الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	3	0.605	2.597	توفير البيئة المناسبة للعاملين في الشركة تؤثر إيجاباً على كفاءة عمليات الشحن
مرتفع	11	0.633	2.433	تدعم الشركة التعاون والعمل الجماعي وتعمل على بناء العلاقات الإيجابية بين الزملاء لزيادة كفاءة عمليات الشحن
متوسط	14	0.775	2.284	تجرى الشركة تقييمات دورية لضمان الإنتاجية والتركيز وكفاءة عمليات الشحن
مرتفع	6	0.636	2.522	تهتم الشركة باستقطاب الكفاءة المتميزة مما يساهم في زيادة كفاءة عمليات الشحن
مرتفع	8	0.660	2.478	تتوفر الأدوات والمعدات الضرورية لتنفيذ المهام بشكل فعال مما يساهم في كفاءة عمليات الشحن
مرتفع	9	0.659	2.463	تخطيط مساحة العمل في الشركة يساهم في تنظيم الأشياء وزيادة كفاءة عمليات الشحن
مرتفع	5	0.532	2.537	تعمل الشركة على تحفيز العاملين لتقديم أفضل الأفكار والحلول الإبداعية لزيادة كفاءة عمليات الشحن
مرتفع	4	0.633	2.567	تعمل الشركة على توفير الأساليب الحديثة في مجال الشحن مما يساهم في زيادة كفاءة عمليات الشحن
مرتفع	1	0.538	2.657	ارتفاع معنويات العاملين خلال العمل يساهم في زيادة كفاءة عمليات الشحن

مرتفع	12	0.650	2.388	تعمل الشركة على توفير الدورات والبرامج التدريبية للعاملين مما يساهم في زيادة كفاءة عمليات الشحن
مرتفع	2	0.517	2.627	المرونة والاستقلالية داخل الشركة يساهم في زيادة كفاءة عمليات الشحن
مرتفع	2	0.517	2.627	الشعور بالانتماء بالشركة بين العاملين يساهم في زيادة كفاءة عمليات الشحن
مرتفع	13	0.690	2.358	ثقافة الشركة تساهم في زيادة كفاءة عمليات الشحن
مرتفع	10	0.658	2.448	الدعم والتقدير المقدم من الشركة للعاملين يساهم في زيادة كفاءة عمليات الشحن
مرتفع	7	0.612	2.478	فرص النمو والتطور المهني تساهم في زيادة كفاءة عمليات الشحن
مرتفع		0.621	2.498	المتوسط

عند دراسة عبارات كفاءة عمليات الشحن تبين أن أربع عشر عبارة في مستوى الموافقة المرتفع

وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المتوسط مما يوضح ارتفاع مستوى كفاءة عمليات الشحن في شركة

شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.498 بانحراف معياري 0.621

ثالثاً: اختبار فروض الدراسة

لاختبار فروض الدراسة تم استخدام معادلة الانحدار البسيط ومعامل الارتباط بيرسون وجاءت

النتائج كما يلي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة

المخاطر بأبعادها (فاعلية إدارة المخاطر - كفاءة إدارة المخاطر - استجابة إدارة المخاطر) على كفاءة

عمليات الشحن: دراسة تطبيقية على شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية.

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

ملخص النموذج Model Summary

معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0.536		0.287		0.276		
ANOVA تحليل التباين						
النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الانحدار Regression		571.319	1	571.319	26.201	0.000
Residual الباقي		1417.338	65	21.805		
المجموع Total		1988.657	66			
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
كفاءة عمليات الشحن	الثابت Constant	19.462	3.563		5.463	.000
	إدارة المخاطر	.488	.095	.536	5.119	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها (فاعلية إدارة المخاطر - كفاءة إدارة المخاطر - استجابة إدارة المخاطر) على كفاءة عمليات الشحن في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها (فاعلية إدارة المخاطر - كفاءة إدارة المخاطر - استجابة إدارة المخاطر) وكفاءة عمليات الشحن في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (إدارة المخاطر) يفسر 53.6 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (على كفاءة عمليات الشحن) وأن

باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها (فاعلية إدارة المخاطر - كفاءة إدارة المخاطر - استجابة إدارة المخاطر) بمقدار 1 % ازداد مستوى كفاءة عمليات الشحن في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.488% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية إدارة المخاطر كأحد أبعاد إدارة المخاطر على كفاءة عمليات الشحن: دراسة تطبيقية على شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية.

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0.427		0.183		0.170		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	71.625	1	71.625	14.513	0.000	
الباقى Residual	320.793	65	4.935			
المجموع Total	392.418	66				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
الثابت Constant		5.940	1.695		3.505	.001

تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	49.454	1	49.454	18.426	0.000	
الباقى Residual	174.456	65	2.684			
المجموع Total	223.910	66				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
كفاءة عمليات الشحن	الثابت Constant	7.316	1.250		5.853	.000
	كفاءة إدارة المخاطر	.144	.033	.470	4.293	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (14) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى كفاءة إدارة المخاطر كأحد أبعاد إدارة المخاطر على كفاءة عمليات الشحن في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخاطر كأحد أبعاد إدارة المخاطر وكفاءة عمليات الشحن في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (كفاءة إدارة المخاطر) يفسر 22.1% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (كفاءة عمليات الشحن في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى كفاءة إدارة المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى كفاءة عمليات الشحن في شركة

شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.144 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابة إدارة المخاطر كأحد أبعاد إدارة المخاطر على كفاءة عمليات الشحن: دراسة تطبيقية على شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية

جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ^{-2 Adjusted}		
0.504		0.254		0.242		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	70.673	1	70.673	22.087	0.000	
	207.983	65	3.200			
	278.657	66				
المجموع Total						
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
كفاءة عمليات الشحن	الثابت Constant	6.206	1.365		4.548	.000
	استجابة إدارة المخاطر	.172	.037	.504	4.700	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (15) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى استجابة إدارة المخاطر كأحد أبعاد إدارة المخاطر على كفاءة عمليات الشحن في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استجابة إدارة المخاطر كأحد أبعاد إدارة المخاطر وكفاءة عمليات الشحن في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (استجابة إدارة المخاطر) يفسر 25.4% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (كفاءة عمليات الشحن في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى استجابة إدارة المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى كفاءة عمليات الشحن في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.172 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

الفصل الخامس

خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات

1.5 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان الالكتروني واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجراؤها في المستقبل

2.5 خلاصة نتائج الدراسة

✓ ارتفاع مستوى إدارة المخاطر في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.489 بانحراف معياري 0.642 وكذلك ارتفاع مستوى أبعاد إدارة المخاطر (فاعلية إدارة المخاطر، كفاءة إدارة المخاطر، استجابة إدارة المخاطر)

✓ ارتفاع مستوى كفاءة عمليات الشحن في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.498 بانحراف معياري 0.621

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها (فاعلية إدارة المخاطر - كفاءة إدارة المخاطر - استجابة إدارة المخاطر) في كفاءة عمليات الشحن في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 واتضح وجود

علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها (فاعلية إدارة المخاطر - كفاءة إدارة المخاطر - استجابة إدارة المخاطر) وكفاءة عمليات الشحن في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها (فاعلية إدارة المخاطر - كفاءة إدارة المخاطر - استجابة إدارة المخاطر) بمقدار 1 % ازداد مستوى كفاءة عمليات الشحن في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.488% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى لفاعلية إدارة المخاطر كأحد أبعاد إدارة المخاطر في كفاءة عمليات الشحن في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية إدارة المخاطر كأحد أبعاد إدارة المخاطر وكفاءة عمليات الشحن في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى فاعلية إدارة المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى كفاءة عمليات الشحن في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.173 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى كفاءة إدارة المخاطر كأحد أبعاد إدارة المخاطر في كفاءة عمليات الشحن في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخاطر كأحد أبعاد إدارة المخاطر وكفاءة عمليات الشحن في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى كفاءة إدارة المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى كفاءة عمليات الشحن في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.144 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى استجابة إدارة المخاطر كأحد أبعاد إدارة المخاطر على كفاءة عمليات الشحن في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استجابة إدارة المخاطر كأحد أبعاد إدارة المخاطر وكفاءة عمليات الشحن في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى استجابة إدارة المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى كفاءة عمليات الشحن في شركة شحن BCC بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.172 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

3.5 التوصيات

✓ الاهتمام بتوفير الموارد المالية والإمكانيات اللوجستية والفنية والدعم الذي يمكن من خلالها زيادة قدرة الشركات العاملة في المملكة السعودية على إدارة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها

✓ العمل على توفير البيئة التحتية التي تساهم في زيادة قدرة الشركات العاملة في المملكة السعودية على تحقيق أعلى مستويات أداء وإنتاجية

✓ الاهتمام بتوفير بيئة العمل المناسبة التي تساهم في زيادة قدرات ومهارات العاملين في الشركات العاملة في المملكة السعودية

✓ زيادة وعي العاملين في الشركات العاملة في المملكة السعودية بضرورة الاهتمام بعملية إدارة المخاطر من خلال دورات وبرامج تنمية مهنية مكثفة

4.5 المقترحات

✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة المخاطر والتعرف على أثرها على مستويات الأداء والإنتاجية

✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بكفاءة عملية الشحن في الشركات العاملة في المملكة السعودية والتعرف على العوامل المؤثرة عليها

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أبو القمصان، هاجر أحمد فهمي. (2020). دور التوريد في إدارة المخاطر بالبنوك المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج 11، ع 3، 436 - 463.
2. أقريقز، محمد. (2020). إدارة الأزمات وتدير المخاطر: أزمة جائحة فيروس كورونا كوفيد 19: قراءة في التجربة المغربية بين النص الدستوري والممارسة. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، عدد خاص، 91 - 121.
3. باقر، وفاء جاسم علي عباس، اريمة، هاني جزاع عبد الكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق

والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

4. باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

5. جلول، داش، فيصل، فاتح، زواوي، الحبيب، و نعا، مريم نجا. (2019). إدارة المخاطر في شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA وكالة غليزان للفترة "2016-2014" (رسالة ماجستير غير منشورة). المركز الجامعي أحمد زبانه - غليزان، غليزان.

6. المناور، فيصل، و العليان، منى. (2021). إدارة المخاطر الإجتماعية: التخطيط وسبل المواجهة. جسر التنمية، ع154، 1 - 23.

7. خلف، حسين عبدالله، و طويقات، أمجد فهد نهار. (2020). أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط - العراق (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

8. الصالحي، لينا عمران، الصقال، معتز أحمد، و السلطاني، أمال منصور. (2021). أثر الرشاقة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية. المجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، مج2، ع4، 93 - 115.

9. الرنتيسي، رفاء محمد يوسف، و نصار، صديق توفيق محمد. (2022). أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية: دراسة حالة مستشفى جمعية أصدقاء المريض (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.

10. عبدالمقصود، وائل زاهر محمد، و مرزوق، عبدالعزيز علي. (2024). تأثير الرشاقة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س11، ع2، 235 - 278.

11. أحمد، محمد عبدالعزيز سيد، و أبو العينين، رانيا السيد إبراهيم. (2020). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالفنادق المصرية: دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس نجوم بمدينة الغردقة. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مج14، ع2 ، 289 - 308.
12. رجبي، نعيمة، و بن محمود، عرابية الحاج. (2021). التمكين الإداري في الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل "فرع جنرال كابل بسكرة". مجلة رؤى اقتصادية، مج11، ع1 ، 451 - 464.
13. الحيارى، بلال منصور، و أبو الغنم، خالد محمد. (2021). أثر جودة المواقع الإلكترونية الحكومية في الفاعلية التنظيمية للوزارات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
14. أحمد، محمد عبدالعزيز سيد، و أبو العينين، رانيا السيد إبراهيم. (2020). أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالفنادق المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مج19، ع2 ، 345 - 359.
15. الماحي، محمد الأمين أحمد، و آل ظبية، عبدالعزيز أحمد. (2021). أثر الإثراء الوظيفي على الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية على قطاعي توزيع الكهرباء بالسودان والمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج28، ع2 ، 285 - 315.
16. البواريد، طارق سامي نصار، و عريقات، أحمد يوسف محمد. (2023). دور الاستشراف الاستراتيجي في تطوير الفاعلية التنظيمية: سنوات الخبرة دوراً وسيطاً: دراسة ميدانية لوزارة الإدارة المحلية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط.
17. كريد، مريم، و نصر الدين، سمار. (2018). الشحن البحري للبضائع والعمليات المرتبطة به طبقاً للتشريع البحري الجزائري والاتفاقيات الدولية. مجلة الشريعة والاقتصاد، مج7، ع2 ، 343 - 376.
18. كريد، مريم. (2018). الالتزامات المادية لمقاول الشحن والتفريغ في النقل البحري للبضائع. مجلة العلوم الإنسانية، ع50 ، 393 - 405.

19. الجبوري، شروق نعيم جاسم. (2022). التحليل المكاني لرحلات الشحن الجوي في العراق لعام 2020. حوليات آداب عين شمس، مج50، 236 - 247.
20. الوابل، سعد بن علي عبدالله، محمود، معتز تاج السر محمد، و حسن، عباس فؤاد عباس. (2018). أثر التمويل المصرفي في عمليات التجارة الخارجية: دراسة تطبيقية على بعض البنوك في المملكة العربية السعودية للفترة من 2005 م – 2015 م. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج5، ع2، 188 - 203.
21. M. M, Khalil. (2023). تقييم سند الشحن الإلكتروني كبديل لسند الشحن التقليدي في إثبات عقد النقل البحري في ضوء التشريع الأردني: دراسة مقارنة مع الاتفاقيات الدولية الحديثة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الانسانية، مج34، ع1، 1 - 16.
22. فرج، فاطمة عيد حسن محمد، سليمان، حامد نبيل حامد، و صالح، سمير أبو الفتوح. (2022). دور إدارة التكلفة اللوجستية في دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية في بيئة التشغيل الإلكتروني: دراسة تطبيقية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج46، ع3، 1 - 40.
23. ويس، طيب إبراهيم. (2021). التكيف القانوني لعقد المناولة المينائية في القانون البحري الجزائري. مجلة الحوار المتوسطي، مج12، ع2، 285 - 298.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Chouaib, D., and Bouzid, O. (2020). Some Elements of Organizational Culture and its Contribution ship with Alleviating the Occupational Pressures of the Workers in Sports Institutions: A Field Study on the Administratives at the Directorate of Youth and Sports - ADRAR. Journal of Mathematical Creativity, Volume 11, Issue 2, 177-199.
2. Massad, Amin Tawfiq Amin, and Al-Shura, Muhammad Salim Khalif. (2023). The Efficiency of Strategic Intelligence on Sustainable Competitive Advantages at Jordan

National Shipping Lines Group in Jordan. Zarqa Journal of Human Research and Studies, Volume 23, No. 2, 651-661.

3. Seif, A. S. A., and Hafez, A. I. A. (2022). The Repercussions of COVID-19 and the Russian-Ukrainian War on Shipping Industry in Egypt. Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies, Volume 13, No. 4, 44-68.

Mid–Ocean University

College of Management

Department of risk management



**The impact of risk management on the efficiency
of shipping operations: an applied study on the
BCC Shipping Company in the Kingdom of Saudi
Arabia**

Preparation:

Ghadeer salah alyami

241002347

Supervision:

Dr. Asmaa Abo Anzah

Dr. engy Hassan Nashat

2024 – 1446