

تأثير ادارة الابتكار على اداء وتطوير ادارة المخاطر المؤسسية: دراسة تطبيقية على مصرف الراجحي في المملكة
العربية السعودية

إعداد الطالب/

علي محمد ال مطير

الرقم الجامعي: 233001613

إشراف/

د. الفیصل عبدالحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قالوا

سبحانك لا علم لنا
إلا ما علمتنا إنك أنت
العليم العليم

صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية: ٣٢

الإهداء

إلى الأهل والأصدقاء...

إلى كل من ساعدنا، ومد يد العون لنا لإتمام هذا البحث...
نهدي لهم جميعاً هذا العمل...

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وصلى الله، وسلم على سيدنا، ونبينا محمد أذكى

الصلوات، وبعد؛

" لا يشكر الله من لا يشكر الناس"، وإن من تمام شكر العبد نعمة ربه أن يشكر من أجرى الله له الخير على يديه، وكان له الفضل فيه عليّ؛ فتوجه بعظيم الشكر، والامتنان للأستاذ الدكتور الفيصل عبد الحميد محمد والاستاذ الدكتور فايز علي جراد المشرفين على هذه الدراسة؛ لما أسهموا به من علمهم الوفير، ووقتهم الثمين، وجهدهم الصادق، ونصحهم الدائم، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

كما نشكر جامعة ميد أوشن، وكل من ساعدنا، وقام بتوجيهنا وإرشادنا من الأساتذة الكرام في قسم إدارة المخاطر،،

نسأل الله أن يجعل ما قدموه لي في ميزان حسناتهم.

الباحث

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الابتكار على أداء وتطوير ادارة المخاطر المؤسسية من وجهة نظر العاملين في مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية. تكونت عينة الدراسة من 53 فرد من العاملين في البنك. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير لإدارة الابتكار على أداء ادارة المخاطر المؤسسية بأبعادها (التخطيط، التنظيم، القيادة، السيطرة) من وجهة نظر العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

توصي الدراسة بضرورة توافر بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار في المصارف السعودية، وضرورة تشجيع إدارة البنك للموظفين المبتكرين من خلال تعزيز وزيادة الحوافز المادية والمعنوية. علاوة على ذلك، ضرورة اهتمام البنوك بدراسة الأفكار المتنوعة المقدمة من العاملين وتعزيز إجراءات تصحيح الأداء في حالة حدوث أخطاء.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of innovation management on the performance and development of corporate risk management from the perspective of employees at Al Rajhi Bank, Kingdom of Saudi Arabia.

The study relied on the qualitative analytical approach to achieve the study objectives. The study population consisted of all employees at Al Rajhi Bank in the Kingdom of Saudi Arabia. The study sample consisted of 53 individuals working at the bank. The study results indicated that there is impact of innovation management on the performance of corporate risk management in its dimensions (planning, organizing, leading, controlling) from the perspective of employees at Al Rajhi Bank in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study recommends the necessity of providing a regulatory environment that encourages innovation in Saudi banks, and the necessity of encouraging bank management for innovative employees by enhancing and increasing material and moral incentives. In addition, the necessity of banks paying attention to studying the various ideas presented by employees and enhancing performance correction procedures in the event of errors.

فهرس المحتويات

الإهداء.....	3
شكر وتقدير.....	4
المستخلص.....	5
Abstract.....	6
الفصل الأول.....	9
المقدمة.....	10
مشكلة الدراسة.....	11
فرضيات الدراسة.....	11
أهمية الدراسة.....	12
أهداف الدراسة.....	13
المنهجية وطرق البحث.....	13
أدوات الدراسة.....	13
مجالات الدراسة.....	13
مفاهيم الدراسة.....	14
الفصل الثاني.....	15
الإطار النظري.....	16
مفهوم الابتكار:.....	16
مفهوم ومكونات إدارة الابتكار.....	17
أسباب الابتكار:.....	18
مجالات الابتكار.....	20
أهمية الابتكار في المؤسسات:.....	21
الاستراتيجيات المؤدية للابتكار.....	22

23.....	العوامل المؤثرة في الابتكار:
24.....	مفهوم إدارة المخاطر:
33.....	أبعاد ادارة المخاطر المؤسسية.....
35.....	الدراسات السابقة.....
44.....	الفصل الثالث.....
45.....	المنهجية.....
45.....	مجتمع البحث:
45.....	عينة البحث.....
57.....	الاساليب الاحصائية.....
58.....	الفصل الرابع.....
59.....	عرض نتائج الدراسة ، ومناقشتها.....
67.....	ملخص النتائج.....
69.....	التوصيات:
70.....	المراجع والمصادر:
74.....	الملاحق.....

الفصل الأول

المقدمة

شهد العالم اليوم تحولات جذرية متسارعة في شتى المجالات، تحولت إلى تحديات معقدة للمنظمات المختلفة، وقد أدى ذلك إلى تغيير جذري في المجالات والأنماط والمعايير التي تحكم عمل هذه المنظمات، حيث أصبحت الأساليب القديمة غير ملائمة لتحديات المستقبل، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب وآليات معاصرة تمكّنها من ذلك، ومن بين هذه الآليات تبني مفهوم إدارة الابتكار الذي تزداد أهميتها بزيادة معدلات التغير البيئي وارتفاع درجة المخاطر التي أصبحت بدورها واقعا حتميا تواجه المؤسسات العمومية والخاصة وسط التغيرات البيئية المتعددة والمتسارعة، ويتوقف التعامل معها على أسلوب التفكير المعتمد في إدارتها بدء بمحاولة التنبؤ بها مروراً بالعمل على احتوائها وتقليل أثارها وانتهاء بمعالجة نتائجها والاستفادة منها.

ويعتبر الابتكار وسيلة أساسية هامة لنمو المؤسسات وتطورها بشكل عام والمؤسسات المصرفية بشكل خاص، حيث تسعى المؤسسات إلى إيلاء أهمية لتأصيل التوجه الإبداعي و التفكير الإبتكاري في جهود الإصلاح الإداري الهادف إلى تحسين كفاءة و فاعلية المؤسسات (شعيب وآخرون، 2021).

وتعتبر البنوك أنظمة اقتصادية منفتحة وديناميكية من خلال ممارسة التفاعل المستمر مع البيئة، تتغير وتتطور البنوك باستمرار نتيجة لتطورات التكنولوجيا المتواترة ودخول الأنظمة الذكية في أنشطتها، ويؤثر تعقيد البيئة والتكنولوجية، وكذلك تعقيد العلاقات بين البيئة والبنوك نفسها على ظهور عدم اليقين والمخاطر في الأعمال التجارية. وفي هذا الصدد، وكاستجابة للمخاطر، اهتمت البنوك بإدارة الابتكار من أجل تطوير بعد الأنظمة لإدارة المشاريع وتحقيق أهدافها والحد من المخاطر.

وتسعى المؤسسات المصرفية باستمرار إلى تطوير منتجات جديدة، وتحسين أفكارها وتحسين عملها، وتعزيز الإبداع. ومع ذلك، فإن تحقيق النجاح لا يمكن الوصول إليه إذا لم يتم أخذ العوامل الحيوية الأخرى في الاعتبار.

أدت إدارة الابتكار إلى تحويل استراتيجيات الأعمال والحلول والعمليات الادارية، ولهذا يتوجب أن تكون المخاطر المتعلقة بإدارة الابتكار من الأولويات الرئيسية للمؤسسات عند تطبيق إدارة الابتكار وتوسيع نطاقها، في حيث يعد تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية مساعد في توفير حوكمة متكاملة لإدارة الابتكار وإدارة المخاطر والرفع من الأداء لتحقيق أقصى قدر ممكن من الأهداف الاستراتيجية (الأسدي، و أبو الهيجاء، 2022).

يعد النموذج الفعال لإدارة المخاطر عنصراً حاسماً يجب مراعاته أثناء تنفيذ التغييرات الجذرية؛ وذلك لأن الابتكار في حد ذاته ينطوي على المخاطرة في البحث عن تحسينات لحل المشكلات أو تبسيط العمليات، كما أن الأحداث غير المتوقعة قد تهدد استمرارية المشروع. لهذا السبب، يجب على الفرق تقييم العقبات أو التهديدات المحتملة التي قد تؤثر على تقدم عمليات الابتكار لديهم حتى يكونوا على استعداد للسيطرة على العواقب أو تقليلها.

يساعد الابتكار المؤسسات المصرفية على تطوير أساليب للحصول على حصة في السوق، على سبيل المثال، ابتكار منتج جديد أو تقديم خدمة فريدة. ومع ذلك، فإن النقطة الحاسمة في الابتكار هي أنه يسمح بوضع تصوره وتصميمه وإنتاجه نتيجة لعملية منظمة ومستدامة وسهلة التنفيذ.

مشكلة الدراسة

تواجه المصارف في المملكة العربية السعودية تحديات قد تحد من نجاحها في تقديم الخدمات الالكترونية في بيئة أعمال تتسارع فيها التغيرات والتحول وتزداد فيها حدة المنافسة، وقد أصبح تفاعل العملاء مع المصرف إلكترونياً مطلباً ملحاً، حيث أن درجة رضا العملاء عن تفاعلهم الالكتروني مع الخدمات للمصرف يؤثر على ولائهم وتجعلهم يروجون له بشكل أكبر، وذلك فإن المصارف تتبنى أساليب حديثة في تقديم الخدمات لزيادة تفاعلها مع العملاء، وأثبتت التكنولوجيا المالية أهميتها في التغلب على العقبات والصعوبات التي واجهت القطاع المصرفي مع تداعيات جائحة كورونا التي أنهكت العالم وأجبرته على الابتكار والتحول الرقمي، وتشهد المصارف اليوم تطوراً في المخاطر المؤسسية وذلك مع تطور مراحل النضج التكنولوجي، والانتقال من مرحلة النمو السريع إلى مرحلة الاستخدام الكثيف. فالمخاطر المؤسسية تعد من أكبر المخاطر التي تواجه البنوك، لما لها من أثر في زعزعة الثقة في العملاء وأصحاب المصالح في البنك. وتتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر ادارة الابتكار على أداء وتطوير إدارة المخاطر المؤسسية.

ويمكن إبراز مشكلة الدراسة بالإجابة على التساؤلات التالية:

- هل يوجد أثر لإدارة الابتكار على بُعد التخطيط لإدارة المخاطر المؤسسية من وجهة نظر العاملين بمصرف الراجحي؟
- هل يوجد أثر لإدارة الابتكار على بُعد التنظيم لإدارة المخاطر المؤسسية من وجهة نظر العاملين بمصرف الراجحي؟
- هل يوجد أثر لإدارة الابتكار على بُعد القيادة لإدارة المخاطر المؤسسية من وجهة نظر العاملين بمصرف الراجحي؟
- هل يوجد أثر لإدارة الابتكار على بُعد السطيرة لإدارة المخاطر المؤسسية من وجهة نظر العاملين بمصرف الراجحي؟

فرضيات الدراسة

يهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة، تم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

- لا يوجد أثر لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لإدارة الابتكار على تخطيط إدارة المخاطر المؤسسية من وجهة نظر العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لإدارة الابتكار على تنظيم إدارة المخاطر المؤسسية من وجهة نظر العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

- لا يوجد أثر لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الابتكار على قيادة إدارة المخاطر المؤسسية من وجهة نظر العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الابتكار على سيطرة إدارة المخاطر المؤسسية من وجهة نظر العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة

تتمحور أهمية هذه الدراسة في جانبين هما:

الأهمية العلمية:

1. أصبحت المخاطر في الوقت الراهن أحد أهم التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال في المنظمات وأصبحت عنصراً لا يمكن تجاهله في إعداد استراتيجيات أو سياسة مستقبلية لأي منظمة بحيث أصبحت السطيرة عليها مؤشر يحكم درجة تكيف وتأقلم أي منظمة مع ظروف ومتغيرات البيئة المتسارعة. هذا كله يفرض على المنظمة ضرورة إيجاد أفضل الوسائل والإجراءات القادرة على تأمين مسارها واستمراريتها في ظل الظروف المحدقة بها من كل جانب. من هنا تظهر الأهمية والدور الذي تلعبه إدارة المخاطر المؤسسية في ضمان بقاء واستمرارية المنظمة في ظل الظروف البيئية المتسارعة.
2. تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية الابتكار في تحسين نوعية المنتجات وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات وخصوصية مجتمع الدراسة والمتمثل في بحثها في مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية وندرة الدراسات السابقة - في حدود علم الباحث - والتي تبحث أثر إدارة الابتكار على إدارة المخاطر المؤسسية وأثرها على أداء مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.
3. تعد هذه الدراسة باكورة لمجموعة من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تربط إدارة الابتكار بإدارة المخاطر المؤسسية.

الأهمية العملية:

1. تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية قطاع المصارف في المملكة العربية السعودية كونه يعد من أبرز الروافد الاقتصادية في المملكة.
2. من المؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة إدارة مصرف الراجحي والمصارف الأخرى العاملة بالمملكة العربية السعودية أهمية الأخذ بعين الاعتبار لإدارة الابتكار وأثرها على المخاطر المؤسسية.

الأهمية التطبيقية:

1. إمكانية التوصل إلى بعض المقترحات على ضوء النتائج المستخلصة التي يمكن الاستفادة منها في مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.
2. بيان أهم الإجراءات والآليات الابتكارية المستخدمة من قبل مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية في الحد من المخاطر المؤسسية.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة بالإعتماد على ما جاء في مشكلة الدراسة وهي الكشف عن أثر إدارة الابتكار على أداء إدارة المخاطر المؤسسية في أداء مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق هذا الهدف ، سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى تأثير إدارة الابتكار على تخطيط إدارة المخاطر المؤسسية من وجهة نظر العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.
2. التعرف على مدى تأثير إدارة الابتكار على تنظيم إدارة المخاطر المؤسسية من وجهة نظر العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.
3. التعرف على مدى تأثير إدارة الابتكار على قيادة إدارة المخاطر المؤسسية من وجهة نظر العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.
4. التعرف على مدى تأثير إدارة الابتكار على سيطرة إدارة المخاطر المؤسسية من وجهة نظر العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

المنهجية وطرق البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها التي سبق الإشارة إليها، ومن ثم يمكن الوصول إلى مؤشرات تعكس لنا واقع تأثير إدارة الابتكار على أداء وتطوير إدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها (التخطيط، التنظيم، القيادة، السيطرة) بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

أدوات الدراسة

لجمع البيانات الأولية تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) لقياس أبعاد متغيرات الدراسة المتغير المستقل (إدارة الابتكار) والمتغير التابع (إدارة المخاطر المؤسسية) بأبعادها (التخطيط، التنظيم، القيادة، السيطرة) في مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

مجالات الدراسة

تتلخص مجالات الدراسة كما يلي:

المجالات البشرية: تشتمل المجالات البشرية على العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

المجالات المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية..

المجالات الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في العام الجامعي 2023-2024.

مفاهيم الدراسة

مفهوم إدارة الابتكار

يمثل الابتكار أحد الضرورات الأساسية في المنظمات الحديثة، وذلك يرجع بالدرجة الأولى إلى ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات المختلفة، مما حدا بكثير من هذه المنظمات إلى التجاوب السريع والفعال مع المتغيرات الحديثة في عالم الابتكار، الذي أصبح الابتكار فيه يُمثل عنواناً لجميع منظمات العصر الحديث، ولكي تحقق المنظمة أهدافها، لابد أن تجعل الابتكار قيمة في المنظمة، وجزءاً لا يتجزأ من إستراتيجيتها ومستقبلها (عمر وآخرون، 2021).

مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية

هي مجموعة الأنشطة والعمليات التي تمارسها إدارة البنك بالاشتراك مع جميع الأطراف بهدف إنشاء حقبة تضم جميع أنواع المخاطر التي قد يكون لها تأثير إيجابي وسلبي على قدرته على البقاء، وتوقع وتحديد وتحليل وتوجيه جميع الفرص والتهديدات التي تواجهه وتحد من قدرته على تحقيق أهداف (الشديفات و صيام، 2022).

التخطيط

هي المهام والإجراءات التي تهدف لتحديد الأهداف والسياسات والرؤية المستقبلية (المطيري، 2012).

التنظيم

هي تحديد الأنشطة والمهام المطلوبة لأجل تحقيق وتنفيذ الأهداف (بني مصطفى و العفيف، 2022).

القيادة

هي المقدرة على التأثير على الأشخاص لجعلهم يحققون الأهداف المرجوة (بني مصطفى و العفيف، 2022).

السيطرة

هي وضع المعايير والأهداف وقياسها الأداء الفعلي وكذلك القيام باتخاذ الإجراءات المبتغاة والتصحيحية (المطيري، 2012).

الفصل الثانى

الإطار النظري

مفهوم الابتكار:

ورد الابتكار بمفاهيم عديدة وبرؤى مختلفة من قبل الباحثين معتمدين بذلك علي اختصاصاتهم العلمية أو علي توجهاتهم وما يمتلكون من خبرة و مهارة أو علي أساس المجال الذي تم فيه تطبيق دراساتهم، فالابتكار هو مصطلح عام يستخدم في كثير من الأبحاث وعند الحديث عن الابتكار يجب الإشارة إلي أنه في أي مجال ما هو إلا محصلة للاستعداد الفردي والمنظمي.

فقد عرف (Hill & Jones, 2010) الابتكار بأنه القدرة علي تقديم أكبر عدد ممكن من المنتجات الجديدة وبسرعة أكبر قياسا بالمنافسين وبما يحقق زيادة في الحصة السوقية للمنظمة. كما عرفه (المرشدي، 2012) بأنه القدرة علي الربط بين الأفكار بأسلوب غير تقليدي وبشكل متوافق بينهما. كما أشار (المرشدي، 2012) إلي أن الابتكار هو أما تقديم منتج جديد أو دخول أسواق جديدة أو تطوير مصادر جديدة لتجهيز المواد الخام أي أنه كل شيء مرتبط بأفكار جديدة.

إن تقديم السلع والخدمات الجديدة (المرشدي، 2012) يشكل نقلة نوعية في مسيرة كل من المؤسسات الإنتاجية والتسويقية فضلاً عن تأثيرها في الأنماط الحياتية للمستهلكين المستهدفين، فالنسبة للمنظمات الإنتاجية والتسويقية يمثل تقديم الجديد من السلع والخدمات ضماناً كبيرة لبقائها. وبالنسبة للمستهلكين يمثل تقديم السلع والخدمات الجديدة إشباعاً متزايداً لحاجاتهم الشخصية والاجتماعية وتحديداً نوعياً في أنماطهم المعيشية التي تتغير بسبب المستجدات البيئية المتلاحقة من حولهم.

وعرفت الابتكار بأنه مجموعة من الأفكار التي يتوصل إليها الفرد أو يمتلكها ثم يقوم بتحويلها إلي أعمال ملموسة وذلك عبر استخدام مداخل البراعة وتشجيع الخيال وتطوير المناخ الملائم للابتكار تحت ظروف الإدارة المشاركة من الأفراد العاملين. ويرى (المرشدي، 2012) إن أدراك الإدارة في مؤسسات الأعمال الحديثة لأهمية التطوير والابتكار قد مكنها من الإمساك بزمام المبادرة في تحديد كثير من مسارات النجاح ودعمها بمقومات بقاءها واستمرارها.

وهذا ينطوي مفهوم الابتكار علي واحد أو أكثر من الأبعاد التالية:

- إضافة خط جديد إلي خطوط الإنتاج الحالية.
- إضافة منتج جديد إلي خط المنتجات الحالية.
- تعديل المنتجات الحالية أو تطويرها.
- حذف منتج حالي أو إسقاطه ووقف إنتاجه.

وقد فرق الباحثين في تعريفهم للابتكار بين الابتكار "Innovation" والاختراع "Invention"، حيث اعتبروا أن الاختراع يمثل الخطوة الأولى نحو الابتكار، فهو لا يصبح ابتكاراً إلا عندما يمكن تطبيقه علي أرض الواقع. ومنهم من حاول

عرفت الابتكار بأنه سلوك إبداعي يقبل المخاطرة (Taking risk) بحيث يفضي إلى تغييرات تدريجية تراكمية كتقديم منتجات جديدة أو تبني طرق أو إجراءات جديدة في تنفيذ العمل تسهم في تحسين كفاءة الأداء وفعاليته. ومن وجهة نظر أخرى فقد فرق بعض الباحثين بين الابتكار الراديكالي والابتكار التدريجي، حيث اعتبروا الابتكار الراديكالي يمثل الحصول على معرفة متقدمة جوهرية تؤدي إلى تطوير منتجات وعمليات جديدة بشكل كلي، أما التدريجي فيشمل إدخال تحسينات مستمرة على عمليات الإنتاج سواء فيما يتعلق بالمنتجات الحالية أو المستقبلية.

وهذا فإن عملية الابتكار عملية شاملة مرتبطة بكل أرجاء المنظمة وتكون منطلقاً لإستراتيجيتها فهي عملية هادفة تتبناها الإدارة العليا وتعمل على إيجاد الإمكانيات ومستلزمات تجسيد السلوك الابتكاري منها، فالمنظمة تشعر بحاجة إلى الابتكار والتجديد وقد تعدده خياراً إستراتيجياً ومنظماً مرتبطاً بالقدرات الضرورية اللازمة لهذا الاتجاه فضلاً عن تأثير الابتكار بالبيئة الخارجية والداخلية، وبحجم المنظمة، وعدم التأكد البيئي.

مفهوم ومكونات إدارة الابتكار

يتم تعريف إدارة الابتكار على أنها عملية اتباع نهج منهجي واستراتيجي لتوليد وتطوير وتنفيذ أفكار أو منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة تؤدي إلى إضافة قيمة تنظيمية. بالنسبة للشركات، تعد إدارة الابتكار بمثابة المحرك الرئيسي للميزة التنافسية.

ويشمل أنشطة ومراحل مختلفة، بما في ذلك التفكير وتقييم الأفكار واختيارها والتطوير والنماذج الأولية والتسويق والتحسين المستمر. وهو ينطوي على خلق بيئة تشجع وتدعم الابتكار، فضلاً عن إنشاء العمليات والهياكل لإدارة مبادرات الابتكار ودفعها بشكل فعال.

تتضمن المكونات الرئيسية لإدارة الابتكار عادةً ما يلي:

- استراتيجية الابتكار: تحدد استراتيجية الابتكار أهداف المنظمة وغاياتها وأولوياتها. يتضمن ذلك تحديد مجالات التركيز للابتكار، مثل ابتكار المنتجات، أو ابتكار العمليات، أو ابتكار نموذج الأعمال.
- توليد الأفكار: تشجيع توليد الأفكار الجديدة من المصادر الداخلية والخارجية. يمكن أن يتضمن ذلك تقنيات مثل جلسات العصف الذهني، وبرامج اقتراحات الموظفين، وتعليقات العملاء، وأبحاث السوق، والتعاون مع الشركاء أو الخبراء.
- تقييم الأفكار واختيارها: تقييم واختيار الأفكار الواعدة لمزيد من التطوير. يتضمن ذلك تقييم الجدوى وإمكانات السوق والمتطلبات الفنية والمواءمة مع الأهداف الإستراتيجية. يتم استخدام أدوات وأساليب مختلفة، مثل دراسات الجدوى، وأبحاث السوق، وتقييمات حالة العمل، لتقييم الأفكار.
- التطوير والنماذج الأولية: تحويل الأفكار المختارة إلى نماذج أولية ملموسة أو الحد الأدنى من المنتجات القابلة للتطبيق (MVPs). تتضمن هذه المرحلة تحسين المفهوم وإجراء البحث والتطوير والاختبار والتكرار لإنشاء حل قابل للتطبيق.

• الذهاب إلى السوق: جلب المنتج أو الخدمة أو العملية المبتكرة إلى السوق. ويشمل ذلك أنشطة مثل التسويق والمبيعات والتوزيع وإطلاق الابتكار . ويتضمن أيضًا النظر في حماية الملكية الفكرية والامتثال التنظيمي والشراكات أو التعاون المحتمل.

• التنفيذ والاعتماد: ضمان التنفيذ الناجح واعتماد الابتكار داخل المنظمة. وقد يشمل ذلك إدارة التغيير والتدريب وخلق ثقافة داعمة تحتضن الابتكار.

تتطلب إدارة الابتكار الفعالة ثقافة تنظيمية داعمة تعزز الإبداع والمخاطرة والتعاون. وهو ينطوي على إشراك الموظفين على جميع المستويات، وتعزيز العمل الجماعي متعدد الوظائف، وتوفير الموارد والأدوات والحوافز اللازمة لدعم مبادرات الابتكار.

تعد إدارة الابتكار أمرًا ضروريًا للمؤسسات لتظل قادرة على المنافسة في الأسواق الديناميكية والمتطورة. ومن خلال إدارة الابتكار بشكل فعال، يمكن للشركات دفع النمو، وخلق القيمة، والاستجابة لتغيرات السوق، وتلبية الاحتياجات والتوقعات المتطورة للعملاء.

أسباب الابتكار:

إن من الأسباب التي تدعو المنظمات إلى الابتكار في مجال الخدمات هو مواجهة المنافسة، مجاراة التغيرات التي تحدث في أذواق ومتطلبات العملاء، حل المشاكل لدى العملاء، سواء يتمثل هذا الحل في إشباع حاجة لم يكن العميل على وعي بكيفية إشباعها، أي كانت حاجة كامنة أو غير ظاهرة أو إشباع حاجة تقوم بعض المنتجات الحالية بإشباعها وتقدم الشركة منتجًا يشبعها بشكل أفضل، والتقليل من أثر وصول بعض المنتجات إلى مراحل التدهور وأثر ذلك على إيرادات وأرباح المنظمة. ونظرًا لتمييز الخدمات بسهولة التقليد فكلما كان الابتكار الذي تتوصل إليه المنظمة يصعب تقليده أو مجاراته بواسطة المنظمات المنافسة أو تطلب ذلك وقتًا طويلًا كلما تمكنت المنظمة من الاستفادة منه بدرجة كبيرة.

ويشير البراوري (2004) أن المنتج الجديد هو معنى غير محدد فهو قد يصف الابتكار الحقيقي بحيث يكون فريدًا أو قد يصف عملية إحلال أو استبدال منتجات قائمة بأخرى شبيهة بها كما قد يقصد بالمنتج الجديد تقليد أو محاكاة منتجات جديدة بالسوق ولكنها جديدة بالنسبة للمنظمة، وعملية تخطيط وتطوير المنتج (المادي/ الخدمي) تشمل جميع النشاطات المؤدية إلى تقديم أو تنقيح أو حذف منتجات وهي عملية مستمرة لا تنتهي أبدًا، ومن أسباب فشل المنتجات الجديدة (التمييزي، 2009):

1. فشل البحوث التسويقية وحكمها الخاطئ على احتياجات الأسواق والمستفيدين من المنتجات.

2. المشاكل المرتبطة بضعف أداء ونوعية المنتج أو تعقيده في الاستخدام.

3. سوء توقيت تقديم المنتج.

4. ارتفاع كلفة المنتج عن مثيلاته في السوق.

5. عدم الحصول على ردود فعل واقعية من المستهلكين حول المنتج في مرحلة اختباريه.

6. سوء تقدير ردود أفعال المنافسين.

7. عدم كفاءة وفاعلية الأنشطة التسويقية المرتبطة بالمنتج.

وهناك عشرة قيود إذا ما طبقت من قبل متخذ القرار فهي كفيلة بخنق أي فكرة تنم عن الإبداع لدى العاملين:

القيد الأول: كن مرتابا من أية فكرة تأتي من المستويات الإدارية الدنيا فقط لأنها جديدة ولأنها من مستويات إدارية أقل شأنًا.

القيد الثاني: أعمل على أن يمر الأفراد الذين يحتاجون إلى موافقة منك قبل المضي بالتنفيذ- على عدة مستويات إدارية قبل أن يصلوا إليك. (على الأغلب سوف يفقد صاحب الطلب الإصرار والحماس قبل أن يصل إليك).

القيد الثالث: أطلب من الأقسام و الأفراد أن تقوم بمناقشة المقترحات التي تقدم من أي جهة وإبراز العيوب بها (هذا سوف يوفر مشقة اتخاذ القرار إذ سوف تختار المقترح الذي نجح في تخطي كل العقبات).

القيد الرابع: عبر عن رأيك بصراحة ووجه انتقاداتك بحرية وأحجب أية مدائح أو فضائل تذكر. (هذا من شأنه أن يترك الأفراد في حالة توتر دائم) واترك لديهم الانطباع أنه يمكن الاستغناء عنهم (فصلهم من العمل) بأي وقت.

القيد الخامس: تعامل مع أية مؤشرات لوقوع مشاكل على أنه مؤشرات للفشل، ذلك من شأنه أن يحبط أية مبادرة من الأفراد لأخبارك بوجود عطل أو مشكلة في دوائريهم. (التبرير: الخوف من الوقوع في الخطأ من شأنه أن يقلل المخاطرة).

القيد السادس: احكم رقابتك على كل شيء من حولك وبمزيد من الحذر. واعمل على أن يساءل الجميع وبشكل متكرر حول أي شيء يمكن مساءلتهم عنه (هذا يضمن لك أن تتم الأمور وفق ما هو مخطط له وبدون خطط وإضافات غير موثقة أو مثبتة).

القيد السابع: اتخاذ القرارات المتعلقة باستحداث هيكلية جديدة للمنظمة أو تغيير للسياسات المتبعة- بشكل سري، وألقها على الآخرين بشكل مفاجئ وغير متوقع. (هذا أيضا يبقى الموظفين في حالة ترقب دائم).

القيد الثامن: احرص على أن تكون المطالبات التي تقدم من الأفراد (الموظفين) للحصول على معلومات حول العمل أو الأقسام مبررة وبشكل لا يحتمل الشك. لا تمنح أي شيء بشكل عفوي.

القيد التاسع: باسم التفويض والمشاركة، اعهد للإدارة الدنيا المسؤولية لاستحداث طرق من شأنها تقليص حجم النفقات والتسريح من العمل ونقل الأفراد لدوائر أخرى. وإلا قم بالتلويح فوق رؤوسهم بقراراتك المهددة بذلك واجعلهم يتولون تنفيذها.

القيد العاشر: وفوق كل هذا، لا تنسى أنك أنت القائد الذي يعرف كل ما هو هام بشأن هذا العمل. (ألست لهذا السبب أنت المنصب مسئولاً عنه؟)

مجالات الابتكار

حتى تتمكن المؤسسات من التغلب على منافسيها وإشباع حاجات ورغبات زبائنها وكسب ولائهم ورضاهم، فإنها تسعى دائما للإبداع والتحسين المستمر في منتجاتها وعملياتها وأسواقها وأساليب عملها وتنظيمها والتحكم في التكاليف... الخ. ومهما تعددت الجوانب التي يشملها الابتكار فإنه يمكن حصرها في الأنواع الثلاثة التالية (بن خديجة و بوعزيز، 2017):

- الابتكار التكنولوجي: ويشمل مختلف العمليات والأنشطة الهادفة إلى إحداث ابتكار في المنتجات وفي سيرورات العمل الإنتاجية، وهو كل المعارف النظرية والتقنية الأساسية والتطبيقية التي تهدف إلى تحويل فكرة إلى منتج جديد أو التي تؤدي إلى تطوير وتحسين منتج حالي أو التي تهدف إلى ابتكار وتحسين سيرورة إنتاجية.

تجدر الإشارة إلى أن هذا الجانب لا يشمل التكنولوجيا بجزئها المادي فقط (عدد وآلات وتجهيزات)، بل يتعداه إلى مختلف المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة لدى الأفراد في المؤسسة.

- الابتكار التسويقي: يهدف إلى إحداث عمليات الابتكار في أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي، في مجال المنتجات (في المكونات، طريقة الاستعمال، التعبئة، العلامة التجارية...)، في تحديد الأسعار وطرق التوزيع وقنواته (تسليم المنتجات للبيع، تنويع القنوات، التسويق الإلكتروني...)، وكذا في أنظمة الترويج والإشهار وطرقه وتقنياته.

الابتكار التسويقي هو وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وعليه فقد ينصب الابتكار التسويقي على أحد المتغيرات التسويقية الأربعة أو على كلها، كما أن الابتكار في التسويق قد يمتد إلى الابتكار في مجالات تسويقية أخرى كالابتكار في بحوث التسويق، كذلك قد يأخذ الابتكار التسويقي شكل تباني قضية أو اختلاف المنافسين في مواقفهم تجاه قضية معينة.

- الابتكار التنظيمي: هو كل إبداع أو تحسين أو تقليد لتنظيم معين، قد يكون في اعتماد طريقة عمل تسهل أداء المهام والنشاطات الوظيفية، أو إيجاد آلية تساعد على الخلق والإبداع من طرف العاملين أو تغيير في الهيكل التنظيمي... الخ، فهو يشمل كل مكونات التنظيم سواء تعلق الأمر بتقسيم العمل أو بآليات التنسيق وطبيعة العلاقات بين أعضاء التنظيم.

بصفة عامه يشمل الابتكار التنظيمي المجالات التالية: التنظيم الداخلي لأداء المهام والأعمال، الهياكل والنظم الجزئية أو الكلية للمؤسسة (ابتكار الهياكل الحديثة كالمصفوفي والهرمي المقلوب)...، ابتكار المنظمات الجديدة (المنظمات الافتراضية).

أهمية الابتكار في المؤسسات:

هناك اعتقاد سائد على أن حجم المؤسسة من الشروط الأساسية للابتكار، فالمؤسسات الكبيرة تبدع أكثر من الصغيرة لإمكانيات الاستثمار في البحث والتطوير وتحمل مخاطر الإبداع. لكن هناك عدد وفير من العوامل المختلفة التي من شأنها تيسير أو عرقلة الابتكار والإبداع وعلى هذا الأساس تمت دراستها وسنتعرض لها فيما يلي (بلعجال، 2019):

1. الأفراد: ركزت الدراسات على خصائص البشر داخل المؤسسة بدءاً بالقادة وكبار متخذي القرارات، ثم الأفراد المؤثرين مثل العناصر الساعية إلى إحداث تغيير داخلي، والرواد غير الرسميين من أصحاب الأفكار، ونادراً ما يؤخذ في الاعتبار الخصائص الشخصية للأفراد غير الإداريين أو غير المهنيين.
 2. الهيكل التنظيمي: تظهر أهمية الهيكل التنظيمي بسبب زيادة القدرة على الابتكار والإبداع، وحالياً لا يوجد هيكل معين ينبغي إتباعه حتى يتم تسيير الابتكار والتغيير، فمعظمها يركز على الهياكل الأفقية المنبسطة ومجموعات العمل المؤقتة، والاتصالات عبر الحدود، وإضافة إلى ما سبق فقد تم إدخال بعض الاهتمامات المتعلقة بالشبكات والوحدات المستقلة والجوانب الحقيقية للمؤسسة من خلال استخدام الأنترنت و التكنولوجيات المصاحبة لها.
 3. البيئة: تظهر أهمية البيئة التي نشأت فيها المؤسسة في إطارها والطريقة التي تتعامل بها مع هذه البيئة، أي الطريق التي من خلالها تقوم المؤسسة بالاتصال مع البيئة الخاصة بها والافتراضات والتوقعات (الفرص والتهديدات) بخصوص هذه البيئة.
- لقد اشارت دراسة اخرى الى ان هناك عوامل ذو اهمية خاصة ظهرت مع التغيرات التي طرأت مؤخراً وأن الظروف التي أصبحت تحيط بالمؤسسات المعاصرة والمتميزة بالتغير الشديد والتعقيد فرضت عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، والتي يجب عليها أن تواجهها بسرعة و بكفاءة وفعالية، وهذا ما يتطلب قدرات إبداعية تمكنها من إيجاد حلول وأفكار جديدة لمشكلاتها والاستمرار والنمو:
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وكبر حجم منظمات الأعمال.
 - ارتفاع توقعات المستهلكين والتغير السريع في أذواق المستهلكين.
 - نقص الموارد والتغير المذهل في التكنولوجيا والزيادة الهائلة في حجم المعرفة.
 - تزايد الطلب على الأفكار الجديدة.
- فعلى سبيل المثال ابتكار طريقة جديدة تمكن من زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج في الدول النامية بنسبة أقل من واحد في المائة، قد تساهم في زيادة الناتج المحلي الإجمالي لهذه الدول بقدر أكبر مما يسهم فيه رأسمال إضافي مقداره 100 بليون دولار، فالاستراتيجية الجيدة المبتكرة مع التنفيذ الجيد أفضل من مجرد تحويل الموارد.

ونذكر ايضا الشركات اليابانية التي تخصص ما يزيد عن 30 % من مخرجاتها على أنشطة البحث والتطوير، وفي مسح حديث وجد أن 25 % من كل الشركات الأمريكية التي تستخدم أكثر من 100 عامل تقدم تدريباً في مجال الابتكار لعاملها، وهذا يمثل زيادة بمقدار (540%) في السنوات الأربع ما بين 1999-2003.

أصبح العائد من الابتكار مهم ونتائجه في كثير من أحيان مبهرة فعلى سبيل المثال نجد في شركة M 3 الأمريكية أن حوالي 32 % من جملة مبيعاتها البالغة عشرة مليارات دولار سنوياً نتيجة لابتكارها سلع وخدمات جديدة.

نلاحظ خلال العقد الماضي، اللذان اتسما بالتطور التكنولوجي وظروف السوق المتغيرة باستمرار كانا من أهم العوامل التي أدت إلى أن يصبح الابتكار والإبداع ذوا بعد أساسي من أبعاد الأداء الاستراتيجي شأنه شأن التكلفة، الجودة، المرونة والاعتمادية. وأصبحت المؤسسات تدرك أكثر من أي وقت مضى بأن الابتكار والإبداع هما المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الاستراتيجيات المؤدية للابتكار

يمكن للمؤسسة أن تعتمد على عدة استراتيجيات لتحقيق الابتكار، نسرّد البعض منها على سبيل المثال في (بن خديجة و بوعزيز، 2017):

- انطلاقاً من الاختراع: استغلال الاختراع الذي يحدث يومياً في مخبر البحث يعتبر طريقاً مهماً للابتكار، فالبحث يقدم مساهمة فعالة للابتكار لأنه يجمع تدفق كبير من المصطلحات التكنولوجية، ويجدد بصفة دائمة خزان الكفاءات التقنية.
- انطلاقاً من أفكار قطاع نشاط آخر: يمكن للمؤسسة أن تبتكر اعتماداً على أفكار قطاع نشاط آخر؛ وتكييف تلك الأفكار من أجل استعمالها في سيرة إنتاجها الخاصة وأسواقها المملوكة..
- انطلاقاً من البحث عن أسواق جديدة: البحث عن أسواق جديدة غير مستغلة يعتبر من الطرق التي يمكن أن تُدرّ عائد ابتكار، فالابتكار يمكن أن يحدث بالدخول في مقارنة مستحدثة بواسطة أنشطة معينة لخلق أسواق جديدة مثل التجارة عبر الإنترنت.
- انطلاقاً من عقود الشراكة مع مؤسسات أخرى: إن الشراكة في الصناعة؛ التحالفات والتعاون تعتبر من الطرق المؤدية للدخول في الابتكار، عقود الشراكة هذه تسمح بتقاسم الموارد والأخطار والدخول في أسواق جديدة.
- انطلاقاً من التراخيص: اكتساب التراخيص من المبتكر يسمح للمؤسسة بانتهاز تكنولوجيا محمية بواسطة براءة اختراع؛ هذه المقاربة ميزتها السرعة والتكلفة المنخفضة وأقل الأضرار.
- انطلاقاً من النمو الخارجي: وهي تتركز على امتلاك مؤسسة مبتكرة، فالنمو الخارجي عن طريق الاستحواذ يعتبر المقاربة الأسرع؛ ولكن خطر التكامل يمكن أن يكون مرتفعاً.

ما يمكن قوله إنه مهما كان نوع الابتكار الذي تقدمه المؤسسة؛ فأغلب الاستراتيجيات والطرق المؤدية إليه تعتمد على الأعوان المتعاملين معها، وحتى إن كان النموذج الخطي للابتكار يعتمد بنسبة كبيرة على الإمكانيات الداخلية للمؤسسة التي تسمح بالبحث والتطوير، فلا يمكن إغفال أن أغلب الأفكار الجديدة تلد في البيئة الخارجية؛ كما أن هؤلاء الأفراد تربطهم علاقات دائمة مع البيئة الخارجية التي قد تكون مصدرا مهما لأبحاثهم ونتائجها، وهو ما يفسر اعتبار المقارنة المرجعية من أنجع الآليات في تفعيل وتثمين الابتكار.

العوامل المؤثرة في الابتكار:

تصنف العوامل المؤثرة في الابتكار إلى الآتي (دريد و يوسف، 2019):

- مجموعة العوامل الشخصية يعتقد البعض أن الابتكار يقتصر على شديدي الذكاء فقط، إلا أنه يجدر الذكر أن الابتكار ظاهرة إنسانية عامة، ولا تقتصر على فئة معينة من الناس، وبالرغم من ذلك فقد وجد العلماء والباحثين أن المبتكرين يتميزون بعدد من الصفات المشتركة، ومنها أنه لديهم حب استطلاع كبير، كما أنهم يتحدون معظم الطرق التقليدية في إنجاز الأمور، ويخلقون تصورات جديدة تساعدهم في حل المشكلات ومواجهتها، كما يتميزون دائما بأنهم ينظرون خارج الصندوق، أي أن نظرهم للأمور عادة ما تكون بعيدة المدى، ومن الصفات والعوامل الشخصية الأخرى والتي عادة ما تظهر في المبتكرين أنهم يميلون إلى التعقيد، ولا يميلون إلى الطرق السهلة والمألوفة في حل المشكلات، ويختلفون بذلك عن الأفراد العاديين بتفكيرهم الخارج عن المألوف. ويتميز الأشخاص المبتكرون بحدسهم، وهو عبارة عن عامل شخصي يعبر عن القدرة على الاستبطان الذاتي، والنظر بعيد المدى إلى الأمور، ويمكن القول أن الحدس يساعد الأفراد على استخدام طاقتهم الكامنة، ويتميز المبتكرون بسيطرة حالة الشك عليهم حيث إن الشك هو ما يقودهم إلى التساؤلات غير المألوفة والتي تؤدي بهم إلى ابتكار الأمور الجديدة والوصول إلى النتيجة التي يريدونها.
- مجموعة العوامل التنظيمية، إذ إن من أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر في الابتكار إستراتيجية المؤسسة، حيث إن الأفراد لا يعملون في الفراغ، وإنما يعملون داخل محيط تنظيمي من شأنه أن يؤثر بشكل كبير على مدى ابتكارهم. ومن الأمور التنظيمية الأخرى المؤثرة في ابتكار الأفراد العمل بروح الفريق، حيث إن الأداء يكون أفضل في حال العمل ضمن فريق منه في حال العمل بشكل فردي؛ لما يؤثر إيجابيا في تعزيز الابتكار ودعمه. لذلك يجب على المؤسسات أن تحرص كل الحرص على توفير العوامل المؤثرة التي تحفز الأفراد على ابتكار كل ما هو جديد، ومما لا شك فيه أيضا أن إدارة المؤسسة وثقافتها لها دور كبير وفعال في التأثير على العملية الابتكارية، فهناك القيادة الابتكارية التي من شأنها التحفيز على الابتكار، في حين أن القيادة البيروقراطية تهدف للحفاظ على الوضع الراهن فقط، دون النظر إلى التجديد، بالإضافة إلى أن للاتصالات داخل المؤسسة دورا هاما في التحفيز وزيادة كفاءة الأداء، فالمؤسسة التي تتوفر فيها سبل اتصالات سهلة بين الأفراد يشجع فيها تبادل المعلومات بسهولة، مما يزيد من كفاءة العاملين، ومما يشجع على الابتكار.
- مجموعة العوامل البيئية، حيث أن للبيئة دورا هاما في الابتكار، فهي إما أن تساعد الفرد على الابتكار، وإما أن تحبطه وتقيده، ومن العوامل البيئية المؤثرة في العملية الابتكارية العوامل الاجتماعية والثقافية والتي

تبدأ من الأسرة، ومنها إلى المؤسسات التعليمية والثقافية، حيث إن لكل منها دورا كبيرا في التأثير على الفرد وطريقة تفكيره، وتحفيزه على الإبداع من خلال تربيته وتوجيهه ثقافيا، كما أن للعوامل السياسية دورا هاما يتجلى في دعم القيادات السياسية للابتكار في المجتمع، وذلك من خلال تخصيص الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع قيام المؤسسات التنموية والتعليمية والبحثية، التي تساعد بدورها على نمو القدرات الابتكارية لدى الأفراد.

- كما أن لنظام براءة الاختراع ونظام الحقوق الملكية الفكرية دورا هاما في التشجيع على الابتكار؛ حيث إنه يحمي حقوق المبتكرين، كما ويعطي لصاحب الاختراع أو الابتكار الحق في احتكار ما توصل إليه وحمايته من التقليد، ويكون ذلك من خلال شهادة أو وثيقة يتم منحها للمبتكر من قِبَل الهيئات الرسمية، ويتم فيها الاعتراف بالاختراع أو الابتكار، ويمتلك بموجبها الفرد أو المؤسسة حق الملكية له، أما دور الجامعات ومراكز البحث فيتجلى في تعزيز مكانة الباحثين والمبتكرين، وفي تطوير ما يمتلكه المجتمع من تكنولوجيا وابتكارات علمية.

مفهوم إدارة المخاطر:

تعرف إدارة المخاطر على أنها احتمال وقوع حدث يؤثر سلباً على تحقيق أهداف المنظمة، وبهذا فإن عدم اليقين هو جانب رئيسي من جوانب المخاطر، كما ويمكن المساعدة من خلال اتباع الأنظمة العالمية في إدارة المخاطر (COSO (ERM).

كما وإن إدارة المخاطر تعرف على أنها تحديد وتقييم وترتيب أولويات المخاطر (المحددة في المعيار ISO31000) على أنها تأثير عدم اليقين على الأهداف، متبوعة بتطبيق منسق واقتصادي للموارد للتقليل ومراقبة والسيطرة على احتمالية أو تأثير أحداث عدم التيقن (المخاطر)، أو لتحقيق أقصى قدر من الفرص (Hubbard, 2009).

هذا ويمكن أن تأتي المخاطر من مصادر مختلفة بما في ذلك عدم اليقين في الأسواق الدولية، والتهديدات من فشل المشروع، والمسؤوليات القانونية، ومخاطر الائتمان، والحوادث، والأسباب الطبيعية والكوارث.

وهناك نوعين من الأحداث، أي الأحداث السلبية يمكن تصنيفها على أنها مخاطر بينما الأحداث الإيجابية تصنف على أنها فرص.

تتضمن استراتيجيات إدارة التهديدات (حالات عدم اليقين والتي تصف بالعواقب السلبية) عادة تجنب التهديد، وتقليل التأثير السلبي أو احتمالية التهديد.

ويرى الباحث بأن إدارة المخاطر تتمثل في تحديد أولويات المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة في المستقبل.

ترتيب الأولويات في إدارة المخاطر:

في إدارة المخاطر المثالية، يتم اتباع عملية تحديد الأولويات حيث يتم التعامل أولاً مع المخاطر ذات الخسارة الأكبر، وأكبر احتمال لحدوثها، ثم يتم التعامل مع المخاطر ذات الاحتمالية الأقل لحدوثها وانخفاض الخسائر بترتيب تنازلي، من الناحية العملية، يمكن أن تكون عملية تقييم المخاطر الإجمالية صعبة.

ويرى الباحث بأن ترتيب أولويات المخاطر تتمثل في أكثر المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة الدولية لإدارة المخاطر، ويمكن ترتيبها تنازلياً وفقاً لمقدار الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة.

أساليب تحديد المخاطر:

يمكن تحديد المخاطر من خلال العناصر الآتية (Peter & David, 2018):

- تحديد التهديدات.
 - تقييم مدى تعرض الأصول للتهديدات.
 - تحديد المخاطر (أي احتمالية الحوادث المتوقعة على الأصول).
 - تحديد طرق التقليل من المخاطر.
 - إعطاء الأولوية للتدابير المرتبطة بالحد من المخاطر.
- ويرى الباحث بأن أساليب تحديد المخاطر تتمثل في التعرف على المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة، والتعرف على مقدار التهديدات كذلك، كذلك يمكن تحديد احتمالية الحوادث التي يمكن أن تقع على أصول الشركة، وبهذا يمكن وضع استراتيجيات وسياسات تعمل بشكل أساسي على الحد من هذه المخاطر.

دور نظام الرقابة الداخلية (COSO) في الحد من المخاطر:

يحدد تقرير (COSO) مكونات نظام الرقابة الداخلية في خمسة مكونات مترابطة هي (صافي، 2019):

- بيئة الرقابة.
- تقييم المخاطر.
- الأنشطة الرقابية.
- المعلومات والاتصالات.
- المراقبة.

وتوفر بيئة الرقابة حسب توضيحات (COSO) الأساس للمكونات الأخرى حيث أنه يشمل عوامل مثل الفلسفة الإدارية وسياسات الموارد البشرية والممارسات الإدارية، والنزاهة والقيم الأخلاقية للموظفين، والهيكل التنظيمي، والاهتمام والتوجيه من مجلس الإدارة. حيث يقدم تقرير (COSO) التوجيهات لتقييم كل من هذه العوامل، حيث يمكن تقييمها من خلال دراسة طبيعة الأعمال ومدى تقبل الإدارة للمخاطر ووتيرة تفاعلها مع المرؤوسين، ومواقف الإدارة تجاه التقارير المالية.

فيما يتكون تقييم المخاطر، من تحديد المخاطر وتحليل المخاطر. ويتضمن تحديد المخاطر دراسة العوامل الخارجية مثل التطورات التكنولوجية، والمنافسة، والتغيرات الاقتصادية، وعوامل داخلية مثل نوعية الموظفين، وطبيعة أنشطة المنظمة، وخصائص التجهيز في نظام المعلومات. كما يتضمن تحليل المخاطر تقدير أهمية المخاطر، وتقييم احتمال حدوث الخطر والنظر في كيفية إدارة المخاطر (سعدوي، 2015).

ويحدد التقرير أنشطة الرقابة الداخلية بالسياسات والإجراءات التي تضمن تنفيذ توجهات موظفي الإدارة. وتشمل أنشطة الرقابة التغذية الراجعة لنظام الرقابة والضوابط المادية، وفصل الواجبات، وضوابط نظام المعلومات.

أما الرقابة على نظم المعلومات فتشمل الضوابط العامة وضوابط التطبيق. حيث الضوابط العامة هي تلك التي تغطي إمكانية الولوج إلى المعلومات والأجهزة والبرمجيات، وضوابط تطوير النظام. بينما تحول ضوابط التطبيق دون حدوث أخطاء في دخول النظام وكشف وتصحيح الأخطاء الموجودة في النظام (صافي، 2019).

ويحدد التقرير مسؤولية الإدارة عن إنشاء ومراقبة نظام الرقابة الداخلية من خلال مراجعة مخرجات نظام المعلومات بواسطة أنشطة الرقابة العادية وإجراء التقييمات الخاصة. وتشمل أنشطة الرقابة العادية مقارنة الأصول المادية مع البيانات المسجلة، والحلقات الدراسية والتدريب، وعمليات الفحص من قبل المدققين الداخليين والخارجيين. ويمكن أن تتم عمليات التقييم الخاصة ضمن نطاق وفترات زمنية متفاوتة. وعادة ما يتم الإبلاغ عن أوجه القصور التي يعثر عليها أثناء أنشطة الرقابة المنتظمة إلى المشرف المسؤول؛ ويتم إبلاغ حالات القصور التي تقع خلال عمليات التقييم الخاصة عادة إلى مستويات أعلى من المنظمة.

ويتم الحكم وفق (COSO) على فاعلية نظام الرقابة الداخلية من خلال التأكد من اشتماله على المكونات الخمس (بيئة الرقابة، تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، المراقبة) والتحقق من أنها تعمل بكفاءة فيما يختص بأهداف كفاءة وفاعلية العمليات وموثوقية التقارير المالية والامتثال للأنظمة والقوانين.

مبادئ إدارة المخاطر:

تحدد المنظمة الدولية المرتبطة بإدارة المخاطر (ISO)، المبادئ التالية لإدارة المخاطر (Hubbard, 2009):

- يجب أن تكون عمليات إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من العمليات التنظيمية.

- كما ويجب أن تكون جزء من عملية صنع القرار.

- يجب أن تتناول بشكل صريح عدم اليقين والافتراضات.

- يجب أن تكون ممنهجة ومنظمة.

- يجب أن تقوم بوضع الموارد البشرية بعين الاعتبار.

- يجب أن تكون ديناميكية ومتكررة وقابلة للتغيير.

- يجب أن تكون قادرة على التحسين والتعزيز المستمرين.

ويرى الباحث بأن مبادئ إدارة المخاطر كثيرة إلا أن أبرزها وأهمها تتمثل بأنها يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من العملية التنظيمية، كما يجب أن تكون جزءاً من عملية صناعة القرار.

الطرق العلاجية للمخاطر المحتملة:

بمجرد تحديد المخاطر وتقييمها، تندرج جميع تقنيات إدارة المخاطر في واحدة أو أكثر من هذه الفئات الأربع الرئيسية، ألا وهي:

أولاً: تجنب المخاطر (Risk Avoidance): وهذا يشمل عدم القيام بنشاط قد يمثل مخاطرة، ومن الأمثلة على ذلك رفض شراء عقار أو عمل تجارب لتجنب المسؤولية القانونية، وتجنب الرحلات الجوية خوفاً من الاختطاف.

ثانياً: تقليل المخاطر (Risk Reduction): ويتضمن تقليل شدة الخسارة أو احتمالية حدوث الخسارة، مثل تصميم الرشاشات لإخماد حريق لتقليل مخاطر الخسارة بسبب الحريق.

ثالثاً: تقاسم المخاطر (Risk Sharing): ويعرف على أنه بشكل مختصر "تقاسم مع طرف آخر"، أو "نقل المخاطر" بدلاً من مشاركة المخاطر، إذ يمكن نقل المخاطر إلى طرف ثالث من خلال التأمين أو الاستعانة بمصادر خارجية.

رابعاً: الاحتفاظ بالمخاطر (Risk retention): ويتضمن الاحتفاظ بالمخاطر قبول الخسارة، عند وقع الحادث، وبهذا يقع التأمين الذاتي الحقيقي، وبهذا يعتبر الاحتفاظ بالمخاطر استراتيجية قابلة للتطبيق للمخاطر الصغيرة حيث تكون تكلفة التأمين ضد المخاطر أكبر بمرور الوقت من إجمالي الخسائر المتكبدة.

تصنيفات المخاطر:

هناك نوعان أو صنفان من المخاطر وهما (قندوز، 2013):

1- التصنيفات أو المخاطر النظامية (المنتظمة).

2- التصنيفات أو المخاطر الغير نظامية (غير منتظمة).

أولاً: المخاطر النظامية:

يعرف المهتمين بالدراسات المالية من أن المخاطر المنتظمة أو ما تسمى بالمخاطر العامة أو السوقية من أنها تصيب كل الموجودات الحادثة في السوق، بفعل عوامل مشتركة تؤثر بالنظام الاقتصادي مثل العوامل الاقتصادية واجتماعية وسياسية وحتى تربية، إذ لا يقتصر تأثير هذه العوامل على منشأة معينة أو قطاع اقتصادي معين دون أن يكون للإدارة أو متخذي القرارات أي قدرة في تحديدها والسيطرة عليها وهذا النوع من المخاطر إنما يسهم وبشكل أساسي في تباين العائد المتوقع.

وتشمل المخاطر النظامية المخاطر التالية:

1- مخاطر أسعار الفائدة:

إن مخاطر أسعار الفائدة هي التي تنتج عن احتمال حدوث اختلاف بين العوائد المتوقعة ومعدلات العائد الفعلية بسبب حدوث تغير في أسعار الفائدة السوقية خلال المدة الاستثمارية (حسين، 2018).

إذا كلما ارتفعت أسعار الفائدة كلما توجه المستثمرون نحو الودائع والحسابات البنكية وذلك لضمان العائد أو الفائدة دون أي تحمل أي من درجات المخاطرة مما يسبب خسارة في التعامل بالأدوات الاستثمارية أو الأوراق المالية وتعتبر هذه الخسارة هي مقدار المخاطرة التي قد تتحقق.

وأن هذه المخاطر تؤثر في جميع الأوراق المالية وهذا التأثير يختلف حسب نوع الورقة فتكون المخاطرة عالية للأوراق المالية ذات الدخل الثابت من السندات والأسهم الممتازة ويكون أقل في حالة الأوراق المالية ذات الدخل المتغير مثل الأسهم العادية.

2- مخاطر السوق:

تتأثر أسعار الأوراق المالية بالظروف السياسية والاقتصادية العامة في دولة ما كما تتأثر بالعوامل النفسية لسوق مثل الاستماع إلى الإشاعات والمعلومات الغير مؤكدة أو التأخر في الحصول على المعلومات الصحيحة مما يؤثر في اتخاذ قرار شراء الأوراق المالية بعد مرور الوقت المناسب وارتفاع الأسعار. فإن العامل الأساسي في تحديد أسعار أسهم لشركة ما هو القدرة الحالية والمتوقعة على تحقيق الأرباح (قندوز، 2013).

3- مخاطر القوة الشرائية (مخاطر التضخم والانتمان):

إن التضخم يعني انخفاض القوة الشرائية لنقود وهذا التضخم سيؤدي إلى انخفاض القيم الحقيقية للموجودات والأصول الاستثمارية.

ومخاطر انخفاض القوة الشرائية نعني بها هو احتمال تغير في العوائد المتوقعة بسبب ارتفاع معدلات التضخم. وعادة تكون الاستثمارات أو الأدوات ذات الدخل الثابت مثل السندات هي أكثر تأثراً بانخفاض القوة الشرائية، فإذا ارتفعت معدلات التضخم فإن القيمة الحقيقية لعوائد الاستثمار ستخفض وهذا يؤدي إلى انخفاض المعدل الحقيقي للعائد على الاستثمار عن المعدل الاسمي (الراوي، 2011).

ثانياً: المخاطر الغير نظامية.

وهي المخاطر التي تنشأ عن طبيعة ونوع الاستثمار وليس من طبيعة النظام المالي العام. أو هي تلك المخاطر التي تؤثر على مقدار العوائد المتوقعة من شركة معينة أو صناعية معينة أو قطاع معين بحيث لا تؤثر على النظام الكلي للسوق.

ويمكن التقليل من هذه المخاطر عن طريق تنوع الاستثمارات من حيث الأدوات ومن حيث القطاعات أو من حيث الاستثمارات في أدوات محلية أو أجنبية. لذلك من خصائصها ما يلي (الراوي، 2011):

1- تنشأ بفعل عوامل تخص المنشأة ذاتها.

2- تؤثر فقط على المنشأة المعنية.

3- يمكن تجنبها بالتنوع الاستثماري.

4- مقياسها المطلق بالانحراف المعياري والتباين.

ومن هذه المخاطر الغير منتظمة ما يلي:

1- مخاطر النشاط الصناعي.

وتنتج هذه المخاطر وتكون متعلقة بصناعة معينة وقد تكون ناتجة هذه الظروف أو هذه المخاطر عن أشياء متعلقة بالصناعة وخاصة بها مثل عدم توفر المواد الخام لصناعة معينة، ظهور اختراعات جديدة وظهور منافسة للآلات والمعدات المستعملة مما يؤثر على المشروع وإنتاجية مقارنة مع غيره من المشاريع. وقد يكون هناك تغير في أذواق المستهلكين أو التوقف عن استخدام هذا المنتج أو أن تكون أسعار البيع لمنشأة معينة تتصف بنوع من عدم الاستقرار الأمر الذي يزيد من درجة المخاطرة.

2- مخاطر إدارية ومالية.

وغالباً ما تنتج هذه المخاطر عن سوء في التخطيط والتنبؤ في المستقبل وينتج هذا أيضاً لعدم كفاءة القائمين على إدارة المشروعات واتخاذ القرارات السليمة. وهذا يؤثر سلباً على نسبة السيولة ويقللها من تواجه الشركة مخاطر عدم الالتزام مما عليها من التزامات وواجبات مترتبة.

والمخاطر المالية نقصد بها مخاطر الدفع المالي والأصل في هذه المخاطر ليس الاقتراض بحد ذاته أنها احتمالات انخفاض مستويات التدفقات النقدية المتوقعة تحقيقها دون مستوى الفائدة التي تلتزم الإدارة بتسديدها وهذه الفائدة تعتبر كلفة ثابتة وبذلك فإن اعتماد إدارة المنشأة وهنا المقصود بها البنك على التمويل الممتلك فقط سوف يجنب الإدارة تحمل المخاطر المالية ويكون هناك احتمالية تعرض المنشأة لمخاطر إدارية أخف وطأة على المنشأة من تحملها للنوعين معاً (قندوز، 2013).

وعليه هناك تلازم بين مقدار المخاطر المالية ودرجة الرفع المالي أي درجة اعتماد المنشأة على القروض، وبسبب ذلك التلازم يمكن قياس المخاطر المالية التي تتعرض لها المنشأة من حساب درجة الرفع المالي الذي يعني في مضمونه العام بأنه النسبة المئوية للتغير في صافي العائد بعد الفائدة والضريبة (أي الربح المتاح للسهم العادي). في علاقته بالنسبة المئوية للتغير في صافي العائد قبل الفائدة والضريبة. ويرى الباحث بأن تصنيف المخاطر تتمثل في المخاطر النظامية وغير النظامية، فالمخاطر النظامية تتمثل في المخاطر المرتبطة بأسعار الفائدة ومخاطر السوق، ومخاطر القوة الشرائية، وفيما يتعلق بالمخاطر الغير نظامية فإنها تتمثل في مخاطر النشاط المرتبط بالصناعة والمخاطر المالية والإدارية.

مخاطر الأدوات المالية:

يكتنف التعامل بالأدوات المالية مجموعة من المخاطر، وللحماية والتحوط منها وإدارتها بما يحقق أقل خسائر ممكنة أو أكبر ربح ممكن لابد من التعرف عليها (بني مصطفى و العفيف، 2022):

- 1- مخاطر الائتمان Credit risks: هي المخاطر التي تتعلق بعدم القدرة على الوفاء بقيمة الأداء المالية التي تمثل الالتزام المالي في تاريخ استحقاقها.
 - 2- مخاطر السيولة Liquidity risks: وهي المخاطر المتعلقة بعدم القدرة على تدبير الأموال النقدية اللازمة للوفاء بالالتزامات، ويطلق عليها بمخاطر التمويل.
 - 3- مخاطر التدفقات النقدية Cash flow risks: وهي المخاطر المتعلقة بالتغيرات في التدفقات النقدية المرتبطة بالأداء المالية نتيجة لعوامل مختلفة.
 - 4- مخاطر السوق Market risk: هي المخاطر التي تكون فيها القيمة العادلة أو التدفقات النقدية للأداة المالية ستتغير بسبب التغيرات في الأسعار السوقية.
 - 5- مخاطر أسعار الفائدة Interest rate risks: وهي المخاطر التي تتعلق بالتغير في أسعار ومعدلات الفائدة انخفاضاً وارتفاعاً والتي بدورها تؤثر على قيمة الأداة المالية السوقية.
 - 6- مخاطر العملة Currency risks: وهي المخاطر التي تتعلق بتغير أسعار ومعدلات صرف العملات انخفاضاً وارتفاعاً.
 - 7- مخاطر سوقية أخرى Other market risk: وهي المخاطر التي تتعلق بأي تغيرات في الأسعار والعوامل السوقية الأخرى التي تؤثر على قيمة الأداة المالية السوقية، مثل القيمة السوقية للمواد المشمولة بالعقود الآجلة والعقود المستقبلية وغيرها.
- ويرى الباحث بأن هنالك الكثير من المخاطر للأدوات المالية التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة، إلا أن أبرزها يتمثل في مخاطر السيولة والائتمان ومخاطر التدفقات النقدية ومخاطر السوق ومخاطر أسعار الفائدة ومخاطر العملة.

إجراءات الحماية من المخاطر:

هناك مجموعة من الإجراءات التي يمكن اتباعها للحماية من المخاطر المختلفة أنفة الذكر لعل أهمها ما يلي (حسين، 2018):

- 1- استخدام سياسات التحوط والحماية من المخاطر، كالدخول في عقود آجلة للحماية من مخاطر السوق ومخاطر تقلب أسعار الفائدة، والتعامل بالمشتقات للحماية من مخاطر القيمة العادلة ومخاطر التدفقات النقدية.
- 2- التنوع في العملاء وأدوات الدين.
- 3- إجراء التسويات الرضائية مع العملاء لضمان عدم خسارة جزء من السوق من ناحية وتحصيل الديون من ناحية أخرى.
- 4- دراسة الملاءة المالية للعملاء قبل التعامل معهم.
- 5- توفير الضمانات اللازمة لضمان السداد والتحصيل في مواعيد الاستحقاق، وهذه الضمانات كالرهونات والتأمينات والكفالات والتعهدات.

6- إمكانية تسوية الديون أو الأدوات المالية عن طريق المقاصة.

7- وعند عدم الالتزام بالسداد في مواعيده فيتم جدولة سداد الديون بشروط مواتية ومناسبة تمكن العملاء من السداد.

8- التركيز على التعامل بأدوات الدين القابلة للتحويل إلى أسهم عادية، وذلك لممارسة هذا الحق عند توقع عدم تحصيل قيمة أدوات الدين عند استحقاقها.

9- إدارة التدفقات النقدية المتوفرة بناء على أسوأ الاحتمالات في التعرض للمخاطر.

10- الاحتياط لتدبير الأموال اللازمة، من المصادر المختلفة عند قصور التدفقات النقدية عن تلبية الحاجة إلى السيولة بأقل تكلفة ممكنة.

أنواع المخاطر المصرفية:

1. مخاطر التسعير Price Risk

وهي عبارة عن تلك المخاطر الناتجة عن التغيرات في أسعار الأصول، خاصة محفظة الاستثمارات المالية (حسين، 2018).

ويتأثر هذا النوع من المخاطر بنوعين من العوامل (قندوز، 2013):

- عوامل خارجية تتمثل في الظروف الاقتصادية المحلية وظروف الصناعة.
- عوامل داخلية تتعلق بالوحدة الاقتصادية نفسها، مثل الهيكل التمويلي للوحدة الاقتصادية، نتائج نشاط الوحدة الاقتصادية، خصائص الوحدة الاقتصادية، وتشغيل الوحدة الاقتصادية.

2. مخاطر التشغيل Operational Risk

وهي عبارة عن تلك المخاطر المتعلقة بأداء الخدمات أو المنتجات المصرفية المختلفة (قندوز، 2013). وقد تنشأ بسبب وجود ثغرات في نظام الرقابة الداخلية، أو ضعف سيطرة الإدارة على مجريات الأمور في المصرف، مما يؤدي إلى حدوث خسائر مالية بسبب الأخطاء أو التأخر في تنفيذ القرارات، أو عدم الالتزام بقواعد العمل المصرفي كأن يتجاوز موظفو الائتمان السلطات الائتمانية المخولة لهم.

كما تشمل مخاطر التشغيل أعطال أو أخطاء في نظام التشغيل الإلكتروني للبيانات والمعلومات. ويتم ضبط مخاطر التشغيل من خلال التحوط منها سواء بالتأمين، أو التخطيط الوقائي ضد الطوارئ (نافع، 2013).

3. المخاطر القانونية: Legal Risk

وهي عبارة عن تلك المخاطر الناتجة عن حدوث التزامات مفاجئة، وغير متوقعة، أو انخفاض قيمة أصولها، وذلك إما بسبب عدم وجود القواعد القانونية، أو لعدم دقة هذه القواعد حال وجودها، أو لعدم كفاية المستندات القانونية الموجودة لدى المصرف، أو لدخول أنواع جديدة من المعاملات التي لم تنظم لها قواعد تشريعية بعد.

4. مخاطر أسعار صرف العملات: Foreign Exchange Risk

وهي عبارة عن تلك المخاطر الناجمة عن تقلبات أسعار صرف العملات، مما يؤثر على موجودات هذه المصارف من العملات الأجنبية حال انخفاض أسعارها، أو يؤثر على مطلوباتها من العملات الأجنبية حال ارتفاع أسعارها. وينشأ هذا النوع من المخاطر الناتجة عن وجود مركز مفتوح (الذي يشمل العمليات الفورية والأجلة بمختلف أشكالها، والتي تسمى بالمشتقات المالية) بالعملات الأجنبية، سواء لكل عملة على حدة أم لإجمالي مركز العملات، وتنشأ بسبب التحركات غير المواتية في أسعار الصرف (بني مصطفى و العفيف، 2022).

5. مخاطر الالتزام Compliance Risk:

وهي عبارة عن تلك المخاطر الناتجة عن تعرض المصرف لعقوبات جزائية مالية، أو حرمانه من مزاولة نشاط معين لارتكابه مخالفة قانونية.

6. مخاطر الدول:

وتتضمن مخاطر الإقراض الدولي جميع المخاطر المرتبطة بالظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في بلد المقرض، والتي تؤثر سلباً على القروض غير المضمونة من حكومات دول المقرض.

7. مخاطر السمعة:

وهي المخاطر الناجمة عن الإخفاق في التشغيل، أو عدم القدرة على التكيف مع القوانين والقواعد والتعليمات المتعارف عليها، كما وأنها مخاطر تؤثر سلباً على المصارف من خلال تأثيرها السلبي على ثقة العملاء والتي تعتبر أساس استمرارية المصرف (حسين، 2018).

8. المخاطر الاستراتيجية Strategic Risk:

وهي عبارة عن تلك المخاطر الناتجة عن عدم وجود استراتيجية مناسبة للمصرف تمكنه من تحديد مساره الرئيسي لتحقيق أهدافه قصيرة وطويلة الأجل في ظل الظروف التنافسية والبيئية المحيطة، وعلى أساس القوة الذاتية للمصرف.

9. مخاطر الصيرفة الإلكترونية:

وتنشأ هذه المخاطر بسبب ضعف الكفاءات والخبرات لدى المبرمجين، والذي يؤدي بدوره إلى انخفاض مستوى الأمان للشيفرة الخاصة بالموقع، مما يؤدي إلى سهولة اختراق الموقع وارتكاب جرائم الكترونية.

10. مخاطر العولمة Globalization Risk:

تواجه المصارف في ظل العولمة مجموعة من التحديات والمخاطر، أهمها (الراوي، 2011):
- زيادة حدة المنافسة في ظل تحرير التجارة الدولية في الخدمات المالية.

- مخاطر إطلاق الحرية لأسعار الصرف والفوائد، ولحركة رؤوس الأموال على الصعيد الدولي.

11. مخاطر الاستمرارية: وتتمثل في احتمال عدم قدرة المصرف في المحافظة على مركزه المالي وحصته السوقية، بما يضمن استمراريته في أنشطته بربحية مقنعة.

12. مخاطر الإدارة:

وتشمل كلاً من تدني العوامل الأخلاقية، وكذلك تدني المستويات الإدارية القائمة على المصرف. وهي لا شك تؤثر بشكل واضح على أرباح المصرف، بل قد تؤثر على وجوده في السوق.

13. المخاطر الائتمانية Credit Risk:

تعتبر مخاطر الائتمان من أهم الأسباب التي أدت إلى تعثر المصارف ومن ثم حدوث الأزمات الاقتصادية في الدول (نامية ومتقدمة)، إذ يوجد شبه إجماع بين المصرفيين على أن المخاطر الائتمانية هي أكثر نوع من أنواع المخاطر المصرفية شيوعاً بين المصارف.

وبهذا فإن الباحث يرى بأن هناك الكثير من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة إلا أن المخاطر الائتمانية تعتبر أبرزها، إذ أن هناك الكثير من المخاطر الاقتصادية التي يمكن أن تعصف بالدولة مثل أخطار الأوبئة، وتحديدًا جائحة كورونا، إذ أدت هذه الجائحة للكثير من الأضرار المادية للمصارف، كما وأن الكثيرين من العملاء أصبحوا غير قادرين على القيام بأداء التزاماتهم تجاه المصارف (حسين، 2018).

أبعاد ادارة المخاطر المؤسسية

التخطيط

إن عملية التخطيط في إدارة المخاطر لا تقضي على جميع المخاطر، بل إنها تحدد بدلاً من ذلك أفضل مسار للعمل لإيجاد توازن بين التكلفة والفائدة بين الحد من المخاطر واستخدام موارد الشركة. تقوم عملية تخطيط إدارة المخاطر بتوثيق المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها المؤسسة والخطوات التي ينبغي للموظفين اتخاذها للحفاظ على هذه المخاطر عند مستويات مقبولة. بالإضافة إلى ذلك، قد تحتاج المؤسسة إلى خطط مختلفة لإدارة المخاطر لمعالجة المخاطر الإضافية.

التنظيم

إن عملية التنظيم في إدارة المخاطر تتمثل في احتمالية تعرض المنظمة لخسائر نتيجة لحدث أو نشاط غير متوقع. ويمكن للمنظمات إدارة هذه المخاطر من خلال تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر، مثل تقييم المخاطر والتخفيف منها، لتحديد المخاطر المحتملة ومعالجتها. وينبغي للمنظمات أيضاً أن تفكر في تنفيذ تغطية تأمينية للحماية من الخسائر المحتملة.

القيادة

تتجسد وظيفة القيادة في ادارة المخاطر في تطوير ثقافة المخاطر والحفاظ عليها في المؤسسات، ويتم ذلك من خلال:

- إعطاء الاتجاه الاستراتيجي الشامل والرؤية فيما يتعلق بالمخاطر.
- توفير الخطوط العريضة لكيفية معالجة المخاطر، ومدى المخاطر المقبولة، ودرجة التعرض للمخاطر التي سيتم التسامح معها.
- القيادة بالقدوة، ونمذجة نهج ناضج للمخاطر، وإظهار موقف مرن تجاه المخاطر، والقدرة على تحمل المخاطر عندما يكون ذلك مناسبًا والاستعداد للتصرف بحذر أكبر إذا لزم الأمر.

السيطرة

تتضمن عملية السيطرة والتحكم في المخاطر تنفيذ تدابير من أجل تقليل احتمالية أو تأثير المخاطر المحتملة. قد يشمل ذلك استراتيجيات مثل تنفيذ إجراءات السلامة، أو إنشاء أنظمة احتياطية، أو استخدام تدابير وقائية لتقليل احتمالية النتائج السيئة.

وبشكل أكثر تحديدًا، تركز عملية السيطرة في المخاطر على تقليل تأثير المخاطر المحددة على نشاط أو مشروع معين. وتستخدم هذه الطريقة نتائج تقييمات المخاطر لتحديد المخاطر المحتملة في عمليات الشركة.

من ناحية أخرى، تعد إدارة المخاطر عملية أوسع وأكثر تعقيدًا تحدد وتقيم وتعالج أنواعًا مختلفة من المخاطر عبر منظمة بأكملها. إنها تنطوي على نهج شامل لتحليل جميع المخاطر المحتملة، بما في ذلك المخاطر الجديدة الناشئة عن الابتكار والتقدم التكنولوجي وتهديدات الأمن السيبراني.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (العمري وآخرون، 2023) والتي هدفت إلى دراسة أثر تطبيق استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار، وذلك من خلال دراسة حالة لمركز الملك عبد الله المالي في مدينة الرياض، وترجع أهمية الدراسة في ظل التحديات التي تواجه المشاريع التكنولوجية والابتكارية، والتي تتطلب تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر لتحقيق الميزة التنافسية، قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وقد تم جمع البيانات من خلال الاستبيانات والمراجعة الثانوية. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: أن تطوير استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع التكنولوجية والابتكارية، أن استخدام أدوات إدارة المخاطر يساعد على تحديد وتقييم المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة للتعامل معها، أن تحديد المخاطر المحتملة وتصنيفها يساعد على تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل فعال، أن تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر يتطلب توفير الدعم اللازم من قبل الإدارة العليا وتوفير الموارد اللازمة، أن استخدام أدوات إدارة المخاطر يساعد على تحسين جودة المشاريع وتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة. ويوصي البحث بأهمية تطوير استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر المناسبة للمشاريع التكنولوجية والابتكارية، ضرورة توفير الدعم اللازم من قبل الإدارة العليا وتوفير الموارد اللازمة لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر، ضرورة تحديد المخاطر المحتملة وتصنيفها وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل فعال.

دراسة (النصر و الشورة، 2022) والتي هدفت إلى التعرف على رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) وأثره في إدارة الأزمات بأبعاده (أعلام الأزمات، نظم المعلومات، حشد الموارد، سرعة الاستجابة) من خلال الدور الوسيط للابتكار في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، وتكون مجتمع الدراسة من فئة الإداريين في الإدارة العليا والوسطى في المركز الوطني للأمن، وإدارة الأزمات وهم (رئيس المركز، ومدير دائرة، رئيس قسم، موظف بنفس مستوى رئيس القسم)، حيث بلغ عددهم (150) إدارياً، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل كونه يتناسب مع صغر حجم مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (150)، استبانة وقد تم استرداد (128) استبانة صالحة للتحليل، ونسبة (85.33%). توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) في إدارة الأزمات بأبعاده (أعلام الأزمات، نظم المعلومات، حشد الموارد، سرعة الاستجابة)، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) في الابتكار في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار في إدارة الأزمات في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) في إدارة الأزمات من خلال الابتكار في المركز الوطني للأمن وإدارة

الأزمات. وتوصي الدراسة بعدة توصيات أبرزها: ضرورة الحرص على امتلاك الخطط؛ لتدريب وتطوير القدرات، والاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفايات المتميزة والعمل على مكافئة المبدعين وفق آلية محددة للحفاظ على سمعة المركز، وتبني المركز آلية للتنسيق بين عناصر العمليات الإدارية ولإيجاد حرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمة من خلال تفويض السلطات الواسعة للقيام بأعمالهم اليومية بوضوح والذي يعزز قدراتهم الابتكارية، واستغلال الاقتراحات والأفكار من الجمهور حول الأداء والعمل على تطوير مواصفات العمل الفنية بالاعتماد على ابتكارات العاملين بأسلوب فرق العمل لتشجيع أعمال البحث والتطوير.

دراسة (شعيب وآخرون، 2021) والتي هدفت إلى التعرف على الإطار النظري للإبداع الإداري، وأهميته لإدارة الصراع التنظيمي مع التعرف على الإطار النظري للصراع التنظيمي، ورصد واقع تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة لإدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم ما قبل الجامعي، ووضع آليات مقترحة لتنمية مهارات الإبداع الإداري لإدارة الصراع التنظيمي لدى مدارس التعليم ما قبل الجامعي، اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، واعتمد في إطاره الميداني على استبانة للتعرف على واقع الإبداع الإداري ليتحقق إدارة الصراع التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الإبداع الإداري جاءت بوزن نسبي (0.527)، وبمتوسط حسابي عام (1.58 من 3) وهو منخفض حيث أنه يقع في الفئة (1.00 إلى 1.66)، ومن أهم نتائج البحث: قيام القيادات التعليمية بإعادة بناء وتصميم المؤسسات التعليمية الإبداعية لإدارة الصراع التنظيمي وتشمل (أسلوب القيادة/ القيم/ الهياكل/ النظم/ الموارد) لهيئة بيئة صحية وأمنة وجاذبة، إنشاء مركز خاص بتدريب القيادات بمستوياتها المختلفة للقادرة على إدارة الصراع داخل مؤسساتهم، وضع برامج لتنمية الإبداع الإداري وتشجيع الإبداع وتدريبهم على إدراك مخاطر الصراع السلبي.

دراسة (الفواعير، وآخرين، 2020) والتي هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة الوطنية من خلال أبعادها المعتمدة في نموذج Hofstede المتمثلة في (تباعد السلطة، وتجنب عدم اليقين، والفردية، والذكورة، والتوجه طويل الأمد، وضبط النفس) في الابتكار ببعديه (ابتكار الخدمة، وابتكار العملية) في شركات الاتصالات الأردنية، وكذلك التعرف إلى الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بين الثقافة الوطنية والابتكار. تكون مجتمع الدراسة من العاملين كافة في تلك الشركات، وأخذت عينة طبقية تناسبية من (302) من الموظفين، استردت منها (296) استبانة، بنسبة استجابة قدرها (98.2%). ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، اعتماداً على استبانة طورت لهذه الغاية كأداة للدراسة، وتكونت من (39) فقرة. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لمثل هذا النوع من الدراسات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: أن للثقافة الوطنية أثراً ذا دلالة إحصائية في الابتكار في شركات الاتصالات الأردنية، وإن الثقافة الوطنية بأبعادها لها أثر ذو دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية. كذلك تبين أن الثقافة التنظيمية لها أثر ذو دلالة إحصائية في الابتكار. وتبين من خلال تحليل المسار باستخدام برمجية Amos أن الثقافة التنظيمية تمارس دور الوساطة بين الثقافة الوطنية والابتكار. وفي ضوء نتائج الدراسة، كانت أبرز التوصيات أن تشجع الشركات المبحوثة ثقافة العمل الجماعي للتوصل إلى ابتكارات جديدة، وإن تتبنى ثقافة ابتكارية لا تتجنب المخاطر للانفتاح على الأفكار الجديدة.

دراسة (صقور و عثمان، 2020) والتي هدفت إلى اختبار الدور الوسيط لأخذ المخاطرة في العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع وذلك في شركات الاتصالات الخلوية في سورية، وللوصول إلى أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج

الوصفي التحليلي من خلال بناء قاعدة نظرية حول متغيرات البحث والانطلاق منها نحو تكوين أداة الدراسة إذ تم تطوير قائمة استقصاء لدراسة متغيرات البحث في الشريكتين موضع الدراسة حيث تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من موظفي الإدارة العامة للشريكتين في محافظتي دمشق وريف دمشق وتم استرداد (95) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة 92% وبعد تحليل معطيات الاستبانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V. 22) وبرنامج AMOS. 23 ، توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها: (يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في أخذ المخاطرة في شركات الاتصالات الخلوية، يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأخذ المخاطرة في تحقيق الإبداع في شركات الاتصالات الخلوية، تدعم الدراسة النتائج العامة للدراسات السابقة، والتي تبين وجود دور وسيط للأخذ في المخاطرة في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق الإبداع في شركات الاتصالات الخلوية، حيث يساعد على اكتشاف الأفكار الجديدة، والفرص التكنولوجية، وتحركات المنافسين، وغيرها. وبناء على نتائج الدراسة توصي الدراسة: بزيادة الدورات التدريبية، وتمكين العاملين واستخدام التفويض لتقليل مشاعر الخوف من المخاطرة، كما يقترح الباحث دراسة العلاقة على القطاعات غير الخدمية ودراسة متغيرات استراتيجية أخرى بوصفها متغيرات وسيطة في العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع كالاستباقية والمرونة والثقافة بوصفها دراسات مستقبلية يمكن التطرق لها والبحث فيها.

دراسة (عرقاوي وآخرون، 2020) والتي هدفت إلى دراسة العلاقة والأثر ما بين تطبيق الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال من حيث (الإبداع، هجومية التنافس، الاستباقية، وتبني المخاطر) في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية كدراسة حالة. اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي اعتماداً على منهجية أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية وذلك من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم (Smart PLS3) (لاختبار فرضيات الدراسة. وتكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين في المواقع الإشرافية للشركة والبالغ عددهم (80) عضواً، وقد تم اختيار أسلوب الحصر الشامل لجمع بيانات الدراسة. أثبتت نتائج التحليل الإحصائي بأن هناك علاقة ارتباط وأثر بين بعد الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال للعاملين في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية. بالإضافة إلى ذلك، بينت نتائج التحليل الإحصائي قبول الفرضيات الفرعية بين بعد الابتكار الإداري وأبعاد استراتيجية ريادة الأعمال من حيث (الإبداع، هجومية التنافس، الاستباقية، وتبني المخاطر). ويظهر تأثير هذا البحث في ضرورة اهتمام الشركة بتعزيز الابتكار الإداري وبمكونات استراتيجية ريادة الأعمال من خلال إزالة جميع العوائق التي تحول دون وصولها للأفراد؛ وذلك من خلال إعطاء العاملين الحرية الكاملة في ابتكار أساليب إدارية حديثة للتخلص من جمود الهيكل التنظيمي، ومحاولة استحداث قسم خاص بالابتكار من ذوي الأفكار الإبداعية والريادية بما يتوافق مع متطلبات العصر.

دراسة (قريشي، 2019) والتي هدفت إلى معالجة إشكالية التمويل برأس مال المخاطر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر كبديل للتمويل البنكي التقليدي الذي يشكل عائقاً أمام تنمية ابتكارات هذه المؤسسات نظراً لقلة الضمانات التي تقدمها، فبينت الدراسة المفاهيم النظرية للابتكار وطرق تمويله بالتركيز على طريقة رأس مال المخاطر والمزايا التي تقدمها، وبالاعتماد على البيانات المتوفرة خلال الفترة 2010- 2018 تمت عملية تحليل وتقييم لواقع الابتكار في الجزائر وإمكانيات التمويل برأس مال المخاطر، انتهت الدراسة إلى وجود جملة من المعوقات القانونية والتنظيمية والثقافية حالت دون تطوير هذا الأسلوب من التمويل، وقدمت بعض المقترحات كمراجعة الأطر القانونية ذات الصلة، تفعيل دور حاضنات الأعمال، تحفيز مؤسسات التمويل وتنشيط سوق المال.

دراسة (سحاري و بوفاسة، 2019) والتي هدفت إلى تبيان أهم المخاطر التي يتعرض لها البنك الإسلامي، وكيفية استخدام الهندسة المالية الإسلامية لإدارة المخاطر، من خلال دراسة مقارنة بين أحد بنوك ماليزيا الإسلامية وبنك البركة الجزائري، وذلك بطرح الإشكالية التالية: كيف يمكن للبنوك الإسلامية استخدام أدوات الهندسة المالية لإدارة مخاطر صيغ التمويل؟ ووفقاً لطبيعة الموضوع فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على تلخيص الحقائق المتعلقة بالبنوك الإسلامية والهندسة المالية الإسلامية وجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وفق أدوات ووسائل علمية مختلفة، خلال دراستنا للبنكين لاحظنا أن بنك البركة لا يستعمل صيغتي المضاربة والمشاركة نظراً لمخاطرها العالية، في حين بنك HSBC الماليزي يستعمل كلا الصيغتين وهذا ما يؤكد مزاياها وفوائدها للبنك، كما أظهر النموذج الماليزي بأن النظام المالي المزدوج (إسلامي- تقليدي) هيكل متين متكامل يتميز بالتوازن والصمود أمام المخاطر والأزمات المالية، وعليه نجد أن البنك لديه الكثير من الحلول بمثابة منتجات طورتها الهندسة المالية الإسلامية، لكن الملاحظ أن بنك البركة يطبق الهندسة المالية الإسلامية في إدارة المخاطر على صيغ البيوع مثل المربحة والإجارة بينما تقل في صيغة المشاركة وتنعدم في مجال المضاربة، أما في بنك أمانة الماليزي يطبقها على كل صيغ التمويل ما عدا صيغة السلم.

دراسة (الجبوري و محمود، 2019) والتي هدفت إلى إبراز وتشخيص الدور الحقيقي لأدوات الإبداع المالي في إدارة مخاطر الائتمان، ووفقاً لهذا التوجه فقد ركزت الدراسة على بحث الموضوع في عينة من المصارف العالمية التي تتبنى أدوات الإبداع المالي وهي عشرة مصارف عالمية ولمدة عشر سنوات، وقد تم إجراء التحليلات والاختبارات الإحصائية على بيانات هذه المصارف لتوضيح العلاقة بين أدوات الإبداع المالي والمخاطر الائتمانية وفق فرضيات أساسية وفرعية والتي تم إجراء الاختبارات الإحصائية عليها. وأظهرت نتائج الاختبارات الإحصائية أن هناك علاقة ارتباط قوية وذات تأثير معنوي بين أدوات الإبداع المالي والمخاطر الائتمانية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني أدوات مالية جديدة ومبتكرة تعمل على تخفيض المخاطر الائتمانية في المصارف عينة الدراسة وإعطائها ميزة تنافسية عالية، كما أوصت بإمكانية تبني بعض أدوات الإبداع المالي في المصارف العراقية بما يتوافق مع وطبيعة الوضع الاقتصادي للبلد.

دراسة (المصري و الخفاجي، 2019) والتي هدفت إلى اختبار دور عمليات إدارة مخاطر الأعمال المالية والمصرفية (كتعبير عن مخاطر الأعمال) في بنك صفوة الإسلامي على تأثيرها في الميزة التنافسية. ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة تحتوي على (فقرة) وتم اختبار صدقها وثباتها. ويتكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، وإدارة الفروع، وإدارة المخاطر، وإدارة التسويق. والعاملين لدى فروع بنك صفوة الإسلامي وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 150 من المدراء بمختلف المستويات، وتم استرجاع 143 استبانة صالحة للتحليل حيث بلغت نسبة الاستجابة 95% مستجيباً يمثلون وحدة التحليل المستهدف، وتم إجراء المعالجة الإحصائية لاستجابة المدراء باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences - SPSS) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المخاطر على جودة الخدمة بمعنوية ($\alpha = 0.05$) وقيمة تباين أنموذج الانحدار الخطي المتعدد $F=40.620$ معنوية وقبول فكرة أنموذج الانحدار الخطي المتعدد بدلالة قيمة تحليل تباين التثبت من صلاحية أنموذج الانحدار الخطي المتعدد بينما بلغت القوة التفسيرية للتغير بجودة الخدمات المصرفية $R^2=0.541$. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المخاطر على التمايز في التعامل مع المتعاملين بمعنوية ($\alpha < 0.05$) وقيمة تباين أنموذج الانحدار الخطي المتعدد $F=25.671$ معنوية وقبول فكرة

أنموذج الانحدار الخطي المتعدد بدلالة قيمة تحليل تباين التثبيت من صلاحية أنموذج الانحدار الخطي المتعدد بينما بلغ القوة التفسيرية للتغير بجودة الخدمات المصرفية $R^2=0.427$ وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المخاطر على الابتكار في برامج تقديم الخدمة للمتعاملين بمعنوية ($\alpha=0.05$) وقيمة تباين أنموذج الانحدار الخطي المتعدد $F=29.225$ معنوية وقبول فكرة أنموذج الانحدار الخطي المتعدد بدلالة قيمة تحليل تباين التثبيت من صلاحية أنموذج الانحدار الخطي المتعدد بينما بلغت القوة التفسيرية للتغير بجودة الخدمات المصرفية $R^2=0.459$ وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المخاطر على توقيت تقديم الخدمة بمعنوية ($\alpha=0.05$) وقيمة تباين أنموذج الانحدار الخطي المتعدد $F=32.025$ معنوية وقبول فكرة أنموذج الانحدار الخطي المتعدد بدلالة قيمة تحليل تباين التثبيت من صلاحية أنموذج الانحدار الخطي المتعدد بينما بلغ القوة التفسيرية للتغير بجودة الخدمات المصرفية $R^2=0.481$ واقترحت الدراسة ضرورة تعميق الوعي المعرفي بعمليات إدارة المخاطر من خلال إعطاء أولوية لعمليات تقييم الخطر، ومن ثم خيارات التعامل مع الخطر. كما اقترحت الدراسة أيضا لتعزيز الميزة التنافسية فيما يتعلق في المحافظة على توقيت تنفيذ الخدمة، والعناية في أنواع الابتكار في تقديم الخدمات للمتعاملين (المالي، والمصرفي، والإلكتروني، والخدمات) بقصد مد الجسور مع المتعاملين بأساليب ذكية فطنه.

دراسة (تناح، 2018) والتي هدفت إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر في مجموعة من الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب، حيث تم إبراز أهمية عناصر التفكير الاستراتيجي ومدى قدرتها على احتواء المخاطر ومحاولة التقليل منها، ولقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التفكير الاستراتيجي (الإبداع، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية) وعملية إدارة المخاطر في الوكالات البنكية محل الدراسة، كما أثبتت الدراسة أن هذه العناصر تؤثر تأثيرا ذا دلالة إحصائية على عملية إدارة المخاطر في الوكالات البنكية محل الدراسة.

دراسة (صحراوي، وآخرين، 2018) والتي هدفت إلى تقديم نظرة عامة عن أهمية حوكمة الشركات في تشجيع وتفعيل الإبداع والابتكار، باعتباره المحرك الرئيسي للنمو وعلى المدى الطويل. استخدمت الدراسة في سبيل ذلك المنهج الإحصائي الوصفي، وكذا المنهج التحليلي، من خلال جمع أهم البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليلها، وذلك حسب مجموعة من التقارير، وكذا مجموعة من الدراسات الأكاديمية التي اهتمت بهذا الموضوع. وقد توصلت الدراسة إلى أن مفهوم الإبداع والابتكار أصبح من أهم المعايير التي تحدد درجة تميز المؤسسات بل أكثر من ذلك عامل محدد لاستمراريتها وبقائها وذلك في ظل ما يميز بيئة الأعمال اليوم من تغير سريع وشدة المنافسة، وكيفية مساهمة الحوكمة المتطورة في النمو والابتكار داخل الشركات والمؤسسات. كما توصلنا إلى معرفة ترتيب الجزائر من حيث مؤشر الابتكار، بحصولها على المرتبة 104 عالميا (من بين 137 دولة) متأخرة بذلك عن باقي الدول العربية: قطر في المرتبة 21 عالميا والأولى عربيا، الإمارات العربية المتحدة في المرتبة 25 عالميا والثانية عربياً، تتبعها المملكة العربية السعودية في المرتبة 40 عالمياً والثالثة عربياً، البحرين في المرتبة 45 عالمياً، أما دول شمال إفريقيا فتقدمتها المغرب في المرتبة 94 عالمياً، تليها تونس في المرتبة 99، وأخيراً مصر في المرتبة 109. حيث اتضح لنا بأن الجزائر مازالت بعيدة الاهتمام عن مفهوم ودور عملية الابتكار رغم كل إيجابياته ومزاياه، نظرا لسوء التسيير والتخطيط، وإهمال دور الحوكمة وآلياتها في دعم وتفعيل الابتكار في نظامها المؤسساتي. توصلنا أيضا وحسب استطلاع دليويت بأن الشركات تدرك الأهمية الاستراتيجية للابتكار، بالرغم من أنها تواجه اليوم مناخا تطغو فيه المخاطر الاستراتيجية بشكل واضح،

كما أن الشركات التي تتأخر في منحى الابتكار قد تقع بشكل سريع كفريسة لما يعرف بنقيض الابتكار وهو الاضطراب والتخلف. ولذلك توصي الدراسة بضرورة تحسين سياسات حوكمة الشركات، وأهمية قيام مجلس إدارة الشركات بالتركيز على الابتكار ووضعه على قائمة الأولويات، تخصيص جزء من أرباحها لدعم عملية الابتكار وأن لا تنحصر اهتمامات المجلس بالإدارة المالية والتشغيلية فحسب، لأن الشركات التي لا تتقن الابتكار لن تستطيع الاستمرار وهو عامل رئيسي لاستشراف المستقبل ورصد المتغيرات المقبلة ومواكبتها وتعزيز استدامة أعمال الشركات وبالتالي خلق وتحقيق التميز.

دراسة (سالم و محمد، 2017) والتي هدفت إلى الكشف عن النموذج البنائي لكل من الذكاء التنظيمي والإبداع وإدارة الأزمات المدرسية، والتعرف على مستواها بالإضافة إلى مدى انتشار الأزمات المدرسية لدى عينة البحث، وكذلك الكشف عن أثر بعض المتغيرات الديموجرافية مثل النوع (معلم-معلمة)، نوعية التعليم الثانوي (عام-فني)، مستوى الخبرة (قليل-متوسط-مرتفع)، وتكونت عينة البحث من (218) معلماً ومعلمة بمدارس التعليم الثانوي العام والفني، وقد قامت الباحثتان بإعداد أدوات البحث، وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها: يمثل كل من الذكاء التنظيمي، الإبداع وإدارة الأزمات المدرسية المستوى المتوسط لدى عينة البحث بكل من المدارس الثانوية العامة والثانوية الفنية. كما يوجد تأثير موجباً دالاً إحصائياً عند مستوى (0.01) للإبداع على كل من (التخطيط والاستعداد للأزمات التعلم واستعادة النشاط-جمع المعلومات-الاتصال والتواصل-القيادة أثناء الأزمات)، وتأثير موجباً دالاً إحصائياً عند مستوى (0.01) للذكاء التنظيمي على كل من (الإبداع-التخطيط والاستعداد للأزمات-التعلم واستعادة النشاط-جمع المعلومات-الاتصال والتواصل-القيادة أثناء الأزمات). كما تمثلت معادلات المسار للنموذج البنائي كما يلي: -الإبداع=(0.84) الذكاء التنظيمي. -إدارة الأزمات المدرسية=(0.31) الذكاء التنظيمي + (0.59) الإبداع -القيادة أثناء الأزمات=(0.58) الإبداع + (0.28) الذكاء التنظيمي -الاتصال والتواصل=(0.11) الإبداع + (0.72) التعلم واستعادة النشاط + (0.089) الذكاء التنظيمي -جمع المعلومات = (0.25) الإبداع + (0.68) التعلم واستعادة النشاط + (0.024) الذكاء التنظيمي -التعلم واستعادة النشاط=(0.56) الإبداع + (0.33) الذكاء التنظيمي - التخطيط والاستعداد للأزمات = (0.80) الإبداع + (0.17) القيادة أثناء الأزمات + (0.12) جمع المعلومات + (0.54) التعلم واستعادة النشاط + (0.055) الذكاء التنظيمي.

دراسة (البيسوني، 2016) والتي هدفت إلى معرفة الممارسات المختلفة للمحاسبة الابتكارية ودورها في حدوث الأزمات في ظل استخدام رأس المال المخاطر في البيئة المصرية. اعتمد الباحث في إجراء هذا البحث على الدراسة النظرية من خلال القراءة والإطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات العلمية والبحث على الشبكة الدولية للمعلومات عن موضوع البحث (المحاسبة الابتكارية ، رأس المال المخاطر) ، وبناء عليه قام الباحث بتحديد مشكلة البحث وأهدافه وصياغة الفرضية ، وإستخلاص النتائج والتي من أهمها ان رأس المال المخاطر يعتبر أحد الطرق البديلة للتمويل للمشروعات تحت الإنشاء أو المشروعات القائمة وتريد الإحلال والتجديد أو التوسع ، ولكنها ذات مخاطر مرتفعة. توصي الدراسة بإستخدام رأس المال المخاطر في المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم كأحد طرق التمويل البديلة للمصارف.

دراسة (عبدالرحمان و لبيق، 2016) والتي هدفت إلى التعرف على "إدارة الابتكارات المالية في الصناعة المصرفية الإسلامية التطورات المرتقبة والمخاطر المتوقعة". وأوضح البحث أن الأنظمة المالية قد شهدت تغيراً كبيراً وتسارعاً حاداً في وتيرة الابتكارات المالية، التي غيرت معالم إستراتيجية عمل النظام المالي الدولي إلى حد كبير فضلاً عن التآكل المتزايد للحوجز التقليدية، واحتدام المنافسة المالية فيما بينها داخل الأسواق العالمية في ظل العولمة المالية، وما فرضته من بيئة تقتضي معها ضرورة رفع القيود التنظيمية التي تحكم عمليات الوساطة المالية المقترنة بالتقدم الكبير في مجالي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتقلبات أسعار الصرف والفائدة وغيرها. وتناول البحث عدة نقاط منها: النقطة الأولى والتي تناولت "ماهية الابتكار في الأدبيات المالية واتجاهاته الرئيسية" وتضمنت "أولاً مفهوم الابتكار، ثانياً تحليل مفهوم الابتكار المالي في الأدبيات المالية، ثالثاً الاتجاهات الرئيسية للابتكارات المالية". وتمثلت النقطة الثانية في "أهمية الابتكار المالي في الصناعة المصرفية وأسباب الحاجة إليه" وتضمنت "أولاً أهمية الابتكارات في الصناعة المالية، ثانياً تحليل أثر الابتكار على التطور المالي والصناعة المصرفية، ثالثاً أسباب الحاجة إلى الابتكارات المالية في الصناعة المصرفية". واستعرضت النقطة الثالثة "أصناف الابتكارات المالية" وتضمنت "أولاً ابتكارات تحويل المخاطر، ثانياً ابتكارات تعزيز السيولة، ثالثاً ابتكارات إيجاد الائتمان، رابعاً ابتكارات إيجاد أدوات للملكية". وكشفت النقطة الرابعة عن "العلاقة التفاعلية بين الابتكار والسوق المالي في الأدبيات المالية". وجاءت النقطة الخامسة بـ "تحليل واقع التكنولوجيات المالية في البنوك الإسلامية".

دراسة (شباد، 2015) والتي هدفت إلى توضيح مدى الحاجة إلى الابتكار المالي ومبررات وأسس تطوير المنتجات المالية الإسلامية والتعرف على أهم التحديات التي تواجهها المصارف الإسلامية في إدارتها لسيولتها. اتبع الباحث البحث المنهج الوصفي التحليلي، المعتمد على دراسة حالة أهم منتجات وأدوات إدارة السيولة في المصارف الإسلامية. وبناء على تحليلها وتوضيح المخاطر المرتبطة بها، خاصة من النواحي الشرعية، يتم توضيح الإطار العام وتقديم البدائل الكفيلة بضمان كفاءة إدارة السيولة في القطاع المصرفي الإسلامي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مجال إدارة السيولة وسوق النقد بين المصارف الإسلامية بحاجة ماسة إلى الابتكار، مما يقتضي تضافر جهود علماء الشريعة والخبراء الاقتصاديين والباحثين وطلبة الدراسات العليا. توصي الدراسة بضرورة انتهاز سياسة الابتكار والتجديد لتقديم الأفضل في مجال الخدمات والمنتجات المصرفية، بإنشاء إدارات خاصة بالهندسة المالية على مستوى المصارف الإسلامية.

دراسة (عساف، 2015) والتي هدفت إلى التعرف إلى واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى المتغيرات: (المؤهل العملي - والجنس - و سنوات الخدمة) ، ومن ثم وضع استراتيجية لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي بتطبيق استبانة مكونة من (50) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (الموارد وقدرات المؤسسة ، والجودة والابتكار والتميز، والتعليم المنظمي والتحسين المستمر، والتكيف واستدامة الإبداع) وذلك على عينة مكونة من (154) من العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لآراء أفراد العينة حول واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وذلك لحملة

الدراسات العليا، وسنوات الخدمة لصالح السنوات أكثر من 10، ومتغير الجنس وذلك لصالح الذكور في الدرجة الكلية للاستبانة ، ما عدا في المجال الثالث : (التعليم المنظمي والتحسين المستمر). وفي ضوء النتائج وضعت استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي ، والتي تكونت من: (المنطلقات، والمتطلبات، والخطوات الإجرائية) ، وأوصى الباحث باعتماد تخطيط السيناريو المستقبلي للمؤسسات لتحقيق الفاعلية ويكشف الآراء و الاتجاهات والميول المستقبلية نحو الإبداع، وضرورة التركيز عند إدارة الموارد البشرية على المخاطر بأثرها الإيجابي التي تحد من قدرة المؤسسة على استدامة الميزة التنافسية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Kerron، 2023) والتي هدفت إلى مراجعة منهجية للأدبيات لإدارة الابتكار وإدارة المخاطر. جمعت مراجعة الأدبيات هذه بياناتها الثانوية من مصادر مختلفة ذات صلة بالموضوعين الرئيسيين لإدارة الابتكار وإدارة المخاطر. أحد هذه المصادر هو قاعدة بيانات Deep Dyve Journal. مصدر ثانوي آخر هو تقارير الرئيس التنفيذي لشركة IBM التي تركز على الآلاف من الرؤساء التنفيذيين، الذين تمت مقابلتهم كجزء من دراسة نصف سنوية. ستقتبس هذه الورقة أيضاً من دراسة IBM العالمية الأكبر لمجموعة C-suite والتي تتضمن مدخلات من متخصصين في C-suite من مائة واثنين وعشرين (122) دولة. بشكل منهجي، قامت الورقة بتجميع المعرفة من بعض المواضيع المتجاورة لدعم هذين الموضوعين (الابتكار وإدارة المخاطر) واختارت طريقة للمراجعة لإجراء تقييم نقدي لبعض الأبحاث السابقة ذات الصلة بهدف الورقة المتمثل في دراسة التعقيد في مخاطر الابتكار الإدارية في الأعمال المصرفية.

دراسة (Svitlana et al., 2021) والتي هدفت إلى تحسين أساليب إدارة مخاطر الابتكار لزيادة الاستقرار التشغيلي للمؤسسات المالية في أوكرانيا. ومن خلال تعميم الممارسات الدولية، تم تصنيف أنواع مخاطر الابتكار، وتحديد تأثيرها على أنشطة المؤسسات المالية والمستهلكين. يتم لفت الانتباه إلى تعزيز الرقابة على تأثير المخاطر التشغيلية والتنظيمية، بناءً على الأحكام النظرية المهمة الواردة في وثائق مجموعة البنك الدولي، وبنك التسويات الدولية، ولجنة بازل للإشراف على البنوك (BCBS)، ومجلس الاستقرار المالي. يُقترح مخطط تنظيمي للتفاعل بين مؤسسة مالية وشركة تكنولوجيا معلومات لإبرام "عقود ذكية" بناءً على استخدام الخدمة السحابية وتقنية blockchain. يقترح المؤلفون طرقاً إضافية للحماية التأمينية والتعويض عن الخسائر الناجمة عن تنفيذ مخاطر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والابتكار على أساس إنشاء صندوق التأمين ضد المخاطر الجماعية للمؤسسات المالية؛ تقديم طرق لحساب الأجزاء المتغيرة والثابتة من المساهمة في صندوق التأمين لمجموعات معينة من المؤسسات المالية. وخلص إلى أنه للحفاظ على الاستقرار التشغيلي المناسب للمؤسسات المالية في أوكرانيا، من الضروري إدخال طرق تعويض جماعي إضافية لمخاطر الابتكار وتعزيز التهديدات السيبرانية.

دراسة (Liudmila et al., 2015) والتي هدفت إلى التعرف على إدارة المخاطر في مشاريع الابتكار في سياق العولمة حيث تناولت الدراسة تطبيق طريقة تحسين النظام عند بناء نموذج إدارة المخاطر لمشاريع الابتكار في سياق العولمة. تتضمن الحداثة العلمية تطوير طريقة ونموذج لحساب القيم الحدية للعوامل، والتي تصل بالقيمة المستهدفة للمعيار المقابل لكفاءة مشروع الابتكار إلى الحد الحرج عند حل المشكلات المباشرة والعكسية. ونتيجة لذلك، قام المؤلفون ببناء

نموذج لمنطقة استدامة مشروع الابتكار في سياق العولمة، باستخدام برنامج MATHCAT (نظام الجبر الحاسوبي من فئة التصميم بمساعدة الكمبيوتر، الذي يركز على إعداد المستندات التفاعلية مع الحسابات والتتبع البصري). توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مشروع الابتكار هو نظام ديناميكي معقد.

دراسة (ESTHER, 2012) والتي هدفت إلى تحديد تأثير الابتكارات المالية على إدارة المخاطر في البنوك التجارية في كينيا. تم جمع البيانات الثانوية من دليل المخاطر وتقارير المنتجات المالية والتقارير المالية المدققة لـ 18 بنكًا تجاريًا تم اختيارها لتمثيل 43 بنكًا تجاريًا في كينيا. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال تحليل الارتباط، وتم استخدام تقنيات تحليل الانحدار والارتباط الذاتي لتحليل البيانات. وعرضت النتائج في الجداول والرسوم البيانية. أشارت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن إجمالي الحسابات الجارية الجديدة، وإجمالي حسابات التوفير الجديدة، ومكاتب الائتمان المرجعية، ونظام التداول الآلي في البورصة، كان لها علاقة ارتباط إيجابية مع الإطار العام لإدارة المخاطر للبنوك التجارية. ومن ناحية أخرى، كان للخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول وإجمالي التسويات في الوقت الحقيقي علاقة سلبية مع إطار إدارة المخاطر.

التعليق على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الأدبيات السابقة، فقد تميزت هذه الدراسة من حيث:

1-هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى أثر إدارة الابتكار على أداء وتطوير إدارة المخاطر المؤسسية في مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية، وتتميز هذه الدراسة عن غيرها من بعض الدراسات السابقة الأخرى أن معظم الدراسات السابقة ركزت إما على تحديد أثر إدارة الابتكار على الميزة التنافسية أو ريادة الأعمال كدراسة (عساف، 2015) ودراسة (عرقاوي وآخرون، 2020).

هذا بشكل عام أما بالنسبة للمملكة العربية السعودية، فلا توجد دراسة مماثلة لموضوع هذه الدراسة حيث تناولت معظم الدراسات السابقة موضوع إدارة الابتكارات المالية في الصناعة المصرفية والمخاطر المتوقعة ولم تبحث عن مدى تأثير إدارة الابتكار على أداء وتطوير إدارة المخاطر المؤسسية.

2-تم تطبيق الدراسة الحالية على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية وذلك من خلال التنسيق مع كافة الأطراف ذات الصلة.

3-تعد بيئة الدراسة بيئة عربية خليجية لها طابعها الخاص وبيئتها المميزة وثقافتها المغايرة عن باقي الدول التي تم تطبيق العديد من الدراسات عليها، وخاصة أنه لم يتم دراسة إدارة الابتكار على أداء وتطوير إدارة المخاطر المؤسسية في المصارف الخليجية والعربية من قبل على حد علم الباحث.

الفصل الثالث

المنهجية

يعتمد الجانب النظري على الأساليب الوصفية والتحليلية لدراسة المشكلة واختبار صحة الفرضيات وفهم الموضوع وتنظيمه، ويعتمد الجانب العملي على أدوات الاستبيان، التي تستهدف مصرف الراجحي في المملكة العربية السعودية. وتم اختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS تم استخدام مجموعة من المصادر المتعلقة بالدراسة، المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمقالات والمذكرات الجامعية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، والمصادر الأولية المتمثلة في المعلومات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع موظفين مصرف الراجحي في المملكة العربية السعودية.

عينة البحث

تم اختيار عينه عشوائية مكونه من (53) موظف من موظفي مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية من مختلف الاعمار ومختلف مستويات الخبرة.

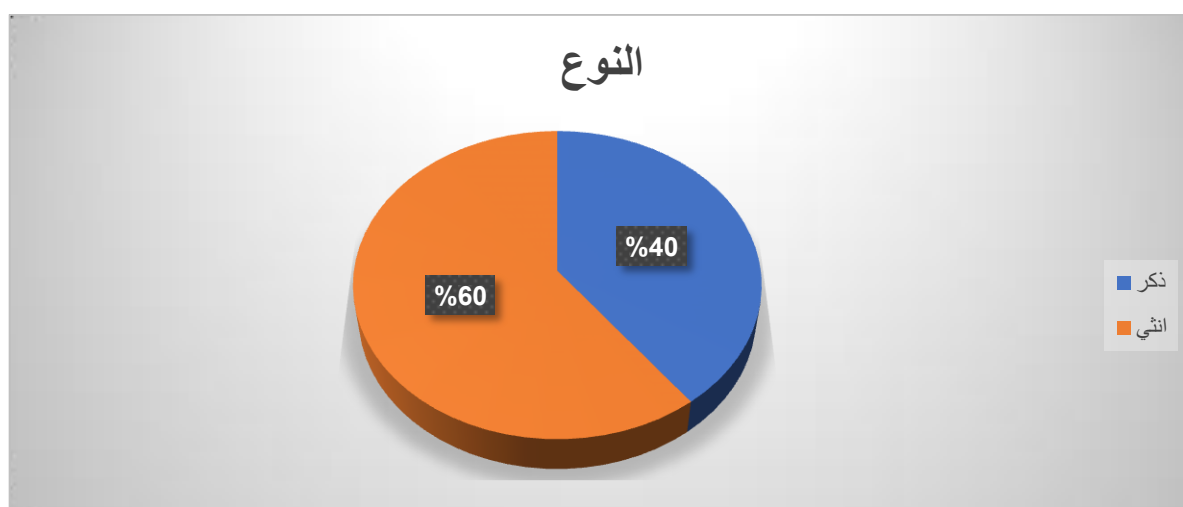
توزيع خصائص العينة حسب النوع

جدول (1) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير النوع

الفئة النوع	العدد	النسبة
ذكر	21	39.6
انثى	32	60.4
المجموع	53	100.0

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

شكل رقم (1) توزيع عينة البحث حسب النوع



نلاحظ من الجدول والشكل السابق مايلي:

أن الدراسة التي أجريت على عينة الأفراد من الجنس كانت بنسبة 40% للذكور بينما 60% للإناث وكانت نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور.

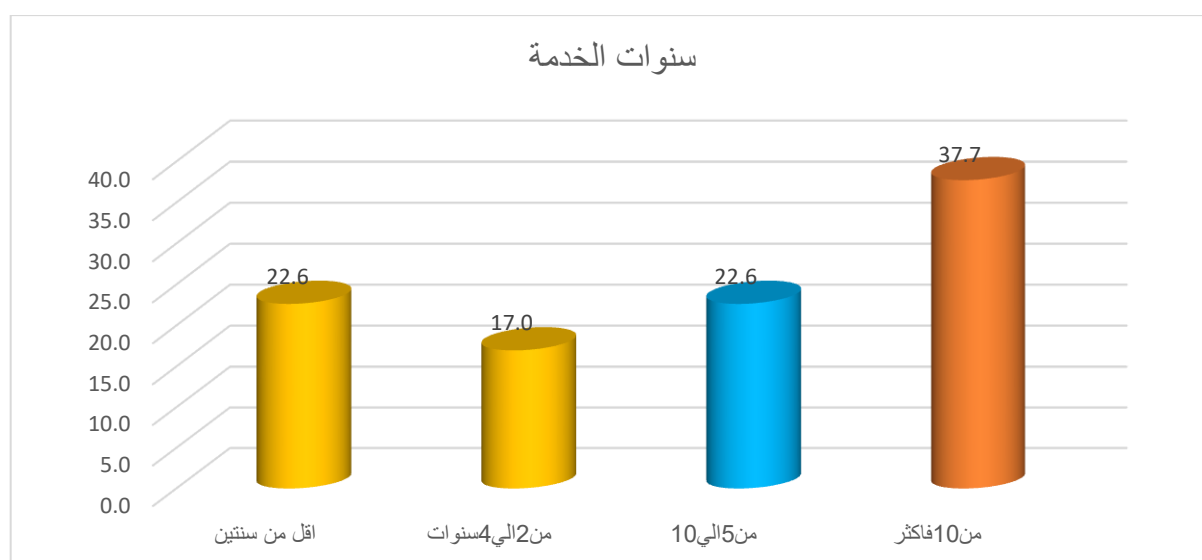
- توزيع العينة بالنسبة لسنوات الخدمة

جدول (2) توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة
أقل من سنتين	12	22.6
2-4 سنوات	9	17.0
5-10	12	22.6
10 سنة فأكثر	20	37.7
المجموع	53	100.0

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

شكل رقم (2) توزيع عينة البحث حسب سنوات الخدمة



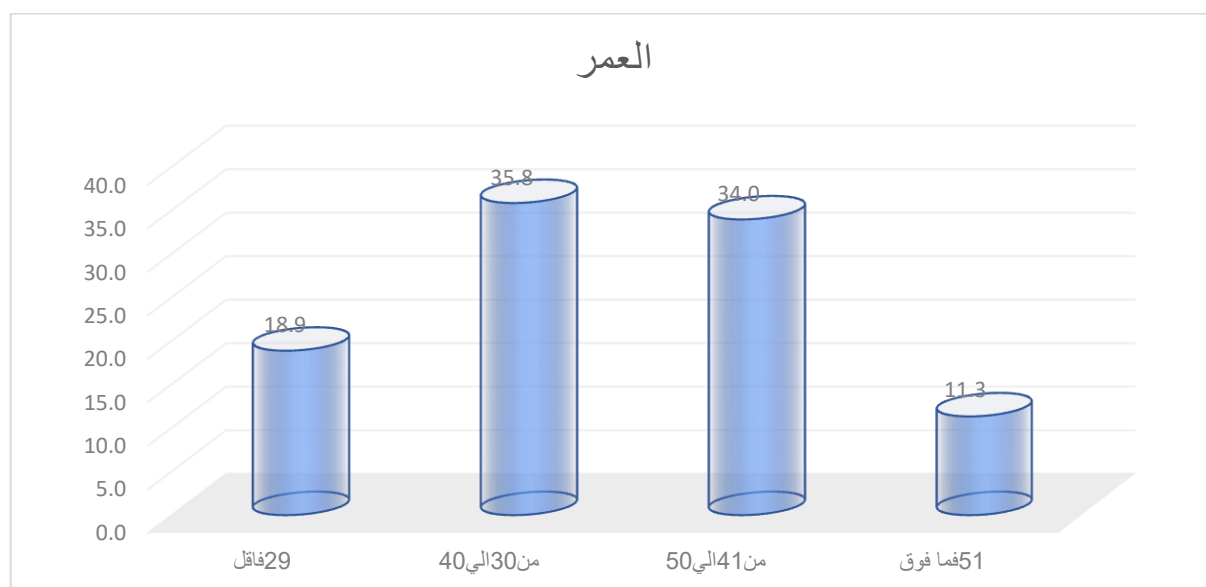
- ان الدراسة التي اجريت على عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة كانت اعلى نسبة لسنوات الخدمة من 10 فأكثر بنسبة 37% ، ثم يليها سنوات الخدمة من 5 الى 10 سنه و ايضا اقل من سنتين بنسبة 22%، ثم يليها من 2 الى 4 سنوات بنسبة 17%.

- توزيع العينة بالنسبة لمتغير العمر

جدول (3) توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة
29 سنة فأقل	10	18.9
40-30	19	35.8
50-41	18	34.0
51 فما فوق	6	11.3
المجموع	53	100.0

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.



شكل رقم (3) توزيع عينة البحث حسب متغير العمر

نلاحظ من الجدول والشكل السابق مايلي:

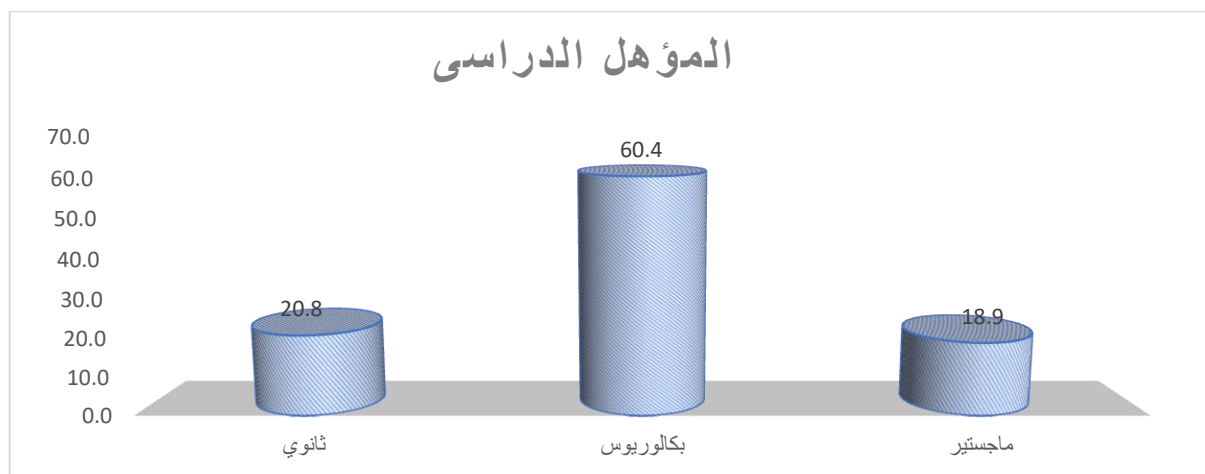
أن الدراسة التي أجريت على عينة الأفراد للعمر كانت اعلى نسبة 35% للذين اعمارهم ما بين 30-40 سنة ، ثم يلها 34% للذين اعمارهم من 41-50 ، ثم يلها 18% للبالغين اعمارهم اقل من 29 سنة ، ثم يلها 11% للبالغين اعمارهم 51 سنة فاكثر.

- توزيع العينة بالنسبة لمتغير المؤهل

جدول (4) توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل

المؤهل	العدد	النسبة
ثانوي	11	20.8
بكالوريوس	32	60.4
ماجستير	10	18.9
المجموع	53	100.0

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.



شكل رقم (4) توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل

نلاحظ من الجدول والشكل السابق مايلي:

أن الدراسة التي أجريت على عينة الأفراد للمؤهل الدراسي كانت اعلى نسب 60% للحاصلين على بكالوريوس ثم يلها نسبة 20% ثانوي ، ثم يلها نسبة 18% للحاصلين على ماجستير .

■ اختبار صلاحية وإعتمادية الأداء المستخدمة في قياس نتائج البحث:-

لتحديد درجة صلاحية ومدي الإعتماد على الأداة المستخدمة في قياس استجابات مفردات العينة، قام الباحث باستخدام كل من معامل الاتساق الداخلي **Internal consistency** وقياس درجة مصداقية النتائج المحققة لكل بند من بنود الاستقصاء، والذي يعتمد في المقام الأول على معامل الارتباط، وبالتالي فمن الضروري أن يكون المعيار الأساسي هو اختبار لمعنوية معامل الارتباط، ومعامل ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha (α)** لقياس ثبات فقرات وأبعاد الإستقصاء.

أولاً: الصدق الداخلي لمحاور الدراسة :

قام الباحث بعمل تحليل الارتباط بين عبارات كل محور مع درجة المحور نفسه لقياس الصدق الداخلي لكل عبارة وكانت النتائج كما يلي:

● الصدق الداخلي لمحاور إدارة الابتكار

نتائج تحليل الارتباط الخاصة بعناصر محور إدارة الابتكار كما في الجدول التالي

جدول (6) معاملات الارتباط لعناصر محاور إدارة الابتكار

م	العبارات	معامل الارتباط	معنوية (دلالة) الارتباط
1	يساعد الهيكل التنظيمي للبنك على الابتكار	.366**	0.007
2	توجد بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار	.530**	0.000
3	يسمح البنك بدراسة الأفكار المتنوعة المقدمة من العاملين	.499**	0.000
4	يقوم البنك بالتخطيط لأجل الحد من المخاطر التي يمكن أن تواجهه في المستقبل	.339*	0.013
5	يوظف البنك التكنولوجيا ويستثمرها مدركاً أهمية الترابط بين نجاحه وتوجهه الابتكاري	.334*	0.014
6	تقدم إدارة البنك حوافز مادية ومعنوية للموظفين المبتكرين	.301*	0.029

7	يتوفر لدى البنك نظام برمجي متخصص لأجل حماية أمن المعلومات	0.089	0.525
8	تستعمل إدارة البنك براءات الاختراع من أجل حماية إبداعاتها التكنولوجية المقدمة في الخدمة	-0.003	0.982
9	يقوم البنك بتطوير متطلبات أمن المعلومات بشكل دوري ومستمر.	-0.101	0.474
10	يوجد تدريب للعاملين على الابتكار	**0.482	0.000

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

أكدت نتائج الجدول السابق على :

صلاحية جميع العناصر الخاصة لمحور ابتكار حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين

(0.482:0.1) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0.01

ومن نتائج الجدول أعلاه يتبين ان جميع العناصر صالحة لقياس محور ابتكار ، بمعنى أن هذه القائمة صادقة

فيما صممت من أجل قياسه.

- الصدق الداخلي لبعده التخطيطي

نتائج تحليل الارتباط الخاصة بعد التخطيط من محور إدارة المخاطر المؤسسة كما في الجدول التالي:

جدول (7) معاملات الارتباط لعناصر بعد التخطيط

م	العبارات	معامل الارتباط	معنوية (دلالة) الارتباط
1	يساهم التخطيط لإدارة المخاطر في ترشيد القرارات المرتبطة بمنح الائتمان	.564**	0.000
2	يساعد التخطيط بالحد من المخاطر التي يواجهها البنك	.517**	0.000
3	يتوفر لدى البنك قسم متخصص بالتخطيط لإدارة المخاطر	.529**	0.000
4	يستقطب البنك أشخاص من ذوي خبرة وكفاءة علمية	.573**	0.000

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوي معنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

أكدت نتائج الجدول السابق على :

- صلاحية جميع العناصر الخاصة لبعء التخطيط حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي

تراوحت بين (0.517:0.573) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي 0.01

ومن نتائج الجدول أعلاه يتبين ان جميع العناصر صالحة لقياس لبعء التخطيط ، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه.

- الصديق الداخلي لبعء التنظيم

نتائج تحليل الارتباط الخاصة بعناصر بعد التنظيم كما في الجدول التالي:

جدول (8) معاملات الارتباط لعناصر بعد التنظيم

م	العبارات	معامل الارتباط	معنوية (دلالة) الارتباط
1	يقوم التنظيم الجيد في البنك بتسهيل انسياب المعلومات ما بين أقسام البنك المختلفة	.584**	0.000
2	يشجع البنك التنظيم ما بين العاملين والأقسام المالية المختلفة	.533**	0.000
3	يساعد التنظيم الجيد على اتخاذ القرارات الرشيدة المرتبطة بإدارة المخاطر	.634**	0.000

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوي معنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS .

أكدت نتائج الجدول السابق على :

- صلاحية جميع العناصر الخاصة لبعء التنظيم حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.533:0.634) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي 0.01 ومن نتائج الجدول أعلاه يتبين ان جميع العناصر صالحة لقياس لبعء التنظيم ، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياس.

- الصديق الداخلي لبعء القيادة

نتائج تحليل الارتباط الخاصة بعناصر بعد القيادة كما في الجدول التالي:

جدول (9) معاملات الارتباط لعناصر بعد القيادة

م	العبارات	معامل الارتباط	معنوية (دلالة) الارتباط
1	يقوم البنك بترشيد قرارات إدارة المخاطر مدراء ذوي خبرة ومتخصصين	.813**	0.000
2	تستقطب إدارة البنك قياديين ذوي كفاءة علمية وخبرة	.503**	0.000
3	يتوفر لدى مدراء البنوك مهارات قيادية مختلفة تؤهلهم على القيام باتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة المخاطر.	.484**	0.000

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوي معنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS .

أكدت نتائج الجدول السابق على :

– صلاحية جميع العناصر الخاصة لبعء القيادة حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي

تراوحت بين (0.484: 0.813) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي 0.01

ومن نتائج الجدول أعلاه يتبين ان جميع العناصر صالحة لقياس بعد القيادة ، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياس.

– الصدق الداخلي لبعء السيطرة

نتائج تحليل الارتباط الخاصة بعناصر بعد السيطرة كما في الجدول التالي:

جدول (10) معاملات الارتباط لعناصر بعد السيطرة

م	العبارات	معامل الارتباط	معنوية (دلالة) الارتباط
1	تقوم إدارة البنك بتوجيه الأداء المتحقق مقابل الأهداف المنشودة.	.513**	0.000
2	تقوم إدارة البنك بتصحيح الأداء بحال كان خاطئ	.569**	0.000
3	تقوم إدارة البنك بالتأكد من تحقيق أهدافها الفعلية والأهداف المراد تحقيقها	.688**	0.000
4	يقوم البنك بتقييم الأداء الفعلي فيما يتعلق بإدارة المخاطر	.622**	0.000
5	يوصي البنك بجموعة من الإجراءات والسياسات التصحيحية في حال وجود انحرافات لأجل تحسين إدارة المخاطر.	.541**	0.000

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوي معنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS .

أكدت نتائج الجدول السابق على :

- صلاحية جميع العناصر الخاصة لبعء السيطرة حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.513: 0.688) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي 0.01 ومن نتائج الجدول أعلاه يتبين ان جميع العناصر صالحة لقياس بعد السيطرة ، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياس.

ثانياً: معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات لمحاو الدراسة:

قام الباحث بقياس ثبات متغيرات ومحاو الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (α) Cronbach's Alpha وكانت

النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (11) معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات ومحاور الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	متغيرات وأبعاد الدراسة
0.774	10	المحور الأول إدارة الابتكار
0.812	4	البعد الأول التخطيط
0.807	3	البعد الثاني التنظيم
0.819	3	البعد الثالث القيادة
0.885	5	البعد الرابع السيطرة
0.943	25	المقياس ككل

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS .

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من 60% لجميع محاور الدراسة، بالإضافة الى ان معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل أكبر من 80%، حيث جاء يساوي (0.943) وعلى ذلك يُمكن الإعتماد عليها في قياس محاور الدراسة.

وهذا يؤكد على ان الاستبيان يقيس ما بني من أجله وان جميع البنود والمحاور واضحة للمبحوثين وليس فيها غموض ولو قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان مرة ثانية على نفس العينة ستعطي نفس النتائج تقريبا.

الاساليب الاحصائية

1. معامل الاتساق الداخلي Internal consistency.
2. الإحصاءات الوصفية Descriptive statistics للبيانات من خلال حساب بعض المقاييس مثل الوسط الحسابي Mean والانحراف المعياري Standard Deviation وكذلك الجداول التكرارية والنسب المئوية وذلك لتحديد سمات اتجاهات استجابات مفردات العينة.
3. معامل الارتباط لسبيرمان Spearman Correlation Coefficient لقياس قوة واتجاه العلاقة بين عناصر وابعاد الدراسة.
4. الانحدار الخطي البسيط لتحقيق من فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ، ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات افراد الدراسة عن عبارات

الاستبيان ، وذلك من خلال الاجابة عن تساؤلات الدراسة وفرضيات الدراسة على النحو التالي:

اولا: الاجابة على اسئلة الدراسة وتتضمن مايلي:

السؤال الاول والذي ينص على " هل يوجد أثر لإدارة الابتكار على بُعد التخطيط لإدارة المخاطر المؤسسية من

وجهة نظر العاملين بمصرف الراجحي؟

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب؛ للتعرف على أثر لإدارة الابتكار على بُعد التخطيط لإدارة المخاطر المؤسسية من وجهة نظر العاملين بمصرف الراجحي والدرجة الكلية، وتوضح الجداول التالية ذلك:

– جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التخطيط

م.	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يساهم التخطيط لإدارة المخاطر في ترشيد القرارات المرتبطة بمنح الائتمان	2.7358	1.42978	72%	2
2	يساعد التخطيط بالحد من المخاطر التي يواجهها البنك	2.5472	1.42189	65%	4
3	يتوفر لدى البنك قسم متخصص بالتخطيط لإدارة المخاطر	2.7358	1.36087	77%	1
4	يستقطب البنك أشخاص من ذوي خبرة وكفاءة علمية	2.5849	1.37888	70%	3
	جميع الفقرات	2.942	1.654	80%	

– جدول يوضح (12) أن الوزن النسبي لبعد التخطيط بلغ (91%) بدرجة تقدير عالية .

– وأن هناك موافقةً بدرجة عالية من أفراد العينة على لإدارة الابتكار على بُعد التخطيط لإدارة المخاطر

المؤسسية من وجهة نظر العاملين بمصرف الراجحي ، ويتضح أن الوسط الحسابي (2.94)، وبذلك يكون

الوزن النسبي 80%، وتعد هذه النسبة قوية.

– وظهرت النتائج ان الوزن النسبي (77%) بدرجة عالية في المرتبة الاولى من حيث الترتيب "

يتوفر لدى البنك قسم متخصص بالتخطيط لإدارة المخاطر..، ثم يأتي بعد ذلك .

– الوزن النسبي (72%) بدرجة عالية في المرتبة الثانية " يساهم التخطيط لإدارة المخاطر في

ترشيد القرارات المرتبطة بمنح الائتمان

– ثم يأتي بعد ذلك الوزن النسبي (70%) بدرجة عالية في المرتبة الثالثة الفقرة "من حيث الترتيب

"يستقطب البنك أشخاص من ذوي خبرة وكفاءة علمية " ،

– ثم يأتي بعد ذلك ، الوزن النسبي (65%) بدرجة عالية في المرتبة الرابعة " يساعد التخطيط بالحد من المخاطر التي يواجهها البنك"

السؤال الثاني والذي ينص على " هل يوجد أثر لإدارة الابتكار على بُعد التنظيم لإدارة المخاطر المؤسسية من وجهة نظر العاملين بمصرف الراجحي؟

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب؛ للتعرف على أثر لإدارة الابتكار على بُعد التنظيم لإدارة المخاطر المؤسسية من وجهة نظر العاملين بمصرف الراجحي والدرجة الكلية، وتوضح الجداول التالية ذلك:

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التنظيم

م.	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يقوم التنظيم الجيد في البنك بتسهيل انسياب المعلومات ما بين أقسام البنك المختلفة	2.5472	1.38072	87%	1
2	يشجع البنك التنظيم ما بين العاملين والأقسام المالية المختلفة	2.7547	1.31421	75%	3
3	يساعد التنظيم الجيد على اتخاذ القرارات الرشيدة المرتبطة بإدارة المخاطر	2.7358	1.37493	81%	2
	جميع الفقرات	2.963	1.842	88%	

– جدول يوضح (13) أن الوزن النسبي لبعد التنظيم بلغ (88%) بدرجة تقدير عالية .

– وأن هناك موافقةً بدرجة عالية من أفراد العينة على لبعد التنظيم لإدارة المخاطر المؤسسية من وجهة

نظر العاملين بمصرف الراجحي ، ويتضح أن الوسط الحسابي (2.96)، وبذلك يكون الوزن

النسبي (88%)، وتعد هذه النسبة قوية لبعد التنظيم

- الوزن النسبي (87%) بدرجة عالية في المرتبة الاولى " من حيث الترتيب " يقوم التنظيم الجيد في البنك بتسهيل انسياب المعلومات ما بين أقسام البنك المختلفة "،
- ثم يأتي بعد ذلك الوزن النسبي (81%) بدرجة عالية في المرتبة الثانية " من حيث الترتيب " يساعد التنظيم الجيد على اتخاذ القرارات الرشيدة المرتبطة بإدارة المخاطر "
- ثم يأتي بعد ذلك ، الوزن النسبي (75%) بدرجة عالية في المرتبة الثالثة للفقرة " يشجع البنك التنظيم ما بين العاملين والأقسام المالية المختلفة ".

السؤال الثالث والذي ينص على "هل يوجد أثر لإدارة الابتكار على بُعد القيادة لإدارة المخاطر المؤسسية من وجهة

نظر العاملين بمصرف الراجحي؟

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب؛ للتعرف على أثر لإدارة الابتكار على بُعد القيادة لإدارة المخاطر المؤسسية من وجهة نظر العاملين بمصرف الراجحي؟ والدرجة الكلية، وتوضح الجداول التالية ذلك:

– جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد القيادة

م.	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يقوم البنك بترشيح قرارات إدارة المخاطر مدراء ذوي خبرة ومتخصصين	2.9623	1.38623	80%	1
2	تستقطب إدارة البنك قياديين ذوي كفاءة علمية وخبرة	2.7547	1.35740	75%	3
3	يتوفر لدى مدراء البنوك مهارات قيادية مختلفة تؤهلهم على القيام باتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة المخاطر.	2.8302	1.34072	77%	2
	جميع الفقرات	2.950	1.842	81%	

– جدول يوضح (12) أن الوزن النسبي لبعد القيادة لإدارة المخاطر المؤسسية من وجهة نظر العاملين بمصرف

الراجحي حيث بلغ (81%) بدرجة تقدير عالية .

– وأن هناك موافقةً بدرجة عالية من أفراد العينة على بُعد القيادة ، ويتضح أن الوسط الحسابي (2.95)،

وبذلك يكون الوزن النسبي (1.842) %، وتعد هذه النسبة قوية لبعد القيادة

– وظهرت النتائج ان الوزن النسبي (80%) بدرجة عالية في المرتبة الاولى من حيث الترتيب "

يقوم البنك بترشيح قرارات إدارة المخاطر مدراء ذوي خبرة ومتخصصين ، ثم يأتي بعد ذلك .

– الوزن النسبي (77%) بدرجة عالية في المرتبة الثانية " يتوفر لدى مدراء البنوك مهارات قيادية

مختلفة تؤهلهم على القيام باتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة المخاطر."،

– ثم يأتي بعد ذلك الوزن النسبي (75%) بدرجة عالية في المرتبة الثالثة الفقرة " من حيث الترتيب

" تستقطب إدارة البنك قياديين ذوي كفاءة علمية وخبرة " ،

السؤال الرابع والتي تنص على " هل يوجد أثر لإدارة الابتكار على بُعد السطيرة لإدارة المخاطر المؤسسية من وجهة

نظر العاملين بمصرف الراجحي ؟

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب؛ للتعرف على أثر لإدارة الابتكار على بُعد السطيرة لإدارة المخاطر المؤسسية من وجهة نظر العاملين بمصرف الراجحي؟ والدرجة الكلية، وتوضح الجداول التالية ذلك:

– جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء السيطرة

م.	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تقوم إدارة البنك بتوجيه الأداء المتحقق مقابل الأهداف المنشودة.	2.6981	1.38098	65%	4
2	تقوم إدارة البنك بتصحيح الأداء بحال كان خاطئ	2.7925	1.34962	77%	1
3	تقوم إدارة البنك بالتأكد من تحقيق أهدافها الفعلية والأهداف المراد تحقيقها	2.6415	1.40184	72%	2
4	يقوم البنك بتقييم الأداء الفعلي فيما يتعلق بإدارة المخاطر	2.8868	1.33964	70%	3
5	يوصي البنك بجموعة من الإجراءات والسياسات التصحيحية في حال وجود انحرافات لأجل تحسين إدارة المخاطر.	2.7547	1.41293	60%	5
	جميع الفقرات	2.475	1.851	80%	

– جدول يوضح (15) أن الوزن النسبي لبعء السيطرة حيث لإدارة المخاطر المؤسسية من وجهة نظر العاملين بمصرف الراجحي بلغ (80%) بدرجة تقدير عالية .

– وأن هناك موافقةً بدرجة عالية من أفراد العينة على بعد السيطرة ، ويتضح أن الوسط

الحسابي (2.45)، وبذلك يكون الوزن النسبي (80%)، وتعد هذه النسبة قوية لبعء السيطرة

- وظهرت النتائج ان الوزن النسبي (77%) بدرجة عالية في المرتبة الاولى من حيث الترتيب " تقوم إدارة البنك بتصحيح الأداء بحال كان خاطئ ، ثم يأتي بعد ذلك .
- الوزن النسبي (72%) بدرجة عالية في المرتبة الثانية " تقوم إدارة البنك بالتأكد من تحقيق أهدافها الفعلية والأهداف المراد تحقيقها " ،
- ثم يأتي بعد ذلك الوزن النسبي (70%) بدرجة عالية في المرتبة الثالثة الفقرة " يقوم البنك بتقييم الأداء الفعلي فيما يتعلق بإدارة المخاطر
- ثم يأتي بعد ذلك ، الوزن النسبي (65%) بدرجة عالية في المرتبة الرابعة للفقرة "من حيث الترتيب " تقوم إدارة البنك بتوجيه الأداء المتحقق مقابل الأهداف المنشودة " .
- ثم يأتي بعد ذلك ، الوزن النسبي (60%) بدرجة متوسطة في المرتبة الخامسة للفقرة " يوصي البنك بجموعة من الإجراءات والسياسات التصحيحية في حال وجود انحرافات لأجل تحسين إدارة المخاطر ،

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

الفرضية الاولى وتنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الابتكار على

تخطيط إدارة المخاطر المؤسسية من وجهة نظر العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل: (إدارة الابتكار) على المتغير التابع إبعاد إدارة المخاطر (التخطيط) وقد تبين التالي:

يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة الانحدار البسيط المتعدد أن مستوى إدارة المخاطر وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية، وذات دلالة إحصائية إدارة الابتكار

جدول (16): يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط (المتغير التابع: إدارة تخطيط المخاطر)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية	قيمة T	القيمة الاحتمالية sig.	مستوى الدلالة عند (0.05)
المتغير الثابت	-0.263	0.348		-0.756	0.453	دال
إدارة الابتكار	1.089	0.125	0.774	8.721	0.000	دال
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F	76.061			القيمة الاحتمالية	0.000	
قيمة معامل التفسير المعدل R^2	0.591			القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير	0.000	

يتضح من الجدول السابق أنه:

للوقوف على مستوى تأثير مراحل إدارة الابتكار كما موضح في الجدول على إدارة المخاطر بعد التخطيط ، استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط ويمكن استنتاج ما يلي:

■ بين نموذج الانحدار الخطي البسيط أن بعد التخطيط ، وهو يمثل بعد المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية، وذات دلالة إحصائية على إدارة الابتكار

■ أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بلغ (0.774)، بينما بلغ معامل التحديد المعدل (0.59)، وهذا يعني أن (59%) من التغيير في إدارة الابتكار يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة، والباقي (41%) يعود للعوامل الأخرى التي تؤثر على المتغير التابع إدارة المخاطر بعد (التخطيط)، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة .

معادلة التأثير:

إدارة تخطيط المخاطر = $-0.263 + 1.089$ (إدارة الابتكار)

الفرضية الثانية وتنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الابتكار على تنظيم إدارة المخاطر المؤسسية من وجهة نظر العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية. ؟

- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل (إدارة الابتكار

(على بعد المتغير التابع (التنظيم) وقد تبين التالي يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة الانحدار

الخطى البسيط أن مستوى ادارة تنظيم المخاطر ، وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية، وذات دلالة

إحصائية ادارة الابتكار

جدول (17): يوضح تحليل الانحدار الخطى البسيط (المتغير التابع: ادارة تنظيم المخاطر)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية	قيمة T	القيمة الاحتمالية sig.	مستوى الدلالة عند (0.05)
المتغير الثابت	0.028	0.414		0.069	0.946	غير دال
ادارة الابتكار	0.991	0.148	0.683	6.674	0.000	دال
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F	44.546				القيمة الاحتمالية	0.000
قيمة معامل التفسير المعدل R ²	0.456				القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير	0.000

يتضح من الجدول السابق أنه:

للقوف على مستوى تأثير ادارة الابتكار كما موضح في الجدول على ادارة تنظيم المخاطر ، استخدم الباحث اختبار الانحدار المتعدد ويمكن استنتاج ما يلي:

- بين نموذج الانحدار الخطى البسيط أن ادارة تنظيم المخاطر ، وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية، وذات دلالة إحصائية بالمتغير المستقل ادارة الابتكار
- أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بلغ (0.638)، بينما بلغ معامل التحديد المعدل (0.546)، وهذا يعني أن (54%) من التغيير في ادارة الابتكار يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة، والباقي (46%) يعود للعوامل الأخرى التي تؤثر على المتغير التابع ادارة تنظيم المخاطر ، وبالتالي نقبل الفرضية البديله .

معادلة التأثير:

$$\text{ادارة تنظيم المخاطر} = 0.991 + 0.028 (\text{ادارة التخطيط})$$

- الفرضية الثالثة وتنص لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الابتكار على قيادة

إدارة المخاطر المؤسسية من وجهة نظر العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية. ؟.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطى البسيط لقياس أثر المتغير المستقل: (ادارة الابتكار) على بعد قيادة ادارة وقد تبين التالي

يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة الانحدار الخطى البسيط أن مستوى ادارة القيادة ، وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية، وذات دلالة إحصائية لادارة الابتكار .

جدول (18): يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط (المتغير التابع: قيادة ادارة المخاطر)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية	قيمة T	القيمة الاحتمالية sig.	مستوى الدلالة عند (0.05)
المتغير الثابت	0.164	0.419		0.391	0.697	غير دال
ادارة الابتكار	1.004	0.150	0.683	6.684	0.000	دال
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F	44.676			القيمة الاحتمالية	0.000	
قيمة معامل التفسير المعدل R ²	0.456			القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير	0.000	

يتضح من الجدول السابق أنه:

للقوف على مستوى تأثير ادارة الابتكار كما موضح في الجدول على قيادة ادارة المخاطر ، استخدم الباحث اختبار الانحدار البسيط ويمكن استنتاج ما يلي:

- بين نموذج الانحدار الخطي البسيط أن قيادة ادارة المخاطر ، وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية، وذات دلالة إحصائية لادارة الابتكار
 - أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بلغ (0.638)، بينما بلغ معامل التحديد المعدل (0.456)، وهذا يعني أن (45%) من التغير في ادارة الابتكار يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة، والباقي (55%) يعود للعوامل الأخرى التي تؤثر على المتغير التابع قيادة ادارة المخاطر، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة .
- معادلة التأثير:

$$\text{قيادة ادارة المخاطر} = 1.004 + 0.164 (\text{ادارة الابتكار})$$

الفرضية الرابعة لا يوجد أثر لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الابتكار على سيطرة إدارة المخاطر المؤسسية من وجهة نظر العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية

- اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل:

(ادارة الابتكار) على بعد (سيطرة ادارة المخاطر) وقد تبين التالي:

يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة الانحدار الخطي البسيط أن مستوى سيطرة ادارة المخاطر ، وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية، وذات دلالة إحصائية لادارة الابتكار

جدول (19): يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط (المتغير التابع:سيطرة ادارة المخاطر)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية	قيمة T	القيمة الاحتمالية sig.	مستوى الدلالة عند (0.05)
المتغير الثابت	-0.079	0.379		-0.209	0.835	غير دال
ادارة الابتكار	1.059	0.136	0.738	7.804	0.000	دال
تحليل التباين ANOVA						

0.000	القيمة الاحتمالية	60.903	قيمة اختبار F
0.000	القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير	0.535	قيمة معامل التفسير المعدل R^2

يتضح من الجدول السابق أنه:

للقوف على مستوى تأثير ادارة الابتكار كما موضح فى الجدول على سيطرة ادارة المخاطر ، استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطى البسيط ويمكن استنتاج ما يلى:

■ بين نموذج الانحدار الخطى البسيط أن سيطرة ادارة المخاطر ، وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية، وذات دلالة إحصائية باادارة الابتكار

■ أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بلغ (0.738)، بينما بلغ معامل التحديد المعدل (0.535)، وهذا يعنى أن (53%) من التغير فى ادارة الابتكار يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة، والباقي (47%) يعود للعوامل الأخرى التى تؤثر على المتغير التابع سيطرة ادارة المخاطر ، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة .

معادلة التأثير:

سيطرة ادارة المخاطر = -0.079 + 1.059 (ادارة الابتكار)

ملخص النتائج

بعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، توصل الباحث إلى نتائج الدراسة التالية:

1- اختبار صلاحية واعتمادية الاداة المستخدمة في قياس نتائج البحث:

- بالنسبة لمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات محاور الدراسة عند قياس ثبات كل محور من محاور الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ أوضحت النتائج أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من 60% لجميع إبعاد الدراسة، بالإضافة الى ان معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل أكبر من 90%، حيث جاء يساوى (0.943)، ومن ثم يمكن الإعتماد على جميع العبارات في قياس محاور الدراسة.
- وهذا يؤكد على ان الاستبيان يقيس ما بني من أجله وان جميع البنود والمحاور واضحة للمبحوثين وليس فيها غموض ولو قام الباحث بتطبيق الاستبيان مرة ثانية على نفس العينة ستعطي نفس النتائج تقريبا .
- بالنسبة للصدق الداخلي للمحور الاول أكدت النتائج على صلاحية جميع العبارات الخاصة بهذا المحور حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.482:0.1) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0.01 وهذا يدل على ان جميع العبارات صالحة لقياس هذا المحور، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه.
- بالنسبة للصدق الداخلي للمحور الثاني أكدت النتائج على صلاحية جميع العبارات الخاصة بهذا المحور حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.517:0.573) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0.01 وهذا يدل على ان جميع العبارات صالحة لقياس هذا المحور، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه.
- بالنسبة للصدق الداخلي للمحور الثالث أكدت النتائج على صلاحية جميع العبارات الخاصة بهذا المحور حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.813: 0.484) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0.01 وهذا يدل على ان جميع العبارات صالحة لقياس هذا المحور، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه.
- بالنسبة للصدق الداخلي للمحور الرابع أكدت النتائج على صلاحية جميع العبارات الخاصة بهذا المحور حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.688: 0.513) وقد جاءت جميعها معنوية

عند مستوي 0.01 وهذا يدل على ان جميع العبارات صالحة لقياس هذا المحور، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه

2- بالنسبة للإحصاءات الوصفية واختبارات الفروض لعبارات أبعاد الدراسة:

أكدت نتائج الاحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري) على موافقة أفراد العينة على اغلبية عبارات لمحاور الدراسة التي تتمثل في (التخطيط، التنظيم، القيادة، السيطرة)

بالنسبة لفرضيات الدراسة

- 1- تشير نتائج الفرض الاول إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لأثر ادارة الابتكار على تخطيط ادارة المخاطر المؤسسية من وجهة نظر العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية وتم قبول الفرض البديل.
- 2- تشير نتائج الفرض الثاني إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لأثر ادارة الابتكار على تنظيم ادارة المخاطر المؤسسية من وجهة نظر العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية وتم قبول الفرض البديل.
- 3- تشير نتائج الفرض الثالث إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لأثر ادارة الابتكار على قيادة ادارة المخاطر المؤسسية من وجهة نظر العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية وتم قبول الفرض البديل.
- 4- تشير نتائج الفرض الرابع إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لأثر ادارة الابتكار على سيطرة ادارة المخاطر المؤسسية من وجهة نظر العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية وتم قبول الفرض البديل.

أبرز النتائج:

- وجود تاثير لإدارة الابتكار على أداء ادارة المخاطر المؤسسية بأبعادها (التخطيط، التنظيم، القيادة، السيطرة) من وجهة نظر العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.
- يقوم مصرف الراجحي بالتخطيط من أجل الحد من المخاطر التي يمكن أن تواجهه في المستقبل.
- يوظف مصرف الراجحي التكنولوجيا ويستثمرها مدركاً أهمية الترابط بين نجاحه وتوجهه الابتكاري.
- يتوفر لدى مصرف الراجحي نظام برمجي متخصص لأجل حماية أمن المعلومات
- يساهم التخطيط لإدارة المخاطر في ترشيد القرارات المرتبطة بمنح الائتمان
- يساعد التخطيط بالحد من المخاطر التي يواجهها البنك
- يساعد التنظيم الجيد على اتخاذ القرارات الرشيدة المرتبطة بإدارة المخاطر

- تستقطب إدارة البنك قياديين ذوي كفاءة علمية وخبرة
- تقوم إدارة البنك بالتأكد من تحقيق أهدافها الفعلية والأهداف المراد تحقيقها

التوصيات:

- ضرورة توافر بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار في المصارف السعودية.
- ضرورة اهتمام البنوك بدراسة الأفكار المتنوعة المقدمة من العاملين.
- ضرورة قيام إدارة البنك بتشجيع الموظفين المبتكرين من خلال تعزيز وزيادة الحوافز المادية والمعنوية.
- ضرورة قيام البنك بتعزيز إجراءات تصحيح الأداء في حالة حدوث أخطاء.
- ضرورة انتهاز سياسة الابتكار والتجديد لتقديم الأفضل في مجال الخدمات والمنتجات المصرفية، بإنشاء إدارات خاصة بالابتكار والابداع على مستوى المصارف السعودية، بحيث تساعد على تقليص التكاليف، لأن التنوع يقلل المخاطر.
- ضرورة التنوع في الاستثمارات حيث أن هذا سيؤدي إلى منتجات مصرفية جديدة تلبي رغبات الزبائن.
- ضرورة الانفتاح أكثر على المجتمع من خلال تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمصارف السعودية مما يولد الاستقرار في المجتمع.

المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع العربية

البسيوني، هيثم محمد عبدالفتاح. (2016). مدى تأثير رأس المال المخاطر على أساليب المحاسبة الابتكارية. أبحاث المؤتمر العلمي الدولي حول: الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، 19 - 29.

الجبوري، عبدالعزيز شويش عبدالحميد؛ و محمود، صابر حمد. (2019). دور بعض أدوات الإبداع المالي في التحوط من المخاطر الائتمانية: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الدولية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 15، ع 45، 137 - 158.

المرشدي، خالد عبدالمحسن صالح. (2012). إدارة الابتكار: نحو تطوير إطار مفاهيمي للقدرة الابتكارية للشركات في تقديم منتجات جديدة وعلاقتها بالأداء السوقي. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع 1، 343 - 359.

الأسدي، محي الدين فهي، وأبو الهيجاء، محمد فوزي. (2022). أثر الذكاء الاصطناعي على إدارة المخاطر المؤسسية في البنوك التجارية الأردنية: الدور المعدل - كفاءة نظام الرقابة الداخلي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، جرش.

التميمي، وفاء صبيح صالح. (2009). أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية. أعمال ملتقيات: التسويق بين الأكاديميين والممارسين في الوطن العربي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 191 - 232.

النصر، خالد صالح مهدي؛ و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2022). رأس المال الفكري وأثره في إدارة الأزمات: الدور الوسيط للابتكار في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات. رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

العمرى، عبد الرحمن غرمان؛ العيسى، عبد الله عيسى؛ و السليم، نورة عبد العزيز. (2023). أثر تطوير استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار (دراسة حالة: مركز الملك عبد الله المالي - مدينة الرياض). المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، عدد 53، 219-261.

الفواعير، مؤيد عبدالرزاق؛ الجغبير، فراس أنور عبدالكريم، الجغبير، توجان صالح، الخطيب، أيمن أحمد. (2020). الثقافة الوطنية وأثرها في الابتكار: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 16، ملحق، 213 - 235.

الراوي، خالد. (2011). إدارة المخاطر المالية. دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

- المطيري، علي. (2012). أثر نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية في تحسين قياس مخاطر الائتمان في البنوك الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- المصري، اسحاق إبراهيم عبدالرحمن؛ و الخفاجي، نعمة عباس خضير. (2019). إدارة مخاطر الأعمال وأثرها في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في بنك صفوة الإسلامي. رسالة ماجستير، جامعة الاسراء الخاصة، الاردن.
- الشديقات، علياء حسين عبدالمجيد، و صيام، أحمد زكريا عبدالرحمن. (2022). أثر تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية العاملة في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- بني مصطفى، عبدة محمد حسين، و العفيف، جمال حسن عيسى. (2022). أثر فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في إدارة المخاطر المؤسسية: دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.
- بلعجال، فوزية. (2019). شروط الابتكار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مجمع شي علي للأنايب، ومؤسسة خنثر للمركبات الالكترونية. مجلة آفاق للدراسات الاقتصادية , ع7، 74 - 94.
- بن خديجة، منصف، و بوعزيز، ناصر. (2017). دور المقارنة المرجعية في تفعيل الابتكار داخل المؤسسات الاقتصادية. مجلة الباحث الاقتصادي، مج 5، ع 7، 355 - 366.
- تناح، رانية. (2018). أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية: دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي. مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، ع 5، 19 - 36.
- حسين، فؤاد (2018)، مدى اتباع المصارف الليبية لإجراءات الحماية ضد مخاطر شبكة الانترنت وأمن المعلومات لنظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية. بحث منشور ، الموقع الإلكتروني: <https://www.researchgate.net>
- دريد، حنان، و يوسف، رفيق. (2019). الابتكار الشامل للجميع خيار استراتيجي للحد من الاستبعاد البنكي للعملاء. مجلة رؤى اقتصادية، مج 9، ع 2، 189 - 207.
- سالم، هانم أحمد أحمد، و محمد، أميرة محمد بدر. (2017). النموذج البنائي للعلاقات بين الذكاء التنظيمي والإبداع وإدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية كما يدركه المعلمون. مجلة الإرشاد النفسي، ع 52، 1 - 122.
- سحاري، فريدة؛ و بوفاسة، سليمان. (2019). الهندسة المالية الإسلامية بين آفاق الابتكار وحتمية المخاطر. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مج 10، ع 3، 316 - 330.
- سعدوي، نور الإسلام. (2015). دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

شعيب، خالد حمدي علي، زهران، إيمان حمدي رجب، و عصفور، فتحي محمد الحسيني. (2021). الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم ما قبل الجامعي. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع 15، ج 15، 330 - 365.

شياذ، فيصل الطاهر. (2015). تقييم المنتجات المالية الإسلامية وتحديات التطوير والابتكار: حالة منتجات إدارة السيولة. دراسات اقتصادية إسلامية، مج 21، ع 1، 3 - 68.

صقور، مجد؛ وعثمان، نيجيرفان. (2020). الدور الوسيط لأخذ المخاطرة في العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في سورية. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج 42، ع 31، 67 - 122.

صحراوي، جلييلة، توتة، نوال، و جديدين، لحسن. (2018). حوكمة الشركات ودورها في تعزيز الإبداع والابتكار: دراسة مقارنة بين الجزائر وبعض الدول العربية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج 5، ع 3، 482-496.

صافي، صابرين. (2019). مدى توافق نظام الرقابة الداخلية في الشركات المساهمة الخاصة العاملة في قطاع غزة مع إطار COSO "دراسة حالة": شركة السكسك"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.

عمر، محمد مختار خنفور، الحمري، خير الدين عبد ربه، و رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (2021). دور المعرفة الضمنية في إدارة الابتكار: دراسة ميدانية على شركة البريقة لتسويق النفط قطاع بنغازي بليبيا. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج 35، ع 2، 337 - 362.

عساف، محمود عبد المجيد رشيد. (2015). واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وإستراتيجية مقترحة لتمكينه. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج 3، ع 9، 109 - 145.

عبدالرحمان، نعجة؛ و لبيق، محمد البشير. (2016). إدارة الابتكارات المالية في الصناعة المصرفية الإسلامية: التطورات المرتقبة والمخاطر المتوقعة. مجلة الإقتصاد الإسلامي العالمية، ع 44، 137 - 146.

عرقاوي، سامر؛ حرز الله، فادي؛ أبو حفيظة، سهى؛ وأبومويس، مهند. (2020). الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال: العلاقة و الاثر دراسة حالة في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية". مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 8 (1)، 47-64.

قريشي، محمد الصغير. (2019). التمويل برأس مال المخاطر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر: دراسة تقييمية "2010 - 2018". المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج 7، ع 1، 17 - 32.

قندوز، عبد الكريم. (2013). إدارة المخاطر بالصناعة المالية الإسلامية. جامعة حسيبة بن بو علي، الجزائر.

ESTHER W. WAWERU. (2012). THE EFFECT OF FINANCIAL INNOVATIONS ON RISK MANAGEMENT OF COMMERCIAL BANKS IN KENYA. Master Thesis, UNIVERSITY OF NAIROBI, Kenya.

Hill, Charles & Jones , Gareth R., (2010). Strategic Management Theory: An Integrated Approach, 9 Ed., USA, Boston: Houghton, Mifflin Company.

Hubbard, D.(2009). The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It. John Wiley & Sons.

Kerron, Boothe. (2023). A Systematic Literature Review of Innovation Management and Risk Management. DOI:10.13140/RG.2.2.27914.95685/1

Liudmila V. Nikolova, Juriy Ju Kuporov, Dmitriy G. Rodionov. (2015). Risk Management of Innovation Projects in the Context of Globalization. International Journal of Economics and Financial Issues, 5(Special Issue) 73-79.

Peter, S, & David, H, (2018), Practical Risk Management: The ATOM Methodology. Management Concepts. Vienna.

Svitlana, Mishchenko, Svitlana Naumenkova, Volodymyr Mishchenko, and Dmytro Dorofeiev. (2021). Innovation risk management in financial institutions. Investment Management and Financial Innovations 18(1):190-202.

الملاحق

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم/ تخصص إدارة المخاطر

(استبيان عن تأثير ادارة الابتكار على اداء وتطوير ادارة المخاطر المؤسسية: دراسة

تطبيقية على مصرف الراجحي في المملكة العربية السعودية)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نرجو تعاونكم معنا في انجاز هذا الاستبيان من خلال الاجابة على الاستبيان الخاص ببحث

بعنوان "تأثير ادارة الابتكار على اداء وتطوير ادارة المخاطر المؤسسية: دراسة تطبيقية

على مصرف الراجحي في المملكة العربية السعودية" علما بانه لا توجد اجابة صحيحة واجابة

خاطئة فالاستجابة ماهي الا تعبير عن وجهه نظر المجيب فقط. ونؤكد لكم أنه سيتم التعامل مع

المعلومات وأرائكم الشخصية بشكل سري لأغراض البحث العلمي ولأهداف هذه الدراسة فقط.

وتفضلوا بقبول خالص شكرنا وتقديرنا ،،،

الباحث

1. المعلومات الشخصية:

من فضل اختر الإجابة المناسبة من خلال وضع علامة ☒

1.1 العمر:

29 سنة فأقل ☐ 40-30 ☐ 50-41 ☐ 51 فما فوق ☐

1.2 الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

1.3 المؤهل الدراسي:

ثانوي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراة ☐

1.4 سنوات الخدمة:

أقل من سنتين ☐ 4-2 سنوات ☐ 10-5 ☐ 10 سنة فأكثر ☐

فضلاً ضع علامة ☒ في العبارات التي تراها مناسبة أمام كل عبارة من العبارات التالية:

ادارة الابتكار

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يساعد الهيكل التنظيمي للبنك على الابتكار					
2	توجد بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار					
3	يسمح البنك بدراسة الأفكار المتنوعة المقدمة من العاملين					
4	يقوم البنك بالتخطيط لأجل الحد من المخاطر التي يمكن أن تواجهه في المستقبل					
5	يوظف البنك التكنولوجيا ويستثمرها مدركاً أهمية الترابط بين نجاحه وتوجهه الابتكاري					
6	تقدم إدارة البنك حوافز مادية ومعنوية للموظفين المبتكرين					
7	يتوفر لدى البنك نظام برمجي متخصص لأجل حماية أمن المعلومات					
8	تستعمل إدارة البنك براءات الاختراع من أجل حماية إبداعاتها التكنولوجية المقدمة في الخدمة					
9	يقوم البنك بتطوير متطلبات أمن المعلومات بشكل دوري ومستمر.					
10	يوجد تدريب للعاملين على الابتكار					

إدارة المخاطر المؤسسية

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التخطيط						
1	يساهم التخطيط لإدارة المخاطر في ترشيد القرارات المرتبطة بمنح الائتمان					
2	يساعد التخطيط بالحد من المخاطر التي يواجهها البنك					
3	يتوفر لدى البنك قسم متخصص بالتخطيط لإدارة المخاطر					
4	يستقطب البنك أشخاص من ذوي خبرة وكفاءة علمية					
التنظيم						
1	يقوم التنظيم الجيد في البنك بتسهيل انسياب المعلومات ما بين أقسام البنك المختلفة					
2	يشجع البنك التنظيم ما بين العاملين والأقسام المالية المختلفة					
3	يساعد التنظيم الجيد على اتخاذ القرارات الرشيدة المرتبطة بإدارة المخاطر					
القيادة						
1	يقوم البنك بترشيد قرارات إدارة المخاطر مدراء ذوي خبرة ومتخصصين					
2	تستقطب إدارة البنك قياديين ذوي كفاءة علمية وخبرة					
3	يتوفر لدى مدراء البنوك مهارات قيادية مختلفة تؤهلهم على القيام باتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة المخاطر.					
السيطرة						
1	تقوم إدارة البنك بتوجيه الأداء المتحقق مقابل الأهداف المنشودة.					
2	تقوم إدارة البنك بتصحيح الأداء بحال كان خاطئ					

					تقوم إدارة البنك بالتأكد من تحقيق أهدافها الفعلية والأهداف المراد تحقيقها	3
					يقوم البنك بتقييم الأداء الفعلي فيما يتعلق بإدارة المخاطر	4
					يوصي البنك بجموعة من الإجراءات والسياسات التصحيحية في حال وجود انحرافات لأجل تحسين إدارة المخاطر.	5

وتفضلوا منا خالص التقدير والاحترام لتعاونكم معنا

الباحث

Midocean University

College of Management

Department of Risk Management



The impact of innovation management on the performance and development of enterprise risk management: An empirical Study at Al Rajhi Bank, Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

Ali Muhammad Al Mutayr

ID No.: 233001613

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad

Dr. Fayez Ali Jarad

Year: 2024