

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

إعداد /

محمد بن سلمان الغزواني

٢٢٢٠٠١١٣٥

عبد الرحمن بن خالد الغامدي

٢٢٢٠٠١٩٢٨

إشراف /

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

٢٠٢٣

الجزء الأول

التمهيد

رقم الصفحة	اسم المحتوى
١٤ - ١	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
١	المقدمة
٢	مشكلة الدراسة
٣	أهمية الدراسة
٣	أهداف الدراسة
٣	تساؤلات الدراسة
٣	الدراسات السابقة
٨	التعقيب على الدراسات السابقة
٨	الفجوة البحثية
٩	المنطلقات النظرية للدراسة
١٠	أبعاد الدراسة
١١	المنهجية وطرق البحث
٢٢ - ١٦	الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المخاطر
١٦	تمهيد
١٦	أولاً: ماهية إدارة المخاطر
١٦	ثانياً: أهداف إدارة المخاطر
١٧	ثالثاً: المنافع من وجود الإدارة الشاملة للمخاطر
١٧	رابعاً: مهام وأنشطة الإدارة الشاملة للمخاطر
١٨	خامساً: التطور التاريخي لإدارة المخاطر
٢٠	سادساً: أنواع المخاطر
٢١	سابعاً: تقنيات التعامل مع المخاطر
٣٠ - ٢٣	الفصل الثالث/ الإطار النظري للتميز المؤسسي مع توضيح أثر إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي
٢٣	تمهيد
٢٣	أولاً: ماهية التميز المؤسسي
٢٣	ثانياً: سمات التميز المؤسسي
٢٤	ثالثاً: أهداف تبني وتطبيق منهج التميز في الأداء
٢٤	رابعاً: أساليب التميز المؤسسي

٢٦	خامسا: خصائص المنظمات التي تتسم بالتميز المؤسسي
٢٧	سادسا: آليات تحقيق التميز المؤسسي
٣٠	سابعا: أثر إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي
	الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية
٥٥ - ٣٢	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
٣٢	تمهيد
٣٢	منهجية الدراسة
٣٣	عينة الدراسة
٣٣	حدود الدراسة
٣٣	محاور الدراسة الميدانية
٣٤	أسلوب الدراسة
٣٤	الدراسة الميدانية
٤٣	أداة الدراسة
٥٤	الاساليب الاحصائية المستخدمة
٦٢ - ٥٦	الفصل الخامس/ نتائج الدراسة ومناقشتها
٦٤ - ٦٣	الفصل السادس/ تحليل النتائج والتصور المقترح
	الجزء الرابع: ملاحق الدراسة
٦٦	قائمة المراجع والمصادر العربية
٦٧	المراجع الأجنبية
٦٨	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
(١)	توزيع العينة طبقاً للجنس	٣٥
(٢)	توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	٣٦
(٣)	توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي	٣٨
(٤)	توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل الدراسي	٣٩
(٥)	توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة	٤٠
(٦)	توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي حجم البنك	٤١
(٧)	المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها	٤٤
(٨)	صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعده التعرف على المخاطر	٤٥
(٩)	صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعده تحليل المخاطر	٤٦
(١٠)	صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعده تقييم المخاطر	٤٦
(١١)	صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعده سياسات علاج المخاطر	٤٧
(١٢)	صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعده المراقبة والمتابعة	٤٨
(١٣)	صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعده القيادة المتميزة	٤٨
(١٤)	صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعده الاستراتيجيات والسياسات	٤٩
(١٥)	صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعده الموارد	٤٩
(١٦)	صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعده إدارة العمليات	٥٠
(١٧)	صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعده إدارة الخدمات	٥١
(١٨)	صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعده العلاقات	٥١
(١٩)	صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعده نتائج الأعمال	٥٢
(٢٠)	معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها	٥٣
(٢١)	نتائج اختبار تباین الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear Regression) للفرضية الرئيسية الأولى	٥٦
(٢٢)	نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية	٥٧
(٢٣)	نتائج اختبار تباین الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى	٥٨
(٢٤)	نتائج اختبار تباین الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى	٥٩
(٢٥)	نتائج اختبار تباین الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية	٦٠
(٢٦)	نتائج اختبار تباین الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثانية	٦٠
(٢٧)	نتائج اختبار تباین الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرض الفرعي الثالث	٦١
(٢٨)	نتائج اختبار تباین الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثالثة	٦٢

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
(١)	أبعاد الدراسة	١٠
(٢)	توزيع العينة طبقاً للجنس	٣٦
(٣)	توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	٣٧
(٤)	توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي	٣٩

٤٠	توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	(٥)
٤١	توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة	(٦)
٤٢	توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي حجم الشركة	(٧)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	رقم الصفحة
(١)	دور ممارسات إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي	٦٨

الجزء الثاني

الإطار النظري

الفصل الأول : مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الثاني : الإطار النظري لإدارة المخاطر

كمتغير مستقل.

الفصل الثالث : الإطار النظري للتميز المؤسسي

كمتغير تابع مع توضيح أثر إدارة المخاطر على

تحقيق التميز المؤسسي.

الفصل الأول : مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة.

تعتبر أهمية إدارة المخاطر أهمية دورية ومتكاملة مما تركز على تزويد المشاركين بالمهارات والمعرفة اللازمة لتحديد وتقييم إدارة المخاطر بشكل فعال داخل الطبيعة الهيكلية. وسيتعمق المتخصصين في المعاني الرئيسية لإدارة المخاطر، مما يؤدي إلى ظهور منهجيات مجربة لتحديد المخاطر وتقييمها، وتعلم الاستراتيجيات الخاصة بتخفيف المخاطر ووضع تدابير رقابية قوية، من خلال مجموعة من التقنيات التي ستطور المشاركون بشكل أفضل وأقوى لممارسات إدارة المخاطر واكتساب الثقة اللازمة لتنفيذ عمليات إدارة المخاطر بالمؤسسات بشكل خاص ومؤثر في أدوارهم، ولقد تم تصميم هذه الدورة للمهنيين بالمؤسسات في مختلف القطاعات المصرفية،

إن إدارة المخاطر من أهم أسباب تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع المصرفي وجميع القطاعات الأخرى مما ينتج عن ذلك نجاح المؤسسات نقدياً بشكل يعتمد على الأسباب الرئيسية التي تدل على مدى فاعليه الإدارات بشكل عام وذلك من خلال تفعيل الإدارات المختلفة والتي تعمل على حسن خبرة الإدارة وتعزيز تطورها.

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

والنظرة الثاقبة حول الخطط الهيكلية التي تدل على الإمكانية التامة لمواجهة الأهداف التي تواجه المخاطر^(١).

وفي ضوء ما سبق يقوم مركز الدراسات الاستثمارية والمتطلبات النقدية التابعة لقطاع الأعمال والقطاع المالي حول إدارة المخاطر، وذلك لقدرة المؤسسات أن تخلق القيمة المضافة عن طريق مواكبة المخاطر واتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة، وهو الأمر الذي يعمل على قدرة المؤسسات في أن تصبح أكثر نجاحاً وتنمية لعنصر المنافسة مع مرور الوقت^(٢).

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

١ - مشكلة الدراسة:

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

❖ ما هو دور إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي؟

(١) أحمد رياض سيف النصر أبو سعده، إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج ١٥-١٥٤، كلية التربية جامعة الأزهر، مصر، ٢٠٢١
(٢) ليلي محوس العقيلي، أثر إدارة وحوكمة المخاطر على أداء البنوك التجارية والإسلامية في ظل الأزمة المالية-دراسة تطبيقية على البنوك العربية-، مجلة البحوث المحاسبية، مج ٢، ع ١٤، كلية التجارة جامعة طنطا، مصر، ٢٠١٥.

٢- أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية:

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

- الأهمية العملية:

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

٣- أهداف الدراسة:

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

٤- تساؤلات الدراسة:

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

٥- الدراسات السابقة:

أولاً الدراسات العربية:

❖ الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر (كمتغير مستقل):

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

جامعة بنها على ضوء جائزة مصر للتميز الحكومي"

تري الباحثة أن هذا البحث يهدف إلى توضيح المضمون الفكري لنشر إدارة المخاطر في الجامعات، ومن أهم الطرق المتبعة كانت تسليط الضوء على فاعلية إدارة المخاطر في جامعة بنها، ولقد استندت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة العلمية واستنتجت أن المثال القائم على هذا الحدث يتمثل في جائزة مصر للتميز الحكومي وذلك من خلال تطبيق إدارة المخاطر على الجامعات لضمان استمرارية الأعمال بشكل دائم بعدما تم إجراء المقابلة المفتوحة مع المختصين بإدارة المخاطر، وذلك بهدف الإدراك التام بالمقترحات الخاصة بها لكونها أكثر وضوح ومعرفة لثقافات إدارة المخاطر.

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

٢. دراسة (نغام سليمان عيد حداد، ٢٠١٤)، " دور الحاكمية المؤسسية في تطوير

إدارة المخاطر في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان".

هدفت الدراسة بشكل رئيسي في تسليط الضوء على دور آليات الحاكمية المؤسسية في تطوير إدارة المخاطر وذلك في البنوك التجارية في بورصة عمان، ولتحقيق الهدف الرئيسي من الدراسة اعتمدت هذه الدراسة فرضية أساسية مضمونها أن لا تقوم اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة بموجب الحاكمية المؤسسية بتطوير إدارة المخاطر في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان، ولاختبار صحة

^(٣) فاطمة أحمد زكي إبراهيم، تصور مقترح لإدارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء جائزة مصر للتميز الحكومي، مجلة التربية، المجلد رقم ٢ ، العدد ١٤٩ ، جامعة بنها، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، مصر، ٢٠٢٢.

الفرضية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن لجنة إدارة المخاطر تقوم باقتراح هيكلية لإدارة المخاطر والعمل على تطويرها بالإضافة إلى اقتراح منهجية لمواكبة التطورات المتزايدة التي تطرأ على إدارة المخاطر، وبعد التوصل لهذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات تمثلت أهمها في ضرورة تفعيل دور لجنة إدارة المخاطر، ولجنة الحاكمية المؤسسية في ممارسة عملها من أجل تطوير إدارة المخاطر في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان.^(٤)

٣. دراسة (حفيان جهاد، ٢٠١٢)، بعنوان " إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية: دراسة استبائية في مجموعة من البنوك التجارية العاملة بولاية ورقلة".

هدفت الدراسة إلى عدة أهداف حيث تمثلت أهميتها في تطوير منهجية إدارة مخاطر الائتمان في البنوك العاملة في ولاية ورقلة وفقا للإدارة الحديثة للمخاطر المصرفية، بالإضافة إلى مراجعة التدابير والإجراءات التي تعدها البنوك التجارية في ولاية ورقلة من أجل تطوير إدارة مخاطر الائتمان وفقا لمتطلبات بازل، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات حيث تمثلت فرضيتها الأساسية في أن المخاطر الائتمانية تعد بمثابة المخاطر التي تنشأ بسبب عدم السداد بالكامل وفي الوقت المحدد مما ينتج خسارة وهمية.

من أجل التحقق من صدق الفرضية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب الدراسة الميدانية؛ وذلك من أجل توضيح الإطار النظري لبازل ودوره في دعم السلامة المصرفية وتفعيل مناهجها في تقييم مخاطر الائتمان، كما اعتمدت الدراسة أيضا على أسلوب دراسة استبائية لمجموعة من البنوك التجارية وذلك من أجل معرفة كيفية اتخاذ القرارات الائتمانية في البنوك التجارية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن المخاطر الائتمانية التي تنشأ نتيجة لجوء البنك إلى تقديم القروض أو الائتمان للأفراد والقطاعات الاقتصادية المختلفة ينتج عن عدم مقدرة المقترض على الوفاء برد مبلغ القرض وفوائده في تاريخ الاستحقاق المحدد أو أن له القدرة المالية على السداد

(٤) نعام سليمان عيد حداد، " دور الحاكمية المؤسسية في تطوير إدارة المخاطر في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان"، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الزرقاء، الزرقاء - الأردن، ٢٠١٤.

ولكنه لا يرغب في ذلك لسبب أو لآخر؛ لذ قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات حيث تمثلت أهميتها في أن القرار الائتماني في البنوك التجارية لا بد أن يستند على دراسة وتحليل المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول، وتقييم أهلية المقترض، وعدم الاعتماد بشكل أساسي على الضمانات في منح القروض.^(٥)

❖ الدراسات العربية المتعلقة بالتميز المؤسسي (كمتغير تابع)

٤. دراسة (أسماء سالم النصور، ٢٠٢٠)، بعنوان "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في

تحقيق التميز المؤسسي" (المتغير التابع)

تري الباحثة أن هذه الدراسة تهدف إلى الكشف عن اهم الخصائص المتعلقة بالتعلم لتحقيق التميز المؤسسي ومن هذه الخصائص (القيادة؛ والموارد البشرية؛ والمعرفة؛ والتميز المالي)، ويتم ذلك في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردني، ولقد اعتمدت الباحثة علي المنهج التحليلي، ثم طبقت الدراسة على عينه تمثل (١٩٤) من موظفي الوزارة إلى حملة البكالوريوس فما فوق وذلك باستخدام أداة الاستبانة ، ولقد توصلت إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية ومعنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في (الحوار؛ وفرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل) مما يؤدي إلى تحقيق التميز القيادي والتميز بإدارة المخاطر لتحقيق التميز العملي و النقدي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالأردن.^(٦)

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

❖ الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين إدارة المخاطر (كمتغير مستقل) والتميز المؤسسي

(كمتغير تابع):

^(٥) حفيان جهاد، " إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية"، مذكرة مقمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، ٢٠١٢.

^(٦) أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الاعمال، الأردن، ٢٠٢٠.

٥. دراسة (Munther Al-Nimer, ٢٠٢١)، بعنوان " ممارسات إدارة المخاطر والأداء

المتميز مع الدور الوسيط لابتكار نماذج الأعمال".

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

ولقد أفصح الباحث عن وجود العديد من الاقتصادات الخاصة بالدول، وذلك لتنفيذ الممارسات الرسمية لإدارة المخاطر المؤسسية ولتثقيف فرق الإدارة العليا نقدياً، مما يظهر ذلك في تطبيق مؤشر كتلة الجسم للحصول على الأداء من الدرجة الأولى، مما يؤدي إلى تشجيع الباحثين المجتمعات إلى توسيع هذا النموذج ليشمل اقتصاداتها من خلال إطلاق النظر للرؤية ذات الأثر الإيجابي.^(٧)

٦. دراسة (Aladdin Jaber, ٢٠٢٠)، بعنوان " أثر ممارسات إدارة المخاطر على الأداء

التنظيمي في شركات التأمين في عمان – الأردن".

هدفت الدراسة إلى بحث أثر ممارسات إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي في شركات التأمين في المملكة الأردنية الهاشمية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على فرضية أساسية مضمونها أن ممارسات إدارة المخاطر لا تؤثر على الأداء التنظيمي لشركات التأمين الأردنية، ومن أجل اختبار صحة الفرضية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الاستعانة بأدوات

(٧) Munther Al-Nimer, Risk Management Practices and Firm Performance with a Mediating Role of Business Model Innovation. Observations from Jordan, Journal of Risk and financial Management, ٢٠٢١.

الاستبانة من أجل التحقق من الارتباط بين المتغيرات وتحليل البيانات باستخدام نماذج تحليل الانحدار، وتم الاستعانة ببرنامج SPSS وذلك من أجل تمثيل النتائج باستخدام الجداول، وتم التوصل إلى عدة نتائج من أهمها أن اثبات صحة الفرضية القائلة بأن هناك تأثيراً لممارسات إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها توجيه الباحثين في المستقبل لاعداد المزيد من الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة من أجل التحقق من صحة وصلاحيه نموذج الدراسة وأداة لقياس المستخدمة.^(٨)

❖ التعقيب على الدراسات السابقة

أ. قامت الدراسات التي سبقت بالاتفاق مع الدراسة القائمة حالياً في وجود علاقة واضحة بين المتغيرين (المستقل والتابع)، أي أن هناك علاقة مترابطة في تأثير إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي، في اعتماد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي والاستناد إلى أداة الاستبانة.

ب. قامت الدراسات التي سبقت بالاختلاف مع الدراسة القائمة حالياً في عدد العينات التي استند عليها الباحثين والاستطلاع على الدراسات التحليلية الخاصة بالمجتمعات المختلفة ومن ضمن المجتمعات التي اعتمد عليها الباحثين: مصر، الأردن.

❖ الفجوة البحثية :

أ. ركزت الدراسات السابقة بشكل كبير على دراسة المتغير المستقل والمتغير التابع بشكل منفرد دون التركيز بشكل مباشر على دراسة تأثير إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي، لذا ركزت الدراسة الحالية بشكل رئيسي على محاولة التوصل للأثر الذي تحدثه إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي من خلال إعداد دراسة حالة لبنك الإنماء بجدة.

ب. تميزت هذه الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في تركيزها على معرفة المتطلبات التي يحتاجها القطاع المالي حول إدارة المخاطر مع محاولة التعرف على المشكلات والعوائق المحتمل ظهورها بالمؤسسات.

ت. تميزت هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في قيامها بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل اعداد نموذج للاستبانة يطبق على مديرين المؤسسات والعاملين ببنك الانماء

^(٨)Aladdin Jaber, " The impact of Risk management Practices on The Organizational Performance Insurance Companies in Aman – Jordan", Middle East University, Business Faculty, ٢٠٢٠.

السعودي بجدة من أجل معرفة الأثر التي تحدثه ممارسات إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي.

٦- المنطلقات النظرية للدراسة:

نظرية المخاطرة:

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

وتعتبر هذه النظرية هي الحدث الذي قد يحدث أو لا يحدث للقرار الذي تم اتخاذه بموجب حالة الاحتمالات المعروفة التي ينتج عنها عنصر عدم اليقين، من خلال تعريف الخطر كحالة أو حدث ذو قيمة إنسانية (بما في ذلك البشر أنفسهم) على نحو النتيجة الغير مؤكدة. (٩)

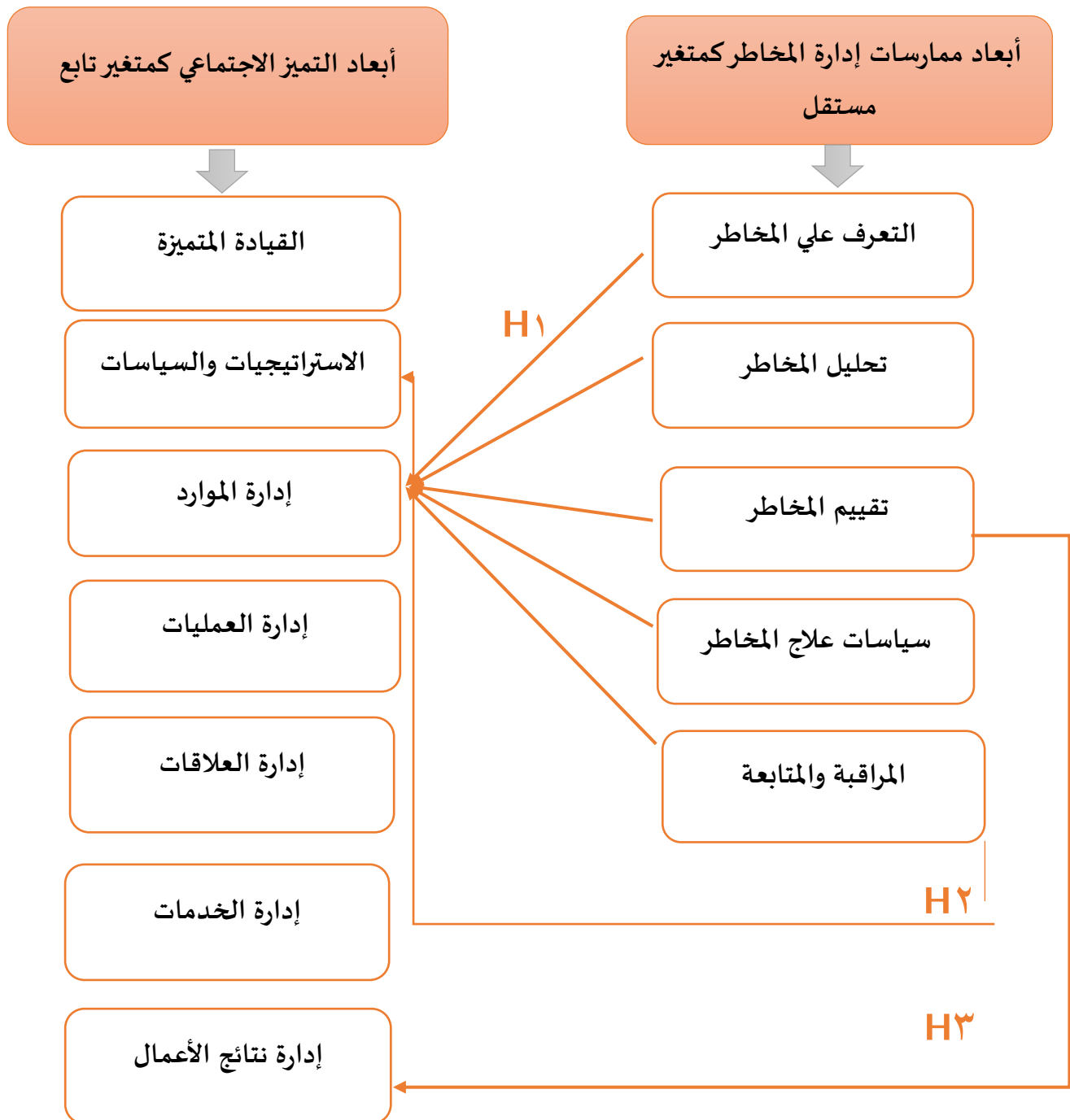
استفادة الدراسة الحالية من نظرية إدارة المخاطر:

نظراً لأن إدارة المخاطر تركز على عملية تحديد المخاطر المحتمل وقوعها ، قياسها، تقييمها بالإضافة إلى إعداد الخطط لتجنبها أو التقليل منها والسيطرة عليها من خلال الرقابة المستمرة على الادارات المكونة للبنك؛ ويتم الاستفادة من هذه النظرية في دراستنا الحالية من خلال القيام بعملية الرقابة الملائمة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا في بنك الإنماء السعودي بجدة وذلك من أجل قياس ومتابعة المخاطر التي تواجه البنك من أجل مجابهة المخاطر التي تواجه بنك الإنماء السعودي بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك يحدث من خلال اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه من قبل الادارات

(٩) Erasmo Giambona, The Theory and Practice of Corporate Risk Management: Evidence from the Field, Financial Management, volume 47, issue 4, 2018.

المختصة بالبنك ومن ثم يستطيع البنك مجابهة المخاطر التي من الممكن التعرض لها بكل كفاءة وفعالية من أجل تحقيق التميز المؤسسي لبنك الإنماء السعودي.^{١٠}

٧- أبعاد الدراسة:



شكل رقم (١): أبعاد الدراسة

(١٠) هيفاء غالية، " إدارة المخاطر المصرفية على ضوء مقررات بازل: دراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية وكالات الوادي"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠١٥، ص ١٦.

المنهجية وطرق البحث:

١- فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية:

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

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

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة وبين التميز المؤسسي ببعده (إدارة الموارد).

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ببعدها (المراقبة والمتابعة) وبين التميز المؤسسي ببعده (الاستراتيجيات والسياسات).

الفرض الفرعي الثالث: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ببعدها (تقييم المخاطر) وبين التميز المؤسسي ببعده (إدارة نتائج الأعمال).

٢- منهجية البحث:

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

- المنهج الوصفي: يساهم هذا المنهج إلى إدراك الأساليب التفصيلية لدراسة العوائق والمشكلات

العلمية الخاصة بممارسات إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي وذلك يتم طبقاً لوصفها

بطريقة علمية ومنطقية ومن ثم الوصول إلى التفسيرات اللازمة التي تعطي الدارس الإمكانية الكاملة لوضع العوائق في جزء يساعده على صياغة الجانب النظري للدراسة.

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

٣- الأساليب الإحصائية:

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

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

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

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

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

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

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

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

٤- مجتمع وعينة البحث:

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

ب- عينة البحث:

بلغ إجمالي عدد الموظفين ببنك الإنماء السعودي بجدة ما يقرب من ٢,٨٦٢ موظف وذلك وفقا للبيانات المالية المتواجدة على الموقع الرسمي لبنك الانماء؛ بعد قيام الباحث بإجراء المسح الشامل على موظفي بنك الانماء بجدة تبين أن إجمالي عدد الموظفين من أصحاب الكفاءات والمهارات ما يقرب من ٨٥٠ موظفا ، وهو ما يمثل مجتمع الدراسة اختيرت عينة بطريقة عشوائية من الموظفين أصحاب الكفاءات والمهارات وفقا لمعادلة تحديد حجم العينة الآتية :

$$\text{حجم العينة} = \frac{(J-1) \times 2_{\epsilon}}{2_{\mu}}$$

ع: تشير إلى الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره وهو ٩٥٪.

ل: تشير إلى نسبة توافر الخاصية في المجتمع ولكن نظرا لصعوبة دراستها نفترض أنها تمثل ٥٠٪.

م: مستوى المعنوية المسموح به في النتائج لحرص الدراسة على دقة النتائج يمثل ٥٪.

تم الاستعانة بالجدول الاحصائي المستخدم لتحديد حجم العينة من المجتمع المستهدف وفقا للمعادلة السابقة؛ حيث بلغ حجم العينة النهائي ٢٦٥ موظفا من قبل أصحاب الكفاءات والمهارات ببنك الانماء السعودي بجدة، كما هو متواجد في جدول رقم (١) بالملاحق.

٥- أدوات الدراسة:

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

- **المحور الأول:** البيانات الأولية وتمثل في: السن، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة.
- **المحور الثاني:** يعتمد هذا المحور على إدارة المخاطر بأبعاده، والذي يمثل (المتغير المستقل) في الدراسة.
- **المحور الثالث:** تتضمن أساسيات هذا المحور في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده، والذي يمثل (المتغير التابع) في الدراسة.
- **صدق أداة البحث:** تطبيق أداة الاستبانة على عينة من المؤسسات، وحساب معامل اتصال كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الشاملة لأداة الاستبانة، وذلك من خلال تحليل الاستبانة السابقة والتأكد منها بالعديد من الاستراتيجيات الإحصائية المباشرة.
- **٧- ثبات الأداة:**

يهدف إلى جعل النتائج متصلة ومترابطة بكل فئة أو عينة وذلك من خلال استخدام النتائج الخاصة بالبحث للتأكد من الصدق البحثي ومن ثم الوصول إلى الثبات لأداة الدراسة سيعمل الدارس على تحديد ثبات الأداة من خلال إظهار صدق المقياس وثباته على عينتين.
- **٨- مجالات الدراسة:**
 - **الحدود الموضوعية:** تسليط الضوء حول الحدود التي تخص ممارسات إدارة المخاطر لتحقيق التميز المؤسسي.
 - **الحدود المكانية:** تطبيق الدراسة على حالة " لبنك الإنماء " في جدة.
 - **الحدود البشرية:** طبقت على ٢٦٥ موظفا من قبل الموظفين ذوي الكفاءات والمهارات في بنك الانماء بجدة.
 - **الحدود الزمنية:** يتم إجراء هذه الدراسة في خلال بدء السنة الدراسية ٢٠٢٣.
- **تقسيم البحث المقترح:**
 - الجزء الأول: التمهيد.
 - الجزء الثاني: الإطار النظري.
 - الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءات المنهجية.
 - الجزء الرابع: ملاحق الدراسة

الجزء الثاني: الإطار النظري

تمهيد:

منذ الأزل والإنسان يعمل لمواجهة المخاطر المحدقة بالأعمال التي ينوي القيام بها فتحدث هناك الخسارة التي تجبر الإنسان إلى اتخاذ التدابير الوقائية والدفاعية اللازمة من أجل الحفاظ على استمرارية هذا العمل أو المؤسسة، وطالما لا يمكن التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق وقاطع استلزم الأمر اتخاذ قرارات جديّة وحاسمة تحدد الأساليب المتبعة عند مواجهة المخاطر بدءاً من التنبؤ بالمخاطر مروراً بالعمل على احتوائها وانتهاءً بمعالجة النتائج المترتبة عليها، ومن ثم أخذ العبر والدروس منها من أجل تفادي الأخطار أو التقليل من أثرها على المؤسسة، وسوء التعامل مع المخاطر ينعكس سلباً على أداء المؤسسة وقد يؤدي إلى فشلها وعدم قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي.^(١١)

ساعد ظهور الأزمات المالية المتتالية التي ضربت العالم منذ بداية القرن العشرين، في انهيار شركات عالمية كبيرة، بسبب تفشي حالات الفساد المالي والإداري، وغياب الأنظمة القانونية والتنظيمية، وضعف أنظمة الاشراف والرقابة، وقد ساعد كل ذلك في المطالبة بتعزيز تطبيق مبادئ الضبط المؤسسي في المصارف للحد من حالات الغش والفساد؛ بواسطة فرض ثقافة الضبط المؤسسي وآلياتها في عملية الرقابة الداخلية والخارجية على المصارف، وقد تكون البنوك أكثر عرضة للمخاطر المالية وغيرها، لذلك لا بد من تطبيق مبادئ الضبط المؤسسي فيها حتى تعمل إدارة البنك التنفيذية على حماية حقوق المساهمين والمودعين، وتعمل على تقليل تضارب المصالح فيها؛ فيسهم ذلك في سيادة الحكم السليم للإدارة في البنوك، ويساعد في زيادة ثقة المودعين والمساهمين مما ينعكس على زيادة ثروة المجتمع.^(١٢)

لذا يمكن القول بأن ممارسات إدارة المخاطر تسهم بشكل فعال في تحقيق التميز المؤسسي مما ينعكس على كفاءة أداء المؤسسات.

مما سبق نوضح أن هذا الجزء سيتناول الإطار النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة من خلال فصلين كالآتي:

- **الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المخاطر كمتغير مستقل.**
- **الفصل الثالث: الإطار النظري للتميز المؤسسي كمتغير تابع مع توضيح أثر إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي.**

^(١١) عمر محمد خليل النجار، " أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة"، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الاسلامية، ٢٠١٩، ص ٩.

^(١٢) عبد المطلب عثمان محمود دليل، أسماعيل محمد أحمد شبو، " أهمية كفاءة إدارة المخاطر في تقويم الأداء المالي والإداري بالمصارف التجارية: دراسة حالة مصرف المزارع التجاري"، المجلة العلمية للنشر العلمي، العدد الخامس والثلاثون، ٢٠٢١، ص ١٣٧.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المخاطر

تمهيد:

مع تزايد الاهتمام بتحقيق السبق والتقدم القائم على التنافسية العالمية، زاد الاهتمام بالفكر الذي يهتم باستشراف المخاطر، والتحسب لها، وأصبح اتجاها عالميا تتوجه إليه كبرى الدول نظرا لأهميته الكبرى في نجاح المؤسسات.

أولا: ماهية إدارة المخاطر

يعبر مفهوم إدارة المخاطر عن تلك العملية الإدارية التي يتم من خلالها قياس وتقييم المخاطر بهدف وضع الاستراتيجيات و الرؤى إدارتها من أجل منعها أو تقليل أثارها السلبية في حالة حدوثها ، و من ثم فإدارة المخاطر بمثابة الأنشطة أو الأفعال الإدارية المقصودة والتي تهدف إلى التحكم في المخاطر بهدف منعها في الأساس أو التقليل من حجم خسائرها في حالة حدوثها ، و العمل على عدم وقوعها مرة أخرى عن طريق دراسة أسبابها والتخطيط لمنعها.

ومما سبق يتضح أن إدارة المخاطر ومكافحتها تعد بمثابة تقنية إدارية محكمة و منظمة للاستفادة من دروس و أحداث الماضي من أجل التقليل من الأخطار القادمة أو المتوقعة عن طريق الاستفادة من الفرص المستقبلية بهدف منع وعدم تكرار أخطاء الماضي.^(١٣)

ثانيا: أهداف إدارة المخاطر

تتمثل أهداف إدارة المخاطر كالآتي:

- أ. المشاركة في وضع إستراتيجية المصرف وطريقة تنفيذها.
- ب. العمل على تنمية وتطوير ميزة تنافسية للمصرف عن طريق التحكم في التكاليف المالية والمستقبلية التي تؤثر على الربحية.

(١٣) عيدة محمد أحمد إبراهيم، " إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعة المصرية"، المؤتمر القومي العشرين، العربي الثاني عشر، ٢٠١٩، ص ٢٦٧ – ص ٢٦٨.

ت. تحديد وقياس ورصد المخاطر التي تؤثر على تحقيق أهداف المصرف.

ث. تنوع المحافظ الاستثمارية من الأوراق المالية في المصرف.^(١٤)

ثالثاً: المنافع من وجود الإدارة الشاملة للمخاطر

يحقق تطبيق مفهوم الإدارة الشاملة للمخاطر منافع عديدة تتمثل في الآتي:

- أ. التأكد من أن كافة المخاطر قد تم تحديدها وإدارتها بما يتوافق مع توقعات الإدارة العليا للمنشأة ، والإبلاغ عنها بما يضمن اتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.
- ب. المساعدة علي وضع نطاق لتحديد كافة المخاطر التي يجب إدارتها ، وخطوات إدارتها ، بالإضافة إلي تحديد الأدوار والمسئوليات لكافة الأطراف المسئولة عن إدارتها.

رابعاً: مهام وأنشطة الإدارة الشاملة للمخاطر

يمكن إبراز مهام وأنشطة الإدارة الشاملة للمخاطر كالآتي:

- أ. وضع سياسة واستراتيجية إدارة المخاطر مع إعداد سياسة وهيكل للمخاطر داخلياً لوحدات العمل ، والعمل علي إنشاء بيئة ملائمة.
- ب. التعاون علي المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.
- ت. بناء الوعي الثقافي داخل المؤسسة ، ويشمل التعليم الملائم مع التنسيق مع مختلف الوظائف فيما يخص إدارة المخاطر بالإضافة إلى تطوير عمليات مواجهة الخطر .
- ث. إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح.
- ج. اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط وتحليلها ومعرفة مسبباتها وتحديدها.
- ح. قياس درجة الخطورة واحتمال حدوثها وتقدير حجم الخسارة .
- خ. اختيار أنسب وسيلة لإدارة المخاطر والتعامل معها والاستجابة لها.^(١٥)

^(١٤) مرجع سابق، عبد المطلب عثمان محمود دليل، أسماعيل محمد أحمد شيو، " أهمية كفاءة إدارة المخاطر في تقويم الأداء المالي والإداري بالمصارف التجارية: دراسة حالة مصرف المزارع التجاري"، ص ١٤٣.

^(١٥) عبد الناصر محمد سيد درويش، " دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية"، مجلة المحاسبة والمراجعة، ب. ت، ص ٥٠- ٥١.

خامساً: التطور التاريخي لإدارة المخاطر

مرت إدارة المخاطر بعدة مراحل كالآتي:

المرحلة الأولى:

- بدأ الاتجاه العام لاستخدام مصطلح إدارة المخاطر في أوائل الخمسينات، وكان من بين المطبوعات التي أشير فيها لهذا المصطلح عام ١٩٥٦ ؛ حيث طرح المؤلف " هارفارد بيرنيس " ما بدا في ذلك الوقت، فكرة ثورية وهي أن شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسؤولا عن مخاطر المنظمة البحتة؛ في ذلك الوقت كان يوجد لدى عدد كبير من المؤسسات الكبرى بالفعل مركز وظيفي يشار له بإسم "مدير التأمين" حيث كان التأمين يبدوا متزايد الأهمية في ميزانيات المؤسسات مع تنامي الحركة الاستثمارية وبالتدرج تم إسناد وظيفة شراء التأمين كمسؤولية محددة لأخصائين من داخل المؤسسة.
- وفي عام ١٩٢٩ عقد مشترو التأمين إجتماعا غير رسمي في بوسطن لمناقشة المشكلات ذات الاهتمام المشترك فيما يخص التأمين، وفي عام ١٩٣١ قامت رابطة الإدارة الأمريكية بتأسيس قسم للتأمين تابع لها بهدف تبادل المعلومات ونشرها لكي يطلع عليها مشترو التأمين.
- في عام ١٩٣٢ تم تنظيم "مشترو التأمين" في نيويورك الذي أصبح فيما بعد معهد أبحاث لمخاطر.
- في عام ١٩٥٠ تم تأسيس رابطة مشتر التأمين القومية ثم تحولت لاحقا إلى الجمعية الأمريكية لإدارة التأمين.

المرحلة الثانية:

- في ظل المرحلة الثانية لإدارة المخاطر حدث إنتقال من إدارة التأمين إلى إدارة المخاطر عبر فترة من الوقت وسار بشكل موازي لتطوير إدارة المخاطر الأكاديمي، حيث عرفت مدارس الأعمال تغيرات في مناهجها، وإضافة مقررات دراسة جديدة، فتم إدخال علم بحوث العمليات والإدارة
- الأمر الذي أحدث تحولا من الاهتمام بالمقررات الدراسية الوصفية إلى نظرية القرار التي تركز على أسس سليمة، ومن هذه البداية البسيطة جاء علم إدارة المخاطر الذي يقوم على فكرة

أن الإدارة يمكنها بعد التعرف على المخاطر التي تعترضها والقيام بتقييمها أن تتفادى حدوث خسائر وأن تقلل من تأثيرها إلى حد أدنى.

المرحلة الثالثة:

تتمثل المرحلة الثالثة لإدارة المخاطر في الآتي:

- عندما قررت رابطة مشتر التأمين تغيير إسمها إلى جمعية إدارة المخاطر والتأمين في عام ١٩٧٥ إنتشرت إدارة المخاطر وقد كان ذلك بعدما عرفت أدوات إدارة المخاطر إبتكارات؛ إذ شيدت سنوات الستينات من القرن العشرين ثورة في مجال الابتكارات المالية فتم إيجاد أدوات إدارة المخاطر التي مكنت من إعادة توزيع المخاطر المالية طبقا لتفضيل المستثمرين للمخاطر.
- ومن الدلائل التي توضح الإمام الكبير بأداء المخاطر قيام جمعية إدارة المخاطر والتأمين بنشر مجلة إسمها " إدارة المخاطر " كما يقوم قسم التأمين في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر مجموعة عريضة من التقارير والدراسات لمساعدتي مديري المخاطر بالإضافة إلى قيام معهد التأمين الأمريكي بوضع برنامج تعميمي في إدارة المخاطر يتضمن سلسلة من الإمتحانات يحصل الناجحون فيها على دبلوم في إدارة المخاطر، وقد تم تعديل المنهج الدراسي لهذا البرنامج في ١٩٧٣ وأصبح المسمى المسمى المهني لممتخرجين من البرنامج "زميل إدارة المخاطر".^(١٦)

^(١٦) زهيرة بلطاس، عبلة درويش، " إدارة المخاطر ودورها في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، ٢٠١٧، ص ١٦ - ص ١٧.

سادسا: أنواع المخاطر

أ. مخاطر أسعار الفائدة:

يقصد به تلك التغيرات في مستوى أسعار الفائدة السائدة في السوق، فهذه التغيرات تؤثر في كل الأوراق المالية ذات الدخل الثابت مثل السندات أكثر من تأثيرها على الأسهم العادية، وأسعار الأوراق المالية تتحرك باتجاه معاكس لأسعار الفائدة السوقية، فكلما ارتفعت أسعار الفائدة في السوق انخفضت أسعار الأوراق المالية المتداولة والعكس صحيح، وهذا الارتفاع والانخفاض بأسعار الأوراق المالية يؤثر في معدل العائد الذي حققه المستثمر.

ب. مخاطر القدرة الشرائية أو مخاطر التضخم:

ويقصد بها تراجع القوى الشرائية للمدخرات أو الثروة المستثمرة بسبب التضخم، أي أنها عدم التأكد بشأن القوى الشرائية المستقبلية للأموال المستثمرة.

ج. مخاطر السوق:

تعرف مخاطر السوق بمخاطر التعرض إلى الخسائر الناتجة عن عوامل السوق، ويمكن القول أيضا أنها ناتجة عن تحركات عكسية في القيمة السوقية لأصل ما، فهناك مخاطر عامة تكون نتيجة التغير العام في الأسعار وفي السياسات على مستوى الاقتصاد ككل، أما مخاطر السوق الخاصة فتنشأ عندما يكون هناك تغير في أسعار أصول أو تغير في ظروف خاصة بها، حيث أن تقلبات الأسعار في الأسواق المختلفة تؤدي إلى أنواع مختلفة من مخاطر السوق.

على هذا الأساس يمكن القول أن:

مخاطر السوق تقسم إلى مخاطر أسعار الأسهم، مخاطر أسعار الفائدة، مخاطر أسعار الصرف، وأخيرا مخاطر أسعار السلع.

ح. مخاطر عملية (التشغيل) :

تنشأ المخاطر العملية بسبب الأداء التشغيلي و البيئة التي تنشط فيها المؤسسة من سياسات إدارية، الظروف الاقتصادية وتغيرات في مستوى الطلب؛ إذن فهذه المخاطر تختلف من قطاع إلى آخر.

خ. مخاطر مالية:

هي تلك المخاطر التي تكون ناتجة عن تذبذب في صافي الربح ويعود هذا لعدم قدرة المؤسسة على سداد أصل القروض أو فوائده أو الاثنين معا، وتسمى بالمخاطر الإضافية بسبب استخدام المؤسسة لمصادر تمويل ذات تكلفة ثابتة و المتمثلة في فوائد القروض، فالمؤسسة التي تتحمل قدرا كبيرا من التكاليف المالية الثابتة تتعرض لتغير بمعدل أكبر في العائد المتاح، نتيجة تغير بمعدل أقل في صافي ربح العمليات وذلك مع بقاء العوامل الأخرى على حالها، ويطلق على هذه الظاهرة بالرفع المالي، وبالتالي إذا انخفض صافي ربح العمليات بنسبة معينة فلا بد أن يصحب ذلك انخفاض في العائد المتاح للمالك بنسبة أكبر. (١٧)

سابعاً: تقنيات التعامل مع المخاطر

نتيجة للمخاطر التي تم ذكرها سابقاً: تحاول المؤسسة التعامل مع المخاطر التي تواجهها من خلال اتباع مجموعة من السياسات والتقنيات لإدارة هذه المخاطر ومواجهتها، وتتمثل هذه السياسات والتقنيات في الآتي:

أ. تحاشي أو تفادي المخاطر:

يتم من خلالها تحاشي المخاطر عندما ترفض المؤسسة قبول نشاط معين أو إيقافه؛ حيث تعد بمثابة تقنية سلبية ؛ وذلك نظراً لكونها أحياناً تكون أحياناً بمثابة مدخلا غير مرضي للتعامل مع مخاطر كثيرة.

(١٧) أم كلثوم رزقة، " دور نظام الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر العملية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ٢٠١٧، ص ١٤ - ص ١٥.

ب. تقليل الخطر:

يكن تقليل المخاطر من خلال منع المخاطر والتحكم فيها مع برامج السلامة التي تهدف للتحكم في شدة الخسارة إذا وقعت ومنه القضاء على المخاطر، فمنع حدوث الخسارة هو مدخل غير كافي للتعامل مع المخاطر ففي بعض الأحيان يكلف منع الخسائر أكثر من الخسائر نفسها.

ت. الاحتفاظ بالمخاطر:

يعرف بأنه فشل في اتخاذ إجراء إيجابي لتجنب المخاطر فيتم الاحتفاظ بهذه المخاطر شعورياً؛ وذلك من خلال (إدراك وجود الخطر مع اتخاذ قرار للحد منه) ، أو غير شعورياً إذا كان الخطر مهلاً؛ حيث أن المخاطر التي ينبغي الاحتفاظ بها هي تلك المخاطر التي تؤدي إلى خسائر معينة صغيرة نسبياً.

ث. نقل وتحويل الخطر:

من الممكن تحويل الخطر من نشاط لآخر أو من شخص لآخر أكثر استعداداً لتحمل المخاطر ويقصد به تحتل نتائج الخطر ولهذا تكون المؤسسة على استعداد لدفع تكلفة نقل هذا العبء سواء تحقق الحادث لم يتحقق.

ج. اقتسام المخاطر:

يعد اقتسام المخاطر حالة خاصة لتحويل المخاطر ويتم اقتسامها بواسطة الأفراد والمؤسسات و خير مثال على اقتسام المخاطر هو المؤسسة؛ فيتم تجتمع استثمارات عدداً من الأشخاص بحيث يتحمل كل من المستثمرين جزءاً من مخاطر فشل المشروع.^(١٨)

^(١٨) المرجع السابق، ص ١٥ - ص ١٦.

الفصل الثالث

الإطار النظري للتميز المؤسسي مع توضيح أثر إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي

تمهيد:

تسعي البنوك بوجه عام إلى تحقيق أعلى معدلات للنمو والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومواكبة التقدم على كافة المؤسسات المحلية والدولية؛ وذلك من خلال تطبيق كافة الأساليب الإدارية الحديثة وتحسين الأداء المؤسسي من أجل مواجهة التحديات الكبيرة بالقطاع المصرفي لتصبح البنوك مؤسسات قوية تتسم بالتميز المؤسسي وكفاءة الإدارة.^(١٩)

أولاً: ماهية التميز المؤسسي

إن تعريف التميز المؤسسي ينطلق من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز المؤسسي، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز المؤسسي مصطلحات مثل، العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة والمناخ، والثقافة التنظيمية.

قام (Girard & Pinar) بوضع تعريفا لمصطلح التميز المؤسسي كالآتي:

استثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.

ثانياً: سمات التميز المؤسسي

▪ وفقاً ل (Peters & Waterman) فقد حددا في كتابهما (In Search Of Excellence) ثمانية

مبادئ من شأنهما تمكين المنظمات من بلوغ التميز إذا ما تم الأخذ بها وهي: التحيز للتنفيذ، الاقترب

^(١٩) عبير حسن عبد القادر محمد، " دور المسؤولية الاجتماعية للبنوك العامة في دعم التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على بنك مصر"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، ٢٠٢٢، ص ٧٩٤.

من العمل، تنمية الاستقلالية وروح رجال الاعمال، تحقيق الانتاجية من خلال الأفراد، الممارسة الذاتية والسعي لايجاد القيمة، الانحصار في مجالات الخبرة، التنظيم البسيط والعدد الصغير للعاملين، المزج بين المركزية واللامركزية.

- يضيف Arussy أن المنظمة لا تحتاج لخطط إستراتيجية عليا لتحريك عجلة التميز وتفعيلها، بل لموظفين راغبين في بلوغ التميز ولديهم الصلاحيات لتحقيق ذلك، ولتفعيل التميز لا بد من توفير المعلومات اللازمة لصنع القرار، وتمكين العاملين بمنحهم السلطة والحرية في ارتكاب الأخطاء.

ثالثا: أهداف تبني وتطبيق منهج التميز في الأداء

- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وتحسين الثقة.
- تحسين المشاركة والمسؤولية بالإضافة إلى معنويات وإرضاء العاملين.
- تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها.
- الحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات. (٢٠)

رابعا: أساليب التميز المؤسسي

هناك مجموعة من أساليب التميز المتعددة والتي تحظى بالاهتمام من قبل المنظمات العالمية للتميز في الأداء والتي باستطاعة المؤسسات تطبيقها والاستفادة من إمكانياتها وتمثل تلك الأساليب في الآتي:

(٢٠) عماد ريم، " أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط"، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد الرابع، العدد الثاني، ٢٠١٨، ص ٥٣٢ - ص ٥٣٣.

١. الإدارة الاستراتيجية:

تهتم الإدارة الاستراتيجية بتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة من خلال التركيز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والانتاج والبحوث والتطوير ونظم معلومات الحاسب الآلي وذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة من خلال وضع مجموعة من الخطط والسياسات طويلة المدى، وتخصيص الموارد وصولاً لأهداف محددة.

٢. إدارة الجودة الشاملة:

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين وتطوير الأداء بصورة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل.

٣. إعادة الهندسة:

تهدف إعادة الهندسة إلى إدخال التحسينات وذلك عن طريق رفع كفاءة وفعالية العمليات المتبعة داخل المنظمات وذلك بهدف تحديد الكيفية التي يمكن أن تقوم بأفضل بناء لهذه العمليات.

٤. القياس المقارن بالأفضل:

يتم ذلك من خلال القيام بعمليات القياس والمقارنة بشكل مستمر لأنشطة المؤسسة مع جهات أخرى لتعلم خبرات وممارسات أفضل.

٥. الاقتصاد السياسي:

يركز أسلوب الاقتصاد السياسي على العلاقة بين المؤسسة من ناحية وبيئتها السياسية والاقتصادية من ناحية أخرى.

٦. الانتاجية:

يركز أسلوب الانتاجية على كفاءة وفعالية المؤسسة في تحويل المدخلات إلى مخرجات نوعية وكمية مطلوبة بتكلفة تأخذ في عين الاعتبار القدرات المتوفرة.

٧. القيمة المضافة:

يعتمد أسلوب القيمة المضافة على قدرة المؤسسة على تقديم أداء جيد يعزز تطوير الأفراد ونموهم.

٨. نوعية المستهلك والمنتج:

يعتمد هذا النوع من أساليب التميز المؤسسي على نوعية المستهلك ونوعية المنتج، وذلك من حيث الدوافع والقدرات ونوعية المصادر التعليمية المتنوعة.

٩. أسلوب المحتوى:

يركز هذا الأسلوب على نوعية المنهج المتبع ومجاله. (٢١)

خامساً: خصائص المنظمات التي تتسم بالتميز المؤسسي

١. الجودة في الخدمات التي تقدمها بما يتجاوز المعايير والتسابق نحو استخدام أحدث التقنيات.
٢. الانتاجية بمعنى أن تقارن دائما معدل انتاجية الموظفين بأفضل المؤسسات المنافسة.
٣. الثقة في الخدمات المقدمة بأنها الأفضل بالإضافة إلى تميزها بالنسبة لما يقدمه الآخرون.
٤. الاستعداد للتعليم لدى القيادات والعاملين بالإضافة إلى كونهم واسعوا الاصطلاح في تخصصاتهم ، وينجم عن ذلك تكوين ممارسات أفضل في مجال العمل.
٥. مستوى عالي من الرضا وتقدير الذات بالإضافة إلى التواجد الدائم والحيوي والمتنامي في السوق، والانحياز نحو العمل من خلال الخروج من أنماط البيروقراطية.
٦. الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم، بالإضافة إلى السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.

٧. رقابة ضمنية فعالة ومرنة باتباع المركزية واللامركزية. (٢٢)

(٢١) إيمان حمدي رجب زهران، " متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة الفيوم، المجلد الثاني، العدد ٩٤، ٢٠٢٢، ص ١١٣٢ - ص ١١٣٤.

(٢٢) المرجع السابق، ص ١١٣٢ - ص ١١٣٣.

سادسا: آليات تحقيق التميز المؤسسي

تتمثل آليات التميز المؤسسي في ٧ أبعاد أساسية كالآتي:

❖ البعد الاول: القيادة المتميزة

يمكن تطوير الأداء الإداري في المؤسسات البنكية من خلال تأصيل فكر التميز المؤسسي لدي القيادات البنكية من خلال الآليات الآتية:

١. قيام القيادة البنكية بتخطيط إستراتيجيتها عبر بناء رؤية البنك ورسالته.
٢. توافق رؤية البنك ورسالته مع موارده البشرية والمالية والمادية والتقنية، ومع ظروف البيئة الداخلية والخارجية.
٣. تبني الاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة.
٤. التوجه نحو اللامركزية مما يحقق انتشارا للمشاركة ويتيح قدرا من حرية التصرف.
٥. استجلاب القيادة للعاملين بما يحقق انتشارا للمشاركة من ذوي الخبرة والمهارات للمشاركة في التخطيط.
٦. مراعاة القيادة للأهداف طويلة الأجل، ووضع البدائل الاستراتيجية تحسبا للظروف.^{٢٣}

❖ البعد الثاني: إدارة السياسات

يتم تحقيق التميز المؤسسي وذلك من خلال دعم إدارة السياسات كالآتي:

١. رسم السياسات والخطط الاستراتيجية للمؤسسة من خلال القادة ومشاركة المعنيين بالداخل والخارج بما يلائم الإمكانيات الحقيقية وطموحات المؤسسة.
٢. رسم السياسات والاستراتيجيات بكل وضوح وبساطة مع كون السياسات تصب في صالح المستفيدين.

(٢٣) أحمد رياض سيف النصر أبو سعده، " إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد الخامس عشر، العدد الخامس عشر، ٢٠٢١، ص ٧٥.

٣. قيام إدارة المؤسسات البنكية بتوزيع السياسات على أقسام البنك حسب اختصاصات كل قسم مع ضرورة التزام القيادة بمتابعة تنفيذ السياسات باستمرارية بهدف ضمان تنفيذ السياسات وفق المعايير والجودة المطلوبة.
٤. قيام مديري المؤسسات بمنح تفويض الصلاحيات حسب ما تمليه الحاجة، مع ضرورة تقييم السياسات وفق ظروف التنفيذ وما يظهر من معوقات.
٥. قيام فريق التقييم بمراجعة السياسات التي تم وضعها من قبل المؤسسة من أجل تحسينها وتطويرها بشكل مستمر، مع تكريم المتميزين لخلق جو من المنافسة والتشجيع.

❖ البعد الثالث: إدارة الموارد

يتحقق التميز المؤسسي من خلال دعم إدارة الموارد ويتمثل ذلك في الآتي:

١. قيام إدارة المؤسسات بعمل خطة لإدارة الموارد المالية والتقنية من أجل نجاحها المستدام ولا بد أن تتناسب خطة إدارة الموارد مع سياسات المؤسسة.
٢. مراعاة الخبرة والكفاءة والمهارة وتحديد المهام جيدا منعا لإهدار الوقت والجهد.
٣. تنفيذ برامج تدريب وتأهيل الموظفين بالمؤسسات مع الاستعانة في التنفيذ بمشاركة المجتمع المحلي سواء كانت مشاركة مادية أو عينية.
٤. توظيف تكنولوجيا متقدمة في تنفيذ الخطة مع تقييم أداء العاملين والمشاركة المجتمعية.
٥. ضرورة تقييم الموارد المادية والمباني والأجهزة وتقييم الميزانية من أجل حصر نقاط القوة والضعف.
٦. قياس أثر البرامج التدريبية من أجل التعرف على مدى تأثير برامج تأهيل وتدريب العاملين على كفاءاتهم ومهاراتهم.^(٢٤)

❖ البعد الرابع: إدارة العمليات

يتحقق التميز المؤسسي من خلال دعم إدارة العمليات كالآتي:

١. قيام المؤسسة بوضع خطة واضحة ومحددة من أجل إدارة العمليات وتحديد المسؤوليات لتنفيذها بكفاءة مع مراعاة الأولويات في تنفيذ العمليات.

^(٢٤) المرجع السابق، ص ٧٧ - ص ٧٨.

٢. قيام المؤسسة بتصميم وإدارة وتطوير العمليات والمنتجات والخدمات.
٣. حرص المؤسسة على الإعلان عن خدماتها ونواتجها.
٤. توفير نظام اتصال إداري فعال مع كل المستويات الإدارية من أجل ضمان سهولة وسرعة تدفق المعلومات بين الأفراد والوحدات والأقسام الإدارية داخل المؤسسة.

❖ البعد الخامس: إدارة العلاقات

يتحقق الدعم المؤسسي من خلال دعم إدارة العلاقات كالآتي:

١. قيام المؤسسة بتحسين العلاقات بينها وبين المتعاملين.
٢. قيام إدارة المؤسسة المتميزة بتشجيع العلاقات الانسانية بين موظفيها.
٣. قيام المؤسسة بتبني شبكة من العلاقات لتتمكن من تحديد فرص الشراكات المحتملة.
٤. توافر خطة لتطوير العلاقات مع المتعاملين داخل وخارج المؤسسة .

❖ البعد السادس: إدارة الخدمات

يتحقق التميز المؤسسي من خلال دعم إدارة الخدمات كالتالي:

١. قيام المؤسسة بوضع خطه للخدمات التي من الممكن أن تقدمها للمجتمع.
٢. تخطط المؤسسات البنكية لجلب مستشارين ماليين ذوي خبرة عالية في المجال المصرفي من أجل تقوية الأداء المالي للمؤسسة.
٣. التركيز على جودة الأساليب والنظريات الإدارية مما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة. (٢٥)

❖ البعد السابع: إدارة نتائج الأعمال

يتحقق التميز المؤسسي من خلال دعم إدارة نتائج الأعمال كالتالي:

١. قيام المؤسسة ببناء النتائج على قيم مستهدفة، ولا بد أن تظهر النتائج قيما ايجابية مقارنة مع المؤسسات الأخرى.
٢. ارتباط النتائج بخطة وأعمال المؤسسة، ولا بد أن تعكس النتائج المهارات المكتسبة للموظفين جراء تنفيذ السياسات والخطط والاستراتيجيات.

(٢٥) المرجع السابق، ص ٧٩.

٣. قيام المؤسسة بتسجيل نقاط القوة والضعف من أجل تطوير مواضع القوة وعلاج مواطن الضعف. (٢٦)

سابعاً: أثر إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي

- تعد الممارسات الجيدة لإدارة المخاطر من بين أهم الأدوات الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي؛ يرجع ذلك إلى أن إدارة المخاطر تسهم في حماية المؤسسات وزيادة مستوى تنافسيتها، بالإضافة إلى أنها أصبحت من ضمن المتطلبات الرئيسية على حسن سير العمل ونزاهة الإدارة في المؤسسات مما جعلها مساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة بصورة سليمة قانونياً واقتصادياً.
- توفر الممارسات الجيدة لإدارة المخاطر - نتيجة تعرفها على المخاطر من أجل تحليلها وتقييمها مع وضع سياسات لعلاج المخاطر وبعد ذلك القيام بعمليات المراقبة والمتابعة - وسائل الضبط المناسبة التي يمكن من خلالها زيادة جودة العمل داخل المؤسسة وتطوير الأداء المؤسسي مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ومن ثم تحقيق التميز المؤسسي.
- تسهم الممارسات الجيدة لإدارة المخاطر في الوصول إلى الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة وإدارتها بشكل سليم مما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي.
- تساهم عمليات التعرف على المخاطر وتحليلها من جانب المؤسسة إلى تفادي المخاطر المتوقعة وغير المتوقعة التي من الممكن أن تؤثر سلباً على أداء المؤسسة ومن ثم حماية الأداء المالي للمؤسسة مما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي.
- يساهم وضع السياسات في علاج المخاطر التي تعرضت لها المؤسسة فعلياً مما يعمل على إعادة هيكلة المؤسسة لتصحيح الاختلالات التي تعاني منها المؤسسة ومن ثم التميز المؤسسي.

(٢٧)

(٢٦) المرجع السابق، ص ٨٠.

(٢٧) مريم محمد عبيد كنيش الهاملي، "دراسة أساليب الحوكمة والإدارة للحصول على شهادات التميز المؤسسي"، جامعة الامارات العربية المتحدة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، ٢٠٢٢، ص ٢.

الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الخامس : نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل السادس : تحليل النتائج والتصور المقترح

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

تناولت الدراسة في الاجزاء السابقة الإطار النظري، وفي هذا الجزء نتناول وصفا لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها كما يتضمن هذا الجزء وصفا للإجراءات التي قمت في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها في تحليل الدراسة.

منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمت باستخدام المنهج الوصفي المسحي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها ونستطيع أن نتفاعل معها فنصفها ونحللها، وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور ممارسات إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي في بنك الإنماء بجدة.

حرص الباحث بعد الانتهاء من جمع البيانات في كل مفردة من مفردات العينة بمراجعة هذه البيانات الواردة في كل استمارة، وذلك للتأكد من اكتمال البيانات، وصحة المعلومات، وللتحقق من نسبة المردود لهذه الاستمارات ونسبة الفاقد في البيانات وبعد الانتهاء من مراجعتها بالشكل النهائي قمت بالدخول في مرحلة جديدة وهي تحويل البيانات الأولية إلى أرقام ليتم التعامل معها إحصائياً، ولتحقيق ذلك استخدمت دليل الترميز لتحويل الكميات الكبيرة من البيانات الخام الواردة في استمارة الاستبيان إلى بيانات مختصرة لتناسب عملية تفريغ البيانات والتحليل الإحصائي فيما بعد، فقد تم تحويل البيانات الأولية الواردة في الاستمارة إلى رموز رقمية في دليل الترميز، وفقاً لقواعد ومستويات وحدات القياس التي طورت لقياس خصائص المتغيرات الداخلة في الدراسة.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	التصنيف
------------	-------	-------	------	-----------	---------

الدرجة	١	٢	٣	٤	٥
--------	---	---	---	---	---

وبعد الانتهاء من مرحلة ترميز البيانات والتي تم فيها تحويل هذه البيانات من شكلها الكيفي إلى شكلها الكمي ثم نقلت هذه البيانات الكمية إلى بطاقات التفرغ المخصصة لذلك وفقا للقواعد السابقة وأعطيت أرقام متسلسلة لاستمارات المقابلة بحيث تعكس كل واحدة من الاستثمارات مفردة من مفردات مجتمع البحث.

عينة الدراسة

طبقت على ٢٦٥ موظفا من قبل الموظفين ذوي الكفاءات والمهارات في بنك الانماء بجدة، لدراسة دور ممارسات إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي.

حدود الدراسة:

سوف يتناول الباحث موضوع الدراسة مع الالتزام بالحدود التالية - :

- الحدود المكانية: تطبيق الدراسة على حالة " لبنك الإنماء " في جدة.
- الحدود الزمنية: إجراء الدراسة الميدانية في خلال الفترة الزمنية ٢٠٢٣-٢٠٢٤
- الحدود الموضوعية: تسليط الضوء حول الحدود التي تخص ممارسات إدارة المخاطر لتحقيق التميز المؤسسي.
- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على عينة تقدر حجمها (٢٦٥) من موظفا من قبل الموظفين ذوي الكفاءات والمهارات في بنك الانماء بجدة.
- محاور الدراسة الميدانية:
 - تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي: -
 - المتغير المستقل: ممارسات إدارة المخاطر.
 - التعرف على المخاطر.
 - تحليل المخاطر.

- تقييم المخاطر.
- سياسات علاج المخاطر.

- المراقبة والمتابعة.

المتغير التابع: التميز المؤسسي.

- القيادة المتميزة.
- الاستراتيجيات والسياسات.
- الموارد.
- إدارة العمليات.
- إدارة الخدمات.
- إدارة العلاقات.
- إدارة نتائج الأعمال.

أسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، قمت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع واهتمت بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لم أكتفي بجمع المعلومات من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة بل تعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات أبني عليها الفروض الخاصة بالبحث بحيث تزيد رصد المعرفة الموضوعية، وقد تم الاعتماد على الدراسة الميدانية كما يتضح على النحو التالي:

الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة بالإضافة إلى مراجعة البيانات الثانوية وكذلك إجراء المقابلات الشخصية كما يتضح على النحو التالي:

أ- قوائم الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تصميم استمارة الاستبيان في ضوء أهداف البحث.

ب- الدراسة الوصفية المسحية:

وتم تفرغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصفيها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة.

- التكرارات والنسب المئوية

يتم دراسة البيانات الشخصية (الديموغرافية) وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية وذلك كما يلي:

• متغير النوع:

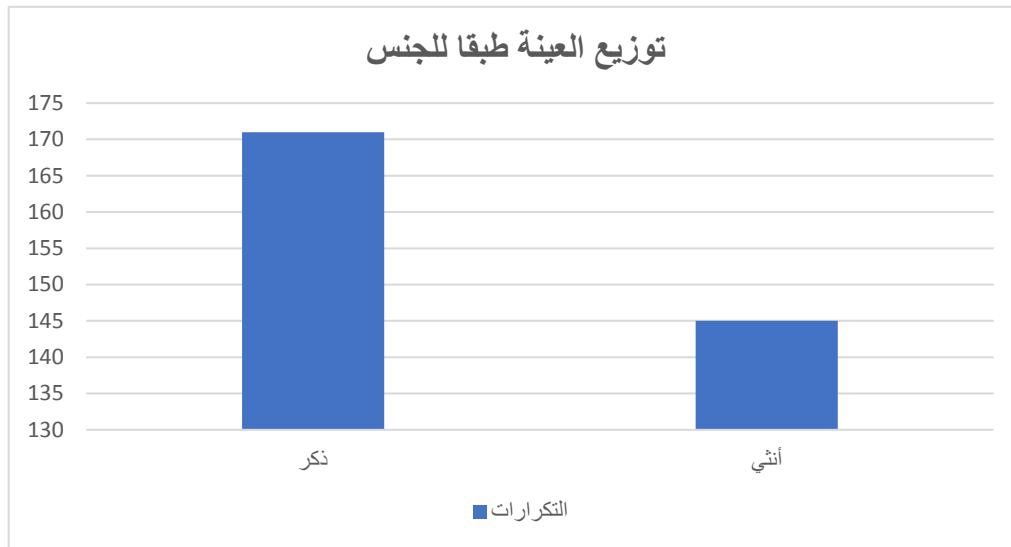
جدول (١) يوضح توزيع العينة طبقاً للجنس

الجنس		
النسبة	التكرار	
٦٤,٥	١٧١	ذكر
٣٥,٥	٩٤	أنثى
١٠٠,٠	٢٦٥	الإجمالي

الجدول يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير الجنس لعينة الدراسة ووفقاً للجدول تظهر النتائج الإحصائية بخصوص الجنس توزيع العينة المدروسة من الموظفين ذوي الكفاءات والمهارات في بنك الانماء بجدة في المملكة العربية السعودية. وفقاً للجنس؛ يُلاحظ أن عدد الذكور في العينة بلغ ١٧١ فرداً، وهذا يمثل نسبة ٦٤,٥٪ من إجمالي عدد الأفراد المشمولين في الدراسة. بالتالي، يبدو أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر في عينة

الدراسة. من الجدير بالذكر أن الإناث يبلغ عددهن ٩٤ افراد، ما يمثل نسبة ٣٥,٥٪ من إجمالي عدد الأفراد في العينة.

شكل (٢) يوضح توزيع العينة طبقا للجنس



• متغير العمر:

جدول (٢) يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير العمر

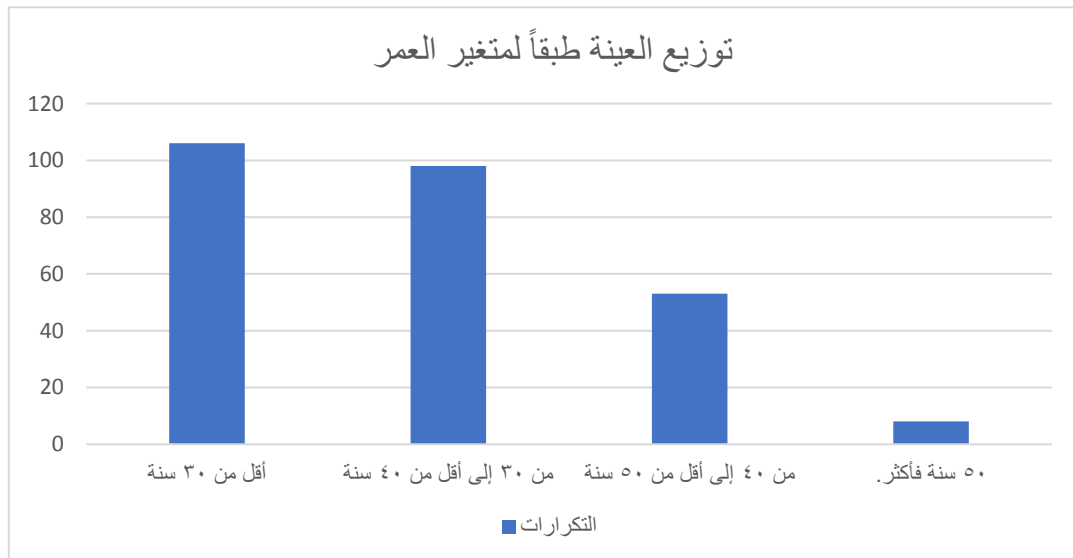
العمر		
النسبة	التكرار	
٤٠	١٠٦	أقل من ٣٠ سنة
٣٧	٩٨	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة
٢٠	٥٣	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة
٣	٨	٥٠ سنة فأكثر.
١٠٠,٠	٢٦٥	الإجمالي

النتائج الإحصائية بخصوص العمر تعكس توزيع الأعمار لمجموعة من الموظفين ذوي الكفاءات والمهارات في بنك الإنماء بجدة في المملكة العربية السعودية الذين شملتهم الدراسة. دلت هذه النتائج على التالي:

تمثل الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة (٤٠٪) من العينة وتشمل على ١٠٦ فرد وهي الفئة الأكبر من بين الفئات وقد يكون لهذه الفئة تأثير كبير على فعالية تحليل دور ممارسات إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي في بنك الإنماء بجدة. والفئة من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة تشمل على ٩٨ فرد وتمثل (٣٧٪) من العينة. والفئة من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة تمثل ايضاً (٢٠٪) ويشمل على ٥٣ فرد. والفئة ٥٠ سنة فأكثر (٣٪): يظهر أن هذه الفئة العمرية تشكل نسبة صغيرة من العينة، حيث يشارك فيها ٨ افراد فقط.

بشكل عام، يساهم تحليل توزيع الأعمار في توفير رؤية شاملة حول تنوع الفئات العمرية وتأثير ذلك على إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي. هذا التحليل يمكن أن يكون أساسيات هامة لاستنتاجات البحث وفهم أعمق للعوامل المؤثرة في العلاقة بين العمر وإدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي في المملكة العربية السعودية.

شكل (٣) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر



• متغير المسمى الوظيفي:

جدول (٣) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي

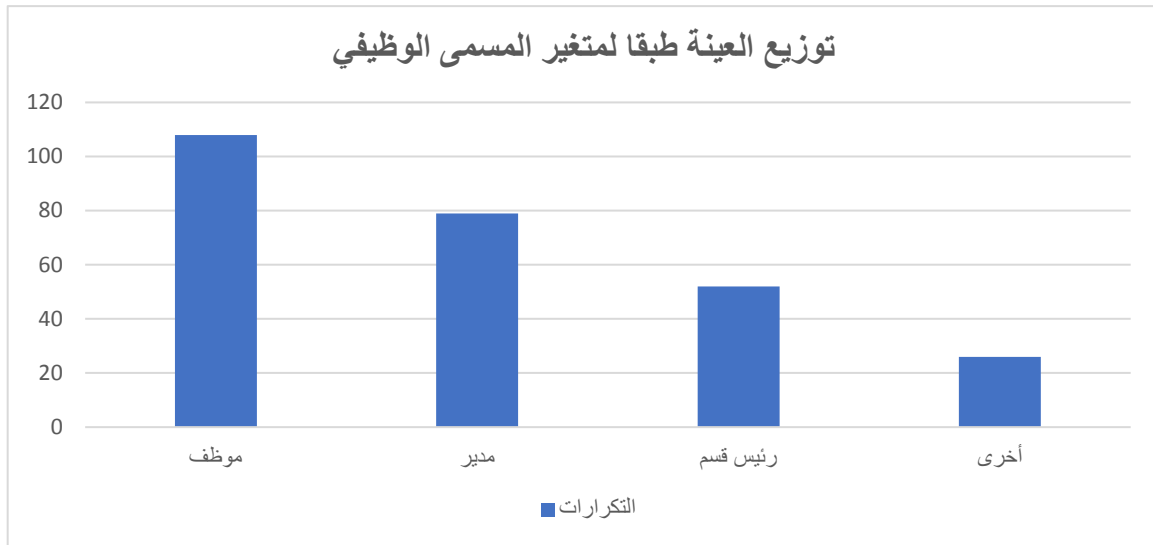
المسمى الوظيفي		
النسبة	التكرار	
٤٠,٨	١٠٨	موظف
٢٩,٨	٧٩	مدير
١٩,٦	٥٢	رئيس القسم
٩,٨	٢٦	أخرى
١٠٠,٠	٢٦٥	الإجمالي

النتائج الإحصائية بخصوص المسميات الوظيفية، حيث توضح توزيع أعداد مجموعة من الموظفين ذوي الكفاءات والمهارات في بنك الانماء بجدة في المملكة العربية السعودية في الدراسة وفقاً لمسميات وظائفهم. هذه النتائج تسلط الضوء على التنوع المهني للمشاركين وتركيبتهم في الشركة:

موظف (٤٠,٨٪): يظهر أن عدد الموظفين الذين يشاركون في الدراسة وتمثل هذه الفئة النسبة الأكبر من المشاركين يشكلون ١٠٨ شخصاً ويُعتقد أن رؤساء الأقسام يلعبون دوراً حيوياً في ضمان تفسير دور ممارسات إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي. مدير (٢٩,٨٪): بلغ عدد المشاركين ٧٩ فرد. رئيس قسم (١٩,٦٪): يُظهر هذا النطاق العمري وجود ٥٢ شخص. أخرى (٩,٨٪): يُظهر هذا النطاق العمري وجود ٢٦ شخص.

توزيع المشاركين وفقاً للمسميات الوظيفية يعكس تنوع الأدوار والمسؤوليات داخل فرق العمل. من الممكن أن يؤثر نوع المسمى الوظيفي على كيفية التفاعل مع إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي. هذا التحليل يمكن أن يساهم في فهم أعمق للعوامل المؤثرة في دور ممارسات إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي.

شكل (٤) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي



• متغير المؤهل الدراسي:

جدول (٤) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل الدراسي

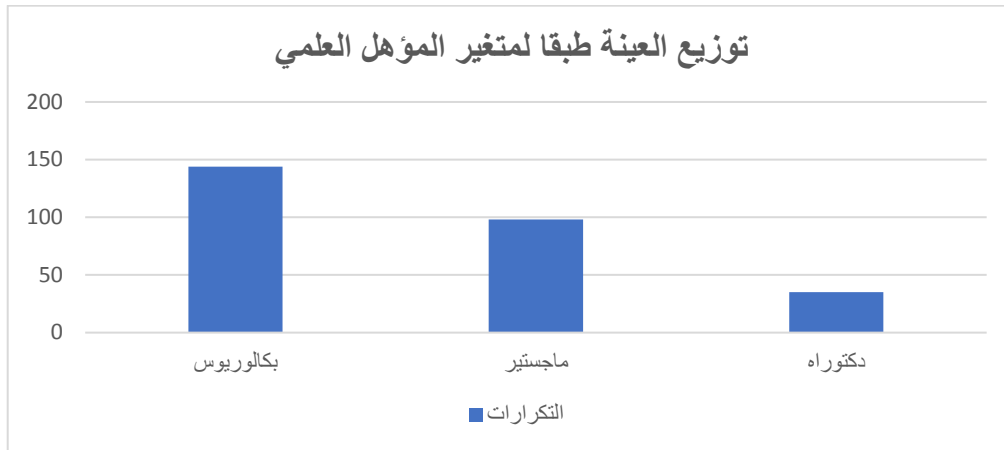
المؤهل الدراسي		
النسبة	التكرار	
٥٤,٣	١٤٤	بكالوريوس
٣٧	٩٨	ماجستير
٨,٧	٢٣	دكتوراه
١٠٠,٠	٢٦٥	الإجمالي

هذا الجدول يقدم لنا نظرة شاملة حول توزيع أعداد مجموعة من الموظفين ذوي الكفاءات والمهارات في بنك الانماء وفقاً للمؤهل العلمي، وهو عامل مهم لفهم كيفية تأثير إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي.

بكالوريوس (٥٤,٣٪): يشكلون النسبة الأكبر من العينة، حيث بلغ عدد المشاركين في الدراسة ١٤٤ شخص، ماجستير (٣٧٪): يشكل حاملو البكالوريوس ٩٨ شخص. دكتوراه (٨,٧٪): ويشارك في الدراسة من ضمن هذه الفئة ٢٣ شخص، وهي النسبة الأقل من العينة.

توزيع المشاركين وفقاً للمؤهل الدراسي يعكس تنوع الأدوار والمسؤوليات داخل فرق العمل. يمكن أن يؤثر مؤشر توزيع المشاركين وفقاً للمؤهلات الدراسية على كيفية التفاعل مع إدارة المخاطر لتحقيق التميز المؤسسي.

شكل (٥) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي



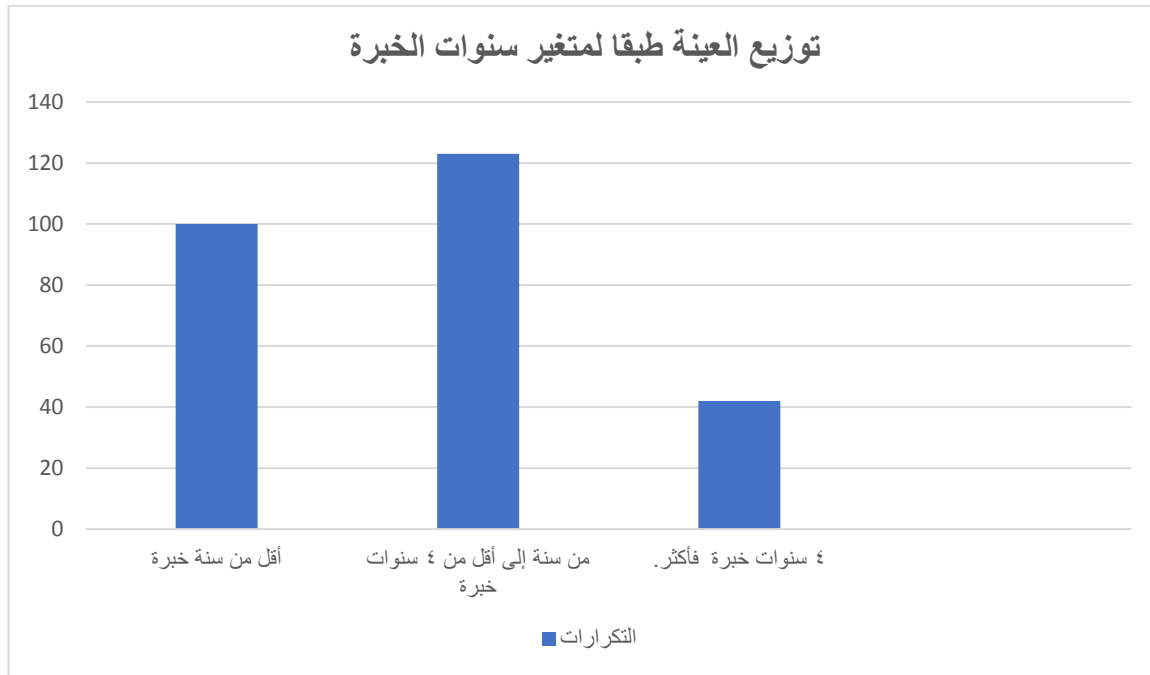
• متغير سنوات الخبرة:

جدول (٥) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة

إجمالي سنوات الخبرة		
النسبة	التكرار	
٣٧,٧	١٠٠	أقل من سنة خبرة
٤٦,٤	١٢٣	من سنة إلى أقل من ٤ سنوات خبرة
١٥,٨	٤٢	٤ سنوات خبرة فأكثر.
١٠٠,٠	٢٦٥	الإجمالي

يوضح الجدول التالي توزيع الموظفين ذوي الكفاءات والمهارات في بنك الانماء وفقاً لإجمالي سنوات الخبرة. تمثل الفئة أقل من سنة خبرة (٣٧,٧٪): وتشكل هذه الفئة نسبة متوسطة من المشاركين حيث بلغت عدد الأشخاص المشاركين ١٠٠ شخص وتمثل الفئة من سنة إلى أقل من ٤ سنوات خبرة (٤٦,٤٪): بلغ عدد المشاركين في هذه الفئة عدداً معتبراً من المشاركين بلغ ١٢٣ شخصاً وهي الفئة الأكبر من المشاركين. ٤ سنوات خبرة فأكثر يمثلوا (١٥,٨٪) من العينة وإجمالي عددهم ٤٢ شخص وهي الفئة الأقل عدداً.

شكل (٦) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة



• متغير حجم البنك:

جدول (٦) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي حجم البنك

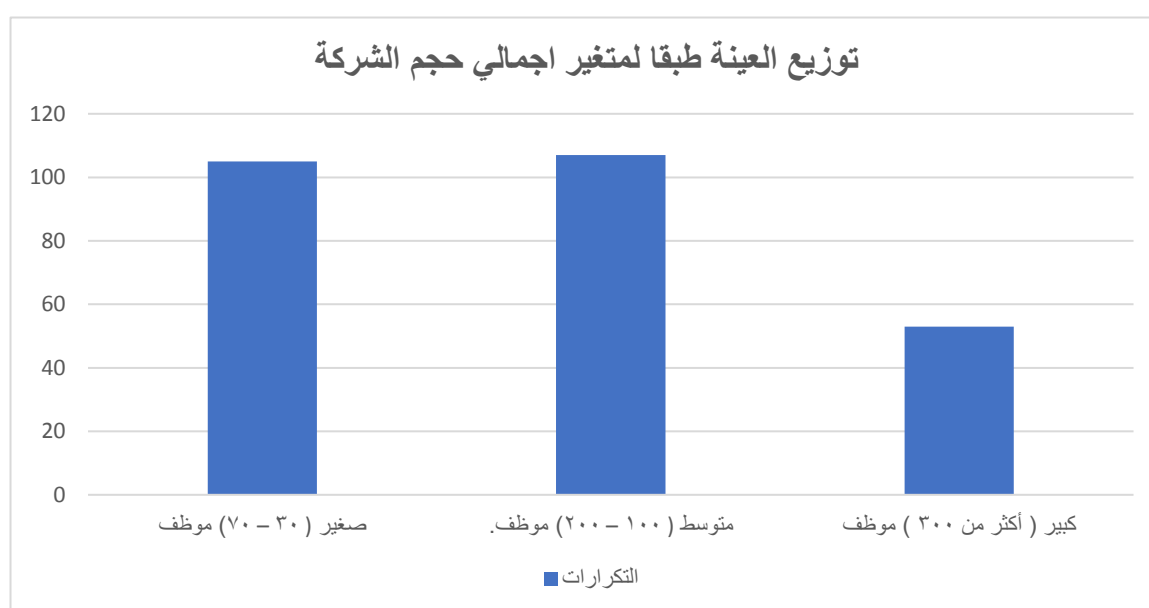
حجم البنك		
النسبة	التكرار	
٣٩,٦	١٠٥	صغير (٣٠ - ٧٠) موظف
٤٠,٤	١٠٧	متوسط (١٠٠ - ٢٠٠) موظف.
٢٠	٥٣	كبير (أكثر من ٣٠٠) موظف.
١٠٠	٢٦٥	الإجمالي

النتائج الإحصائية بخصوص حجم البنوك الخاصة في المملكة العربية السعودية وتبين توزيع حجم البنوك وفقاً لعدد موظفيها. هذه النتائج توضح مدى تنوع البنوك وتوزيعها بين الفئات المختلفة:

توزيع المشاركين وفقاً لحجم البنك يقدم نظرة مهمة حول تأثير دور ممارسات إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي في بنك الإنماء الإسلامي السعودي. حجم الشركات صغيرة (٣٠-٧٠) موظف (٣٩,٦٪): يتضمن هذا

القسم عددًا من المشاركين وصل إلى ١٠٥ شخصًا. حجم الشركات متوسطة (٢٠٠-١٠٠) موظف (٤٠,٤٪): تشمل هذه الفئة ١٠٧ مشارك، مما يمثل الجزء الأكبر من العينة. من المرجح أن يكون نظام الرقابة الداخلية تأثيرًا كبيرًا على قرارات الإدارة في البنوك المتوسطة نظرًا للتفاعل الأقل والهيكل التنظيمي الأقل تعقيدًا. حجم الشركات كبيرة (أكثر من ٣٠٠) موظف (٢٠٪): تمثل هذه الفئة النسبة الأصغر من المشاركين بلغت ٥٣ شخصًا.

شكل (٧) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي حجم الشركة



تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة:

١. مصادر ثانوية:

وذلك من خلال مسح الإنتاج العلمي حول موضوع الدراسة ومتغيراتها وذلك بالاعتماد على الكتب، والأبحاث المنشورة والدوريات، وأطروحات الدكتوراه، ومواقع الإنترنت الرسمية، فيما يتعلق بمتغيرات نموذج الدراسة وبناء الجانب النظري منها.

٢. مصادر أولية:

وهي تلك البيانات التي تم جمعها من خلال تطوير أداة الدراسة المتمثلة في استبانة خاصة تم تطويرها وإعدادها لغرض الحصول على آراء أفراد عينة الدراسة (الموظفين أصحاب الكفاءات والمهارات من بنك الإنماء الإسلامي السعودي في المملكة العربية السعودية) حول أبعاد الدراسة.

خامساً: أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة في تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، حيث تتكون الاستبانة من جزئين رئيسيين وهي:

الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالمعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتضمن (الجنس، العمر، المسعى الوظيفي، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، وحجم البنك).

الجزء الثاني: يتكون هذا الجزء من عدة فقرات لقياس متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

١. المتغير المستقل: تكون من (١٥) فقرة لقياس المتغير المستقل ممارسات إدارة المخاطر موزعة على خمس أبعاد (بعد التعرف على المخاطر، بعد تحليل المخاطر، بعد تقييم المخاطر، بعد سياسات علاج المخاطر، بعد المراقبة والمتابعة).

٢. المتغير التابع: تكون من (١٤) فقرة لقياس المتغير التابع التميز المؤسسي. موزع على سبع أبعاد (بعد القيادة المتميزة، بعد الاستراتيجيات والسياسات، بعد الموارد، بعد إدارة العمليات، بعد إدارة الخدمات، بعد إدارة العلاقات، بعد إدارة نتائج الأعمال).

تصحيح الأداة:

لقياس تقديرات أفراد العينة على فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي:

(موافق بشدة)، (موافق)، (محايد)، (غير موافق)، (غير موافق بشدة)

وعليه تم إعطاء أوزان لإجابات عينة الدراسة لقياس درجة التقدير وذلك على النحو التالي:

(أوافق بشدة "١"، أوافق "٢"، محايد "٣"، أرفض "٤"، أرفض بشدة "٥")

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها، فقد تم احتساب المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للأوزان)}}{\text{عدد الفئات المفترضة}} = \frac{1-5}{5} = 0,8$$

واستناداً لذلك تم اعتماد المعيار التالي: عبارة "موافق بشدة" في الفترة [١ - ١,٧٩]، عبارة "أوافق" في الفترة [١,٨ - ٢,٥٩]، عبارة "محايد" في الفترة [٢,٦ - ٣,٣٩]، عبارة "أرفض" في الفترة [٣,٤ - ٤,١٩]، وعبارة "أرفض بشدة" في الفترة [٤,٢ - ٥]، المعيار والجدول (٧) يبين ذلك:

الجدول (٧): المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من ١,٠٠ - أقل من ١,٧٩	أوافق بشدة
من ١,٨ - أقل من ٢,٥٩	أوافق
من ٢,٦ - ٣,٣٩	محايد
من ٣,٤ - ٤,١٩	أرفض
من ٤,٢ - ٥	أرفض بشدة

صدق وثبات الأداة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة لقياس متغيرات الدراسة تم القيام بعدة إجراءات وهي:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة:

الخصائص السيكومترية لمحاوَر استبانة الدراسة:

الثبات والصدق: -

صدق الاستبانة يعنى تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد حيث إن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبانة تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة. أما ثبات الاستبانة فيعنى إننا إذا أعدنا توزيع هذا

الاستبانة على عينة أخرى من نفس المجتمع ونفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربه للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوى معامل الثبات.

ويتم اختبار صدق وثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح.. حيث إنه كلما اقترب مقياس الفا كرونباخ من ١ الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة ٠,٧ فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

تقدير صدق عبارات المقياس

الاتساق الداخلي

تم تقدير الاتساق الداخلي لعبارات المقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية، و ثم حساب معامل الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس.

حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية.

صدق الاتساق الداخلي لبعد التعرف على المخاطر

جدول (٨) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد التعرف على المخاطر

التعرف على المخاطر		
٠,٨٢٣**	معامل ارتباط بيرسون	وفقا لوجهة نظرك: ترى أن قيام المؤسسة بالتعرف على المخاطر التي من الممكن التعرض لها يسهم في الحفاظ على أداء المؤسسة.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	
٠,٧١٠**	معامل ارتباط بيرسون	وفقا لوجهة نظرك: يمكن للمؤسسات البنكية تفادي مخاطر التعرض للإفلاس في حالة توقع المخاطر التي من الممكن أن يتعرض لها القطاع المصرفي.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	
٠,٧٧٦**	معامل ارتباط بيرسون	وفقا لرأيك الشخصي: يمكن للقطاع المصرفي مواجهة المخاطر والتقلبات المفاجئة في حالة قدرة المديرين على التنبؤ بمخاطر السوق وفقا للأحداث العالمية.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن البعد الأول في المحور الثاني "التعرف على المخاطر" ككل يتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد تحليل المخاطر

جدول (٩) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد تحليل المخاطر

تحليل المخاطر		
**٧٧٩٠٠	معامل ارتباط بيرسون	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: ترى أن قيام المحللين بتحليل المخاطر التي من المتوقع مواجهتها يسهم في تقوية هيكل القطاع المصرفي.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	
**٧٦٧٠٠	معامل ارتباط بيرسون	وفقا لوجهة نظرك: في حالة قيام المحللين المعنيين بتحليل المخاطر التي تواجهها الشركات حاليا والمتوقع مواجهتها لاحقا يتم وضع سياسات واستراتيجيات لضمان بقاء المؤسسة في السوق دون انسحاب.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	
**٧٦٥٠٠	معامل ارتباط بيرسون	وفقا لرأيك الشخصي: تسهم عملية تحليل المخاطر في القطاع المصرفي في الحفاظ على أصول المؤسسة وإدارتها.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن البعد الثاني في المحور الثاني "تحليل المخاطر" ككل يتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد تقييم المخاطر

جدول (١٠) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد تقييم المخاطر

تقييم المخاطر		
**٧٠٠٠٨١	معامل ارتباط بيرسون	وفقا لرأيك الشخصي: ترى أن عملية تقييم المخاطر تساعد الشركة في تبني خطط مستقبلية تسهم في علاج الاختلالات الهيكلية المتواجدة داخل القطاع المصرفي.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	
**٠,٧٦٣	معامل ارتباط بيرسون	

٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	وفقا لرأيك الشخصي: ترى أن عملية تقييم المخاطر تسهم في اكتشاف المخاطر وتحليلها ومعرفة مسبباتها من أجل وضع حلول فعالة لها.
٢٦٥	العدد	
٠,٧٤٢**	معامل ارتباط بيرسون	وفقا لرأيك الشخصي: ترى أن عملية تقييم المخاطر تساعد المؤسسات لقياس درجة الخطورة وتقدير حجم الخسائر من أجل تفاديها.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن البعد الثالث في المحو اثنائي "تقييم المخاطر" ككل يتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد سياسات علاج المخاطر

جدول (١١) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد سياسات علاج المخاطر

سياسات علاج المخاطر		
٠,٨٠٧**	معامل ارتباط بيرسون	من وجهة نظرك الشخصية: تسهم سياسات علاج المخاطر في إعادة هيكلة المؤسسات وجعلها قادرة على المنافسة .
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	
٠,٧٨٩**	معامل ارتباط بيرسون	من وجهة نظرك الشخصية: ترى أن سياسات علاج المخاطر تسهم في زيادة كفاءة وفعالية أداء المؤسسة.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	
٠,٧٦٨**	معامل ارتباط بيرسون	من وجهة نظرك الشخصية: يمكن لسياسات علاج المخاطر أن تسهم في رفع أسعار أسهم المؤسسة في سوق الأوراق المالية مما ينعكس على زيادة أرباحها.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن البعد الرابع في المحور الثاني "سياسات علاج المخاطر" ككل يتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد المراقبة والمتابعة.

جدول (١٢) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد المراقبة والمتابعة.

المراقبة والمتابعة		
٠,٧٩٢**	معامل ارتباط بيرسون	وفقا لرأيك الشخصي: ترى أن عمليات المراقبة والمتابعة من قبل المتخصصين تسهم في عمل مراجعة شاملة لعملية إدارة المخاطر.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	
٠,٧٤٤**	معامل ارتباط بيرسون	وفقا لرأيك الشخصي: يمكن لعمليات المراقبة والمتابعة في المؤسسات البنكية عمل جلسات تقييم دورية لعملية إدارة المخاطر داخل القطاع المصرفي.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	
٠,٨٠٩**	معامل ارتباط بيرسون	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: ترى أن عمليات المراقبة والمتابعة تسهم في التأكد من أن الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن المحور الثالث "المراقبة والمتابعة" ككل يتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد القيادة المتميزة.

جدول (١٣) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد القيادة المتميزة.

القيادة المتميزة		
٠,٧٨١**	معامل ارتباط بيرسون	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: تختص القيادة المتميزة في المؤسسات البنكية بوضع الرؤية والرسالة والأهداف الذي يسعى القطاع المصرفي لتحقيقها..
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	
٠,٧٥٣**	معامل ارتباط بيرسون	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: تعمل القيادة المتميزة على تأهيل وتدريب الموظفين لتحسن من كفاءتهم بشكل مستمر.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	
٠,٧٦١**	معامل ارتباط بيرسون	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: تقدر القيادات المتميزة أصحاب المهارات من الموظفين وتعمل على تحفيزهم لضمان استمرارية العمل بكفاءة.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن المحور الثالث "القيادة المتميزة" ككل يتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد الاستراتيجيات والسياسات.

جدول (١٤) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الاستراتيجيات والسياسات.

الاستراتيجيات والسياسات		
٠,٧٣٩**	معامل ارتباط بيرسون	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: تمكن السياسات والاستراتيجيات التي يتم وضعها من قبل المؤسسات في تقوية المركز المالي للمؤسسة.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	
٠,٨٠٠**	معامل ارتباط بيرسون	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: تراعي مؤسسات القطاع المصرفي أصحاب المصالح عند وضع الخطط والاستراتيجيات والسياسات.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	
٠,٧٦٦**	معامل ارتباط بيرسون	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: تساهم السياسات والاستراتيجيات التي يتم وضعها مجددا في تحقيق الإصلاح المالي والهيكل للمؤسسات القطاع المصرفي.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن المحور الثالث "الاستراتيجيات والسياسات" ككل يتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد الموارد.

جدول (١٥) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الموارد.

الموارد		
٠,٧٨١**	معامل ارتباط بيرسون	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: ترى أن توافر موارد بشكل كافٍ للمؤسسة تساهم في تحقيق الريادة في مجال القطاع المصرفي.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	
٠,٧٨١**	معامل ارتباط بيرسون	

٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: ترى أن موارد المؤسسة تسهم في زيادة الأصول المملوكة لها مما يساعد على تحسين وتطوير كفاءة المؤسسة.
٢٦٥	العدد	
٠,٨٣١**	معامل ارتباط بيرسون	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: تسهم توافر الموارد المالية بشكل كافٍ لدى المؤسسات المالية في توسيع نشاطها المالي واعطاء المزيد من القروض مما ينعكس على تحقيق المزيد من الأرباح.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن المحور الثالث "الموارد" ككل يتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد إدارة العمليات.

جدول (١٦) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد إدارة العمليات.

إدارة العمليات		
٠,٧٧٣**	معامل ارتباط بيرسون	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: ترى أن إدارة العمليات تسهم في قيام المؤسسة بتصميم وإدارة وتطوير العمليات والمنتجات والخدمات.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	
٠,٨١٦**	معامل ارتباط بيرسون	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: توفر المؤسسة نظام اتصال إداري فعال مع كافة المستويات الإدارية من خلال إدارة العمليات بهدف سرعة تدفق المعلومات بسهولة بين الأقسام.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	
٠,٧٩١**	معامل ارتباط بيرسون	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: تقوم المؤسسة بوضع خطة واضحة ومحددة من أجل إدارة العمليات وتحديد المسؤوليات لتنفيذها بكفاءة مع مراعاة الأولويات في تنفيذ العمليات.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن المحور الثالث "إدارة العمليات" ككل يتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعء إدارة الخدمات.

جدول (١٧) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعء إدارة الخدمات.

إدارة الخدمات		
٠,٧٣٢**	معامل ارتباط بيرسون	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: تقوم المؤسسة بوضع مجموعة من الخطط الموجهة لتقديم الخدمات للمجتمع بهدف تحقيق التميز المؤسسي.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	
٠,٧٦٢**	معامل ارتباط بيرسون	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: تركز المؤسسات البنكية على جودة الأساليب والنظريات الإدارية مما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة..
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	
٠,٨٢١**	معامل ارتباط بيرسون	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: تخطط المؤسسات البنكية لجلب مستشارين ماليين ذوي خبرة عالية في المجال المصرفي بهدف تقوية القطاع المصرفي وتحقيق التميز المؤسسي.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعء نفسه، مما يدل على أن المحور الثالث "إدارة الخدمات" ككل يتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعء إدارة العلاقات.

جدول (١٨) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعء إدارة العلاقات.

إدارة العلاقات		
٠,٧٧٦**	معامل ارتباط بيرسون	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: تسعى المؤسسات إلى تحسين علاقاتها بالمتعاملين داخليا وخارجيا بهدف توفير بيئة مواتية للعمل تسهم في تحقيق التميز المؤسسي.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	
٠,٧٩٣**	معامل ارتباط بيرسون	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: تقوم إدارة المؤسسات المتميزة بتشجيع العلاقات الانسانية بين موظفيها من أجل إدارة العلاقات بينهما بشكل أكثر كفاءة.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	
٠,٨٠٦**	معامل ارتباط بيرسون	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: تتبنى المؤسسات البنكية شبكة من العلاقات لتمكين من تحديد فرص الشراكات المحتملة وذلك بهدف تحقيق التميز المؤسسي.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن المحور الثالث "إدارة العلاقات" ككل يتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد إدارة نتائج الأعمال.

جدول (١٩) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد إدارة نتائج الأعمال.

إدارة العمليات		
٠,٨١٠**	معامل ارتباط بيرسون	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: تقوم المؤسسة ببناء النتائج وفقا للقيم المستهدفة مع مقارنتها بالمؤسسات الأخرى.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	
٠,٨١٦**	معامل ارتباط بيرسون	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: تعكس نتائج المؤسسة المتميزة في الأداء المهارات التي اكتسبها الموظفين جراء سياسات التأهيل والتطوير.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	
٠,٧١٥**	معامل ارتباط بيرسون	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: تلجأ المؤسسة لدراسة وضعها الحالي بشكل جيد من أجل التعرف على مواطن القوة والضعف لدى المؤسسة والعمل على تقوية مواطن القوة ومعالجة مواطن الضعف.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٦٥	العدد	

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن المحور الثالث "إدارة العمليات" ككل يتسم بالصدق.

ثبات المقياس

يتم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح. حيث إنه كلما اقترب مقياس كرونباخ الفا من ١ الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستبانة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة ٠,٧ فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

تم تقدير ثبات المقياس باستخدام ألفا - كرونباخ، وذلك على النحو التالي:

(ثبات محاور عناصر الدراسة): -

جدول (٢٠) يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها

عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ	المحور
٣	٠,٦٥٨	التعرف على المخاطر
٣	٠,٦٥٦	تحليل المخاطر
٣	٠,٦٣٩	تقييم المخاطر
٣	٠,٦٩٣	سياسات علاج المخاطر
٣	٠,٦٧٩	المراقبة والمتابعة
٣	٠,٦٤٤	القيادة المتميزة
٣	٠,٦٥٣	الاستراتيجيات والسياسات
٣	٠,٧١٤	الموارد
٣	٠,٧٠٥	إدارة العمليات
٣	٠,٦٦٠	إدارة الخدمات
٣	٠,٧٠٢	إدارة العلاقات
٣	٠,٦٧٩	إدارة نتائج الأعمال
٣٦	٠,٩٦	الثبات العام

تظهر نتائج اختبار الفا كرونباخ الخاصة بثبات محاور عناصر الدراسة أن الاستبانة التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة تبدو ذات ثبات جيد. القيم المذكورة لمعامل الفا كرونباخ تشير إلى مدى اتساق الأسئلة الموجودة في كل بعد على حدة وفي الاستبانة ككل، البعد "تقييم المخاطر" لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٦٣٩، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة ببعد الاستراتيجيات والسياسات في الاستبانة تعطي نتائج تكاد تكون متقاربة ومتسقة عندما يتم قياسها معاً ويعبر هو اقل معامل. والبعد "الموارد" لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٧١٤، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة ببعد الموارد في الشركات في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة ومتسقة عندما يتم قياسها معاً ويعبر هو اكبر معامل. بالإضافة إلى ذلك، معاملات الفا كرونباخ

لبقية الابعاد تتراوح بين ٠,٦٤٤ و ٠,٧٠٥ وهذه القيم تشير إلى أن جميع الابعاد لديها درجة جيدة نوعا ما من الثبات، ومن ثم يمكننا القول أن هذا المقياس يتسم بدرجة ثبات جيدة ويمكن الاعتماد عليه. عمومًا، يعتبر أن معاملات الفا العالية تشير إلى زيادة في مستوى الثبات والموثوقية. بناءً على هذه النتائج، يمكن الاعتماد على الاستبانة لقياس العوامل المذكورة في الدراسة والتوصل إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

البرامج الإحصائية المستخدمة:

قام الباحث باستخدام برنامج SPSS الاصدار ٢٢ وذلك لحساب الصدق والثبات والاحصاء الوصفية ودراسة فروض الدراسة لنموذج الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

يتم معرفة الأساليب الإحصائية التي تتماشى مع العينة الخاصة بالدراسة من خلال الآتي:

الإمكانية على تحقيق الهدف القائم على الدراسة السابقة للعينة ومن ثم تحليلها وتقييمها بالطرق الإحصائية المتشابهة وهذا باستهداف البرامج الإحصائية: (SPSS.Version.٢٢)، وفيما يلي أهم الأساليب الوصفية والتحليلية والمتعارف عليها في تحليل البيانات الخاصة بالدراسة:

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

٢- استخدام الرسومات البيانية Graphs: استخدام البيانات والرسومات البيانية الموضحة لنتائج الدراسة أثناء التحليل.

٣- استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

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

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

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

٧- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression analysis) لمعرفة أثر كل

بعد من الأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

٨- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة أثر أبعاد المتغير المستقل على

المتغير التابع.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

بعد أن تناولت فصول الدراسة السابقة الإطار النظري والدراسات والبحوث السابقة وفروض الدراسة واجراءاتها، سيتناول هذا التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة بالأساليب الاحصائية ثم عرض لما توصلت إليه الدراسة من نتائج: ثم مناقشة وتفسير هذه النتائج: وتقديم التوصيات والبحوث المقترحة وفيما يلي بيان ذلك:

اختبار الفرضيات ومناقشتها

الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرض العدمي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وبين تحقيق التميز المؤسسي.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وبين تحقيق التميز المؤسسي.

الجدول (٢١): نتائج اختبار تبين الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear Regression) للفرضية الرئيسية الأولى

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
٠,٠٠٠	١٣٢٠,٠١٨	٨٢,٤٨٩	١	٨٢,٤٨٩	٠,٨٣٣	٠,٨٣٤	٠,٩١٣
		٠,٠٦٢	٢٦٣	١٦,٤٣٥			
			٢٦٤	٩٨,٩٢٤			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٩١٣) وهي تشير إلى علاقة قوية ومقبولة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٨٣٤) أي أن المتغيرات المستقلة متمثلة في إدارة المخاطر

استطاعت أن تفسر (٨٣,٤%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تحقيق التميز المؤسسي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٨٣٣).

نجد أن قيمة مستوى المعنوية ٠,٠٠٠ أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار وأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وبين تحقيق التميز المؤسسي في بنك الإنماء الإسلامي السعودي، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (٢٢): نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية

a Coefficients					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
٠,٠٠٩	٢,٦٣٧		٠,٠٤٩	٠,١٣٠	(Constant)
٠,٠٠٠	٣٦,٣٣٢	٠,٩١٣	٠,٠٢٦	٠,٩٥١	إدارة المخاطر
a. Dependent Variable: تحقيق التميز المؤسسي					

يظهر من الجدول السابق وباستعراض تأثير ابعاد إدارة المخاطر يتبين أن أنظمة إدارة المخاطر لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل على تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٠٢٦)، وبلغت قيمة (t) لها (٣٦,٣٣٢) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى دلالة (٠,٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$\hat{Y} = ٠,١٣٠ + ٠,٩٥١ X_1$$

حيث ان

- $\hat{Y}$ هو المتغير التابع حقيق التميز المؤسسي.

- X_1 هو المتغير المستقل إدارة المخاطر.

ويتضح من المعادلة أنه عند زيادة إدارة المخاطر بمقدار الوحدة يؤدي ذلك إلى زيادة القدرة في تحقيق التميز المؤسسي بمقدار (٠,٩٥١). وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين إدارة المخاطر وبين تحقيق التميز المؤسسي".
وهذا الاستنتاج يشير إلى أهمية إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي.

يمكن أن يُفسر هذا الأثر من خلال تأثير أنظمة إدارة المخاطر على جوانب متعددة لتحقيق التميز المؤسسي مثل التعرف على المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، وسياسات علاج المخاطر، والمراقبة والمتابعة.

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرض العدمي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة وبين التميز

المؤسسي ببعده (الموارد)

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة وبين التميز المؤسسي

ببعده (الموارد).

الجدول (٢٣): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
٠,٠٠٠	٤٤٤,٨٩٤	٨٩,٢٥٣	١	٨٩,٢٥٣	٠,٦٢٧	٠,٦٢٨	٠,٧٩٣
		٠,٢٠١	٢٦٣	٥٢,٧٦٢			
			٢٦٤	١٤٢,٠١٥			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل إدارة المخاطر والمتغير التابع الموارد (٠,٧٩٣) وهي تشير إلى علاقة قوية ومقبولة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٦٥٨) أي أن المتغير المستقل (إدارة المخاطر) استطاعت أن تفسر تقريبا (٦٦٪) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع التميز المؤسسي ببعده (الموارد). والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٦٢٧).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوي المعنوية ٠,٠٠٠ وهي أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (٢٤): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الاولى

a Coefficients					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.,٤٥٨	.,٧٤٤		.,٠٨٩	.,٠٦٦	(Constant)
.,٠٠٠	٢١,٠٩٢	.,٧٩٣	.,٠٤٧	.,٩٨٩	إدارة المخاطر
a. Dependent Variable: تحقيق التميز المؤسسي					

يظهر من الجدول السابق يتبين أن إدارة المخاطر لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تحقيق التميز المؤسسي متمثل في بعد الموارد عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٩٨٩)، وبلغت قيمة (t) لها (٢١,٠٩٢) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$\hat{Y} = ..٠٦٦ + ..٩٨٩ X_1$$

يتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) لأبعاد إدارة المخاطر مجتمعة على تحقيق التميز المؤسسي متمثل في بعد الموارد، أي أن عند زيادة إدارة المخاطر بمقدار الوحدة يؤدي ذلك إلى زيادة تحقيق التميز المؤسسي بمقدار ٠,٩٨٩ وحدة. ونجد ان قيمة مستوى المعنوية تساوى ٠,٠٠٠ وهي اصغر من ٠,٠٥، إذن نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل القائل بأن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة وبين التميز المؤسسي ببعده (الموارد).

الفرضية الفرعية الثانية:

الفرض العدمي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ببعدها (المراقبة والمتابعة) وبين التميز المؤسسي ببعده (الاستراتيجيات والسياسات).

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ببعدها (المراقبة والمتابعة) وبين التميز المؤسسي ببعده (الاستراتيجيات والسياسات).

الجدول (٢٥): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.,.,.,.	٢١٨,٥٩٧	٦١,٦٣٤	١	٦١,٦٣٤	.,٤٥٢	.,٤٥٤	.,٦٧٤
		.,٢٨٢	٢٦٣	٧٤,١٥٤			
			٢٦٤	١٣٥,٧٨٨			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل والتابع (٠,٦٧٤) وهي تشير إلى علاقة قوية ومقبولة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٤٥٤) أي أن المتغير المستقل إدارة المخاطر يبعدها (المراقبة والمتابعة) استطاعت أن تفسر ما نسبته تقريبا (٤٥%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع التميز المؤسسي ببعده (الاستراتيجيات والسياسات). والباقي يرجع لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٤٥٢).

كما ويظهر من الجدول السابق وباعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للأبعاد مجتمعة والتي بلغت (٢١٨,٥٩٧) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٠٥) مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (٢٦): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثانية

a. Coefficients					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.,.,.,.	٦,٢١٣		.,٠٩١	.,٥٦٦	(Constant)
.,.,.,.	١٤,٧٨٥	.,٦٧٤	.,٠٤٧	.,٦٩٣	المراقبة والمتابعة
a. Dependent Variable: الاستراتيجيات والسياسات					

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير بعد المراقبة والمتابعة كبعد من أبعاد المتغير المستقل "إدارة المخاطر"، يتبين أن بعد المراقبة والمتابعة له أثر إيجابي دال إحصائيا بشكل منفرد على الاستراتيجيات والسياسات كبعد من ابعاد التميز المؤسسي عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٥) حيث بلغت قيمة

(Beta) غير المعيارية (٠,٥٩٠)، وبلغت قيمة (t) لها (١٤,٧٨٥) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى دلالة (٠,٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$\hat{Y} = ٠.٥٦٦ + ٠.٦٩٣ X_٧$$

يتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) لبعد المراقبة والمتابعة كأحد أبعاد إدارة المخاطر على الاستراتيجيات والسياسات كبعد من ابعاد التميز المؤسسي، أي أن عند زيادة وحدة واحدة (المراقبة والمتابعة) يؤدي إلى زيادة إدارة المخاطر في الشركات بمقدار ٠,٦٩٣ وحدة. ونجد ان قيمة مستوى المعنوية تساوى ٠,٠٠٠ وهي اصغر من ٠,٠٠٥، إذن نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل القائل بأن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ببعدها (المراقبة والمتابعة) وبين التميز المؤسسي ببعده (الاستراتيجيات والسياسات).

الفرض الفرعي الثالث:

الفرض العدمي: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ببعدها (تقييم المخاطر) وبين التميز المؤسسي ببعده (إدارة نتائج الأعمال).

الفرض البديل: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ببعدها (تقييم المخاطر) وبين التميز المؤسسي ببعده (إدارة نتائج الأعمال).

الجدول (٢٧): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرض الفرعي الثالث

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
٠,٠٠٠	١٦٨,٤٢٤	٤٤,٦٤٤	١	٤٤,٦٤٤	٠,٣٨٨	٠,٣٩٠	٠,٦٢٥
		٠,٢٦٥	٢٦٣	٦٩,٧١٤			
			٢٦٤	١١٤,٣٥٨			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل والتابع (٠,٦٢٥) وهي تشير إلى علاقة قوية ومقبولة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٣٩٠) أي أن المتغير المستقل (تقييم المخاطر) استطاع أن تفسر (٣٩%) من التغيرات الحاصلة في إدارة نتائج الأعمال والباقي يعزى لمتغيرات أخرى.

كما ويظهر من الجدول السابق وبالاتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للأبعاد والتي بلغت (١٦٨,٤٢٤) نجد أن قيمة مستوى المعنوية ٠,٠٠٠ وهو أقل من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (٢٨): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
٠,٠٠٠	٩,١٤٤		٠,٠٨٥	٠,٧٨٢	(Constant)
٠,٠٠٠	١٢,٩٧٨	٠,٦٢٥	٠,٠٤٢	٠,٥٥١	تقييم المخاطر
a. Dependent Variable: إدارة نتائج الأعمال					

يظهر من الجدول أن تقييم المخاطر لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على إدارة نتائج الأعمال والذي يمثل بعد من ابعاد التميز المؤسسي عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٥٥١)، وبلغت قيمة (t) لها (١٢,٩٧٨) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$\hat{Y} = ٠,٧٨٢ + ٠,٥٥١ X_r$$

يتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) لبعد تقييم المخاطر كأحد أبعاد إدارة المخاطر على إدارة نتائج الأعمال كأحد ابعاد التميز المؤسسي، أي أن عند زيادة تقييم المخاطر بمقدار الوحدة يؤدي ذلك إلى زيادة إدارة المخاطر في الشركات بمقدار ٠,٥٥١ وحدة. ونجد ان قيمة مستوى المعنوية تساوى ٠,٠٠٠ وهي اصغر من ٠,٠٥، إذن نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل القائل بأن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر ببعدها (تقييم المخاطر) وبين التميز المؤسسي ببعده (إدارة نتائج الأعمال).

الفصل السادس : تحليل النتائج والتصور المقترح

تمهيد.

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ومناقشة هذه النتائج، وبناء على هذه النتائج تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات، وتلخص كالتالي:

مناقشة النتائج:

أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة الخاصة بالفرض الفرعي الاول القائلة بأنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد لأبعاد إدارة المخاطر مجتمعة على تحقيق التميز المؤسسي متمثل في بعد الموارد" حيث يتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية (٠,٠٥) لبعد إدارة المخاطر على الموارد وذلك لان قيمة مستوى المعنوية تساوى ٠,٠٠٠ وهي اصغر من ٠,٠٥، هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية تأثير بعد إدارة المخاطر على بعد الموارد كأحد أبعاد تحقيق التميز المؤسسي.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة الخاصة بالفرض الفرعي الثاني حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لبعد المراقبة والمتابعة كأحد أبعاد إدارة المخاطر على الاستراتيجيات والسياسات كبعد من ابعاد التميز المؤسسي" هذا يشير إلى أن المراقبة والمتابعة يلعب دورًا هامًا في التأثير على الاستراتيجيات والسياسات بشكل عام.

وأكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه " وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) لبعد تقييم المخاطر كأحد أبعاد إدارة المخاطر على إدارة نتائج الأعمال كأحد ابعاد التميز المؤسسي". بناءً على النتائج الإحصائية المقدمة، يظهر وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) لبعد تقييم المخاطر، هذا الاستنتاج يشير إلى أن تقييم المخاطر يلعب دورًا حيويًا في التأثير على إدارة نتائج الأعمال ومن ثم تحقيق التميز المؤسسي.

وتتفق النتائج مع دراسة (Munther Al-Nimer، ٢٠٢١)، بعنوان "ممارسات إدارة المخاطر والأداء المتميز مع الدور الوسيط لابتكار نماذج الأعمال". وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: إلى أنه يوجد علاقة

طردية بين إدارة المخاطر والمؤسسات التي تتعلق بالممارسات والأداء النقدي، حيث لاحظ الباحث وجود الكثير من التأثيرات التي تعتبر وسيط جزئي للمسار الذي يحدث بين ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية والأداء الغير مالي، وذلك في حين إنه لم يتم ظهور أي دور وسيط بين ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية والأداء الخاص بالطبيعة.

أهم التوصيات:

ووفقًا لنتائج الدراسة؛ أشار الباحث إلى مجموعة من التوصيات الهامة التي يجب وضعها في الحسبان والتي يمكن توضيحها من خلال ما يلي: -

- ضرورة تعزيز مستوى الاهتمام لدى البنوك تجاه إدارة المخاطر ودورها في تحقيق التميز المؤسسي.
- ضرورة تفعيل دور لجنة إدارة المخاطر، ولجنة المراقبة المؤسسية في ممارسة عملها من أجل تطوير إدارة المخاطر في البنوك.
- ضرورة قيام شركة الأندلس القابضة بإعداد الكثير من الدورات التدريبية وعقد العديد من المؤتمرات بخصوص إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة وذلك لزيادة وعي الموظفين من أهميتها وتأثيرها على تحقيق التميز المؤسسي.
- توجه الباحثين في المستقبل لإعداد المزيد من الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة من أجل التحقق من صحة وصلاحية نموذج الدراسة وأداة لقياس المستخدمة.

الجزء الرابع: ملاحق الدراسة

مراجع الدراسة العربية والأجنبية

ملاحق الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

أولاً: قائمة المراجع العربية:

- ١- ليلي محوس العقيلي، أثر إدارة وحوكمت المخاطر على أداء البنوك التجارية والإسلامية في ظل الأزمة المالية-دراسة تطبيقية على البنوك العربية-، مجلة البحوث المحاسبية، مج ٢، ع ١٤، كلية التجارة جامعة طنطا، مصر، ٢٠١٥.
- ٢- فاطمة أحمد زكي إبراهيم، تصور مقترح لإدارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء جائزة مصر للتميز الحكومي، مجلة التربية، (مج ٢)، (١٤٩٤)، جامعة بنها، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، مصر، ٢٠٢٢.
- ٣- أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الاعمال، الأردن، ٢٠٢٠.
- ٤- حفيان جهاد، " إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية"، مذكرة مقمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ٢٠١٢.
- ٥- نعام سليمان عيد حداد، " دور الحاكمية المؤسسية في تطوير إدارة المخاطر في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان"، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الزرقاء، الزرقاء - الأردن، ٢٠١٤.
- ٦- هيفاء غالية، " إدارة المخاطر المصرفية على ضوء مقررات بازل: دراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية وكالات الوادي"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، ٢٠١٥، ص ١٦.
- ٧- عمر محمد خليل النجار، " أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة"، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الاسلامية، ٢٠١٩، ص ٩.
- ٨- عبد المطلب عثمان محمود دليل، أسما عيل محمد أحمد شبو، " أهمية كفاءة إدارة المخاطر في تقييم الأداء المالي والإداري بالمصارف التجارية: دراسة حالة مصرف المزارع التجاري"، المجلة العلمية للنشر العلمي، العدد الخامس والثلاثون، ٢٠٢١، ص ١٣٧، ص ١٤٣.
- ٩- عيدة محمد أحمد إبراهيم، " إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعة المصرية"، المؤتمر القومي العشرين، العربي الثاني عشر، ٢٠١٩، ص ٢٦٧ - ص ٢٦٨.
- ١٠- عبد الناصر محمد سيد درويش، " دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية"، مجلة المحاسبة والمراجعة، ب. ت، ص ٥٠ - ص ٥١.
- ١١- زهير بلطاس، عبلة درويش، " إدارة المخاطر ودورها في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، ٢٠١٧، ص ١٦ - ص ١٧.

- ١٢- أم كلثوم رزقة، " دور نظام الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر العملية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ٢٠١٧، ص ١٤ - ص ١٦.
- ١٣- عبير حسن عبد القادر محمد، " دور المسؤولية الاجتماعية للبنوك العامة في دعم التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على بنك مصر"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، ٢٠٢٢، ص ٧٩٤.
- ١٤- عمام ريم، " أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط"، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد الرابع، العدد الثاني، ٢٠١٨، ص ٥٣٢ - ص ٥٣٣.
- ١٥- إيمان حمدي رجب زهران، " متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة الفيوم، المجلد الثاني، العدد ٩٤، ٢٠٢٢، ص ١١٣٢ - ص ١١٣٤.
- ١٦- أحمد رياض سيف النصر أبوسعده، " إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد الخامس عشر، العدد الخامس عشر، ٢٠٢١، ص ٧٥ - ص ٨٠.
- ١٧- مريم محمد عبيد كنيش الهاملي، " دراسة أساليب الحوكمة والإدارة للحصول على شهادات التميز المؤسسي"، جامعة الامارات العربية المتحدة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، ٢٠٢٢، ص ٢.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- ١٨- Munther Al-Nimer, Risk Management Practices and Firm Performance with a Mediating Role of Business Model Innovation. Observations from Jordan, Journal of Risk and financial Management, ٢٠٢١.
- ١٩- Erasmo Giambona, The Theory and Practice of Corporate Risk Management: Evidence from the Field, Financial Management, volume ٤٧, issue ٤, ٢٠١٨.
- ٢٠- Aladdin Jaber, " The impact of Risk management Practices on The Organizational Performance Insurance Companies in Aman – Jordan", Middle East University, Business Faculty, ٢٠٢٠.

استمارة الاستبيان

دور ممارسات إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي

"دراسة حالة: بنك الإنماء السعودي بجدة"

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نعرض لكم هذا الاستبيان والذي يدخل ضمن متطلبات بحث بعنوان " دور ممارسات إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي في بنك الإنماء السعودي بجدة ".

أرجو التكرم بالإجابة على التساؤلات المرفقة لدراسة بعض الأمور الخاصة دور ممارسات إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي في بنك الإنماء السعودي بجدة".

إذ تم تقسيم الاستبانة إلى أربعة محاور على النحو الآتي:

١. القسم الأول: المعلومات الديموغرافية.
٢. القسم الثاني: ممارسات إدارة المخاطر (المتغير المستقل).
٣. القسم الثالث: التميز المؤسسي (المتغير التابع).

ولتحقيق أهداف الدراسة؛ نضع بين أيديكم هذه الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع على الاستبانة بأقسامها وقراءة الفقرات قراءة مستفيضة واختيار مستوى استجاباتهم على كل فقرة حسب ما يتفق مع وجهات نظر سيادتكم من خلال العمل على أرض الواقع، وذلك من خلال وضع علامة (✓) على الإجابة التي تلائم وجهة نظرهم.

كما نتعهد لكم بأن جميع البيانات المذكورة سوف يتم الاعتماد عليها في أغراض البحث العلمي فقط وتخضع للأمانة العلمية.

شاكرين ومقدرين لدعمكم وتعاونكم

الباحث

القسم الأول: الأسئلة الديمغرافية

١. الجنس
 - ☐ ذكر
 - ☐ أنثى
٢. العمر
 - ☐ أقل من ٣٠ سنة
 - ☐ من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة
 - ☐ من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة
 - ☐ ٥٠ سنة فأكثر.
٣. المؤهل العلمي
 - ☐ بكالوريوس
 - ☐ ماجستير
 - ☐ دكتوراه
٤. المسمى الوظيفي
 - ☐ موظف
 - ☐ مدير
 - ☐ رئيس القسم
 - ☐ أخرى
٥. إجمالي سنوات الخبرة
 - ☐ أقل من سنة خبرة
 - ☐ من سنة إلى أقل من ٤ سنوات خبرة.
 - ☐ ٤ سنوات خبرة فأكثر.
٦. حجم البنك:
 - ☐ صغير (٣٠ - ٧٠) موظف.
 - ☐ متوسط (١٠٠ - ٢٠٠) موظف
 - ☐ كبير (أكثر من ٣٠٠) موظف.

القسم الثاني: أسئلة الاستبانة

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
القسم الثاني : ممارسات إدارة المخاطر كمتغير مستقل						
البعد الأول: التعرف على المخاطر						
١	وفقا لوجهة نظرك: ترى أن قيام المؤسسة بالتعرف على المخاطر التي من الممكن التعرض لها ويسهم في الحفاظ على أداء المؤسسة.					
٢-	وفقا لوجهة نظرك: يمكن للمؤسسات البنكية تفادي مخاطر التعرض للإفلاس في حالة توقع المخاطر التي من الممكن أن يتعرض لها القطاع المصرفي.					
٣-	وفقا لرأيك الشخصي: يمكن للقطاع المصرفي مواجهة المخاطر والتقلبات المفاجئة في حالة قدرة المديرين على التنبؤ بمخاطر السوق وفقا للأحداث العالمية.					
البعد الثاني: تحليل المخاطر						
١-	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: ترى أن قيام المحللين بتحليل المخاطر التي من المتوقع مواجهتها يسهم في تقوية هيكل القطاع المصرفي.					
٢-	وفقا لوجهة نظرك: في حالة قيام المحللين المعنيين بتحليل المخاطر التي تواجهها الشركة حاليا والمتوقع مواجهتها لاحقا يتم وضع سياسات واستراتيجيات لضمان بقاء المؤسسة في السوق دون انسحاب.					
٣-	وفقا لرأيك الشخصي: تسهم عملية تحليل المخاطر في القطاع المصرفي في الحفاظ على أصول المؤسسة وإدارتها.					
البعد الثالث: تقييم المخاطر						

					١- وفقا لرأيك الشخصي: ترى أن عملية تقييم المخاطر تساعد الشركة في تبني خطط مستقبلية تسهم في علاج الاختلالات الهيكلية المتواجدة داخل القطاع المصرفي.
					٢- وفقا لرأيك الشخصي: ترى أن عملية تقييم المخاطر تسهم في اكتشاف المخاطر وتحليلها ومعرفة مسبباتها من أجل وضع حلول فعاله لها.
					٣- وفقا لرأيك الشخصي: ترى أن عملية تقييم المخاطر تساعد المؤسسات لقياس درجة الخطورة وتقدير حجم الخسائر من أجل تفاديها.

البعد الرابع: سياسات علاج المخاطر

					١ من وجهة نظرك الشخصية: تسهم سياسات علاج المخاطر في إعادة هيكلة المؤسسات وجعلها قادرة على المنافسة .
					٢ من وجهة نظرك الشخصية: ترى أن سياسات علاج المخاطر تسهم في زيادة كفاءة وفعالية أداء المؤسسة.
					٣ من وجهة نظرك الشخصية: يمكن لسياسات علاج المخاطر أن تسهم في رفع أسعار أسهم المؤسسة في سوق الأوراق المالية مما ينعكس على زيادة أرباحها.

البعد الخامس: المراقبة والمتابعة

					١ وفقا لرأيك الشخصي: ترى أن عمليات المراقبة والمتابعة من قبل المتخصصين تسهم في عمل مراجعة شاملة لعملية إدارة المخاطر.
					٢ وفقا لرأيك الشخصي: يمكن لعمليات المراقبة والمتابعة في المؤسسات البنكية عمل جلسات تقييم دورية لعملية إدارة المخاطر داخل القطاع المصرفي.
					٣ وفقا لوجهة نظرك الشخصية: ترى أن عمليات المراقبة والمتابعة تسهم في التأكد من أن الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها.

القسم الثالث: التميز المؤسسي (كمتغير تابع)

البعد الأول: القيادة المتميزة

١	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: تختص القيادة المتميزة في المؤسسات البنكية بوضع الرؤية والرسالة والأهداف الذي يسعى القطاع المصرفي لتحقيقها.				
٢	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: تعمل القيادة المتميزة على تأهيل وتدريب الموظفين لتحسن من كفاءتهم بشكل مستمر.				
٣	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: تقدر القيادات المتميزة أصحاب المهارات من الموظفين وتعمل على تحفيزهم لضمان استمرارية العمل بكفاءة.				

البعد الثاني: الاستراتيجيات والسياسات

١	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: تمكن السياسات والاستراتيجيات التي يتم وضعها من قبل المؤسسات في تقوية المركز المالي للمؤسسة.				
٢	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: تراعي مؤسسات القطاع المصرفي أصحاب المصالح عند وضع الخطط والاستراتيجيات والسياسات.				
٣	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: تساهم السياسات والاستراتيجيات التي يتم وضعها مجددا في تحقيق الاصلاح المالي والهيكل للمؤسسات القطاع المصرفي.				

البعد الثالث: الموارد

١	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: ترى أن توافر موارد بشكل كافي للمؤسسة تسهم في تحقيق الريادة في مجال القطاع المصرفي.				
٢	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: ترى أن موارد المؤسسة تسهم في زيادة الاصول المملوكة لها مما يساعد على تحسين وتطوير كفاءة المؤسسة.				
٣	وفقا لوجهة نظرك الشخصية: تسهم توافر الموارد المالية بشكل كافي لدى المؤسسات المالية في توسيع				

					نشاطها المالي واعطاء المزيد من القروض مما ينعكس على تحقيق المزيد من الأرباح.
البعد الرابع: إدارة العمليات					
١					وفقا لوجهة نظرك الشخصية: ترى أن إدارة العمليات تسهم في قيام المؤسسة بتصميم وإدارة وتطوير العمليات والمنتجات والخدمات.
٢					وفقا لوجهة نظرك الشخصية: توفر المؤسسة نظام اتصال إداري فعال مع كافة المستويات الإدارية من خلال إدارة العمليات بهدف سرعة تدفق المعلومات بسهولة بين الأقسام.
٣					وفقا لوجهة نظرك الشخصية: تقوم المؤسسة بوضع خطة واضحة ومحددة من أجل إدارة العمليات وتحديد المسؤوليات لتنفيذها بكفاءة مع مراعاة الأولويات في تنفيذ العمليات.
البعد الخامس: إدارة الخدمات					
١					وفقا لوجهة نظرك الشخصية: تقوم المؤسسة بوضع مجموعة من الخطط الموجهة لتقديم الخدمات للمجتمع بهدف تحقيق التميز المؤسسي.
٢					وفقا لوجهة نظرك الشخصية: تركز المؤسسات البنكية على جودة الأساليب والنظريات الإدارية مما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة.
٣					وفقا لوجهة نظرك الشخصية: تخطط المؤسسات البنكية لجلب مستشارين ماليين ذوي خبرة عالية في المجال المصرفي بهدف تقوية القطاع المصرفي وتحقيق التميز المؤسسي.
البعد السادس: إدارة العلاقات					
١					وفقا لوجهة نظرك الشخصية: تسعى المؤسسات إلى تحسين علاقاتها بالمتعاملين داخليا وخارجيا بهدف توفير بيئة مواتية للعمل تسهم في تحقيق التميز المؤسسي.

					٢	وفقاً لوجهة نظرك الشخصية: تقوم إدارة المؤسسات المتميزة بتشجيع العلاقات الانسانية بين موظفيها من أجل إدارة العلاقات بينهما بشكل أكثر كفاءة.
					٣	وفقاً لوجهة نظرك الشخصية: تتبنى المؤسسات البنكية شبكة من العلاقات لتتمكن من تحديد فرص الشراكات المحتملة وذلك بهدف تحقيق التميز المؤسسي.
البعد السابع: إدارة نتائج الأعمال						
					١	وفقاً لوجهة نظرك الشخصية: تقوم المؤسسة ببناء النتائج وفقاً للقيم المستهدفة مع مقارنتها بالمؤسسات الأخرى.
					٢	وفقاً لوجهة نظرك الشخصية: تعكس نتائج المؤسسة المتميزة في الأداء المهارات التي اكتسبها الموظفون جراء سياسات التأهيل والتطوير.
					٣	وفقاً لوجهة نظرك الشخصية: تلجأ المؤسسة لدراسة وضعها الحالي بشكل جيد من أجل التعرف على مواطن القوة والضعف لدى المؤسسة والعمل على تقوية مواطن القوة ومعالجة مواطن الضعف.

شكراً جزيلاً لوقتكم وتعاونكم في الإجابة على هذا الاستبيان

رابط الاستبيان:

<https://forms.gle/mP٨EkYwxnK٨BRJeq٥>

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على التعرف على ماهية إدارة المخاطر إبعادها في تحقيق التميز المؤسسي، الاستطلاع على المشكلات والعوائق المحتمل ظهورها بالمؤسسات. وكذلك الكشف عن المتطلبات التابعة للقطاع المالي حول إدارة المخاطر.

بلغ إجمالي عدد الموظفين ببنك الإنماء السعودي بجدة ما يقرب من ٢,٨٦٢ موظف وتبين أن إجمالي عدد الموظفين من أصحاب الكفاءات والمهارات ما يقرب من ٨٥٠ موظفاً، وهو ما يمثل مجتمع الدراسة اختيرت عينة من ٢٦٥ موظفاً بطريقة عشوائية من الموظفين أصحاب الكفاءات والمهارات. وتم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة والتي تتمثل أبرزها في أن إدارة المخاطر تلعب دوراً هاماً في التأثير على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك بشكل عام، وكذلك كل الأبعاد المتعلقة بإدارة المخاطر التي تم ذكرها في الدراسة لها دوراً مؤثراً في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة، ولقد أوصى الباحث إلى ضرورة تعزيز مستوى الاهتمام لدى البنوك تجاه إدارة المخاطر لتحقيق التميز المؤسسي.

Abstract

The study aimed to shed light on identifying the nature of risk management and its dimensions in achieving institutional excellence, surveying the problems as well as revealing the and obstacles that may arise in institutions, requirements of the financial sector regarding risk management.

The total number of employees at the Saudi Development Bank in Jeddah was approximately ٢٤٨٦٢ employees. It was found that the total number of employees with competencies and skills was approximately ٨٥٠ employees, which represents the study population. A sample of ٢٦٥ employees was chosen randomly from employees with competencies and skills. Here, the method of questionnaire lists was relied upon to collect the primary data necessary to conduct and complete the study, and the descriptive analytical method was .used

The study reached a set of important results, the most prominent of which is that risk management plays an important role in influencing the achievement of institutional excellence in banks in general, and all the dimensions related to risk management that were mentioned in the study have an influential role in achieving institutional excellence in its various dimensions. The researcher recommended the need to enhance the level of interest among banks towards .risk management to achieve institutional excellence

Mid Ocean University
College of Management
Risk management specialty



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

Preparation

Muhammad bin Salman Al-Ghazwani

222001928

Abdul Rahman bin Khaled Al-Ghamdi

222001928

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

2023