

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة المخاطر



## أثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على بنك الإمارات دبي الوطني

إعداد الطالب/

عبدالعزیز سوید العنزي

إشراف/

د. اسماء ابو عنزه

العام الدراسي:

2024

|    |       |                            |
|----|-------|----------------------------|
| 3  | ..... | مقدمة:                     |
| 4  | ..... | مشكلة الدراسة:             |
| 5  | ..... | أهمية الدراسة:             |
| 5  | ..... | أهداف الدراسة:             |
| 6  | ..... | تساؤلات الدراسة:           |
| 6  | ..... | فروض الدراسة:              |
| 7  | ..... | الدراسات السابقة:          |
| 17 | ..... | المنطلقات النظرية للدراسة: |
| 18 | ..... | المنهجية وطرق البحث:       |
| 18 | ..... | مصادر البيانات:            |
| 19 | ..... | أدوات الدراسة:             |
| 19 | ..... | حدود الدراسة :             |
| 20 | ..... | المراجع:                   |

## مقدمة:

في ظل البيئة العالمية المتغيرة والمتسارعة، أصبحت إدارة المخاطر من العناصر الأساسية لتحقيق الاستدامة والتفوق التنظيمي في المؤسسات المختلفة، ومع تزايد التحديات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، أصبح من الضروري على المؤسسات المالية، بما في ذلك البنوك، تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر، حيث تُعدّ هذه الاستراتيجيات ضرورية لتقليل الخسائر المحتملة، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية، ومن بين هذه المؤسسات، يبرز بنك الإمارات دبي الوطني كواحد من البنوك الرائدة في المنطقة التي تبنت ممارسات متقدمة لإدارة المخاطر، حيث في العصر الحالي، تزداد أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات المالية بشكل متزايد بسبب التحديات والضغوط الاقتصادية المستمرة، تُعدّ البنوك من أبرز المؤسسات التي تواجه مجموعة متنوعة ومعقدة من المخاطر، سواء كانت مالية، تشغيلية، ائتمانية أو حتى استراتيجية. ولضمان استدامة نجاحها وتحقيق أهدافها، تحتاج هذه المؤسسات إلى تبني ممارسات فعالة وشاملة لإدارة المخاطر (القحطاني، 2023).

وفي سياق ما سبق، فإن إدارة المخاطر عملية شاملة ومتراصة تبدأ من تحديد وتقييم وتحديد أولويات المخاطر، ثم تطبيق موارد لتقليل أو مراقبة تأثير الأحداث غير المرغوب فيها إلى حد مقبول، تشمل هذه العملية مراحل متعددة، بدءاً من التعرف على المخاطر المحتملة وتقييمها، مروراً بتطوير استراتيجيات للتحكم فيها وتقليل تأثيرها، وصولاً إلى مراقبتها وتحديث استراتيجيات الإدارة بشكل دوري، في البنوك، تتنوع المخاطر من المخاطر المالية التي تتعلق بتقلبات الأسواق والفوائد، إلى المخاطر التشغيلية المرتبطة بالإجراءات الداخلية والأنظمة التكنولوجية، والمخاطر الائتمانية المرتبطة بالديون وعدم السداد (المناور والعليان، 2021).

ونظراً لأن البنوك، بصفقتها مؤسسات مالية تعتمد على الثقة والاستقرار، تحتاج إلى نظام قوي لإدارة المخاطر، هذه الأنظمة تساهم في تحسين قدرة البنك على الاستجابة للأزمات وتقليل الخسائر المحتملة، مما يعزز الأداء التنظيمي ويساعد في تحقيق أهداف النمو والاستدامة، حيث بنك الإمارات دبي الوطني، باعتباره مؤسسة مالية رائدة، يعتمد على مجموعة من الممارسات المتقدمة لإدارة المخاطر، تتضمن هذه الممارسات استخدام التقنيات الحديثة، مثل التحليل التنبؤي ونماذج القياس الكمي، لتعزيز قدرات البنك في التعرف على المخاطر المحتملة والتعامل معها بفعالية، علاوة على ذلك، يتطلب النجاح في إدارة المخاطر دمج هذه الممارسات في الثقافة التنظيمية للبنك، هذا يشمل تدريب الموظفين وتوعيتهم بأهمية إدارة المخاطر، وتحفيزهم على المشاركة في جهود إدارة المخاطر بفعالية، التزام الإدارة العليا بدعم

وتطوير ممارسات إدارة المخاطر هو أيضا عنصر حاسم، حيث يضمن توفير الموارد اللازمة وتطبيق السياسات والإجراءات بشكل فعال (Zeng & Others, 2019).

وتعتبر الدراسة التطبيقية على بنك الإمارات دبي الوطني ذات أهمية خاصة لأنها تقدم رؤى حول كيفية تأثير ممارسات إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي، من خلال تحليل البيانات والتجارب العملية للبنك، حيث تعكس ممارسات إدارة المخاطر الفعالة في بنك الإمارات دبي الوطني أهمية هذه العملية في تعزيز الأداء التنظيمي وضمان الاستدامة والنجاح في بيئة مالية مليئة بالتحديات، نظرا للحاجة إلى فهم أعمق لكيفية تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات المالية الكبيرة، وكيف يمكن لهذه الممارسات أن تساهم في تحسين الأداء العام وتعزيز الاستقرار المالي، بل أيضا لتعزيز الثقة بين العملاء وأصحاب المصلحة، ودعم الاستدامة على المدى الطويل.

## مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات المالية تحديات متزايدة في ظل البيئة الاقتصادية العالمية المتقلبة والتغيرات السريعة في الأسواق المالية، تتعرض البنوك بشكل خاص لمجموعة متنوعة من المخاطر التي تتطلب نهجاً شاملاً وفعالاً لإدارتها، يعد بنك الإمارات دبي الوطني مثالا بارزا على كيفية تطبيق ممارسات إدارة المخاطر لتعزيز الأداء التنظيمي وضمان الاستدامة في مواجهة هذه التحديات، ورغم أهمية هذه الممارسات، إلا أن هناك فجوة واضحة في الفهم الشامل لمدى تأثيرها على الأداء التنظيمي للبنك، وكيف يمكن تحسين هذه الممارسات لتحقيق أفضل النتائج، كما أن إدارة المخاطر هي عملية معقدة تشمل تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف البنك. تتنوع هذه المخاطر بين مخاطر مالية، تشغيلية، ائتمانية، واستراتيجية. يتطلب التعامل مع هذه المخاطر تبني سياسات وإجراءات فعالة، إضافة إلى استخدام أدوات تحليلية وتقنية متقدمة، ومعرفة الكيفية التي يمكن من خلالها أن تساهم هذه الممارسات في تحسين الأداء التنظيمي للبنك، والكيفية التي يمكن لبنك الإمارات دبي الوطني أن يكون نموذجاً يحتذى به في تطبيق هذه الممارسات.

ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الإمارات دبي الوطني؟

## أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية كبيرة كونها تركز على تحليل دور ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي، وهذا الموضوع له أهمية بالغة في الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة المخاطر والأزمات وكذلك الأداء التنظيمي في قطاع البنوك، كما ستقدم الدراسة فهماً عميقاً للعوامل التي تؤثر على فعالية الأداء التنظيمي في ضمان نجاح إدارة المخاطر من خلال تحليل البيانات النوعية والكمية المستمدة من بنك الإمارات دبي الوطني، وستساهم الدراسة في تقديم نموذج تحليلي شامل يمكن أن يكون مرجعاً للباحثين والممارسين في مجال إدارة المخاطر والأداء التنظيمي، ومن ثم، يمكن أن تسهم في إثراء المعرفة وتمثل إسهاماً كبيراً على الصعيد العلمي في ظل غياب الكتابات العربية المتخصصة في هذا الشأن، كما أنها تسهم في فتح الباب أمام دراسات أخرى للدول العربية.

### • الأهمية العملية:

توفر هذه الدراسة توجيهات عملية لتحسين وتطوير الأداء التنظيمي من خلال إدارة المخاطر والأزمات والتحكم بها، بما يتماشى مع أهداف ونمو أعمال البنوك، كما ستساعد الدراسة في تحسين كفاءة وفعالية إدارة المخاطر من خلال تقديم توصيات عملية مستمدة من أفضل الممارسات العالمية في مجال إدارة المخاطر والأداء التنظيمي في قطاع البنوك، علاوة على ذلك، ستساعد هذه الدراسة الجهات الحكومية والمؤسسات الداعمة على فهم أفضل للاحتياجات والتحديات التي تواجه البنوك في مجال إدارة المخاطر، مما يسهم في صياغة سياسات وبرامج داعمة لتعزيز نجاح البنوك عموماً وبنك الإمارات دبي الوطني في القطاع خصوصاً.

## أهداف الدراسة:

يسعى البحث إلى دراسة أثر دور ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، استجابة المخاطر، مراقبة المخاطر)، في الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الإمارات دبي الوطني، ويمكن تحديد الأهداف الفرعية للدراسة على النحو الآتي:

- (1) بيان أثر تحديد المخاطر في الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الإمارات دبي الوطني.
- (2) بيان أثر تحليل المخاطر في الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الإمارات دبي الوطني.

- (3) بيان أثر استجابة المخاطر في الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الإمارات دبي الوطني.
- (4) بيان أثر مراقبة المخاطر في الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الإمارات دبي الوطني.

## تساؤلات الدراسة

**السؤال الرئيسي:** ما أثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الإمارات دبي الوطني؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- (1) ما أثر تحديد المخاطر في الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الإمارات دبي الوطني؟
- (2) ما أثر تحليل المخاطر في الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الإمارات دبي الوطني؟
- (3) ما أثر استجابة المخاطر في الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الإمارات دبي الوطني؟
- (4) ما أثر مراقبة المخاطر في الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الإمارات دبي الوطني؟

## فروض الدراسة:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.005$ ) لتأثير دور ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، استجابة المخاطر، مراقبة المخاطر)، في الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الإمارات دبي الوطني، وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- (1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.005$ ) لتحديد المخاطر في الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الإمارات دبي الوطني.
- (2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.005$ ) لتحليل المخاطر في الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الإمارات دبي الوطني.
- (3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.005$ ) لاستجابة المخاطر في الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الإمارات دبي الوطني.

(4) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ( $\alpha \leq 0.005$ ) لمراقبة المخاطر في الأداء التنظيمي بالتطبيق على بنك الإمارات دبي الوطني.

## الدراسات السابقة:

تمحورت الدراسات السابقة إلى محورين؛ وكل محور ينقسم لدراسات سابقة عربية وأخرى أجنبية، أولهما، الدراسات المتعلقة بإدارة المخاطر وثانيهما، الدراسات المتعلقة بالأداء التنظيمي، وذلك على النحو التالي:

### أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة المخاطر:

#### 1- الدراسات العربية:

##### دراسة القحطاني (2023)

هدفت الدراسة إلى بيان مفهوم إدارة المخاطر وأهم مبادئها، حيث المتغير المستقل هو إدارة المخاطر والمتغير التابع هو تحقيق الأهداف التنظيمية، وتناولت الدراسة أبعاد إدارة المخاطر والتي تمثلت في التعريف بالمخاطر، تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، ومتابعة المخاطر، أما منهجية البحث فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة المخاطر.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر تمثل عملية متكاملة لتحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن مبادئ إدارة المخاطر تشمل الشمولية، الوقائية، التكامل، والشفافية، وأوصت الدراسة بضرورة توفير الموارد اللازمة لتطبيق إدارة المخاطر، وتعزيز ثقافة المخاطر لدى العاملين، وربط إدارة المخاطر باتخاذ القرارات الاستراتيجية.

##### دراسة المناور والعليان (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المخاطر الاجتماعية: التخطيط وسبل المواجهة. حيث المتغير المستقل هو إدارة المخاطر الاجتماعية بأبعادها (التخطيط للمخاطر الاجتماعية، سبل مواجهة المخاطر الاجتماعية)، أما المتغير التابع فهو التخطيط وسبل المواجهة، من حيث منهجية البحث، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل محتوى الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المخاطر الاجتماعية والتخطيط وسبل المواجهة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن إدارة المخاطر الاجتماعية تتضمن مجموعة من الخطوات والإجراءات التي تهدف إلى التعرف على المخاطر الاجتماعية المحتملة، وتقييم وتحليل هذه المخاطر، ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة للتعامل معها والتخفيف من آثارها السلبية، كما أن إدارة المخاطر الاجتماعية تتطلب توافر عدد من الأبعاد والمتطلبات، أهمها: التخطيط للمخاطر الاجتماعية، وسبل مواجهة هذه المخاطر، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات والهيئات والجهات ذات العلاقة مفاهيم وممارسات إدارة المخاطر الاجتماعية، وإدراج ذلك ضمن خططها الاستراتيجية والتشغيلية، بالإضافة إلى ضرورة تعزيز الوعي المجتمعي بأهمية إدارة المخاطر الاجتماعية وسبل التعامل معها، وتفعيل دور المجتمع المدني في هذا المجال.

### دراسة درويش وآخرون (2020)

هدفت الدراسة إلى البحث في مخاطر الإدارة الإلكترونية للبنوك، حيث كان المتغير المستقل يتكون من أبعاد الإدارة الإلكترونية للبنوك (المخاطر التقنية، المخاطر القانونية والتنظيمية، المخاطر الاقتصادية والمالية، المخاطر البشرية)، أما المتغير التابع فهو مدى تعرض البنوك لهذه المخاطر، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبانة وتوزيعها على عينة من موظفي البنوك بولاية ورقلة بالجزائر.

توصلت الدراسة إلى أن البنوك الجزائرية تواجه مختلف أنواع المخاطر الناتجة عن الإدارة الإلكترونية، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية (المخاطر التقنية، المخاطر القانونية والتنظيمية، المخاطر الاقتصادية والمالية، المخاطر البشرية) ومدى تعرض البنوك لتلك المخاطر، كما أشارت النتائج إلى أن المخاطر التقنية والمخاطر البشرية هي الأكثر تأثيراً على البنوك الجزائرية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك الجزائرية لاستراتيجيات وخطط محكمة للتعامل مع المخاطر الناتجة عن الإدارة الإلكترونية، من خلال تفعيل وتطوير أنظمة الأمن والحماية التقنية، وتعزيز الإطار القانوني والتنظيمي، وتدريب وتأهيل الموارد البشرية وتحفيزهم على مواكبة التطورات التكنولوجية، كما أوصت بتوعية العملاء وتنقيفهم بشأن المخاطر المتعلقة بالأعمال المصرفية الإلكترونية لزيادة الوعي والحد من الخسائر المحتملة.

## دراسة الكلبانية وآخرون (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المخاطر الاجتماعية في سلطنة عمان من خلال دراسة ميدانية على المستفيدين من الضمان الاجتماعي في محافظة مسقط، أما المتغير المستقل في هذه الدراسة فهو إدارة المخاطر الاجتماعية والذي تضمن أربعة أبعاد رئيسية وهي التخطيط الاجتماعي، والحماية الاجتماعية، والتأمينات الاجتماعية، والمشاركة المجتمعية. أما المتغير التابع فهو المستفيدون من الضمان الاجتماعي في محافظة مسقط، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قصدية بلغت 351 مستفيداً من الضمان الاجتماعي في محافظة مسقط، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة تطبيق إدارة المخاطر الاجتماعية في سلطنة عمان من وجهة نظر المستفيدين من الضمان الاجتماعي في محافظة مسقط كانت متوسطة على مستوى الأبعاد الفرعية وعلى المستوى الكلي، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة المخاطر الاجتماعية تعزى لمتغيرات الجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والدخل الشهري للأسرة.

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي المستفيدين من الضمان الاجتماعي بأهمية إدارة المخاطر الاجتماعية وأبعادها المختلفة، وتفعيل دور المشاركة المجتمعية في عملية إدارة المخاطر الاجتماعية، وتطوير أنظمة وبرامج الضمان الاجتماعي لتتناسب مع المتغيرات والاحتياجات المجتمعية المختلفة.

## دراسة باقر وآخرون (2020)

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية، والدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، حيث المتغير المستقل هو إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، استجابة المخاطر، متابعة وضبط المخاطر)، والمتغير التابع هو إدارة المشاريع الهندسية، أما المتغير الوسيط فهو الثقافة المنظمة بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، السلوكيات التنظيمية).

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بتوزيع استبانة على عينة من موظفي الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت بلغت 289 موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على إدارة المشاريع الهندسية، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة المنظمة كمتغير وسيط بين إدارة المخاطر وإدارة المشاريع الهندسية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي العاملين في الهيئة العامة للطرق والنقل البري بأهمية إدارة المخاطر واستراتيجياتها

المختلفة، وتعزيز الثقافة المنظمة من خلال تبني القيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية التي تدعم إدارة المخاطر وإدارة المشاريع الهندسية، وتطوير أنظمة المتابعة والرقابة على تنفيذ المشاريع الهندسية لضمان فعالية إدارة المخاطر.

## 2-الدراسات السابقة الأجنبية:

### **دراسة Nargizakhon, Saodat& Bakhtiyor (2019)**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر والتأمين في الحد من المخاطر التي تواجه المنشآت. أما المتغير المستقل فهو إدارة المخاطر والتأمين بأبعاده المختلفة، بينما المتغير التابع فهو الحد من المخاطر التي تواجه المنشآت، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحثون بتصميم استبيان وتوزيعه على عينة من المنشآت في المنطقة، وقد تم استخدام أساليب إحصائية مختلفة لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتأمين والحد من المخاطر التي تواجه المنشآت، كما أظهرت النتائج أن المنشآت التي لديها نظام فعال لإدارة المخاطر والتأمين تتمتع بقدرة أكبر على التعامل مع المخاطر والتقليل من آثارها السلبية، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنشآت بتطوير نظم إدارة المخاطر والتأمين لديها، وتعزيز الوعي بأهمية هذه الممارسات بين العاملين. كما أوصت الدراسة بتعزيز دور الجهات الرقابية في متابعة تطبيق إجراءات إدارة المخاطر والتأمين في المنشآت المختلفة.

### **دراسة Ostime (2019)**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ممارسات إدارة المخاطر والتأمين في المؤسسات، أما المتغير المستقل فهو إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، رصد وتتبع المخاطر)، والمتغير التابع فهو التأمين، ومن حيث منهجية البحث، فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال الاستبيان الموزع على عينة من المؤسسات. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج هامة، أبرزها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، رصد وتتبع المخاطر) والتأمين، كما أظهرت النتائج أن المؤسسات تولي اهتماما كبيرا بممارسات إدارة المخاطر من أجل الحد من الخسائر

المحتملة وتحقيق الاستقرار المالي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات من خلال تطوير أنظمة متكاملة لتحديد ورصد المخاطر وتقييمها ومعالجتها، كما أوصت بزيادة الوعي لدى المؤسسات بأهمية التأمين كأداة فعالة لإدارة المخاطر وتحقيق الاستقرار المالي، وذلك من خلال تصميم برامج تأمينية تتناسب مع طبيعة نشاط كل مؤسسة.

#### دراسة (2019) Willumsen, Oehmen& Geraldi

هدفت الدراسة إلى استكشاف الكيفية التي يمكن من خلالها لإدارة مخاطر المشاريع أن تساهم في خلق القيمة داخل المؤسسات، وتسعى الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إدارة المخاطر وأداء المشاريع، وكيفية تطبيق تقنيات إدارة المخاطر لتعزيز القيمة المضافة للمشاريع، حيث المتغير المستقل هو إدارة مخاطر المشاريع بأبعادها المختلفة، والتي تشمل تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تخطيط استجابات المخاطر، ومراقبة وتحكم المخاطر، تركز الدراسة على كيفية تطبيق هذه الأبعاد بشكل فعال داخل المشاريع المختلفة. أما المتغير التابع فهو خلق القيمة، والذي يشمل جوانب متعددة مثل تحسين جودة المشروع، زيادة الكفاءة التشغيلية، وتعزيز رضا العملاء والمساهمين.

واعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية كمية ونوعية، حيث تم جمع البيانات من خلال استطلاعات الرأي والمقابلات مع مديري المشاريع والخبراء في مجال إدارة المخاطر، تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات تحليلية متقدمة لتحديد العلاقات بين إدارة المخاطر وخلق القيمة في المشاريع، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة مخاطر المشاريع بشكل فعال تسهم بشكل كبير في تحسين أداء المشاريع وخلق قيمة مضافة لها، أظهرت النتائج أن تطبيق تقنيات إدارة المخاطر يساعد في تقليل تأثير المخاطر السلبية على المشاريع، وزيادة فرص النجاح والابتكار، كما بينت الدراسة أن وجود نهج منظم لإدارة المخاطر يساهم في تحسين التواصل بين أعضاء الفريق وتعزيز التعاون لتحقيق أهداف المشروع.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لنهج شامل ومتكامل لإدارة مخاطر المشاريع، يتضمن تدريب الفرق على استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة في هذا المجال، كما دعت إلى تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسات لضمان تفاعل جميع الأفراد مع المخاطر المحتملة بفعالية، بالإضافة إلى ذلك، أوصت الدراسة بضرورة توثيق وتحليل تجارب المشاريع السابقة للاستفادة منها في تحسين إدارة المخاطر في المشاريع المستقبلية، مما يساعد في تحقيق مزيد من القيمة والنجاح المستدام.

## دراسة Nobanee & Others (2021)

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور أنظمة الإدارة الموحدة في إدارة المخاطر ضمن سلسلة التوريد، تم تسليط الضوء على الأهمية المتزايدة لهذه الأنظمة في تحسين الأداء العام وتقليل المخاطر في سياق التوريد، حيث المتغير المستقل هو أنظمة الإدارة الموحدة بأبعادها المختلفة، والتي تشمل: جودة الإدارة، كفاءة العمليات، والامتثال التنظيمي، أما المتغير التابع فهو إدارة المخاطر في سلسلة التوريد، واعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية تعتمد على مراجعة الأدبيات السابقة وتحليل البيانات المتاحة حول تأثير أنظمة الإدارة الموحدة على إدارة المخاطر في سلسلة التوريد، تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وتوصلت الدراسة إلى أن تبني أنظمة الإدارة الموحدة يساهم بشكل كبير في تحسين إدارة المخاطر ضمن سلسلة التوريد. أوضحت النتائج أن هذه الأنظمة تساعد في تعزيز كفاءة العمليات، تحسين جودة المنتجات والخدمات، والامتثال للمعايير التنظيمية، مما يقلل من المخاطر المرتبطة بسلسلة التوريد.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تبني أنظمة الإدارة الموحدة في الشركات لتحسين إدارة المخاطر، كما أوصت بزيادة الوعي بأهمية هذه الأنظمة وتوفير التدريب اللازم للموظفين لضمان تنفيذها بشكل فعال، كما شددت على أهمية التعاون بين الشركات والمؤسسات لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات في مجال إدارة المخاطر، بهذا الشكل، يمكن القول بأن الدراسة قدمت رؤية شاملة حول تأثير أنظمة الإدارة الموحدة على إدارة المخاطر في سلسلة التوريد وأكدت على أهمية تبني هذه الأنظمة لتحسين الأداء العام وتقليل المخاطر.

## دراسة Smith & Merritt (2002)

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار شامل لإدارة المخاطر يساهم في تقليل عدم اليقين وتحسين عملية تطوير المنتجات، وتسعى الدراسة إلى توضيح كيفية تطبيق مبادئ إدارة المخاطر بشكل استباقي لضمان نجاح المنتجات الجديدة في السوق، حيث المتغير المستقل هو إدارة المخاطر الاستباقية بأبعادها المختلفة، والتي تشمل تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، تطوير استراتيجيات للتعامل معها، ومراقبة وتحديث هذه الاستراتيجيات بمرور الوقت، وتركز الدراسة على كيفية تطبيق هذه الأبعاد في مراحل تطوير المنتجات المختلفة. أما المتغير التابع فهو نجاح تطوير المنتجات، والذي يتضمن جوانب مثل جودة المنتج، الالتزام بالجدول الزمني، والتحكم في التكاليف، واعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية وصفية، حيث تم جمع البيانات من خلال دراسة الأدبيات السابقة وتحليل تجارب الشركات التي تبنت نهج إدارة المخاطر

الاستباقية، تم استخدام تحليل البيانات الكمية والنوعية لتقديم رؤى معمقة حول تأثير إدارة المخاطر الاستباقية على نجاح تطوير المنتجات.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة المخاطر الاستباقية بشكل فعال يساهم في تحسين جودة المنتجات وزيادة فرص نجاحها في السوق، وأظهرت النتائج أن الشركات التي تعتمد على نهج استباقي في إدارة المخاطر تتمتع بقدرة أكبر على تحديد المشكلات المحتملة ومعالجتها قبل أن تؤثر على عملية تطوير المنتج، كما بينت الدراسة أن الإدارة الاستباقية للمخاطر تسهم في تحسين الالتزام بالمواعيد النهائية وتقليل التكاليف من خلال تجنب الأزمات والمشكلات الكبيرة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة إدارة المخاطر الاستباقية داخل المؤسسات، وتدريب فرق العمل على تطبيق مبادئ هذه الإدارة بفعالية، كما دعت إلى استخدام أدوات وتقنيات حديثة لتحليل المخاطر ومراقبتها بشكل مستمر. بالإضافة إلى ذلك، أوصت الدراسة بتعزيز التعاون والتواصل بين مختلف الفرق والإدارات لضمان تبادل المعلومات والبيانات المتعلقة بالمخاطر بشكل فعال، مما يساعد في تحسين عملية اتخاذ القرار وزيادة فرص نجاح تطوير المنتجات.

#### دراسة Kumar (2021)

هدفت الدراسة إلى استكشاف الأطر والممارسات المتعلقة بإدارة المخاطر التقليدية وإدارة المخاطر المؤسسية. تسعى الدراسة إلى فهم كيفية تطبيق الشركات لهذه الأطر لضمان استمرارية الأعمال وتقليل الخسائر المحتملة، أما المتغير المستقل في هذه الدراسة فهو إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة، والتي تشمل تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، ومراقبة المخاطر، وتركز الدراسة على كيفية تطبيق هذه الأبعاد في المؤسسات وكيفية تأثيرها على أداء الشركات. أما المتغير التابع فهو أداء الشركات، والذي يتضمن الجوانب المالية وغير المالية، مثل الربحية والاستدامة ورضا العملاء، واعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية وصفية، حيث قامت بجمع البيانات من خلال دراسة الأدبيات السابقة وتحليل البيانات الثانوية من تقارير الشركات ودراسات الحالة. تم استخدام تحليل البيانات الكمية والنوعية لتقديم رؤى شاملة حول ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بشكل فعال يؤدي إلى تحسين أداء الشركات بشكل ملحوظ، أظهرت النتائج أن الشركات التي تتبنى نهجاً شاملاً في إدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات والأزمات، كما بينت الدراسة أن إدارة المخاطر المؤسسية توفر إطاراً أكثر تكاملاً وشمولية للتعامل مع المخاطر مقارنة بالإدارة التقليدية للمخاطر، حيث تسهم في تعزيز ثقافة المخاطر داخل المؤسسة وتحسين عملية اتخاذ القرار، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي بأهمية

إدارة المخاطر المؤسسية داخل الشركات وتطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات الموظفين في هذا المجال، كما دعت إلى ضرورة تبني تقنيات وأدوات حديثة لتحسين عملية تقييم المخاطر ومراقبتها، بالإضافة إلى ذلك، أوصت الدراسة بتعزيز التواصل بين الإدارات المختلفة داخل الشركة لضمان تبادل المعلومات والبيانات المتعلقة بالمخاطر بفعالية، مما يساعد في تحسين استجابة الشركة للتحديات المستقبلية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

## ثانيًا: الدراسات المتعلقة بالأداء التنظيمي:

### **1-الدراسات العربية:**

#### **دراسة السلمي، مفلح بن حامد(2021)**

تهدف هذه الدراسة التحليلية إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية، وتسعى إلى إبراز أهمية العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي، وتحديد مدى تأثير الثقافة المهنية على أداء الموظفين في القطاع الأمني، ويتمثل المتغير المستقل في التخطيط الاستراتيجي، والذي يشمل عدة أبعاد كالرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، وكذلك عملية صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها، ويتمثل المتغير التابع في الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الأمنية، وذلك من خلال قياس مستوى الكفاءة والفاعلية والإنتاجية والالتزام الوظيفي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وإجراء تحليل نقدي للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية. كما أظهرت أن الثقافة المهنية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي وربطها بتحسين الأداء الوظيفي، إلى جانب تنمية الثقافة المهنية للعاملين في المؤسسات الأمنية.

#### **دراسة سليمان ومدهت أبو بكر (2019)**

تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الإبداعية على الأداء الوظيفي في شركات الاتصالات في الأردن، وتحديد العلاقة بين الابتكار الإداري والأداء المؤسسي، وتركز الدراسة على كيفية تأثير القيادة التي تتبنى الابتكار والإبداع على تحسين الأداء العام للموظفين داخل هذه الشركات، والقيادة الإبداعية

تعتبر المتغير المستقل في هذه الدراسة، حيث يتم قياس تأثيرها من خلال أبعاد متعددة تشمل تشجيع الابتكار، وتوفير بيئة عمل محفزة، وتبني تقنيات وأفكار جديدة، في المقابل، يُعتبر الأداء الوظيفي المتغير التابع، ويتم تقييمه بناءً على عدة مؤشرات مثل الإنتاجية، جودة العمل، والرضا الوظيفي، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى العاملين في قطاع الاتصالات في الأردن، وتم تحليل البيانات باستخدام تقنيات التحليل الإحصائي لتحديد مدى تأثير القيادة الإبداعية على الأداء الوظيفي، والعلاقة بين الابتكار الإداري والأداء المؤسسي.

أظهرت النتائج أن القيادة الإبداعية تؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي، حيث وجدت الدراسة علاقة ارتباط قوية بين الابتكار الإداري والأداء الوظيفي، وهذه النتائج تؤكد على أهمية تعزيز الابتكار الإداري لتحقيق أداء مؤسسي متميز، وأن الشركات التي تتبنى الابتكار في إدارتها تحقق أداءً أفضل لموظفيها، وتوصي الدراسة بتفعيل ممارسة الابتكار الإداري في جميع العمليات الإدارية لتحقيق الفوائد المرجوة، كما تشدد على ضرورة دعم ورعاية الابتكار الإداري داخل الوحدات المتخصصة في شركات الاتصالات، وتقرح الدراسة إجراء المزيد من الأبحاث المستقبلية في مجال الابتكار الإداري لتحديد المعوقات وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

#### العبيدي والدباغ(2020)

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فعالية تقييم الأداء الإداري للمشاريع، وتسعى الدراسة إلى الكشف عن دور عناصر الإدارة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي، التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية) في تحسين فعالية تقييم الأداء الإداري للمشاريع، حيث المتغير المستقل في هذه الدراسة هو العوامل الاستراتيجية بأبعادها الخمسة (التخطيط الاستراتيجي، التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية)، أما المتغير التابع فهو فعالية تقييم الأداء الإداري للمشاريع، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من مديري المشاريع والعاملين في الإدارة العليا بالمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعوامل الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي، التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية) في تحسين فعالية تقييم الأداء الإداري للمشاريع، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات

العامّة، والاهتمام بتطوير نظم تقييم الأداء الإداري للمشاريع بما يتماشى مع المتطلبات الاستراتيجية للمؤسسة.

## 2-الدراسات الأجنبية:

### **دراسة (2018) Amalia, Rodoni & Tahliani**

تمحورت هذه الدراسة حول تطوير منهجية إدارة الأصول القائمة على المخاطر والأداء في صناعة التعدين، وانطلقت من استخدام منهج الوصفي التحليلي تهدف إلى مساعدة شركات التعدين على تحديد المخاطر والتصدي لها بشكل فعال، وتحسين أداء الأصول وزيادة عمرها الافتراضي، وكذلك تحسين كفاءة وموثوقية العمليات التشغيلية.

حيث أن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو تطوير منهجية إدارة الأصول القائمة على المخاطر والأداء، وتشمل أبعاد هذا المتغير المستقل عناصر مثل: تحديد المخاطر وتقييمها، تخطيط وتنفيذ الإجراءات التصحيحية، رصد وتقييم الأداء، وعمليات التحسين المستمر، كما أن المتغير التابع هو تحسين أداء الأصول في صناعة التعدين، ويقاس ذلك من خلال مؤشرات مثل: زيادة العمر الافتراضي للأصول، تحسين كفاءة وموثوقية العمليات التشغيلية، والحد من المخاطر التشغيلية والمالية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأصول في صناعة التعدين، كما تم إجراء دراسة حالة لاختبار وتقييم تطبيق المنهجية المقترحة في إحدى شركات التعدين.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق منهجية إدارة الأصول القائمة على المخاطر والأداء كان له تأثير إيجابي كبير على أداء الأصول في صناعة التعدين. فقد ساهمت هذه المنهجية في زيادة العمر الافتراضي للأصول، وتحسين كفاءة وموثوقية العمليات التشغيلية، وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني هذه المنهجية على نطاق واسع في صناعة التعدين، وتوفير التدريب اللازم للعاملين لضمان تطبيقها بشكل فعال.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على نظريات تتمثل فيما يلي:

### 1- النظرية المعرفية:

هذه النظرية تركز على كيفية اكتساب المعرفة والمعلومات وتنظيمها واستخدامها ، حيث اعتمدت على مشكلة الدراسة ومحاولة حلها من خلال افتراض مجموعة من الفرضيات والوصول إلى الإجابة على صحة هذه الفرضيات من خلال الاستبيانات والتحليل الإحصائي واستخلاص مجموعة من المراجع والدراسات السابقة في دراستها بهدف جمع البيانات والمعلومات التي يمكن الاستفادة منها في هذه الدراسة، كما يقوم الباحث من خلال جمع هذه المعلومات بفهم ومعرفة الكيفية التي تعلم فريق المشروع المعارف والمهارات اللازمة في المؤسسات، ومعرفة آليات تنظيم وتخزين المعلومات الفنية والتشغيلية الخاصة بشركات الاتصالات، وإدراك كيفية استخدام هذه المعرفة والمعلومات في اتخاذ قرارات مناسبة وقت الأزمات، وعليه يمكنه من الوصول لنتائج سليمة في هذه الدراسة وتقديم توصيات فعالة لصانعي القرار في هذا المجال.

### 2- النظرية البنائية:

بسبب اعتماد الباحث على مجموعة من التجارب السابقة كالرجوع إلى كتب العلماء السابقين في نفس الموضوع محل الدراسة، أو الاعتماد على المراجع سواء كانت (رسائل علمية سابقة- ودوريات منشورة ومحكمة، ومقالات علمية حديثة،.... الخ)، ومن بين المراجع التي اعتمد عليها في الحصول على المعلومات هي تلك الواردة في دراساتها والعمل على فهمها وإعادة صياغتها بطريقة الخاصة بما يحقق أهداف هذه الدراسة ويستخلص استنتاجاتها وتوصياتها، وفي هذا السياق، فإن الباحث يبني معرفته الخاصة بناءً على خبراته السابقة وقراءاته من مصادر متنوعة ومن المعلومات التي سبق له الاطلاع عليها ويقوم بإضافة وتكملة من سبقوه.

## المنهجية وطرق البحث:

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي، والآثار المترتبة على نجاح هذه الممارسات عند تطبيقها على بنك الإمارات دبي الوطني، وسيتم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى مديري ومسؤولي إدارة الأزمات في البنك، ويتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المصممة لقياس جوانب إدارة المخاطر والأزمات مثل: الوعي الذاتي، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية، وتحديد ومراقبة المخاطر كما سيتم تحليل البيانات الكمية باستخدام البرامج الإحصائية لتحديد العلاقات والأنماط بين ممارسات إدارة المخاطر والأداء التنظيمي.

علاوة على ذلك سيتم استخدام المنهج النوعي للاستكشاف التفصيلي من مديري الأزمات وفرق إدارة الأزمات لتصوراتهم وتجاربهم حول فعالية ممارسات إدارة الأزمات والمخاطر في تحقيق نجاح إدارة الأزمات في بنك الإمارات دبي الوطني، وسيتم تحليل البيانات النوعية باستخدام تحليل المحتوى لاستخراج الموضوعات الرئيسية والفهم العميق لتجارب المشاركين.

بالإضافة إلى ذلك، سيتم تطبيق دراسة حالة مفصلة لتحليل كيفية تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي وبنك الإمارات دبي الوطني نموذجاً للتطبيق، وسيتم مراجعة الوثائق والتقارير الرسمية المتعلقة بإدارة الأزمة ودراسة الاستراتيجيات والإجراءات التي اتبعتها الإدارات لإدارة الأزمة بشكل فعال، مما يتيح فهماً عملياً لكيفية تأثير هذه الممارسات النظرية على الواقع العملي.

## مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة.

## أدوات الدراسة:

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

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

## حدود الدراسة :

- **حدود موضوعية:** ستقوم الدراسة بدراسة أثر ممارسات إدارة المخاطر بأبعاده (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، استجابة المخاطر، مراقبة المخاطر) على الأداء التنظيمي.
- **حدود مكانية:** ستقتصر الدراسة على بنك الإمارات دبي الوطني
- **حدود زمانية:** ستنم الدراسة خلال العام الدراسي 2024.
- **حدود بشرية:** سيتم التطبيق على العاملين في بنك الإمارات دبي الوطني.

## المراجع:

### المراجع باللغة بالعربية:

- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبد الكريم، و الهواري، سامر فواز . (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- درويش، بلال، عبدالمؤمن، هباز، وقدة، حبيبة. (2020). مخاطر الإدارة الإلكترونية للبنوك (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
- السلمي، مفلح بن حامد. (2021). التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية: دراسة تحليلية. مجلة البحوث الأمنية، مج31، ع81.
- العبيدي، أمل سعود عبد العزيز شيخ لطيف، والدباغ، عصام عبد الوهاب. (2020) . أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ع47.
- القحطاني، نواف ناصر حمد ال فطيج. (2023). إدارة المخاطر: المفهوم والمبادئ. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ع61 ، 390-397.
- الكلبانية، أحلام بنت ناصر بن سالم، البوسعيد، راشد بن حمد بن حميد، وأبو شيبه، مصطفى بابكر. (2021). إدارة المخاطر الاجتماعية في سلطنة عمان: دراسة ميدانية مطبقة على المستفيدين من الضمان الاجتماعي في محافظة مسقط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- المناور، فيصل، والعليان، منى. (2021). إدارة المخاطر الاجتماعية: التخطيط وسبل المواجهة. جسر التنمية، ع154 ، 1-23 .
- Amalia, E., Rodoni, A., & Tahlani, H. (2018). Good governance in strengthening the performance of zakat institutions in Indonesia. KnE Social Amalia Cioc, M., & Ursăcescu, M. (2012). Performance

evaluation in administration and management of public enterprises in accordance with the corporate governance's principles. Academy of Economic Studies, Bucharest. Vol. 6, No.1, 387–397.

- Huang, S., Lee, C., & Kao, A. (2006). Balancing performance measures for information security management: A balanced scorecard framework. *Industrial Management & Data Systems*, 106(6), 769–791.
- Kim, G., Kim, S., & French, A.M. (2013). What Increases Firms' Performance of Information Security Management and the Role of Regulatory Pressure. *Pacific Asia Conference on Information Systems*.
- Kumar, S. (2021). Risk Management and Enterprise Risk Management. *Academia Letters*, Article <https://doi.org/10.20935/AL2234>
- Nargizakhon, I. Saodat, A. & Bakhtiyor, M. (2019). Risk Management and Insurance. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8 (12), 2278– 3075.
- Nobanee, H., Al Hamadi, F. Y., Abdulaziz, F. A., Abukarsh, L. S., Alqahtani, A. F., AlSubaey, S. K., Alqahtani, S. M., & Almansoori, H. A. (2021). A bibliometric analysis of sustainability and risk management. *Sustainability*, 13(6), 3277. <https://doi.org/10.3390/su13063277>
- Ostime, N. (2019). Risk Management and Insurance. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8 (12), 2278– 3075.
- Pupovac, D., Ivankovic, G., & Brkic, A. (2019). Discriminant analysis in credit risk modeling: A case study. *Journal of Risk and Financial Management*, 12(1), 37. <https://doi.org/10.3390/jrfm12010037>

- Smith, P.G., & Merritt, G.M. (2002). Proactive Risk Management: Controlling Uncertainty in Product Development (1st ed.). Productivity Press. <https://doi.org/10.4324/9780367807542>
- Willumsen, P., Oehmen, J., Stingl, V., & Geraldi, J. (2019). Value Creation through Project Risk Management. International Journal of Project Management, 37(5), 731–749. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.007>
- Zeng, H., Zhao, L., & Zhao, Y. (2019). Risk management analysis for new energy auto industry based on the China market. International Journal of Environmental Research and Public Health, 16(10), 1720. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101720>

**Mid–Ocean University**

**College of Management**

**Department of risk management**



**The Impact of Risk Management Practices on Organizational  
Performance: An Applied Study on Emirates NBD Bank**

**Preparation:**

**Abdulaziz Suwayyid Alanazi**

**Supervision:**

**Dr. Asma Abuanzeh**

**1445–2024**