

أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على

البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض

مشروع تخرج

إعداد

دليم سعيد ابوحامد ٢٣٢٠٠١١٥٩

لجين يوسف العنزي ٢٣٢٠٠٢٦٥٧

نوال حجي العنزي ٢٣٢٠٠٢١٠٧

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

١٤٤٥هـ/ ٢٠٢٣م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

إلى أساتذتي الأفاضل.....

منهم تعلمت الصمود وحب الحياة، وتعلّمت كيف أنطق الكلمات،

وأصوغ العبارات، وأحتكم إلى القواعد

إلى الزملاء والزميلات،

الذين كان لهم الفضل الأول في دعمهم لي، ولم يتوانوا للحظة

في مدي بالبيانات والمعلومات اللازمة؛ لإعداد رسالتي

داعياً المولى- سبحانه وتعالى- أن تكلل بالنجاح والقبول

من جانب أساتذتي المُبجلين.

شكر ونفقات

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

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى

الأستاذ الدكتور/ وليد عبد الجواد سليمان صديق

والأستاذ الدكتور/ الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

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

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

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

المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة للتعرف على أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي في البنوك التجارية العاملة بالرياض ، يتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المناصب الإشرافية الإدارية ونظرا لصعوبة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة ، تم توزيع ١٩٨ استبانة وتم استرداد ١٧٩ استبانة أي بنسبة ٩٠,٤٪، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية محور إدارة المخاطر والتميز المؤسسي في البنوك التجارية العاملة بالرياض ، كما أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر لها أثر ذو دلالة إحصائية على التميز المؤسسي في بعدين فقط هما (التعرف على المخاطر - المتابعة والمراقبة الدورية).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كالتالي: ضرورة العمل مع المؤسسات الخارجية الحاصلة على تصنيفات متقدمة من أجل نقل تجربة تميزهم إلى البنوك التجارية العاملة بالرياض ، مما ينعكس إيجابا على مستوى تميز البنك بين البنوك الأخرى، وتبني أحد النماذج الأجنبية أو العربية للتميز للعمل عليه داخل البنك ولاسيما النموذج الأوروبي الذي يعد نقطة بداية للتحويلات الجذرية من الإدارات التقليدية للإدارات الحديثة التي تستطيع بها المؤسسة النهوض محققة مرتبة متقدمة على سلم التميز .

الكلمات المفتاحية : إدارة المخاطر- التميز المؤسسي - البنوك التجارية العاملة بالرياض.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج.....	إهداء.....
د.....	شكر وتقدير.....
ه.....	المستخلص.....
و.....	قائمة المحتويات.....
ي.....	قائمة الجداول.....
١.....	١,١ المقدمة:.....
٢.....	٢,١ مشكلة الدراسة.....
٣.....	٣,١ أهمية الدراسة:.....
٤.....	٤,١ أهداف الدراسة.....
٤.....	٥,١ أسئلة الدراسة.....
٤.....	٦,١ فرضيات الدراسة.....
٥.....	٧,١ نموذج الدراسة.....
٦.....	٨,١ أسباب اختيار الموضوع.....
٦.....	٩,١ المنهجية:.....
٧.....	١٠,١ حدود الدراسة.....
٨.....	١١,١ الدراسات السابقة.....
٢٠.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
٢٠.....	المبحث الأول: إدارة المخاطر.....

٢٠.....	١,١,٢ تمهيد:
٢٠.....	٢,١,٢ تعريف إدارة المخاطر:
٢٢.....	٣,١,٢ أهمية إدارة المخاطر:
٢٤.....	٤,١,٢ أهداف إدارة المخاطر:
٢٥.....	٥,١,٢ تحديد أنواع المخاطر:
٢٦.....	٦,١,٢ خطوات إدارة المخاطر:
٢٧.....	٧,١,٢ أبعاد إدارة المخاطر:
٣٠.....	٨,١,٢ أدوار إدارة المخاطر:
٣٠.....	٩,١,٢ أنواع المخاطر:
٣١.....	١٠,١,٢ طرق مواجهة المخاطر والاستجابة لها:
٣٢.....	المبحث الثاني: التميز المؤسسي:
٣٢.....	١,٢,٢ تعريف التميز المؤسسي:
٣٤.....	٢,٢,٢ أهداف التميز المؤسسي:
٣٥.....	٣,٢,٢ خصائص التميز المؤسسي:
٣٦.....	٤,٢,٢ متطلبات تحقيق التميز المؤسسي:
٣٧.....	٥,٢,٢ منهجية التميز المؤسسي:
٣٨.....	٦,٢,٢ نماذج التميز التنافسي:-
٣٩.....	النموذج الياباني لإدارة التميز نموذج ديمنج:
٤١.....	نموذج الجودة الأمريكي:
٤٢.....	النموذج الأوروبي لإدارة التميز:

٤٦.....	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
٤٦.....	١,٣ مقدمة.....
٤٦.....	٢,٣ أسلوب الدراسة.....
٤٦.....	٣,٣ طرق جمع البيانات.....
٤٧.....	٤,٣ مجتمع الدراسة.....
٤٧.....	٥,٣ أداة الدراسة.....
٤٨.....	٦,٣ صدق الاستبانة Validity.....
٤٨.....	١,٦,٣ أولاً: صدق الاتساق الداخلي Internal Validity.....
٥٨.....	٢,٦,٣ صدق الاتساق البنائي: Structural Validity.....
٦٠.....	٧,٣ ثبات فقرات الاستبانة Reliability.....
٦٢.....	٨,٣ المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة:.....
٦٣.....	٩,٣ الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها:.....
٦٥.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
٦٥.....	١,٤ مقدمة.....
٦٥.....	٢,٤ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.....
٦٥.....	١,٢,٤ البيانات الشخصية.....
٦٧.....	٢,٢,٤ تحليل فقرات الاستبانة.....
٩٩.....	٣,٤ اختبار فرضيات الدراسة:.....
١٠٥.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
١٠٥.....	١,٥ النتائج.....

١٠٦.....	٢,٥. التوصيات
١٠٨.....	Abstract
١٠٩.....	المراجع
١٠٩.....	المراجع العربية
١١٣.....	المراجع الأجنبية
١١٧.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٤٨	جدول (١) صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول: التعرف على المخاطر	(١)
٤٩	جدول (٢) : صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني: تحليل المخاطر	(٢)
٥٠	جدول رقم (٣) صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث : تقييم المخاطر	(٣)
٥٠	جدول رقم (٤) صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع سياسات علاج المخاطر	(٤)
٥١	جدول رقم (٥) صدق الاتساق الداخلي للبعد الخامس: المراقبة والمتابعة	(٥)
٥٢	جدول رقم (٦) صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول: القيادة	(٦)
٥٢	جدول رقم (٧) صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني: الاستراتيجيات والسياسات	(٧)
٥٣	جدول رقم (٨): صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث: الموارد البشرية	(٨)
٥٤	جدول رقم (٩) صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع: الموارد والشراكات	(٩)
٥٤	جدول رقم (١٠) صدق الاتساق الداخلي للبعد الخامس: العمليات	(١٠)
٥٥	جدول رقم (١١) صدق الاتساق الداخلي للبعد السادس: المستفيدين	(١١)
٥٦	جدول رقم (١٢) صدق الاتساق الداخلي للبعد السابع: رضا العاملين	(١٢)
٥٧	جدول رقم (١٣) صدق الاتساق الداخلي للبعد الثامن: خدمة المجتمع	(١٣)
٥٧	جدول رقم (١٤) صدق الاتساق الداخلي للبعد التاسع : نتائج الأداء الرئيسية	(١٤)
٥٨	جدول رقم (١٥) صدق الاتساق البنائي لجميع أبعاد المحور الأول: إدارة المخاطر	(١٥)
٥٩	جدول رقم (١٦) صدق الاتساق البنائي للمحور الثاني: التميز المؤسسي	(١٦)

٦١	جدول رقم (١٧) يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) وكرونباخ	(١٧)
	الفا	
٦٢	جدول رقم (١٨) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي القيمة Sample-١ Kolmogorov-Smimov	(١٨)
٦٥	جدول رقم (١٩) البيانات الشخصية	(١٩)
٦٨	جدول رقم (٢٠) تحليل لفقرات البعد الأول : التعرف علي المخاطر	(٢٠)
٧٢	جدول رقم (٢١) تحليل لفقرات البعد الثالث : تقييم المخاطر	(٢١)
٧٤	جدول رقم (٢٢) تحليل لفقرات البعد الرابع : سياسة علاج المخاطر	(٢٢)
٧٦	جدول رقم (٢٣) تحليل الفقرات البعد الخامس: المراقبة والمتابعة	(٢٣)
٧٨	ملخص جدول رقم (٢٤) تحليل أبعاد المحور الأول: إدارة المخاطر	(٢٤)
٨٠	جدول رقم (٢٥) تحليل الفقرات البعد الأول: القيادة	(٢٥)
٨٢	جدول رقم (٢٦) تحليل لفقرات البعد الثاني : الاستراتيجية والسياسات	(٢٦)
٨٣	جدول رقم (٢٧) تحليل الفقرات البعد الثالث: الموارد البشرية	(٢٧)
٨٥	جدول رقم (٢٨) تحليل الفقرات البعد الرابع: الموارد والشراكات	(٢٨)
٨٧	جدول رقم (٢٩) تحليل لفقرات البعد الخامس: العمليات	(٢٩)
٨٩	جدول رقم (٣٠) تحليل الفقرات البعد السادس: المستفيدين	(٣٠)
٩١	جدول رقم (٣١) تحليل الفقرات البعد السابع: رضا العاملين	(٣١)
٩٢	جدول رقم (٣٢) تحليل الفقرات البعد الثامن: خدمة المجتمع	(٣٢)
٩٤	جدول رقم (٣٣) تحليل الفقرات البعد التاسع : نتائج الأداء الرئيسية	(٣٣)
٩٦	جدول رقم (٣٤) تحليل أبعاد المحور الثاني: التميز المؤسسي	(٣٤)
٩٨	جدول رقم (٣٥) العلاقة بين إدارة المخاطر والتميز المؤسسي للبنوك العاملة بالرياض	(٣٥)
١٠٠	جدول رقم (٣٦) يوضح تحليل الانحدار الخطي المتغير التابع: التميز المؤسسي	(٣٦)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

أصبحت إدارة المخاطر موضوعًا محوريًا يثير اهتمام الباحثين والمفكرين في العصر الحديث. يأتي ذلك نتيجة للصعوبات التي واجهتها المنظمات المعاصرة والمخاطر التي تعرضت لها على مدى العقود الماضية، والتي أدت إلى تدهور الأوضاع المالية للعديد من المؤسسات البارزة. لذلك، ركزت هذه المنظمات على تطوير أساليب جديدة تمكنها من التعامل مع المخاطر بشكل أكثر واقعية.

تهدف المنظمات إلى تجنب المخاطر أو تقليلها لضمان استمرارية أعمالها وتحقيق أهدافها بنجاح، ولتحقيق ذلك، يجب أن تكون المنظمات قادرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والذكاء فيها بشكل استباقي، و يشمل قراءة المخاطر الحالية والمحتملة المستقبلية ووصفها بدقة.

وتتضمن إدارة المخاطر وضع الافتراضات حول حدوث المخاطر وتحديد مدى تأثيرها المحتمل على المنظمة. من خلال التحليل الدقيق للمخاطر، يمكن للمنظمات تحديد النقاط الضعيفة في عملياتها واتخاذ التدابير اللازمة لتعزيز جوانبها القوية. كما أن القدرة على الذكاء بشكل مبدع وابتكاري يمكن أن يساعد في توقع المخاطر المحتملة التي قد لا تكون ظاهرة واضحة في البداية. (عوض و خشمان، ٢٠٢٢).

ويعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في التميز المؤسسي، مما يجعل الاهتمام به وتنمية قدراته أولوية لدى المؤسسات المختلفة، وهو عقل المنظمة ورأسمالها الفعلي المنتج للتغيير والذراع الفاعل لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية، كذلك هو الوسيلة والغاية، تستخدمه المؤسسات لتحقيق أهدافها وتمكنه من إشباع رغباته وتحقيق تطلعاته، فهي عملية تبادلية بين المورد البشري والمؤسسة. وتعمل المؤسسات على الاستثمار في العنصر البشري لتعزيز العوائد والمنافع المتحققة عن عطائه لخيرها، ونجاح جميع المؤسسات ينبعقد على الكفايات التي يتمتع بها المورد البشري واستعداداته لتقديم أفضل ما يمتلكه من ملكات ومهارات ومعارف لمصلحة العمل.

إن التميز المؤسسي بما يتضمنه من جودة وإتقان هو أحد أهداف المؤسسات التي تسعى إلى البقاء والنمو في ظل التطورات والتغيرات الهائلة، والتقدم التكنولوجي، وزيادة التنافسية، وبالنسبة للمؤسسات

العامة، فإنها تخضع إلى تحديات بيئية إضافية تتمثل في مطالب المجتمع المتجددة والمتراكمة و التميز المؤسسي هو الهدف النهائي لكافة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، ويؤدي تميز أداء الموظفين من حيث جودة العمل المنجز ، والالتزام، وكمية العمل المنجز والمرونة إلى بقاء المنظمة، وتميزها حالياً ومستقبلاً وزيادة في مستوى التميز . (الجرايدة و العواملة. (٢٠٢١).

لذلك استخدمت المنظمات عدة أساليب في سبيل سعيها إلى بلوغ التميز، ومن أهم هذه الأساليب العمل على تنمية مواردها البشرية من خلال عدة طرق لإحداث التعلم، وتوليد المعرفة وتركيبها واستخدامها لضمان تحقيق أهداف المنظمة والتميز، وتأتي هذه الدراسة لبيان أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة بمدينته الرياض .

٢,١ مشكلة الدراسة

يشهد قطاع البنوك، تطور مستمر وتنوع نشاطاته والخدمات التي يقدمها هذا القطاع، تعد السبب الرئيس في زيادة المخاطر، وزيادة القيود على البنوك، حيث تولي دائرة مراقبة الامتثال حماية كبيرة للبنك من التعرض لأيّة عقوبات مالية، أو قانونية، أو مخاطر السمعة، التي قد تنتج عن عدم الالتزام بالقوانين المحلية والدولية، وتحسين الإجراءات المطبقة لحماية البنك من مخاطر عدم الامتثال، كما تقوم دائرة المخاطر بمهمة وضع الإطار العام لإدارة المخاطر وتنفيذها ومراجعتها، التي قد يواجهها البنك، والتي تتضمن عملية تحديد هذه المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، ومراقبتها ووضع الضوابط اللازمة لإدارة هذه المخاطر، سواء أكانت مالية أو غير مالية، والتي قد يكون لها أثر سلبي على البنك وسمعته. وبناء عليه تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

السؤال الرئيس:

ما هو أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة بمدينته الرياض؟

٣.١ أهمية الدراسة:

➤ الأهمية العلمية

تساهم هذه الدراسة في تطوير المعرفة العلمية حول العلاقة بين إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد وتقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر) والتميز المؤسسي، وذلك من خلال تقديم رؤية واضحة لكيفية تأثير إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض. كما تساهم هذه الدراسة في تطوير أساليب الإدارة الفعالة في مجال إدارة المخاطر، وذلك من خلال تقديم التوصيات المبنية على نتائج الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، توفر هذه الدراسة إطارًا مرجعيًا للمنظمات الأخرى التي تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي، من خلال توضيح الخطوات اللازمة لتنفيذ إدارة المخاطر بشكل فعال..

➤ الأهمية العملية

تساهم هذه الدراسة في تحسين الكفاءة التشغيلية والخدمات المقدمة للعملاء في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض من خلال مساعدة البنوك على تقييم المخاطر التي تواجهها ووضع الخطط اللازمة لتجنبها أو التقليل منها. ويساعد هذا البحث أيضًا في تحسين الخدمة المقدمة للعملاء والحد من المخاطر التي تتعرض لها البنوك التجارية، من خلال اتخاذ التدابير اللازمة لمنع وقوع المخاطر بأنواعها من ائتمانية ومخاطر تشغيلية ومخاطر تكنولوجية الخ. بالإضافة إلى ذلك، يساعد هذا البحث على حماية الأصول المادية والمالية للبنوك التجارية العاملة في مدينة الرياض، من خلال وضع الخطط اللازمة للحماية من المخاطر المالية والطبيعية. وأخيرًا، تساعد هذه الدراسة في تحسين سمعة البنوك التجارية، من خلال زيادة الثقة في البنوك وقدرتها على إدارة المخاطر.

٤,١ أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسى للدراسة في التعرف على أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي دراسة

تطبيقية على البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض، وتتفرع منها عدة أهداف فرعية كالتالى :

— التعرف على أثر تحديد وتقييم المخاطر على التميز المؤسسي في البنوك التجارية العاملة في مدينة الرياض.

— التعرف على أثر معالجة المخاطر على التميز المؤسسي في البنوك التجارية العاملة في مدينة الرياض.

— التعرف على أثر مراقبة المخاطر على التميز المؤسسي في البنوك التجارية العاملة في مدينة الرياض.

٥,١ أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول: ما هو أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد وتقييم المخاطر، معالجة المخاطر،

مراقبة المخاطر) على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض ؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

— هل تؤثر تحديد وتقييم المخاطر على التميز المؤسسي في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض ؟

— هل تؤثر معالجة المخاطر على التميز المؤسسي في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض ؟

— هل تؤثر مراقبة المخاطر على التميز المؤسسي في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض ؟

٦,١ فرضيات الدراسة

ليتم الإجابة عن أسئلة الدراسة، تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية منها كما يلي:

 الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لإدارة المخاطر

في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض، يخرج من الفرضية الأولى عدد

من الفرضيات الفرعية التالية:

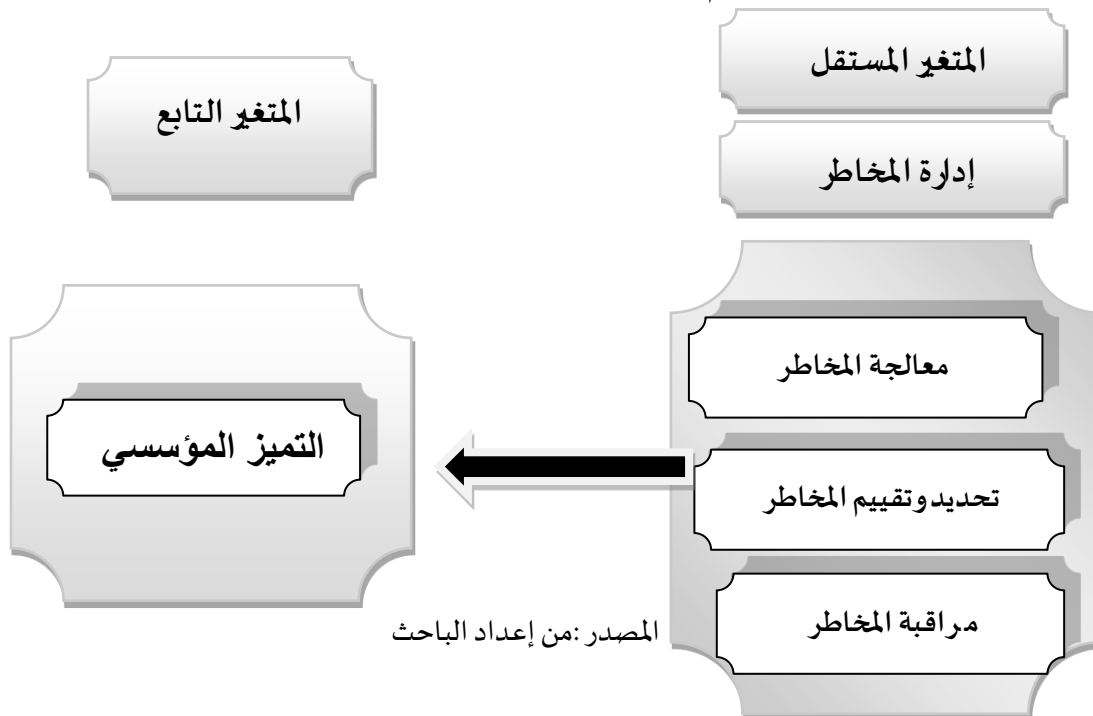
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لتحديد وتقييم المخاطر على التميز المؤسسي في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لمعالجة المخاطر على التميز المؤسسي في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لمراقبة المخاطر على التميز المؤسسي في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض.

٧,١ نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد وتقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر) على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض، ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: إدارة المخاطر ، وأبعادها (تحديد وتقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر)
- المتغير التابع: التميز المؤسسي

الشكل رقم (١) متغيرات الدراسة



٨,١ أسباب اختيار الموضوع

- يساهم هذا الموضوع في تنمية المعرفة العلمية حول العلاقة بين إدارة المخاطر والتميز المؤسسي.
- يساهم هذا الموضوع في تحسين الكفاءة التشغيلية والخدمات المقدمة للعملاء وسلامة حساباتهم والموظفين وسمعة البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض.
- يعد هذا الموضوع من آخر المواضيع التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ في الدراسات السابقة.
- يتطلب هذا الموضوع بحثاً مفصلاً وتحليلاً دقيقاً للبيانات.
- يمكن الحصول على البيانات اللازمة لدراسة هذا الموضوع من البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض.
- المصادر اللازمة لدراسة هذا الموضوع متوفرة في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض والبورصة.
- يمكن نشر نتائج الأبحاث في مجالات علمية محكمة وعرضها في المؤتمرات العلمية.

٩,١ المنهجية:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض ، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

مصادر 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، حيث تكونت من عدد من الفقرات يهدف التعرف على أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض.

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 من العاملين في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض، والمتمثلة بـ النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني، والدخل الشهري.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

١.١ حدود الدراسة

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس أثر تطبيق إدارة المخاطر، بأبعادها (تحديد وتقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر، وأبعادها) على تحقيق التميز المؤسسي.
- حدود مكانية: البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض.
- حدود زمنية: العام الدراسي ٢٠٢٤.
- حدود بشرية: العاملين في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض.

١١,١ الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	(بدوان، ٢٠٢٠)
أهداف الدراسة	معرفة أثر ممارسات إدارة المخاطر في جودة الرعاية الصحية في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية للخدمات العامة في العاصمة "عمان". تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (إنشاء السياق العام، تقدير المخاطر، ومعالجة المخاطر) وجودة الرعاية الصحية بأبعادها (الأمان، الفاعلية، الكفاءة، دقة الوقت، المريض مركز الرعاية، والعدالة).
المتغير المستقل	ممارسات إدارة المخاطر
المتغير التابع	جودة الرعاية الصحية
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) لممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (إنشاء السياق العام، تقدير المخاطر، ومعالجة المخاطر) في جودة الرعاية الصحية بأبعادها (الأمان، الفاعلية، الكفاءة، دقة الوقت، المريض مركز الرعاية، والعدالة) في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية للخدمات العامة. التوصيات تعزيز اهتمام وزارة الصحة بموضوع إدارة المخاطر وإدراجها ضمن المناهج الأكاديمية للكليات والمعاهد التابعة لها لتحقيق الوعي الأكاديمي بهذا النوع من الأدب. تكثيف الوزارة لدورات تدريبية موضوعها إدارة المخاطر لكافة كوادرها.

إنشاء مديرية متخصصة بإدارة المخاطر في وزارة الصحة تتبع معالي وزير الصحة مباشرة، موازية لإدارة الجودة، تتكاملان معاً، مع ضرورة أن تكون أهداف كل مديرية واضحة.	
الدراسة	(أبو حمادة، وآخرون، ٢٠١٦)
أهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى دراسة وتحليل أثر التوجه نحو زيادة الأعمال في جودة الخدمات الصحية داخل المستشفيات الحكومية السعودية بمنطقة تبوك.
المتغير المستقل	إدارة المخاطر
المتغير التابع	جودة الخدمات الصحية
منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	— ضعف توجه المستشفيات الحكومية السعودية بمنطقة تبوك نحو زيادة الأعمال. — احتلال بعد الابداع المرتبة الأولى بين أبعاد التوجه نحو زيادة الأعمال. — احتلال بعد الملموسية المرتبة الأولى بين أبعاد جودة الخدمات الصحية. — وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكافة أبعاد التوجه نحو زيادة الأعمال (الابداع، تحمل المخاطر، استغلال الفرص) في الاهتمام بجودة الخدمات الصحية. - التوصيات: — ضرورة تعزيز التوجه نحو زيادة الأعمال في المستشفيات الحكومية السعودية بمنطقة تبوك. — التركيز على بعد الابداع في التوجه نحو زيادة الأعمال. — الاهتمام بجودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية السعودية بمنطقة تبوك، وخاصة بعد الملموسية.

الدراسة	الدغعي و الجوازنة. (٢٠١٩).
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في التميز المؤسسي، وتضمنت الدراسة عناصر المتغير المستقل، والمتمثلة بمتغيرات التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، والتحفيز، والتدريب، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاتصال الفعال)، وتضمنت المتغير التابع متمثلاً بالتميز المؤسسي.
المتغير المستقل	التمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات، والتحفيز، والتدريب، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاتصال الفعال)،
المتغير التابع	التميز المؤسسي
منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثلاثة متغيرات للتمكين الإداري، والمتمثلة بـ (تفويض الصلاحيات، والتدريب، والاتصال الفعال) في التميز المؤسسي في وزارة الشباب في الأردن، بينما باقي المتغيرات الأخرى لم تؤثر في التميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة قيام الجهات ذات العلاقة في وزارة الشباب بتعزيز متغيرات التمكين الإداري والمتمثلة بـ (تفويض الصلاحيات، والتدريب، والاتصال الفعال)؛ نظراً لأنها الأكثر تأثيراً في التميز المؤسسي في وزارة الشباب، وضرورة الاهتمام بمتغير التحفيز نظراً لحصوله على المرتبة الأخيرة في التأثير في التميز المؤسسي.
الدراسة	الجرائدة و العوامل. (2021).
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تنمية الموارد البشرية بأساليبها (التدريب، التوجيه، الابتعاث، الإثراء الوظيفي، التنقل بين الأعمال التوسيع الوظيفي) في التميز المؤسسي بأبعاده (جودة العمل المنجز كمية العمل المنجز الالتزام المرونة في المؤسسات العامة الأردنية،
المتغير المستقل	تنمية الموارد البشرية

المتغير التابع	التميز المؤسسي
منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن جميع أساليب تنمية الموارد البشرية قد جاءت بدرجات مرتفعة، وبالتالي وجود أثر لتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha < 0.05$) في التميز المؤسسي بجميع أبعاده. وفي ضوء نتائج الدراسة، تمت التوصية بعدد من المقترحات منها: العمل على زيادة الاهتمام بعنصر التوجيه للموظفين بشكل أكبر، وتشجيع الموظفين لمعرفة كل ما هو جديد في مجال العمل.
الدراسة	(الأزناؤوط، و الحوامدة (2022).
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الى التعرف على دور التخطيط التكتيكي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة على مجموعة لافارج باطون الأردن
المتغير المستقل	التخطيط التكتيكي
المتغير التابع	التميز المؤسسي
منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها تراوحت الأوساط الحسابية لإجابات أفراد العينة على مجالات التخطيط التكتيكي بين (٤,٣٥ - ٤,٣١) وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباط و نور نو دلالة احصائية بين مستوى تطبيق التخطيط التكتيكي و تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في مجموعة لافارج في الأردن. كما تراوحت الأوساط الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بتحقيق التميز المؤسسي ما بين (٤,٣٣ - ٤,٣٦) وهي نسبة مرتفعة. وقد خرجت الدراسة بأهم توصيات منها ضرورة توضيح أهمية التخطيط التكتيكي كأساس لتحقيق رؤية المنظمة من خلال تسليط الضوء على المهام والأدوار التي يقوم بها المخطط وأهمية التخطيط التكتيكي في

عمل قيمة مضافة للخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمات ، وتأهيل الخط الأول والثاني لشاغلي الأدوار في الإدارة الدنيا والوسطى من خلال المحاضرات والندوات من قبل ذوي الاختصاص وبيان دور المنظمات والمؤسسات في دعم الإبداع لبقائهم واستمرارية أعمالهم ، وتحسين زيادة الوعي بأهمية التخطيط التكتيكي لمختلف العاملين في المنظمات والشركات لتحقيق النتائج المرجوة .	
(باشبوه ، ٢٠١٦)	الدراسة
تحليل التوجهات الجديدة لمؤسسات التعليم العالي في الدول العربية في مجال التميز المؤسسي ونظم الاعتماد الأكاديمي. تحديد التحديات والفرص التي تواجه هذه المؤسسات في تحقيق التميز المؤسسي. تقديم توصيات لتعزيز التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي العربية.	أهداف الدراسة
التميز المؤسسي	المتغير المستقل
تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي العربية.	المتغير التابع
اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أن التوجهات الجديدة لمؤسسات التعليم العالي في الدول العربية في مجال التميز المؤسسي ونظم الاعتماد الأكاديمي لا تزال في مرحلة مبكرة. أن هناك العديد من التحديات التي تواجه هذه المؤسسات في تحقيق التميز المؤسسي، منها: — عدم وجود رؤية واضحة للتميز المؤسسي في التعليم العالي العربي. — عدم كفاية الموارد المالية والبشرية لدعم التميز المؤسسي. — عدم وجود ثقافة مؤسسية تدعم التميز المؤسسي. أهم التوصيات — ضرورة اعتماد روائع التميز المؤسسي في إعادة هيكلة وهندسة نظم الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي العربية.	أهم النتائج والتوصيات

– ضرورة توطئ التجارب العالمية ذات الصيت في الاعتماد الأكاديمي بما يحقق الأهداف العليا لمؤسسات التعليم العالي العربية. – ضرورة التبادل المستمر والفعال بين مؤسسات التعليم العالي العربية لزيادة الفاعلية وتقليص الفجوة بينها وبين المؤسسات العالمية.	
بلغنامي وبلعبيدي (٢٠٢٠)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى معرفة أثر منهجية إدارة المخاطر للحد من المخاطر من وجهة نظر المشتركين في مؤسسات التأمين الاجتماعي، لقياس درجة رضا المستفيدين في الشركة الوطنية الاقتصادية بالجزائر.	أهداف الدراسة
إدارة المخاطر	المتغير المستقل
رضا المستفيدين	المتغير التابع
لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان لسلوب المنهج الوصفي التحليلي .	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ان تطبيق إدارة المخاطر مرتبط بمدى ادراك مفهوم إدارة المخاطر لصياغة الاستراتيجية المناسبة التي تتوافق مع الآلية الافضل لإدارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي لتحقيق رضا العملاء، كما توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين إدارة المخاطر ورضا المستفيدين، وأشارت إلى وجود تأثير ايجابي لأبعاد إدارة المخاطر في رضا الزبائن. أوصت الدراسة بتوفير الرقابة التأمينية الفعالة الخاصة بمراجعة خدمات التأمين الاجتماعي لزيادة الثقة بين الزبائن وهيكلها، من أجل إعادة الثقة لدى الزبائن، وتوسيع إدراك مفهوم إدارة المخاطر من قاعدة المشتركين في مؤسسات التأمين الاجتماعي.	أهم النتائج والتوصيات
(عباس، ٢٠١٨)	الدراسة
التعرف على مفهوم التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم الجامعي. تحديد أبعاد التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم الجامعي.	أهداف الدراسة

الكشف عن أساليب تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم الجامعي. تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي قد تعين على تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم الجامعي.	
التميز المؤسسي	المتغير المستقل
مؤسسات التعليم الجامعي	المتغير التابع
اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
خلص البحث إلى أن التميز المؤسسي هو حالة من التفوق والإنجاز التي تتميز بها المؤسسات عن غيرها، وتحقق من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية. حدد البحث أبعاد التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم الجامعي، وهي: الأداء الأكاديمي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والإدارة الاستراتيجية، والبنية التحتية. أشار البحث إلى مجموعة من الأساليب التي يمكن من خلالها تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم الجامعي، وهي: التركيز على الجودة، والابتكار، والقيادة الفاعلة، والتعاون والشراكات، والتعلم المستمر. قدم البحث مجموعة من التوصيات والمقترحات التي قد تعين على تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم الجامعي، وهي: تطوير معايير التميز المؤسسي لمؤسسات التعليم الجامعي. توفير التمويل اللازم لتحقيق التميز المؤسسي. بناء قدرات العاملين في مؤسسات التعليم الجامعي على تحقيق التميز المؤسسي. تعزيز الشراكات بين مؤسسات التعليم الجامعي والمجتمع.	أهم النتائج والتوصيات
(عباس، ٢٠٢٢)	الدراسة

أهداف الدراسة	التعرف على المتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة في جمهورية مصر العربية. تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة لتطبيق التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة في مصر. اقتراح آليات لتطبيق التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة في مصر.
المتغير المستقل	تطبيق التميز المؤسسي
المتغير التابع	درجة توفر متطلبات تطبيق المعايير المؤسسية بمدارس التربية الخاصة في مصر.
منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	جاءت درجة توفر متطلبات تطبيق معايير التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة في مصر بدرجة ضعيفة لجميع محاور الاستبانة (الإدارة المؤسسية المتميزة، إدارة العمليات، إدارة المستفيدين، إدارة الموارد البشرية، التعليم والتعلم، إدارة العلاقات والموارد، إدارة العلاقات والموارد، المعلم المتميز، نتائج الأداء). التوصيات ضرورة إعادة هيكلة التنظيم الإداري لمدارس التربية الخاصة للوصول إلى التميز المؤسسي ومواجهة التغيرات المحدثة من توجه العالم كامل بعد جائحة (COVID-19) إلى التعلم عن بعد، والمنصات التعليمية. العمل على توفير برامج مطورة لتنمية مصادر التمويل وتنوعها بمدارس التربية الخاصة.
الدراسة	(حسين، ٢٠١٤)
أهداف الدراسة	تعريف قياس الأداء وبيان أهميته. توضيح مفهوم الجودة الشاملة ومراحل تطويرها وتطبيقاتها.

استعراض مؤشرات ومعايير قياس الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات. شرح نموذج التمييز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM. 2013) ومكوناته ومنطق رادار. تقديم دراسة حالة عن تطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM. 2013) في الشركة السودانية للتوليد الحراري.	
نموذج التمييز للمؤسسة	المتغير المستقل
الأداء التنظيمي.	المتغير التابع
اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: قياس الأداء هو آلية مهمة لتقييم مدى تقدم المنظمة تجاه تحقيق أهدافها التنظيمية. الجودة الشاملة هي نهج إداري يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل مستمر. نموذج التمييز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM. 2013) هو نموذج متكامل لتقييم الأداء التنظيمي. أما أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة فهي: ضرورة تطبيق نظم قياس الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات. ضرورة الاستفادة من نموذج التمييز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM. 2013) في تقييم أداء المكتبات ومراكز المعلومات.	أهم النتائج والتوصيات
الدراسات الأجنبية	
Naeem, et al , (2018)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير تخطيط المشروع في نجاح المشروع والدور الوسيط لإدارة المخاطر والدور المعدل الثقافة المنظمة.	أهداف الدراسة
تخطيط المشروع	المتغير المستقل

المتغير التابع	نجاح المشروع
المتغير الوسيط	إدارة المخاطر
الدور المعدل	الثقافة المنظمة
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي .
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة وثيقة بين تخطيط المشروع ونجاحه، وأن التخطيط الأفضل في المرحلة المبكرة من دورة حياة المشروع يؤثر بشكل إيجابي على النتيجة النهائية للمشروع. كما أوضحت الدراسة أهمية دور إدارة المخاطر في ربط العلاقة بين تخطيط المشروع ونجاحه. فعلى الرغم من أن التخطيط الجيد يمثل عاملاً هاماً لتحقيق النجاح، إلا أن إدارة المخاطر تعتبر أساسية لتحقيق هذا النجاح من خلال تقليل المخاطر والتعامل معها بفعالية. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن ثقافة المنظمة لا تعدل العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع. يعني ذلك أن الثقافة المؤسسية للمنظمة ليست عاملاً مؤثراً في تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشروع. ومن ثم، فمن المهم دمج الاختلافات الثقافية وتبني إستراتيجيات إدارية متكاملة لضمان نجاح المشاريع.
الدراسة	(2021. Dandage et al)
أهداف الدراسة	سعت الدراسة لمعرفة علاقة إدارة مخاطر المشروع، وإدارة الموارد البشرية لإنجاح المشاريع الدولية، حيث تفترض الدراسة أن إدارة مخاطر المشروع وإدارة الموارد البشرية هما العاملان الأساسيان للعوامل نجاح إدارة المشاريع الدولية، كما هدفت الدراسة الى تحديد معوقات الموارد البشرية، وتطوير نموذج هجين لإدارة المخاطر وإعداد استراتيجيات للتغلب على معوقات الموارد البشرية في فاعلية إدارة المخاطر في المشاريع الدولية .
المتغير المستقل	إدارة الموارد البشرية
المتغير التابع	إدارة المخاطر

اعتمدت الدراسة على الأسلوب التجريبي	منهجية البحث
كشفت نتائج التحليل أن تسعة من معوقات الموارد البشرية كانت مسببة للمخاطر في المشاريع الدولية، وأن نموذج الدراسة ساهم في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية في التغلب على تلك المعوقات، وأن إطار العمل الهجين كان له تأثير واضح في معوقات الموارد البشرية المسببة.	أهم النتائج والتوصيات
(Al-Awadi, ٢٠٢٠).	الدراسة
معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية. تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة التنظيمية والتميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية. تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة البشرية الوظيفية والتميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية. تحديد العلاقة بين إدارة معرفة العملاء والتميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية.	أهداف الدراسة
إدارة المعرفة	المتغير المستقل
التميز المؤسسي.	المتغير التابع
اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
وجود دور وتأثير بين إدارة المعرفة التنظيمية والتميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية. وجود علاقة ارتباط ودور لإدارة المعرفة البشرية الوظيفية والتميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية. وجود علاقة ارتباط ودور لإدارة معرفة العملاء بالشركات الدولية الكويتية. أهم التوصيات	أهم النتائج والتوصيات

وضع خطة تدريبية فعالة لنشر ثقافة إدارة المعرفة والتميز المؤسسي على كافة مستويات الشركات من الناحية التنظيمية والناحية البشرية. وضع خطة استراتيجية متكاملة لإدارة المعرفة تشتمل على أبعاد المعرفة التنظيمية والمعرفة البشرية والمعرفة المتعلقة بالعملاء. تفعيل الدور القيادي لدعم إجراءات إدارة المعرفة والتميز المؤسسي. توفير بيئة مناسبة لتفعيل إمكانات ونتائج التميز المؤسسي.	
(Ali. ٢٠١٩).	الدراسة
لـ الكشف عن دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي. لـ دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتميز المؤسسي. لـ تحديد أهم أبعاد القيادة الأخلاقية التي تؤثر على التميز المؤسسي	أهداف الدراسة
القيادة الأخلاقية	المتغير المستقل
التميز المؤسسي	المتغير التابع
اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والتميز المؤسسي. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية الأربعة (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية الوظائف النمطية) في ممارسات القيادة الأخلاقية، حيث جاءت هذه الفروق لصالح الإدارة العليا. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية الأربعة في تقييم العاملين لبعد الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد، حيث جاءت هذه الفروق لصالح الإدارة العليا. التوصيات لـ ضرورة الاهتمام بالقيادة الأخلاقية في المؤسسات، ونشر ثقافة الأخلاقيات بين العاملين. لـ ضرورة التأكيد على أهمية الاتصالات المفتوحة والصريحة بين القادة والعاملين.	أهم النتائج والتوصيات

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المخاطر

١,١,٢ تمهيد:

إن مفهوم المخاطرة ليس مفهوماً يصعب فهمه بين البشر ويشيع استخدامها بينهم حتى في محادثاتهم اليومية إذا قال أحد المتحدثين أن مشروعه يتعرض لبعض المخاطر، فهذا يعني أنه يقول أنه غير مرغوب فيه، وأن هناك حالة من عدم اليقين وهناك احتمال لحدوث ذلك، ويرتبط ذلك بشكل المشروع المستقبلي الذي يتحدث عنه المتحدث، ولا ينبغي إهمال هذا الجانب والحصول على الجانب الآخر المرغوب فيه يقع ضمن النتائج المتوقعة في المشروع، ويسعى الإنسان دائماً إلى هذا الجانب المنشود ويحاول بذل قصارى جهده للوصول إلى نسبة احتمالية مناسبة لدعم هذا الجانب. ومن هنا بدأ الاتجاه الإنساني في دراسة علم إدارة المخاطر. (لطيفه، ٢٠١٢).

تعمل المؤسسة الاقتصادية عادة في بيئة متقلبة، مما يهدد استقرارها ويجعلها عرضة للقيام بعملها وتحقيق أهدافها، وتمثل هذه المخاطر المختلفة التي تهدد حالة عدم اليقين والتي تمثل التحدي الأكبر للمؤسسة الاقتصادية في تحديد مقدار عدم اليقين الذي تقبله، تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويمثل عدم اليقين حالتين: الفرص المتاحة والتهديدات التي تحيط بالمنظمة مع إمكانية أن تؤدي إلى نجاح المنظمة أو فشلها ولذلك فإن من واجب المؤسسات التي تناضل من أجل البقاء والمنافسة في السوق؛ إنه يبحث عن طرق للبقاء على قيد الحياة.

٢,١,٢ تعريف إدارة المخاطر:

قد تعددت وتنوعت التعريفات الخاصة بالخطر فيعرف على أنه احتمال أو التهديد بحدوث ضرر أو إصابة أو خسارة أو أحداث سلبية أخرى ناتجة عن عوامل ظرفية داخلية أو خارجية، والتي يمكن تجنبها من خلال تدابير قابلة للتنفيذ. (النجار، ٢٠١٧).

وكما أشار إليها (Ayers and Hutchms ٢٠١٩: ١٦) بأنها هي حدث أو نشاط يمكن أن يحصل بشكل خاطئ ويسبب تأثيراً سلبياً على المنظمة من حيث الوقت والأداء والميزانية، فإدارة المخاطر هي عملية تحديد الأولويات وتصنيفها، والتخطيط للمخاطر قبل حدوثها، ووقوع المشاكل.

وعرف (Chapelle ٢٠١٩) إدارة المخاطر على أنها الضوابط الوقائية المتمثلة في مجموعة من العمليات والأنشطة والمهام والأساليب الرئيسة للحد من المخاطر، والتي لا تهتم فقط بمجرد حدوث الحادث وإنما التدخل المبكر والتخطيط المسبق للحد من التأثيرات ومنع الحوادث وتقليل الأضرار.

يعرف المغربي (٢٠٢٠: ١٩٣) إدارة المخاطر على إنها منهج أو أسلوب علمي للتعامل مع المخاطر، من خلال توقع الخسائر المحتملة التي قد تتعرض لها المنظمة، وتصميم وتنفيذ إجراءات تجنب أو تقليل المنظمة من إمكانية حدوث الخسائر.

يرى موسى وآخرون (٢٠١٢: ٢٦) بأن مفهوم إدارة المخاطر عبارة عن مجموعة من الأساليب العلمية التي تعمل بتنظيم متكامل لمواجهة التهديدات والأخطار ومنع أو تقليل الخسائر المادية المحتملة بأقل التكاليف.

يعتقد بلغنامي وبلعيد (٢٠٢٠) بأن مفهوم إدارة المخاطر يستند الى عدد من الوسائل والأساليب العلمية التي يستعين بها متخذ القرار في المنظمة لمواجهة التهديدات والمخاطر المحيطة ببيئة أعمال المنظمة، وذلك بهدف التصدي لتلك المخاطر ومنع الخسائر أو الحد منها.

وتم تعريف إدارة المخاطر على أنها مجموعة من الأنشطة داخل المنظمة التي تؤدي للحصول على الحصيلة أو النتائج الأكثر ملائمة أو تقليل وتخفيض التقلبات والتغيرات على تلك النتائج (٢٠١٧, ٤٦, Hopkin,

تعرف إدارة المخاطر بأنها الأساليب والإجراءات التي تقوم بها المنظمة عن طريق فريق إدارة مخاطر يملكون الخبرة والمعرفة للقيام باكتشاف المخاطر المحتملة وتحديدتها وقياسها وتقييمها والتخطيط لمواجهةها ومحاولة تجنبها والسيطرة عليها (محمد وسعيد، ٢٠٢٠).

ينظر عيسى (٢٠١٠: ٨٤) إلى إدارة المخاطر بأنها مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تقوم بها المنظمة لتحقيق المفاضلة المثلى بين المخاطرة والعائد بهدف الحد من الخسائر وتجنبها، كمخاطر السيولة، ومخاطر أسعار الفائدة، والمخاطر السوقية.

يعرف عودة (٢٠٢٠: ٥) إدارة المخاطر بأنها ممارسة منتظمة تقوم فيها المنظمة باختيار الأساليب الأكثر كفاءة بهدف تقليل آثار المخاطر والتهديدات السلبية المحتملة التي تتعرض لها المنظمة، بحيث تقوم بعدد من الأنشطة والعمليات كالقياس والتقييم وتطوير الاستراتيجيات لإدارتها.

ويمكن تعريفها على أنها عملية إدارة المخاطر هي عملية منظمة ومنهجية تطبق سياسات إدارية وإجراءات وممارسات لمجموعة من الأنشطة، والهدف منها بناء سياق عمل والتواصل والاستشارات مع ذوي المصلحة وتحديد وتحليل وتقييم ومعالجة ومراقبة ومراجعة المخاطر. (النجار، ٢٠١٧).

وتشير إلى مجموعة متناسقة ومتناغمة من الأنشطة والطرق التي تستخدم لتوجيه المنشأة والتحكم في الأخطار العديدة التي يمكن أن تؤثر على قدرتها لتحقيق الأهداف، ويشير مصطلح إدارة المخاطر إلى الهيكل البنائي لإدارة المخاطر والذي يتضمن مبادئ إدارة المخاطر وإطار عمل إدارة المخاطر. (باقر، ٢٠٢٠).

ويرى الباحث أن إدارة المخاطر عبارة عن إطار مرجعي للبنوك يحتوي على مجموعة من الأنشطة العملية والمالية التي تسعى لحماية الشركة من المخاطر من خلال تقليل التكاليف ورفع العائد.

٣,١,٢ أهمية إدارة المخاطر:

يجب على المديرين فهم أن الخطر هو شيء دائم ومستمر في بيئة العمل، فكل قرار يتخذه المديرون ينطوي على مخاطر محتملة، ويمكن الحد من تأثير هذه المخاطر بواسطة إدارة الخطر الصحيحة. يعطي الوعي بالمخاطر متخذ القرار فرصًا متعددة لاتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية في المنظمة عند الحاجة. ويمكن اعتبار إدارة المخاطر على أنها المساعدة الإيجابية لمدراء التشغيل في مساعدتهم على تحقيق أهدافهم. ويشار إلى أهمية إدارة الخطر بأنها (القيسي، ٢٠١٩):

- تنظيم الإخطارات بشكل منهجي لتحسين أداء المشروع، وذلك عبر التشخيص والتقييم والإدارة المنظمة للمشروع المرتبط بالخطر.
 - تطبيق عملية نظامية ومتكررة لمصادر المشروع، وفقًا لسياسة إدارة خطر المشروع المثبتة، والتي تصف موقف الشركة تجاه الخطورة، وتشمل جميع فعاليات المشروع المتعلقة بالتشخيص والتقييم وتقليل وقبول الخطر.
 - تشخيص وتحليل وترتيب وتخفيف وتخطيط ومراقبة وضبط الأحداث التي يمكن أن تتسبب في تغييرات غير مرغوبة.
 - الفن والعلم في تشخيص وتقييم وإدارة خطر المشروع على مدار حياته، وذلك باهتمام خاص بأهدافه، ويجب مراعاة أن الخطورة موجودة في كل مرحلة من دورة حياة المشروع، وبالتالي فإن الإدارة المستمرة للخطر ضرورية لضمان تحقيق النتائج الأمثل لإدارة الخطر.
- هناك دائما احتمال تعرض الأعمال لمخاطر، يمكن أن يكون مكلفة ماليا وجودها وتعرضها لخسائر مالية كبيرة، لهذا يحتاج صاحب العمل الصغير ضمن مسؤولياته المالية أن يحصر المخاطر التي يمكن أن يعترض لها العمل احتمالات حصولها وآثارها المالية، ثم اتخاذ خطوات للحماية من المخاطر المحتملة والمهددة وتبرز أهمية إدارة المخاطر من خلال ما يلي (خضروبيوسف، ٢٠١٨):
- إدارة المخاطر هي عملية حيوية لأي عمل أو منظمة، حيث تساعد في تحديد وتقييم المخاطر المحتملة واتخاذ إجراءات للتحكم فيها. تعزز إدارة المخاطر الثقة في اتخاذ القرارات وتقلل من المخاطر المحتملة، وبالتالي تحقيق الأهداف وتعزيز النجاح في الأعمال التجارية.
 - تحديد سياسة منح الائتمان وسياسة تحصيل الائتمان هما أمثلة على كيفية استخدام إدارة المخاطر لتحقيق الأهداف المالية. يمكن لسياسة منح الائتمان التي تهدف إلى زيادة المبيعات وجذب المتعاملين أن تزيد من المخاطر المالية المحتملة، ولكن باستخدام أدوات إدارة المخاطر يمكن تحديد هذه المخاطر وتخفيفها بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لسياسة تحصيل الائتمان أن تساعد في تقليل تراكم الذمم المدنية والحفاظ على السيولة المالية.

– تساعد إدارة المخاطر على تحقيق الأهداف وتعزيز النجاح من خلال تحديد المخاطر المحتملة واتخاذ إجراءات للتحكم فيها بشكل فعال. بالتالي، يمكن تقليل المخاطر المحتملة والتأثيرات السلبية على الأعمال التجارية وزيادة الفرص لتحقيق الأرباح وتطوير ميزة تنافسية في السوق.

٤,١,٢ أهداف إدارة المخاطر

وفقالـ(العزاوى، ٢٠١٦) تتمثل أهداف إدارة المخاطر فيما يلي :

تعد إدارة المخاطر من العمليات الحيوية التي يجب أن تقوم بها المنظمات للحد من تأثير المخاطر الناشئة على أنشطتها. ولتحقيق ذلك، يجب على المنظمة اتباع الخطوات التالية:

١. تحديد رؤية إدارة المخاطر: يجب على المنظمة تحديد رؤيتها الخاصة بإدارة المخاطر وطريقة تطبيق أنشطة المخاطر. ويجب أن تحدد هذه الرؤية درجة المخاطر وأنواعها وأهميتها بالنسبة للمنظمة.

٢. اكتشاف وتحديد المخاطر: يتطلب ذلك البحث والتحليل المستمر للمخاطر الجديدة وتحديثها. ويجب أن توضح المخاطر التي يتم تحديدها الأهمية الكاملة لها، بالإضافة إلى تحديد الموارد والوقت الكافي لتنفيذ إجراءات إدارة المخاطر.

٣. إجراء التحليل النوعي للمخاطر: يتطلب ذلك تقييم احتمال حدوث المخاطر ودرجة تأثيرها وتحديد الأولوية حسب الأهمية أو درجتها. ويساعد هذا التحليل في إعداد مصفوفة الاحتمال والتأثير ويبنى التخطيط للاستجابة للمخاطر.

٤. إجراء التحليل الكمي للمخاطر: يتطلب ذلك تحديد قائمة المخاطر بأهداف الأنشطة وأولوياتها وترتيب المخاطر كمياً لتسهيل عملية قياسها واستنتاجها.

٥. وضع خطة لمواجهة المخاطر: يجب على المنظمة وضع خطة للاستجابة للمخاطر تتضمن مجموعة من الخيارات بهدف القيام بتحسين الفرص والتقليل من المخاطر أو الحد منه.

٥,١,٢ تحديد أنواع المخاطر

يشير كاظم و نصيف (٢٠١٩) إلى مفهوم المخاطر في المجال الإداري إلى أنواع الأضرار المحتملة التي قد تؤثر على اتجاهات العاملين في المنظمة وبالتالي تنعكس تأثيراتها على العمل والأداء. وتتضمن هذه المخاطر ما يلي:

١. مخاطر جسدية: وتتعلق هذه المخاطر بالأضرار الصحية التي يمكن أن تسببها منتجات المنظمة للمستخدمين، سواء كان ذلك نتيجة استخدام خاطئ أو عيوب في التصنيع.
٢. مخاطر مالية: وتتضمن هذه المخاطر تكاليف الإنتاج التي يمكن أن تفوق قيمة المنتج، أو عدم إقبال المستهلكين على شراء المنتجات مما يؤدي إلى خسائر مالية للمنظمة.
٣. مخاطر وظيفية: وتشمل هذه المخاطر فشل المنتج في أداء وظائفه الأساسية أو تقليل كفاءته، مما يؤثر سلبًا على العمل والأداء.
٤. مخاطر اجتماعية: وتتعلق هذه المخاطر برأي المجتمع حول المنتج وقرارات الشراء، حيث يمكن أن يتأثر الإقبال على المنتج بثقافة واحتياجات المجتمع.
٥. مخاطر الوقت: وتتضمن هذه المخاطر الانتظار والتأخير عند استخدام المنتج أو التعامل مع مزودي الخدمة، وتتطلب المنتجات التي توافق أسلوب الحياة الحديث والمتغير للمستهلكين

بينما يحدد (Naim and Condamin ٢٠١٩, ٥٩) أنواع أخرى للمخاطر وفق لثلاث تصنيفات :

- تصنيف المخاطر على أساس عدم التأكد: يتم النظر إلى هذا النوع من المخاطر على أنها تنشأ بسبب فقدان المعرفة أو عدم القدرة على تحديد المخاطر بشكل صحيح. ويمكن لهذا النوع من المخاطر أن يؤدي إلى خسائر كبيرة للمنظمة إذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح.
- تصنيف المخاطر على أساس تأثيرها على الأهداف: ينظر هذا النوع من المخاطر إلى أن المنظمات تصنف المخاطر وفقًا لأهدافها وأولوياتها. ويمكن أن تكون هذه المخاطر مالية أو غير مالية، وتختلف تصنيفاتها باختلاف نوع المنظمة.

- تصنيف المخاطر على أساس الموارد المستخدمة لتحقيق الأهداف: ينظر هذا النوع من المخاطر إلى أن الموارد المستخدمة في تحقيق الأهداف يمكن أن تؤدي إلى مخاطر مختلفة. ويتم تصنيف هذه المخاطر بناءً على طبيعة هذه الموارد وتأثيرها على المخاطر الاستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية. ويتم التعامل مع هذه المخاطر بشكل مختلف باختلاف نوع الموارد المستخدمة.

وفقاً للدراسة (Ibrahim et al (2019)، تم تصنيف المخاطر إلى نوعين:

- مخاطر الموارد البشرية: وهي المخاطر التي تنشأ في مجال الموارد البشرية وتتضمن حدوث أخطاء في إجراءات التعيين والاختيار للموظفين غير المؤهلين مما يؤدي إلى تعطيل العمل وتقليل الإنتاجية.
- مخاطر الاتصال والتعاون والأخلاقية: وهي المخاطر التي تنشأ في مجال الاتصال والتعاون وتشمل مشاكل أخلاقية وصعوبات في التنسيق بين الأقسام مما يؤدي إلى سوء التفاهم وسوء السلوك وتأثيرها السلبي على العاملين.

٦,١,٢ خطوات إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر هي خطوة استباقية ومنهج منظم للسيطرة على المخاطر من خلال تحديد تلك المخاطر وتحليلها وتفسيرها لمحاولة التقليل من أثارها وحتى منع حدوثها، وكذلك محاولة الاستفادة من الجوانب الإيجابية ويتم ذلك من خلال تطبيق خمس خطوات أساسية سيتم ذكرها على النحو التالي: (النجار، ٢٠١٧)

١. تحديد المخاطر: هذه هي الخطوة الأولى والأساسية لتحديد المخاطر المحيطة بالعمل.
٢. تحليل المخاطر: يتم تصنيف المخاطر وتحديد مصادرها الأصلية.
٣. تقييم المخاطر: ويشمل تحديد كل من آثار الخطر واحتمالية حدوث الخطر.
٤. التحكم بالمخاطر: ويقصد بها الوسائل والأساليب المستخدمة لمواجهة الخطر.
٥. المراقبة والمتابعة الدورية: لهذه الخطوة أهمية كبيرة في ضمان السيطرة على المخاطر بشكل سليم، بالإضافة إلى أنها مهمة وضرورية لاستكشاف ومواجهة أي خطر جديد.

٧,١,٢ أبعاد إدارة المخاطر

يتفق (Hopkin ٢٠١٧) في مراحل أو عمليات إدارة المخاطر وهي تحديد المخاطر، وتصنيف المخاطر وتقييمها، والاستجابة للمخاطر، والتحكم بالمخاطر، وسوف يتناول الباحث أربعة أبعاد الإدارة المخاطر وهي تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر.

➤ تحديد المخاطر Risk Identification

تتعلق إدارة المخاطر بالسعي إلى الحصول على أفضل النتائج، فمن الضروري تحديد أحداث المخاطر المختلفة وفهم أسبابها وعواقبها، وتوقع عواقب الأحداث التي تمثل مخاطر حتى يمكن الاستعداد لها مسبقاً بطريقة تقلل من التكاليف إذا ما حدث خطراً سلبياً (Mc Bean, ٢٠١٩).

تتلخص عملية تحديد المخاطر في تحديد المجالات الرئيسية للعمل أو المشروع، والمخاطر المرتبطة بهذه العوامل، حيث يجب تحديد مخاطر النطاق، والوقت والتكلفة، والجدول الزمني، والجودة، هذا التحديد سوف يسهل عملية تخفيف آثار هذه المخاطر، حيث يتم استخدام العديد من الأساليب والتقنيات مثل العصف الذهني الاستقصاء، والمقابلات ومجموعات العمل، والمعلومات التاريخية، وتحليل المخاطر (Ayers & Hutchins, 2012)

يرى (Hacsoz, ٢٠١٦) ضرورة تحديد وتصنيف المخاطر من حيث الأنواع أو الأحداث، فهناك المخاطر الحرجة، والمخاطر غير الحرجة وفق شدة احتمال حدوثها، فالمخاطر الحرجة تسبب تأخيراً كبيراً أو توقفاً في الإنتاج مما يؤدي إلى خسائر مالية وفقدان السمعة، كذلك المخاطر غير الحرجة يجب على الإدارة عدم إهمالها والتخطيط لها. إن تحديد المخاطر هي الخطوة الأولى، حيث يتم توثيق جميع المخاطر من خلال طرح عدد من الأسئلة، ما الخطأ الذي يمكن أن يحدث؟ حيث يمكن استخدام أسلوب السبب والأثر الذي يطلق عليه هيكل السمكة لتحديد المخاطر، ثم يتم تحليل المخاطر قبل تقييم أدائها.

يضيف (Addo et al. ٢٠٢٠) أن عملية تحديد المخاطر عبارة عن استخدام طرق متعددة للبحث عن المخاطر وتحديدها، وتوثيق عمليات وإجراءات المخاطر ومصادرها بالشكل الذي يساعد المنظمة في سرعة الاستجابة للمخاطر المحددة والمعروفة بالصورة المطلوبة. تبرز أهمية تحديد المخاطر في تحليل

البيانات والمعلومات المتوفرة لدى المنظمة، ووضع نظام للتقارير، وخطط عمل بهدف تحديد وتصنيف واضح لكافة أنواع المخاطر وفي جميع العمليات (المغربي، ٢٠٢٠)

أن الغاية من عملية تحديد المخاطر هو التعرف على جميع المخاطر والآثار المحتملة على أنشطة المنظمة، حيث يتم استخدام العديد من التقنيات كالمقابلات الشخصية، والرجوع لوثائق الشركة وتحليل SWOT ... وغيرها (Patel ٢٠١٩٩١).

➤ تقييم المخاطر Risk Assessment

يتم تصنيف مجالات العمل، ومقارنة هذه العوامل مع المستويات المختلفة من المخاطر، وتحديد احتمالات وقوع المخاطر، وتحليل مدى قوة أو ضعف المنظمة تعني عملية تقييم المخاطر مقارنة مستوى المخاطر المحددة في مرحلة تحديد وتحليل المخاطر لمعرفة ما إذا كانت مستويات المخاطر مقبولة أم إذا كانت هناك حاجة إلى وضع ضوابط لتقليل المخاطر (أندرسون، ٢٠١٨، ٢٥-٢٦) حيث يتم استخدام احتمالية حدوث المخاطر ومستوى التأثير العملية تحديد المخاطر ذات الأولوية القصوى ومن خلال هذا التقييم تستطيع المنظمة توفير معلومات كمية عن المخاطر التي تساعد في خطة الاستجابة للمخاطر, Addo et al (2020)

تهتم مرحلة قياس المخاطر بتقييم المخاطر المختلفة وتأثيراتها على المشروع، فيتطلب التقدير الكمي للمخاطر وإعداد مصفوفات لتقييم احتمالية وقوع المخاطر ودرجة التأثير (منخفضة متوسطة عالية حرجية، حيث تساعد المصفوفات تحديد تأثير المخاطر المحتملة وعواقبها، وهذا يساعد الخطوة القادمة وهي الاستجابة بشكل مناسب للمخاطر، وتقليل الأضرار في الوقت المناسب (Gebert., ٢٠١٥)

يرى المغربي (٢٠٢٠، ١٩٧) أنه يجب النظر إلى ثلاثة أبعاد مهمة عند تقييم وقياس المخاطر من McBean 2019, 26 حيث الحجم، والمدة، ودرجة التأثير واحتمالية حدوث هذه المخاطر.

➤ الاستجابة للمخاطر Risks Responding

تحديد أدوات التحكم التي يمكن بواسطتها الاستجابة للمخاطر، وتجنبها أو تخفيف آثارها، والوصول إلى الاستجابة المثالية، وبالتالي تحديد نوع الإجراءات التي يجب اتخاذها لتجنب المخاطر

والاستجابة لأي تهديد محتمل، وقد تتطور عملية الاستجابة للمخاطر وتحول التأثير السلبي إلى إيجابي عند استغلال الفرص، كما على الإدارة أن توازن بين العائدات والنفقات ووضع حدود المخاطر من خلال السياسات والمعايير، والإجراءات لتجنب أية آثار سلبية يعتقد (Gebert ٢٠١٥،٤٤) بأنه بمجرد تحديد المخاطر وقياسها وتقييمها فمن الضروري على مدير المشروع تطوير الاستجابة المناسبة للمخاطر، حيث يتم تطوير الاستجابة من خلال أربعة استراتيجيات ممكنة وهي تجنب المخاطر، نقل أو تحويل المخاطر، تخفيف أو تقليل المخاطر، وقبول المخاطر، فيجب على المنظمة تحديد الاستراتيجية الملائمة بناء على استراتيجية الاستجابة للمخاطر التي تم اختيارها تستطيع المنظمة معالجة المخاطر أما بتخفيف المخاطر أو استغلالها (Moran,2015)

➤ مراقبة المخاطر Risks Monitoring

مراقبة المخاطر وتوفير المعلومات في شكل تقارير ترفع لجميع أعضاء المنظمة لمواجهة المخاطر. يرى (Gorsky and Baseman ٢٠٢٠) إن التحكم أو السيطرة على المخاطر يكون من خلال قراراتين، الأول هو الحد من المخاطر، أي تقليل المخاطر المحددة عند مستوى مقبول، وهذا يتطلب العديد من الإجراءات، كالتدريب، أو القضاء على الخطر، أو تقليل الأحداث الحرجة، أو القضاء على مصدر الفشل، أما القرار الثاني فهو قبول المخاطر ويكون ذلك عندما تكون المنظمة غير قادرة على الحد من المخاطر، بل تتعايش مع المخاطر ويكون لديها الاستعداد للعيش معها والتعامل معها، فقبول المخاطر العالية قد يمنح المنظمة تحقيق عوائد أكبر.

تعني مراقبة المخاطر كما ذكرها (Linsley et al. ٢٠١٩) بأنها عملية تقييم جودة نظام السيطرة والرقابة، حيث يجب أن تكون المنظمة بارعة في عملية الرقابة على جميع الأنشطة. إن عملية إدارة المخاطر عملية مستمرة في كيفية التعامل مع احتمالات الخسارة، حيث تهدف مرحلة المراقبة إلى خلق ضبط وتنظيم والسيطرة على مخاطر البيئة المختلفة للمنظمة، وإبقائها ضمن الحدود المقبولة، كما تؤكد المراقبة على الاحتفاظ بمسارات المخاطر المحددة، ومراقبة المخاطر المتبقية، وتحديد المخاطر الجديدة، فضلا عن مراجعة تنفيذ المخاطر وتقييمها، ويجب تنفيذ المراقبة بموجب خطة إدارة المخاطر والإجراءات التصحيحية، وتحديث خطة إدارة المخاطر.

يؤكد المغربي (٢٠٢٠) على أهمية مراقبة المخاطر من خلال وضع نظام معلومات قادر على مراقبة التغيرات بدقة، وتزويد متخذي القرار بالتقارير التي توضح وضع المخاطر في المنظمة. عند صياغة المنهج القائم على المخاطر فإن البيئة هي مصدر المخاطر، وهذا يتطلب مراقبة البيئة، حيث يمكن تقسيم مجالات المراقبة بناء على هدف العملية، اذ تصبح العملية أكثر معيارية لمستويات المخاطرة

٨,١,٢ أدوار إدارة المخاطر

هناك العديد من الأدوار التي تقوم بها إدارة المخاطر كما يشير إليها عيسى (٢٠١٠) ومن أهم هذه الأدوار:

- تنفيذ استراتيجية المنظمة، فمن خلالها تستطيع إدارة المخاطر أن تدعم الاستراتيجية في تحقيق أهدافها وتعطيها نظرة أفضل وأخذ الأمور بواقعية عند صياغتها وتنفيذها.
- التغذية العكسية التي تقدمها إدارة المخاطر من خلال المعلومات عن المخاطر، وإرسال التقارير
- ومدى تحمله للمخاطر، واخذ كل عوامل المخاطر المؤثرة عند اتخاذ القرار.
- تسهم إدارة المخاطر في تنمية المزايا التنافسية، وذلك من خلال تقليل الأضرار وحجم الخسائر وتجنبها.
- تقوم إدارة المخاطر بمساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار السليم ومدى وابعاد هذا القرار عند الشعور بالخطر مما يسهل عملية مراقبتها والتحكم بها.

٩,١,٢ أنواع المخاطر

يشير المجالي (٢٠٢٠) الى أنواع المخاطر التي تؤثر في اتجاهات العاملين وبالتالي ينعكس تأثيرها

على المنظمة وهي:

- ضعف الأداء: مخاطر اجتماعية هي مخاطر ناشئة عن رأي المجتمع حول قرار الشراء، فيحاول المجتمع التأثير مخاطر جسدية هي مخاطر ناشئة عن منتجات المنظمة التي قد تسبب ضررا جسديا أو صحيا نتيجة استخدام المنتج.

- مخاطر مالية قد تتعرض لها المنظمة نتيجة عدم إقبال المستهلكين لشراء منتجاتها، لكون المنتجات تفوق قيمتها الحقيقية، أو المنتج لا يستحق السعر المدفوع له، مما يولد خسائر مالية وتكاليف صناعة المنتج.
- مخاطر وظائفية هي مخاطر تظهر نتيجة فشل في وظائف المنتج، فهو لا يؤدي وظائفه الرئيسية أو سليما، خاصة إذا كان المنتج لا يتناسب مع ثقافة المجتمع.
- مخاطر الوقت ترتبط مخاطر الوقت بالوقت الصانع، أو الانتظار عند استخدام المنتج، أو التعامل مع مزودي الخدمة، فالناس يبحثون عن المنتجات التي تتوافق مع أسلوب حياتهم.

١٠,١,٢ طرق مواجهة المخاطر والاستجابة لها

- هناك أربعة طرق يمكن ان تقوم بها الادارة لمواجهة التهديدات والمخاطر المحتملة، كما ذكرها
- الوقاية والمنع تسعى المنظمة إلى منع المخاطر أو تخفيضها والحد من الخسائر وذلك باتباع عدة وسائل منها تنمية وتدريب العاملين، وتوعيتهم بالإجراءات والتعليمات كحماية الموظفين من الاصابات.
 - التجزئة والتنويع حيث تقوم المنظمة بتجزئة المخاطر إلى أجزاء وتفكيكها كأسلوب المواجهة المخاطر واضعافها بدلا من التصدي لها كتلة واحدة.
 - تحويل ونقل المخاطر: إحدى سياسات المنظمات للتعامل مع المخاطر عن تحويلها وتغيير مسارها، فبدلا من استهداف الانشطة ذات القيمة يتم توجيهها للنشاط الأقل تعرضا للخسائر.
 - تحمل المخاطر عندما تكون المنظمة عازمة على النزعة للمخاطر، فيجب على الإدارة العليا تحمل مواجهة الآثار المترتبة عليها.

المبحث الثاني: التميز المؤسسي

شهد العالم وبشكل مستمر تطورات سريعة أثرت في بيئة الأعمال ووضع المنظمات حيث يتطلب منها أن تتواكب في أداؤها مع ما تفرضه هذه المتغيرات من متطلبات، حيث لم يعد البقاء في السوق للمنظمات الأصلح فقط، بل للمنظمات المحققة للتميز والتي تتسم بالمقدرة التنافسية وارتكازاً إلى الدور الذي تلعبه القيادات التنفيذية في المنظمات وتحملها القدر الأكبر من المسؤولية في تخطيط سياسات العمل وصناعة القرارات والتي يتوقف عليها نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، فإن الأمر يتطلب نبذ التقاليد الإدارية الموروثة التي لا تعتمد على الفكر الإداري المتطور، وللمتلائم مع التطورات التقنية المتسارعة، والاهتمام بتجديد وتنمية مهارات هذه القيادات ودعمها بالمنهجية العلمية المستجدة في الفكر الإداري والتجارب الناجحة للممارسات القيادية التطبيقية، بما يمكنها من تملك الرؤية الواضحة لاحتياجات البيئة المتغيرة وتوفير وسائل ابتكاره وإدارة تنموية مستدامة لزيادة الإنتاجية والتوجه نحو التميز المؤسسي والذي سوف نتطرق إليه في هذا الفصل من خلال تعريفه وأهم نماذجه التي تميزه، ودور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.

١،٢،٢. تعريف التميز المؤسسي

يشير مفهوم التميز التنظيمي إلى القدرة المتفوقة للمنظمة على تحقيق أفضل الممارسات في أداء أعمالها وحل مشكلاتها وجودة منتجاتها وخدماتها، واستغلال الامكانيات غير المستغلة والفرص الحاسمة بما يتجاوز الآخرين ويحقق الأهداف، وفق استراتيجية فاعلة ورؤية موحدة تتناغم فيها القيادة الداعمة والعاملون الذين يتصفون بالحماس للعمل، والعوامل التنظيمية التي تتيح المرونة اللازمة لهيكل المنظمة للاستجابة للمتغيرات في اطار ثقافة تنظيمية ايجابية تعزز التعلم والابداع والتحسين بما يضمن التميز المستمر عن باقي المنظمات (العلي ، ٢٠١٦) ولقد وردت العديد من التعريفات التي تشير إلى مفهوم التميز التنظيمي، ومنها:

عرف (nar & Guard, 2018) التميز التنظيمي بأنه سعي المنظمات الاستثمار الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على تحقيق الأداء.

في حين يرى (عبد الوهاب، ٢٠١٦) بأن التميز التنظيمي هو منهجية شاملة ومنظومة متكاملة لتقييم نتائج أعمال ونشاطات المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر القوة والضعف في بيئتها الداخلية، والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية.

أما من وجهة نظر (Sharma & Kodali, 2018) فإن التميز التنظيمي هو: عملية ديناميكية مستمرة تسعى من خلالها المنظمة لتأمين قيمة مضافة فريدة وميزة تنافسية تحقق

أما من وجهة نظر Sharma & Kodali 2018 (٥٠) فإن التميز التنظيمي هو: عملية ديناميكية مستمرة تسعى من خلالها المنظمة لتأمين قيمة مضافة فريدة وميزة تنافسية تحقق أهداف أصحاب المصلحة، من خلال التطوير المستمر للعمليات التنظيمية، وتنمية ودعم وتطوير الموارد البشرية بما يحقق الانسجام والتكامل لكافة أعمال المنظمة ويحقق أهدافها الاستراتيجية.

كما يشير التميز التنظيمي إلى نمو المنظمة وتقدمها وتطورها، وزيادة فرص نجاحها على المدى الطويل عبر مداخل التغيير المنطقية العقلانية، من خلال منهج شامل و متكامل لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية (Dehagham & Pourtaher 2014)

يعرف ميرابل التميز بأنه مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز. أما دنجل فيرى فعرف التميز هو قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف بيئية متغيرة وببساطة. (محمد وإبراهيم ، ٢٠٢٠)

ونظر جون سي وماكس ويل إلى التميز بأنه ينبغ من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة التميز المؤسسي هو مقدرته على إنجاز نتائج غير مسبوقة يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين و أن يتحاشي قدر الإمكان التعرض للخطأ، أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية و تحديد الأهداف و التخطيط السليم و التقويم المستمر و بالطبع فإن الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح البنوك. (هلوسة ، ٢٠١٨)

نجد ان التميز المؤسسي نشأ للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحققها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها ، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد المحورية من مالكين للمنظمة والعاملين والمنافع لأصحاب المصلحة بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره.(المولى ، ٢٠١٩)

٢,٢,٢ أهداف التميز المؤسسي

إن الهدف الأساس من تطبيق إدارة التميز في البنوك، هو إدخال تغيرات أساسية في الأنظمة الثقافية والاجتماعية والمالية والإدارية والتكنولوجية، لرفع كفاءتها وتحقيق فاعليتها، وجعلها أكثر ملاءمة مع المتطلبات المتسارعة لعصر المعرفة والتكنولوجيا، وتخفيض نسبة القلق للعاملين والمستفيدين، وإحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات مع تقليص التكاليف، وتحويل إدارة الخدمات من أسلوب البيروقراطية إلى أساليب أكثر مرونة. ويحقق التميز المؤسسي للمؤسسات ومنها البنوك، عددا من الأهداف تتمثل في أربعة محاور أساسية وهي (خيري (٢٠١٤) (الشهراني (٢٠١٧) (المولى، ٢٠١٩) (بركة، ٢٠٢٠)

👉 المحور الأول: الأهداف المستقبلية

- تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة. دعم صمود المؤسسة وقدرتها على البقاء والمنافسة والاستمرار، وتطوير مواردها البشرية والمالية والمادية.
- تحقيق الانسجام والتناغم مع متطلبات وتطلعات المجتمع المحلي والدولي.
- بناء وتنمية القدرات المتميزة والنوعية في المؤسسة، من خلال التعليم والتدريب والتطوير المستمر، لتحقيق الريادة والتميز المستدام.

👉 المحور الثاني: الأهداف المؤسسية

- توفير بيئة مؤسسية آمنة ومستدامة.
- بناء نظام إداري كامل ومترابط تحكمه قوانين وتشريعات وتعليمات.
- رفع مستويات الأداء وتحسين العمليات.

- التحول إلى منظومة المؤسسة الإلكترونية والرقمية.
- توافر القيمة والخدمة النوعية التي تفوق توقعات المعنيين ذوي العلاقة بالمؤسسة
- تعزيز الكفاءة والفاعلية في القدرات ومجالات العمل.

👉 المحور الثالث: أهداف العاملين والمستفيدين

- تعزيز مستوى الثقة لدى العاملين والمستفيدين.
- دعم مبادرات العاملين، وتبني الممكّنات الإبداعية والذكية.
- إطلاق الحوافز المادية والمعنوية المحفزة للعمل.
- تحقيق رضا المستفيدين وتلبية متطلباتهم بصورة تفوق توقعاتهم.
- تشجيع العلاقات ذات البعد الاجتماعي والإنساني بين العاملين داخل وخارج المؤسسة من خلال التركيز على المجتمع المحلي وعاداته وتقاليده واحتياجاته ومتطلباته .

👉 المحور الرابع: أهداف المواءمة، والتكامل

- المواءمة بين القطاعات والشركات والمؤسسات ذات العلاقة وإمكانية الاستفادة منها.
- توظيف العلاقات القادرة على تحقيق متطلبات المؤسسة وتوقعاتها.
- استحداث الوعي بمتطلبات العصر التكنولوجية والمعرفية، من خلال المرونة في استيعاب المتغيرات الطارئة.

٣,٢,٢ خصائص التميز المؤسسي

تتمتع المنظمات التي تحقق تميزاً ومنها البنوك بمجموعة من الخصائص المهمة : (الحارثي، ٢٠١٩)

، (Faraj & Shda 2018) وهي :

- [١] قبول الأعمال الصعبة، إذ أن قبول الأعمال الصعبة، يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للبنوك، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر، ولديها القدرة للتعامل مع الحالات الطارئة والأزمات التي تتعرض لها، وهذا يستدعي أن تعدل من سياستها الحالية لمواجهة العقبات والتحديات مهما اختلفت درجة صعوبتها.

[٢] توافر القيادة الكفؤة والواعية: إذ أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

[٣] تحمل المصاعب، فالمصاعب توضح مستويات قدرة البنوك إذ أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.

[٤] برامج التدريب، إن النظام المعياري السائد في البنوك لأنشطة التميز في الأداء، تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية، التي تعزز من تميز المنظمات، فالبنوك يمكن أن تحافظ على تحقيق التميز المؤسسي الفعال، من خلال توفير مجموعات مختلفة وبشكل مستمر من البرامج التدريبية المتخصصة لموظفيها.

[٥] الدقة ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.

٤,٢,٢. متطلبات تحقيق التميز المؤسسي

هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية للتميز المؤسسي لتحقيق التميز المستدام، وفيما يلي شرح توضيحي لتلك المتطلبات (هلصة ١٨ ٢٠):

(١) القيادة وثبات الغاية وهو يعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، إذ يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المنظمة، من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز.

(٢) التميز المستمد من المتعاملين تؤكد كل مداخل التميز أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين، بعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء العميل والاحتفاظ به فصول العميل يكون حاسما في تصميم العمليات، أو عرض الخدمات التي تؤثر على السلام.

(٣) التوجه الاستراتيجي جميع منهجيات التميز، تؤكد على أهمية التوجه الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة، وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء التنظيم.

٤) التعلم والتحسين المستمر بعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين تسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.

٥) التركيز على الأفراد مستوى الموظفين بعد عنصرهما في إطار التميز، فنجاح المنظمة يعتمد اعتمادا كبيرا على تنمية مستوى المعرفة والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.

٦) تطوير الشراكات منهجيات التميز، تؤكد أن المنظمة بحاجة إلى وضع استراتيجية متبادلة ذي منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، بما في ذلك العملاء والموردون ومنظمات التعليم، فتقديم قيمة مستدامة للشركاء، يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.

٧) الإدارة بالحقائق تركز جميع مداخل التميز على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات، ملبية المتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات العملاء. بما في ذلك العملاء، والموظفون والموردون .

توجيه النتائج من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين وبعد ذلك جزءا مهما ومحوريا لوضع الاستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، والشركاء، والجمهور، والمجتمع ككل. المسؤولية الاجتماعية تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة، لهما أهمية على المدى الطويل المصالح المؤسسة .

٥,٢,٢. منهجية التميز المؤسسي

تتصف منهجية التميز بالسمات الرئيسية التالية (حوطى ودروم، ٢٠٢٠):

- ١- أن العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء، وهو نقطة النهاية أيضاً حيث يكون مدى رضاه عن المنظمة وخدماتها

هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة، وبذلك تتوافق نماذج إدارة التميز في أساسها الفكري مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق نتائج ترضي العملاء وبذلك يكون تقويم العملاء لمستوى جودة وتميز منتجات وخدمات المنظمة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة بها، كما تصبح المحافظة على العلاقات مع العملاء وتنميتها هدف استراتيجي للمنظمة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه.

٢- تندرج مفاهيم إدارة التميز مع جميع المنظمات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو طبيعة النشاط أو كونها منظمات حكومية أو شركات خاصة عنصراً رئيسياً في نماذج "إدارة التميز".

٣- تسمح عملية التقويم الذاتي للمنظمات بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم الخارجي، وتكشف عن أوجه الضعف فيها وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة، وكذا مصادر القوة ومدى استثمارها والإفادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية للمنظمات.

٤- أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائد وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المنظمة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل حيث هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة. (مدحت ، ٢٠١٩)

يري البحث علاوة على ماتم ذكره إن التميز مفهوم شامل متكامل لا يتجزأ. والتميز والجودة وجهان لعملة واحدة والتميز انعكاس لفكر الإدارة وتطورها ولا يتوقف جهد الإدارة بتحقيق مستوى التميز، بل لابد من مواصلة الجهد للمحافظة عليه وتحسينه وتبدأ رحلة البحث عن التميز من السوق وبناء على ما يطلبه العملاء، ومواكبة لحركة العلم والتقنية. لا يتحقق التميز بالتمني، ولكن بالتخطيط والإعداد والجهد المتواصل من جميع أعضاء المنظمة. (الصعيدى، ٢٠١٨)

٦,٢,٢. نماذج التميز التنافسي:-

أنشئت وتطورت من خبرات ونجاحات أكبر البنوك العالمية على أساس إطار للجودة الشاملة وتعتمد على اختبار وقياس مدى التزام البنوك بتطبيق مبادئ التميز كما تشكل إطار عمل عام ترتبط به

جميع الأنشطة والمبادرات الأخرى وسنتطرق في هذا المبحث على كل من النموذج الياباني لإدارة الجودة، ونموذج مالكوم بالدرج الأمريكي ونموذج التميز المؤسسي الأوروبي (اللو، ٢٠١٧).

النموذج الياباني لإدارة التميز نموذج ديمنج

معايير النموذج الياباني للجودة: (medne& Zeps,2020)

- ١- سياسة المنظمة وتحقيقها للجودة الشاملة.
- ٢- التنظيم والإدارة.
- ٣- تجميع وتحليل المعلومات الخاصة بالجودة..
- ٤- تنمية الموارد البشرية.
- ٥- تأكيد الجودة.
- ٦- الصيانة والتحكم، وأنشطة التحكيم.
- ٧- النتائج.
- ٨- الخطط المستقبلية.

المعايير التي يتم قياس المنظمات على أساسها لنيل الجائزة فيما يلي: (Gulve& Minde, 2016)

أ- السياسات:

ويشمل هذا المعيار الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى، وقضايا القيادة.

ب- التنظيم والتنمية

ويتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمنظمة وأسس توزيع السلطة، مدى استخدام فرق العمل الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية.

ت- المعلومات:

ويتناول هذا المعيار مدى إستخدام المعلومات في المنظمة وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، وطرق تنظيم المعلومات وتحديثها.

ث- التحليل:

يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المنظمة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية والمعلومات في هذا المجال.

ج- التخطيط للمستقبل:

يتناول هذا المعيار ما تقوم به المنظمة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطة لتحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط.

ح- التعليم والتدريب

يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة.

خ- ضمان الجودة

ويتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءاً من تصميم السلعة، التفتيش أثناء الإنتاج معايير رضا العملاء أنشطة المناولة والتسهيلات المادية في مكان العمل والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها.

د- تأثيرات الجودة :

يعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمنظمة نتيجة أعمال نظم الجودة، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المنظمة.

ذ- القياس والتنميط

المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب يتناول هذا العنصر المعايير تحديثها.

ز- الضبط

يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات

التي تقدمها لعملائها (أل إبراهيم، ٢٠٢٠).

نموذج الجودة الأمريكي

المبادئ والقيم التي قام عليها النموذج:

١. القيادة ذات الرؤية.
٢. التميز الموجه نحو الزبون.
٣. التعلم الشخصي والمؤسسي.
٤. تثمين العاملين والشركاء
٥. التركيز على المستقبل.
٦. الإدارة لأجل الإبداع.
٧. الإدارة بالحقائق.
٨. المسؤولية المجتمعية.
٩. التركيز على النتائج وخلق القيم. (Hayes, 2021)

يتكون النموذج من سبعة معايير تمثل تطبيقاً عملياً للمبادئ التي قام عليها وهي: (Abu Naser & AL

Shobaki, 2017)

- ١- القيادة : كيف تقود الإدارة العليا المنشأة وكيف تكون المنشأة قائمة في محيطها.
- ٢- التخطيط الإستراتيجي : كيف تنشئ المنشأة وتخطط لتطبيق اتجاهاتها الإستراتيجية.
- ٣- التركيز على الزبون : كيف تبني المنشأة وتحافظ على علاقات قوية ومستدامة مع الزبون.

٤- القياس والتحليل وإدارة المعرفة : كيف تستخدم المنشأة البيانات لدعم العمليات الأساسية وإدارة الأداء.

٥- التركيز على العاملين : كيف تمكن المنشأة عاملها وتجعلهم ينخرطون في الأداء.

٦- إدارة العمليات : كيف تصمم المنشأة لأدائها من خلال رضا الزبون، الأداء الإداري، الموارد البشرية، أداء العمليات الخاصة بإدارة المخاطر ، المسؤولية المجتمعية وكيف تقارن المنشأة نفسها مع منافسيها. فئات جائزة مالكوم بالدرج : (الصناعة الخدمات الأعمال الصغيرة التعليم، الرعاية الصحية، المنظمات غير الربحية).

من خلال ما سبق ذكره نجد أن هذه النماذج تمثل أسلوباً علمياً يهدف أي الاستفادة من خبرات أصحاب الأداء المتميز في المنظمات لتحسين أداء العاملين بما يساهم في تحقيق أهداف هذه المنظمات بكفاءة وفعالية.

النموذج الأوروبي لإدارة التميز:

يعتبر نموذج التميز الخاص بالبنوك الأوروبية لإدارة الجودة بمثابة إطار عمل غير توصيفي مبني على سبعة معايير، موضحة دور التعلم والابتكار والإبداع في تحسين الممكنات مما يؤدي بدوره إلى تحقيق نتائج أفضل ولكل معيار من المعايير السبعة تعريف خاص به والذي يفسر المعنى العام لذلك المعيار، ولتوضيح المعنى العام نجد أن كل معيار يدعمه عدد من العناصر الفرعية، وهي عبارة عن بنود أكثر تفصيلاً لما يمكن ملاحظته في المؤسسات المتميزة وما ينبغي أخذه بعين الاعتبار خلال التقييم، ومناهج العمل وأساليب وطرق إنجاز العمل التي تقود وتحرك جميع أوجه النشاط في المنظمة وهي عبارة عن سبعة معايير رئيسية: (العبيدي، ٢٠١٨)

١- القيادة :

للمؤسسات المتميزة قادة يقومون بصياغة المستقبل ويعملون جاهدين على تحقيقه، كما يضربون المثل الأعلى في التزامهم بقيمتها ومبادئها ويلهمون الثقة لمن حولهم في جميع الأوقات كما إنهم يتسمون بالمرونة ويعملون على تمكين هذه البنوك من التنبؤات والتفاعل الإيجابي معها في الوقت المناسب

لضمان استمرارية النجاح وهذا المعيار يحتوي على عناصر تتمثل في ان يضع القادة (الرسالة الرؤية، القيم والمبادئ، ويقوم القادة بتحديد ومتابعة تحسينات الأداء المؤسسي والإداري، ويتفاعل القادة مع المعنيين الخارجيين، ودعم ثقافة التميز بين العاملين في البنوك ويعمل القادة على ضمان مرونة البنوك والإدارة الفاعلة لعمليات التغيير. (عبدالوهاب، ٢٠١٦)

٢- الإستراتيجية:

تقوم المؤسسات المتميزة بتطبيق رسالتها ورؤيتها من خلال تطوير استراتيجية تركز على المعنيين وتطور السياسات الخطط الأهداف ويحتوي هذا المعيار على عناصر تتمثل في صياغة الإستراتيجية بناءً على إدراك البيئة الخارجية واحتياجات وتوقعات جميع المعنيين وصياغة الإستراتيجية بناءً على إدراك الأداء الداخلي وامكانيات البنوك، وتطوير الإستراتيجية ومراجعتها، ومتابعتها مع السياسات الداعمة لها، وتعميم وتطبيق ومتابعة أداء الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها .

٣- العاملون:

المؤسسات المتميزة تثمن وتقدر العاملين لديها وتبني ثقافة تسمح بتحقيق منفعة متبادلة بين الأهداف المؤسسية والشخصية وتقوم بتطوير قدرات العاملين وتعزيز المساواة والعدالة. كما تقوم بالإعتناء بهم والتواصل معهم ومكافأتهم وتقديرهم بطريقة تحفزهم وتنمي التزاماتهم وتمكنهم من توظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح البنوك ويحتوي هذا المعيار على عناصر تتمثل دعم خطط العاملين لإستراتيجية البنوك وتطوير معرفة العاملين وقدراتهم وموائمة العاملين واشراكهم وتمكينهم، وأن يتواصل العاملون بصورة فعالة داخل البنوك. والعاملون يتم مكافأتهم والاعتراف بجهدهم والعناية بهم. (العامري وحسين، ٢٠١٩)

٤- الموارد والشراكات

المؤسسات المتميزة تخطط وتدير المشاركات الخارجية، والموردين والموارد الداخلية من أجل دعم استراتيجيتها وسياساتها والتشغيل الفعال لعملياتها وتتأكد من انها تدير بفاعلية الآثار البيئية والمجتمعية ويحتوي هذا المعيار على عناصر تتمثل في العلاقة . مع الشركاء والموردين تدار لإستدامة المنافع والموارد الإدارية تدار لضمان استدامة النجاح ، والمباني، المعدات، والموارد الطبيعية تدار بطريقة مستدامة، وتدار

لدعم تحقيق الإستراتيجية والمعلومات والمعرفة تدار لدعم اتخاذ القرارات الفاعلة ولبناء قدرات البنوك.
(الرفيعة وعبد، ٢٠١٩)

٥- العمليات والمنتجات والخدمات

تقوم المؤسسات المتميزة بتصميم وإدارة وتحسين عملياتها ومنتجاتها وخدماتها لإضافة المزيد من القيمة لصالح المتعاملين الأطراف المعنية ويحتوي هذا المعيار على تتمثل في تصميم العمليات وإدارتها لتعزيز القيمة لصالح جميع المعنيين بالبنوك، تطوير المنتجات والخدمات لتحقيق القيمة المثلى للمتعاملين، وترويج المنتجات والخدمات وتسويقها بشكل فاعل، وإنتاج وتقديم وإدارة المنتجات والخدمات وإدارة وتعزيز علاقات المتعاملين.

٦- نتائج المتعاملين

المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبي احتياجات وتوقعات المتعاملين ويحتوي هذا المعيار على عناصر تتمثل في استخدام حزمة من المقاييس ومؤشرات الأداء ذات الصلة لتحديد التطبيق الناجح لإستراتيجيتها والسياسات الداعمة لها بناءً على احتياجات وتوقعات المتعاملين ووضع أهداف واضحة لنتائج المتعاملين الرئيسية بناءً على احتياجات وتوقعات المتعاملين وذلك وفق الاستراتيجية التي تم تحديدها ، وتصنيف النتائج من أجل ان تفهم تجارب احتياجات وتوقعات فئات المتعاملين الخاصة، وإظهار نتائج المتعاملين بشكل ايجابي واستدامة النتائج الجيدة على مدى ثلاثة سنوات على الأقل.) الصافي،
(٢٠١٩)

٧- نتائج المجتمع

المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المعنيين بالبنوك ذوي الصلة في المجتمع ويحتوي هذا المعيار على عناصر تتمثل في استخدام حزمة من مقاييس الانطباعات ومؤشرات الأداء ذات الصلة لتحديد التطبيق الناجح لإستراتيجيتها والسياسات الداعمة لها، ووضع اهداف واضحة لنتائج المجتمع الرئيسية بناءً على احتياجات وتوقعات المعنيين بالبنوك في المجتمع وذلك وفق الإستراتيجية التي تم تحديدها. (الزطمة، ٢٠١٤)

يرى البحث: ان النموذج الأوروبي عبارة عن إطار عمل غير إلزامي لأنظمة الإدارة المؤسسية تم تطويره من خلال البنوك الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) وتم تصميمه من أجل مساعدة المنظمات في توجيهها لكي تصبح أكثر تنافسية. وتتم مراجعة هذا النموذج وتنقيحه بشكل منتظم ويجب أن تقوم المنظمات بإنشاء أنظمة إدارية مناسبة لكي تحقق النجاح. ويعد نموذج تميز البنوك الأوروبية لإدارة الجودة بمثابة الأداة العلمية لمساعدة المنظمات على القيام بذلك، من خلال تحديد مكان تلك المنظمات على المسار نحو تحقيق التميز، ويقدم رؤية شاملة عن البنوك ويمكن استخدامه للوقوف على الاحتياجات والمهام باعتباره إطاراً عاماً وشاملاً لتطوير التميز المستدام. (أبوطة، ٢٠١٩)

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

١,٣ مقدمة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها من المحاور الهامة والرئيسية يتم عن طريقها إنجاز الجانب التطبيقي للدراسة، ومن خلالها يتم الحصول على البيانات اللازمة والمطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل للنتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بمواضيع الدراسة تحقيقاً لأهداف الدراسة، يوضح هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها، وفيه سيتم توضيح مجتمع الدراسة المستهدف بالإضافة إلى أداة الدراسة ومدى صدق وثبات الأداة المستخدمة حيث ينتهي الفصل بالمعالجة الإحصائية واستخلاص النتائج.

٢,٣ أسلوب الدراسة

وبناء على طبيعة الدراسة فقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ومن ثم تحليل والتفسير للوصول للاستنتاجات التي يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد من كم المعرفة عن الموضوع.

٣,٣ طرق جمع البيانات

١. مصادر ثانوية للبيانات: اتجه الباحث لمعالجة الإطار النظري للدراسة إلى المصادر الثانوية للبيانات ومنها الكتب والمراجع العربية والأجنبية والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت مواضيع الدراسة بالإضافة إلى الاستعانة بشبكة الإنترنت.

٢. مصادر أولية للبيانات حيث لجأ الباحث لمعالجة الجوانب التحليلية في الدراسة إلى جمع البيانات الأولية بواسطة أداة الدراسة وهي الاستبانة التي صممت خصيصاً لهذا الغرض.

٤,٣. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في توزيع الاستبانة وإتمام الدراسة ووزعت الاستبانة على الموظفين الإلكترونيين عبر نماذج جوجل الصناعة الاستبانة وكانت نسبة الاسترداد ١٧٩ من ١٩٨ أي ما يعادل ٩٠,٤٪.

٥,٣. أداة الدراسة

تم إعداد الاستبانة حول أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي للبنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض وقام الباحث باتباع التالي:

١. الاطلاع على الأدبيات السابقة ذات العلاقة والاستفادة منها في بناء فقرات الاستبانة.

٢. تحديد المجالات الأساسية التي تناولتها الدراسة.

٣. ومما سبق تحديد الفقرات التي تتسدر من كل مجال أساسي.

٤. عرض الاستبانة على المشرف للتعديل والقيام بعمل التعديلات المطلوبة.

وتتكون استبانة الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسة وهي كما التالي:

☞ القسم الأول: وهي عبارة عن معلومات عامة عن المبحوثين الجنس العمر - المستوى الوظيفي-

المؤهل العلمي - عدد سنوات الخدمة).

☞ القسم الثاني: وهو عبارة عن محور إدارة المخاطر موزعة على ٤ أبعاد:

لـ البعد الأول التعرف على المخاطر، وتتكون من (٦) فقرات.

لـ البعد الثاني / تحليل المخاطر، وتتكون من (٥) فقرات.

لـ البعد الثالث / تقييم المخاطر، وتتكون من (٤) فقرات.

لـ البعد الرابع سياسات علاج المخاطر، وتتكون من (٥) فقرات

لـ البعد الخامس المراقبة والمتابعة، وتتكون من (٧) فقرات.

© القسم الثالث: وهو عبارة عن محور التميز المؤسسي ويتكون من ٩ أبعاد:

- لـ البعد الأول / القيادة، ويتكون من (٥) فقرات.
- لـ البعد الثاني الاستراتيجيات والسياسات، ويتكون من (٥) فقرات.
- لـ البعد الثالث الموارد البشرية، ويتكون من (٥) فقرات.
- لـ البعد الرابع الموارد والشراكات، ويتكون من (٦) فقرات.
- لـ البعد الخامس العمليات، ويتكون من (٥) فقرات.
- لـ البعد السادس / المستفيدين، ويتكون من (٥) فقرات.
- لـ البعد السابع رضا الموظفين، ويتكون من (٥) فقرات.
- لـ البعد الثامن / خدمة المجتمع، ويتكون من (٥) فقرات.
- لـ البعد التاسع نتائج الأداء الرئيسية، ويتكون من (٥) فقرات.

٦,٣. صدق الاستبانة Validity

١,٦,٣ أولاً: صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، حيث تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (٤٠) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد التابعة له.

■ نتائج صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول في إدارة المخاطر: التعرف على المخاطر.

جدول (١) صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول: التعرف على المخاطر

م	المحاور	معامل الارتباط	الدالة
١	تمتلك إدارة البنك دراية والمأم بإدارة المخاطر	٠,٠٩١٥	٠,٠٠١

٢	لدى إدارة البنك القدرة على التعرف على أنواع المخاطر التي تواجهها	٠٠,٩٢	٠,٠٠١
٣	تهتم إدارة البنك بدراسة وجمع المعلومات الهامة التي تدل على وقوع المخاطر	٠,٩٢٨	٠,٠٠١
٤	يستعين البنك بالخبراء للتعرف على المخاطر المحتملة وقوعها في بيئة عمل البنك	٠,٨٨٣	٠,٠٠١
٥	لدى إدارة البنك إمكانية التنبؤ بالمخاطر التي قد تواجه البنك	٩,٩١٣	٠,٠٠١
٦	يستفيد البنك من خبراتها السابقة في إدارة المخاطر	٠,٩٠٦	٠,٠٠١

يبين جدول رقم (١) معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الأول التعرف على المخاطر والمعدل الكلي للبعد الأول، والذي يبين أن معاملات الارتباط المينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (٠,٠٥).

■ نتائج صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني في إدارة المخاطر: تحليل المخاطر

جدول (٢) : صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني: تحليل المخاطر

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
١	يتم العمل على تصنيف المخاطر حسب مصدرها داخلياً وخارجياً	٠,٩٢٢	٠,٠٠١
٢	يتم تصنيف المخاطر حسب انواعها مثل مخاطر اكاديمية - سياسية اخلاقية - قيادية - غير ذلك	٠,٩٢٢	٠,٠٠١
٣	تدرس إدارة التحديات التي تواجهها في إدارة المخاطر	٠,٩٤٥	٠,٠٠١
٤	يتم تنوع الاساليب في تحليل إدارة المخاطر	٠,٩٤١	٠,٠٠١
٥	تستفيد إدارة البنك من الخبرات الموجودة والخارجية في عملية تحليل المخاطر	٠,٩٢٩	٠,٠٠١

يبين جدول رقم (٢) معاملات الارتباط بين كل فقرات للبعد الثاني تحليل المخاطر والمعدل الكلي للبعد الثاني، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (٠,٠٥).

■ نتائج صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث في إدارة المخاطر: تقييم المخاطر

جدول رقم (٣) صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث: تقييم المخاطر

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
١	يتم ترتيب المخطر حسب اكثر الاوليات للجامعة	٠,٩٢٥	٠,٠٠١
٢	يتم التنبؤ بمدي احتمالية حدوث المخاطر	٠,٩٤٩	٠,٠٠١
٣	يتم تقييم المخاطر حسب احتمال الحدوث و التأثير المتوقع علي البنك	٠,٩٦٠	٠,٠٠١
٤	يتم الاستعانة بالخبرات الداخلية و الخارجية في تقييم المخاطر	٠,٩٢٤	٠,٠٠١

يبين جدول رقم (٣) معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثالث تقييم المخاطر والمعدل الكلي للبعد الثالث، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (٠,٠٥).

■ نتائج صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع في إدارة المخاطر: سياسات علاج المخاطر

جدول رقم (٤) صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع سياسات علاج المخاطر

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
١	يتبنى البنك استراتيجية واضحة للتعامل مع المخاطر	٠,٩٥٥	٠,٠٠١
٢	يدرس البنك انسب البدائل الممكنة وأفضلها في مواجهه المخاطر وتقوم باختيار افضل تلك المخاطر	٠,٩٥٣	٠,٠٠١

٣	يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهه المخاطر	٠,٩٣٢	٠,٠٠١
٤	توجد خطة محكمة وفعالة لمواجهه جميع المخاطر المتوقعة	٠,٩٤٢	٠,٠٠١
٥	هناك تعاون بين ادارة المخاطر في مواجهه المخاطر	٠,٩٤٤	٠,٠٠١

يبين جدول رقم (٤) معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الرابع سياسات علاج المخاطر والمعدل الكلي للبعد الرابع، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (٠,٠٥).

■ نتائج صدق الاتساق الداخلي للبعد الخامس في إدارة المخاطر: المراقبة والمتابعة

جدول رقم (٥) صدق الاتساق الداخلي للبعد الخامس: المراقبة والمتابعة

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
١	يتم التأكد من أن الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها	٠,٩٣٤	٠,٠٠١
٢	يتم الاحتفاظ بالمخاطر التي تتعرض لها البنك في قاعدة بيانات ويتم تحديثها بشكل دوري	٠,٩٢٨	٠,٠٠١
٣	تقوم إدارة البنك بعمل مراجعة شاملة لعملية إدارة المخاطر	٠,٩٥٧	٠,٠٠١
٤	يتم تحديد الدروس المستفادة من إدارة المخاطر مستقبلاً	٠,٩٣٩	٠,٠٠١
٥	يتم تطوير قدرات البنك في إدارة المخاطر	٠,٩٤٧	٠,٠٠١
٦	يتم عمل جلسات تقييم دورية لعملية إدارة المخاطر في البنك	٠,٩٢٤	٠,٠٠١
٧	يقدم البنك الحوافز المناسبة للقائمين على إدارة المخاطر لتحفيزهم لمستوى اداء افضل	٠,٨٩٢	٠,٠٠١

يبين جدول رقم (٥) معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الخامس المراقبة والمتابعة والمعدل الكلي للبعد الخامس، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (٠,٠٥).

■ نتائج صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول في التميز المؤسسي: القيادة

جدول رقم (٦) صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول: القيادة

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
١	يتم اختيار القيادة في البنك وفق معيار واضح	٠,٩٠٠	٠,٠٠١
٢	تضع القيادة الرؤية والرسالة والأهداف للبنوك	٠,٨٩٢	٠,٠٠١
٣	تعتبر القيادة الجامعية قدوة لكل الموظفين العاملين بالبنك	٠,٩١١	٠,٠٠١
٤	تحرص القيادة على العمل مع مؤسسات المجتمع المحلي كالوزارات والبلديات والشركات	٠,٨٨٦	٠,٠٠١
٥	تقدر القيادة الجامعية اسهامات الموظفين وإبداعاتهم وتعمل على تطويرها وتحفيزها	٠,٨٧٢	٠,٠٠١

يبين جدول رقم (٦) معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الأول القيادة والمعدل الكلي للبعد الأول، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (٠,٠٥).

■ نتائج صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني في التميز المؤسسي: الاستراتيجية والسياسات

جدول رقم (٧) صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني: الاستراتيجية والسياسات

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
١	يتم وضع استراتيجية للجامعة واضحة ومكتوبة ومنشورة	٠,٨٧٦	٠,٠٠١
٢	يتبنى البنك التخطيط الاستراتيجي بناءً على منظومة متكاملة منطلقاً من تقنيات وأنظمة معلوماتية دقيقة	٠,٩٧٢	٠,٠٠١
٣	يعتمد البنك على وصف وظيفي واضح للمسؤوليات والواجبات	٠,٨٩٥	٠,٠٠١

٤	يراعي البنك أصحاب المصلحة عند وضع الخطط المرسومة والأهداف	٠,٨٧٨	٠,٠٠١
٥	يقوم البنك بتطوير وتقييم أهدافها باستمرار	٠,٩٤٠	٠,٠٠١

يبين جدول رقم (٧) معاملات الارتباط بين البعد الثاني: الاستراتيجيات والسياسات والمعدل الكلي للبعد الثاني، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث أن القيمة الاحتمالية الكل فقرة أقل من (٠,٠٥).

■ نتائج صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث في التميز المؤسسي: الموارد البشرية

جدول رقم (٨): صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث: الموارد البشرية

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
١	يكون التخطيط للموارد البشرية متوافقا مع استراتيجية البنك	٠,٨٩٩	٠,٠٠١
٢	يقيس البنك مستوى رضا الموظفين باستمرار	٠,٨٥٥	٠,٠٠١
٣	يحرص البنك على توفير بيئة عمل صحية وسليمة للعمل	٠,٩٣١	٠,٠٠١
٤	يحرص البنك على تكافؤ الفرص بين العاملين في مجالات التوظيف وتطوير قدرات الموظفين	٠,٩٢٩	٠,٠٠١
٥	يدعم البنك نظام الحوافز والمكافآت لدعم وتطوير جهود الموظفين في الإبداع والتميز	٠,٨٨٣	٠,٠٠١

يبين جدول رقم (٨) معاملات الارتباط بين البعد الثالث : الموارد البشرية والمعدل الكلي للبعد الثالث، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (٠,٠٥)

■ نتائج صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع في التميز المؤسسي: الموارد والشراكات

جدول رقم (٩) صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع: الموارد والشراكات

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
١	يتم تحديد الداعمين ومقدمي الخدمة للجامعة وتعمل على تعزيز العلاقة معهم	٠,٨٨٤	٠,٠٠١
٢	تواصل البنك بشكل ايجابي مع المؤسسات التعليمية الأخرى	٠,٩١٤	٠,٠٠١
٣	تكفي الموارد المالية المتاحة للجامعة بتغطية نفقاتها السنوية	٠,٧٦٩	٠,٠٠١
٤	لدى البنك نظام لإدارة الأصول والمباني فيها	٠,٨٨٠	٠,٠٠١
٥	يدمج البنك التكنولوجيا في العملية التعليمية كالمختبرات	٠,٨٩٠	٠,٠٠١
٦	يقدم البنك الخدمات الإلكترونية لأصحاب المصلحة	٠,٨٦٢	

يبين جدول رقم (٩) معاملات الارتباط بين البعد الرابع: الموارد والشراكات والمعدل الكلي للبعد

الرابع، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (٠,٠٥).

■ نتائج صدق الاتساق الداخلي للبعد الخامس في التميز المؤسسي: العمليات

جدول رقم (١٠) صدق الاتساق الداخلي للبعد الخامس: العمليات

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
١	تنصف العمليات الرئيسية داخل البنك بالوضوح للجميع وتوجد هذه العمليات مكتوبة	٠,٩٠٥	٠,٠٠١
٢	يلتزم العاملون بالبنك بالإجراءات المتبعة وفق النظام	٠,٩٣٧	٠,٠٠١

٣	يحرص البنك على التغذية الراجعة من بعض الفئات المستهدفة في تطوير العمليات والاجراءات بالبنك	٠,٩٣٦	٠,٠٠١
٤	تمتاز الصلاحيات والمسئوليات داخل البنك بالوضوح وذلك في سبيل انجاز العمليات	٠,٩٤٢	٠,٠٠١
٥	يعمل البنك على تقييم وتطوير العمليات داخلها بما يتناسب مع البيئة المحيطة	٠,٩٣١	٠,٠٠١

يبين جدول رقم (١٠) معاملات الارتباط بين البعد الخامس : العمليات والمعدل الكلي للبعد الخامس، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (٠,٠٥).

■ نتائج صدق الاتساق الداخلي للبعد السادس في التميز المؤسسي المستفيدين

جدول رقم (١١) صدق الاتساق الداخلي للبعد السادس: المستفيدين

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
١	يسعى البنك إلى أعلى مراتب التميز بما يضمن مخرجات منافسة في سبيل خدمة المستفيدين	٠,٨٧٧	٠,٠٠١
٢	يحرص البنك على قياس رضا المستهدفين	٠,٩٥٩	٠,٠٠١
٣	توجد اجراءات واضحة لقياس رضا المستفيدين	٠,٩٥٥	٠,٠٠١
٤	يرصد البنك الشكاوى والمشاكل التي تواجه المستفيدين وتوثقها وتعمل على حلها	٠,٩٥٣	٠,٠٠١
٥	يقوم البنك بوضع أهداف لتحقيق رضا المستفيدين	٠,٩٣٧	٠,٠٠١

يبين جدول رقم (١١) معاملات الارتباط بين البعد السادس : المستفيدين والمعدل الكلي للبعد السادس، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (٠,٠٥).

■ نتائج صدق الاتساق الداخلي للبعد السابع في التميز المؤسسي: رضا العاملين

جدول رقم (١٢) صدق الاتساق الداخلي للبعد السابع: رضا العاملين

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
١	يتوفر لدى البنك مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين على صعيد التطور الوظيفي والتمكين وغيرها	٠,٩٥٠	٠,٠٠١
٢	يتوفر لدى البنك مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن الفرص للتعليم والتحصيل العلمي	٠,٩٦٦	٠,٠٠١
٣	يتوفر لدى البنك مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين على صعيد آلية التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة	٠,٩٦٥	٠,٠٠١
٤	يتوفر لدى البنك مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن طريقة اداء إدارة البنك	٠,٩٥٩	٠,٠٠١
٥	توفر لدى البنك مؤشرات تساعد على فهم أسباب التغيب المستمر والمرض والغياب لدى العاملين	٠,٩١١	٠,٠٠١

بين جدول رقم (١٢) معاملات الارتباط بين البعد السابع: رضا العاملين والمعدل الكلي للبعد السابع، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (٠,٠٥).

■ نتائج صدق الاتساق الداخلي للبعد الثامن في التميز المؤسسي خدمة المجتمع

جدول رقم (١٣) صدق الاتساق الداخلي للبعد الثامن: خدمة المجتمع

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
١	يحرص البنك على تحقيق التنمية المستدامة	٠,٨٩٧	٠,٠٠١
٢	تم جمع المعلومات الخاصة بدراسة أثر دور البنك في المجتمع	٠,٩٥٦	٠,٠٠١
٣	يقوم البنك بدراسة وقياس الراي العام اتجاه خدماتها بواسطة عدة أدوات كالاستبان	٠,٩٢٥	٠,٠٠١
٤	تتوفر مؤشرات لقياس مدى مساهمة البنك في خدمة المجتمع المحلي	٠,٩٥٧	٠,٠٠١
٥	يستفيد البنك من نتائج الدراسات الخاصة بتحديد أثر البنك في المجتمع المحلي لتطوير دورها في خدمة المجتمع	٠,٩٤٥	٠,٠٠١

يبين جدول رقم (١٣) معاملات الارتباط بين البعد الثامن: خدمة المجتمع والمعدل الكلي للبعد الثامن، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (٠,٠٥).

■ نتائج صدق الاتساق الداخلي للبعد التاسع في التميز المؤسسي : نتائج الأداء الرئيسية

جدول رقم (١٤) صدق الاتساق الداخلي للبعد التاسع : نتائج الأداء الرئيسية

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
١	يملك البنك مؤشرات قياس الأداء للتعرف على نقاط القوة والضعف لديها	٠,٩٤٣	٠,٠٠١
٢	تتوفر مؤشرات قياس مدى استهلاك الموارد لترشيدها	٠,٩٥٦	٠,٠٠١

٣	لدى البنك مؤشرات لمراقبة الانتاجية لدى البنك	٠,٩٥٩	٠,٠٠١
٤	يوجد لدى البنك مؤشرات لقياس الدورة الزمنية لتقديم الخدمة في البنك	٠,٩٦٦٥	٠,٠٠١
٥	تتوفر مؤشرات لقياس مدى سهولة الحصول على المعرفة واستخدامها على النحو الأنسب	٠,٩٥١	٠,٠٠١

يبين جدول رقم (١٤) معاملات الارتباط بين البعد التاسع: نتائج الأداء الرئيسية والمعدل الكلي للبعد التاسع، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (٠,٠٥).

٢,٦,٣ صدق الاتساق البنائي: Structural Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

■ نتائج صدق الاتساق البنائي للمحور الأول: إدارة المخاطر

جدول رقم (١٥) صدق الاتساق البنائي لجميع أبعاد المحور الأول: إدارة المخاطر

م	الابعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
١	البعد الاول-التعرف علي المخاطر	٦	٠,٩٤٥	٠,٠٠١
٢	البعد الثاني-تحليل المخاطر	٥	٠,٩٥٢	٠,٠٠١
٣	البعد الثالث-تقييم المخاطر	٤	٠,٩٦٣	٠,٠٠١
٤	البعد الرابع – سياسات علاج المخاطر	٥	٠,٩٥١	٠,٠٠١
٥	البعد الخامس-المراقبة والمتابعة	٧	٠,٩٦٢	٠,٠٠١

بين جدول رقم (١٥) معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور الأول: إدارة المخاطر والمعدل الكلي للمحور الأول، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (٠,٠٥).

■ نتائج صدق الاتساق البنائي للمحور الثاني: التميز المؤسسي

جدول رقم (١٦) صدق الاتساق البنائي للمحور الثاني: التميز المؤسسي

م	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
١	البعد الأول- القيادة	٥	٠,٩٢١	٠,٠٠١
٢	البعد الثاني- الاستراتيجيات و السياسات	٥	٠,٩٠٢	٠,٠٠١
٣	البعد الثالث- الموارد البشرية	٥	٠,٩٣٠	٠,٠٠١
٤	البعد الرابع – الموارد والشركات	٦	٩٠٨٠	٠,٠٠١
٥	البعد الخامس- العمليات	٥	٠,٩٣٦	٠,٠٠١
٦	البعد السادس- المستفيدين	٥	٠,٩٣٧	٠,٠٠١
٧	البعد السابع- رضا العاملين	٥	٠,٩١٣	٠,٠٠١
٨	البعد الثامن- خدمة المجتمع	٥	٠,٩٢٨	٠,٠٠١
٩	البعد التاسع- نتائج الاداء الرئيسية	٥	٠,٩٢٢	٠,٠٠١

يبين جدول رقم (١٦) معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور الثاني: التميز المؤسسي والمعدل الكلي للمحور الثاني، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (٠,٠٥)

٧,٣. ثبات فقرات الاستبانة Reliability

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وللتحقق من ثبات استبانة الدراسة أجريت خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

١. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية

معامل الثبات $= \frac{r^2}{r+1}$ حيث (ر) معامل الارتباط، وقد بين جدول رقم (٤, ١٨) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان، مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة حيث تراوحت نتائج معامل الارتباط للتصحيح (سبيرمان براون) (Spearman Brown) بين (٠,٩٦٤-٠,٩١٣) في إدارة المخاطر وتراوح معامل الارتباط في التميز المؤسسي بين (٠,٨٨٠-٠,٩٣٨) وهذا يعني بأن القيم مرتفعة ودالة إحصائياً.

٢. معامل ألفا كرونباخ Cronbachs Alpha Coefficient

كما واستخدم طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد بين أن معاملات الثبات مرتفعة مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة حيث تراوحت قيمة معامل ألفا في إدارة المخاطر بين (٠,٩٧٤-٠,٩٥٥) وهي عالية تراوحت قيمة معامل ألفا في التميز المؤسسي بين (٠,٩٧٤-٠,٩٣٢)، ومعامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة في إدارة المخاطر هي (٠,٩٩٠) و في التميز المؤسسي هي (٠,٩٩٠) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول رقم (١٧) يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) وكرونباخ الفا

م	المجالات	عدد الفقرات	كرونباخ الفا	سبيرمان براون
١	ادارة المخاطر	٢٧	٠,٠٩٩٠	٠,٩٦٠
١,١	البعد الاول-التعرف علي المخاطر	٦	٠,٩٥٨	٠,٩٣٠
٢,١	البعد الثاني-تحليل المخاطر	٥	٠,٩٦٢	٠,٩١٣
٣,١	البعد الثالث-تقييم المخاطر	٤	٠,٩٥٥	٠,٩٦٤
٤,١	البعد الرابع – سياسات علاج المخاطر	٥	٠,٩٧٠	٠,٩٢٥
٥,١	البعد الخامس-المراقبة والمتابعة	٧	٠,٩٧٤	٠,٩٤٧
٢	التميز المؤسسي	٤٦	٠,٩٩٠	٠,٩٥٠
١,٢	البعد الاول-القيادة	٥	٩,٩٣٦	٠,٨٨٠
٢,٢	البعد الثاني-الاستراتيجيات و السياسات	٥	٠,٩٤٤	٠,٩٠٢
٣,٢	البعد الثالث-الموارد البشرية	٥	٠,٩٤٠	٠,٨٩٣
٤,٢	البعد الرابع – الموارد والشركات	٦	٠,٩٣٢	٠,٩٢٦
٥,٢	البعد الخامس-العمليات	٥	٠,٩٦٠	٠,٩١٤
٦,٢	البعد السادس-المستفيدين	٥	٠,٩٦٥	٠,٩٢٦
٧,٢	البعد السابع-رضا العاملين	٥	٠,٩٧٣	٠,٩٢٥
٨,٢	البعد الثامن-خدمة المجتمع	٥	٠,٩٦٤	٠,٩٢٩
٩,٢	البعد التاسع-نتائج الاداء الرئيسية	٥	٠,٩٧٤	٠,٩٣٨

ويستخلص الباحث من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة الدراسة (الاستبانة) صادقة في

قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة عالية، ما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه

الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية.

٨,٣ المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

التحقيق أهداف الدراسة وعمل التحليل اللازم للبيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي المعروف SPSS وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

➤ اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

حيث تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي اختبار كولمجروف - سمرنوف (1-Sample K-S)، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً كما هي في جدول (١٨).

جدول رقم (١٨) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي القيمة ١-Sample Kolmogorov-Smimov

م	المجالات	عدد الفقرات	قيمة z	القيمة الاحتمالية
١	ادارة المخاطر	٢٧	٠,٠٩٧	٠,٠٩١
١,١	البعد الاول-التعرف علي المخاطر	٦	٠,١٠٠	٠,٠٩٢
٢,١	البعد الثاني-تحليل المخاطر	٥	٠,١١٨	٠,١١٩
٣,١	البعد الثالث-تقييم المخاطر	٤	٠,١٠٨	٠,٠٩٨
٤,١	البعد الرابع – سياسات علاج المخاطر	٥	٠,٠٩٨	٠,٢١٨
٥,١	البعد الخامس-المراقبة والمتابعة	٧	٠,٩٧٠	٠,٨٣
٢	التميز المؤسسي	٤٦	٠,١٠٦	٠,١١٦
١,٢	البعد الاول-القيادة	٥	٠,١٣٥	٠,١٠٧
٢,٢	البعد الثاني-الاستراتيجيات و السياسات	٥	٠,٠٩٩	٠,١١١

٣,٢	البعد الثالث-الموارد البشرية	٥	٠,١٢٥	٠,٢٠٠
٤,٢	البعد الرابع – الموارد والشركات	٦	٠,١٢٠	٠,٢٠٠
٥,٢	البعد الخامس-العمليات	٥	٠,١٣١	٠,٢٠٠
٦,٢	البعد السادس-المستفيدين	٥	٠,١١٧	٠,٢٠٠
٧,٢	البعد السابع-رضا العاملين	٥	٠,٠٩٢	٠,١١٢
٨,٢	البعد الثامن-خدمة المجتمع	٥	٠,١١٨	٠,١٩٢
٩,٢	البعد التاسع-نتائج الاداء الرئيسية	٥	٠,٠٩٨	٠,١١١

يوضح الجدول رقم (١٨) نتائج الاختبار، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل المحاور أكبر من ٠,٠٥ ، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

٩,٣ الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها :

١. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies and Percentages) لوصف عينة الدراسة.
٢. المتوسط الحسابي والوزن النسبي.
٣. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وطريقة التجزئة النصفية، الفحص ثبات فقرات الاستبانة.
٤. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
٥. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة وهي ٦ وهل زادت عنها أم قلت ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
٦. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

٧. اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) - One Way of Variance Analysis لمعرفة وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

٨. نموذج الانحدار البسيط (simple regression) لدراسة العلاقة بين المتغيرات التابعة

والمستقلة ومعامل التحديد المعرفة حجم التأثير الناتج عن المتغير المستقل.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

١,٤. مقدمة

يتضمن هذا الفصل سرداً لتحليل البيانات اختباراً لفرضيات الدراسة عن طريق الإجابة على أسئلة الدراسة واستعراض أهم نتائج الاستبانة التي تم الوصول لها من خلال التحليل الفقرات الاستبانة والوقوف على متغيرات الاستبانة التي تناولتها والتي شملت على الجنس العمر - المستوى الإشرافي في البنك - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخدمة في البنك وتم استخدام برنامج SPSS للحصول على النتائج التي سيتم التطرق لها في هذا الفصل.

٢,٤. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

١,٢,٤. البيانات الشخصية

جدول رقم (١٩) البيانات الشخصية

م	البيان	العدد	النسبة
١	الجنس		
	ذكر	١٣٨	٪٧٧,١
	انثي	٤١	٪٢٢,٩
	المجموع	١٧٩	٪١٠٠,٠
٢	العمر		
	من ٣٥ الي ٣٠ عاما	٥	٪٢,٨
	من ٣١ الي ٤٠ عاما	٨٠	٪٤٤,٧
	اكثّر من ٤٠ عاما	٩٤	٪٥٢,٥

المجموع	١٧٩	%١٠٠
٣	المستوي الاشرافي في البنك	
مدير	١٠	%٥,٦
رئيس قسم	١٠٦	%٥٩,٢
مدير قسم	٤٠	٢٢,٣
موظف	٢٣	١٢,٨
المجموع	١٧٩	%١٠٠
٤	المؤهل العلمي	
دكتوراه	٧٣	%٤٠,٨
ماجستير	٦٣	%٣٥,٢
بكالوريوس	٤٣	%٢٤,٠
دبلوم متوسط	٠	%٠,٠
المجموع	١٧٩	%١٠٠
٥	سنوات الخبرة	
أقل من ٥ سنوات	٥	%٢,٨
من ٥ الي أقل من ١٠ سنوات	١٤	٧,٨
من ١٠ سنوات الي اقل من ١٥ سنة	٦٢	%٣٤
١٥ سنة فأكثر	٩٨	%٥٤,٧
المجموع	١٧٩	%١٠٠

جدول (١٩) يوضح أن ما نسبته ٧٧,١٪ من المستجيبين كانوا من الذكور في المرتبة الأولى بينما

%٢٢,٩ كانوا من الإناث في المرتبة الثانية، وهذا يعكس توزيع الوظائف لكلا الجنسين في البنوك حيث

تقترب النسبة من ٣:١ لصالح الذكور.

شكلت الفئة العمرية للمستجيبين الأكثر من ٤٠ سنة النسبة الأكبر حيث بلغت ٥٢,٥٪ ويعزو الباحث ذلك إلى أن الوصول لمناصب إشرافيه معينة يتطلب عدد سنوات خدمة معينة يلها الفئة العمرية من ٣١ إلى ٤٠ سنة بنسب ٤٤,٧٪، وبلغت نسبة الفئة العمرية من المستجيبين من ٢٥ إلى ٣٠ سنة ٢,٨٪ أقل النسب.

وقد شكلت نسبة العاملين بمستوى إشرافي رئيس قسم ٥٩,٢٪ في المرتبة الأولى، يليه مدير قسم بنسبة ٢٢,٣٪، والذين يعملون بمسمى إشرافي موظف ١٢,٨٪، بينما مدير ٥,٦٪ وهي في المرتبة الأخيرة، وهذا يعكس تركيبة الهيكل التنظيمي للبنوك بكافة المستويات الإشرافية فيها.

بلغت نسبة حملة الدراسات العليا من المستجيبين ٧٦,٠٪ (٣٥,٢٪ ماجستير، ٤٠,٨٪ دكتوراه) وهذا أمر طبيعي بالنسبة لمؤسسة تعليمية بحجم جامعة الأقصى كونها مؤسسة تعليمية يطمح معظم العاملين فيها للعمل الأكاديمي لما له من امتيازات يفقدها الموظف الإداري، بينما شكلت نسبة حملة شهادة البكالوريوس ٢٤,٠٪ ولا يوجد أي من أصحاب المناصب الإشرافية من حملة الدبلوم فقط.

بلغت نسبة المستجيبين الذين خبرتهم ١٥ سنة فأكثر النسبة الأكبر بين المستجيبين وتأتي في المرتبة الأولى حيث بلغت ٥٤,٧٪ وهذا يعطي أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة لهم خبرة طويلة وإطلاع أكبر على مجريات العمل داخل البنك بما ينعكس إيجاباً على تعبئة الاستبانة والفئة من ١٠ إلى ١٥ سنة ٣٤,٦٪، ونسبة الذين تنحصر خبرتهم ما بين ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ٧,٨٪، بينما كانت نسبة الذين تقل عن ٥ سنوات النسبة الأقل حيث بلغت ٢,٨٪ وهي في المرتبة الأخيرة ويرجع ذلك إلى شح التوظيف في الفترة الأخيرة لدى البنك.

٢,٢,٤. تحليل فقرات الاستبانة

وقد تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample test) المعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة المتوسطة - وهي ٦ - أم تختلف جوهرياً عنها، فإذا كانت (Sig. P-value) أكبر من مستوى الدلالة حسب نتائج برنامج SPSS فذلك لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة آراء أفراد مجتمع الدراسة تقترب من القيمة

المتوسطة (المحايد) وهي ٦، أما إذا كانت (Sig. P-value) أقل من مستوى الدلالة، فيتم رفض الفرضية الصغرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن متوسط درجة الإجابة تختلف عن القيمة المتوسطة المحايدة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بشكل جوهري عن القيمة المتوسطة المحايدة. وذلك من خلال إشارة قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة (المحايد) والعكس صحيح.

باختصار ستكون الفرضية الصغرية: هي اختبار متوسط درجة الإجابة يساوي ٦ وهي درجة الإجابة المتوسطة (المحايدة)

الفرضية البديلة:

متوسط درجة الإجابة لا يساوي ٦.

➤ تحليل فقرات المحور الأول: إدارة المخاطر:

لـ تحليل فقرات البعد الأول: التعرف على المخاطر:

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٥,٢) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الأول التعرف على المخاطر.

جدول رقم (٢٠) تحليل لفقرات البعد الأول : التعرف علي المخاطر

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	تمتلك إدارة البنك دراية والمأم بإدارة المخاطر	٦,٤١	٦٤,١٠	٢,٠٣	٢٢,٤٦٨	٠,٠٠٠	٢

٢	لدى إدارة البنك القدرة على التعرف على أنواع المخاطر التي تواجهها	٦,٤٩	٦٤,٩٠	١,٩٥	٢٣,٩٥٦	٠,٠٠٠	١
٣	تهتم إدارة البنك بدراسة وجمع المعلومات الهامة التي تدل على وقوع المخاطر	٦,٣٠	٦٣,٠٠	١,٩٢	٩٨٣,٢٢	٠,٠٠٠	٤
٤	يستعين البنك بالخبراء للتعرف على المخاطر المحتملة وقوعها في بيئة عمل البنك	٥,٧٢	٥٧,٢٠	٢,١٨	١٦,٦٩٦	٠,٠٠٠	٦
٥	لدى إدارة البنك امكانية التنبؤ بالمخاطر التي قد تواجه البنك	٥,٨٣	٥٨,٣٠	٢,١٩	١٧,٢٧٠	٠,٠٠٠	٥
٦	يستفيد البنك من خبراتها السابقة في إدارة المخاطر	٦,٣٧	٦٣,٧٠	٢,٢٤	٢٠,١٦٠	٠,٠٠٠	٣
	جمع الفقرات	٦,١٩	٦١,٨٥	١٨,٩٧	١,٣٠٦	٠,٠٠٠	

من خلال جدول (٢٠) تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الأول " التعرف على المخاطر (٦١,٨٥%) وهو أكبر من القيمة الافتراضية للعدد (٦) أي أكبر من (٦٠,٠٪) وكانت القيمة الاحتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يعني أن بعد التعرف على المخاطر دال إحصائياً وأن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت موافقة بدرجة متوسطة، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة أبو حجير (٢٠١٤) حيث كانت درجة استجابة المبحوثين على هذا البعد متوسطة وبوزن نسبي ٦٥,١١٪، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة

النجار ٢٠١٧) حيث كانت درجة استجابة المبحوثين أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالبنك الإسلامية مرتفعة وبوزن نسبي ٧٦,٧٣٪، حيث حصل هذا البعد في هذه الدراسة ضمن نموذج إدارة المخاطر على الترتيب الثاني، ويعزو الباحث النتيجة المتوسطة لهذا البعد في هذه الدراسة إلى صعوبة في التعرف على المخاطر نتيجة للاضطرابات التي يعيشها قطاع غزة عامة وجامعة الأقصى خاصة من احتلال وحصار خانق وبعض الخلافات السياسية التي ترمي بظلالها بين الفينة والأخرى بين شقي الوطن، بالإضافة لعدم وجود توجه عام من قبل البنك في هذا الصدد، بالإضافة إلى عدم الاستعانة بالخبرات الخارجية في التعرف على المخاطر، وعلى الرغم من ذلك إلا أن المبحوثين أصحاب المناصب الإشرافية في البنك الذين تزيد عمر خدمتهم في البنك عن ١٥ سنة؛ شكلوا ما نسبته ٥٤,٧٪ من مجمل المستجيبين في هذا البعد وهذه النسبة توجي بخبرة هذه الفئة في التعرف على المخاطر التي تواجه عمل البنك في مسيرتها التعليمية.

وقد جاءت الفقرة (٢) لدى إدارة البنك القدرة على التعرف على أنواع المخاطر التي تواجهها في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (٦٤,٩٪) وهو أكبر من العدد (٦) أي أكبر من (٦٠,٠٪)، والقيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة متوسطة حسب المبحوثين واتفقت هذه الدراسة مع دراسة أبو حجر، (٢٠١٤) حيث كانت درجة استجابة المبحوثين على هذه الفقرة متوسطة وبوزن نسبي ٦٣,٤٢٪، ونلاحظ أن هذه الدراسة اتفقت أيضاً مع دراسة (مصبح، ٢٠١٢) في هذه الفقرة حيث كان درجة استجابة المبحوثين على هذه الفقرة متوسطة والوزن النسبي ٦٠,٢٢٪، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة النجار، (٢٠١٧) حيث كانت درجة استجابة المبحوثين على هذه الفقرة مرتفعة وبوزن نسبي ٧٩,٠٥٪.

جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (٤) وهي "تستعين البنك بالخبراء للتعرف على المخاطر المحتمل وقوعها في بيئة عمل البنك حيث بلغ الوزن النسبي (٥٧,٢٪) وهي أقل من العدد (٦) أي أقل من ٦٠,٠٪ والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (٠,٠٠١) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة متوسطة، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة النجار (٢٠١٧) حيث كانت درجة استجابة

المبحوثين على هذه الفقرة مرتفعة ووزنها النسبي ٧٦,١٩%، ويعزو الباحث الاختلاف مع دراسة النجار إلى اختلاف مجتمع ومتغيرات الدراسة.

في الفقرة رقم (١) تمتلك إدارة البنك دراية وإلمام بإدارة المخاطر حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (٦٤,١٠٪) وهي أكبر من العدد (٦) أي أكبر من ٦٠,٠٪ والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (٠,٠٠١) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة متوسطة، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (النجار ٢٠١٧) في هذه الفقرة "، حيث كان درجة استجابة المبحوثين مرتفعة ويوزن نسبي ٨٧,١٤٪، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة الطيفة ، (٢٠١٢) التي كانت درجة استجابة المبحوثين منخفضة ويوزن نسبي ٥١,٤٪

لـ تحليل فقرات البعد الثاني: تحليل المخاطر

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٥,٣) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثاني تحليل المخاطر

من خلال جدول (٥) تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الثاني تحليل المخاطر (٦١,٨٧%) وهي أكبر من القيمة الافتراضية للعدد (٦) أي أكبر من ٦٠,٠٪ وكانت القيمة الاحتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يعني أن بعد تحليل المخاطر دال إحصائياً واستجابات المبحوثين على هذا البعد كانت موافقة بدرجة متوسطة

جاءت الفقرة (٢) - يتم تصنيف المخاطر حسب أنواعها مثل مخاطر أكاديمية سياسية - أخلاقية قيادية - غير ذلك في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (٦٣,٢٪) وهو أكبر من العدد (٦) أي أكبر من (٦٠,٠) ، والقيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠)، وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة متوسطة حسب المبحوثين.

جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (٤) وهي " يتم تنوع الأساليب في تحليل إدارة المخاطر بوزن نسبي ٥٩,٤٪ وهي أقل من ٦٠,٠٪ والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة متوسطة.

في الفقرة رقم (١) " يتم العمل على تصنيف المخاطر حسب مصدرها داخلياً وخارجياً " بوزن النسبي (٦٢,٢٪) وهو أكبر من العدد (٦) أي أكبر من (٦٠,٠٪)، والقيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠)، وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة متوسطة.

في الفقرة رقم (٥) يستفيد إدارة البنك من الخبرات الموجودة والخارجية في عملية تحليل المخاطر يوزن النسبي (٦٢,٠٪) وهو أكبر من العدد (٦) أي أكبر من (٦٠,٠٪)، والقيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠)، وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة متوسطة.

لـ تحليل فقرات البعد الثالث : تقييم المخاطر

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢١) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثالث: تقييم المخاطر. جدول رقم (٢١) تحليل الفقرات البعد الثالث: تقييم المخاطر

جدول رقم (٢١) تحليل لفقرات البعد الثالث : تقييم المخاطر

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	القيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	يم ترتيب المخاطر حسب أكثر الأولويات للجامعي	٦,٣٤	٦٣,٤٠	٢,١٦٢,٠٩	٢٠,٦٧١	٠,٠٠٠	١
٢	يتم التنبؤ بمدي احتمالية حدوث المخاطر	٦,٠١	٦٠,١٠	٢,٠٦	١٩,٢٧٢	٠,٠٠٠	٣
٣	يتم تقييم المخاطر حسب احتمال الحدوث	٦,٠٦	٦٠,٦٠	٢,١١	١٩,٩٤٤	٠,٠٠٠	٢

و التأثير المتوقع علي					
البنك					
٤	يتم الاستعانة بالخبرات				
	الداخلية و الخارجية				
٤	٥,٩٤	٥٩,٤٠	١٩,٧٨	١٨,٦٨٠	٠,٠٠٠
جمع الفقرات					
	٦,٠٦	٦٠,٨٨	٠,٥٩٥	٠,٠٠٠	

من خلال جدول (٢١) تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الثالث تقييم المخاطر (٦٠,٨٨%) وهي أكبر من القيمة الافتراضية للعدد (٦) أي أكبر من ٦٠,٠٪ وكانت القيمة الاحتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت موافقة بدرجة متوسطة، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة أبو حجير (٢٠١٤) في هذا البعد حيث كانت درجة استجابة المبحوثين متوسطة وبوزن نسبي ٦٥,١١٪.

وقد جاءت الفقرة (١) " يتم ترتيب المخاطر حسب أكثر الأولويات للجامعة في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (٦٣,٤٠٪) وهو أكبر من العدد (٦) أي أكبر من (٦٠,٠٪) ، والقيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠)، وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة متوسطة حسب المبحوثين.

وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (٤) وهي يتم الاستعانة بالخبرات الداخلية والخارجية في تقييم المخاطر بوزن نسبي ٥٩,٤٠٪ وهي أقل من القيمة الافتراضية للعدد (٦) أي أقل من ٦٠,٠٪ والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة موافقة بدرجة متوسطة.

في الفقرة رقم (٣) يتم تقييم المخاطر حسب احتمال الحدوث والتأثير المتوقع على البنك بوزن نسبي ٦٠,٦٪ وهي أكبر من القيمة الافتراضية للعدد (٦) أي أكبر من ٦٠,٠٪ والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة موافقة بدرجة متوسطة.

لـ تحليل فقرات البعد الرابع سياسات علاج المخاطر

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة جدول رقم (٥,٥) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الرابع سياسات علاج المخاطر. جدول رقم (٥,٥) تحليل الفقرات البعد الرابع: سياسات علاج المخاطر.

جدول رقم (٢٢) تحليل لفقرات البعد الرابع : سياسة علاج المخاطر

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	يتبنى البنك استراتيجية واضحة للتعامل مع المخاطر	٥,٨٧	٥٨,٧٠	٢,٠٧	١٨,٥٤٧	٠,٠٠٠	٣
٢	يدرس البنك أنسب البدائل الممكنة وأفضلها في مواجهه المخاطر وتقوم باختيار أفضل تلك البدائل	٦,٠٤	٦٠,٤٠	٢,٠٨	١٩,٥٩٠	٠,٠٠٠	٢
٣	يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهه المخاطر	٦,١٨	٦١,٨٠	٢,٠٦	٢٠,٦٦٠	٠,٠٠٠	١
٤	توجد خطة محكمة وفعالة لمواجهه جميع	٥,٧٤	٥٧,٤٠	٢,١٢	١٧,٣٠٩	٠,٠٠٠	٤

المخاطر المتوقعة	هناك تعاون بين فرق ادارة المخاطر في مواجهه المخاطر				
٥	٥,٦٩	٥٦,٩٠	٢,٢٩	١٥,٧٦٠	٠,٠٠٠
٥	٥,٩١	٥٩,٠٦	٢٠,٠٧	٠,٦٢٦-	٠,٠٠٠

من خلال جدول رقم (٢٢) تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الرابع سياسات علاج المخاطر " (٥٩,٠٦%) وهي أقل من القيمة الافتراضية للعدد (٦) أي أقل من ٦٠,٠٪ وكانت القيمة الاحتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت موافقة بدرجة متوسطة.

جاءت الفقرة (٣) - يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهة المخاطر في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (٦١,٨٪) وهو أكبر من العدد (٦) أي أكبر من (٦٠,٠٪)، والقيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠)، وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة متوسطة حسب المبحوثين.

جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (٤) وهي هناك تعاون بين فرق إدارة المخاطر في مواجهة المخاطر بوزن نسبي ٥٦,٩٠٪ وهي أقل من ٦٠,٠٪ والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة متوسطة.

جاءت الفقرة (١) تتبنى البنك استراتيجية واضحة للتعامل مع المخاطر بوزن نسبي ٥٨,٧٠٪ وهي أقل من القيمة الافتراضية (٦) أي أقل من ٦٠,٠٪ والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة متوسطة.

وفي فقرة رقم (٢) تدرس البنك أنسب البدائل الممكنة وأفضلها في مواجهة المخاطر وتقوم باختيار أفضل تلك البدائل بوزن نسبي ٦٠,٤٠٪ وهي أكبر من ٦٠,٠٠٪ والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة متوسطة.

في الفقرة رقم (٤) توجد خطة محكمة وفعالة لمواجهة جميع المخاطر المتوقعة بوزن نسبي ٥٧,٤٠٪ وهي أقل من ٦٠,٠٠٪ والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة متوسطة.

لـ تحليل فقرات البعد الخامس: المراقبة والمتابعة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٥,٦) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الخامس: المراقبة والمتابعة.

جدول رقم (٢٣) تحليل الفقرات البعد الخامس: المراقبة والمتابعة

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	يتم التأكد من ن الاجراءات المتبعة اعطت النتائج المخطط لها	٦,٠٣	٦٠,٣٠	٢,٠٢	٢٠,٠٩٩	٠,٠٠٠	٢
٢	يتم الاحتفاظ بالخاطر التي تتعرض لها البنك في قاعدة البيانات ويتم تحديثها بشكل دوري	٥,٧٨	٥٧,٨٠	٢,١١	١٧,٦١٢	٠,٠٠٠	٥
٣	تقوم ادارة البنك بعمل مراجعة شاملة لعملية ادارة المخاطر	٥,٨٧	٥٨,٧٠	٢,١٤	١٧,٩٢١	٠,٠٠٠	٤

يتم تحديد الدروس					
٤	المستفادة من ادارة المخاطر مستقبلا	٦,٠٠	٦٠,٠٠	٢,١٠	١٩,١٤٩
٣		٠,٠٠٠			
يتم تطوير قدرات البنك في ادرة المخاطر					
٥		٦,٠٧	٦٠,٧٠	٢,٠٦	١٩,٩٤٧
١		٠,٠٠٠			
يتم عمل جلسات تقييم دورية لعملية ادارة المخاطر في البنك					
٦		٥,٦٧	٥٦,٧٠	٢,١١	١٦,٩٢١
٧		٠,٠٠٠			
يقدم البنك الحوافز المناسبة للقائمين علي ادارة البنك لتخفيضهم لمستوي افضل					
٧		٥,٧٣	٥٧,٣٠	٢,٢٥	١٦,٢٨٠
٦		٠,٠٠٠			
جمع الفقرات					
		٥,٨٨	٥٨,٧٩	١٩,٦٧	٠,٨٢٠
		٠,٠٠٠			

من خلال جدول (٢٣) تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الخامس المراقبة والمتابعة (٥٨,٧٩%) وهي أقل من القيمة الافتراضية للعدد (٦) أي أقل من ٦٠,٠٪ وكانت القيمة الاحتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت موافقة بدرجة متوسطة.

جاءت الفقرة (٥) - يتم تطوير قدرات البنك في إدارة المخاطر في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (٦٠,٧٠٪) وهو أكبر من العدد (٦) أي أكبر من (٦٠,٠٪)، والقيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠)، وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة متوسطة حسب المبحوثين.

جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (٦) وهي يتم عمل جلسات تقييم دورية لعملية إدارة المخاطر في البنك بوزن نسبي %٥٦,٧ وهي أقل من %٦٠,٠ والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٠٥) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة متوسطة.

في الفقرة رقم (١) تم التأكيد من أن الاجراءات المتبعة قد اعطت النتائج المخطط لها حيث بلغ الوزن النسبي (%٦٠,٣) وهو اكبر من العدد (٦) اي اكبر من (%٦٠,٠) و القيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠)، وهي أقل من (٠,٠٠٥) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة متوسطة حسب المبحوثين.

في الفقرة رقم (٢) يتم الاحتفاظ بالمخاطر التي تتعرض لها البنك في قاعدة بيانات ويتم تحديثها بشكل دوري يوزن نسبي %٥٧,٨ وهي أقل من %٦٠,٠ والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٠٥) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة متوسطة.

لـ تحليل أبعاد المحور الأول: إدارة المخاطر:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٥,٧) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في أبعاد المحور الأول: إدارة المخاطر.

ملخص جدول رقم (٢٤) تحليل أبعاد المحور الأول: إدارة المخاطر

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	القيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	البعد الأول - التعرف على المخاطر	٦,١٩	٦١,٨٥	١٨,٩٧	١,٣٠٧	٠,٠٠٠	٢
٢	البعد الثاني - تحليل المخاطر	٦,١٩	٦١,٨٧	١٩,٥٢	١,٢٧٩	٠,٠٠٠	١
٣	البعد الثالث - تقييم المخاطر	٦,٠٩	٦٠,٨٨	١٩,٧٨	٠,٥٩٥	٠,٠٠٠	٣

٤	٥,٩١	٥٩,٠٦	٢٠,٠٧	٠,٦٢٦	٠,٠٠٠	٤	البعد رابع - سياسات علاج المخاطر
٥	٥,٨٨	٥٨,٧٩	١٩,٦٧	٠,٨٢	٠,٠٠٠	٥	البعد الخامس - المراقبة والمتابعة
	٦,٠٤	٦٠,٤٠	١٨,٦٨	٠,٢٨٧	٠,٠٠٠		ادارة المخاطر

من خلال جدول رقم (٢٤) تبين النتائج أن الوزن النسبي أبعاد المحور الأول: إدارة المخاطر " (٦٠,٤%) وهي أكبر من القيمة الافتراضية للعدد (٦) أي أكبر من ٦٠,٠٪ وكانت القيمة الاحتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا المحور كانت موافقة بدرجة متوسطة وهذا يوحي بضعف عام لدى البنوك بمدينة الرياض في مجال إدارة المخاطر ويتطلب من البنك جهد أكبر في سبيل الإلمام والاهتمام بإدارة المخاطر.

جاء البعد (٢) تحليل المخاطر في المرتبة الأولى في ترتيب أبعاد هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (٦١,٨٧٪) وهو أكبر من العدد (٦) أي أكبر من (٦٠,٠٪)، والقيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠)، وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة متوسطة حسب المبحوثين.

جاء البعد (١) التعرف على المخاطر في المرتبة الثانية في ترتيب أبعاد هذا المحور حيث بلغ الوزن النسبي له ٦١,٨٥٪ وهو أكبر من العدد (٦) أي أكبر من (٦٠,٠٪)، والقيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠)، وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة متوسطة حسب المبحوثين، وهنا يمكن القول أن أكثر بعدين في محور إدارة المخاطر تهتم بها عينة الدراسة المستهدفة هما بعد تحليل المخاطر وبعد التعرف على المخاطر.

جاء في المرتبة الأخيرة البعد (٥) وهي " المراقبة والمتابعة بوزن نسبي ٥٨,٧٩٪ وهي أقل من ٦٠,٠٪ والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة متوسطة ويعطي انطباع بأن هناك ضعف عام في بعد المراقبة والمتابعة بعد تطبيق السياسة أو الاستراتيجية المتبعة في إدارة المخاطر التي حصل بعدها سياسات علاج المخاطر – على

وزن نسبي %٥٩,٠٦ على الرغم من أهمية هذين البعدين إلا أن النتائج تؤكد على وجود ضعف عام مقارنة
ببقية الأبعاد.

➤ تحليل أبعاد المحور الثاني: التميز المؤسسي

لـ تحليل فقرات البعد الأول: القيادة

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٥,٨) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الأول القيادة البيان الوسط الوزن الانحراف قيمة t القيمة الاحتمالية الترتيب

جدول رقم (٢٥) تحليل الفقرات البعد الأول: القيادة

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	يتم اختيار القيادة في البنك وفق معيار واضح	٥,٨٦	٥٨,٦٠	٢,٣٢	١٦,٤٦٦	٠,٠٠٠	٥
٢	تضع القيادة الرؤية والرسالة والاهداف للبنوك	٦,٨٤	٦٨,٤٠	٢,٢٣	٢٣,٠٢٨	٠,٠٠٠	٢
٣	تعتبر القيادة قدوة لكل الموظفين العاملين بالبنك	٦,٢٨	٦٢,٨٠	٢,٢٣	١٩,٦٨٧	٠,٠٠٠	٤
٤	تحرص القيادة على العمل مع مؤسسات المجتمع المحلي	٧,٠٠	٧٠,٠٠	٢,١٧	٢٤,٦٩٤	٠,٠٠٠	١
٥	تقدر القيادة إسهامات الموظفين وإبداعاتهم وتعمل على تطويرها وتحفيزها	٦,٤٢	٦٤,٢٠	٢,١٤	٢١,٤٥٥	٠,٠٠٠	٣
	جمع الفقرات	٦,٤٨	٦٤,٨٢	١٩,٩٧	٣,٢٥٦	٠,٠٠٠	

من خلال جدول رقم (٢٥) تبين النتائج أن الوزن النسبي البعد الأول " القيادة " (٦٤,٨٢٪) وهو أكبر من القيمة الافتراضية للعدد (٦) أي أكبر من (٦٠,٠٪) وكانت القيمة الاحتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت موافقة بدرجة متوسطة

وقد جاءت الفقرة (٤) تحرص القيادة على العمل مع مؤسسات المجتمع المحلي في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (٦٤,٩٪) وهو أكبر من العدد (٦) أي أكبر من (٦٠,٠٪)، والقيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة متوسطة حسب المبحوثين،

جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (١) وهي " يتم اختيار القيادة في البنك وفق معيار واضح حيث بلغ الوزن النسبي (٥٨,٦٪) وهي أقل من العدد (٦) أي أقل من (٦٠,٠٪) والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (٠,٠٠١) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن الآراء في هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة متوسطة.

في الفقرة (٥) تقدر القيادة إسهامات الموظفين وإبداعاتهم وتعمل على تطويرها وتحفيزها ، ويعزو الباحث هذا التوجه في استجابات المبحوثين على كبر حجم البنك وعدد الموظفين القريب من ألف موظف وإلى العدد الكبير من الأقسام الإدارية والأكاديمية الموجودة في البنك وعلى الرغم من ذلك فإن البنوك تقيم بمعدل شبه سنوي احتفالات تسمى احتفالات التميز يتم تكريم الموظفين فيها أصحاب التقييمات الإدارية المرتفعة ويكون تكريمهم إما مادياً أو معنوياً في احتفال بأحد مباني البنك على شرف رئاسة البنك ويعزى الباحث اختلاف النتائج في الدراسات المذكورة إلى الاختلاف في مجتمع الدراسة واختلاف المتغيرات التي تناولتها الدراسة.

لـ تحليل فقرات البعد الثاني: الاستراتيجيات والسياسات

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٥,٩) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثاني الاستراتيجيات والسياسات جدول رقم (٥,٩) تحليل الفقرات البعد الثاني: الاستراتيجيات والسياسات

جدول رقم (٢٦) تحليل لفقرات البعد الثاني : الاستراتيجيات والسياسات

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	يتم وضع استراتيجية للجامعة واضحة ومكتوبة ومنشورة	٧,١٦	٧١,٦٠	١,٧٩	٢٨,٢٩٣	٠,٠٠٠	١
٢	يتبنى البنك التخطيط الاستراتيجي بناء على منظومة متكاملة منطلقاً من تقنيات وأنظمة معلوماتية دقيقة	٦,٩٩	٦٩,٩٠	٢,٠٨	٢٥,٦٤٥	٠,٠٠٠	٢
٣	يعتمد البنك على وصف وظيفي واضح و للمسئوليات والواجبات	٦,٦٨	٦٦,٩٠	٢,١٣	٢٣,١٥٩	٠,٠٠٠	٥
٤	يراعي البنك أصحاب المصلحة عند وضع الخطط المرسومة والأهداف	٦,٨٠	٦٨,٠٠	٢,٠٩	٢٤,٣٤٤	٠,٠٠٠	٣
٥	يقوم البنك بتطوير وتقييم أهدافها باستمرار	٦,٧٦	٦٧,٦٠	٢,٠٩	٢٤,٠٨١	٠,٠٠٠	٤
	جميع الفقرات	٦,٨٨	٦٨,٨٢	١٨,٧٣	٦,٢٩٨	٠,٠٠٠	

من خلال جدول رقم (٢٦) تبين النتائج أن الوزن النسبي البعد الثاني " الاستراتيجيات والسياسات (٦٨,٨٢٪) وهو أكبر من القيمة الافتراضية للعدد (٦) أي أكبر من (٦٠,٠٪) وكانت القيمة الاحتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت موافقة بدرجة مرتفعة، وبنسبة مرتفعة ووزن نسبي ٦٩,٨٠٪ ، ويأتي تطبيق معيار الاستراتيجيات والسياسات في البنك وحسب متوسطات استجابة المبحوثين على هذه الدراسة في المرتبة الثانية بين معايير النموذج الأوروبي للتميز، ويعزو الباحث النتيجة المرتفعة التي حصل عليها معيار السياسات والاستراتيجيات أن البنك تهتم باستراتيجيتها ويظهر ذلك جلياً في اصدار البنك لخطتها الاستراتيجية ٢٠١٩-٢٠٢٣ الخطة الاستراتيجية فالبنك تحرص على إشراك العاملين في صياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة، بالإضافة إلى وضع استراتيجية للبنك واضحة ومكتوبة ومنشورة، كما أن البنك تراعي أصحاب المصلحة في رسم سياستها واستراتيجيتها العامة الذي ظهر جلياً في افتتاح بعض الكليات التي تراعي متطلبات سوق العمل .

لـ تحليل فقرات البعد الثالث: الموارد البشرية

تم استخدام اختبار للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٥,١٠) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثالث: الموارد البشرية.

جدول رقم (٢٧) تحليل الفقرات البعد الثالث: الموارد البشرية

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	يكون التخطيط للموارد البشرية متوافقاً مع استراتيجية البنك	٦,٥٥	٦٥,٥٠	٢,٠٧	٢٢,٩٧٢	٠,٠٠٠	١
٢	يقيس البنك مستوى رضا الموظفين باستمرار	٦,٣٥	٦٣,٥٠	٢,٣٩	١٨,٧٤٥	٠,٠٠٠	٢

يحرص البنك على توفير					
٣	بيئة عمل صحية وسليمة للعمل	٦,٣٤	٦٣,٤٠	٢,٣٤	١٩,٠٩٦
٣	٠,٠٠٠				
يحرص البنك على تكافؤ					
٤	الفرص بين العاملين في مجالات التوظيف وتطوير قدرات الموظفين	٦,١١	٦١,١٠	٢,١٦	١٩,٢٨٢
٤	٠,٠٠٠				
يدعم البنك نظام					
٥	الحوافز والمكافآت لدعم وتطوير جهود الموظفين في الإبداع والتميز	٦,٠٤	٦٠,٤٠	٢,٢٢	١٨,٢٧٩
٥	٠,٠٠٠				
جمع الفقرات					
		٦,٢٨	٦٢,٧٨	٢٠,١٠	١٨,٨٥٢
					٠,٠٠٠

من خلال جدول رقم (٢٧) تبين أن نتائج الوزن النسبي للبعد الثالث: الموارد البشرية (٦٢,٧٨%) وهو أكبر من القيمة الافتراضية للعدد (٦) أي أكبر من (٦٠,٠٪) وكانت القيمة الاحتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت موافقة بدرجة متوسطة.

يعزو الباحث حصول معيار الموارد البشرية في ضوء النموذج الأوروبي حسب درجة استجابة المبحوثين على استجابة متوسطة لاعتقادهم بعدم وجود خطة لتطوير الموارد البشرية في البنك على الرغم من وجود خطة لتنمية الموارد البشرية كما هو موضح في خطة البنك ، ويعزو الباحث ذلك أيضاً إلى عدم استخدام نظام الحوافز في تشجيع الموظفين، على الرغم من برامج التميز الإداري الذي تنظمه البنك على شرف رئاسة البنك داخل اسوارها،

قد جاءت الفقرة (١) " يكون التخطيط للموارد البشرية متوافقا مع استراتيجية البنك في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (٦٥,٥٠٪) وهو أكبر من العدد (٦) أي أكبر من

(/٦٠,٠) ، والقيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة متوسطة حسب المبحوثين .

جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (٥) وهي " تدعم البنك نظام الحوافز والمكافآت لدعم وتطوير جهود الموظفين في الإبداع والتميز حيث بلغ الوزن النسبي (٦٠,٤٠) / وهي أكبر من العدد (٦) أي أكبر من ٦٠,٠% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (٠,٠٠١) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن الآراء في هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة متوسطة .

في الفقرة رقم (٤) تحرص البنك على تكافؤ الفرص بين العاملين في مجالات التوظيف وتطوير قدرات الموظفين" فقد جاءت استجابة المبحوثين لهذه الفقرة بمستوى متوسط وبوزن نسبي ٦١,١٠% .

لـ تحليل فقرات البعد الرابع: الموارد والشراكات

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٥,١١) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الرابع: الموارد والشراكات.

جدول رقم (٢٨) تحليل الفقرات البعد الرابع: الموارد والشراكات

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	القيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	يتم تحديد الداعمين ومقدمي الخدمة للمستشفى وتعمل على تعزيز العلاقة معهم	٦,٧٣	٦٧,٣٠	١,٩٤	٢٥,٧٤٣	٠,٠٠٠	٥
٢	يتواصل البنك بشكل إيجابي مع المؤسسات الصحية الأخرى	٧,١٣	٧١,٣٠	١,٩٧٢,٠٥	٢٨,٠٥٤	٠,٠٠٠	٣

تكفي الموارد المالية					
٣	المتاحة للبنك بتغطية نفقاتها السنوية	٦,٦٣	٦٦,٣٠	٢,٠٥	٢٣,٧٣٧
٤	لدى البنك نظام الإدارة الأصول والمباني فيها	٦,٩٨	٦٩,٨٠	١,٨٢	٢٥,٩٦٢
٥	يدمج البنك التكنولوجيا في العملية البنكية	٧,٤٩	٧٤,٩٠	١,٨١	٣٢,٩٤٧
٦	يقدم البنك الخدمات الإلكترونية لأصحاب المصلحة	٧,٥١	٧٥,١٠	١٦,٧٨	٣٣,٣٧٨
جمع الفقرات		٧,٠٨	٧٠,٧٧	٨,٥٨٧	٠,٠٠٠

من خلال جدول رقم (٢٨) تبين النتائج أن الوزن النسبي البعد الرابع: "الموارد والشراكات . (٧٠,٧٧%) وهو أكبر من القيمة الافتراضية للعدد (٦) أي أكبر من (٦٠,٠٪) وكانت القيمة الاحتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت موافقة بدرجة كبيرة ، وقد حصل معيار الموارد والشراكات على الترتيب الأول من بين المعايير الأخرى للنموذج الأوروبي.

قد جاءت الفقرة (٦) " تقدم البنك الخدمات الإلكترونية لأصحاب المصلحة في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (٧٥,١٠٪) وهو أكبر من العدد (٦) أي أكبر من (٦٠,٠٪)، والقيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة كبيرة حسب المبحوثين

جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (٣) وهي " تكفي الموارد المالية المتاحة للبنك بتغطية نفقاتها السنوية حيث بلغ الوزن النسبي (٦٦,٣٪) وهي أكبر من العدد (٦) أي أكبر من ٦٠,٠٪ والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (٠,٠٠١) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن الآراء في هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة متوسطة .

في الفقرة رقم (٥) تدمج البنك التكنولوجيا في العملية " حيث بلغ الوزن النسبي (٧٤,٩٪) وهي أكبر من العدد (٦) أي أكبر من ٦٠,٠٪ والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن الآراء في هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة مرتفعة .

لـ تحليل فقرات البعد الخامس: العمليات

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٥,١٢) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الخامس: العمليات

جدول رقم (٢٩) تحليل لفقرات البعد الخامس: العمليات

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	تتصف العمليات الرئيسية داخل البنك بالوضوح للجميع وتوجد هذه العمليات مكتوبة	٦,٧٩	٦٧,٩٠	٢,٠٧	٢٤,٤٦٢	٠,٠٠٠	٤
٢	يلتزم العاملون بالبنك بالإجراءات المتبعة وفق النظام	٧,١٢	٧١,٢٠	١,٨١	٣٠,٥٤٢	٠,٠٠٠	١
٣	يحرص البنك على التغذية الراجعة من بعض الفئات المستهدفة في تطوير العمليات والإجراءات بالبنك	٦,٦٨	٦٦,٨٠	١,٩٢	٢٥,٥٥٦	٠,٠٠٠	٥

تمتاز الصلاحيات					
٤	والمسؤوليات داخل البنك				
	٦,٨٤	٦٨,٤٠	١,٨٧	٢٧,٥١٨	٠,٠٠٠
	بالوضوح وذلك في سبيل إنجاز العمليات				
٥	يعمل البنك على تقييم وتطوير العمليات داخلها				
	٦,٨٣	٦٨,٣٠	١,٩٠	٢٧,٠٦٢	٠,٠٠٠
	بما يتناسب مع البيئة المحيطة				
جمع الفقرات					
	٦,٨٥	٦٨,٥٣	١٧,٧٩		٠,٠٠٠

من خلال جدول رقم (٢٩) تبين النتائج أن الوزن النسبي البعد الخامس: "العمليات" (٦٨,٥٣%) وهو أكبر من القيمة الافتراضية للعدد (٦) أي أكبر من (٦٠,٠٪) وكانت القيمة الاحتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت موافقة بدرجة كبيرة،

قد جاءت الفقرة (٢) - يلتزم العاملون بالبنك بالإجراءات المتبعة وفق النظام في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (٧١,٢٠٪) وهو أكبر من العدد (٦) أي أكبر من (٦٠,٠٪)، والقيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة كبيرة حسب المبحوثين

جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (٣) وهي "تحرص البنك على التغذية الراجعة من بعض الفئات المستهدفة في تطوير العمليات والإجراءات بالبنك حيث بلغ الوزن النسبي (٦٦,٨٪) وهي أكبر من العدد (٦) أي أكبر من (٦٠,٠٪) والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (٠,٠٠١) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن الآراء في هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة متوسطة .

في الفقرة رقم (٥) تعمل البنك على تقييم وتطوير العمليات داخلها بما يتناسب مع البيئة المحيطة حيث بلغ الوزن النسبي (٦٨,٣٪) وهي أكبر من العدد (٦) أي أكبر من ٦٠,٠٪ والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن الآراء في هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة مرتفعة.

لـ تحليل فقرات البعد السادس: رضا المستفيدين

تم استخدام اختبار ١ للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٥,١٣) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد السادس: المستفيدين

جدول رقم (٣٠) تحليل الفقرات البعد السادس: المستفيدين

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	يسعى البنك إلى أعلى مراتب التميز بما يضمن مخرجات منافسة في سبيل خدمة المستفيدين	٧,١٧	٧١,٧٠	١,٩٦	٢٨,٣٠٠	٠,٠٠٠	١
٢	يحرص البنك على قياس رضا المستهدفين	٦,٧٢	٦٧,٢٠	٢,٠٢	٢٤,٦٠٣	٠,٠٠٠	٢
٣	توجد إجراءات واضحة لقياس رضا المستفيدين	٦,٥٥	٦٥,٥٠	٢,٠١	٢٣,٦٢٦	٠,٠٠٠	٣
٤	يرصد البنك الشكاوى والمشاكل التي تواجه المستفيدين وتوثقها وتعمل على حلها	٦,٣٧	٦٣,٧٠	١,٩٦	٢٣,٠٣١	٠,٠٠٠	٥

يقوم البنك بوضع					
٥	أهداف لتحقيق رضا	٦,٤٧	٦٤,٧٠	٢,٠٩	٢٢,١٦٥
٤	المستفيدين	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
جمع الفقرات					
		٦,٦٥	٦٦,٥٥	١٨,٨٣	٤,٦٥٣

من خلال جدول رقم (٢٩) تبين النتائج أن الوزن النسبي البعد السادس: "رضا المستفيدين" (٦٦,٥٥%) وهو أكبر من القيمة الافتراضية للعدد (٦) أي أكبر من (٠,٠٠٠) وكانت القيمة الاحتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٠٥) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت موافقة بدرجة متوسطة.

قد جاءت الفقرة (١) يسعى البنك إلى أعلى مراتب التميز بما يضمن مخرجات منافسة في سبيل خدمة المستفيدين في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (٧١,٧٠%) وهو أكبر من العدد (٦) أي أكبر من (٠,٠٠٠)، والقيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٠٥) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة كبيرة حب المبحوثين.

جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (٤) وهي يرصد البنك الشكاوى والمشاكل التي تواجه المستفيدين وتوثقها وتعمل على حلها حيث بلغ الوزن النسبي (٦٣,٧٠%) وهي أكبر من العدد (٦) أي أكبر من (٠,٠٠٠) والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (٠,٠٠١) وهي أقل من (٠,٠٠٥) مما يدل على أن الآراء في هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة متوسطة.

٤- تحليل فقرات البعد السابع: رضا العاملين

تم استخدام اختبار (للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٥,١٤) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد السابع: رضا العاملين.

جدول رقم (٣١) تحليل الفقرات البعد السابع: رضا العاملين

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	يتوفر لدى البنك مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين على صعيد التطور الوظيفي والتمكين وغيرها	٦,٤٢	٦٤,٢٠	٢,١٤	٢١,٤٢٩	٠,٠٠٠	١
٢	يتوفر لدى البنك مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن الخدمة الصحية	٦,٣٥	٦٣,٥٠	٢,٠٤	٢٢,٠٤٢	٠,٠٠٠	٢
٣	يتوفر لدى البنك مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين على صعيد آلية التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة	٦,٣٤	٦٣,٤٠	٢,١١	٢١,٢١٤	٠,٠٠٠	٣
٤	يتوفر لدى البنك مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن طريقة أداء إدارة البنك	٦,٣١	٦٣,١٠	٢,٠٩	٢١,١٣٦	٠,٠٠٠	٤
٥	يتوفر لدى البنك مؤشرات تساعد على فهم	٦,٢٧	٦٢,٧٠	٢,٠٢	٢١,٦٠٤	٠,٠٠٠	٥

أسباب التغيب المستمر					
والمرض والغياب					
لدى العاملين.					
٠,٠٠٠	٢,٢٠٢	١٩,٧٦	٦٣,٣٩	٦,٣٤	جمع الفقرات

من خلال جدول (٣١) تبين النتائج أن الوزن النسبي البعد السابع: "رضا العاملين" (٦٣,٣٩%) وهو أكبر من القيمة الافتراضية للعدد (٦) أي أكبر من (٦٠,٠٪) وكانت القيمة الاحتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت موافقة بدرجة متوسطة.

قد جاءت الفقرة (١) "يتوفر لدى البنك مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين على صعيد التطور الوظيفي والتمكين وغيرها في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (٦٤,٢٪) وهو أكبر من العدد (٦) أي أكبر من (٦٠,٠٪)، والقيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة متوسطة.

جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (٥) وهي "يتوفر لدى البنك مؤشرات تساعد على فهم أسباب التغيب المستمر والمرض والغياب لدى العاملين حيث بلغ الوزن النسبي (٦٢,٧٠٪) وهي أكبر من العدد (٦) أي أكبر من ٦٠,٠٪ والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (٠,٠٠١) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن الآراء في هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة متوسطة.

لـ تحليل فقرات البعد الثامن: خدمة المجتمع

تم استخدام اختبار ١ للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٥,١٥) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثامن: خدمة المجتمع.

جدول رقم (٣٢) تحليل الفقرات البعد الثامن: خدمة المجتمع

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	القيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
---	--------	---------------	--------------	-------------------	----------	-------------------	---------

١	يحرص البنك على تحقيق التنمية المستدامة	٦,٨٨	٦٨,٨٠	٢,١٤	٢٤,٢٥٤	٠,٠٠٠	١
٢	يتم جمع المعلومات الخاصة بدراسة أثر دور البنك في المجتمع	٦,٧٣	٦٧,٣٠	٢,٠٩	٢٣,٨٦٥	٠,٠٠٠	٣
٣	يقوم البنك بدراسة وقياس الرأي العام اتجاه خدماتها بواسطة عدة أدوات كالأستبانة	٦,٧٤	٦٧,٤٠	٢,٢٠	٢٢,٦٨٨	٠,٠٠٠	٢
٤	تتوفر مؤشرات لقياس مدى مساهمة البنك في خدمة المجتمع المحلي	٦,٦٧	٦٦,٧٠	٢,٠٩	٢٣,٤٦٥	٠,٠٠٠	٤
٥	يستفيد البنك من نتائج الدراسات الخاصة بتحديد أثر البنك في المجتمع المحلي لتطوير دورها في خدمة المجتمع	٦,٥٥	٦٥,٥٠	٢,١٥	٢٢,٠٦٤	٠,٠٠٠	٥
	جمع الفقرات	٦,٧٢	٦٧,١٥	١٩,٩٩	٤,٧٨٥	٠,٠٠٠	

من خلال جدول (٣٢) تبين النتائج أن الوزن النسبي البعد الثامن: الخدمة المجتمع (٦٧,١٥%) وهو أكبر من القيمة الافتراضية للعدد (٦) أي أكبر من (٦٠,٠٪) وكانت القيمة الاحتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت موافقة بدرجة متوسطة.

قد جاءت الفقرة (١) - يحرص البنك على تحقيق التنمية المستدامة في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (٦٨,٨٪) وهو أكبر من العدد (٦) أي أكبر من (٦٠,٠٪)، والقيمة

الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة كبيرة حسب المبحوثين، وأكدت على هذه النتائج ما جاءت به استراتيجية البنك والاستدامة من حيث مياه مياحي خضراء - الطاقة المستدامة - إدارة النفايات النقل المستدام، فالعمل جار على زيادة وعي العاملين في البنك بمفاهيم الاستدامة والبيئة الخضراء .

جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (٥) وهي تستفيد البنك من نتائج الدراسات الخاصة بتحديد أثر البنك في المجتمع المحلي لتطوير دورها في خدمة المجتمع حيث بلغ الوزن النسبي (٦٥,٥%) وهي أكبر من العدد (٦) أي أكبر من ٦٠,٠% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (٠,٠٠١) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن الآراء في هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة متوسطة.

لـ تحليل فقرات البعد التاسع : نتائج الأداء الرئيسية

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٥,١٦) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد التاسع : نتائج الأداء الرئيسية.

جدول رقم (٣٣) تحليل الفقرات البعد التاسع : نتائج الأداء الرئيسية

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	يملك البنك مؤشرات قياس الأداء للتعرف على نقاط القوة والضعف لديها	٦,٥٩	٦٥,٩٠	٦٥,٦٠	٢,١٢	٠,٠٠٠	١
٢	تتوفر مؤشرات قياس مدى استهلاك الموارد الترشيداً	٦,٤٢	٦٤,٢٠	٦٤,٢٠	٢,٠٧	٠,٠٠٠	٢

لدى البنك مؤشرات					
٣	المراقبة الإنتاجية لدى البنك	٦,٢٤	٦٢,٤٠	٦٢,٤٠	٢,١١
٥	٠,٠٠٠				
يوجد لدى البنك					
٤	مؤشرات القياس الدورة الزمنية لتقديم الخدمة في البنك	٦,٣٠	٦٣,٠٠	٦٣,٠٠	٢,١٦
٤	٠,٠٠٠				
يتوفر مؤشرات لقياس					
٥	مدى سهولة الحصول على المعرفة واستخدامها على النحو الأنسب	٦,٣٥	٦٣,٥٠	٦٣,٥٠	٢,١٢
٣	٠,٠٠٠				
جمع الفقرات					
		٦,٣٨	٦٣,٧٩	٦٣,٧٩	٢٠,١٩
					٠,٠٠٠

من خلال جدول (٣٣) تبين النتائج أن الوزن النسبي البعد التاسع : نتائج الأداء الرئيسية .
(٦٣,٧٩%) وهو أكبر من القيمة الافتراضية العدد (٦) أي أكبر من (٦٠,٠%) وكانت القيمة الاحتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت موافقة بدرجة متوسطة.

قد جاءت الفقرة (١) تمتلك البنك مؤشرات قياس الأداء للتعرف على نقاط القوة والضعف لديها في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (٦٥,٩%) وهو أكبر من العدد (٦) أي أكبر من (٦٠,٠%) ، والقيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة متوسطة حسب المبحوثين ويعتقد أصحاب المناصب الإشرافية بغياب مؤشرات قياس نقاط القوة والضعف بالبنك .

بلغ الوزن النسبي (٦٢,٤٠٪) وهي أكبر من العدد (٦) أي أكبر من ٦٠,٠٪ والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (٠,٠٠١) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن الآراء في هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة متوسطة، فكما هي النتائج فإن أصحاب المناصب الإشرافية يعتقدون بغياب مؤشرات قياس ومراقبة الإنتاجية بالبنك .

➤ تحليل أبعاد المحور الثاني: التميز المؤسسي :

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٥, ١٧) والذي يبين آراء أفراد

عينة الدراسة في أبعاد المحور الثاني: التميز المؤسسي.

جدول رقم (٣٤) تحليل أبعاد المحور الثاني: التميز المؤسسي

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	البعد الأول - القيادة	٦,٤٦	٦٤,٨٢	١٩,٧٩	٣,٢٥٦	٠,٠٠٠	٦
٢	البعد الثاني - الاستراتيجيات والسياسات	٦,٨٨	٦٨,٨٢	١٨,٧٣	٦,٢٩٨	٠,٠٠٠	٢
٣	البعد الثالث - الموارد البشرية	٦,٢٨	٦٢,٨٧	٢٠,١٠	١,١٨٥٢	٠,٠٠٠	٩
٤	البعد الرابع - الموارد والشراكات	٧,٠٨	٧٠,٧٧	١٦,٧٨	٨,٥٨٧	٠,٠٠٠	١
٥	البعد الخامس - العمليات	٦,٨٥	٦٨,٥٣	١٧,٧٩	٦,٤١٢	٠,٠٠٠	٣
٦	البعد السادس - المستفيدين	٦,٦٥	٦٦,٥٥	١٨,٨٣	٤,٦٥٣	٠,٠٠٠	٥
٧	البعد السابع - رضا العاملين	٦,٣٤	٦٣,٣٩	١٩,٧٦	٢,٢٩٢	٠,٠٠٠	٨
٨	البعد الثامن - خدمة المجتمع	٦,٧٢	٦٧,١٥	١٩,٩٩	٤,٧٨٥	٠,٠٠٠	٤

٩	البعد التاسع - نتائج الأداء	٦,٣٨	٦٣,٧٩	٢٠,١٩	٢,٥١٠	٠,٠٠٠	٧
	الرئيسية						
	جمع الفقرات	٦,٦٤	٦٦,٣٨	١٧,٥٧		٠,٠٠٠	

من خلال جدول (٣٤) تبين النتائج أن الوزن النسبي أبعاد المحور الثاني: التميز المؤسسي (٦٦,٣٨%) وهي أكبر القيمة المفترضة العدد (٦) أي أكبر من ٦٠,٠٪ وكانت القيمة الاحتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا المحور كانت موافقة بدرجة متوسطة، وهذا يدل على الضعف العام في امتلاك عناصر التميز حسب النموذج الأوروبي في البنك .

جاء البعد (٤) " الموارد والشراكات " في المرتبة الأولى في ترتيب أبعاد هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (٧٠,٧٧٪) وهو أكبر من العدد (٦) أي أكبر من (٦٠,٠٪)، والقيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠)، وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة كبيرة حسب المبحوثين.

جاء في المرتبة الأخيرة البعد (٣) وهي " الموارد البشرية بوزن نسبي ٦٢,٧٨٪ وهي أكبر من ٦٠,٠% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (٠,٠٤٦) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة متوسطة.

٣,٤. اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: التحقق من الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) - (a) بين إدارة المخاطر والتميز المؤسسي البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض.

حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الأولى عند مستوى دلالة ٠,٠٥.

المعرفة ما إذا كانت العلاقة محققة أم غير محققة.

جدول رقم (٣٥) العلاقة بين إدارة المخاطر والتميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة

الابعاد	معامل الارتباط	الدلالة	الدلالة
لبعد الأول - التعرف على المخاطر	٠,٧١٦	٠,٠٠١	دالة
البعد الثاني - تحليل المخاطر	٠,٦٨٨	٠,٠٠١	دالة
البعد الثالث - تقييم المخاطر	٠,٧٠١	٠,٠٠١	دالة
لبعد الرابع - سياسات علاج المخاطر	٠,٧٠٢	٠,٠٠١	دالة
البعد الخامس - المراقبة والمتابعة	٠,٧٢٦	٠,٠٠١	دالة
ادارة المخاطر	٠,٧٤٢	٠,٠٠١	دالة

جدول (٣٥) يوضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) - (a) بين إدارة المخاطر والتميز المؤسسي البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض. حيث كانت قيمة معامل الارتباط ٠,٧٤٢ والدلالة الإحصائية أقل من ٠,٠٥ وبالتالي فإنه:

١. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعرف على المخاطر والتميز المؤسسي حيث كانت قيمة معامل الارتباط - ٠,٧١٦ والدلالة الإحصائية ٠,٠٠١ أقل من ٠,٠٥ واتفقت هذه الدراسة مع دراسة أبو لبدة ، (٢٠١٨) حيث أكدت النتائج على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي ٠,٩٠٤ وعند مستوى دلالة الإحصائية ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ بين رأس المال الفكري الذي يضم رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي رأس المال العلاقات من جهة وبين التميز المؤسسي البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض. من جهة أخرى، حيث أن التعرف على المخاطر تحتاج إلى أعمال العقل في التعرف على هذه المخاطر كالعصف الذهني واستخدام ورشات العمل وتحليل السيناريوهات وتوفير الامكانيات العقلية .

٢. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل المخاطر والتميز المؤسسي حيث كانت قيمة معامل الارتباط - ٠,٦٨٨ والدلالة الإحصائية أقل من ٠,٠٥ .

٣. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر والتميز المؤسسي حيث كانت قيمة معامل الارتباط - ٠,٧٠١ والدلالة الإحصائية أقل من ٠,٠٥ .

٤. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات علاج المخاطر والتميز المؤسسي حيث كانت قيمة معامل

الارتباط - ٠,٧٠٢ والدلالة الإحصائية أقل من ٠,٠٥ .

٥. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراقبة والمتابعة والتميز المؤسسي حيث يبين الجدول (٥, ١٨)

قيمة معامل الارتباط - ٠,٧٢٦ والدلالة الإحصائية أقل من ٠,٠٥ .

ثانياً : التحقق من الفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) - (a) لإدارة المخاطر على التميز المؤسسي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي للتعرف على أثر المتغير المستقل (إدارة

المخاطر) على المتغير التابع (التميز المؤسسي)، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل أن معادلة الانحدار

مقبولة حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي (٤٤,١٤٧) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) حيث

أن القيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥). وهذا يدل على وجود علاقة معنوية ذات دلالة

إحصائية بين بعض أبعاد إدارة المخاطر التعرف على المخاطر والمتابعة والمراقبة من جهة وبين التميز

المؤسسي من جهة أخرى وأن نموذج الانحدار مقبول نوعاً ما.

$$Y = 24.052 + 0.313 (x1) - 0.023 (X2) - 0.005 (X3) + 0.091 (X4) + 0.328 (X5)$$

التميز المؤسسي : Y

التعرف على المخاطر : X1

تحليل المخاطر : X2

تقييم المخاطر : X3

سياسات علاج المخاطر : X4

المتابعة والمراقبة : X5

جدول رقم (٣٦) يوضح تحليل الانحدار الخطي المتغير التابع: التميز المؤسسي

المتغير المستقل	معاملات	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	قيمة T	القيمة الاحتمالية	مستوي الدلالة عند (٠,٠٥)
الثابت	٢٤,٠٥٢	٣,٠٥٨		٧,٨٨٦	٠,٠٠٠	دال
التعرف علي المخاطر	٠,٣١٣	٠,١١٩	٠,٣٣٨	٢,٦٦٣	٠,٠٠٩	دال
تحليل المخاطر	-٠,٠٢٣	٠,١٢٨	-٠,٢٥	-٠,١٧٦	٠,٨٦٠	غير دال
تقييم المخاطر	-٠,٠٠٥	٠,١٤٢	-٠,٠٠٥	-٠,٠٣٤	٠,٩٧٣	غير دال
سياسات علاج المخاطر	٠,٠٩١	٠,١٢٣	٠,١٠٤	٠,٧٣٥	٠,٤٦٣	غير دال
المتابعة والمراقبة	٠,٣٢٨	٠,١٣٠	٠,٣٦٨	٢,٥١٦	٠,٠٢١	دال
ادارة المخاطر	١,٢٦٧	٠,٥٠١	١,٣٤٧	٢,٥٢٩	٠,٠١٢	دال
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F	٤٤,١٤٧	٤٤,١٤٧		القيمة الاحتمالية	٠,٠٠٠	
قيمة معامل التفسير	٠,٥٤٨	٠,٥٤٨		القيمة الاحتمالية	٠,٠٠٠	
المعدل R2				لمعامل التفسير		

ومن خلال الدلالة الإحصائية يتضح أنه يوجد تأثير بين إدارة المخاطر بشكل عام والتميز المؤسسي حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية ٠,٠٠١ وهي أقل من ٠,٠٥ وكان مقدار التأثير قيمة ٣ والتي تساوي ١,٢٦٧ البعد ككل.

ونجد أن قيمة معامل التفسير المعدل R " للبعد ككل يساوي ٠,٥٤٨ وهذا يعني أن ما نسبته ٥٤,٨% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع التميز المؤسسي يرجع إلى إدارة المخاطر وأن ما نسبته ٤٥,٢٪ من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع " التميز المؤسسي " تعزى لأسباب أخرى، وتبين أن قيمة F في هذا الاختبار تساوي ٤٤,١٤٧ والقيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠) فهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على التميز المؤسسي البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض، وأن نموذج الانحدار صالح وجيد للتنبؤ.

وأظهرت النتائج أنه:

١. يوجد أثر للتعرف على المخاطر على التميز المؤسسي حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ٠,٠٠٩ وهي أقل من ٠,٠٥، وكان مقدار معامل التفسير المعدل "R" للتعرف على المخاطر تساوي ٠,٥١٢ أي أن ما نسبته ٥١,٢٪ من التغيرات الحاصلة في التميز المؤسسي في البنوك التجارية العاملة بالرياض . يعود إلى مهارة التعرف على المخاطر والنسبة المتبقية ٤٨,٨٪ ترجع إلى عوامل أخرى.

نموذج الانحدار المقدر:

التميز المؤسسي ٠,٥٢,٣١٣٢٤ - مهارة التعرف على المخاطر.

٢. لا يوجد أثر لتحليل المخاطر على التميز المؤسسي حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ٠,٨٦٠ وهي أكبر من ٠,٠٥،

٣. لا يوجد أثر لتقييم المخاطر على التميز المؤسسي حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ٠,٩٧٣ وهي أكبر من ٠,٠٥، ويؤثر على الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة بالرياض. حيث كان مقدار معامل التحديد "R" يساوي ٠,٢٣١، أي أن ما نسبته ٢٣,١٪ من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية للمشاريع الريادية بغزة تعزى إلى مهارة تقييم المخاطر والنسبة المتبقية ٧٦,٩٪ ترجع إلى عوامل أخرى،

٤. لا يوجد أثر السياسات علاج المخاطر على التميز المؤسسي حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ٠,٤٦٣، وهي أكبر من ٠,٠٥.
٥. يوجد أثر للمتابعة والمراقبة على التميز المؤسسي حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ٠,٠٢١، وهي أقل من ٠,٠٥، وكان مقدار معامل التفسير المعدل R^2 المتابعة والعلاقة الدورية على المخاطر تساوي ٠,٥٢٧ أي أن ما نسبته ٥٢,٧٪ من التغيرات الحاصلة في التميز المؤسسي في البنوك التجارية العاملة بالرياض. يعود إلى المتابعة والمراقبة الدورية والنسبة المتبقية ٤٧,٣٪ ترجع إلى عوامل أخرى، واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (النجار ، ٢٠١٧) حيث كانت المتابعة والمراقبة دالة إحصائياً وجاءت بمقدار تأثير ٢٣٢,٠، أي ما نسبته ٢٣,٢٪ من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة بالرياض. تعود للمتابعة والمراقبة الدورية، ومتبقى النسبة ٧٦,٨٪ يعود المتغيرات أخرى.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

١,٥. النتائج

❶ إدارة المخاطر:

- [١] يمتلك المبحوثون مهارة إدارة المخاطر بشكل متوسط في البنوك التجارية العاملة بالرياض..
- [٢] حصل بعد تحليل المخاطر على الترتيب الأول من بين أبعاد إدارة المخاطر، بينما حصل بعد المراقبة والمتابعة على الترتيب الأخير.
- [٣] يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين أبعاد إدارة المخاطر مجتمعة وبين التميز المؤسسي في البنوك التجارية العاملة بالرياض.
- [٤] يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٢٥٠,٠٥) المتغير إدارة المخاطر مجتمعاً على التميز المؤسسي .
- [٥] يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين بعدي إدارة المخاطر التعرف على المخاطر - المتابعة والمراقبة الدورية) فقط وبين التميز المؤسسي.
- [٦] لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٢٥٠,٠٥) بين أبعاد إدارة المخاطر (تحليل المخاطر - تقييم المخاطر - سياسات علاج المخاطر) وبين التميز المؤسسي.
- [٧] عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول إدارة المخاطر تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المستوى الإشرافي في البنك المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).
- [٨] جاء ترتيب أبعاد إدارة المخاطر حسب نتائج الدراسة بناءً على الوزن النسبي بالترتيب التالي (تحليل المخاطر التعرف على المخاطر تقييم المخاطر سياسات علاج المخاطر المراقبة والمتابعة الدورية).
- [٩] و ما نسبته ٥٤,٨٪ من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع التميز المؤسسي ترجع الإدارة المخاطر المتغير المستقل، والنسبة المتبقية ٤٥,٢٪ تعزى العوامل أخرى.

● التميز المؤسسي :

[١] حصل بعد الشراكات والموارد على الترتيب الأول من بين أبعاد التميز المؤسسي وفق النموذج

الأوروبي حسب المبحوثين، وكان في المرتبة الأخيرة بعد الموارد البشرية

[٢] عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٢٠,٠٥) بين متوسطات استجابة

المبحوثين حول التميز المؤسسي تعزى للعوامل الشخصية الجنس العمر، المستوى الإشرافي في

البنك المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة عدا أنه ظهور فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة (٠,٠٥) من وجهة نظر المستجيبين حول رضا العاملين لصالح من هم أقل من ٥ سنوات

(الأعلى في الوسط الحسابي ٨٢,٨٪)

[٣] النتائج أظهرت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول

التميز المؤسسي والمستوى الإشرافي إلا أنه قد وجدت فروق من وجهة نظر المستجيبين حول

القيادة الصالح مدير قسم وذلك حسب الوسط الحسابي الأعلى (الوسط الحسابي ٧٠,٧٪)،

وكذلك الحال بالنسبة للاستراتيجيات والسياسات الصالح مدير دائرة قسم وحدة وذلك حسب

الوسط الحسابي الأعلى الوسط الحسابي - ٧٤,٧٥٪) والموارد البشرية لصالح مدير دائرة / قسم

/ وحدة وذلك حسب الوسط الحسابي الأعلى (الوسط الحسابي ٦٩,٣٥٠٪)

٢,٥. التوصيات

[١] ضرورة وجود نظام متكامل لضبط مخاطر البنك وإجراء دراسات دورية توضح كفاءة نظام إدارة

المخاطر المتبع في مواجهة الطوارئ.

[٢] ضرورة انشاء دائرة منفصلة تسمى إدارة المخاطر لما لها من فائدة والحاقها بعمادة ضمان الجودة.

[٣] مراجعة الخطة الاستراتيجية للبنوك والعمل تدشين نظام توصيف كمي وكيفي للمخاطر مع توضيح

الإجراءات المتبعة في مواجهة المخاطر.

[٤] العمل على تعزيز وتطوير كادر إدارة المخاطر باستمرار كدورات خارج البلاد.

[٥] ضرورة العمل مع المؤسسات الخارجية الحاصلة على تصنيفات متقدمة من أجل نقل تجربة تميزهم

إلى البنوك التجارية العاملة بالرياض ، مما ينعكس إيجاباً على مستوى تميز البنك بين البنوك الأخرى.

[٦] تبني أحد النماذج الأجنبية أو العربية للتميز للعمل عليه داخل البنك ولاسيما النموذج الأوروبي

الذي يعد نقطة بداية للتحويلات الجذرية من الإدارات التقليدية للإدارات الحديثة التي تستطيع بها المؤسسة النهوض محققة مرتبة متقدمة على سلم التميز .

[٧] ضرورة تحويل استراتيجية البنك الموضوعية حديثاً إلى أهداف فعلية على أرض الواقع وتطبيقها من

أجل الوصول للغايات والأهداف المرجوة.

[٨] ضرورة ربط معيار الموارد البشرية باستراتيجية البنك، والعمل على تطوير قدرات العاملين بالبنك ،

بالإضافة للتأكيد على أهمية التواصل الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة.

[٩] ضرورة تعزيز دور التشبيك والشراكات مع الموردين والداعمين ومقدمي الخدمة للبنك مما يساعد

البنك على تطبيق خطط البنك التطويرية، كما يساعد البنك على الحفاظ على المرافق والتجهيزات ويمكنها من استخدام الوسائل والتقنيات على الوجه الأمثل.

[١٠] ضرورة تواصل عمادة ضمان الجودة مع الموظفين للاطلاع على العمليات التي يعتبرها الموظف

بحاجة إلى هندسة العمليات من أجل تحسين وتسريع تنفيذ العمليات داخل البنك .

[١١] ضرورة تعزيز مؤشرات قياس رضا أصحاب المصلحة الذين تربطهم علاقة بالمؤسسة من أجل

تحديد أهم العوامل المؤثرة ومعالجة الخلل إن وجد.

[١٢] يوصي الباحث بتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لتطبيق نموذج التميز الأوروبي للتميز مع التأكيد

على وجود قسم منفصل تتبع لرئاسة البنك مباشرة تتابع تطبيق معايير التميز.

Abstract

The study aimed to investigate the impact of risk management on organizational excellence in commercial banks operating in Riyadh. The study population consisted of managerial supervisors. Due to the difficulty of conducting a comprehensive survey, 198 questionnaires were distributed, with 179 questionnaires retrieved, representing a response rate of 90.4%. A descriptive-analytical approach was employed.

The study results revealed a statistically significant correlation between risk management and organizational excellence in commercial banks operating in Riyadh. Additionally, the results indicated that risk management has a statistically significant impact on organizational excellence in only two dimensions: risk identification and regular monitoring and control.

The study provided several recommendations, including the importance of collaborating with external institutions that have advanced ratings to transfer their excellence experience to commercial banks in Riyadh, thereby positively impacting the bank's excellence level among others. Furthermore, adopting a foreign or Arab excellence model within the bank, particularly the European model, could serve as a starting point for significant transformations from traditional to modern management practices, enabling the institution to achieve a leading position in excellence.

Keywords: Risk Management, Organizational Excellence, Commercial Banks, Riyadh.

المراجع

المراجع العربية

- أفریقز، محمد. (٢٠٢٠). إدارة الأزمات وتدير المخاطر: أزمة جائحة فيروس كورونا كوفيد ١٩: قراءة في التجربة المغربية بين النص الدستوري والممارسة. مجلة منازعات الأعمال، ع ٥٧ ، ٢٣٢ - ٢٥٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1096163>
- أبو حمادة، عبد الموجود عبد الله، ونصار، حمدي جابر محمد. (٢٠١٦). ريادة الأعمال وجودة الخدمات الصحية داخل البنوك الحكومية بمنطقة تبوك. مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الاسلامي، مج ٢٠، ع ٥٨ ، ١٩٩ - ٢٥٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/802771>
- الأرنؤوط، منال محمد تيسير محمد خير، و الحوامدة، حمزة محمد. (٢٠٢٢). دور التخطيط التكتيكي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة على مجموعة لافارج باطون الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1305372>
- أندرسون، إيدوارد ج (٢٠١٨) ادارة مخاطر الأعمال النماذج والتحليلات . المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- بالشيوه، لحسن عبدالله. (٢٠١٦). روائع التميز المؤسسي والاعتماد الأكاديمي: دراسة استشرافية لمتطلبات تميز مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي. المجلة العربية للجودة والتميز، مج ٣، ع ٢٤ ، ٢١ - ٤٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/900704>
- بدوان، خالد واصف محمد، والرقاد، محمد عبد الكريم سالم. (٢٠٢٠). أثر ممارسات إدارة المخاطر في جودة الرعاية الصحية في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية للخدمات العامة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1053474>

- بلغنامي، نجاه وسيلة، وبلعدي، كمال (٢٠٢٠) أهمية منهجية ادارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي على المشتركين المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، التجارية، ١٤ (٢) ٥٤٥-٥٢٦
- الجرايدة، تيسير عايد سلامة، و العواملة، حمدان سالم حسين. (٢٠٢١). أثر تنمية الموارد البشرية في التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في المؤسسات العامة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة).
جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1302695>
- سمره، ياسر، القرنشاوي، السيد، ورجب، سحر، (٢٠٢٢)، أثر تكنولوجيا الحوسبة السحابية على دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر المؤسسية دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث الإدارية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، مصر، ٣(١)، ٥٠١-٥٢٣
- عباس، آمال العرياي مهيدي، محمد، عبدالسلام الشبراوي عباس، وإسماعيل، شيرين عبدالجواد أحمد. (٢٠٢٢). التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة. مجلة كلية التربية، ع ٤٠، ١٣٩ - ١٦١.
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1333839>
- عباس، ياسر ميمون. (٢٠١٨). تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية. المجلة الدولية لضمان الجودة، مج ١، ع ٢، ١٠٩ - ١١٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/968697>
- العزاوي، محمد عبد الوهاب (٢٠١٦) إدارة المشروع منهج معرفي ودليل تطبيقي . دار دجلة للنشر والتوزيع.
- العظامات، سلسبيل مسلم مروح، و عبابنة، هایل طلاق محمود. (٢٠٢٢). أثر تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة).
جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1357126>
- عودة، جهاد (٢٠٢٠) المخاطر الإستراتيجية وإدارتها . المكتب العربي للمعارف.
- عيسى، مهند حنا نقولا (٢٠١٠) إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية . دار الراءة للنشر والتوزيع القيسي، خليل عوض (٢٠١٩) المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم دار اليازوري للنشر والتوزيع.

- كاظم، تيسير، ونصيف، احمد (٢٠١٩)، العلاقة بين الاستدامة المستشفيات وإدارة مخاطر مشروع (ERM) دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأكاديميين والمهنيين، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة العراق ١(٥٤)، ٦٦٧-٦١٩
- الكفاوين، وليد حسين عبدالرحمن، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (٢٠٢٢). صياغة الاستراتيجية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: الدور الوسيط للاستعانة بالمصادر الخارجية: دراسة ميدانية في المستشفيات التعدينية والاستخراجية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1332186>
- اللوح، باسم عمر محمود، و الشرفا، ياسر عبد طه. (٢٠١٧). اثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة موظفي شركات الوساطة للاوراق الإدارية في فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/875053>
- محمد، إياد طاهر، وسعيد هشام مسلم (٢٠٢٠) إدارة المخاطر وانعكاسها على جودة خدمة البلدية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مديرية مجاري صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٦(٥١)، ٣٧٤٣٨٨
- محمود، وائل، (٢٠٢٠) ، مدخل مقترح لتطوير دور المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر بمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ٢٤(٣)، ٦٠-١.
- المصري، إبراهيم عمر حمدان، و الفرا، ماجد محمد عبدالسلام. (٢٠١٥). الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/734527>
- مصطفى محمود أبوبكر ، (٢٠١٨) فهد بن عبدالله النعيم ، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات، الإسكندرية الدار الجامعية .

- مصطفى، وجيه عبدالله فهيي. (٢٠٢٢). إدارة مخاطر الوعي البيئي: مقترحات و توصيات : دراسة تطبيقية على محافظة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج ٢٦، ع ١، ٣٠٣-٣٥٥. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/332922>

- مصطفى، وجيه عبدالله فهيي. (٢٠٢٢). إدارة مخاطر الوعي البيئي: مقترحات و توصيات : دراسة تطبيقية على محافظة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج ٢٦، ع ١، ٣٠٣-٣٥٥. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/332922>

- المغربي محمد الفاتح محمود بشير (٢٠٢٠) إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

- موسى شقيري، نوري نور محمود إبراهيم الحداد، وسيم محمد، وذيب، سوزان سمير (٢٠١٢). إدارة المخاطر. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- موسى محمد أبو حطب (٢٠١٩)، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية.

- النجار، فايز النجار، نبيل، والزعي، ماجد (٢٠٢٠) اساليب البحث العلمي منظور تطبيقي دار الحامد للنشر والتوزيع.

- همام، أشرف يوسف سليم. (٢٠٢١). تخطيط إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية السعودية: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظه الطائف. مجلة التجارة والتمويل، ع ٢، ٩٧-١٧٢. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/335053>

- الهنداوي، ساري عبداللطيف محمد، و الفرا، ماجد محمد عبدالسلام. (٢٠٢٠). دور القيادة الخادمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المستشفيات غير الحكومية في قطاع غزة (رسالة

ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1359311>

المراجع الأجنبية

- Addo, Archie, Centhala, Srini, & Shanmugam, Muthu (2020). Artificial intelligence for risk management. Business Expert Press Publishers
- Al-Awadi, Adel Khairallah Nasser bin Abdullah, and Al-Awadi, Fayza Khairallah Nasser bin Abdullah. (2020). The role of knowledge management in achieving institutional excellence: an applied study on a sample of Kuwaiti international companies. Al-Andalus Journal of Humanities and Social Sciences, No. 31, 223-253. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1053898>
- Al-Ayashi, Warda Belkacem. (2016). Risk management and future strategies: a case study of the "Metal Company" in the Kingdom of Saudi Arabia. Legal Studies, No. 23, 21-41. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/872482>
- Al-Hana, A. S., El Ashgar, N. M., and Al-Ajerami, Y. S. (2020). Risk Management for Sustainable Development within the Radiation Departments at Governmental Hospitals in the Gaza Strip. Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies, vol. 28, issue 2, 25-44. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1086855>
- AL-Mashhadi, A. (2021). Review on Development of the Internal Control System. Journal of Accounting Research, Business and Finance Management, 2(1), 12- 20.
- Ayers, John Cerm, & Hutchins, Greg (2019). Project risk management. CERMAcademy.
- Christopher, D., Jennifer, O., & Chinedu, E. (2022). Administrative internal control system and performance effect: Focus telecommunication industry in South-South and Nigeria. Linguistics and Culture Review, 6(1), 169-193.South-East

- companies thrive in the age of fragility. CRC press Taylor & Francis Group
- Gebert, Michael (2015). Crowdsourcing and risk-management: Understanding of the risks and potentials associated with crowdsourcing in a business context. GRIN Verlag.
- Gorsky, Igor, & Baseman, Harold S. (2020). Principles of parenteral solution validation: A practical lifecycle approach. Academic Press, Taylor & Francis Group.
- Hacsoz, Çağrı (2016). Risk intelligent supply chains: How leading Turkish
- Hayes, A. (2021). Enterprise Risk Management (ERM). Retrieved January 11, 2022 From <https://www.investopedia.com/terms/e/enterprise-risk-management.asp>.
- Hirth, R., and Chesley, D. (2017). Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance. London.
- Hopkin, Paul (2017). Fundamentals of risk management: Understanding ,evaluating and implementing effective risk management (4th ed.).Kogan Page Publishers.
- Ibrahim, Azharsyah Fitria, & Dianah, Azimah (2019). Internal control systemof the stateislamic universities in Indonesia: Studying the effectiveness and risk management. Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam, 8(1), 68- 89, <http://dx.doi.org/10.22373/share.v8i1.4910>.
- Linsley, P., Shrives, P., & Wieczorek-Kosmala, M. (2019). Multiple perspectives in risk and risk management. Springer Proceedings in Business and Economics.
- McBean, Edward A. (2019). Risk assessment: Procedures and protocols. JohnWiley & Sons.
- Moran, Alan (2015). Managing agile: Strategy, implementation, organisationand people. Springer Publishing.

- Naim, Patrickm, & Condamin, Laurent (2019). Operational risk modelling in financial services. John Wiley & Sons Ltd
- Patel, Nehal (2019). Paritcal project management for engineers. ArtechHouse

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على

البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض

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

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

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

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

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

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

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- ١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- الفئة العمرية ☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠-٤٠ أقل من ٤٠ سنة ☐ من ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة ☐ ٥٠ سنة فأكثر
- ٣- المؤهل العلمي ☐ ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- ٤- سنوات الخبرة ☐ أقل من ٣ سنوات ☐ من ٣ - أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ - أقل من ١٠ سنوات ☐ ١٠ سنوات فما فوق
- ٥- المسمى الوظيفي ☐ مدير عام ☐ مساعد مدير عام ☐ مساعد مدير دائرة ☐ رئيس قسم ☐ مساعد رئيس قسم ☐ رئيس شعبة ☐ رئيس فرع

ثانيا محاور الاستبيان

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

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
التعرف على المخاطر						
١	تمتلك إدارة البنك دراية ومام بإدارة المخاطر					
٢	لدى إدارة البنك القدرة على التعرف على أنواع المخاطر التي تواجهها					
٣	تهتم إدارة البنك بدراسة وجمع المعلومات الهامة التي تدل على وقوع المخاطر					
٤	يستعين البنك بالخبراء للتعرف على المخاطر المحتمل وقوعها في بيئة عمل البنك					
٥	لدى إدارة البنك إمكانية التنبؤ بالمخاطر التي قد تواجه البنك					
٦	يستفيد البنك من خبراتها السابقة في إدارة المخاطر					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
تحليل المخاطر						
١	يتم العمل على تصنيف المخاطر حسب مصدرها داخلياً وخارجياً					
٢	يتم تصنيف المخاطر حسب أنواعها مثل مخاطر أكاديمية - سياسية اخلاقية - قيادية - غير ذلك					
٣	تدرس إدارة التحديات التي تواجهها في إدارة المخاطر					
٤	يتم تنوع الاساليب في تحليل إدارة المخاطر					
٥	تستفيد إدارة البنك من الخبرات الموجودة والخارجية في عملية تحليل المخاطر					
تقييم المخاطر						
١	يتم ترتيب المخاطر حسب أكثر الأولويات للجامعة					
٢	يتم التنبؤ بمدى احتمالية حدوث المخاطر					
٣	يتم تقييم المخاطر حسب احتمال الحدوث و التأثير المتوقع علي البنك					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
٤	يتم الاستعانة بالخبرات الداخلية و الخارجية في تقييم المخاطر					
سياسات علاج المخاطر						
١	يتبنى البنك استراتيجية واضحة للتعامل مع المخاطر					
٢	يدرس البنك انسب البدائل الممكنة وأفضلها في مواجهه المخاطر وتقوم باختيار افضل تلك المخاطر					
٣	يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهه المخاطر					
٤	توجد خطة محكمة وفعالة لمواجهه جميع المخاطر المتوقعة					
٥	هناك تعاون بين ادارة المخاطر في مواجهه المخاطر					
المراقبة والمتابعة						
١	يتم التأكد من أن الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها					
٢	يتم الاحتفاظ بالمخاطر التي تتعرض لها البنك في قاعدة بيانات ويتم تحديثها بشكل دوري					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة
٣	تقوم إدارة البنك بعمل مراجعة شاملة لعملية إدارة المخاطر				
٤	يتم تحديد الدروس المستفادة من إدارة المخاطر مستقبلاً				
٥	يتم تطوير قدرات البنك في إدارة المخاطر				
٦	يتم عمل جلسات تقييم دورية لعملية إدارة المخاطر في البنك				
٧	يقدم البنك الحوافز المناسبة للقائمين على إدارة المخاطر لتحفيزهم لمستوى أداء أفضل				

👉 المحور الثاني: التمييز المؤسسي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
القيادة						
١	يتم اختيار القيادة في البنك وفق معيار واضح					
٢	تضع القيادة الرؤية والرسالة والأهداف للبنوك					
٣	تعتبر القيادة الجامعية قدوة لكل الموظفين العاملين بالبنك					
٤	تحرص القيادة على العمل مع مؤسسات المجتمع المحلي كالوزارات والبلديات والشركات					
٥	تقدر القيادة الجامعية اسهامات الموظفين وإبداعاتهم وتعمل على تطويرها وتحفيزها					
الاستراتيجيات والسياسات						
١	يتم وضع استراتيجية للجامعة واضحة ومكتوبة ومنشورة					
٢	يتبنى البنك التخطيط الاستراتيجي بناءً على منظومة متكاملة منطلقاً من تقنيات وأنظمة معلوماتية دقيقة					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
٣	يعتمد البنك على وصف وظيفي واضح للمسئوليات والواجبات					
٤	يراعي البنك أصحاب المصلحة عند وضع الخطط المرسومة والأهداف					
٥	يقوم البنك بتطوير وتقييم أهدافها باستمرار					
الموارد البشرية						
١	يكون التخطيط للموارد البشرية متوافقا مع استراتيجية البنك					
٢	يقيس البنك مستوى رضا الموظفين باستمرار					
٣	يحرص البنك على توفير بيئة عمل صحية وسليمة للعمل					
٤	يحرص البنك على تكافؤ الفرص بين العاملين في مجالات التوظيف وتطوير قدرات الموظفين					
٥	يدعم البنك نظام الحوافز والمكافآت لدعم وتطوير جهود الموظفين في الإبداع والتميز					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
الموارد والشراقات						
١	يتم تحديد الداعمين ومقدمي الخدمة للجامعة وتعمل على تعزيز العلاقة معهم					
٢	تواصل البنك بشكل ايجابي مع المؤسسات التعليمية الأخرى					
٣	تكفي الموارد المالية المتاحة للجامعة بتغطية نفقاتها السنوية					
٤	لدى البنك نظام لإدارة الأصول والمباني فيها					
٥	يدمج البنك التكنولوجيا في العملية التعليمية كالمختبرات					
٦	يقدم البنك الخدمات الإلكترونية لأصحاب المصلحة					
العمليات						
١	تنصف العمليات الرئيسية داخل البنك بالوضوح للجميع وتوجد هذه العمليات مكتوبة					
٢	يلتزم العاملون بالبنك بالإجراءات المتبعة وفق النظام					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
٣	يحرص البنك على التغذية الراجعة من بعض الفئات المستهدفة في تطوير العمليات والاجراءات بالبنك					
٤	تمتاز الصلاحيات والمسئوليات داخل البنك بالوضوح وذلك في سبيل انجاز العمليات					
٥	يعمل البنك على تقييم وتطوير العمليات داخلها بما يتناسب مع البيئة المحيطة					
المستفيدين						
١	يسعى البنك إلى أعلى مراتب التميز بما يضمن مخرجات منافسة في سبيل خدمة المستفيدين					
٢	يحرص البنك على قياس رضا المستهدفين					
٣	توجد اجراءات واضحة لقياس رضا المستفيدين					
٤	يرصد البنك الشكاوى والمشاكل التي تواجه المستفيدين وتوثقها وتعمل على حلها					

الرقم	البعد	أو افاق بشدة	أو افاق بشدة	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
٥	يقوم البنك بوضع أهداف لتحقيق رضا المستفيدين					
رضا العاملين						
١	يتوفر لدى البنك مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين على صعيد التطور الوظيفي والتمكين وغيرها					
٢	يتوفر لدى البنك مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن الفرص للتعليم والتحصيل العلمي					
٣	يتوفر لدى البنك مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين على صعيد آلية التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة					
٤	يتوفر لدى البنك مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن طريقة اداء إدارة البنك					
٥	توفر لدى البنك مؤشرات تساعد على فهم أسباب التغيب المستمر والمرضى والغياب لدى العاملين					

الرقم	البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
خدمة المجتمع						
١	يحرص البنك على تحقيق التنمية المستدامة					
٢	تم جمع المعلومات الخاصة بدراسة أثر دور البنك في المجتمع					
٣	يقوم البنك بدراسة وقياس الرأي العام اتجاه خدماتها بواسطة عدة أدوات كالاستبيان					
٤	تتوفر مؤشرات لقياس مدى مساهمة البنك في خدمة المجتمع المحلي					
٥	يستفيد البنك من نتائج الدراسات الخاصة بتحديد أثر البنك في المجتمع المحلي لتطوير دورها في خدمة المجتمع					
نتائج الأداء الرئيسية						
١	يملك البنك مؤشرات قياس الأداء للتعرف على نقاط القوة والضعف لديها					
٢	تتوفر مؤشرات قياس مدى استهلاك الموارد لترشيدها					
٣	لدى البنك مؤشرات لمراقبة الانتاجية لدى البنك					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
٤	يوجد لدى البنك مؤشرات لقياس الدورة الزمنية لتقديم الخدمة في البنك					
٥	تتوفر مؤشرات لقياس مدى سهولة الحصول على المعرفة واستخدامها على النحو الأنسب					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Specialization in risk Management

**The Impact of Risk Management on Organizational
Excellence: An Empirical Study on Commercial Banks
Operating in Riyadh City.**

Preparation:

Dlaim Saeed Abuhamed 232001159

Lujain yousef alaenzi 232002657

Nawal Hejje Alanazi 232002107

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024