



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة مخاطر

دور ممارسات إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة

حالة البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي

مشروع تخرج

إعداد

خالد غرم الله الغامدي

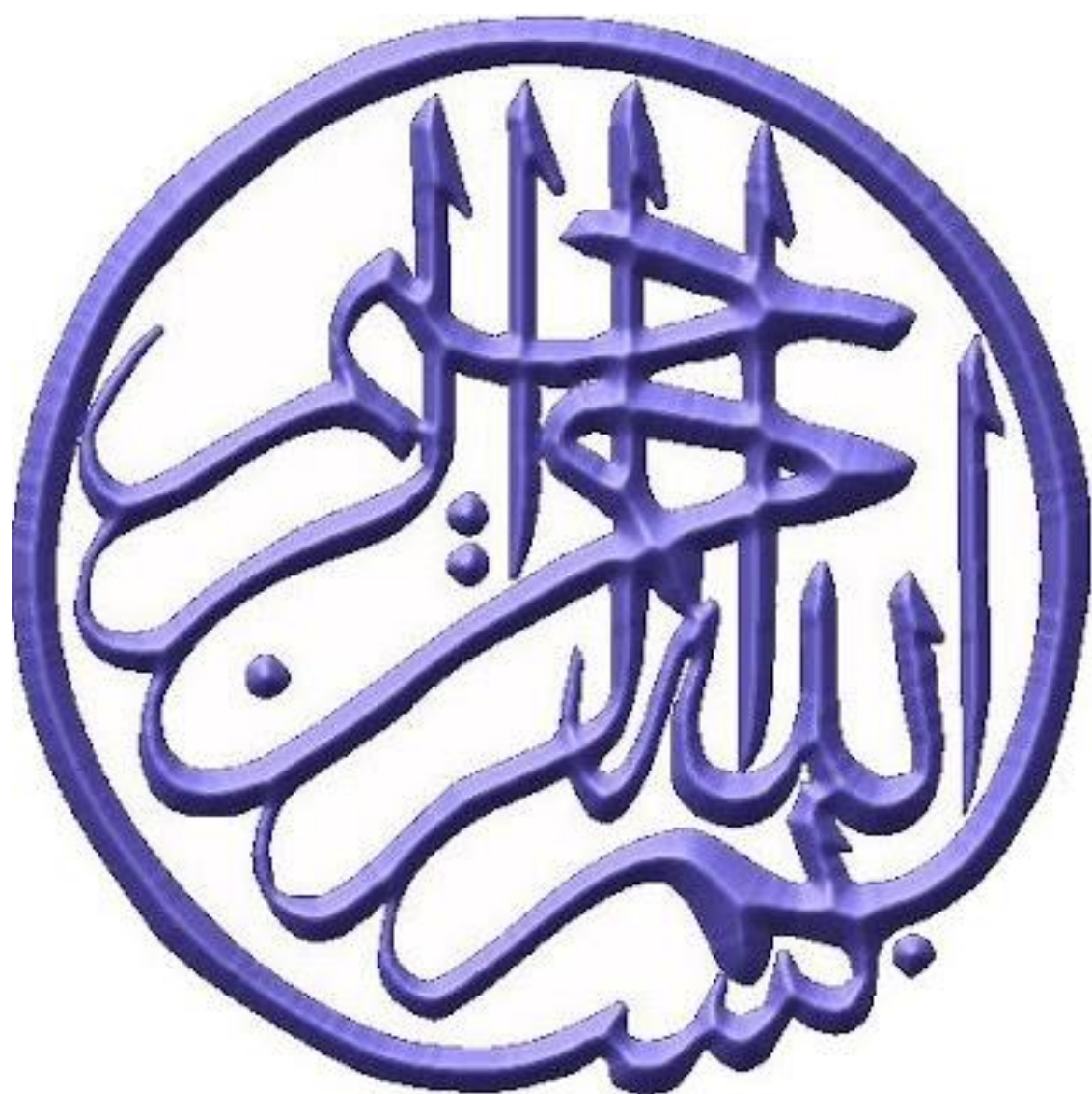
233000374

إشراف

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

1445هـ/2024م



إهداء

إلى والديّ العزيزين،

إلى من كان لهم الفضل الأكبر بعد الله في دعمي وتشجيعي طوال مسيرتي الدراسية، والدي العزيز ووالدتي الحبيبة، أهدي هذا العمل تعبيراً عن امتناني العميق وشكري الجزيل لكل ما قدمتموه من حب وتضحية ودعاء.

إلى أساتذتي الأفاضل،

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

إلى من نهلت منهم العلم والحكمة، وأسديتم لي النصائح والتوجيهات القيمة، أقدم لكم هذا الإنجاز عربون شكر ووفاء.

إلى زملائي وأصدقائي،

إلى من شاركوني رحلتي الدراسية بكل تفاصيلها، وأضفوا على الأيام الصعبة لمسة من الفرح والدعم.

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 إلي

والأستاذ الدكتور/ الفیصل عبد الحمید محمد حسن

الأستاذ الدكتور/ فايز جراد

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء
موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أو شن 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 هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي، و تكون مجتمع الدراسة من أصحاب المناصب الإشرافية الإدارية، ونظرًا لصعوبة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، تم توزيع 198 استبانة واسترداد 179 استبانة، بنسبة استجابة بلغت 90.4%، و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتميز المؤسسي في البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي. كما بينت النتائج أن لإدارة المخاطر أثر ذو دلالة إحصائية على التميز المؤسسي في بُعدين محددين، هما: التعرف على المخاطر والمتابعة والمراقبة الدورية.

و أوصت الدراسة بضرورة التعاون مع المؤسسات الخارجية التي حصلت على تصنيفات متقدمة في مجال التميز، لنقل تجربتها إلى البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي، مما سيؤدي إلى تحسين مستوى تميز البنك بين البنوك الأخرى. كما أوصت الدراسة بتبني أحد النماذج الأجنبية أو العربية للتميز، وخصوصًا النموذج الأوروبي، كنقطة بداية للتحويلات الجذرية من الإدارات التقليدية إلى الإدارات الحديثة، مما يمكن المؤسسة من تحقيق مرتبة متقدمة على سلم التميز.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، التميز المؤسسي، البنك العربي الوطني، محافظة بلجرشي.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	إهداء
د.....	شكر وتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
ل.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أهمية الدراسة
5.....	4.1 أهداف الدراسة
6.....	5.1 تساؤلات الدراسة
6.....	6.1 فروض الدراسة
6.....	7.1 الدراسات السابقة
20.....	8.1 تعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية
21.....	9.1 الفجوة البحثية
21.....	10.1 المنطلقات النظرية للدراسة
23.....	11.1 المنهجية وطرق البحث

23.....	12.1 مصادر جمع البيانات.....
23.....	13.1 أدوات الدراسة :.....
24.....	14.1 حدود الدراسة :.....
25.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
25.....	المبحث الأول: إدارة المخاطر.....
25.....	1.1.2 تمهيد:.....
25.....	2.1.2 تعريف إدارة المخاطر:.....
27.....	3.1.2 أهمية إدارة المخاطر:.....
29.....	4.1.2 أهداف إدارة المخاطر.....
30.....	5.1.2 تحديد أنواع المخاطر.....
31.....	6.1.2 خطوات إدارة المخاطر:.....
32.....	7.1.2 أبعاد إدارة المخاطر.....
35.....	8.1.2 أدوار إدارة المخاطر.....
35.....	9.1.2 أنواع المخاطر.....
36.....	10.1.2 طرق مواجهة المخاطر والاستجابة لها.....
37.....	المبحث الثاني: التميز المؤسسي.....
37.....	1.2.2 تمهيد:.....
37.....	2.2.2 تعريف التميز المؤسسي.....
39.....	3.2.2 أهداف التميز المؤسسي.....
40.....	4.2.2 خصائص التميز المؤسسي.....

41.....	5.2.2 متطلبات تحقيق التميز المؤسسي
42.....	6.2.2 منهجية التميز المؤسسي
43.....	7.2.2 نماذج التميز التنافسي:-
51.....	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
51.....	1.3 مقدمة
51.....	2.3 أسلوب الدراسة
51.....	3.3 طرق جمع البيانات
52.....	4.3 مجتمع الدراسة
52.....	5.3 أداة الدراسة
53.....	6.3 صدق الاستبانة Validity
53.....	1.6.3 أولاً: صدق الاتساق الداخلي Internal Validity
62.....	2.6.3 صدق الاتساق البنائي: Structural Validity
64.....	7.3 ثبات فقرات الاستبانة Reliability
66.....	8.3 المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
68.....	9.3 الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها:
69.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
69.....	1.4 مقدمة
69.....	2.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
69.....	1.2.4 البيانات الشخصية
74.....	2.2.4 تحليل فقرات الاستبانة

104.....	3.4. اختبار فرضيات الدراسة:
110.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
110.....	1.5. النتائج
111.....	2.5. التوصيات
113.....	Abstract
114.....	المراجع
114.....	المراجع العربية
118.....	المراجع الأجنبية
123.....	الملاحق
124.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
(1)	جدول (1) صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول: التعرف على المخاطر	53
(2)	جدول (2): صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني: تحليل المخاطر	56
(3)	جدول رقم (3) صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث : تقييم المخاطر	55
(4)	جدول رقم (4) صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع سياسات علاج المخاطر	55
(5)	جدول رقم (5) صدق الاتساق الداخلي للبعد الخامس: المراقبة والمتابعة	56
(6)	جدول رقم (6) صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول: القيادة	57
(7)	جدول رقم (7) صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني: الاستراتيجيات والسياسات	57
(8)	جدول رقم (8): صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث: الموارد البشرية	58
(9)	جدول رقم (9) صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع: الموارد والشراكات	59
(10)	جدول رقم (10) صدق الاتساق الداخلي للبعد الخامس: العمليات	59
(11)	جدول رقم (11) صدق الاتساق الداخلي للبعد السادس: المستفيدين	60
(12)	جدول رقم (12) صدق الاتساق الداخلي للبعد السابع: رضا العاملين	61
(13)	جدول رقم (13) صدق الاتساق الداخلي للبعد الثامن: خدمة المجتمع	61
(14)	جدول رقم (14) صدق الاتساق الداخلي للبعد التاسع : نتائج الأداء الرئيسية	62
(15)	جدول رقم (15) صدق الاتساق البنائي لجميع أبعاد المحور الأول: إدارة المخاطر	63

63	جدول رقم (16) صدق الاتساق البنائي للمحور الثاني: التميز المؤسسي	(16)
65	جدول رقم (17) يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) وكرونباخ الفا	(17)
67	جدول رقم (18) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي القيمة Sample-1 Kolmogorov-Smimov	(18)
69	جدول رقم (19) البيانات الشخصية (الجنس)	(19)
70	جدول رقم (20) البيانات الشخصية (العمر)	(20)
71	جدول رقم (21) البيانات الشخصية (الدرجة الوظيفية)	(21)
71	جدول رقم (22) البيانات الشخصية (الدرجة العلمية)	(22)
72	جدول رقم (23) البيانات الشخصية (سنوات الخبرة)	(23)
75	جدول رقم (20) تحليل لفقرات البعد الأول : التعرف علي المخاطر	(24)
79	جدول رقم (21) تحليل لفقرات البعد الثالث : تقييم المخاطر	(25)
80	جدول رقم (22) تحليل لفقرات البعد الرابع : سياسة علاج المخاطر	(26)
83	جدول رقم (23) تحليل الفقرات البعد الخامس: المراقبة والمتابعة	(27)
85	ملخص جدول رقم (24) تحليل أبعاد المحور الأول: إدارة المخاطر	(28)
87	جدول رقم (25) تحليل الفقرات البعد الأول: القيادة	(29)
88	جدول رقم (26) تحليل لفقرات البعد الثاني : الاستراتيجيات و السياسات	(30)
90	جدول رقم (27) تحليل الفقرات البعد الثالث: الموارد البشرية	(31)
92	جدول رقم (28) تحليل الفقرات البعد الرابع: الموارد والشراكات	(32)
94	جدول رقم (29) تحليل لفقرات البعد الخامس: العمليات	(33)
96	جدول رقم (30) تحليل الفقرات البعد السادس: المستفيدين	(34)
97	جدول رقم (31) تحليل الفقرات البعد السابع: رضا العاملين	(35)
99	جدول رقم (32) تحليل الفقرات البعد الثامن: خدمة المجتمع	(36)
101	جدول رقم (33) تحليل الفقرات البعد التاسع : نتائج الأداء الرئيسية	(37)

103	(38) جدول رقم (34) تحليل أبعاد المحور الثاني: التميز المؤسسي
105	(39) جدول رقم (35) العلاقة بين إدارة المخاطر والتميز المؤسسي للبنوك العاملة بالرياض
107	(40) جدول رقم (36) يوضح تحليل الانحدار الخطي المتغير التابع: التميز المؤسسي

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
70	شكل (1): الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغير الجنس
70	شكل (2): الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغير العمر
71	شكل (3): الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية
72	شكل (4): الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغير الدرجة العلمية
72	شكل (5): الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 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 . (الجمال والشاعر ، 2023).

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 وفعالية، 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 ينعقد على الكفايات التي يتمتع بها المورد البشري واستعداداته لتقديم أفضل ما يمتلكه من ملكات ومهارات ومعارف لمصلحة العمل.(عمرو والقاضي، 2023)

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 . (نجم، 2023).

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 البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي .

2.1 مشكلة الدراسة:

يعتبر البنك العربي الوطني من المؤسسات المالية الرائدة في المملكة العربية السعودية، وله دور مهم في تعزيز الاقتصاد المحلي من خلال تقديم خدمات مصرفية متقدمة. في محافظة بلجرشي، يواجه البنك مجموعة من التحديات المتعلقة بالمخاطر التشغيلية والمالية والتنظيمية. لذلك، يعتمد البنك على مجموعة من الممارسات لإدارة هذه المخاطر وتحقيق التميز المؤسسي.

ويواجه البنك العديد من المخاطر منها المخاطر التشغيلية والتي تتعلق بكفاءة العمليات، والإجراءات الأمنية، والتقنيات المستخدمة. على سبيل المثال، يمكن أن تؤدي الأعطال التقنية أو الاختراقات الأمنية إلى تعطيل الخدمات المصرفية، مما يؤثر سلباً على سمعة البنك وثقة العملاء ، ويمكن أن يتأثر البنك بالتقلبات الاقتصادية المحلية، مثل التغيرات في أسعار النفط أو التضخم، والتي قد تؤثر على قدرة العملاء على سداد القروض أو على السيولة المتاحة للبنك، كما تشمل المخاطر التنظيمية التغيرات في القوانين المالية، والضرائب، والسياسات النقدية. عدم الامتثال لهذه اللوائح يمكن أن يؤدي إلى غرامات وعقوبات، بالإضافة إلى التأثير السلبي على سمعة البنك.

وتعاني البنوك من العديد من المخاطر تشمل المخاطر التشغيلية والتي تنشأ عن فشل أو ضعف في العمليات الداخلية، الأنظمة، أو السياسات. على سبيل المثال، في عام 2012، واجه بنك "ناتويست"

البريطاني مشاكل كبيرة بسبب خطأ تقني في نظام الدفع، مما أدى إلى تعطيل الخدمات المصرفية لملايين العملاء لعدة أيام. (BBC News, 2012)، وتعرض بنك "بانكو سانتاندير" الإسباني في عام 2018 لعطل تقني أدى إلى تعطيل الخدمات المصرفية عبر الإنترنت لعدة ساعات، مما أثار استياء العملاء. هذه الأحداث تظهر كيف يمكن للأخطاء البشرية أو الأعطال التقنية أن تؤثر سلبًا على العمليات المصرفية وثقة العملاء (Reuters, 2018).

تشمل المخاطر المالية مخاطر الائتمان، السيولة، وأسعار الفائدة. على سبيل المثال، خلال الأزمة المالية العالمية في عام 2008، تعرضت العديد من البنوك الكبرى لمخاطر ائتمانية هائلة بسبب التخلف عن سداد القروض العقارية. أدى هذا إلى خسائر مالية كبيرة وانهيار بعض المؤسسات المالية، كما أن تقلبات أسعار الفائدة يمكن أن تؤثر بشكل كبير على ربحية البنوك. في عام 2016، تضررت البنوك الأوروبية بسبب أسعار الفائدة السلبية، مما أثر على هوامش الربح وإيرادات الفوائد. Financial Crisis Inquiry (Commission, 2011)، (Bloomberg, 2016).

وشكلت المخاطر الأمنية، وخاصة الهجمات السيبرانية تهديدًا كبيرًا للبنوك. في عام 2014، حيث تعرض بنك "جي بي مورغان تشيس" الأمريكي لاختراق أمني كبير أدى إلى تسريب بيانات حوالي 76 مليون عميل. هذا الاختراق لم يتسبب فقط في خسائر مالية للبنك، بل أثر أيضًا على سمعته وثقة العملاء. تشير هذه الحوادث إلى أهمية تأمين الأنظمة والمعلومات المصرفية ضد التهديدات الإلكترونية لحماية العملاء والحفاظ على الثقة في النظام المصرفي. (Reuters, 2014).

تعتبر إدارة المخاطر منهجية فعالة لتحقيق الاستقرار وتحسين الكفاءة في العمليات المصرفية، ومع ذلك، تتفاوت نتائج الدراسات المتعلقة بآثارها على الأداء المؤسسي. فقد بينت بعض الدراسات، مثل دراسة المعاينة والمخادمة (2023) ودراسة باقر وآخرون (2020)، أن إدارة المخاطر لها تأثير إيجابي كبير على الأداء المؤسسي. في المقابل، أشارت دراسات أخرى مثل دراسة الجمل والعيطان (2023) ودراسة زين والشاعر (2023) إلى أن التأثير قد يكون جزئيًا أو غير ملحوظ في بعض الحالات.

ركزت بعض الدراسات على مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وتأثيرها على الأداء المالي للبنوك، كما هو الحال في دراسة الجمل والعيطان (2023). في حين تناولت دراسات أخرى، مثل دراسة عمور

والقاضي (2023) ودراسة عبد الجبار والشاعر (2023)، العلاقة بين تطبيق إدارة المخاطر وأداء عناصر محددة مثل الأداء المالي والتشغيلي وأداء الموظفين.

كذلك، اهتمت بعض الدراسات بفحص العلاقة بين إدارة المخاطر والتميز المؤسسي بصفة عامة، مثل دراسة زين والشاعر (2023) التي استعرضت كيفية تأثير إدارة المخاطر على أداء شركات التأمين. وأيضاً، بحثت دراسات أخرى مثل باقر وآخرون (2020) والمعاينة والمخادمة (2023) في كيفية تأثير إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي من خلال جوانب وأبعاد متعددة.

بناءً على التباين الملحوظ في نتائج الدراسات المتعلقة بأثر ممارسات إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي، تبرز مشكلة هذه الدراسة في الفجوة المعرفية حول الكيفية التي تؤثر بها ممارسات إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي، وخاصة في السياق المصري السعودي. ففي حين أظهرت بعض الدراسات أن إدارة المخاطر تسهم بشكل إيجابي وكبير في تحسين الأداء المؤسسي، وجدت دراسات أخرى أن هذا التأثير قد يكون محدوداً أو غير واضح.

تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم أعمق ودقيق لكيفية تأثير ممارسات إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني بمحافظة بلجرشي. يهدف البحث إلى تحليل مدى فعالية هذه الممارسات في السياق المحلي للبنك، وكيفية تبنيها لتحسين الأداء المؤسسي. بالإضافة إلى ذلك، يسعى البحث إلى تحديد العوامل التي قد تؤثر على فعالية إدارة المخاطر في تعزيز التميز المؤسسي، والتحديات التي تواجهها في التطبيق العملي.

3.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في محاولة دمج الجوانب العلمية والعملية، وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق تأثير إيجابي ملموس على كل من مستوى البحث الأكاديمي ومستوى التطبيق العملي في مجال إدارة المخاطر والتميز المؤسسي، ويمكن استعراضها ذلك كالتالي:

الأهمية العلمية

- تسعى الدراسة إلى سد الفجوة الموجودة في الأدبيات المتعلقة بتأثير ممارسات إدارة المخاطر على التميز المؤسسي في السياق المصرفي، خاصة في المملكة العربية السعودية.
- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة المخاطر والتميز المؤسسي من خلال تقديم بيانات وتحليلات جديدة تتعلق بالبنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي.
- تقدم الدراسة نموذجًا تحليليًا جديدًا يمكن استخدامه في الدراسات المستقبلية لفحص تأثير ممارسات إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي، وهذا النموذج يمكن أن يكون أساسًا لفهم أكثر عمقًا للعلاقات المعقدة بين المتغيرات المختلفة في مجال إدارة المخاطر.

الأهمية العملية

- تقدم الدراسة توصيات عملية يمكن للبنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي تبنيها لتحسين ممارسات إدارة المخاطر، مما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز.
- توفر الدراسة معلومات وأدلة قيمة تساعد الإدارة العليا في البنك على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن استراتيجيات إدارة المخاطر، مما يعزز من فعالية هذه الاستراتيجيات.
- من خلال تحسين ممارسات إدارة المخاطر، يمكن للبنك تقليل الخسائر المحتملة وزيادة الكفاءة التشغيلية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي والاستدامة على المدى الطويل.
- يمكن أن تساعد التوصيات الناتجة عن الدراسة في زيادة ثقة العملاء والمستثمرين في البنك من خلال تحسين الشفافية والأمان في العمليات المصرفية.
- تساهم نتائج الدراسة في تطوير سياسات وإجراءات فعالة لإدارة المخاطر داخل البنك، مما يساعد في التعامل مع التحديات المستقبلية بفعالية أكبر.
- يمكن استخدام نتائج الدراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في البنك وتعزيز قدراتهم في مجال إدارة المخاطر، مما يساهم في تطوير الكفاءات البشرية وتحسين الأداء المؤسسي.

4.1 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تقديم فهم شامل لكيفية تأثير ممارسات إدارة المخاطر على التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني بمحافظة بلجرشي ، وتتفرع منها عدة أهداف فرعية كالتالي :

- تقييم العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر والتميز المؤسسي في البنك العربي الوطني بمحافظة بلجرشي.
- دراسة تأثير تحديد وتقييم المخاطر على التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني بمحافظة بلجرشي.
- فحص تأثير معالجة المخاطر على التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني بمحافظة بلجرشي.
- تقييم تأثير مراقبة المخاطر على التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني بمحافظة بلجرشي.
- تحديد العوامل التي تؤثر على فعالية ممارسات إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي.

- اقتراح استراتيجيات وتوصيات لتحسين ممارسات إدارة المخاطر بما يسهم في تعزيز التميز المؤسسي في البنك.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد وتقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر) على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- كيف يؤثر تحديد وتقييم المخاطر على التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني بمحافظة بلجرشي؟
- ما هو تأثير معالجة المخاطر على التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني بمحافظة بلجرشي؟
- كيف تؤثر مراقبة المخاطر على التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني بمحافظة بلجرشي؟
- ما هي العوامل التي تؤثر على فعالية ممارسات إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي؟
- ما هي الاستراتيجيات والتوصيات لتحسين ممارسات إدارة المخاطر وتعزيز التميز المؤسسي في البنك؟

6.1 فروض 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 البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي، يخرج من الفرضية الأولى عدد من الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لتحديد وتقييم المخاطر على التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لمعالجة المخاطر على التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لمراقبة المخاطر على التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي.

7.1 الدراسات السابقة:

1.7.1 الدراسات المتعلقة إدارة المخاطر

دراسة (المعايطة والمخادمة، 2023) بعنوان : أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في الأردن

هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها التحديد والتقييم والمعالجة، والمراقبة في دعم الميزة التنافسية للبنوك التجارية العاملة في الأردن ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهجي الوصفي والتحليلي، حيث تم بناء استبانة وتوزيعها على العاملين في قطاع البنوك التجارية العاملة في الأردن، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، حيث تم توزيع 144 استبانة واسترد منها 135 استبانة واستثنى منها 5 استبانات لعدم صلاحيتهم للتحليل؛ فكان عدد الاستبانات التي أجري عليها التحليل 130 استبانة ولغرض تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام العديد من الاختبارات الإحصائية التي تتلائم مع الدراسة من خلال برمجية (SPSS)، منها مقاييس الإحصاء الوصفي المتمثل بالانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، واختبار التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها عتبين وجود أثر وعلاقة تفسيرية قوية بين إدارة المخاطر التشغيلية بإبعادها التحديد والتقييم، والمعالجة، والمراقبة في دعم الميزة التنافسية للبنوك التجارية العاملة في الأردن وتبين أن متغير تحديد وتقييم إدارة المخاطر التشغيلية هو الأكثر تأثيراً في دعم الميزة التنافسية بينما الأقل تأثيراً هو متغير المعالجة إدارة المخاطر التشغيلية، كما وأظهرت النتائج لعدم وجود فروقات للمتغيرات الديموغرافية في إجابات العاملين في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

وأوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات، أهمها : ضرورة قيام الإدارة العليا ومجلس الادارة بوضع اجراءات والاستراتيجيات لتطوير المخاطر التشغيلية ووضع نظام ادارة المخاطر التشغيلية المرقبه شامله وفعالة من اجل تحديد وتقييم المخاطر المحتملة والحالية والسعي لتحسين إطار عمل ادارة المخاطر التشغيلية والتحديد السليم لتلك المخاطر ومراقبتها من اجل التخفيف منها وبتالي تحقيق ميزة تنافسية عالية

دراسة (باقر وأخرون، 2020) بعنوان : أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية وإدارة المخاطر البيئية على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال، من خلال الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة؛ وهم المهندسين والفنيين العاملين في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت من خلال استخدام تقنية العينة العشوائية البسيطة. بلغ عدد الاستبانات الموزعة إلكترونياً (220) استبانة، في حين بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (160) استبانة بواقع 72.72% من مجموع الاستبانات الموزعة. ومن أجل تحليل بيانات الدراسة تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل بال تكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، بالإضافة إلى استخدام برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في الثقافة المنظمة. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. كما تبين وجود أثر جزئي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة إدارة المشاريع الهندسية بدلالة أبعادها مجتمعة عبر الثقافة المنظمة كمتغير وسيط في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. في ضوء نتائج الدراسة الحالية، توصي الباحثة بجملة من التوصيات أهمها: إنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات والأدوات المستخدمة في المشروع وربطها مع إدارة ضبط الجودة لضمان الالتزام الدائم للمواصفات والمقاييس المتبعة. الحد من المخاطر المتعلقة بسلسلة التوريد عن طريق تمييز الأحداث والظروف غير المتوقعة وتقييمها وتخفيفها والرقابة عليها والاستعداد لتأثيرها السلبي على أي جزء من سلسلة التوريد أثناء أداء المشروع وذلك من خلال تطوير برامج لتعقب المخاطر وربطها مع البرامج الإلكترونية لإدارة المشاريع مثل برنامج Primavera ربط برنامج الدفعات KIMS المستخدم في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في ديوان المحاسبة والإدارة المالية لتجنب وقوع أي

عمليات غير دقيقة ولزيادة مستوى الرقابة الداخلية والخارجية. بناء قاعدة معلومات تضم معظم المخاطر التي تواجه المشاريع الهندسية وفي كافة مراحل حياة المشروع، وأهم متطلبات تنفيذ إدارة مخاطر المشاريع الهندسية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وكيفية معالجة المخاطر وتجنبها.

دراسة (الجمل العيطان، 2023) بعنوان : أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، تهدف الدراسة بشكل خاص إلى فهم كيفية تأثير المخاطر المالية، مثل مخاطر السيولة ومخاطر الائتمان ومخاطر رأس المال وتم قياس المخاطر من خلال (على الأداء المالي لهذه البنوك وتم قياس الأداء المالي من خلال العائد على الأصول العائد على حقوق الملكية، العائد على السهم)، تشمل الدراسة جميع البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، مع عينة تضم 12 بنكاً خلال الفترة من 2010 إلى 2022، تستخدم الدراسة نهجاً تحليلياً ووصفياً، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي أولاً؛ تظهر الدراسة وجود علاقة سلبية معنوية بين نسبة القروض غير العاملة وعائدات الأصول وكذلك عائدات السهم، ثانياً؛ فيما يتعلق بمعدل السيولة، تظهر النتائج أثر إيجابي معنوي بين معدل السيولة وكل من عائدات حقوق الملكية وعائدات السهم، ثالثاً؛ تحدد الدراسة أثر سلبى معنوي بين معدل رأس المال وعائدات الأصول، وعائدات حقوق الملكية، وعائدات السهم، بالإضافة إلى ذلك تشير النتائج إلى وجود أثر إيجابي معنوي بين نسبة حقوق الملكية إلى الديون وجميع المقاييس الثلاثة للأداء : عائدات الأصول، وعائدات حقوق الملكية، وعائدات السهم، أخيراً؛ تسلط الدراسة الضوء على وجود أثر إيجابي معنوي بين نسبة حقوق الملكية إلى الأصول على عائدات الأصول، استناداً إلى النتائج، تشير الدراسة إلى أهمية وضع سياسات تهدف إلى تقليل نسبة القروض غير العاملة. توصي الهيئات التنظيمية تشجيع البنوك على تحسين ممارسات إدارة المحافظ وتقليل انتشار القروض غير المؤدية.

دراسة (زين والشاعر، 2023) بعنوان : أثر التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات التأمين الأردنية

هدفت الدراسة الى بيان اثر التجديد الاستراتيجي بأبعاده (سياق التجديد الاستراتيجي ومحتوى التجديد الاستراتيجي، وعملية التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والإستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر في شركات التأمين الأردنية.

التحقيق اهداف الدراسة تم اعتماد أسلوب المعاينة في جمع البيانات، واستخدم العينة العشوائية الطبقية المناسبة، وتم توزيع استبانة الكترونية على مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع المديرين في الادارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية، والبالغ عددها (23) شركة ويعمل فيها (432) مديرا، وتم استرجاع (212) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي مثلت العينة النهائية للدراسة.

اشارت النتائج ان مستوى الاهمية النسبية للتجديد الاستراتيجي بأبعاده (سياق التجديد الاستراتيجي، ومحتوى التجديد الاستراتيجي، وعملية التجديد الاستراتيجي) ومستوى إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والإستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر جميعها جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود اثر ذو دلالة احصائية للتجديد الاستراتيجي في ادارة المخاطر، وان أكثر أبعاد التجديد الاستراتيجي تأثيرا في إدارة المخاطر هو محتوى التجديد الاستراتيجي.

وأوصت الباحثة باستمرارية اهتمام الادارات بشركات التأمين الأردنية بتبني مفهومي التجديد الإستراتيجي وإدارة المخاطر، من خلال تعزيز سعيها للتعاون مع الشركات.

دراسة (عمور والقاضي، 2023) بعنوان : أثر التحول الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية: الدور الوسيط للتدقيق الداخلي في البنوك التجارية...

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي للتعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية، الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية الأنشطة المتعلقة بالعملاء على الحد من المخاطر المؤسسية بوجود جودة التدقيق الداخلي كمتغير وسيط في البنوك التجارية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ويغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة مكونة (241) موظف وموظفة في أقسام المحاسبة والتدقيق وتكنولوجيا المعلومات في البنوك الأردنية، استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب تمكنها من

الإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها معتمد على برمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (25 وبرنامج (AMOS)، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج من أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتحويل الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية في البنوك التجارية الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتحويل الرقمي على جودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (150.05) الجودة التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر المؤسسية في البنوك التجارية الأردنية، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أبرزها ضرورة أن تهتم البنوك التجارية بدعم الخدمات الرقمية.

دراسة (عبد الجبار والشاعر، 2023) بعنوان : أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر في المؤسسة العامة الأردنية للغذاء والدواء

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر القدرات الديناميكية بأبعادها قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التكامل، وقدرة التنسيق، وقدرة إعادة التكوين في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) في المؤسسة العامة الأردنية للغذاء والدواء. تم استخدام استراتيجية دراسة الحالة واسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة الذي تكون من العاملين في الوظائف الإشرافية في جميع المستويات الإدارية في المؤسسة العامة الأردنية للغذاء والدواء والبالغ عددهم (163) عاملاً. حيث تم اعتماد الاستبانة الإلكترونية كأداة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة وتم استرجاع (146) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي مثلت العينة النهائية.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية بأبعادها في إدارة المخاطر في المؤسسة العامة الأردنية للغذاء والدواء، وأن كل بعد من أبعاد القدرات الديناميكية كان له أثراً معنوياً في إدارة المخاطر، كما أشارت النتائج إلى أن مستوى القدرات الديناميكية جاء مرتفعاً، حيث كان مرتفعاً لقدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التكوين، ومتوسطاً لقدرة التكامل وقدرة التنسيق، وأن مستوى إدارة المخاطر وجميع أبعادها جاءت بمستويات مرتفعة.

أوصت الدراسة بتعزيز المقارنات المعيارية مع المؤسسات الدولية والأقليمية التي تختص في مجال مماثل لعمل المؤسسة مما يساهم في تبادل المعرفة والاستفادة من خبراتهم في إدارة المخاطر، كما أوصت

بزيادة اهتمام الإدارة بقدرات التكامل والتنسيق وإدراك أهمية هذه القدرات وبذل جهد مستمر للعمل على تعزيزهما باستمرار وذلك من خلال تقديم الدعم وتوفير الموارد

دراسة (Bracci, Etal,2021) بعنوان :

Risk management in the public sector: a structured literature review

إدارة المخاطر في القطاع العام: مراجعة منهجية للأدبيات

هدفت الدراسة إلى فحص الفجوات المعرفية وتحديد المواضيع الناشئة لتوجيه أجناسات البحث المستقبلية في مجال إدارة المخاطر في القطاع العام. يأتي هذا البحث في ظل زيادة الاهتمام بإدارة المخاطر وأهمية تعزيز الأنظمة والإجراءات لضمان الأداء المؤسسي المستدام في القطاع العام.

اعتمدت الدراسة على مراجعة منهجية للأدبيات حيث تم تحليل 63 ورقة بحثية منشورة بين عامي 1990 و2018. شملت الأبعاد التحليلية للدراسة أنظمة الإدارة والتحكم في الأداء، تكامل أنظمة إدارة المخاطر، وتطوير الوحدات الأساسية لإدارة المخاطر.

أظهرت النتائج زيادة ملحوظة في الاهتمام بإدارة المخاطر في القطاع العام خلال الفترة المدروسة، ولكنها أكدت الحاجة إلى مزيد من الجهود لتوطيد المعرفة البحثية في هذا المجال. حددت الدراسة أربع مجالات رئيسية للتطوير المستقبلي: تحسين تكامل أنظمة إدارة المخاطر مع أنظمة الإدارة الأخرى، تطوير وحدات أساسية متخصصة لإدارة المخاطر، تعزيز الأداء المؤسسي من خلال أنظمة إدارة فعالة، واستغلال الإمكانيات الكاملة لإدارة المخاطر في القطاع العام.

تشير النتائج إلى أن هناك فجوات معرفية كبيرة تتطلب اهتمام الباحثين وصناع القرار لتعزيز فهم وإدارة المخاطر في القطاع العام. من خلال تحليل الفجوات وتحديد المواضيع الناشئة، تقدم الدراسة إطارًا يمكن أن يوجه الأبحاث المستقبلية ويسهم في تحسين إدارة المخاطر بشكل فعال.

دراسة (Santhiapillai, F. P., & Ratnayake, 2022) بعنوان :

Risk-based prioritization method for planning and allocation of resources in public sector.

طريقة تحديد الأولويات المستندة إلى المخاطر لتخطيط وتخصيص الموارد في القطاع العام

تسعى هذه الدراسة إلى تحسين كفاءة إدارة الموارد من خلال تحديد الأولويات بناءً على تحليل المخاطر المرتبطة بالاستراتيجيات والوظائف المختلفة في القطاع العام، و اعتمدت الدراسة على تقييم أهمية الاستراتيجية وال فشل الوظيفي في المؤسسات العامة كأبعاد أساسية لتحليل المخاطر. تم استخدام استراتيجيات البحث العملي لتطوير وتطبيق الطريقة الجديدة في إحدى مناطق الشرطة في النرويج. من خلال هذا التطبيق العملي، سعت الدراسة إلى تقديم نموذج يمكن تعميمه واستخدامه في مؤسسات أخرى لتحسين إدارة الموارد.

أظهرت النتائج أن الطريقة المطورة تساهم بشكل كبير في تحسين تخطيط وتخصيص الموارد. من خلال تحديد الأولويات استنادًا إلى المخاطر، تمكنت المؤسسات من توجيه الموارد نحو المجالات الأكثر أهمية واستراتيجية، مما أدى إلى تقليل المخاطر وتعزيز الأداء العام. أثبتت الطريقة الجديدة فعاليتها في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الفشل الوظيفي، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بتوسيع تطبيق الطريقة المستندة إلى المخاطر في مختلف القطاعات العامة. يمكن أن يساعد هذا التوسع في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر وتحقيق أداء أفضل على مستوى المؤسسات المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، توصي الدراسة بأن تتبنى المؤسسات سياسات وإجراءات تدعم تطبيق هذه المنهجية بشكل منهجي ومنظم، مما يضمن تحقيق فوائد طويلة الأمد وتحسين الأداء المؤسسي.

دراسة (Brueckner, Etal, 2024) بعنوان :

Tracking the implementation of a risk management process in a public sector.

تقييم تنفيذ عملية إدارة المخاطر في القطاع العام

الغرض الرئيسي من الدراسة هو استعراض التحديات المرتبطة بالحصول على نتائج قيمة من عمليات إدارة المخاطر في المنظمات العامة. تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على العوائق التي تعترض طريق تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل فعال وكيفية التغلب عليها لضمان استجابة أفضل للمخاطر المحتملة.

شملت الأبعاد التحليلية للدراسة دراسة الطرق المختلفة لمراقبة وتقييم المخاطر، وكيفية دمج هذه العمليات في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة. يركز البحث على أهمية وجود نظام متكامل لإدارة المخاطر يمكن أن يدعم التخطيط الاستراتيجي ويعزز قدرة المؤسسات على التعامل مع المخاطر بشكل استباقي.

اعتمدت الدراسة على تحليل البيانات الثانوية المستخلصة من تقارير سابقة حول تنفيذ عمليات إدارة المخاطر في القطاع العام. من خلال تحليل هذه البيانات، سعت الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة حول كيفية تحسين فعالية إدارة المخاطر وتعزيز التكامل بين هذه العمليات والتخطيط الاستراتيجي.

أظهرت النتائج أن هناك حاجة ماسة لتعزيز التكامل بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي لتحسين فعالية استجابة المؤسسات للمخاطر. بالإضافة إلى ذلك، أشارت النتائج إلى أن المؤسسات العامة غالبًا ما تواجه تحديات في تطوير مؤشرات قياس فعالة لإدارة المخاطر، وكذلك في تحسين عمليات الإبلاغ والتقييم الدوري للمخاطر.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بعدة إجراءات يمكن أن تسهم في تحسين إدارة المخاطر في القطاع العام. أولاً، توصي بتطوير مؤشرات قياس دقيقة وشاملة للمخاطر يمكن أن تساعد في تقييم فعالية الاستراتيجيات المتبعة. ثانياً، تشدد على أهمية تحسين عمليات الإبلاغ والتقييم الدوري للمخاطر لضمان استجابة سريعة وفعالة للمخاطر المحتملة. وأخيراً، تدعو الدراسة إلى تعزيز التكامل بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي لضمان أن تكون استراتيجيات إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من عمليات التخطيط المؤسسي.

الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي

دراسة (الاثرى، 2023) بعنوان : دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على
جامعة الكويت

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة بأبعادها : (تشخيص المعرفة، إنتاج المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) التميز في الأداء المؤسسي بجامعة الكويت، ومحاولة بيان دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة لمدى تأثير عمليات إدارة المعرفة والتي ترجع للعوامل الشخصية والتنظيمية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، العمر). وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية وفق النوع، ووجود فروق ذات دلالة معنوية وفق المؤهل العلمي كما تبين وجود فروق ذات دلالة معنوية وفق المستوى الوظيفي، مع وجود فروق بين المدير العام ومدير الإدارة لصالح المدير العام، وبين مدير الإدارة ورئيس القسم لصالح رئيس القسم، ولم يتضح فروق في المستويات الأخرى، وتوجد فروق ذات دلالة معنوية وفق الفئة العمرية، توجد فروق ذات دلالة معنوية وفق المؤهل العلمي، مع وجود فروق ذات دلالة معنوية وفق سنوات الخبرة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة معنوية وفق المستوى الوظيفي، حيث تبين وجود فروق بين المدير العام ومدير الإدارة لصالح المدير العام، وبين مدير الإدارة ورئيس القسم لصالح رئيس القسم، ولم يتضح فروق في المستويات الأخرى، كما تبين أنه توجد فروق ذات دلالة معنوية وفق الفئة العمرية، وتبين وجود فروق ذات دلالة معنوية وفق المؤهل العلمي وفروق ذات دلالة معنوية وفق سنوات الخبرة، وأخيرا تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي في جامعة الكويت.

دراسة (نجم، 2023) بعنوان : دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة استطلاعية
لعدد من العاملين في الأقسام التابعة للمديرية العامة للتربية في محافظة نينوى

هدف البحث إلى فهم واستكشاف الدور الذي يؤديه التفكير الاستراتيجي (ST) بأبعاده في تعزيز التميز المؤسسي (IE) من وجهة نظر العاملين في أقسام (النمرود، بعشيقه، الحمدانية)، التابعة لمديرية تربية نينوى. أثارت إشكالية البحث مجموعة من التساؤلات الهامة حول العلاقة التبادلية بين متغيرات البحث، مما أدى إلى بناء فرضيتان رئيستان واستنادا إلى هذه الفرضيات، تم تصميم أنموذج فرضي بحثي مفصل لتحقيق أهداف البحث. تم اختيار بعض من أقسام مديرية التربية في محافظة نينوى كحالة دراسية لهذا

البحث واختيرت عينة عشوائية تكونت من (٩٠) عاملاً من أصل (١٩٠) من العاملين في هذه الأقسام. وتم الاعتماد على منهج وصفي لتحليل البيانات المجمعة وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات. وتم معالجة البيانات باستخدام برنامج الإحصائيات (SPSS.V-26)، لغرض تحليل النتائج وتفسيرها بشكل دقيق. توصل البحث لمجموعة من النتائج الهامة. ومن أهمها، هناك علاقة ارتباط وتأثير موجبة ومعنوية بين ST و IE على المستويين (الكلي والجزئي) في أقسام (النمرود، بعشيق، الحمدانية) التي تعد جزءاً من المديرية العامة لتربية نينوى. أما أبرز مقترح ضرورة تطوير وتنفيذ البرامج التدريبية حول ST وكيفية تطبيق أبعاده. ويمكن أن تتضمن هذه البرامج دروساً حول ST وتعزيز فهم أفضل لهذا الجانب.

دراسة (Al-Dhaafri & Alosani, 2022)

Role of leadership, strategic planning and entrepreneurial organizational culture towards achieving organizational excellence: evidence from public sector using SEM

"دور القيادة والتخطيط الاستراتيجي وثقافة المؤسسة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي: دليل من القطاع العام باستخدام SEM"

تناولت الدراسة أهمية القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وثقافة المؤسسة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام، مستخدمة منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات المجمعة. هدفت الدراسة إلى استكشاف التأثير الجماعي لهذه العوامل على تحقيق التميز المؤسسي، مع التركيز على قطاع الشرطة في دبي.

جمعت البيانات الأولية من خلال استبيان موزع على موظفي شرطة دبي، حيث سعت الدراسة إلى فهم العلاقة بين القيادة والتخطيط الاستراتيجي وثقافة المؤسسة الريادية ومدى تأثيرها على التميز المؤسسي. استخدمت الدراسة منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات، مما أتاح فحص العلاقات بين المتغيرات وتحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة.

أظهرت النتائج دور التخطيط الاستراتيجي كوسيط كامل بين القيادة والتميز المؤسسي، مما يعني أن تأثير القيادة على التميز المؤسسي يتعزز من خلال التخطيط الاستراتيجي. كما أوضحت الدراسة أن

للقيادة تأثيرًا كبيرًا على التخطيط الاستراتيجي، مما يؤكد أهمية القيادة الفعالة في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي.

من خلال النتائج، توصي الدراسة بأن يولي المديرون وصانعو القرار اهتمامًا أكبر للقيادة الفعالة والتخطيط الاستراتيجي وثقافة المؤسسة الريادية كعناصر أساسية لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز. حيث أن هذه العوامل تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى التميز، وبالتالي يمكن للمؤسسات العامة تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أعلى.

دراسة (Al-Dhaafri & Alosani, 2022)

The intermediary role of organizational performance as a driver of total quality management and enterprise resource planning towards achieving organizational excellence: the moderating role of demographic factors

تتناول الدراسة الدور الوسيط للأداء التنظيمي كمحرك لإدارة الجودة الشاملة (TQM) وتخطيط موارد المؤسسات (ERP) نحو تحقيق التميز المؤسسي، مع التركيز على الدور المعدل للعوامل الديموغرافية. تهدف هذه الدراسة إلى فحص كيفية تفاعل إدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات مع الأداء التنظيمي للتأثير على التميز المؤسسي، مستندة إلى بيانات تم جمعها من 320 استبيانًا تمت تعبئتها من قبل موظفي شرطة دبي.

اعتمدت الدراسة على تصميم استبيان بحثي لتحقيق أهدافها، حيث تم تحليل البيانات باستخدام طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). أظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا ومهمًا لإدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات على الأداء التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، أكدت النتائج أن الأداء التنظيمي يلعب دورًا وسيطًا بين إدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات من جهة، والتميز المؤسسي من جهة أخرى. يشير ذلك إلى أن تحسين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، مما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي.

كما أوضحت الدراسة أن العوامل الديموغرافية، مثل العمر والجنس والخبرة العملية، قد تلعب دوراً معدلاً في هذه العلاقة. يمكن أن تؤثر هذه العوامل على كيفية استفادة الموظفين من ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات، وبالتالي تأثيرها على الأداء التنظيمي والتميز المؤسسي.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بأن تعتمد المؤسسات على ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات لتعزيز الأداء التنظيمي. يعتبر تحسين الأداء التنظيمي خطوة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي والبقاء في السوق التنافسية. توصي الدراسة أيضاً بأهمية مراعاة العوامل الديموغرافية عند تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات، لضمان تحقيق النتائج المرجوة بشكل فعال.

دراسة (Su, Etal,2023) بعنوان :

hoosing innovation alliance governance structure: The roles of performance feedback and top management team characteristics.

"المرونة التنظيمية بين الأصول الداخلية والمحركات الخارجية للمعرفة: دورها في تحقيق التميز المؤسسي"

تناولت الدراسة العلاقة بين المرونة التنظيمية واستخدام الأصول الداخلية والمحركات الخارجية للمعرفة لتحقيق التميز المؤسسي. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير المرونة التنظيمية على استخدام المعرفة والخبرات الداخلية واستغلال الابتكارات والتطورات التكنولوجية الخارجية لتحقيق التميز المؤسسي.

اعتمدت الدراسة على منهجية تحليل البيانات الكمية والنوعية، حيث جمعت البيانات من مجموعة من المؤسسات المختلفة. تم تحليل هذه البيانات باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية لتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة. ركزت الدراسة على كيفية استخدام المؤسسات للمرونة التنظيمية لتحسين أدائها وتحقيق التميز المؤسسي.

أظهرت النتائج أن المرونة التنظيمية تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز التميز المؤسسي. وذلك من خلال تحسين استخدام الأصول الداخلية مثل المعرفة والخبرات المتاحة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى استغلال المحركات الخارجية مثل الابتكارات والتطورات التكنولوجية. توضح الدراسة أن المؤسسات التي تتمتع بمرونة تنظيمية عالية تكون قادرة على التكيف بشكل أفضل مع التغيرات في البيئة الخارجية، مما يعزز قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بأن تركز المؤسسات على تطوير سياسات وإجراءات تعزز المرونة التنظيمية. يشمل ذلك الاستثمار في التدريب المستمر للموظفين لتحسين مهاراتهم وقدراتهم، وكذلك تحسين البنية التحتية التقنية لدعم الابتكار والتطور التكنولوجي. بالإضافة إلى ذلك، توصي الدراسة بتعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة، مما يشجع الموظفين على تبني الأفكار الجديدة والمساهمة في تحسين الأداء المؤسسي.

دراسة (Samanta, Etal,2024) بعنوان

Analysis of critical success factors for successful integration of lean six sigma and Industry 4.0 for organizational excellence.

العنوان: تحليل العوامل الحاسمة لنجاح دمج ستة سيجما المرنة والصناعة 4.0 لتحقيق التميز المؤسسي

تهدف الدراسة إلى استكشاف وتحليل العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح دمج منهجيات التحسين ستة سيجما المرنة مع مفاهيم الصناعة 4.0 لتحقيق أداء متميز ومستدام في المؤسسات. يأتي هذا البحث في إطار سعي المؤسسات إلى الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة والتحسين المستمر لتحقيق التميز المؤسسي.

اعتمدت الدراسة على إطار عمل من ثلاث مراحل لتحقيق أهدافها. في المرحلة الأولى، تم تحديد العوامل الحاسمة من خلال مراجعة الأدبيات الشاملة، والتأكد من صحتها من خلال ملاحظات الخبراء في

المجال. في المرحلة الثانية، استخدمت تقنية دلفي الغامضة لتصفية القائمة الأولية للعوامل وتحديد الأكثر أهمية منها. أما في المرحلة الثالثة، فتم إنشاء العلاقة بين السبب والنتيجة بين العوامل باستخدام تقنية ديمانتل الغامضة، مما أتاح فهمًا أعمق لتداخل وتأثير هذه العوامل.

أظهرت النتائج أن الالتزام من الإدارة العليا نحو دمج ستة سيجما المرنة والصناعة 4.0، والنهج المنهجي لتطبيق هذا الدمج، وثقافة المنظمة لتبني التغييرات، هي العوامل الأكثر أهمية تحت فئة الأسباب. توضح هذه العوامل أهمية الدور القيادي والتخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية في تسهيل عملية الدمج بنجاح. بالإضافة إلى ذلك، تحت فئة النتائج، تبين أن الجاهزية التنظيمية والتكيف والمرونة كانت العوامل الأكثر أهمية. يشير ذلك إلى ضرورة استعداد المؤسسات من حيث البنية التحتية والقدرة على التكيف مع التغييرات المستمرة لضمان تحقيق التميز المؤسسي.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بأن يولي المديرون والممارسون اهتمامًا خاصًا للعوامل الحاسمة المحددة لتطبيق دمج ستة سيجما المرنة والصناعة 4.0. يتضمن ذلك تعزيز الالتزام القيادي، تبني نهج منهجي، وتعزيز ثقافة الابتكار والتغيير داخل المنظمة. من خلال التركيز على هذه العوامل، يمكن للمؤسسات تحقيق أداء متميز والبقاء في مقدمة المنافسة في بيئة الأعمال المتغيرة.

8.1 تعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

تشير الدراسات السابقة إلى أهمية إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي والاستراتيجي للمنظمات المختلفة. على سبيل المثال، دراسة المعاينة والمخادمة (2023) أبرزت تأثير إدارة المخاطر التشغيلية على دعم الميزة التنافسية للبنوك التجارية في الأردن، موضحة أن التحديد والتقييم كان لهما التأثير الأكبر على الميزة التنافسية. وبالمثل، دراسة باقر وآخرون (2020) في الكويت أكدت على دور إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة في تحسين إدارة المشاريع الهندسية، خاصة من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية.

دراسة الجمل العيطان (2023) ركزت على أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية، مشيرة إلى العلاقة بين مخاطر السيولة والائتمان ورأس المال مع الأداء المالي. أما دراسة زين والشاعر (2023)، فقد تناولت أثر التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر بشركات التأمين الأردنية، مؤكدة على أهمية السياق والمحتوى والعملية في إدارة المخاطر.

دراسات عمور والقاضي (2023) وعبد الجبار والشاعر (2023) أظهرت الأثر الإيجابي للتحول الرقمي والقدرات الديناميكية على إدارة المخاطر في المؤسسات الأردنية، مما يعزز الأداء المؤسسي. كما تناولت دراسات أخرى مثل دراسة Bracci وآخرون (2021) أهمية إدارة المخاطر في القطاع العام، مشيرة إلى الفجوات المعرفية وضرورة تحسين تكامل الأنظمة.

دراسة Brueckner وآخرون (2024) ركزت على تحديات تنفيذ عمليات إدارة المخاطر في القطاع العام، مؤكدة على الحاجة لتحسين التكامل بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي. دراسة Santhiapillai وRatnayake (2022) استعرضت طريقة تحديد الأولويات المستندة إلى المخاطر لتخطيط وتخصيص الموارد في القطاع العام، مما يحسن من كفاءة إدارة الموارد.

9.1 الفجوة البحثية

بالرغم من الأبحاث الواسعة حول إدارة المخاطر وأثرها على الأداء المؤسسي، تظل هناك فجوة تتعلق بتأثير ممارسات إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي في السياق المصرفي داخل المملكة العربية السعودية، وخاصة في محافظة بلجرشي. لا توجد دراسات كافية تركز على دور إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني.

10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (تحديد وتقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر) على التميز المؤسسي في البنوك التجارية. يستند التحليل إلى

مجموعة من التعريفات النظرية التي توفر إطارًا لفهم الموضوعات والمفاهيم الرئيسية، ويمكن تصنيفها كالتالي:

- **تعريف إدارة المخاطر:** هي عملية منهجية لتحديد وتقييم ومعالجة ومراقبة المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة. تهدف إلى تقليل تأثير المخاطر السلبية إلى أدنى حد ممكن، وتحقيق التوازن بين المخاطر والفرص.
- **تحديد المخاطر:** عملية التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على عمليات المؤسسة. تشمل هذه المرحلة جمع المعلومات وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحديد المخاطر التي يمكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف.
- **تقييم المخاطر:** تحليل المخاطر المحددة لتحديد مدى تأثيرها واحتمالية حدوثها. تهدف هذه العملية إلى ترتيب أولويات المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة لإدارتها. تشمل أدوات التقييم تحليل الأثر، والتحليل الكمي والنوعي.
- **معالجة المخاطر:** تطوير وتنفيذ استراتيجيات للتعامل مع المخاطر المحددة. يمكن أن تشمل استراتيجيات المعالجة تقليل المخاطر، تجنبها، نقلها (مثل التأمين)، أو قبولها. الهدف هو تقليل تأثير المخاطر إلى مستوى مقبول.
- **مراقبة المخاطر:** عملية متابعة وتقييم فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر باستمرار لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية. تشمل هذه العملية جمع البيانات، تحليل الأداء، وإجراء التعديلات اللازمة على الاستراتيجيات.
- **تعريف التميز المؤسسي:** هو تحقيق أداء استثنائي ومستدام يتجاوز توقعات أصحاب المصلحة من خلال تحسين العمليات الداخلية، تبني أفضل الممارسات، وتعزيز الابتكار. يشمل التميز المؤسسي الجودة، الكفاءة، الابتكار، والقدرة على التكيف مع التغيرات.
- **إدارة المخاطر في البنوك التجارية:** تتضمن إدارة المخاطر تحديد وتقييم المخاطر المرتبطة بالعمليات المالية والتشغيلية والامتثال التنظيمي. على سبيل المثال، يمكن أن تتعرض البنوك لمخاطر الائتمان والسيولة والأخطاء التشغيلية التي قد تؤثر على استقرارها المالي. لذا، من الضروري أن تكون لدى البنوك استراتيجيات فعالة لتحديد وتقييم هذه المخاطر، ومعالجتها بشكل يضمن الحد من تأثيرها السلبي، ومراقبة فعالية هذه الاستراتيجيات باستمرار.
- **التميز المؤسسي في البنوك التجارية:** تحقيق التميز المؤسسي في البنوك التجارية يتطلب تحسين العمليات الداخلية، وتبني أفضل الممارسات، وتعزيز الابتكار. على سبيل المثال، يمكن للبنوك تحسين جودة خدماتها وزيادة كفاءتها التشغيلية من خلال تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين العملاء والمستثمرين، وتحقيق أداء مالي مستدام.

11.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج التحليلي والمنهج الوصفي، بهدف فحص واستكشاف جميع جوانب الموضوع المدروس. استند المنهج التحليلي إلى جمع وتحليل البيانات والمعلومات لوصف وتحليل المشكلة المعيّنة، بهدف الوصول إلى استنتاجات محددة استنادًا إلى الفرضيات الموضوعية. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام الأساليب الإحصائية، مثل استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، لتحويل البيانات من شكل نوعي إلى كمي لتسهيل التحليل الإحصائي.

أما المنهج الوصفي، فقد استند إلى جمع البيانات والمعلومات التي توفر وصفًا دقيقًا للمشكلة أو الظاهرة المدروسة. وقد تم اعتماد منهج دراسة الحالة بواسطة إجراء استبيانات وتحليلها بعناية، بهدف استخلاص توصيات وافرة تساهم في فهم أعمق للموضوع.

12.1 مصادر جمع 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 بهدف التعرف على أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي.

13.1 أدوات الدراسة :

تعريف أداة البحث بأنها الوسيلة التي يتم من خلالها جمع البيانات للإجابة عن تساؤلات البحث صحيح تمامًا. والاستبانة هي نوع معين من هذه الأدوات، وتُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث." وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول (المتغيرات الديمغرافية):

يتضمن معلومات عن خصائص الأفراد المشمولين في الدراسة مثل النوع (ذكر/أنثى)، العمر، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي أو الوظيفة التي يشغلونها. هذه المتغيرات تساعد في تحليل النتائج بناءً على خصائص العينة المدروسة.

القسم الثاني (متغيرات الدراسة المستقل والتابع):

يتضمن فقرات وأبعاد تقيس المتغيرات التي يدرسها البحث، وتتمثل في المتغير المستقل (المتغير المفسر أو المؤثر) والمتغير التابع (المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل). يتم تصميم هذا القسم بدقة لضمان أنه يغطي كافة جوانب المتغيرات المهمة للبحث ويساهم في تحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى الاستنتاجات المناسبة.

باستخدام هذه الاستبانة، يمكن للباحثين جمع البيانات اللازمة لتحليلها واستنتاج العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات المختلفة في دراستهم.

14.1 حدود الدراسة :

- حدود موضوعية : تركز الدراسة على تحليل تأثير ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (تحديد وتقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر) على التميز المؤسسي .
- حدود مكانية: تقتصر هذه الدراسة على البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي، المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية : يتم إجراء الدراسة خلال عام 2024.
- حدود بشرية : تستند الدراسة إلى عينة محددة من العاملين في البنك العربي الوطني بمحافظة بلجرشي .

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المخاطر

1.1.2 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، 2012).

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.

2.1.2 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، 2017).

وكما أشار إليها Ayers and Hutchms (2019: 16) 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 2019) 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 (2020:193) 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 (2012: 26) 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 بلغماني وبلعدي (2020) 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 (46, 2017 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 لمواجهتها ومحاولة تجنبها والسيطرة عليها (محمد وسعيد، 2020).

ينظر عيسى (2010: 84) 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 (2020: 5) 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 والعلميات 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، 2017).

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، 2020).

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.

3.1.2 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 (القيسى، 2019):

- 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 (خضريوسف، 2018):
- 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.

4.1.2 أهداف إدارة المخاطر

وفقاً لـ (العزاوي، 2016) 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:

1. تحديد رؤية إدارة المخاطر: يجب على المنظمة تحديد رؤيتها الخاصة بإدارة المخاطر وطريقة تطبيق أنشطتها المخاطر. ويجب أن تحدد هذه الرؤية درجة المخاطر وأنواعها وأهميتها بالنسبة للمنظمة.
2. اكتشاف وتحديد المخاطر: يتطلب ذلك البحث والتحليل المستمر للمخاطر الجديدة وتحديدها. ويجب أن توضح المخاطر التي يتم تحديدها الأهمية الكاملة لها، بالإضافة إلى تحديد الموارد والوقت الكافي لتنفيذ إجراءات إدارة المخاطر.
3. 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 ويرى التخطيط للاستجابة للمخاطر.
4. إجراء التحليل الكمي للمخاطر: يتطلب ذلك تحديد قائمة المخاطر بأهداف الأنشطة وأولوياتها وترتيب المخاطر كمياً لتسهيل عملية قياسها واستنتاجها.
5. 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.

5.1.2 تحديد أنواع المخاطر

يشير كاظم و نصيف (2019) 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:

1. مخاطر جسدية: وتتعلق هذه المخاطر بالأضرار الصحية التي يمكن أن تسببها منتجات المنظمة للمستخدمين، سواء كان ذلك نتيجة استخدام خاطئ أو عيوب في التصنيع.
2. 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.
3. مخاطر وظيفية: وتشمل هذه المخاطر فشل المنتج في أداء وظائفه الأساسية أو تقليل كفاءته، مما يؤثر سلباً على العمل والأداء.
4. مخاطر اجتماعية: وتتعلق هذه المخاطر برأي المجتمع حول المنتج وقرارات الشراء، حيث يمكن أن يتأثر الإقبال على المنتج بثقافة واحتياجات المجتمع.
5. 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, 2019, 59) 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 وفقاً 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 لدراسة (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.

6.1.2 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، 2017)

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

7.1.2 أبعاد إدارة المخاطر

يتفق (Hopkin, 2017) 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, 2019).

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, 2016) 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 والآخر الذي يطلق عليه هيكل السمكة لتحديد المخاطر، ثم يتم تحليل المخاطر قبل تقييم أدائها.

يضيف (Addo et al. 2020) 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، 2020)

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 201991).

➤ 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، 2018، 25-26) 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., 2015)

يرى المغربي (2020، 197) 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 أثار سلبية يعتقد (Gebert 2015,44) 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 2020) إن التحكم أو السيطرة على المخاطر يكون من خلال قرارين، 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. 2019) 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 الى 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 (2020) 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 تقسم مجالات المراقبة بناء على هدف العملية، اذ تصبح العملية أكثر معيارية لمستويات المخاطرة

8.1.2 أدوار إدارة المخاطر

هناك العديد من الأدوار التي تقوم بها إدارة المخاطر كما يشير إليها عيسى (2010) 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.

9.1.2 أنواع المخاطر

يشير المجالي (2020) 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.

10.1.2 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 لمواجهة 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

1.2.2 تمهيد:

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.

2.2.2. 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 ، 2016) 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، 2016) 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 (50) 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 ، 2020)

ونظر جون سي وماكس ويل إلى التميز بأنه ينبغ من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة التميز المؤسسي هو قدرته 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 ، 2018)

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 ، 2019)

3.2.2 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 (2014) (الشهراني (2017) (المولى، 2019) (بركة، 2020)

👉 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.

4.2.2 خصائص التميز المؤسسي

تتمتع المنظمات التي تحقق تميزاً ومنها البنوك بمجموعة من الخصائص المهمة : (الحارثي، 2019)

، (Faraj & Shda 2018) وهي :

- [1] 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 سياساتها الحالية لمواجهة العقبات والتحديات مهما اختلفت درجة صعوبتها.

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

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

[4] 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.

[5] 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.

5.2.2 متطلبات تحقيق التميز المؤسسي

هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية للتميز المؤسسي لتحقيق التميز المستدام، وفيما يلي شرح توضيحي لتلك المتطلبات (هلوسة 2018) :

(1) 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.

(2) 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 فصوت العميل يكون حاسماً في تصميم العمليات، أو عرض الخدمات التي تؤثر على السلام.

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

4) 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.

5) 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.

6) 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.

7) 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 .

6.2.2 منهجية التميز المؤسسي

تتصف منهجية التميز بالسمات الرئيسية التالية (حوطى ودروم، 2020) :

- 1- 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.

2- تندجم 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".

3- 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.

4- 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 ، 2019)

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، 2018)

7.2.2 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، 2017).

1.7.2.2 النموذج الياباني لإدارة التميز نموذج ديمنج

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

1- سياسة المنظمة وتحقيقها للجودة الشاملة.

2- التنظيم والإدارة.

3- تجميع وتحليل المعلومات الخاصة بالجودة..

4- تنمية الموارد البشرية.

5- تأكيد الجودة.

6- الصيانة والتحكم، وأنشطة التحكم.

7- النتائج.

8- 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 الخطط 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 والأمر 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، 2020).

2.7.2.2 نموذج الجودة الأمريكي

المبادئ والقيم التي قام عليها النموذج:

1. القيادة ذات الرؤية.
2. التميز الموجه نحو الزبون.
3. التعلم الشخصي والمؤسسي.
4. تثمين العاملين والشركاء
5. التركيز على المستقبل.
6. الإدارة لأجل الإبداع.
7. الإدارة بالحقائق.
8. المسؤولية المجتمعية.
9. 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)

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

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

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

6- 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.

3.7.2.2 النموذج الأوروبي لإدارة التميز:

يعتبر نموذج التميز الخاص بالبنوك الأوروبية لإدارة الجودة بمثابة إطار عمل غير توصيفي مبني على سبعة معايير، موضحة دور التعلم والإبتكار 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، 2018)

1- 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، 2016)

2- 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 .

3- 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 بالإعثناء 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، 2019)

4- 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، 2019)

5- 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 لتعظيم القيمة لصالح جميع المعنيين بالبنوك، تطوير المنتجات والخدمات لتحقيق القيمة المثلى للمتعاملين، وترويج المنتجات والخدمات وتسويقها بشكل فاعل، وإنتاج وتقديم وإدارة المنتجات والخدمات إدارة وتعزيز علاقات المتعاملين.

6- 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،
(2019)

7- 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، 2014)

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، 2019)

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

1.3 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.

2.3 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.

3.3 طرق جمع البيانات

1. 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.
2. 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.

4.3. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي وقد تم استخدام اسلوب الحصر الشامل في توزيع الاستبانة واتمام الدراسة ووزعت الاستبانة على الموظفين الكترونيا عبر نماذج جوجل الصناعة الاستبانة وكانت نسبة الاسترداد 179 من 198 أي ما يعادل 90.4%.

5.3. أداة الدراسة

تم إعداد الاستبانة حول أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي وقام الباحث باتباع التالي:

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

2. تحديد المجالات الأساسية التي تناولتها الدراسة.

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

4. 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 4 أبعاد:

لـ البعد الأول التعرف على المخاطر، وتتكون من (6) فقرات.

لـ البعد الثاني / تحليل المخاطر، وتتكون من (5) فقرات.

لـ البعد الثالث / تقييم المخاطر، وتتكون من (4) فقرات.

لـ البعد الرابع سياسات علاج المخاطر، وتتكون من (5) فقرات

لـ البعد الخامس المراقبة والمتابعة، وتتكون من (7) فقرات.

☞ القسم الثالث: وهو عبارة عن محور التميز المؤسسي ويتكون من 9 أبعاد:

- لـ البعد الأول / القيادة، ويتكون من (5) فقرات.
- لـ البعد الثاني الاستراتيجيات والسياسات، ويتكون من (5) فقرات.
- لـ البعد الثالث الموارد البشرية، ويتكون من (5) فقرات.
- لـ البعد الرابع الموارد والشراكات، ويتكون من (6) فقرات.
- لـ البعد الخامس العمليات، ويتكون من (5) فقرات.
- لـ البعد السادس / المستفيدين، ويتكون من (5) فقرات.
- لـ البعد السابع رضا الموظفين، ويتكون من (5) فقرات.
- لـ البعد الثامن / خدمة المجتمع، ويتكون من (5) فقرات.
- لـ البعد التاسع نتائج الأداء الرئيسية، ويتكون من (5) فقرات.

6.3. صدق الاستبانة Validity

1.6.3 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 (40) 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 (1) صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول: التعرف على المخاطر

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1	تمتلك إدارة البنك دراية والمأم بإدارة المخاطر	0,0915	0,001
2	لدى إدارة البنك القدرة على التعرف على أنواع المخاطر التي تواجهها	00,92	0,001

3	تهتم إدارة البنك بدراسة وجمع المعلومات الهامة التي تدل على وقوع المخاطر	0,928	0,001
4	يستعين البنك بالخبراء للتعرف على المخاطر المحتمل وقوعها في بيئة عمل البنك	0,883	0,001
5	لدى إدارة البنك إمكانية التنبؤ بالمخاطر التي قد تواجه البنك	9,913	0,001
6	يستفيد البنك من خبراتها السابقة في إدارة المخاطر	0,906	0,001

يبين جدول رقم (1) معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الأول التعرف على المخاطر والمعدل الكلي للبعد الأول، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

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

جدول (2) : صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني: تحليل المخاطر

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1	يتم العمل على تصنيف المخاطر حسب مصدرها داخلياً وخارجياً	0,922	0,001
2	يتم تصنيف المخاطر حسب انواعها مثل مخاطر اكاديمية - سياسية اخلاقية - قيادية - غير ذلك	0,922	0,001
3	تدرس إدارة التحديات التي تواجهها في إدارة المخاطر	0,945	0,001
4	يتم تنويع الاساليب في تحليل إدارة المخاطر	0,941	0,001
5	تستفيد إدارة البنك من الخبرات الموجودة والخارجية في عملية تحليل المخاطر	0,929	0,001

يبين جدول رقم (2) معاملات الارتباط بين كل فقرات للبعد الثاني تحليل المخاطر والمعدل الكلي للبعد الثاني، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

- نتائج صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث في إدارة المخاطر: تقييم المخاطر
- جدول رقم (3) صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث: تقييم المخاطر

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1	يتم ترتيب المخطر حسب أكثر الاوليات للبنك	0,925	0,001
2	يتم التنبؤ بمدى احتمالية حدوث المخاطر	0,949	0,001
3	يتم تقييم المخاطر حسب احتمال الحدوث و التأثير المتوقع علي البنك	0,960	0,001
4	يتم الاستعانة بالخبرات الداخلية و الخارجية في تقييم المخاطر	0,924	0,001

يبين جدول رقم (3) معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثالث تقييم المخاطر والمعدل الكلي للبعد الثالث، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

- نتائج صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع في إدارة المخاطر: سياسات علاج المخاطر
- جدول رقم (4) صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع سياسات علاج المخاطر

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1	يتبنى البنك استراتيجية واضحة للتعامل مع المخاطر	0,955	0,001
2	يدرس البنك انسب البدائل الممكنة وأفضلها في مواجهه المخاطر وتقوم باختيار افضل تلك المخاطر	0,953	0,001
3	يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهه المخاطر	0,932	0,001

4	توجد خطة محكمة وفعالة لمواجهة جميع المخاطر المتوقعة	0,942	0,001
5	هناك تعاون بين ادارة المخاطر في مواجهه المخاطر	0,944	0,001

يبين جدول رقم (4) معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الرابع سياسات علاج المخاطر والمعدل الكلي للبعد الرابع، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

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

جدول رقم (5) صدق الاتساق الداخلي للبعد الخامس: المراقبة والمتابعة

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1	يتم التأكد من أن الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها	0,934	0,001
2	يتم الاحتفاظ بالمخاطر التي تتعرض لها البنك في قاعدة بيانات ويتم تحديثها بشكل دوري	0,928	0,001
3	تقوم إدارة البنك بعمل مراجعة شاملة لعملية إدارة المخاطر	0,957	0,001
4	يتم تحديد الدروس المستفادة من إدارة المخاطر مستقبلاً	0,939	0,001
5	يتم تطوير قدرات البنك في إدارة المخاطر	0,947	0,001
6	يتم عمل جلسات تقييم دورية لعملية إدارة المخاطر في البنك	0,924	0,001
7	يقدم البنك الحوافز المناسبة للقائمين على إدارة المخاطر لتحفيزهم لمستوى اداء افضل	0,892	0,001

يبين جدول رقم (5) معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الخامس المراقبة والمتابعة والمعدل الكلي للبعد الخامس، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

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

جدول رقم (6) صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول: القيادة

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1	يتم اختيار القيادة في البنك وفق معيار واضح	0,900	0,001
2	تضع القيادة الرؤية والرسالة والأهداف للبنوك	0,892	0,001
3	تعتبر القيادة الجامعية قدوة لكل الموظفين العاملين بالبنك	0,911	0,001
4	تحرص القيادة على العمل مع مؤسسات المجتمع المحلي كالوزارات والبلديات والشركات	0,886	0,001
5	تقدر القيادة الجامعية اسهامات الموظفين وإبداعاتهم وتعمل على تطويرها وتحفيزها	0,872	0,001

يبين جدول رقم (6) معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الأول القيادة والمعدل الكلي للبعد الأول، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

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

جدول رقم (7) صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني: الاستراتيجيات والسياسات

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1	يتم وضع استراتيجية للبنك واضحة ومكتوبة ومنشورة	0,876	0,001
2	يتبنى البنك التخطيط الاستراتيجي بناءً على منظومة متكاملة منطلقة من تقنيات وأنظمة معلوماتية دقيقة	0,972	0,001
3	يعتمد البنك على وصف وظيفي واضح للمسئوليات والواجبات	0,895	0,001
4	يراعي البنك أصحاب المصلحة عند وضع الخطط المرسومة والأهداف	0,878	0,001

5	يقوم البنك بتطوير وتقييم أهدافها باستمرار	0,940	0,001
---	---	-------	-------

يبين جدول رقم (7) معاملات الارتباط بين البعد الثاني: الاستراتيجيات والسياسات والمعدل الكلي للبعد الثاني، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

- نتائج صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث في التميز المؤسسي: الموارد البشرية
- جدول رقم (8): صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث: الموارد البشرية

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1	يكون التخطيط للموارد البشرية متوافقا مع استراتيجية البنك	0,899	0,001
2	يقيس البنك مستوى رضا الموظفين باستمرار	0,855	0,001
3	يحرص البنك على توفير بيئة عمل صحية وسليمة للعمل	0,931	0,001
4	يحرص البنك على تكافؤ الفرص بين العاملين في مجالات التوظيف وتطوير قدرات الموظفين	0,929	0,001
5	يدعم البنك نظام الحوافز والمكافآت لدعم وتطوير جهود الموظفين في الإبداع والتميز	0,883	0,001

يبين جدول رقم (8) معاملات الارتباط بين البعد الثالث : الموارد البشرية والمعدل الكلي للبعد الثالث، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)

- نتائج صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع في التميز المؤسسي: الموارد والشرائط

جدول رقم (9) صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع: الموارد والشراكات

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1	يتم تحديد الداعمين ومقدمي الخدمة للبنك وتعمل على تعزيز العلاقة معهم	0,884	0,001
2	تواصل البنك بشكل ايجابي مع المؤسسات التعليمية الأخرى	0,914	0,001
3	تكفي الموارد المالية المتاحة للبنك بتغطية نفقاتها السنوية	0,769	0,001
4	لدى البنك نظام لإدارة الأصول والمباني فيها	0,880	0,001
5	يدمج البنك التكنولوجيا في العملية التعليمية كالمختبرات	0,890	0,001
6	يقدم البنك الخدمات الإلكترونية لأصحاب المصلحة	0,862	

يبين جدول رقم (9) معاملات الارتباط بين البعد الرابع: الموارد والشراكات والمعدل الكلي للبعد الرابع، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

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

جدول رقم (10) صدق الاتساق الداخلي للبعد الخامس: العمليات

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1	تنصف العمليات الرئيسية داخل البنك بالوضوح للجميع وتوجد هذه العمليات مكتوبة	0,905	0,001
2	يلتزم العاملون بالبنك بالإجراءات المتبعة وفق النظام	0,937	0,001
3	يحرص البنك على التغذية الراجعة من بعض الفئات المستهدفة في تطوير العمليات والاجراءات بالبنك	0,936	0,001
4	تمتاز الصلاحيات والمسئوليات داخل البنك بالوضوح وذلك في سبيل انجاز العمليات	0,942	0,001

5	يعمل البنك على تقييم وتطوير العمليات داخلها بما يتناسب مع البيئة المحيطة	0,931	0,001
---	--	-------	-------

يبين جدول رقم (10) معاملات الارتباط بين البعد الخامس : العمليات والمعدل الكلي للبعد الخامس، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

■ نتائج صدق الاتساق الداخلي للبعد السادس في التميز المؤسسي المستفيدين

جدول رقم (11) صدق الاتساق الداخلي للبعد السادس: المستفيدين

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1	يسعى البنك إلى أعلى مراتب التميز بما يضمن مخرجات منافسة في سبيل خدمة المستفيدين	0,877	0,001
2	يحرص البنك على قياس رضا المستهدفين	0,959	0,001
3	توجد اجراءات واضحة لقياس رضا المستفيدين	0,955	0,001
4	يرصد البنك الشكاوى والمشاكل التي تواجه المستفيدين وتوثقها وتعمل على حلها	0,953	0,001
5	يقوم البنك بوضع أهداف لتحقيق رضا المستفيدين	0,937	0,001

يبين جدول رقم (11) معاملات الارتباط بين البعد السادس : المستفيدين والمعدل الكلي للبعد السادس، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

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

جدول رقم (12) صدق الاتساق الداخلي للبعد السابع: رضا العاملين

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1	يتوفر لدى البنك مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين على صعيد التطور الوظيفي والتمكين وغيرها	0,950	0,001
2	يتوفر لدى البنك مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن الفرص للتعليم والتحصيل العلمي	0,966	0,001
3	يتوفر لدى البنك مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين على صعيد آلية التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة	0,965	0,001
4	يتوفر لدى البنك مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن طريقة اداء إدارة البنك	0,959	0,001
5	توفر لدى البنك مؤشرات تساعد على فهم أسباب التغيب المستمر والمرض والغياب لدى العاملين	0,911	0,001

بين جدول رقم (12) معاملات الارتباط بين البعد السابع: رضا العاملين والمعدل الكلي للبعد السابع، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

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

جدول رقم (13) صدق الاتساق الداخلي للبعد الثامن: خدمة المجتمع

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1	يحرص البنك على تحقيق التنمية المستدامة	0,897	0,001
2	تم جمع المعلومات الخاصة بدراسة أثر دور البنك في المجتمع	0,956	0,001
3	يقوم البنك بدراسة وقياس الرأي العام اتجاه خدماتها بواسطة عدة أدوات كالاستبيان	0,925	0,001

4	تتوفر مؤشرات لقياس مدى مساهمة البنك في خدمة المجتمع المحلي	0,957	0,001
5	يستفيد البنك من نتائج الدراسات الخاصة بتحديد أثر البنك في المجتمع المحلي لتطوير دورها في خدمة المجتمع	0,945	0,001

يبين جدول رقم (13) معاملات الارتباط بين البعد الثامن: خدمة المجتمع والمعدل الكلي للبعد الثامن، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

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

جدول رقم (14) صدق الاتساق الداخلي للبعد التاسع : نتائج الأداء الرئيسية

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1	يملك البنك مؤشرات قياس الأداء للتعرف على نقاط القوة والضعف لديها	0,943	0,001
2	تتوفر مؤشرات قياس مدى استهلاك الموارد لترشيدها	0,956	0,001
3	لدى البنك مؤشرات لمراقبة الانتاجية لدى البنك	0,959	0,001
4	يوجد لدى البنك مؤشرات لقياس الدورة الزمنية لتقديم الخدمة في البنك	0,9665	0,001
5	تتوفر مؤشرات لقياس مدى سهولة الحصول على المعرفة واستخدامها على النحو الأنسب	0,951	0,001

يبين جدول رقم (14) معاملات الارتباط بين البعد التاسع: نتائج الأداء الرئيسية والمعدل الكلي للبعد التاسع، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

2.6.3 صدق الاتساق البنائي: Structural Validity

يعتبر الصديق البنائي أحد مقاييس صديق 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 الصديق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة .

■ نتائج صديق الاتساق البنائي للمحور الأول: إدارة المخاطر

جدول رقم (15) صديق الاتساق البنائي لجميع أبعاد المحور الأول: إدارة المخاطر

م	الابعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
1	البعد الاول-التعرف علي المخاطر	6	0,945	0,001
2	البعد الثاني-تحليل المخاطر	5	0,952	0,001
3	البعد الثالث-تقييم المخاطر	4	0,963	0,001
4	البعد الرابع – سياسات علاج المخاطر	5	0,951	0,001
5	البعد الخامس-المراقبة والمتابعة	7	0,962	0,001

بين جدول رقم (15) 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 (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

■ نتائج صديق الاتساق البنائي للمحور الثاني: التميز المؤسسي

جدول رقم (16) صديق الاتساق البنائي للمحور الثاني: التميز المؤسسي

م	الابعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
1	البعد الاول-القيادة	5	0,921	0,001
2	البعد الثاني-الاستراتيجيات و السياسات	5	0,902	0,001
3	البعد الثالث-الموارد البشرية	5	0,930	0,001

4	البعد الرابع – الموارد والشركات	6	0,908	0,001
5	البعد الخامس-العمليات	5	0,936	0,001
6	البعد السادس-المستفيدين	5	0,937	0,001
7	البعد السابع-رضا العاملين	5	0,913	0,001
8	البعد الثامن-خدمة المجتمع	5	0,928	0,001
9	البعد التاسع-نتائج الاداء	5	0,922	0,001
الرئيسية				

يبين جدول رقم (16) 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 (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)

7.3. 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.

1. 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 (4.18) 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 (0.964-0.913) في إدارة المخاطر وتراوح معامل الارتباط في التميز المؤسسي بين (0.880-0.938) وهذا يعني بأن القيم مرتفعة ودالة إحصائياً.

2. 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 (0.974-0.955) وهي عالية تراوحت قيمة معامل ألفا في التميز المؤسسي بين (0.974-0.932)، ومعامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة في إدارة المخاطر هي (0.990) وفي التميز المؤسسي هي (0.990) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول رقم (17) يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) وكرونباخ ألفا

م	المجالات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	سبيرمان براون
1	ادارة المخاطر	27	0,0990	0,960
1.1	البعد الاول-التعرف علي المخاطر	6	0,958	0,930
2.1	البعد الثاني-تحليل المخاطر	5	0,962	0,913
3.1	البعد الثالث-تقييم المخاطر	4	0,955	0,964
4.1	البعد الرابع – سياسات علاج المخاطر	5	0,970	0,925
5.1	البعد الخامس-المراقبة والمتابعة	7	0,974	0,947
2	التميز المؤسسي	46	0,990	0,950
1.2	البعد الاول-القيادة	5	9,936	0,880

2.2	البعد الثاني-الاستراتيجيات و السياسات	5	0,944	0,902
3.2	البعد الثالث-الموارد البشرية	5	0,940	0,893
4.2	البعد الرابع – الموارد والشركات	6	0,932	0,926
5.2	البعد الخامس-العمليات	5	0,960	0,914
6.2	البعد السادس-المستفيدين	5	0,965	0,926
7.2	البعد السابع-رضا العاملين	5	0,973	0,925
8.2	البعد الثامن-خدمة المجتمع	5	0,964	0,929
9.2	البعد التاسع-نتائج الاداء الرئيسية	5	0,974	0,938

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.

8.3 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 كولموجروف - 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 (18).

جدول رقم (18) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي القيمة Sample Kolmogorov-Smimov-1

م	المجالات	عدد الفقرات	قيمة z	القيمة الاحتمالية
1	ادارة المخاطر	27	0,097	0,091
1.1	البعد الاول-التعرف علي المخاطر	6	0,100	0,092
2.1	البعد الثاني-تحليل المخاطر	5	0,118	0,119
3.1	البعد الثالث-تقييم المخاطر	4	0,108	0,098
4.1	البعد الرابع – سياسات علاج المخاطر	5	0,098	0,218
5.1	البعد الخامس-المراقبة والمتابعة	7	0,097	0,83
2	التميز المؤسسي	46	0,106	0,116
1.2	البعد الاول-القيادة	5	0,135	0,107
2.2	البعد الثاني-الاستراتيجيات و السياسات	5	0,099	0,111
3.2	البعد الثالث-الموارد البشرية	5	0,125	0,200
4.2	البعد الرابع – الموارد والشركات	6	0,120	0,200
5.2	البعد الخامس-العمليات	5	0,131	0,200
6.2	البعد السادس-المستفيدين	5	0,117	0,200
7.2	البعد السابع-رضا العاملين	5	0,092	0,112
8.2	البعد الثامن-خدمة المجتمع	5	0,118	0,192
9.2	البعد التاسع-نتائج الاداء الرئيسية	5	0,098	0,111

يوضح الجدول رقم (18) نتائج الاختبار، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل المحاور أكبر من 0.05 ،

وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

9.3 الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها :

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies and Percentages) لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وطريقة التجزئة النصفية، الفحص ثبات فقرات الاستبانة.
4. 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.
5. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة وهي 6 وهل زادت عنها أم قلت ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
6. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
7. اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) - One Way of Variance Analysis لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
8. 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

1.4. مقدمة

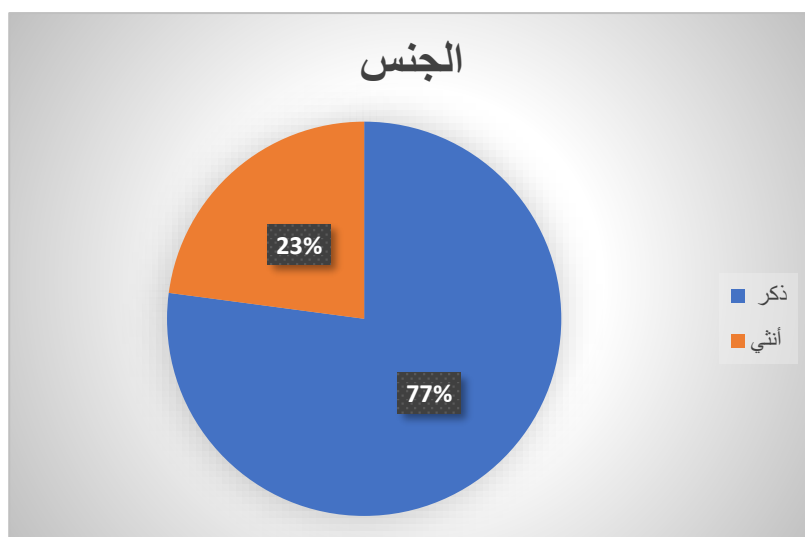
يتضمن هذا الفصل سرداً لتحليل البيانات اختباراً لفرضيات الدراسة عن طريق الإجابة على أسئلة الدراسة واستعراض أهم نتائج الاستبانة التي تم الوصول لها من خلال التحليل الفقرات الاستبانة والوقوف على متغيرات الاستبانة التي تناولتها والتي شملت على الجنس العمر - المستوى الإشرافي في البنك - المؤهل العلمي - عدد سنوات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

2.4. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

1.2.4. البيانات الشخصية

جدول رقم (19) البيانات الشخصية (الجنس)

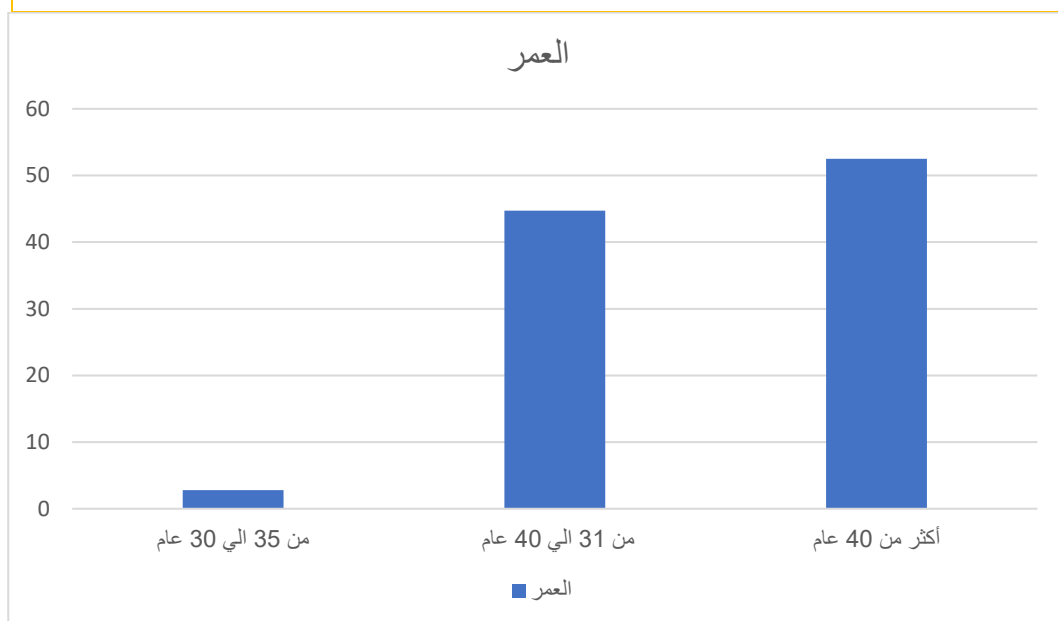
م	البيان	العدد	النسبة
	ذكر	138	77,1%
	انثي	41	22,9%
	المجموع	179	100.0%



شكل (1): الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغير الجنس

جدول رقم (20) البيانات الشخصية (العمر)

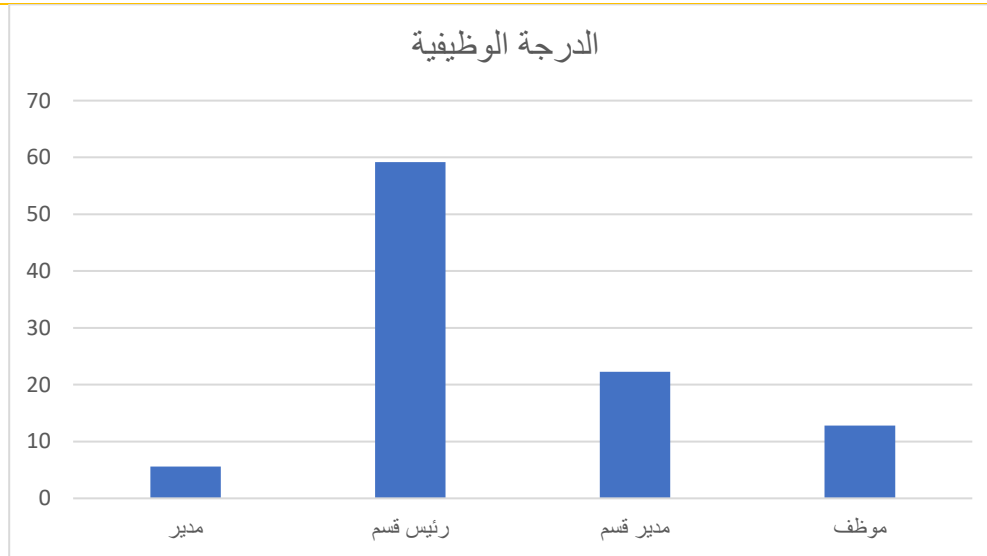
البيان	العدد	النسبة
من 35 الي 30 عاما	5	2,8%
من 31 الي 40 عاما	80	44,7%
اكثّر من 40 عاما	94	52,5%
المجموع	179	100%



شكل (2): الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغير العمر

جدول رقم (21) البيانات الشخصية (الدرجة الوظيفية)

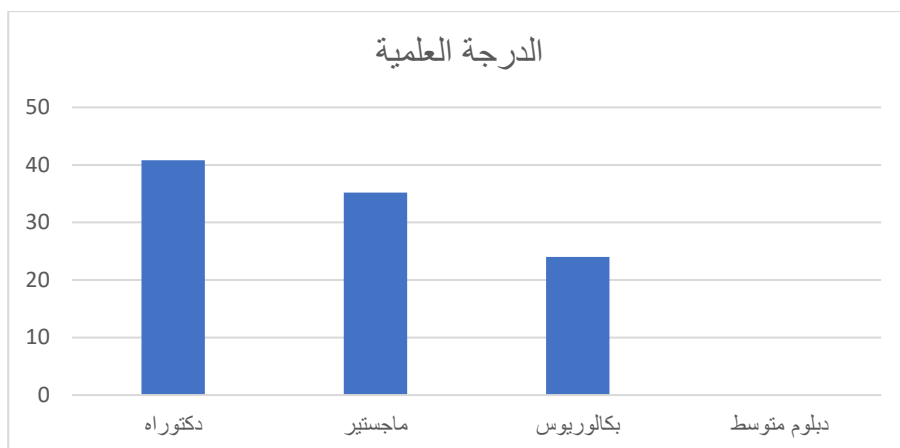
البيان	العدد	النسبة
مدير	10	%5,6
رئيس قسم	106	%59,2
مدير قسم	40	22,3
موظف	23	12,8
المجموع	179	%100



شكل (3): الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية

جدول رقم (22) البيانات الشخصية (الدرجة العلمية)

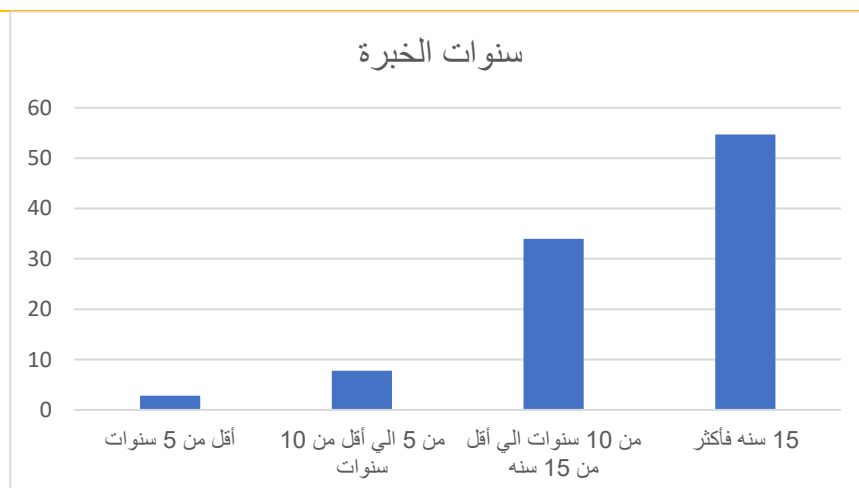
البيان	العدد	النسبة
دكتوراه	73	%40,8
ماجستير	63	%35,2
بكالوريوس	43	%24,0
دبلوم متوسط	0	%0,0
المجموع	179	%100



شكل (4): الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغير الدرجة العلمية

جدول رقم (23) البيانات الشخصية (سنوات الخبرة)

البيان	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	5	2,8%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	14	7,8%
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	62	34,3%
15 سنة فأكثر	98	54,7%
المجموع	179	100%



شكل (5): الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية

الجداول (19، 20، 21، 22، 23) يوضح أن ما نسبته 77.1% من المستجيبين كانوا من الذكور في المرتبة الأولى بينما 22.9% كانوا من الإناث في المرتبة الثانية، وهذا يعكس توزيع الوظائف لكلا الجنسين في البنوك حيث تقترب النسبة من 3:1 لصالح الذكور.

شكلت الفئة العمرية للمستجيبين الأكثر من 40 سنة النسبة الأكبر حيث بلغت 52.5% ويعزو الباحث ذلك إلى أن الوصول لمناصب إشرافيه معينة يتطلب عدد سنوات خدمة معينة يليها الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسب 44.7%، وبلغت نسبة الفئة العمرية من المستجيبين من 25 إلى 30 سنة 2.8% أقل النسب.

وقد شكلت نسبة العاملين بمستوى إشرافي رئيس قسم 59.2% في المرتبة الأولى، يليه مدير قسم بنسبة 22.3% ، والذين يعملون بمسمى إشرافي موظف 12.8%، بينما مدير 5.6% وهي في المرتبة الأخيرة، وهذا يعكس تركيبة الهيكل التنظيمي للبنوك بكافة المستويات الإشرافية فيها.

بلغت نسبة حملة الدراسات العليا من المستجيبين 76.0% (35.2% ماجستير، 40.8% دكتوراه) وهذا أمر طبيعي بالنسبة لمؤسسة تعليمية بحجم جامعة الأقصى كونها مؤسسة تعليمية يطمح معظم العاملين فيها للعمل الأكاديمي لما له من امتيازات يفتقدها الموظف الإداري، بينما شكلت نسبة حملة شهادة البكالوريوس 24.0% ولا يوجد أي من أصحاب المناصب الإشرافية من حملة الدبلوم فقط.

بلغت نسبة المستجيبين الذين خبرتهم 15 سنة فأكثر النسبة الأكبر بين المستجيبين وتأتي في المرتبة الأولى حيث بلغت 54.7% 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 10 إلى 15 سنة 34.6%، ونسبة الذين تنحصر خبرتهم ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات 7.8%، بينما كانت نسبة الذين تقل عن 5 سنوات النسبة الأقل حيث بلغت 2.8% وهي في المرتبة الأخيرة ويرجع ذلك إلى شح التوظيف في الفترة الأخيرة لدى البنك .

2.2.4. 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 6 - أم تختلف جوهرياً عنها، فإذا كانت (Sig. P-value) أكبر من مستوى الدلالة حسب نتائج برنامج SPSS فبذلك لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة آراء أفراد مجتمع الدراسة تقترب من القيمة المتوسطة (المحايد) وهي 6، أما إذا كانت (Sig. P-value) أقل من مستوى الدلالة، فيتم رفض الفرضية الصغرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن متوسط درجة الإجابة يختلف 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 الصفرية: هي اختبار متوسط درجة الإجابة يساوي 6 وهي درجة الإجابة المتوسطة (المحايدة)

الفرضية البديلة:

متوسط درجة الإجابة لا يساوي 6.

➤ 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 (5.2) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الأول التعرف على المخاطر.

جدول رقم (24) تحليل لفقرات البعد الأول : التعرف علي المخاطر

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تمتلك إدارة البنك دراية والمأم بإدارة المخاطر	6,41	64,10	2,03	22,468	0,000	2
2	لدى إدارة البنك القدرة على التعرف على أنواع المخاطر التي تواجهها	6,49	64,90	1,95	23,956	0,000	1
3	تهتم إدارة البنك بدراسة وجمع المعلومات الهامة التي تدل على وقوع المخاطر	6,30	63,00	1,92	983,22	0,000	4
4	يستعين البنك بالخبراء للتعرف على المخاطر المحتمل وقوعها في بيئة عمل البنك	5,72	57,20	2,18	16,696	0,000	6
5	لدى إدارة البنك امكانية التنبؤ بالمخاطر التي قد تواجه البنك	5,83	58,30	2,19	17,270	0,000	5

6	يستفيد البنك من خبراتها السابقة في إدارة المخاطر	6,37	63,70	2,24	20,160	0,000	3
	جمع الفقرات	6,19	61,85	18,97	1,306	0,000	

من خلال جدول (24) تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الأول " التعرف على المخاطر (61.85%) وهو أكبر من القيمة الافتراضية للعدد (6) أي أكبر من (60.0%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) 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 (2014) حيث كانت درجة استجابة المبحوثين على هذا البعد متوسطة وبوزن نسبي 65.11%، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة النجار (2017) حيث كانت درجة استجابة المبحوثين أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالبنك الإسلامية مرتفعة وبوزن نسبي 76.73%، 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 15 سنة؛ شكلوا ما نسبته 54.7% من مجمل المستجيبين في هذا البعد وهذه النسبة توحى بخبرة هذه الفئة في التعرف على المخاطر التي تواجه عمل البنك في مسيرتها التعليمية.

وقد جاءت الفقرة (2) لدى إدارة البنك القدرة على التعرف على أنواع المخاطر التي تواجهها في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (64.9%) وهو أكبر من العدد (6) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة متوسطة حسب المبحوثين واتفقت هذه الدراسة مع دراسة أبو حجير ، (2014) حيث

كانت درجة استجابة المبحوثين على هذه الفقرة متوسطة وبوزن نسبي 63.42%، ونلاحظ أن هذه الدراسة اتفقت أيضاً مع دراسة (مصباح، 2012) في هذه الفقرة حيث كان درجة استجابة المبحوثين على هذه الفقرة متوسطة والوزن النسبي 60.22%، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة النجار ، (2017) حيث كانت درجة استجابة المبحوثين على هذه الفقرة مرتفعة وبوزن نسبي 79.05% .

جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (4) وهي " تستعين البنك بالخبراء للتعرف على المخاطر المحتمل وقوعها في بيئة عمل البنك حيث بلغ الوزن النسبي (57.2%) وهي أقل من العدد (6) أي أقل من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة متوسطة، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة النجار (2017) حيث كانت درجة استجابة المبحوثين على هذه الفقرة مرتفعة ووزنها النسبي 76.19%، ويعزو الباحث الاختلاف مع دراسة النجار إلى اختلاف مجتمع ومتغيرات الدراسة.

في الفقرة رقم (1) تمتلك إدارة البنك دراية وإلمام بإدارة المخاطر حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (64.10%) وهي أكبر من العدد (6) أي أكبر من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة متوسطة، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (النجار 2017) في هذه الفقرة "، حيث كان درجة استجابة المبحوثين مرتفعة وبوزن نسبي 87.14%، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة الطيفة ، (2012) التي كانت درجة استجابة المبحوثين منخفضة وبوزن نسبي 51.4%

لـ تحليل فقرات البعد الثاني: تحليل المخاطر

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.3) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثاني تحليل المخاطر

من خلال جدول (5) تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الثاني تحليل المخاطر (61.87%) وهي أكبر من القيمة الافتراضية للعدد (6) أي أكبر من 60.0% وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من

(0.05) وهذا يعني أن بعد تحليل المخاطر دال إحصائياً واستجابات المبحوثين على هذا البعد كانت موافقة بدرجة متوسطة

جاءت الفقرة (2) - 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 (63.2%) وهو أكبر من العدد (6) أي أكبر من (60.0) ، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة متوسطة حسب المبحوثين.

جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (4) وهي " يتم تنوع الأساليب في تحليل إدارة المخاطر بوزن نسبي 59.4% وهي أقل من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة متوسطة.

في الفقرة رقم (1) " يتم العمل على تصنيف المخاطر حسب مصدرها داخلياً وخارجياً " بوزن النسبي (62.2%) وهو أكبر من العدد (6) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة متوسطة.

في الفقرة رقم (5) يستفيد إدارة البنك من الخبرات الموجودة والخارجية في عملية تحليل المخاطر يوزن النسبي (62.0%) وهو أكبر من العدد (6) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) 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 (21) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثالث: تقييم المخاطر. جدول رقم (25) تحليل الفقرات البعد الثالث: تقييم المخاطر

جدول رقم (25) تحليل لفقرات البعد الثالث : تقييم المخاطر

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يم ترتيب المخاطر حسب أكثر الاوليات للجامعى	6,34	63,40	2,162,09	20,671	0,000	1
2	يتم التنبؤ بمدي احتمالية حدوث المخاطر	6,01	60,10	2,06	19,272	0,000	3
3	يتم تقييم النخاطر حسب احتمال الحدوث و التأثير المتوقع علي البنك	6,06	60,60	2,11	19,944	0,000	2
4	يتم الاستعانة بالخبرات الداخلية و الخارجية	5.94	59,40	19,78	18,680	0,000	4
	جمع الفقرات	6,06	60,88		0,595	0,000	

من خلال جدول (25) تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الثالث تقييم المخاطر (60.88%) وهي أكبر من القيمة الافتراضية للعدد (6) أي أكبر من 60.0% وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت موافقة بدرجة متوسطة، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة أبو حجر (2014) في هذا البعد حيث كانت درجة استجابة المبحوثين متوسطة وبوزن نسبي 65.11% .

وقد جاءت الفقرة (1) " يتم ترتيب المخاطر حسب أكثر الأولويات للبنك في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (63.40%) وهو أكبر من العدد (6) أي أكبر من (60.0%) ، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة متوسطة حسب المبحوثين.

وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (4) وهي يتم الاستعانة بالخبرات الداخلية والخارجية في تقييم المخاطر بوزن نسبي 59.40% وهي أقل من القيمة الافتراضية للعدد (6) أي أقل من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة موافقة بدرجة متوسطة.

في الفقرة رقم (3) يتم تقييم المخاطر حسب احتمال الحدوث والتأثير المتوقع على البنك بوزن نسبي 60.6% وهي أكبر من القيمة الافتراضية للعدد (6) أي أكبر من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) 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 (5.5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الرابع سياسات علاج المخاطر. جدول رقم (26) تحليل الفقرات البعد الرابع: سياسات علاج المخاطر.

جدول رقم (26) تحليل لفقرات البعد الرابع : سياسة علاج المخاطر

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يتبنى البنك استراتيجية واضحة للتعامل مع المخاطر	5,87	58,70	2,07	18,547	0,000	3

يدرس البنك أنسب البدائل الممكنة وأفضلها						
2	6,04	60,40	2,08	19,590	0,000	2
في مواجهه المخاطر وتقوم باختيار أفضل تلك البدائل						
يتم اتخاذ القرار						
3	6,18	61,80	2,06	20,660	0,000	1
المناسب في مواجهه المخاطر						
توجد خطة محكمة وفعالة						
4	5.74	57,40	2,12	17,309	0,000	4
لمواجهه جميع المخاطر المتوقعة						
هناك تعاون بين						
5	5.69	56,90	2,29	15,760	0,000	5
فرق ادارة المخاطر في مواجهه المخاطر						
جع الفقرات						
	5,91	59,06	20,07	0,626-	0,000	

من خلال جدول رقم (26) تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الرابع سياسات علاج المخاطر

(59.06%) وهي أقل من القيمة الافتراضية للعدد (6) أي أقل من 60.0% وكانت القيمة الاحتمالية (0.000)

وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت موافقة بدرجة متوسطة.

جاءت الفقرة (3) - يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهة المخاطر في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (61.8%) وهو أكبر من العدد (6) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة متوسطة حسب المبحوثين.

جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (4) وهي هناك تعاون بين فرق إدارة المخاطر في مواجهة المخاطر بوزن نسبي 56.90% وهي أقل من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة متوسطة.

جاءت الفقرة (1) تتبني البنك استراتيجية واضحة للتعامل مع المخاطر بوزن نسبي 58.70% وهي أقل من القيمة الافتراضية (6) أي أقل من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة متوسطة.

وفي فقرة رقم (2) تدرس البنك أنسب البدائل الممكنة وأفضلها في مواجهة المخاطر وتقوم باختيار أفضل تلك البدائل بوزن نسبي 60.40% وهي أكبر من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة متوسطة.

في الفقرة رقم (4) توجد خطة محكمة وفعالة لمواجهة جميع المخاطر المتوقعة بوزن نسبي 57.40% وهي أقل من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) 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 (5.6) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الخامس: المراقبة والمتابعة.

جدول رقم (27) تحليل الفقرات البعد الخامس: المراقبة والمتابعة

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يتم التأكد من ن الاجراءات المتبعة اعطت النتائج المخطط لها	6,03	60,30	2,02	20,099	0,000	2
2	يتم الاحتفاظ بالخاطر التي تتعرض لها البنك في قاعدة البيانات ويتم تحديثها بشكل دوري	5,78	57,80	2,11	17,612	0,000	5
3	تقوم ادارة البنك بعمل مراجعة شاملة لعملية ادارة المخاطر	5,87	58,70	2,14	17,921	0,000	4
4	يتم تحديد الدروس المستفادة من ادارة المخاطر مستقبلا	6,00	60,00	2,10	19,149	0,000	3
5	يتم تطوير قدرات البنك في ادرة المخاطر	6,07	60,70	2,06	19,947	0,000	1
6	يتم عمل جلسات تقييم دورية لعملية ادارة المخاطر في البنك	5,67	56,70	2,11	16,921	0,000	7

يقدم البنك الحوافز					
7 المناسبة للقائمين علي					
6	0,000	16,280	2,25	57,30	5,73
إدارة البنك لتخفيضهم					
لمستوي افضل					
7 جمع الفقرات					
	0,000	0,820	19,67	58,79	5,88

من خلال جدول (27) تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الخامس المراقبة والمتابعة (58.79%)

وهي أقل من القيمة الافتراضية للعدد (6) أي أقل من 60.0% وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت موافقة بدرجة متوسطة.

جاءت الفقرة (5) - يتم تطوير قدرات البنك في إدارة المخاطر في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (60.70%) وهو أكبر من العدد (6) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة متوسطة حسب المبحوثين.

جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (6) وهي يتم عمل جلسات تقييم دورية لعملية إدارة المخاطر في البنك بوزن نسبي 56.7% وهي أقل من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة متوسطة.

في الفقرة رقم (1) تم التأكيد من ان الاجراءات المتبعة قد اعطت النتائج المخطط لها حيث بلغ الوزن النسبي (60,30%) و هو اكبر من العدد (6) اي اكبر من (60,0%) و القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة متوسطة حسب المبحوثين.

في الفقرة رقم (2) يتم الاحتفاظ بالمخاطر التي تتعرض لها البنك في قاعدة بيانات ويتم تحديثها بشكل دوري بوزن نسبي 57.8% وهي أقل من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة متوسطة.

لـ تحليل أبعاد المحور الأول: إدارة المخاطر:

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في أبعاد المحور الأول: إدارة المخاطر.

ملخص جدول رقم (28) تحليل أبعاد المحور الأول: إدارة المخاطر

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	البعد الأول - التعرف على المخاطر	6,19	61,85	18,97	1,307	0,000	2
2	البعد الثاني - تحليل المخاطر	6,19	61,87	19,52	1,279	0,000	1
3	البعد الثالث - تقييم المخاطر	6,09	60,88	19,78	0,595	0,000	3
4	البعد الرابع - سياسات علاج المخاطر	5,91	59,06	20,07	0,626	0,000	4
5	البعد الخامس - المراقبة والمتابعة	5,88	58,79	19,67	0,82	0,000	5
	إدارة المخاطر	6,04	60,40	18,68	0,287	0,000	

من خلال جدول رقم (28) تبين النتائج أن الوزن النسبي أبعاد المحور الأول: إدارة المخاطر " (60.4%) وهي أكبر من القيمة الافتراضية للعدد (6) أي أكبر من 60.0% وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) 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 (2) تحليل المخاطر في المرتبة الأولى في ترتيب أبعاد هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (61.87%) وهو أكبر من العدد (6) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة متوسطة حسب المبحوثين.

جاء البعد (1) التعرف على المخاطر " في المرتبة الثانية في ترتيب أبعاد هذا المحور حيث بلغ الوزن النسبي له 61.85% وهو أكبر من العدد (6) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) 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 (5) وهي " المراقبة والمتابعة بوزن نسبي 58.79% وهي أقل من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) 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 59.06% 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 للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.8) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الأول القيادة البيان الوسط الوزن الانحراف قيمة: الحسابي النسبي المعياري

جدول رقم (29) تحليل الفقرات البعد الأول: القيادة

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يتم اختيار القيادة في البنك وفق معيار واضح	5,86	58,60	2,32	16,466	0,000	5
2	تضع القيادة الرؤية والرسالة والاهداف للبنوك	6,84	68,40	2,23	23,028	0,000	2
3	تعتبر القيادة قدوة لكل الموظفين العاملين بالبنك	6,28	62,80	2,23	19,687	0,000	4
4	تحرص القيادة على العمل مع مؤسسات المجتمع المحلي	7,00	70,00	2,17	24,694	0,000	1
5	تقدر القيادة إسهامات الموظفين وإبداعاتهم وتعمل على تطويرها وتحفيزها	6,42	64,20	2,14	21,455	0,000	3
	جمع الفقرات	6,48	64,82	19,97	3,256	0,000	

من خلال جدول رقم (29) تبين النتائج أن الوزن النسبي البعد الأول " القيادة " (64.82%) وهو أكبر من القيمة الافتراضية للعدد (6) أي أكبر من (60.0%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت موافقة بدرجة متوسطة وقد جاءت الفقرة (4) تحرص القيادة على العمل مع مؤسسات المجتمع المحلي في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (64.9%) وهو أكبر من العدد (6) أي أكبر من (60.0%).

والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة متوسطة حسب المبحوثين،

جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (1) وهي " يتم اختيار القيادة في البنك وفق معيار واضح حيث بلغ الوزن النسبي (58.6%) وهي أقل من العدد (6) أي أقل من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء في هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة متوسطة.

في الفقرة (5) 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 (5.9) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثاني الاستراتيجيات والسياسات جدول رقم (30) تحليل الفقرات البعد الثاني: الاستراتيجيات والسياسات

جدول رقم (30) تحليل لفقرات البعد الثاني : الاستراتيجيات والسياسات

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	القيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يتم وضع استراتيجية للبنك واضحة ومكتوبة ومنشورة	7,16	71,60	1,79	28,293	0,000	1

يتبنى البنك التخطيط الاستراتيجي بناء على						
2	2	6,99	69,90	2,08	25,645	0,000
منظومة متكاملة منطلقاً من تقنيات وأنظمة معلوماتية دقيقة						
يعتمد البنك على وصف						
3	3	6,68	66,90	2,13	23,159	0,000
وظيفي واضح و للمسؤوليات والواجبات						
يراعي البنك أصحاب المصلحة عند وضع الخطط المرسومة والأهداف						
4	4	6,80	68,00	2,09	24,344	0,000
يقوم البنك بتطوير وتقييم أهدافها باستمرار						
5	5	6,76	67,60	2,09	24,081	0,000
جميع الفقرات						
		6,88	68,82	18,73	6,298	0,000

من خلال جدول رقم (30) تبين النتائج أن الوزن النسبي البعد الثاني " الاستراتيجيات والسياسات (68.82%) وهو أكبر من القيمة الافتراضية للعدد (6) أي أكبر من (60.0%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت موافقة بدرجة مرتفعة، وبنسبة مرتفعة ووزن نسبي 69.80% ، 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 لخططها الاستراتيجية 2019-2023 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 (31) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثالث: الموارد البشرية.

جدول رقم (31) تحليل الفقرات البعد الثالث: الموارد البشرية

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يكون التخطيط للموارد البشرية متوافقاً مع استراتيجية البنك	6,55	65,50	2,07	22,972	0,000	1
2	يقيس البنك مستوى رضا الموظفين باستمرار	6,35	63,50	2,39	18,745	0,000	2
3	يحرص البنك على توفير بيئة عمل صحية وسليمة للعمل	6,34	63,40	2,34	19,096	0,000	3
4	يحرص البنك على تكافؤ الفرص بين العاملين في مجالات التوظيف وتطوير قدرات الموظفين	6,11	61,10	2,16	19,282	0,000	4
5	يدعم البنك نظام الحوافز والمكافآت لدعم	6,04	60,40	2,22	18,279	0,000	5

وتطوير جهود الموظفين في الإبداع والتميز					
0,000	1,852	20,10	62,78	6,28	جمع الفقرات

من خلال جدول رقم (31) تبين أن نتائج الوزن النسبي للبعد الثالث: الموارد البشرية (62.78%) وهو أكبر من القيمة الافتراضية للعدد (6) أي أكبر من (60.0%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) 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 أسوارها،

قد جاءت الفقرة (1) " يكون التخطيط للموارد البشرية متوافقاً مع استراتيجية البنك في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (65.50%) وهو أكبر من العدد (6) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة متوسطة حسب المبحوثين .

جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (5) وهي " تدعم البنك نظام الحوافز والمكافآت لدعم وتطوير جهود الموظفين في الإبداع والتميز حيث بلغ الوزن النسبي (60.40%) وهي أكبر من العدد (6) أي أكبر من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء في هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة متوسطة .

في الفقرة رقم (4) تحرص البنك على تكافؤ الفرص بين العاملين في مجالات التوظيف وتطوير قدرات الموظفين " فقد جاءت استجابة المبحوثين لهذه الفقرة بمستوى متوسط وبوزن نسبي 61.10% .

لـ تحليل فقرات البعد الرابع: الموارد والشراكات

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (32) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الرابع: الموارد والشرائط.

جدول رقم (32) تحليل الفقرات البعد الرابع: الموارد والشرائط

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يتم تحديد الداعمين ومقدمي الخدمة للمستشفى وتعمل على تعزيز العلاقة معهم	6,73	67,30	1,94	25,743	0,000	5
2	يتواصل البنك بشكل إيجابي مع المؤسسات الصحية الأخرى	7,13	71,30	1,972,05	28,054	0,000	3
3	تكفي الموارد المالية المتاحة للبنك بتغطية نفقاتها السنوية	6,63	66,30	2,05	23,737	0,000	6
4	لدى البنك نظام الإدارة الأصول والمباني فيها	6,98	69,80	1,82	25,962	0,000	4
5	يتم دمج البنك التكنولوجيا في العملية البنكية	7,49	74,90	1,81	32,947	0,000	2
6	يقدم البنك الخدمات الإلكترونية لأصحاب المصلحة	7,51	75,10	16,78	33,378	0,000	1
	جمع الفقرات	7,08	70,77		8,587	0,000	

من خلال جدول رقم (32) تبين النتائج أن الوزن النسبي البعد الرابع: "الموارد والشراقات .
(70.77%) وهو أكبر من القيمة الافتراضية للعدد (6) أي أكبر من (60.0%) وكانت القيمة الاحتمالية
(0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت موافقة بدرجة كبيرة
، وقد حصل معيار الموارد والشراقات على الترتيب الأول من بين المعايير الأخرى للنموذج الأوروبي.

قد جاءت الفقرة (6) " تقدم البنك الخدمات الإلكترونية لأصحاب المصلحة في المرتبة الأولى في
ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (75.10%) وهو أكبر من العدد (6) أي أكبر من (60.0%)،
والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة
بدرجة كبيرة حسب المبحوثين

جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (3) وهي " تكفي الموارد المالية المتاحة للبنك بتغطية نفقاتها السنوية
حيث بلغ الوزن النسبي (66.3%) وهي أكبر من العدد (6) أي أكبر من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة
بلغت (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء في هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة متوسطة .

في الفقرة رقم (5) تدمج البنك التكنولوجيا في العملية " حيث بلغ الوزن النسبي (74.9%) وهي
أكبر من العدد (6) أي أكبر من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) 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 (33) والذي يبين آراء أفراد
عينة الدراسة في فقرات البعد الخامس: العمليات

جدول رقم (33) تحليل لفقرات البعد الخامس: العمليات

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تتصف العمليات الرئيسية داخل البنك بالوضوح للجميع وتوجد هذه العمليات مكتوبة	6,79	67,90	2,07	24,462	0,000	4
2	يلتزم العاملون بالبنك بالإجراءات المتبعة وفق النظام	7,12	71,20	1,81	30,542	0,000	1
3	يحرص البنك على التغذية الراجعة من بعض الفئات المستهدفة في تطوير العمليات والإجراءات بالبنك	6,68	66,80	1,92	25,556	0,000	5
4	تمتاز الصلاحيات والمسئوليات داخل البنك بالوضوح وذلك في سبيل إنجاز العمليات	6,84	68,40	1,87	27,518	0,000	2
5	يعمل البنك على تقييم وتطوير العمليات داخلها بما يتناسب مع البيئة المحيطة	6,83	68,30	1,90	27,062	0,000	3

0,000	17,79	68,53	6,85	جمع الفقرات
-------	-------	-------	------	-------------

من خلال جدول رقم (33) تبين النتائج أن الوزن النسبي البعد الخامس: "العمليات" (68.53%) وهو أكبر من القيمة الافتراضية للعدد (6) أي أكبر من (60.0%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت موافقة بدرجة كبيرة،

قد جاءت الفقرة (2) - يلتزم العاملون بالبنك بالإجراءات المتبعة وفق النظام في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (71.20%) وهو أكبر من العدد (6) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة كبيرة حسب المبحوثين

جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (3) وهي "تحرص البنك على التغذية الراجعة من بعض الفئات المستهدفة في تطوير العمليات والإجراءات بالبنك حيث بلغ الوزن النسبي (66.8%) وهي أكبر من العدد (6) أي أكبر من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء في هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة متوسطة .

في الفقرة رقم (5) تعمل البنك على تقييم وتطوير العمليات داخلها بما يتناسب مع البيئة المحيطة حيث بلغ الوزن النسبي (68.3%) وهي أكبر من العدد (6) أي أكبر من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء في هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة مرتفعة.

لـ تحليل فقرات البعد السادس: رضا المستفيدين

تم استخدام اختبار 1 للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (34) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد السادس: المستفيدين

جدول رقم (34) تحليل الفقرات البعد السادس: المستفيدين

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يسعى البنك إلى أعلى مراتب التميز بما يضمن مخرجات منافسة في سبيل خدمة المستفيدين	7,17	71,70	1,96	28,300	0.000	1
2	يحرص البنك على قياس رضا المستهدفين	6,72	67,20	2,02	24,603	0.000	2
3	توجد إجراءات واضحة لقياس رضا المستفيدين	6,55	65,50	2,01	23,626	0.000	3
4	يرصد البنك الشكاوى والمشاكل التي تواجه المستفيدين وتوثقها وتعمل على حلها	6,37	63,70	1,96	23,031	0.000	5
5	يقوم البنك بوضع أهداف لتحقيق رضا المستفيدين	6,47	64,70	2,09	22,165	0.000	4
جمع الفقرات		6,65	66,55	18,83	4,653	0.000	

من خلال جدول رقم (34) تبين النتائج أن الوزن النسبي البعد السادس: "رضا المستفيدين" (66.55%) وهو أكبر من القيمة الافتراضية للعدد (6) أي أكبر من (60.0%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت موافقة بدرجة متوسطة.

قد جاءت الفقرة (1) 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 (71.70%) وهو أكبر من العدد (6) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة كبيرة حب المبحوثين.

جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (4) وهي يرصد البنك الشكاوى والمشاكل التي تواجه المستفيدين وتوثقها وتعمل على حلها حيث بلغ الوزن النسبي (63.70%) وهي أكبر من العدد (6) أي أكبر من (60.0%) والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء في هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة متوسطة.

لـ تحليل فقرات البعد السابع: رضا العاملين

تم استخدام اختبار (للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (35) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد السابع: رضا العاملين.

جدول رقم (35) تحليل الفقرات البعد السابع: رضا العاملين

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يتوفر لدى البنك مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين على صعيد التطور الوظيفي والتمكين وغيرها	6,42	64,20	2,14	21,429	0,000	1
2	يتوفر لدى البنك مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن الخدمة الصحية	6,35	63,50	2,04	22,042	0,000	2

يتوفر لدى البنك مؤشرات						لقياس مدى رضا العاملين	
3	0,000	21,214	2,11	63,40	6,34	على صعيد آلية التواصل	3
بين المستويات الإدارية						المختلفة	
يتوفر لدى البنك مؤشرات						لقياس مدى رضا العاملين	
4	0,000	21,136	2,09	63,10	6,31	عن طريقة أداء إدارة البنك	4
يتوفر لدى البنك مؤشرات						تساعد على فهم أسباب	
5	0,000	21,604	2,02	62,70	6,27	التغيب المستمر والمرضى	5
						والغياب لدى العاملين.	
جمع الفقرات						0,000 2,202 19,76 63,39 6,34	

من خلال جدول (35) تبين النتائج أن الوزن النسبي البعد السابع: "رضا العاملين" (63.39%) وهو أكبر من القيمة الافتراضية للعدد (6) أي أكبر من (60.0%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت موافقة بدرجة متوسطة .

قد جاءت الفقرة (1) "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 (64.2%) وهو أكبر من العدد (6) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة متوسطة.

جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (5) وهي "يتوفر لدى البنك مؤشرات تساعد على فهم أسباب التغيب المستمر والمرضى والغياب لدى العاملين حيث بلغ الوزن النسبي (62.70%) وهي أكبر من العدد (6) أي أكبر

من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء في هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة متوسطة.

لـ تحليل فقرات البعد الثامن: خدمة المجتمع

تم استخدام اختبار 1 للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (36) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثامن: خدمة المجتمع.

جدول رقم (36) تحليل الفقرات البعد الثامن: خدمة المجتمع

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يحرص البنك على تحقيق التنمية المستدامة	6,88	68,80	2,14	24,254	0,000	1
2	يتم جمع المعلومات الخاصة بدراسة أثر دور البنك في المجتمع	6,73	67,30	2,09	23,865	0,000	3
3	يقوم البنك بدراسة وقياس الرأي العام اتجاه خدماتها بواسطة عدة	6,74	67,40	2,20	22,688	0,000	2

أدوات كالاستبانة							
تتوفر مؤشرات لقياس مدى							
4	0,000	23,465	2,09	66,70	6,67	مساهمة البنك في خدمة المجتمع المحلي	4
يستفيد البنك من نتائج الدراسات الخاصة بتحديد							
5	0,000	22,064	2,15	65,50	6,55	أثر البنك في المجتمع المحلي لتطوير دورها ف ي خدمة المجتمع ع	5
جمع الفقرات						0,000	4,785
						19,99	67,15
						6,72	

من خلال جدول (36) تبين النتائج أن الوزن النسبي البعد الثامن: الخدمة المجتمع (67.15%) وهو أكبر من القيمة الافتراضية للعدد (6) أي أكبر من (60.0%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت موافقة بدرجة متوسطة.

قد جاءت الفقرة (1) - يحرص البنك على تحقيق التنمية المستدامة في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (68.8%) وهو أكبر من العدد (6) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) 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 مياي خضراء - الطاقة المستدامة - إدارة النفايات النقل المستدام، فالعمل جار على زيادة وعي العاملين في البنك بمفاهيم الاستدامة والبيئة الخضراء .

جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (5) وهي تستفيد البنك من نتائج الدراسات الخاصة بتحديد أثر البنك في المجتمع المحلي لتطوير دورها في خدمة المجتمع حيث بلغ الوزن النسبي (65.5%) وهي أكبر من العدد (6) أي أكبر من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.001) وهي أقل من (0.05) 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 (5.16) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد التاسع : نتائج الأداء الرئيسية.

جدول رقم (37) تحليل الفقرات البعد التاسع : نتائج الأداء الرئيسية

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يمتلك البنك مؤشرات قياس الأداء للتعرف على نقاط القوة والضعف لديها	6,59	65,90	65,60	2,12	0,000	1
2	تتوفر مؤشرات قياس مدى استهلاك الموارد الترشيداً	6,42	64,20	64,20	2,07	0,000	2

لدى البنك مؤشرات						
3	المراقبة الإنتاجية لدى	6,24	62,40	62,40	2,11	0,000
البنك						
يوجد لدى البنك						
4	مؤشرات القياس الدورة	6,30	63,00	63,00	2,16	0,000
الزمنية لتقديم الخدمة في						
البنك						
يتوفر مؤشرات لقياس						
5	مدى سهولة الحصول على	6,35	63,50	63,50	2,12	0,000
المعرفة واستخدامها على						
النحو الأنسب						
جمع الفقرات						
		6,38	63,79	63,79	20,19	0,000

من خلال جدول (37) تبين النتائج أن الوزن النسبي البعد التاسع : نتائج الأداء الرئيسية .
(63.79%) وهو أكبر من القيمة الافتراضية العدد (6) أي أكبر من (60.0%) وكانت القيمة الاحتمالية
(0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت موافقة بدرجة
متوسطة.

قد جاءت الفقرة (1) تمتلك البنك مؤشرات قياس الأداء للتعرف على نقاط القوة والضعف لديها
في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (65.9%) وهو أكبر من العدد (6) أي
أكبر من (60.0%) ، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) 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 (62.40%) وهي أكبر من العدد (6) أي أكبر من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.001) وهي أقل من (0.05) 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 (38) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في أبعاد المحور الثاني: التميز المؤسسي.

جدول رقم (38) تحليل أبعاد المحور الثاني: التميز المؤسسي

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	البعد الأول - القيادة	6,46	64,82	19,79	3,256	0,000	6
2	البعد الثاني - الاستراتيجيات والسياسات	6,88	68,82	18,73	6,298	0,000	2
3	البعد الثالث - الموارد البشرية	6,28	62,87	20,10	1,1852	0,000	9
4	البعد الرابع - الموارد والشراقات	7,08	70,77	16,78	8,587	0,000	1
5	البعد الخامس - العمليات	6,85	68,53	17,79	6,412	0,000	3
6	البعد السادس - المستفيدين	6,65	66,55	18,83	4,653	0,000	5
7	البعد السابع - رضا العاملين	6,34	63,39	19,76	2,292	0,000	8

8	البعد الثامن - خدمة المجتمع	6,72	67,15	19,99	4,785	0,000	4
9	البعد التاسع - نتائج الأداء الرئيسية	6,38	63,79	20,19	2,510	0,000	7
	جمع الفقرات	6,64	66,38	17,57		0,000	

من خلال جدول (38) تبين النتائج أن الوزن النسبي أبعاد المحور الثاني: التميز المؤسسي (66.38%) وهي أكبر القيمة المفترضة العدد (6) أي أكبر من 60.0% وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) 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 (4) " الموارد والشراكات " في المرتبة الأولى في ترتيب أبعاد هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (70.77%) وهو أكبر من العدد (6) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة موافقة بدرجة كبيرة حسب المبحوثين.

جاء في المرتبة الأخيرة البعد (3) وهي " الموارد البشرية بوزن نسبي 62.78% وهي أكبر من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.046) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة كانت موافقة بدرجة متوسطة.

3.4. اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: التحقق من الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) - (a) بين إدارة المخاطر والتميز المؤسسي البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي.

حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الأولى عند مستوى دلالة 0.05

المعرفة ما إذا كانت العلاقة محققة أم غير محققة.

جدول رقم (39) العلاقة بين إدارة المخاطر والتميز المؤسسي للبنك

الابعاد	معامل الارتباط	الدلالة	الدلالة
لبعد الأول - التعرف على المخاطر	0,716	0,001	دالة
البعد الثاني - تحليل المخاطر	0,688	0,001	دالة
البعد الثالث - تقييم المخاطر	0,701	0,001	دالة
لبعد الرابع - سياسات علاج المخاطر	0,702	0,001	دالة
البعد الخامس - المراقبة والمتابعة	0,726	0,001	دالة
ادارة المخاطر	0,742	0,001	دالة

جدول (39) يوضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) - (a) بين إدارة المخاطر والتميز المؤسسي البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي. حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.742 والدلالة الإحصائية أقل من 0.05 وبالتالي فإنه:

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعرف على المخاطر والتميز المؤسسي حيث كانت قيمة معامل الارتباط - 0.716 والدلالة الإحصائية 0.001 أقل من 0.05 واتفقت هذه الدراسة مع دراسة أبو لبدة ، (2018) حيث أكدت النتائج على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي 0.904 وعند مستوى دلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05 بين رأس المال الفكري الذي يضم رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي رأس المال العلاقات من جهة وبين التميز المؤسسي البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي. من جهة أخرى، حيث أن التعرف على المخاطر تحتاج إلى إعمال العقل في التعرف على هذه المخاطر كالعصف الذهني واستخدام ورشات العمل وتحليل السيناريوهات وتوفير الامكانيات العقلية .

2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل المخاطر والتميز المؤسسي حيث كانت قيمة معامل الارتباط - 0.688 والدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر والتميز المؤسسي حيث كانت قيمة معامل الارتباط - 0.701 والدلالة الإحصائية أقل من 0.05 .

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

الارتباط - 0.702 والدلالة الإحصائية أقل من 0.05 .

5. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراقبة والمتابعة والتميز المؤسسي حيث يبين الجدول (5.18)

قيمة معامل الارتباط - 0.726 والدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

ثانياً : التحقق من الفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) - 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 (44.147) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث

أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05). 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 (40) يوضح تحليل الانحدار الخطي المتغير التابع: التميز المؤسسي

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات		مستوى الدلالة عند (0,05)
			الانحدار المعياري	القيمة T	
			BATA	القيمة الاحتمالية Sig	
الثابت	24.052	3.058		7.886	0.000 دال
التعرف علي المخاطر	0.313	0.119	0.338	2.663	0.009 دال
تحليل المخاطر	-0.023	0.128	-0.25	-0.176	0.860 غير دال
تقييم المخاطر	-0.005	0.142	-0.005	-0.034	0.973 غير دال
سياسات علاج المخاطر	0.091	0.123	0.104	0.735	0.463 غير دال
المتابعة والمراقبة	0.328	0.130	0.368	2.516	0.021 دال
ادارة المخاطر	1.267	0.501	1.347	2.529	0.012 دال
تحليل التباين ANOVA					
قيمة اختبار F	44.147	44.147		القيمة الاحتمالية	0.000
قيمة معامل التفسير المعدل R2	0.548	0.548		القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير	0.000

ومن خلال الدلالة الإحصائية يتضح أنه يوجد تأثير بين إدارة المخاطر بشكل عام والتميز المؤسسي حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.001 وهي أقل من 0.05 وكان مقدار التأثير قيمة 3 والتي تساوي 1.267 البعد ككل.

ونجد أن قيمة معامل التفسير المعدل R " للبعد ككل يساوي 0.548 وهذا يعني أن ما نسبته 54.8% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع التميز المؤسسي يرجع إلى إدارة المخاطر وأن ما نسبته 45.2% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع " التميز المؤسسي " تعزى لأسباب أخرى، وتبين أن قيمة F في هذا الاختبار تساوي 44.147 والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) فهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على التميز المؤسسي البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي، وأن نموذج الانحدار صالح وجيد للتنبؤ.

وأظهرت النتائج أنه:

1. يوجد أثر للتعرف على المخاطر على التميز المؤسسي حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.009 وهي أقل من 0.05، وكان مقدار معامل التفسير المعدل "R" للتعرف على المخاطر تساوي 0.512 أي أن ما نسبته 51.2% من التغيرات الحاصلة في التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي . يعود إلى مهارة التعرف على المخاطر والنسبة المتبقية 48.8% ترجع إلى عوامل أخرى.

نموذج الانحدار المقدر:

التميز المؤسسي $-0.31324.052$ مهارة التعرف على المخاطر.

2. لا يوجد أثر لتحليل المخاطر على التميز المؤسسي حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.860 وهي أكبر من 0.05 ،

3. لا يوجد أثر لتقييم المخاطر على التميز المؤسسي حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.973 وهي أكبر من 0.05 ، ويؤثر على الميزة التنافسية في البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي. حيث كان مقدار معامل التحديد "R" يساوي 0.231 ، أي أن ما نسبته 23.1% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية للمشاريع الريادية بغزة تعزى إلى مهارة تقييم المخاطر والنسبة المتبقية 76.9% ترجع إلى عوامل أخرى،

4. لا يوجد أثر السياسات علاج المخاطر على التميز المؤسسي حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.463 وهي أكبر من 0.05.

5. يوجد أثر للمتابعة والمراقبة على التميز المؤسسي حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.021 وهي أقل من 0.05، وكان مقدار معامل التفسير المعدل R² المتابعة والمراقبة الدورية على المخاطر تساوي 0.527 أي أن ما نسبته 52.7% من التغيرات الحاصلة في التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي.

6. يعود إلى المتابعة والمراقبة الدورية والنسبة المتبقية 47.3% ترجع إلى عوامل أخرى، واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (النجار ، 2017) حيث كانت المتابعة والمراقبة دالة إحصائياً وجاءت بمقدار تأثير 0.232 أي ما نسبته 23.2% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية في البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي. يعود للمتابعة والمراقبة الدورية، ومتبقى النسبة 76.8% يعود المتغيرات أخرى.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5. النتائج

❶ إدارة المخاطر:

- [1] يمتلك المبحوثون مهارة إدارة المخاطر بشكل متوسط في البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي..
- [2] حصل بعد تحليل المخاطر على الترتيب الأول من بين أبعاد إدارة المخاطر ، بينما حصل بعد المراقبة والمتابعة على الترتيب الأخير.
- [3] يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أبعاد إدارة المخاطر مجتمعة وبين التميز المؤسسي في البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي.
- [4] يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (250.05) المتغير إدارة المخاطر مجتمعاً على التميز المؤسسي .
- [5] يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين بعدي إدارة المخاطر التعرف على المخاطر - المتابعة والمراقبة الدورية) فقط وبين التميز المؤسسي.
- [6] لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (250.05) بين أبعاد إدارة المخاطر (تحليل المخاطر - تقييم المخاطر - سياسات علاج المخاطر) وبين التميز المؤسسي.
- [7] عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول إدارة المخاطر تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المستوى الإشرافي في البنك المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).
- [8] 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).
- [9] و ما نسبته 54.8% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع التميز المؤسسي ترجع الإدارة المخاطر المتغير المستقل، والنسبة المتبقية 45.2% تعزى العوامل أخرى.

● التميز المؤسسي :

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

الأوروبي حسب المبحوثين، وكان في المرتبة الأخيرة بعد الموارد البشرية

[2] عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (20.05) 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 (0.05) من وجهة نظر المستجيبين حول رضا العاملين لصالح من هم أقل من 5 سنوات

(الأعلى في الوسط الحسابي 82.8%)

[3] 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 70.7%)،

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

الوسط الحسابي الأعلى الوسط الحسابي - 74.75%) والموارد البشرية لصالح مدير دائرة / قسم

/ وحدة وذلك حسب الوسط الحسابي الأعلى (الوسط الحسابي 69.350%)

2.5. التوصيات

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

المخاطر المتبع في مواجهة الطوارئ.

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

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

الإجراءات المتبعة في مواجهة المخاطر.

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

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

إلى البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي ، مما ينعكس إيجاباً على مستوى تميز البنك بين البنوك الأخرى.

[6] 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 .

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

أجل الوصول للغايات والأهداف المرجوة.

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

بالإضافة للتأكيد على أهمية التواصل الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة.

[9] 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.

[10] ضرورة تواصل عمادة ضمان الجودة مع الموظفين للاطلاع على العمليات التي يعبرها الموظف

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

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

تحديد أهم العوامل المؤثرة ومعالجة الخلل إن وجد.

[12] 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 explore the impact of risk management on institutional excellence at the Arab National Bank in the Baljurashi Governorate. The study population consisted of individuals in supervisory administrative positions. Given the difficulty of a comprehensive census of the study population, 198 questionnaires were distributed, and 179 were retrieved, with a response rate of 90.4%. The descriptive-analytical method was used in this research.

The results of the study indicated a statistically significant correlation between risk management and institutional excellence at the Arab National Bank in the Baljurashi Governorate. The findings also revealed that risk management has a statistically significant impact on institutional excellence in two specific dimensions: risk identification and periodic monitoring and control.

Based on these results, the study recommended working with external institutions that have received advanced rankings to transfer their excellence experience to the Arab National Bank in the Baljurashi Governorate, positively reflecting on the bank's level of excellence compared to other banks. The study also recommended adopting one of the foreign or Arab models of excellence, particularly the European model, as a starting point for a fundamental transformation from traditional management to modern management, enabling the institution to achieve an advanced position on the excellence ladder.

Keywords: Risk Management, Institutional Excellence, Arab National Bank, Baljurashi Governorate.

المراجع

المراجع العربية

- (1) أبو حمادة، عبد الموجود عبد الله، ونصار، حمدي جابر محمد. (2016). ريادة الأعمال وجودة الخدمات الصحية داخل البنوك الحكومية بمنطقة تبوك. مجلة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الاسلامي، مج20، ع58، 199 - 255. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/802771>
- (2) الأثري، بلقيس صالح أحمد. (2023). دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة الكويت. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع1، 196 - 269.
- (3) الأرنؤوط، منال محمد تيسير محمد خير، و الحوامدة، حمزة محمد. (2022). 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>
- (4) أقرقز، محمد. (2020). إدارة الأزمات وتديبر المخاطر: أزمة جائحة فيروس كورونا كوفيد 19: قراءة في التجربة المغربية بين النص الدستوري والممارسة. مجلة منازعات الأعمال، ع57، 232 - 255. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1096163>
- (5) أندرسون، إيدوارد ج (2018) ادارة مخاطر الأعمال النماذج والتحليلات . المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- (6) باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- (7) بالشيوه، لحسن عبدالله. (2016). روائع التميز المؤسسي والاعتماد الأكاديمي: دراسة استشرافية لمتطلبات تميز مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي. المجلة العربية للجودة والتميز، مج3، ع2، 21 - 49. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/900704>

(8) بدوان، خالد واصف محمد، والرقاد، محمد عبد الكريم سالم. (2020). 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>

(9) بلغنامي، نجاه وسيلة، وبلعدي، كمال (2020) أهمية منهجية ادارة المخاطر في مؤسسات التأمين

الاجتماعي على المشتركين المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، التجارية ، 14(2) 545-526

(10) الجرايدة، تيسير عايد سلامة، و العواملة، حمدان سالم حسين. (2021). 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>

(11) الجمل، أسيل كمال ربيعي، و العيطان، غيث ناصر محمد. (2023). أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي

للبنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

(12) الحوامدة، منال محمد محمود، و العزب، حسين محمد عقيل. (2023). أثر ممارسات إدارة المخاطر

الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي بوجود الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية في

إقليم الشمال (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

(13) زين، ياسمين إلياس عطا، و الشاعر، سوسن عبدالله حمد الله. (2023). أثر التجديد الاستراتيجي في

إدارة المخاطر في شركات التأمين الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية

العالمية، عمان.

(14) سمره، ياسر، القرنشاوي، السيد، ورجب، سحر ، (2022) ، 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، 3(1)، 501-523

(15) عباس، آمال العريايوي مهدي، محمد، عبدالسلام الشبراوي عباس، و إسماعيل، شيرين عبدالجواد

أحمد. (2022). التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة. مجلة كلية التربية، ع40 ، 139 - 161.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1333839>

16) عبد الجبار، جمانة عبد الجبار جبر، و الشاعر، سوسن عبدالله حمد الله. (2023). أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر في المؤسسة العامة الأردنية للغذاء والدواء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

17) العزاوي، محمد عبد الوهاب (2016) إدارة المشروع منهج معرفي ودليل تطبيقي . دار دجلة للنشر والتوزيع.

18) العظامات، سلسبيل مسلم مروح، و عبابنة، هابل طلاق محمود. (2022). 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>

19) عمور، دعاء أحمد علي، و القاضي، فارس سعود فارس. (2023). أثر التحول الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية: الدور الوسيط للتدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.

20) عودة، جهاد (2020) المخاطر الإستراتيجية وإدارتها . المكتب العربي للمعارف.

21) عيسى، مهند حنا نقولا (2010) إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية . دار الياض للنشر والتوزيع القيسي، خليل عوض (2019) المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم دار اليازوري للنشر والتوزيع.

22) كاظم، تيسير، ونصيف، احمد (2019)، العلاقة بين الاستدامة المستشفيات وإدارة مخاطر مشروع (ERM) دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأكاديميين والمهنيين، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة العراق 1(54)، 619-667

23) الكفاوين، وليد حسين عبدالرحمن، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2022). 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>

24) اللوح، باسم عمر محمود، و الشرفا، ياسر عبد طه. (2017). 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>

25) محمد، إياد طاهر، وسعيد هشام مسلم (2020) إدارة المخاطر وانعكاسها على جودة خدمة البلدية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مديرية مجاري صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(51)، 374388

26) محمود، وائل، (2020) ، مدخل مقترح لتطوير دور المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر بمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 24(3)، 60-1.

27) المصري، إبراهيم عمر حمدان، و الفرا، ماجد محمد عبدالسلام. (2015). 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>

28) مصطفى محمود أبوبكر ، (2018)فهد بن عبدالله النعيم ، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات، الإسكندرية الدار الجامعية .

29) مصطفى، وجيه عبدالله فهمي. (2022). إدارة مخاطر الوعي البيئي: مقترحات و توصيات : دراسة تطبيقية على محافظة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج 26، ع 1 ، 303 - 355. مسترجع من

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

30) المعايطة، أسيل يحيى، و المخادمة، أحمد عبدالرحمن كريم. (2023). أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

31) المغربي محمد الفاتح محمود بشير (2020) إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

32) موسى شقيري ،نوري نور محمود إبراهيم الحداد، وسيم محمد، وذيب، سوزان سمير (2012). إدارة المخاطر. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

33) موسى محمد أبو حطب (2019)، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية.

34) النجار، فايز النجار، نبيل، والزعي، ماجد (2020) اساليب البحث العلمي منظور تطبيقي دار الحامد للنشر والتوزيع.

35) نجم، حسين عبدالجبار. (2023). دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة استطلاعية لعدد من العاملين في الأقسام التابعة للمديرية العامة للتربية في محافظة نينوى. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج13، ع2 ، 367 - 380.

36) همام، أشرف يوسف سليم. (2021). تخطيط إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية السعودية: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة الطائف. مجلة التجارة والتمويل، ع 2 ، 97 - 172. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/335053>

37) الهنداوي، ساري عبداللطيف محمد، و الفرا، ماجد محمد عبدالسلام. (2020). 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

- 1) Addo, Archie, Centhala, Srini, & Shanmugam, Muthu (2020). Artificial intelligence for risk management. Business Expert Press Publishers
- 2) 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>

- 3) 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>
- 4) Al-Dhaafri, H. S., & Alosani, M. S. (2022). The intermediary role of organizational performance as a driver of total quality management and enterprise resource planning towards achieving organizational excellence: the moderating role of demographic factors. *The TQM Journal*, 34(5), 1226-1249. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2020-0302>
- 5) 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>
- 6) AL-Mashhadi, A. (2021). Review on Development of the Internal Control System. *Journal of Accounting Research, Business and Finance Management*, 2(1), 12- 20.
- 7) Ayers, John Cerm, & Hutchins, Greg (2019). Project risk management. CERMAcademy.
- 8) BBC News. (2012). RBS computer failure hits NatWest and Ulster Bank customers. Retrieved from <https://www.bbc.com/news/business-18594020>

- 9) Bloomberg. (2016). Negative Interest Rates Are Eating Into European Bank Profits.
Retrieved from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-08-03/negative-interest-rates-are-eating-into-european-bank-profits>
- 10) Bracci, E., Tallaki, M., Gobbo, G., & Papi, L. (2021). Risk management in the public sector: a structured literature review. *International Journal of Public Sector Management*, 34(2), 205-223. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2020-0049>
- 11) Brueckner, M., Dahal, S., & Lin, H. (2024). Tracking the implementation of a risk management process in a public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 17(6), 246. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2021.102136>
- 12) 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
- 13) companies thrive in the age of fragility. CRC press Taylor & Francis Group
- 14) Financial Crisis Inquiry Commission. (2011). The Financial Crisis Inquiry Report.
Retrieved from <https://www.govinfo.gov/content/pkg/GPO-FCIC/pdf/GPO-FCIC.pdf>
- 15) Gebert, Michael (2015). Crowdsourcing and risk-management: Understanding of the risks and potentials associated with crowdsourcing in a business context. GRIN Verlag.
- 16) Gorsky, Igor, & Baseman, Harold S. (2020). Principles of parenteral solution validation: A practical lifecycle approach. Academic Press, Taylor & Francis Group.
- 17) Hacsoz, Çağrı (2016). Risk intelligent supply chains: How leading Turkish

- 18) Hayes, A. (2021). Enterprise Risk Management (ERM). Retrieved January 11, 2022
From <https://www.investopedia.com/terms/e/enterprise-risk-management.asp>.
- 19) Hirth, R., and Chesley, D. (2017). Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance. London.
- 20) Hopkin, Paul (2017). Fundamentals of risk management: Understanding ,evaluating and implementing effective risk management (4th ed.).Kogan Page Publishers.
- 21) Ibrahim, Azharsyah Fitria, & Dianah, Azimah (2019). Internal control system of 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>.
- 22) Linsley, P., Shrives, P., & Wieczorek-Kosmala, M. (2019). Multiple perspectives in risk and risk management. Springer Proceedings in Business and Economics.
- 23) McBean, Edward A. (2019). Risk assessment: Procedures and protocols. JohnWiley & Sons.
- 24) Moran, Alan (2015). Managing agile: Strategy, implementation, organisationand people. Springer Publishing.
- 25) Naim, Patrickm, & Condamin, Laurent (2019). Operational risk modelling in financial services. John Wiley & Sons Ltd
- 26) Patel, Nehal (2019). Paritcal project management for engineers. ArtechHouse
- 27) Reuters. (2014). JPMorgan hack exposed data of 76 million households, 7 million firms. Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-jpmorgan-cybersecurity/jpmorgan-hack-exposed-data-of-76-million-households-7-million-firms-idUSKCN0HR23T20141003>

- 28) Reuters. (2018). Santander hit by IT glitch, online banking services disrupted. Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-santander-tech/santander-hit-by-it-glitch-online-banking-services-disrupted-idUSKBN1K91A2>
- 29) Samanta, M., Virmani, N., Singh, R. K., Haque, S. N., & Jamshed, M. (2024). Analysis of critical success factors for successful integration of lean six sigma and Industry 4.0 for organizational excellence. The TQM Journal, 36(1), 208-243. <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2022-0215>
- 30) Santhiapillai, F. P., & Ratnayake, R. M. C. (2022). Risk-based prioritization method for planning and allocation of resources in public sector. The TQM Journal, 34(4), 829-844. <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2021-0039>

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

البنك العربي الوطني في محافظة بلجرشي

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.

وأقدم 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

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 3 سنوات ☐ من 3 – أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات فما فوق
- 5- 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 بشدة	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
التعرف على المخاطر						
1	تمتلك إدارة البنك دراية ومام بإدارة المخاطر					
2	لدى إدارة البنك القدرة على التعرف على أنواع المخاطر التي تواجهها					
3	تهتم إدارة البنك بدراسة وجمع المعلومات الهامة التي تدل على وقوع المخاطر					
4	يستعين البنك بالخبراء للتعرف على المخاطر المحتمل وقوعها في بيئة عمل البنك					
5	لدى إدارة البنك إمكانية التنبؤ بالمخاطر التي قد تواجه البنك					
6	يستفيد البنك من خبراتها السابقة في إدارة المخاطر					

الرقم	البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
تحليل المخاطر						
1	يتم العمل على تصنيف المخاطر حسب مصدرها داخلياً وخارجياً					
2	يتم تصنيف المخاطر حسب انواعها مثل مخاطر اكااديمية - سياسية اخلاقية - قيادية - غير ذلك					
3	تدرس إدارة التحديات التي تواجهها في إدارة المخاطر					
4	يتم تنويع الاساليب في تحليل إدارة المخاطر					
5	تستفيد إدارة البنك من الخبرات الموجودة والخارجية في عملية تحليل المخاطر					
تقييم المخاطر						
1	يتم ترتيب المخاطر حسب اكثر الاوليات للبنك					
2	يتم التنبؤ بمدي احتمالية حدوث المخاطر					
3	يتم تقييم المخاطر حسب احتمال الحدوث و التأثير المتوقع علي البنك					

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

الرقم	البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
3	تقوم إدارة البنك بعمل مراجعة شاملة لعملية إدارة المخاطر					
4	يتم تحديد الدروس المستفادة من إدارة المخاطر مستقبلاً					
5	يتم تطوير قدرات البنك في إدارة المخاطر					
6	يتم عمل جلسات تقييم دورية لعملية إدارة المخاطر في البنك					
7	يقدم البنك الحوافز المناسبة للقائمين على إدارة المخاطر لتحفيزهم لمستوى اداء افضل					

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

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
القيادة						
1	يتم اختيار القيادة في البنك وفق معيار واضح					
2	تضع القيادة الرؤية والرسالة والأهداف للبنوك					
3	تعتبر القيادة الجامعية قدوة لكل الموظفين العاملين بالبنك					
4	تحرص القيادة على العمل مع مؤسسات المجتمع المحلي كالوزارات والبلديات والشركات					
5	تقدر القيادة الجامعية اسهامات الموظفين وإبداعاتهم وتعمل على تطويرها وتحفيزها					
الاستراتيجيات والسياسات						
1	يتم وضع استراتيجية للبنك واضحة ومكتوبة ومنشورة					
2	يتبنى البنك التخطيط الاستراتيجي بناءً على منظومة متكاملة منطلقة					

					من تقنيات وأنظمة معلوماتية دقيقة	
					يعتمد البنك على وصف وظيفي واضح للمسئوليات والواجبات	3
					يراعي البنك أصحاب المصلحة عند وضع الخطط المرسومة والأهداف	4
					يقوم البنك بتطوير وتقييم أهدافها باستمرار	5
الموارد البشرية						
					يكون التخطيط للموارد البشرية متوافقا مع استراتيجية البنك	1
					يقيس البنك مستوى رضا الموظفين باستمرار	2
					يحرص البنك على توفير بيئة عمل صحية وسليمة للعمل	3
					يحرص البنك على تكافؤ الفرص بين العاملين في مجالات التوظيف وتطوير قدرات الموظفين	4
					يدعم البنك نظام الحوافز والمكافآت لدعم وتطوير جهود الموظفين في الإبداع والتميز	5
الموارد والشراكات						

					يتم تحديد الداعمين ومقدمي الخدمة للبنك وتعمل على تعزيز العلاقة معهم	1
					تواصل البنك بشكل ايجابي مع المؤسسات التعليمية الأخرى	2
					تكفي الموارد المالية المتاحة للبنك بتغطية نفقاتها السنوية	3
					لدى البنك نظام لإدارة الأصول والمباني فيها	4
					يدمج البنك التكنولوجيا في العملية التعليمية كالمختبرات	5
					يقدم البنك الخدمات الإلكترونية لأصحاب المصلحة	6
العمليات						
					تنصف العمليات الرئيسية داخل البنك بالوضوح للجميع وتوجد هذه العمليات مكتوبة	1
					يلتزم العاملون بالبنك بالإجراءات المتبعة وفق النظام	2
					يحرص البنك على التغذية الراجعة من بعض الفئات المستهدفة في تطوير العمليات والاعتمادات بالبنك	3

					تمتاز الصلاحيات والمسئوليات داخل البنك بالوضوح وذلك في سبيل انجاز العمليات	4
					يعمل البنك على تقييم وتطوير العمليات داخلها بما يتناسب مع البيئة المحيطة	5
المستفيدين						
					يسعى البنك إلى أعلى مراتب التميز بما يضمن مخرجات منافسة في سبيل خدمة المستفيدين	1
					يحرص البنك على قياس رضا المستهدفين	2
					توجد اجراءات واضحة لقياس رضا المستفيدين	3
					يرصد البنك الشكاوى والمشاكل التي تواجه المستفيدين وتوثقها وتعمل على حلها	4
					يقوم البنك بوضع أهداف لتحقيق رضا المستفيدين	5
رضا العاملين						
					يتوفر لدى البنك مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين على صعيد التطور الوظيفي والتمكين وغيرها	1

					يتوفر لدى البنك مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن الفرص للتعليم والتحصيل العلمي	2
					يتوفر لدى البنك مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين على صعيد آلية التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة	3
					يتوفر لدى البنك مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن طريقة اداء إدارة البنك	4
					توفر لدى البنك مؤشرات تساعد على فهم أسباب التغيب المستمر والمرض والغياب لدى العاملين	5
خدمة المجتمع						
					يحرص البنك على تحقيق التنمية المستدامة	1
					تم جمع المعلومات الخاصة بدراسة أثر دور البنك في المجتمع	2
					يقوم البنك بدراسة وقياس الرأي العام اتجاه خدماتها بواسطة عدة أدوات كالاستبيان	3

					تتوفر مؤشرات لقياس مدى مساهمة البنك في خدمة المجتمع المحلي	4
					يستفيد البنك من نتائج الدراسات الخاصة بتحديد أثر البنك في المجتمع المحلي لتطوير دورها في خدمة المجتمع	5
نتائج الأداء الرئيسية						
					يملك البنك مؤشرات قياس الأداء للتعرف على نقاط القوة والضعف لديها	1
					تتوفر مؤشرات قياس مدى استهلاك الموارد لترشيدها	2
					لدى البنك مؤشرات لمراقبة الانتاجية لدى البنك	3
					يوجد لدى البنك مؤشرات لقياس الدورة الزمنية لتقديم الخدمة في البنك	4
					تتوفر مؤشرات لقياس مدى سهولة الحصول على المعرفة واستخدامها على النحو الأنسب	5

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Specialization in risk Management



**The Role of Risk Management Practices in Achieving
Institutional Excellence: A Case Study of the Arab
National Bank in Baljurashi Governorate**

Preparation:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024