

تقييم ممارسات ادارة المخاطر وعلاقتها بالسلوك التنظيمي والقيادي

Evaluation of Risk Management Practices and Their Relationship with Organizational and Leadership Behavior

اسم الطالب

عبدالله ادم الصومالي

الرقم الأكاديمي

233002265

المشرف الثاني

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي

د.الفیصل عبد الحمید

العام الجامعي

2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم ممارسات إدارة المخاطر داخل المنظمات واستكشاف علاقتها بالسلوك التنظيمي والقيادي. وتضمنت الأهداف المحددة تحديد مدى اتباع المنظمات لسياسات إدارة المخاطر، وتقييم فعالية هذه السياسات في التعامل مع المخاطر، وفحص تأثير سلوك القيادة على فعالية إدارة المخاطر، وتحليل تأثير بيئة العمل والسلوك التنظيمي على إدارة المخاطر.

استخدمت الدراسة منهجية كمية لجمع البيانات وتحليلها. وتم جمع البيانات من 34 مشاركاً من خلال استبيان تضمن أسئلة حول سياسات إدارة المخاطر وفعاليتها وسلوك القيادة وبيئة العمل. وتم استخدام الأساليب الإحصائية لاختبار الارتباط بين المتغيرات الرئيسية.

أشارت النتائج إلى أن 97% من المشاركين يعملون في القطاع الخاص، بينما يعمل 3% في القطاع غير الربحي. وفيما يتعلق بالالتزام بسياسات إدارة المخاطر، فإن 94% من المنظمات تتبع سياسات محددة، بينما لا تتبع 6% منها. وعند تقييم فعالية هذه السياسات، صنف 35.3% من المشاركين الفعالية على أنها "عالية جداً"، وصنفها 32.4% على أنها "عالية"، وصنفها 32.4% على أنها "متوسطة". وفيما يتعلق بمستويات الرضا الوظيفي، اعتبر 67.6% من المشاركين مستويات الرضا الوظيفي في مؤسساتهم "عالية" أو "عالية جداً"، وصنفها 23.5% على أنها "متوسطة"، وصنفها 8.8% على أنها "منخفضة".

ووجدت الدراسة أن 94.1% من المشاركين يعتقدون أن سلوك القيادة يساهم في تحسين إدارة المخاطر، في حين لا يعتقد 5.9% ذلك. بالإضافة إلى ذلك، صنف 88.2% من المشاركين قدرة القادة على تحفيز الموظفين على التعامل مع المخاطر على أنها "عالية" أو "عالية جداً"، في حين صنفها 11.8% على أنها "متوسطة" أو "منخفضة". والجدير بالذكر أن 100% من المشاركين يعتقدون أن بيئة العمل والسلوك التنظيمي يؤثران على فعالية إدارة المخاطر في مؤسساتهم.

وقد كشف التحليل والارتباطات عن العديد من الرؤى المهمة. من المرجح أن يكون هناك ارتباط إيجابي بين نوع القطاع ووجود سياسات إدارة المخاطر. ومن المرجح أن يساهم وجود سياسات محددة في تحسين الفعالية. وقد يؤدي الالتزام بسياسات إدارة المخاطر إلى تعزيز رضا الموظفين. تلعب القيادة الفعالة دوراً

حاسماً في تعزيز سياسات إدارة المخاطر، وتساهم قدرة القادة على التحفيز بشكل كبير في فعالية هذه السياسات. تعد بيئة العمل الإيجابية عاملاً رئيسياً في تعزيز فعالية سياسات إدارة المخاطر.

وفي الختام، تشير النتائج إلى أن وجود سياسات محددة لإدارة المخاطر وقيادة ملتزمة يعزز فعالية إدارة المخاطر ويزيد من رضا الموظفين. كما تؤكد النتائج على أهمية سلوك القيادة وبيئة العمل الإيجابية في تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر داخل المنظمات. توصي الدراسة بتعزيز السياسات التنظيمية وتطوير مهارات القيادة لتحقيق فعالية أعلى في إدارة المخاطر.

الشكر والتقدير:

الحمد لله والشكر لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على خير رسل لله
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

في بداية الأمر أحب أن أقدم شكري وتقديري إلى والدتي الغالية، اخواني واخواتي الأعزاء،
زوجتي الحبيبة، وإلى كل من ساعدني، وأقدم له أيضًا كل الاحترام والتقدير في جمع ما
يتعلق بهذا البحث. وبالأخص إلى الدكتور الفيصل والدكتور فايز على توجيهاتهم القيمة
والارشادات الصائبة.

فهرس المحتويات:

III	المخلص
V	الشكر والتقدير
VII	قائمة بالجدول
VIII	قائمة الاشكال
IX	قائمة المصطلحات
1	1. مقدمة Introduction
4	2. الدراسات السابقة Literature review
8	3. مشكلة البحث Research problem
10	4. فرضيات البحث Research hypotheses
11	5. اهداف البحث Research objectives
13	6. أهمية البحث Research importance
15	7. منهجية البحث Research methodology
17	8. النتائج Results
31	9. مناقشة النتائج Results discussion
33	10. الاستنتاجات Conclusions
34	11. التوصيات Recommendation
35	12. المراجع References
37	13. الملحق Appendix
41	Summary

قائمة بالجداول:

- جدول 1-8 ارتباط الادارة الفعالة للمخاطر وأداء القيادة..... 28
- جدول 2-8 ارتباط الادارة الفعالة للمخاطر ومشاركة القيادة فى الادارة..... 28
- جدول 3-8 ارتباط الادارة الفعالة للمخاطر وقدرة القيادة على تحفيز الموظفين 29
- جدول 4-8 ارتباط الادارة الفعالة للمخاطر وبيئة العمل 29
- جدول 5-8 ارتباط الادارة الفعالة للمخاطر وتأثير القيادة على ادارة المخاطر 30

قائمة الاشكال:

- شكل 8-1 قطاع العمل لعينة البحث 20
- شكل 8-10 مستوى الرضا الوظيفي في منظمة العمل 25
- شكل 8-11 مساهمة السلوك القيادية في منظمة العمل في تحسين ادارة المخاطر 25
- شكل 8-12 مساهمة السلوك القيادية في منظمة العمل في تحسين ادارة المخاطر 26
- شكل 8-13 تأثير بيئة العمل والسلوك التنظيمي على فعالية ادارة المخاطر في منظومة العمل 26
- شكل 8-2 قطاع اتباع منظمة العمل لسياسة محددة لادارة المخاطر 21
- شكل 8-3 تقييم فعالية السياسات في التعامل مع المخاطر 21
- شكل 8-4 كيفية تحديد المخاطر في منظمة العمل 22
- شكل 8-5 تقييم أداء القيادة في منظمة العمل 22
- شكل 8-6 مشاركة القادة في منظمة العمل في وضع استراتيجيات ادارة المخاطر 23
- شكل 8-7 تقييم قدرة القادة على تحفيز الموظفين للتعامل مع المخاطر 23
- شكل 8-8 وصف بيئة العمل في المنظمة 24
- شكل 8-9 اتباع المنظمة سياسة لتعزيز التواصل الفعال بين الموظفين 24

قائمة المصطلحات:

ISO 31000 : معيار دولي يوفر إرشادات ومبادئ لإدارة المخاطر

COSO ERM: لجنة المنظمات الراعية لإطار إدارة المخاطر المؤسسية التابع للجنة توريدواي

1. مقدمة Introduction :

في بيئة الأعمال المتقلبة والمعقدة في وقتنا الحاضر، تواجه المنظمات مجموعة كبيرة من المخاطر التي قد تؤدي إلى تعطيل العمليات، والتأثير على الأداء المالي، وتشويه السمعة. أصبحت إدارة المخاطر الفعالة عنصراً أساسياً في التخطيط الاستراتيجي، بهدف حماية الأصول التنظيمية وضمان الاستدامة على المدى الطويل (عبد الغفار, 2018). ومع ذلك، فإن نجاح ممارسات إدارة المخاطر لا يعتمد فقط على المنهجيات والأدوات المستخدمة، بل يتأثر أيضاً بشكل كبير بالسلوك التنظيمي وأنماط القيادة السائدة داخل المنظمة (نجية, 2013).

تتطوي إدارة المخاطر على عملية منهجية لتحديد المخاطر وتقييمها وإعطائها الأولوية ومعالجتها. تتطلب هذه العملية ليس فقط الخبرة الفنية ولكن أيضاً ثقافة تنظيمية داعمة وقيادة استباقية. يلعب السلوك التنظيمي، الذي يشمل مواقف وسلوكيات وتفاعلات الموظفين، دوراً حاسماً في تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر. تتأثر تصورات الموظفين للمخاطر، واستعدادهم للإبلاغ عن المشكلات، والتزامهم ببروتوكولات إدارة المخاطر، بثقافة المنظمة ومناخها (McGowan et al., 2024).

من ناحية أخرى، يعد سلوك القيادة محورياً في تشكيل هذه الثقافة التنظيمية ودفع مبادرات إدارة المخاطر. لا يكفي القادة الفعالون بتحديد الرؤية والأسلوب لإدارة المخاطر، بل ينخرطون أيضاً بنشاط مع فرقهم لتعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر. يمكن أن يكون لأنماط القيادة مثل القيادة التحويلية، التي تؤكد على الإلهام والدافع، والقيادة التبادلية، التي تركز على العمليات والمكافآت المنظمة، تأثيرات متفاوتة على كيفية إدراك ممارسات إدارة المخاطر وتنفيذها داخل المنظمة (Hughes et al., 2018).

تهدف هذه الدراسة إلى التعمق في العلاقة المعقدة بين ممارسات إدارة المخاطر والسلوك التنظيمي وسلوك القيادة. من خلال تقييم ممارسات إدارة المخاطر الحالية وفحص تفاعلها مع ديناميكيات المنظمة والقيادة، يسعى البحث إلى توفير فهم شامل لكيفية تقارب هذه العناصر للتأثير على مرونة المنظمة وأدائها.

1.1 مفاهيم الدراسة Definitions

• ممارسات إدارة المخاطر:

هي النهج المنهجي والعمليات التي تنفذها المنظمة لتحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها والتخفيف من حدتها. وغالبًا ما تتضمن هذه الممارسات تطوير وتطبيق السياسات والإجراءات والأدوات لتقليل تأثير المخاطر المحتملة على الأهداف التنظيمية (عبد الغفار, 2018).

• السلوك التنظيمي:

دراسة كيفية تفاعل الأشخاص داخل المجموعات في بيئة العمل. ويشمل ذلك تحليل سلوك الفرد والجماعة والثقافة التنظيمية والهياكل، بهدف تحسين كفاءة وفعالية المنظمة (نجية, 2013).

• سلوك القيادة:

الأفعال والمواقف التي يظهرها القادة داخل المنظمة. ويشمل ذلك القدرة على إلهام وتحفيز وتوجيه الموظفين، فضلاً عن النهج الذي يتخذه القادة في اتخاذ القرار وحل المشكلات وتعزيز بيئة عمل إيجابية (Hughes et al., 2018).

• فعالية سياسات إدارة المخاطر:

الدرجة التي تتجح بها سياسات إدارة المخاطر التي تنفذها المنظمة في تحديد المخاطر وتقييمها والتخفيف من حدتها. ويتضمن هذا تقييم مدى نجاح هذه السياسات في حماية المنظمة من التهديدات المحتملة والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية (OSS, 2022).

• الرضا الوظيفي:

مستوى الرضا والحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم تجارب العمل. ويشمل عوامل مختلفة مثل بيئة العمل، والدور الوظيفي، والقيادة، والثقافة التنظيمية التي تؤثر على رضا الموظف بشكل عام عن وظيفته (Susilo, 2018).

• بيئة العمل:

البيئة والظروف والثقافة التي يعمل فيها الموظفون داخل المنظمة. وهذا يشمل مساحة العمل المادية، والمناخ التنظيمي، والعلاقات الشخصية، وهياكل الدعم المتاحة للموظفين (رجب وآخرون, 2022).

• الالتزام التنظيمي:

الارتباط النفسي والولاء الذي يشعر به الموظف تجاه منظمته. وهذا يشمل استعداداته للمساهمة في أهداف المنظمة ونيته البقاء مع المنظمة على المدى الطويل (Jyoti & Dev, 2015).

- تحديد المخاطر:

عملية تحديد المخاطر التي قد تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها. وهذا ينطوي على التعرف على التهديدات والثغرات المحتملة من خلال تقنيات مختلفة مثل العصف الذهني، وتقييم المخاطر، وتحليل البيانات التاريخية (OSS, 2022).

- تقييم المخاطر:

العملية الشاملة لتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها. ويشمل ذلك تحديد احتمالية وتأثير المخاطر المحددة، وإعطائها الأولوية، وتطوير استراتيجيات للتخفيف منها (Forbes et al., 2008).

2. الدراسات السابقة Literature review :

تعتبر ISO 31000 المعيار الدولي مصمم لتوفير المبادئ التوجيهية لإدارة المخاطر التي تنطبق على أي منظمة، بغض النظر عن حجمها أو قطاعها. ويؤكد هذا الإطار على دمج إدارة المخاطر في حوكمة المنظمة واستراتيجيتها وعملياتها. ويحدد عملية منظمة لإدارة المخاطر، والتي تشمل تحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها ومراقبتها ومراجعتها والتواصل والتشاور. تكمن نقاط قوة ISO 31000 في إطارها الشامل المعترف به عالمياً والذي يسهل دمج إدارة المخاطر في العمليات التنظيمية. ومع ذلك، قد يتطلب تنفيذ موارد مكثفة، وخاصة بالنسبة للمنظمات الأصغر حجماً، وقد يتطلب التكيف ليناسب السياقات التنظيمية المحددة أو المتطلبات التنظيمية (OSS, 2022).

يقدم إطار COSO ERM نهجاً منظماً لإدارة المخاطر على مستوى المؤسسة وهو معروف بمنظوره الشامل. تركز أحدث نسخة، COSO ERM 2017، بعنوان "إدارة المخاطر المؤسسية: التكامل مع الاستراتيجية والأداء"، على مواءمة إدارة المخاطر مع استراتيجية المنظمة وأدائها. إن عملية إدارة المخاطر هي عملية شاملة ومتكاملة، وهي تشمل مكونات مثل الحوكمة والثقافة، والاستراتيجية وتحديد الأهداف، وتحديد المخاطر وتقييمها، والاستجابة للمخاطر، والأداء، والمراجعة والتعديل، واتصالات المعلومات. وتكمن نقاط قوة هذا الإطار في تكامله بين إدارة المخاطر والأهداف الاستراتيجية وتقييم الأداء، فضلاً عن التركيز على دمج إدارة المخاطر في الثقافة التنظيمية. ومع ذلك، فإن طبيعته الشاملة يمكن أن تجعل تنفيذه وصيانته معقداً، ويتطلب تحديثات مستمرة وموارد كبيرة (IRM, 2017).

توفر عملية إدارة المخاطر نهجاً منهجياً لإدارة المخاطر وهي أساسية لمختلف أطر إدارة المخاطر. وعادة ما تنطوي على عدة مراحل: تحديد المخاطر، حيث يتم التعرف على المخاطر المحتملة؛ وتقييم المخاطر، الذي يقيم احتمالية وتأثير هذه المخاطر؛ وتقييم المخاطر، الذي يقارن مستوى المخاطر بالمعايير المحددة مسبقاً؛ ومعالجة المخاطر، والتي تنطوي على وضع استراتيجيات لإدارة المخاطر أو التخفيف منها؛ ومراقبة المخاطر ومراجعتها، حيث يتم تتبع فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل مستمر. وتشمل هذه العملية أيضاً اتصالات المخاطر لضمان الإبلاغ والتشاور الفعالين (George, 2020). ورغم أن عملية إدارة المخاطر تقدم طريقة واضحة خطوة بخطوة قابلة للتكيف مع السياقات التنظيمية المختلفة، إلا أنها قد تكون متكررة وتستغرق وقتاً طويلاً، وتتطلب أدوات وموارد متخصصة للتنفيذ الفعال.

إن تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المنظمة يشكل جزءًا بالغ الأهمية من عملية إدارة المخاطر ويتضمن العديد من التقنيات الرئيسية (Kanhaiya, 2023) . العصف الذهني هو نهج تعاوني حيث تجتمع مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفون من مختلف الإدارات والمستويات، لمناقشة وتوليد قائمة بالمخاطر المحتملة. في هذه التقنية، يتم تشجيع المشاركين على التفكير بشكل إبداعي ومشاركة أفكارهم دون تقييم جدواها أو تأثيرها في البداية. الهدف الأساسي من العصف الذهني هو الكشف عن مجموعة واسعة من المخاطر، بما في ذلك تلك التي قد لا تكون واضحة على الفور، وإشراك وجهات نظر مختلفة داخل المنظمة (Paulus et al., 2018) .

توفر تقييمات المخاطر طريقة منهجية لتقييم المخاطر المحتملة التي تم تحديدها أثناء العصف الذهني. تتضمن هذه العملية تحليل احتمالية وتأثير كل خطر باستخدام تقنيات مختلفة. تساعد الأساليب النوعية، مثل مصفوفات المخاطر وحكم الخبراء، في تصنيف المخاطر بناءً على شدتها واحتماليتها. تقدم الأساليب الكمية، بما في ذلك التحليل الإحصائي والنمذجة الاحتمالية، تقييمًا أكثر تفصيلًا لمستويات المخاطر. من خلال تسجيل أو تصنيف المخاطر، يمكن للمنظمات تحديد أولوياتها وتركيز جهودها على إدارة تلك التي تشكل أكبر تهديد، مما يضمن اتباع نهج منظم وفعال لإدارة المخاطر (Forbes et al., 2008).

يتضمن تحليل البيانات السابقة التي كادت تقع لتحديد المشكلات والأنماط المتكررة. تتضمن هذه التقنية فحص تقارير الحوادث وسجلات الخسائر وغيرها من الوثائق ذات الصلة لفهم كيفية ظهور المخاطر السابقة وتأثيراتها. يمكن أن يشمل تحليل البيانات التاريخية أيضًا معايير الصناعة والاتجاهات لتوفير سياق أوسع. من خلال التعلم من الأحداث الماضية، يمكن للمنظمات تحديد المخاطر المحتملة التي قد تتكرر واكتساب رؤى حول كيفية إدارة المخاطر سابقًا، مما يساعدها على توقع التحديات المماثلة والاستعداد لها في المستقبل (Al Shaaili et al., 2023).

تؤثر أنماط القيادة بشكل كبير على كيفية تبني ممارسات إدارة المخاطر وفعاليتها داخل المنظمة. تتميز القيادة التحويلية بالقادة الذين يلهمون ويحفزون فرقهم، ويؤكدون على الرؤية والابتكار والنمو الشخصي. من المرجح أن يشجع هؤلاء القادة على اتباع نهج استباقي وتطوعي لإدارة المخاطر. إنهم يعززون ثقافة الانفتاح والقدرة على التكيف، مما قد يؤدي إلى تحديد أكثر قوة للمخاطر والحلول الإبداعية. من خلال دمج إدارة المخاطر في الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، يساعد القادة التحويليون في ضمان تبني ممارسات إدارة المخاطر وتحسينها باستمرار (Susilo, 2018) .

على النقيض من ذلك، تركز القيادة التحويلية على الحفاظ على الروتين وإدارة الأداء من خلال المكافآت والعقوبات. يميل القادة التحويليون إلى تنفيذ ممارسات إدارة المخاطر المحددة جيدًا والموحدة، مما يضمن الاتساق والالتزام بالإجراءات المعمول بها. في حين يوفر هذا النهج إرشادات واضحة وامتناعًا، فقد يفتقر إلى المرونة اللازمة لمعالجة المخاطر الناشئة أو غير المتوقعة. يمكن أن يؤدي التركيز على الكفاءة والالتزام بالبروتوكولات في بعض الأحيان إلى الحد من قدرة المنظمة على الابتكار أو تكيف استراتيجيات إدارة المخاطر الخاصة بها (Jyoti & Dev, 2015).

تعطي القيادة الخدمية الأولوية لاحتياجات وتطوير أعضاء الفريق، مع التركيز على الدعم والتمكين. ومن المرجح أن يتبنى القادة الخدميون ممارسات إدارة المخاطر التي تؤكد على التعاون وإشراك الموظفين. ومن خلال إشراك أعضاء الفريق في عملية إدارة المخاطر ومعالجة مخاوفهم، يعمل القادة الخدميون على تعزيز نهج أكثر شمولاً وفعالية. تعمل هذه البيئة التعاونية على تعزيز الفعالية الإجمالية لممارسات إدارة المخاطر من خلال الاستفادة من الرؤى والخبرات الجماعية للفريق، مما يؤدي إلى فهم شامل للمخاطر واستراتيجيات تخفيف أكثر فعالية (بسيوني، 2024).

من ناحية أخرى، تتطوي القيادة الاستبدادية على اتخاذ القرارات من جانب واحد والسيطرة الصارمة على العمليات التنظيمية. قد يفرض القادة الاستبداديون ممارسات إدارة المخاطر مع مدخلات محدودة من أعضاء الفريق. وفي حين أن هذا يمكن أن يؤدي إلى التنفيذ السريع والاتساق، فقد يؤدي أيضًا إلى المقاومة أو عدم المشاركة من قبل الموظفين. يمكن أن تضمن السيطرة المركزية الالتزام ببروتوكولات إدارة المخاطر ولكنها قد تخنق الإبداع وتعوق قدرة المنظمة على التكيف مع المناظر الطبيعية المتغيرة للمخاطر (رجب وآخرون، 2022).

تشرك القيادة الديمقراطية أعضاء الفريق في عمليات صنع القرار، وتقدير مدخلاتهم وتعزيز التعاون. من المرجح أن يشرك القادة الديمقراطيون الموظفين في تطوير وتنفيذ ممارسات إدارة المخاطر، مما يؤدي إلى مزيد من القبول والالتزام. يعزز هذا النهج الشامل فعالية إدارة المخاطر من خلال دمج وجهات نظر وخبرات متنوعة، مما قد يؤدي إلى تقييمات أكثر شمولاً للمخاطر وحلول مبتكرة. ومع ذلك، فإن الحاجة إلى بناء الإجماع يمكن أن تؤدي في بعض الأحيان إلى إبطاء عملية اتخاذ القرار (المومني، 2024).

كما تتميز القيادة غير المتدخلة بنهج عدم التدخل، مما يسمح لأعضاء الفريق باتخاذ قراراتهم الخاصة بأقل قدر من التدخل. في ظل القيادة غير المتدخلة، قد يتم تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بشكل غير

متسق بسبب الافتقار إلى التوجيه والإشراف الرسميين. وفي حين يسمح هذا النهج بالاستقلالية والمرونة، إلا أنه يمكن أن يؤدي أيضًا إلى فجوات في إدارة المخاطر وقضايا لا تتم معالجتها بسبب غياب التوجيه والسيطرة (Ali et al., 2023) .

3. مشكلة البحث Research problem:

في المملكة العربية السعودية، يقدم المشهد الاقتصادي المتطور ومبادرات رؤية 2030 الطموحة فرصًا وتحديات للمنظمات. وبينما تسعى الشركات إلى تنويع الاقتصاد ودفع النمو، فإنها تواجه مجموعة من المخاطر، من التقلبات الاقتصادية والتغيرات التنظيمية إلى التقدم التكنولوجي وعدم اليقين الجيوسياسي. وعلى الرغم من الأهمية الحاسمة لإدارة المخاطر الفعالة، إلا أن هناك فجوة ملحوظة في دمج ممارسات إدارة المخاطر الشاملة داخل الأطر التنظيمية. وعلاوة على ذلك، لا تزال العلاقة بين هذه الممارسات والسلوك التنظيمي، فضلاً عن دور القيادة في تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر، غير مستكشفة في السياق السعودي.

لم تقم العديد من المنظمات في المملكة العربية السعودية بتطوير وتنفيذ أطر إدارة المخاطر الشاملة بشكل كامل. يمكن للدراسة تحديد أفضل الممارسات وتوفير إرشادات مصممة خصيصًا لبيئة الأعمال الفريدة في المملكة العربية السعودية، مما يساعد المنظمات على إنشاء أنظمة إدارة مخاطر أكثر قوة.

هناك بحث محدود حول كيفية تأثير ممارسات إدارة المخاطر على السلوك التنظيمي داخل المنظمات السعودية. ستستكشف الدراسة هذه العلاقة، وتوفر رؤى حول كيف يمكن لثقافة إدارة المخاطر الاستباقية أن تعزز مشاركة الموظفين ورضاهم وإنتاجيتهم.

إن دور القيادة في تشكيل ممارسات إدارة المخاطر والسلوك التنظيمي ليس موثقًا جيدًا في السياق السعودي. من خلال التحقيق في أنماط القيادة المختلفة وتأثيرها على فعالية إدارة المخاطر، يمكن للدراسة أن تقدم توصيات لبرامج تنمية القيادة التي تركز على تعزيز القادة الذين يدركون المخاطر.

يقدم السياق الثقافي والتنظيمي الفريد للمملكة العربية السعودية تحديات وفرصًا محددة لإدارة المخاطر. سنتناول الدراسة كيف تؤثر العوامل الثقافية على إدراك المخاطر وممارسات الإدارة، وتوفر استراتيجيات محددة للسياق تتوافق مع المعايير والقيم المحلية.

مع سعي المملكة العربية السعودية لتحقيق أهداف رؤيتها 2030، فإن مواءمة ممارسات إدارة المخاطر التنظيمية مع هذه الأهداف الوطنية أمر بالغ الأهمية. يمكن للدراسة أن تقدم رؤى حول كيفية دعم إدارة المخاطر للأهداف الاقتصادية والاستراتيجية الأوسع للبلاد، مما يضمن مرونة المنظمات وقدرتها على التكيف في مواجهة التغيير.

مع التقدم السريع للتكنولوجيا، هناك حاجة لفهم كيفية دمج الابتكارات التكنولوجية في ممارسات إدارة المخاطر. ستستكشف الدراسة كيف يمكن للأدوات الرقمية وتحليلات البيانات تعزيز جهود تحديد المخاطر وتقييمها والتخفيف منها في المنظمات السعودية.

وبذلك يمكن للدراسة ان توفر فهم شامل لممارسات إدارة المخاطر في المملكة العربية السعودية، وتأثيرها على السلوك التنظيمي، والدور الحاسم للقيادة.

4. فرضيات البحث :Research hypotheses

- تستخدم معظم المنظمات في المملكة العربية السعودية أطر إدارة المخاطر الرسمية لإدارة المخاطر.
- ممارسات إدارة المخاطر الحالية في المنظمات السعودية فعالة في تحديد المخاطر وتقييمها ولكنها أقل فعالية في التخفيف منها.
- تؤثر ممارسات إدارة المخاطر الفعالة بشكل إيجابي على السلوك التنظيمي من خلال تعزيز مشاركة الموظفين ورضاهم الوظيفي.
- أنماط القيادة التحويلية أكثر فعالية في تعزيز ممارسات إدارة المخاطر الشاملة مقارنة بأنماط القيادة المعاملاتية.
- تؤثر القيادة التحويلية بشكل إيجابي على فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر، مما يؤدي إلى نتائج أفضل للتخفيف من المخاطر.
- هناك علاقة إيجابية كبيرة بين ممارسات إدارة المخاطر القوية والسلوك التنظيمي الإيجابي، بوساطة القيادة الفعالة.
- المنظمات التي تظهر علاقات متبادلة قوية بين ممارسات إدارة المخاطر والسلوك التنظيمي الإيجابي والقيادة الداعمة تظهر مرونة وأداء تنظيميًا أعلى.

5. اهداف البحث :Research objectives

تسعى الدراسة الى تحقيق هذه الاهداف:

- تحديد وتحليل أطر إدارة المخاطر الرسمية التي تستخدمها المنظمات في المملكة العربية السعودية.
- قياس فعالية ممارسات إدارة المخاطر الحالية في تحديد وتقييم وتخفيف المخاطر في المنظمات السعودية.
- التحقيق في تأثير ممارسات إدارة المخاطر على مشاركة الموظفين ورضاهم الوظيفي والسلوك التنظيمي العام في المنظمات السعودية.
- استكشاف تأثير أنماط القيادة التحويلية والمعاملاتية على تبني وفعالية ممارسات إدارة المخاطر في المنظمات السعودية.
- تقييم فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر في ظل أنماط القيادة المختلفة، وخاصة القيادة التحويلية والمعاملاتية.
- استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر والسلوك التنظيمي وسلوك القيادة في المنظمات السعودية.
- دراسة كيفية مساهمة التفاعل بين ممارسات إدارة المخاطر والسلوك التنظيمي وسلوك القيادة في المرونة والأداء التنظيمي.

ويمكن للدراسة تحقيق هذه الاهداف من خلال اجابة الاسئلة الاتية:

- ما هي ممارسات إدارة المخاطر الحالية التي تستخدمها المنظمات في المملكة العربية السعودية؟
- ما مدى فعالية هذه الممارسات في تحديد المخاطر وتقييمها وتخفيف منها؟
- كيف تؤثر ممارسات إدارة المخاطر على السلوك التنظيمي في المنظمات السعودية؟
- ما الدور الذي تلعبه أنماط القيادة في تشكيل ممارسات إدارة المخاطر داخل المنظمات السعودية؟
- كيف تؤثر أنماط القيادة المختلفة على فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر؟

- ما هو التفاعل بين ممارسات إدارة المخاطر والسلوك التنظيمي وسلوك القيادة في المنظمات السعودية؟
- كيف تؤثر هذه العلاقات المتبادلة على المرونة والأداء التنظيمي بشكل عام؟

6. أهمية البحث :Research importance

إن فهم العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر والسلوك التنظيمي والقيادة أمر بالغ الأهمية لعدة أسباب. أولاً، يوفر نظرة ثاقبة حول كيفية تمكين المنظمات من تعزيز أطر إدارة المخاطر لديها للاستعداد بشكل أفضل والاستجابة لعدم اليقين. ثانيًا، يسلط الضوء على أهمية تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم إدارة المخاطر الاستباقية. كما يؤكد على دور القيادة في دفع مبادرات إدارة المخاطر وزراعة مناخ تنظيمي وإع بالمخاطر.

من خلال استكشاف هذه الأبعاد، تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في مجموعة المعرفة الحالية حول إدارة المخاطر والسلوك التنظيمي والقيادة. ومن المتوقع أن تقدم النتائج آثارًا عملية لقيادة المنظمات ومديري المخاطر وصناع السياسات، وتوجيههم في تطوير الاستراتيجيات التي تعزز المرونة التنظيمية وفعالية القيادة في مواجهة المخاطر.

وتقدم الدراسة تحسينات كبيرة لممارسات إدارة المخاطر، حيث تزود المنظمات برؤى حول الاستراتيجيات الفعالة التي تعمل على تحسين الاستعداد وأوقات الاستجابة للتهديدات المحتملة. ومن خلال فهم العلاقة بين إدارة المخاطر والسلوك التنظيمي، يمكن للشركات تعزيز ثقافة تشجع على تحديد المخاطر وإدارتها بشكل استباقي، مما يؤدي إلى زيادة مشاركة الموظفين، وزيادة الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء بشكل عام.

بالإضافة إلى ذلك، تؤكد الدراسة على الدور الحاسم للقيادة في إدارة المخاطر، وتسلط الضوء على الحاجة إلى برامج تنمية القيادة التي تركز على تنمية أنماط القيادة الواعية بالمخاطر. ويمكن لمثل هذه البرامج أن تزود القادة بالمهارات اللازمة لإدارة المخاطر بشكل فعال وإلهام فرقهم. وبالنسبة لصناع السياسات، يمكن لرؤى الدراسة أن تفيد في تطوير المبادئ التوجيهية والأطر التي تدعم ممارسات إدارة المخاطر القوية عبر مختلف الصناعات، مما يساهم في بيئة اقتصادية أكثر مرونة.

من الناحية الاستراتيجية، يمكن للمنظمات دمج نتائج الدراسة في عمليات التخطيط الخاصة بها، مما يضمن أن تكون إدارة المخاطر محورية لأهدافها طويلة الأجل، مما يؤدي إلى النمو المستدام والميزة التنافسية. وعلى المستوى الأكاديمي، تعمل الدراسة على إثراء الأدبيات الموجودة حول إدارة المخاطر والسلوك التنظيمي والقيادة من خلال تقديم تحليل شامل لترابطها المتبادل وإدخال أطر أو نماذج نظرية جديدة.

وعلاوة على ذلك، يمكن أن ينتج البحث أدوات عملية وطرق تقييم للمنظمات لتقييم وتحسين ممارسات إدارة المخاطر وتأثيرها على السلوك التنظيمي والقيادة. وتعمل دراسات الحالة التفصيلية وأمثلة أفضل الممارسات التي تقدمها الدراسة كموارد قيمة للممارسين الذين يهدفون إلى تعزيز نهج إدارة المخاطر لديهم. وهذه الأفكار قابلة للتطبيق عبر مختلف الصناعات، مما يوسع من أهمية الدراسة وفائدتها.

وفي الختام، تساهم الدراسة بشكل كبير في كل من المعرفة الأكاديمية والتطبيقات العملية، وتقدم رؤية قيمة يمكن أن تدفع التحسينات في ممارسات إدارة المخاطر، وتعزز المرونة التنظيمية، وتعزز القيادة الفعالة. ويمكن للباحثين والممارسين وصناع السياسات الاستفادة من نتائج الدراسة، واكتساب فهم أكثر شمولاً لكيفية التنقل والازدهار في بيئة محفوفة بالمخاطر.

7. منهجية البحث Research methodology:

يتبع البحث النهج الكمي الذي يركز على جمع وتحليل البيانات الرقمية لفهم العلاقات بين ممارسات إدارة المخاطر والسلوك التنظيمي وأنماط القيادة وتأثيرها، وجمع البحث البيانات مع إجراء التحليل الإحصائي، حيث يوفر هذا النهج رؤية قابلة للقياس وموضوعية حول أسئلة البحث.

- تصميم البحث Research design:

لمعالجة أهداف البحث واختبار الفرضيات يتبع البحث التصميم المقطعي الى يدرس العينة خلال فترة زمنية محددة.

- أداة البحث Research tool :

يستخدم البحث أداة الاستبيان لجمع البيانات حول ممارسات إدارة المخاطر و فعاليتها والسلوك التنظيمي، وأنماط القيادة وتأثيرها على إدارة المخاطر وفقا للدراسات (Lam, 2014; Northouse, 2018).

- عينة البحث Population :

تتكون عينة البحث من الموظفون والمديرون من منظمات بالمملكة العربية السعودية، حيث يتم أخذ العينات العشوائية الطبقية لضمان التمثيل عبر القطاعات المختلفة والمستويات التنظيمية. وحجم العينة لا يقل عن 34 مشارك لضمان القوة الإحصائية وإمكانية تعميم النتائج.

- جمع البيانات Data collection :

تم توزيع الاستبيان عبر الإنترنت باستخدام منصة المسح باستخدام نماذج Google للوصول إلى جمهور واسع بكفاءة. وتم منح المستجيبين وقتًا كافيًا لإكمال الاستبيان، مع التأكد من إمكانية الوصول إلى الاستبيان وسهولة استخدامه.

- تحليل البيانات Data analysis:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية على سبيل المثال، المتوسط والانحراف المعياري لتلخيص البيانات المتعلقة بممارسات إدارة المخاطر، والسلوك التنظيمي، وأساليب القيادة. كما تم تحليل الارتباط لفحص العلاقات بين ممارسات إدارة المخاطر والسلوك التنظيمي، وكذلك بين أساليب القيادة وفعالية إدارة المخاطر.

7.1 محددات البحث :Research limitations

يمكن ان يكون تحيز العينة أحد القيود المهمة حيث قد لا تمثل العينة بالكامل مجموع العاملين بالمنظمات في المملكة العربية السعودية. ويمكن أن تؤثر عوامل مثل اختيار قطاعات معينة أو أحجام تنظيمية على إمكانية تعميم النتائج. بالإضافة إلى ذلك، قد يحدث تحيز في الاستجابة، حيث قد يقدم المستجيبون إجابات مرغوبة اجتماعياً أو لا يكونون صادقين تماماً بشأن ممارساتهم وتصوراتهم، مما قد يعرض دقة البيانات التي تم جمعها للخطر.

كما ان التصميم المقطعي للدراسة، الذي يجمع البيانات في نقطة زمنية واحدة، يحد من القدرة على تقييم التغييرات بمرور الوقت أو إقامة علاقات سببية. كما تشكل العوامل الثقافية والسياقية قيوداً، حيث قد تكون النتائج خاصة بالسياق السعودي ولا تنطبق بشكل مباشر على بلدان أو مناطق أخرى.

وعلاوة على ذلك، قد يؤدي استخدام الاستبيانات الموحدة إلى تقييد عمق وثرء البيانات، مما قد يؤدي إلى تفويت تنوع ممارسات إدارة المخاطر أو أنماط القيادة عبر المنظمات المختلفة. وقد تؤثر القيود الفنية والتشغيلية، مثل المشكلات المتعلقة بتوزيع الاستطلاعات أو الوصول المحدود إلى منظمات معينة، أيضاً على جمع البيانات، مما يؤدي إلى بيانات غير كاملة أو معدلات استجابة أقل.

8. النتائج Results:

يوضح الشكل 8-1 توزيع المشاركين على أساس القطاع الذي يعملون فيه، مما يدل على وجود تحيز كبير نحو القطاع الخاص. من إجمالي 34 مشاركًا، يعمل 33 في القطاع الخاص، بينما يعمل مشارك واحد فقط في القطاع غير الربحي. يشير هذا إلى أن 97% من المشاركين ينتمون إلى القطاع الخاص، مع تمثيل 3% فقط للقطاع غير الربحي.

يوضح الشكل 8-2 توزيع الإجابات على السؤال "هل تتبع مؤسستك سياسة محددة لإدارة المخاطر؟" من بين 34 مستجيبًا، أشار 32 إلى أن مؤسساتهم تتبع سياسة محددة لإدارة المخاطر، بينما أفاد اثنان فقط من المستجيبين أن مؤسساتهم لا تتبعها. وهذا يعني أن 94% من المستجيبين يعملون في مؤسسات لديها سياسات راسخة لإدارة المخاطر. ويشير هذا المستوى المرتفع من الالتزام إلى التزام تنظيمي قوي بممارسات إدارة المخاطر المنظمة، والتي من المرجح أن تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار، وتعزيز المرونة، والاستعداد بشكل أفضل للمخاطر المحتملة. وعلى العكس من ذلك، يشير العدد الصغير من المؤسسات التي لا تتبع مثل هذه السياسات إلى أنه لا يزال هناك عدد قليل من الكيانات التي قد لا تدرك تمامًا أهمية إدارة المخاطر، مما قد يعرضها لمخاطر أعلى.

يوضح الشكل 8-3 توزيع الإجابات على السؤال "كيف تقيم فعالية هذه السياسات في التعامل مع المخاطر؟". وتصنف الإجابات إلى ثلاثة مستويات من الفعالية: عالية (عالية)، وعالية جدًا (عالية جدًا)، ومتوسطة (متوسطة). ومن بين إجمالي 34 مستجيبًا، صنف 12 منهم فعالية السياسات على أنها عالية، وصنفها 11 مستجيبًا على أنها عالية جدًا، وصنفها 11 مستجيبًا آخر على أنها متوسطة. ويشير هذا إلى أن غالبية المستجيبين (23 من أصل 34) يرون أن سياسات إدارة المخاطر فعالة للغاية أو عالية جدًا، مما يعكس ثقة قوية في استراتيجيات إدارة المخاطر في مؤسساتهم. ومع ذلك، يعتقد جزء كبير من المستجيبين (11 من أصل 34) أن الفعالية متوسطة فقط، مما يشير إلى وجود مجال للتحسين. ويسلط التوزيع الضوء على أنه في حين يوجد رضا عام عن السياسات المعمول بها، فقد تستفيد بعض المؤسسات من مراجعة وتعزيز مناهج إدارة المخاطر لديها لتحقيق فعالية أعلى في التعامل مع المخاطر. وبشكل عام، تشير البيانات إلى تقييم إيجابي لسياسات إدارة المخاطر، حيث وجدها أغلب المشاركين فعالة، ولكنها تشير أيضًا إلى إمكانية تحقيق المزيد من التحسين.

وتشير البيانات في الشكل 8-4 إلى أن تقييم المخاطر الدوري هو الأسلوب الأكثر شيوعًا لتحديد المخاطر داخل المؤسسة، حيث يستخدمه 70.6% من المشاركين. وهذا أكثر شيوعًا بشكل ملحوظ من

تحديد المخاطر من خلال الاستجابة للأحداث، والذي استخدمه 29.4% من المشاركين. وهذا يشير إلى نهج استباقي لإدارة المخاطر، حيث تقوم المؤسسة بتقييم المخاطر المحتملة بشكل منهجي على أساس منتظم. ومع ذلك، فإن استخدام تحديد المخاطر القائم على الأحداث يسلط الضوء أيضاً على أهمية البقاء يقظين ومستجيبين للتهديدات والتحديات الناشئة.

يقدم الشكل 5-8 بيانات حول كيفية تقييم أداء القيادة داخل المنظمة. ويظهر أن 4 من المستجيبين صنفوا الأداء بأنه "جيد"، و16 بأنه "جيد جداً"، و2 بأنه "مقبول"، و12 بأنه "ممتاز". ويتبين أن 11.8% من المستجيبين صنفوا أداء القيادة بأنه "جيد"، و47.1% بأنه "جيد جداً"، و5.9% بأنه "مقبول"، و35.3% بأنه "ممتاز". وهذا يشير إلى أن غالبية المستجيبين (82.4%) يرون أن أداء القيادة إما "جيد جداً" أو "ممتاز"، مما يشير إلى تقييم إيجابي بشكل عام. ومع ذلك، صنف نسبة أصغر (17.6%) الأداء بأنه "جيد" أو "مقبول"، مما يشير إلى المجالات التي قد يكون التحسين فيها ضرورياً.

يقدم الجدول 6-8 بيانات حول ما إذا كان القادة في المنظمة يشاركون في تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر. ويظهر أن 4 من المستجيبين أجابوا بـ "لا"، بينما أجاب 30 بـ "نعم". مما يعنى أن 11.8% من المستجيبين أشاروا إلى أن القادة لا يشاركون في تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر، بينما صرح 88.2% أنهم يشاركون. وهذا يشير إلى مستوى عالٍ من مشاركة القادة في عملية إدارة المخاطر داخل المنظمة. وهذه علامة إيجابية، لأنها تشير إلى أن القادة منخرطون بنشاط في تحديد ومعالجة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المنظمة.

يقدم الشكل 7-8 بيانات حول كيفية تقييم المستجيبين لقدرة القادة على تحفيز الموظفين للتعامل مع المخاطر. ويظهر أن 20 مستجيباً صنفوا هذه القدرة على أنها "عالية"، و10 "عالية للغاية"، و2 "متوسطة"، و2 "منخفضة". ونجد أن 58.8% من المستجيبين صنفوا قدرة القادة على تحفيز الموظفين للتعامل مع المخاطر على أنها "عالية"، و29.4% "عالية للغاية"، و5.9% "متوسطة"، و5.9% "منخفضة". وهذا يشير إلى تصور إيجابي بشكل عام لقدرة القادة على تحفيز الموظفين في التعامل مع المخاطر، حيث صنفها أغلب المستجيبين (88.2%) إما على أنها "عالية" أو "عالية للغاية". ومع ذلك، صنفها نسبة صغيرة (11.8%) على أنها "متوسطة" أو "منخفضة"، مما يشير إلى أنه قد تكون هناك مجالات تحتاج إلى تحسين في تحفيز الموظفين على معالجة المخاطر بشكل فعال.

يقدم الشكل 8-8 بيانات حول كيفية وصف المستجيبين لبيئة العمل في مؤسستهم. ويظهر أن اثنين من المستجيبين وصفوها بأنها "محفزة"، بينما وصفها مستجيب واحد بأنها "محايدة". وبذلك نجد أن 66.7% من المستجيبين وصفوا بيئة العمل بأنها "محفزة"، بينما وصفها 33.3% بأنها "محايدة". وهذا يشير إلى

تصور إيجابي بشكل عام لبيئة العمل، حيث وجد غالبية المستجيبين أنها محفزة. ومع ذلك، وصفتها نسبة أصغر بأنها محايدة، مما يشير إلى أنه قد تكون هناك مجالات تحتاج إلى تحسين لخلق بيئة عمل أكثر جاذبية وإلهامًا لجميع الموظفين.

يقدم الشكل 8-9 بيانات حول ما إذا كانت المنظمة تتبع سياسات لتعزيز التواصل الفعال بين الموظفين. ويظهر أن 10 من المستجيبين أجابوا بـ "لا"، بينما أجاب 24 بـ "نعم". ويتضح أن 29.4% من المستجيبين أشاروا إلى أن منظماتهم لا تتبع سياسات لتعزيز التواصل الفعال، بينما صرح 70.6% أنها تتبعها. وهذا يشير إلى أن غالبية المنظمات لديها سياسات قائمة لدعم التواصل الفعال بين الموظفين، وهو أمر بالغ الأهمية للتعاون وتبادل المعلومات والأداء التنظيمي العام.

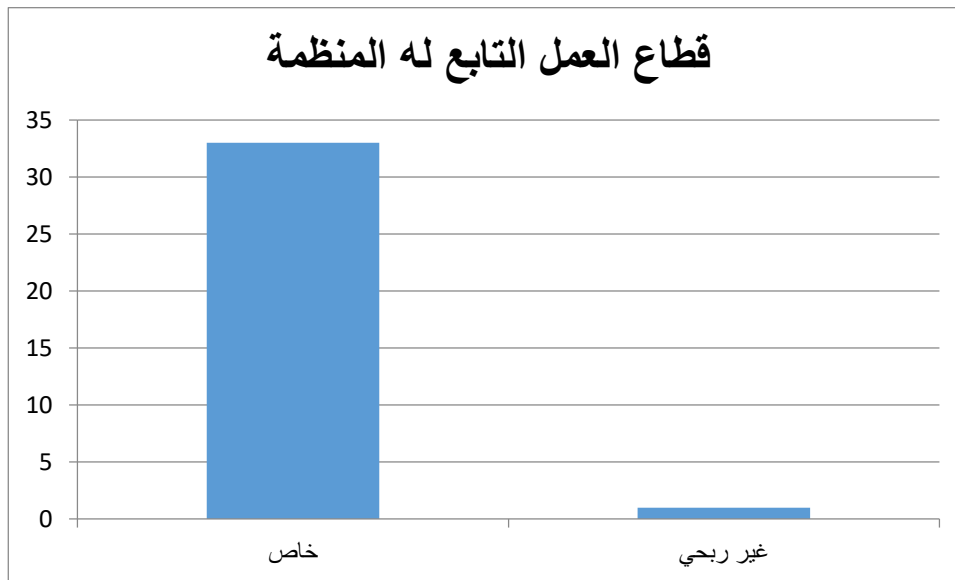
يقدم الشكل 8-10 بيانات حول كيفية تقييم المستجيبين لمستوى الرضا الوظيفي في مؤسستهم. ويظهر أن 8 مستجيبين صنفوه على أنه "متوسط" (متوسط)، و15 على أنه "مرتفع" (مرتفع)، و8 على أنه "مرتفع جدًا" (مرتفع جدًا)، و3 على أنه "منخفض". ويشير ذلك إلى أن 23.5% من المستجيبين صنفوا مستوى الرضا الوظيفي على أنه "متوسط"، و44.1% على أنه "مرتفع"، و23.5% على أنه "مرتفع جدًا"، و8.8% على أنه "منخفض". وهذا يشير إلى تصور إيجابي بشكل عام للرضا الوظيفي، حيث صنفه أغلب المستجيبين (67.6%) على أنه "مرتفع" أو "مرتفع جدًا". ومع ذلك، صنفته نسبة أصغر (32.4%) على أنه "متوسط" أو "منخفض"، مما يشير إلى أنه قد تكون هناك مجالات تحتاج إلى تحسين لتعزيز الرضا الوظيفي بشكل عام.

يقدم الشكل 8-11 بيانات حول ما إذا كان المستجيبون يعتقدون أن سلوك القيادة في مؤسستهم يساهم في تحسين إدارة المخاطر. ويظهر أن 2 من المستجيبين أجابوا بـ "لا"، بينما أجاب 32 بـ "نعم". ويوضح ذلك أن 5.9% من المستجيبين أشاروا إلى أنهم لا يعتقدون أن سلوك القيادة يساهم في تحسين إدارة المخاطر، بينما صرح 94.1% أنه يساهم. وهذا يشير إلى اعتقاد قوي بين الموظفين بأن القيادة تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسة. وهذا التصور الإيجابي ضروري لتعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر والتخفيف الاستباقي للمخاطر داخل المؤسسة.

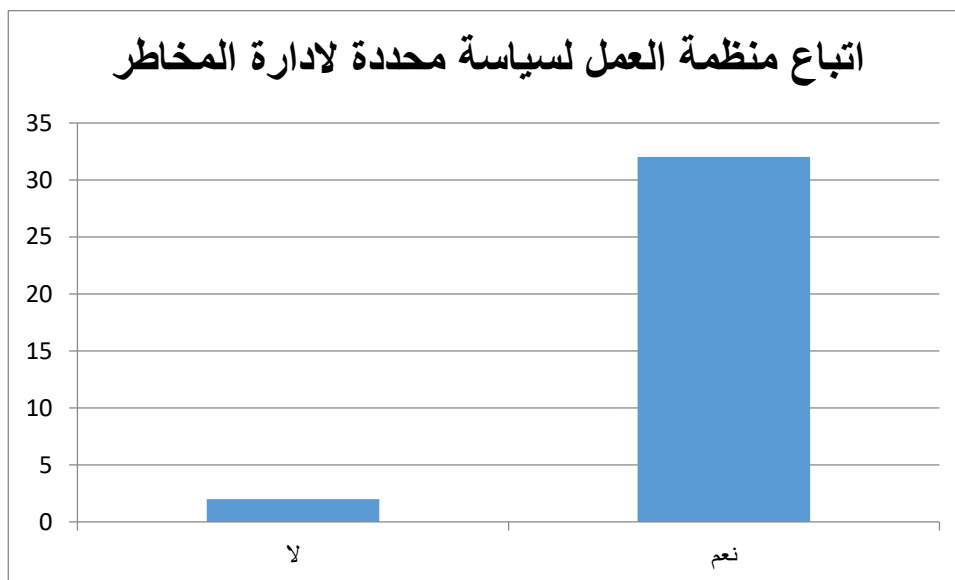
يقدم الشكل 8-12 بيانات حول كيفية تقييم المستجيبين لقدرة القادة على تحفيز الموظفين للتعامل مع المخاطر. ويظهر أن 20 مستجيباً صنفوها على أنها "عالية" (عالية)، و10 "عالية جدًا" (عالية)، و2 "متوسطة" (متوسطة)، و2 "منخفضة". ويدل ذلك على أن 58.8% من المستجيبين صنفوا قدرة القادة على تحفيز الموظفين للتعامل مع المخاطر على أنها "عالية"، و29.4% "عالية جدًا"، و5.9% "متوسطة"، و5.9% "منخفضة". وهذا يشير إلى تصور إيجابي بشكل عام لقدرة القادة على تحفيز

الموظفين في التعامل مع المخاطر، حيث صنفها أغلبية المستجيبين (88.2%) إما على أنها "عالية" أو "عالية جداً". ومع ذلك، فقد صنفته نسبة صغيرة (11.8%) على أنه "متوسط" أو "منخفض"، مما يشير إلى أنه قد تكون هناك مجالات تحتاج إلى تحسين في تحفيز الموظفين على معالجة المخاطر بشكل فعال.

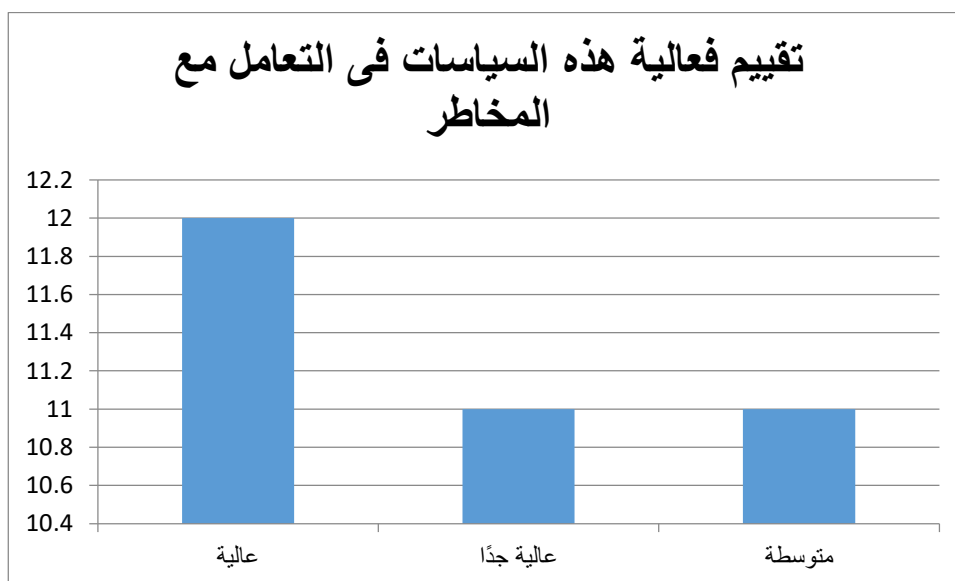
وتظهر البيانات في الشكل 8-13 أن 100% من المشاركين يعتقدون أن بيئة العمل والسلوك التنظيمي يؤثران على فعالية إدارة المخاطر في مؤسساتهم. ويسلط هذا الاتفاق بالإجماع الضوء على التأثير الكبير لهذه العوامل على نجاح مبادرات إدارة المخاطر. ويؤكد على أهمية تعزيز بيئة عمل إيجابية وتعزيز السلوكيات التنظيمية المناسبة لإدارة المخاطر بشكل فعال.



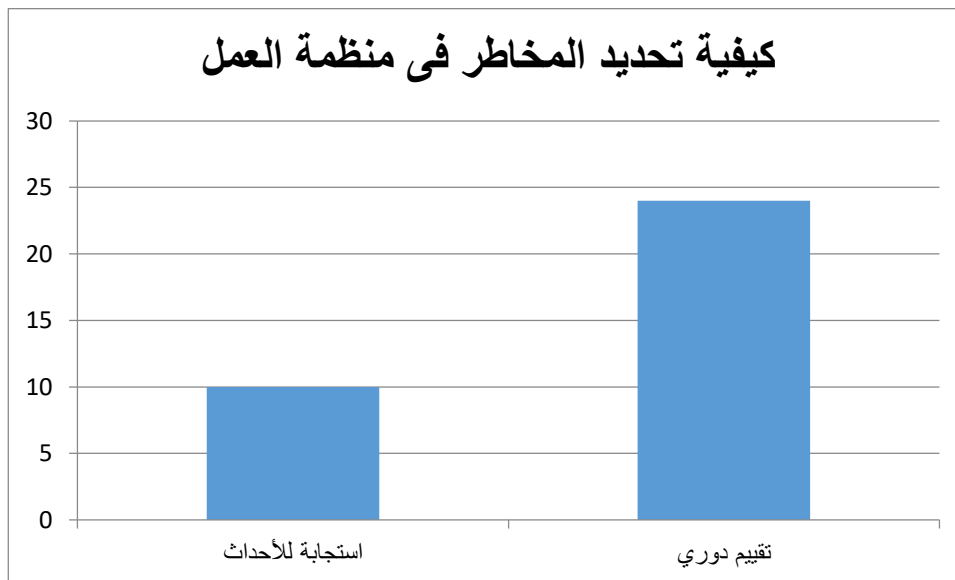
شكل 8-1 قطاع العمل لعينة البحث



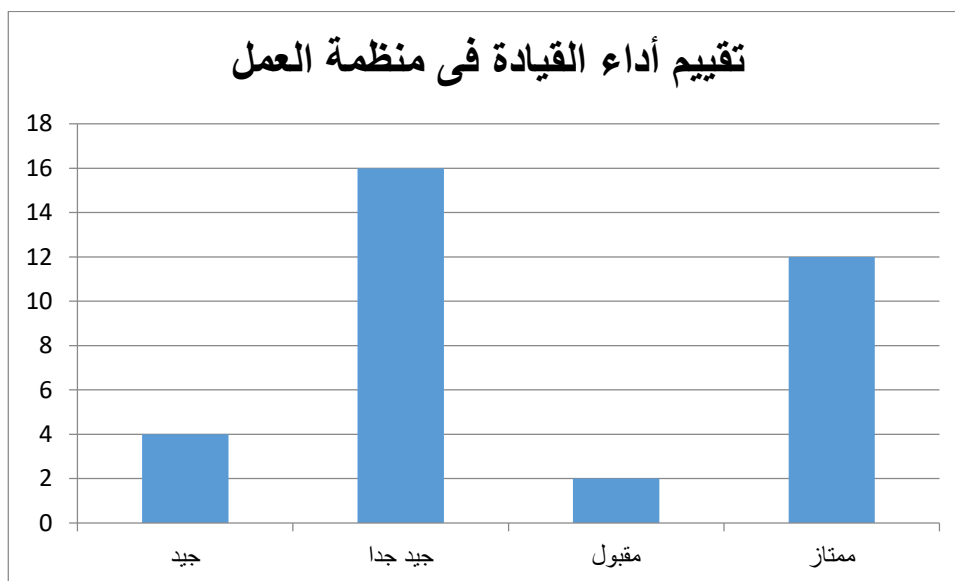
شكل 2-8 قطاع اتباع منظمة العمل لسياسة محددة لإدارة المخاطر



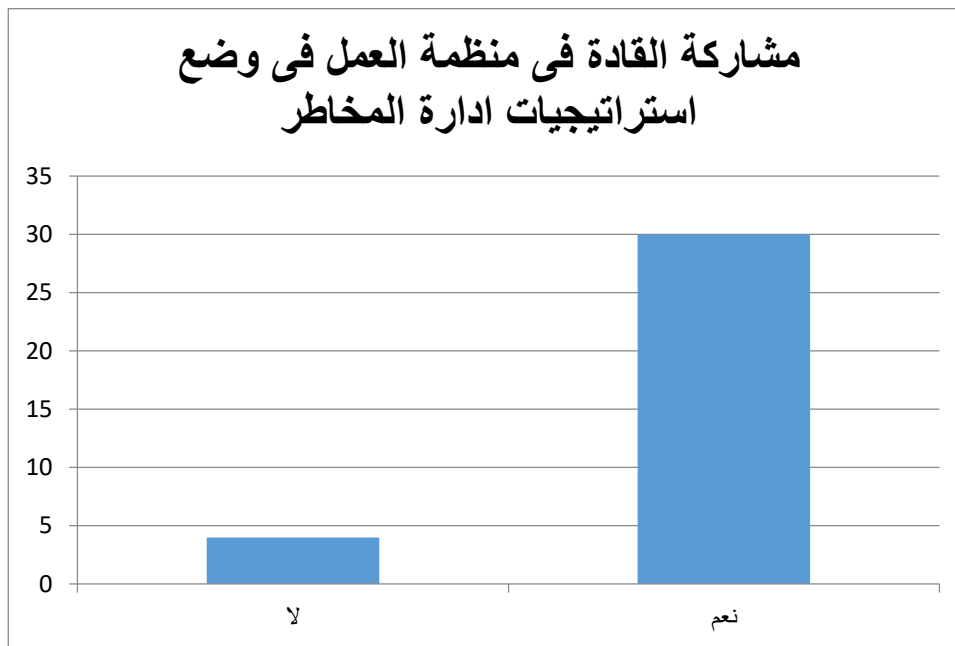
شكل 3-8 تقييم فعالية السياسات في التعامل مع المخاطر



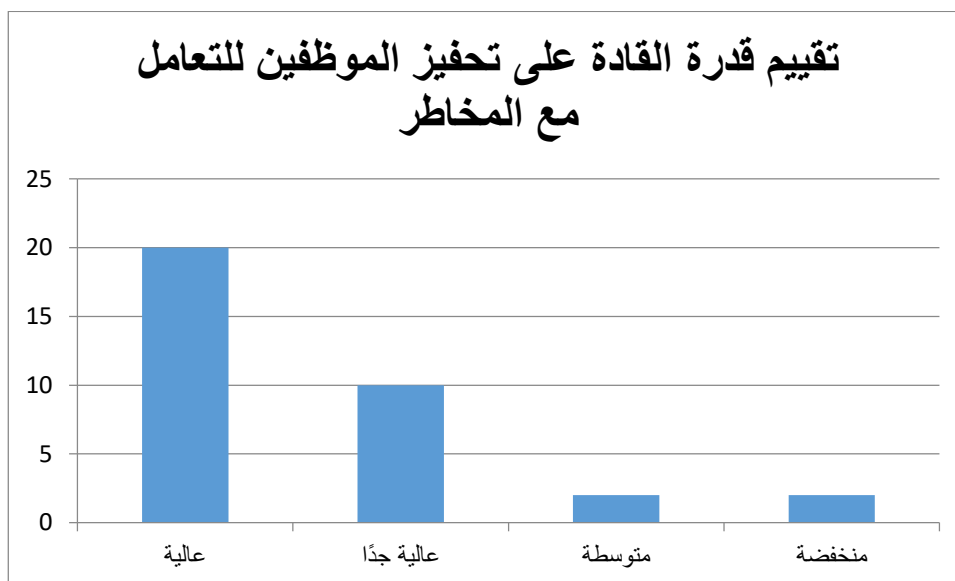
شكل 4-8 كيفية تحديد المخاطر في منظمة العمل



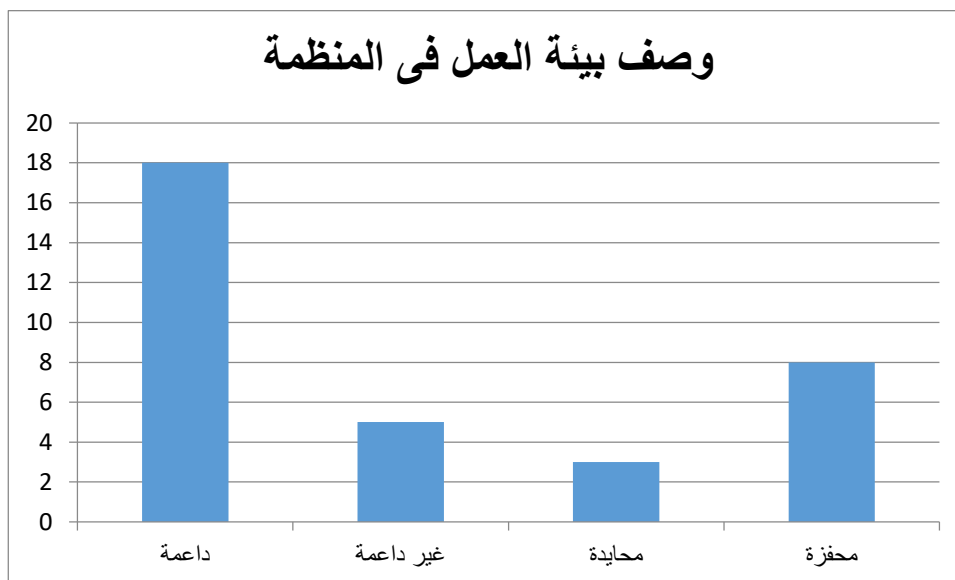
شكل 5-8 تقييم أداء القيادة في منظمة العمل



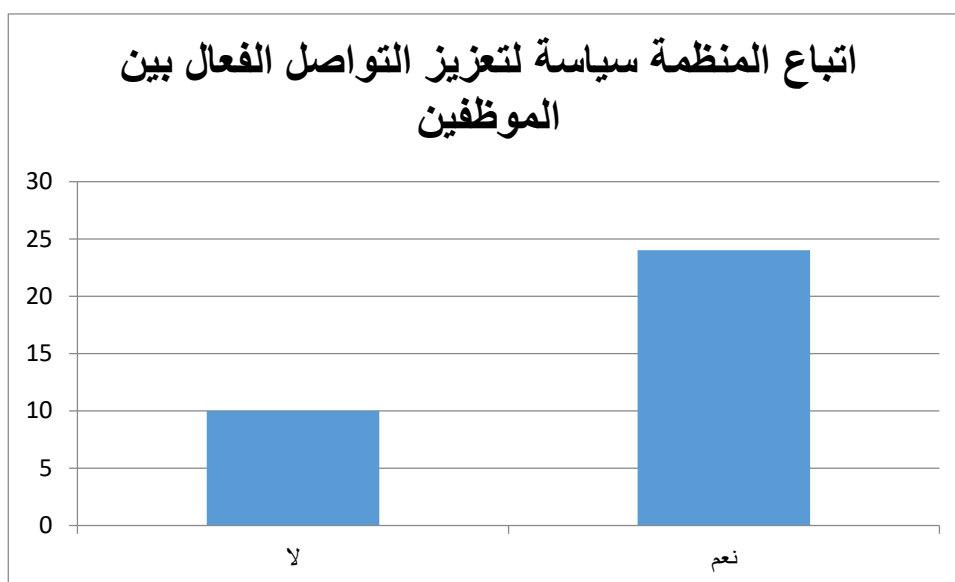
شكل 6-8 مشاركة القادة في منظمة العمل في وضع استراتيجيات ادارة المخاطر



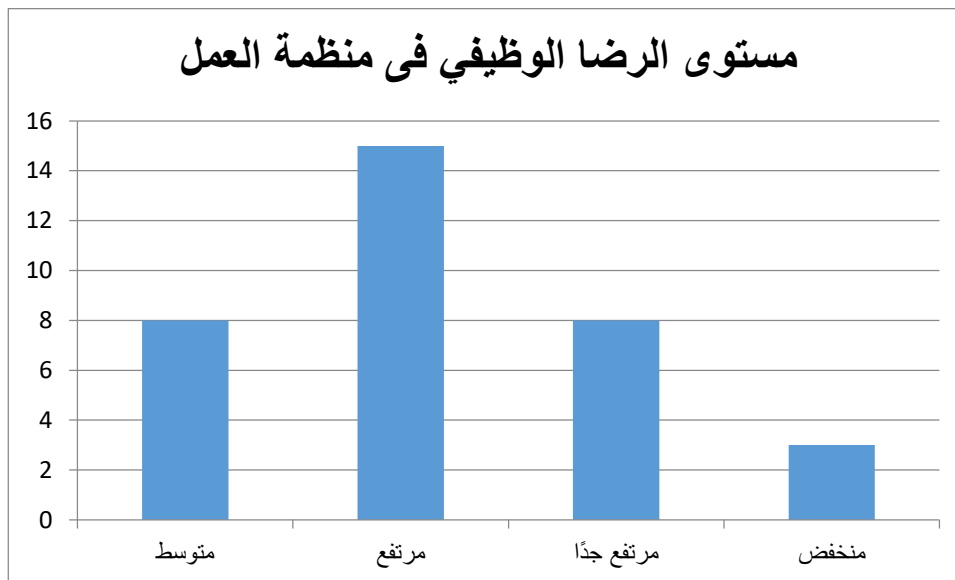
شكل 7-8 تقييم قدرة القادة على تحفيز الموظفين للتعامل مع المخاطر



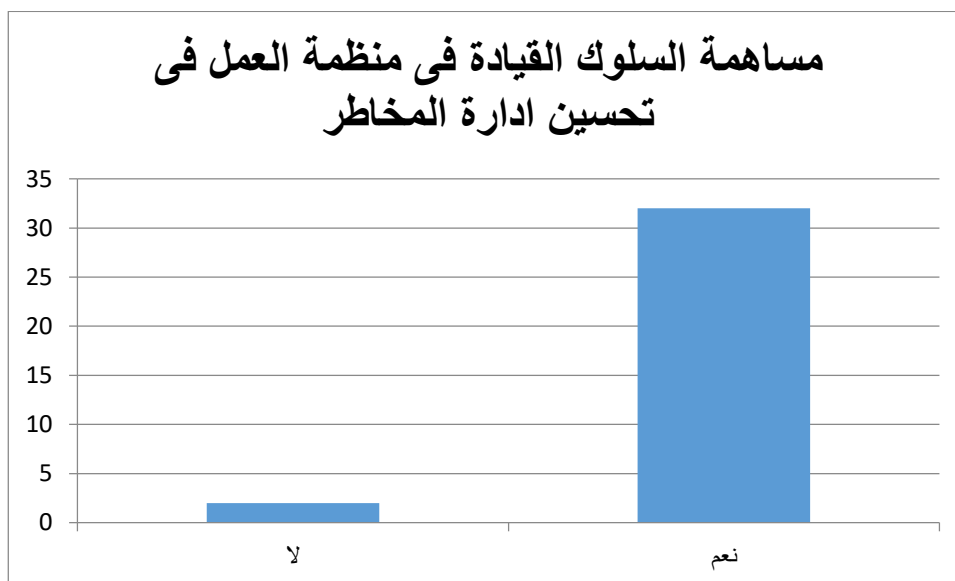
شكل 8-8 وصف بيئة العمل فى المنظمة



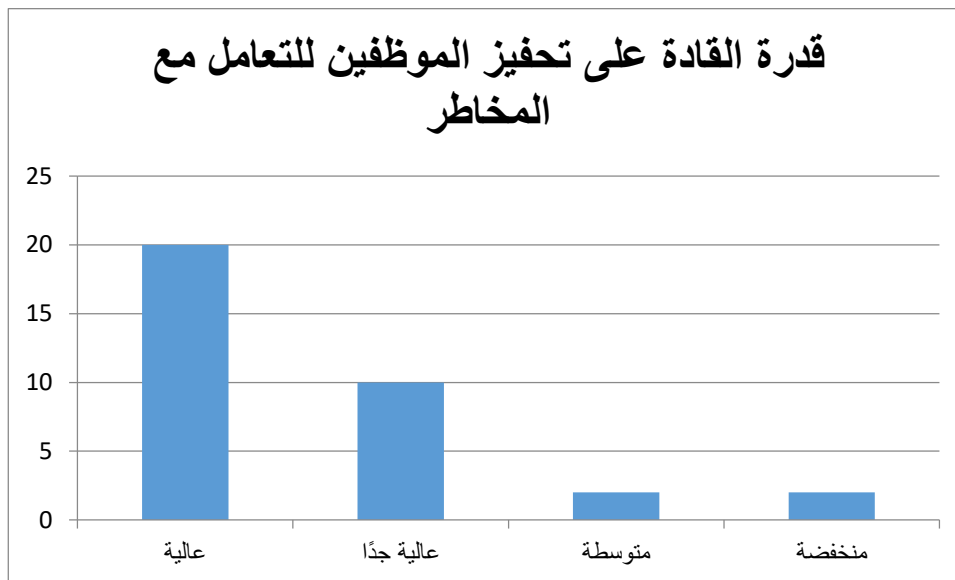
شكل 8-9 اتباع المنظمة سياسة لتعزيز التواصل الفعال بين الموظفين



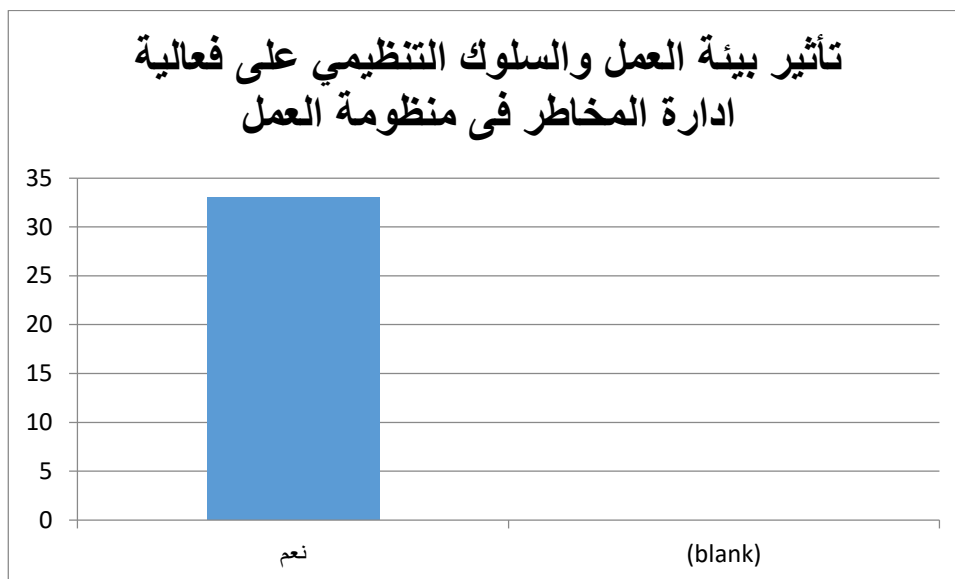
شكل 8-10 مستوى الرضا الوظيفي في منظمة العمل



شكل 8-11 مساهمة السلوك القيادية في منظمة العمل في تحسين ادارة المخاطر



شكل 8-12 مساهمة السلوك القيادية في منظمة العمل في تحسين ادارة المخاطر



شكل 8-13 تأثير بيئة العمل والسلوك التنظيمي على فعالية ادارة المخاطر في منظومة العمل

في جدول 8-1 يشير ارتباط بيرسون الإيجابي (0.757897) إلى أنه مع زيادة فعالية سياسات إدارة المخاطر، يميل أداء القيادة أيضًا إلى الزيادة. وقيمة p -value هي 0.010304 أقل من 0.05، مما يؤكد بشكل أكبر على قوة ارتباط أداء القيادة وسياسات إدارة المخاطر.

في جدول 8-2 يشير معامل ارتباط بيرسون (0.023332) إلى وجود ارتباط إيجابي ضعيف للغاية بين فعالية سياسات إدارة المخاطر ومشاركة القيادة في إدارة المخاطر. وهذا يعني أنه لا توجد علاقة خطية تقريبًا بين هذين المتغيرين، حيث قيمة الترابط سلبي $t = -4.89258$ ، والقيمة p -value هي $2.53E-05$ أقل بكثير من 0.05، مما يشير إلى أن الارتباط الملحوظ ذو دلالة إحصائية. ومع ذلك، يشير الارتباط الضعيف إلى أن عوامل أخرى قد تؤثر على مشاركة القيادة في إدارة المخاطر، وأن فعالية سياسات إدارة المخاطر وحدها لا تتنبأ بقوة بمشاركة القيادة.

في جدول 8-3 يشير معامل ارتباط بيرسون (0.874811) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي للغاية بين فعالية سياسات إدارة المخاطر وقدرة القيادة على تحفيز الموظفين. وهذا يعني أنه مع زيادة فعالية سياسات إدارة المخاطر، فإن قدرة القيادة على تحفيز الموظفين تميل أيضًا إلى الزيادة بشكل كبير. لكن القيمة الاحتمالية p -value هي 0.043679 أقل من 0.05، مما يشير إلى أن الارتباط الملحوظ ذو دلالة إحصائية. يشير هذا الارتباط القوي إلى أن سياسات إدارة المخاطر الفعالة من المرجح أن تعزز قدرة القيادة على تحفيز الموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

في جدول 8-4 يشير الارتباط الإيجابي المعتدل (0.514236) إلى أنه مع تحسن فعالية سياسات إدارة المخاطر، تميل بيئة العمل إلى التحسن أيضًا. تشير القيمة p -value المنخفضة جدًا ($6.36E-08$) إلى أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية. لذا يبدو أن سياسات إدارة المخاطر الفعالة تساهم بشكل إيجابي في بيئة العمل بشكل عام.

في جدول 8-5 يشير الارتباط الإيجابي المعتدل (0.514236) إلى أنه مع تحسن فعالية سياسات إدارة المخاطر، يميل تأثير القيادة على إدارة المخاطر أيضًا إلى الزيادة. تشير القيمة p -value المنخفضة للغاية ($3.55E-09$) إلى أن هذا الارتباط ذو أهمية إحصائية عالية. والجدير بالذكر أن تأثير القيادة على إدارة المخاطر له متوسط 5.0 وتباين صفري، مما يشير إلى أن جميع المستجيبين أعطوه أعلى تصنيف.

جدول 1-8 ارتباط الادارة الفعالة للمخاطر وأداء القيادة

	<i>Effectiveness of Risk Management Policies 1</i>	<i>Leadership Performance 2</i>
Mean	4.088235	3.823529
Variance	0.446524	0.755793
Pearson Correlation	0.757897	
t Stat	2.721109	
P(T<=t) two-tail	0.010304	

جدول 2-8 ارتباط الادارة الفعالة للمخاطر ومشاركة القيادة فى الادارة

	<i>Effectiveness of Risk Management Policies</i>	<i>Leadership Participation in Risk Management</i>
Mean	4.088235	4.882353
Variance	0.446524	0.470588
Pearson Correlation	0.023332	
t Stat	-4.89258	
P(T<=t) two-tail	2.53E-05	

جدول 3-8 ارتباط الادارة الفعالة للمخاطر وقدرة القيادة على تحفيز الموظفين

	<i>Effectiveness of Risk Management Policies</i>	<i>Leadership Ability to Motivate Employees</i>
Mean	4.088235	4.205882
Variance	0.446524	0.289661
Pearson Correlation	0.874811	
t Stat	-2.09762	
P(T<=t) two-tail	0.043679	

جدول 4-8 ارتباط الادارة الفعالة للمخاطر وبيئة العمل

	<i>Effectiveness of Risk Management Policies</i>	<i>Work environment</i>
Mean	4.088235	4.823529
Variance	0.446524	0.331551
Pearson Correlation	0.514236	
t Stat	-6.93375	
P(T<=t) two-tail	6.36E-08	

جدول 5-8 ارتباط الادارة الفعالة للمخاطر وتأثير القيادة على ادارة المخاطر

	<i>Effectiveness of Risk Management Policies</i>	<i>Leadership Impact on Risk Management</i>
Mean	4.088235	5
Variance	0.446524	0
Pearson Correlation	0.514236	
t Stat	-7.95609	
P(T<=t) two-tail	3.55E-09	

9. مناقشة النتائج Results discussion :

تشير نتائج البحث إلى أن 94% من المنظمات نفذت سياسات رسمية لإدارة المخاطر. ويتمشى هذا مع تأكيد الأدبيات على أهمية إطار إدارة المخاطر المنظم، كما هو موضح في معايير مثل ISO 31000. ومع ذلك، فإن النتيجة التي تفيد بأن 23.5% من المستجيبين صنفوا فعالية هذه السياسات على أنها "متوسطة" تشير إلى أنه في حين أن العديد من المنظمات لديها سياسات قائمة، فإن تنفيذها وتأثيرها قد يختلفان. ويتردد صدى هذه الملاحظة مع تحذير الأدبيات فيما يتعلق بالتحديات المتمثلة في التنفيذ الفعال والحفاظ على أطر إدارة المخاطر الشاملة (OSS، 2022).

تدعم نتائج البحث تأكيد الأدبيات على أهمية اتباع نهج منهجي لتحديد المخاطر وتقييمها. وفي حين أشار 70.6% من المستجيبين إلى استخدام تقييمات المخاطر الدورية، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من البحث لفهم عمق وتعقيد هذه التقييمات. من المرجح أن يكون استخدام العصف الذهني كتنقية لتحديد المخاطر، كما اقترحت الدراسات (بولوس وآخرون، 2018)، قد ساهم في تحديد مجموعة أوسع من المخاطر.

توفر النتائج المسح دعماً قوياً لتأكيد الدراسات على أن القيادة تلعب دوراً حاسماً في تشكيل ثقافة إدارة المخاطر. إن النتيجة التي مفادها أن 82.4% من المستجيبين صنفوا أداء القيادة بأنه "جيد جداً" أو "ممتاز" تتوافق مع التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على إدارة المخاطر (سوسيلو، 2018). وعلى العكس من ذلك، فإن أهمية أنماط القيادة، مثل القيادة الخدمية، في تعزيز مشاركة الموظفين وثقافة الوعي بالمخاطر، كما اقترح (بسيوني، 2024)، واضحة في نتائج المسح.

تؤكد نتائج البحث على أهمية مشاركة الموظفين في إدارة المخاطر، كما أبرزتها الدراسات. تشير التقييمات العالية لقدرة القيادة على تحفيز الموظفين وبيئة العمل الإيجابية بشكل عام إلى أن الموظفين من المرجح أن يشاركوا في عمليات إدارة المخاطر. وهذا يتماشى مع مفهوم القيادة الخدمية وتأكيدها على تمكين الموظفين (بسيوني، 2024).

إن الارتباط الإيجابي بين فعالية سياسة إدارة المخاطر والنتائج التنظيمية المختلفة، مثل رضا الوظيفة، يتوافق مع تأكيد الأدبيات على أن إدارة المخاطر الفعالة تساهم في الأداء التنظيمي العام. وبذلك توفر نتائج المسح أدلة تجريبية تدعم الموضوعات الرئيسية الموضحة في مراجعة الأدبيات. من المرجح أن تحقق المنظمات التي لديها سياسات إدارة مخاطر محددة جيداً وقيادة قوية وموظفون منخرطون نتائج إيجابية لإدارة المخاطر. ومع ذلك، تظل تحديات تنفيذ ممارسات إدارة المخاطر الفعالة والحفاظ عليها

قائمة. يجب أن تركز الأبحاث المستقبلية على استكشاف العوامل المحددة التي تساهم في التباين في فعالية إدارة المخاطر عبر المنظمات وتطوير استراتيجيات لمعالجة هذه التحديات.

10. الاستنتاجات Conclusions:

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر وأنماط القيادة والأداء التنظيمي. من خلال الجمع بين بيانات المسح ومراجعة شاملة للأدبيات، سعى البحث إلى تقديم رؤى حول العوامل التي تؤثر على فعالية إدارة المخاطر.

وتؤكد النتائج على الدور الحاسم للقيادة في تشكيل ثقافة إدارة المخاطر. وقد برزت القيادة التحويلية، التي تتميز بتركيزها على تمكين الموظفين والرؤية الاستراتيجية، كمحرك رئيسي لممارسات إدارة المخاطر الناجحة. وعلاوة على ذلك، تسلط الدراسة الضوء على أهمية إطار إدارة المخاطر المنظم والحاجة إلى التحسين المستمر.

وبينما تشير النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي بين ممارسات إدارة المخاطر والأداء التنظيمي، فإن المزيد من البحث ضروري لإقامة علاقات سببية واستكشاف الآليات المحددة التي تؤثر من خلالها إدارة المخاطر على النتائج التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، فإن تركيز الدراسة على القطاع الخاص يحد من إمكانية تعميم النتائج على سياقات تنظيمية أخرى.

وفي الختام، تساهم هذه الدراسة في فهم إدارة المخاطر من خلال التأكيد على التفاعل بين القيادة والثقافة التنظيمية وممارسات إدارة المخاطر. وتشير النتائج إلى أن المنظمات قادرة على تعزيز قدراتها في إدارة المخاطر من خلال الاستثمار في تنمية القيادات، وتعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر، وتنفيذ أطر قوية لإدارة المخاطر. وينبغي للبحوث المستقبلية أن تستكشف التأثير الطويل الأجل لممارسات إدارة المخاطر على أداء المنظمة وقدرتها على الصمود.

11. التوصيات Recommendation:

لتعزيز قدرات إدارة المخاطر، ينبغي للمنظمات إعطاء الأولوية لتنمية القيادة مع التركيز على مبادئ القيادة التحويلية لتعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر وتمكين الموظفين. إن مراجعة وتحديث سياسات وإجراءات إدارة المخاطر بانتظام أمر ضروري للتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومشهد المخاطر المتطور. إن زيادة مشاركة الموظفين في عمليات تحديد المخاطر وتقييمها من خلال مبادرات مثل ورش عمل تحديد المخاطر وآليات التغذية الراجعة أمر بالغ الأهمية. إن الاستفادة من التكنولوجيا لدعم تقييم المخاطر ومراقبتها وإعداد التقارير عنها يمكن أن يحسن بشكل كبير من الكفاءة واتخاذ القرار. أخيرًا، يعد إنشاء ثقافة التحسين المستمر من خلال تقييمات المخاطر وتقييمات الأداء المنظمة أمرًا حيويًا للحفاظ على ممارسات إدارة المخاطر الفعالة.

ينبغي للبحوث المستقبلية أن تتعمق في التأثير الطويل الأجل لمبادرات إدارة المخاطر على أداء المنظمة وقدرتها على الصمود. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمقارنات بين الثقافات ودراسات الحالة المتعمقة أن توفر رؤى قيمة حول التحديات والفرص المرتبطة بإدارة المخاطر في سياقات مختلفة. إن تطوير نماذج كمية لقياس التأثير المالي للمخاطر وفعالية استراتيجيات التخفيف من المخاطر من شأنه أيضًا أن يساهم بشكل كبير في مجال إدارة المخاطر.

12. المراجع References :

السيد محمد عبد الغفار, نورهان (2018) , أثر تفعيل استخدام مدخل المراجعة على أساس المخاطر وفق إطار COSO على تحسين مستوى جودة المراجعة وانعكاساته على كفاءة الأداء المالي في الشركات المساهمة المصرية "دراسة تطبيقية", مجلة البحوث المالية والتجارية.
https://jsst.journals.ekb.eg/article_181105_8e48f69bf1d544a24a74c8189872bc81.pdf

المومني, شبناز (2024), مستوى ممارسة مديري المدارس الاساسية القيادة الديمقراطية من وجهة نظر معلمين المدارس الاساسية في لواء المزار, مجلة كلية التربية, جامعة أسيوط, مجلد 40, عدد 2, ص 100-124.

رجب, أحمد, رياض, عماد, سليمان, هشام (2022), أثر الاساليب القيادية على مواجهة المشاكل الطارئة دراسة ميدانية على بعض المنظمات في محافظة الاسكندرية, Journal of Environmental Studies and Researches, مجلد 12, عدد 2, ص 175-192.

مجعة عبد الغين بسيوني, مروة (2024), واقع ممارسة القيادة الخادمة بالجمعيات الاهلية وآليات تعزيزها من منظور طريقة تنظيم المجتمع, مجلة بحوث في الخدمة الاجتماعية التنموية, مجلد 6, عدد 1, ص 63-98

نجية, ضنبري (2013), دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة, رسالة ماجستير, كلية والاداب والعلوم الاجتماعية, جامعة المسيلة, الجزائر. <https://dspace.univ-msila.dz/server/api/core/bitstreams/a6df5148-b4bb-495c-9dcf-6622613302a1/content>

Ali, Mohammad, Shariat-Ullah, Muhammad (2023), *Role of laissez-faire leadership in talent management: Evidence from the pharmaceutical industry of Bangladesh*, Heliyon, Vol 9, Issue 6, e17234, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17234>.

Al Shaaili, Mohammed, Al Alawi, Mubarak , Ekyalimpa, Ronald, Al Mawli, Bader, Al-Mamun, Abdullah, Al Shahri, Mohammed (2023), Near-miss accidents data analysis and knowledge dissemination in water construction projects in Oman, Heliyon, Vol. 9, Issue 11. e21607, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21607>.

Forbes, Doug, Smith, Simon, Malcolm, R., Horner, Malcolm. (2008). *A comparison of techniques for identifying risks in sustainability assessment of housing*. Association of

Researchers in Construction Management, ARCOM 2008 - Proceedings of the 24th Annual Conference. 2.

George, Crispin. (2020). *The Essence of Risk Identification in Project Risk Management: An Overview*. International Journal of Science and Research (IJSR). 9. 1553-1557. 10.21275/SR20215023033.

Hughes, David , Lee, Allan , Tian, Amy , Newman, Alexander , Legood, Alison. (2018), *Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations*. The Leadership Quarterly. 29. Doi.10.1016/j.leaqua.2018.03.001.

IRM (2017), From the cube to the rainbow double helix: a risk practitioner's guide to the COSO ERM Frameworks, Review of the 2004 and 2017 Enterprise Risk Management (ERM) frameworks published by COSO and commentary on the use of these frameworks by risk professionals. <https://www.theirm.org/media/6885/irm-report-review-of-the-coso-erm-frameworks-v2.pdf>

Jyoti, Jeevan, Dev, Manisha. (2015). *The impact of transformational leadership on employee creativity: The role of learning orientation*. Journal of Asia Business Studies. 9. 78-98. 10.1108/JABS-03-2014-0022.

Kanhaiya, Kumar. (2023). *Risk Management: A Critical Component of Business Success*.
https://www.researchgate.net/publication/376651350_Risk_Management_A_Critical_Component_of_Business_Success.

Lam, J. (2014). *Enterprise risk management: From incentives to controls* (2nd ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118834435>

McGowan J, Wojahn A, Nicolini JR. (2024), *Risk Management Event Evaluation and Responsibilities..* In: StatPearls. Treasure Island (FL): StatPearls Publishing. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK559326/>

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781506362318>

OSS Middle east certification (2022), Risk management system ISO 31000. <https://ossmiddleeast.com/>

Paulus PB, Baruah J, Kenworthy JB. (2018), *Enhancing Collaborative Ideation in Organizations*. Front Psychol. Vol. 22; no. 9. doi: 10.3389/fpsyg.2018.02024. PMID: 30405501; PMCID: PMC6204394.

Susilo, Donny. (2018). *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: A STYLE OF MOTIVATING EMPLOYEES*. Management and Economics Journal (MEC-J). 124. 10.18860/mec-j.v0i1.5222.

13. الملحق Appendix:

القسم الأول: المعلومات العامة

1. العمر: _
2. الجنس:
 - 0 ذكر
 - 0 أنثى
3. المؤهل العلمي:
 - 0 ثانوية عامة
 - 0 دبلوم
 - 0 بكالوريوس
 - 0 ماجستير
 - 0 دكتوراه
4. عدد سنوات الخبرة:
 - 0 أقل من 5 سنوات
 - 0 5-10 سنوات
 - 0 11-15 سنة
 1. أكثر من 15 سنة
5. القطاع الذي تعمل فيه:
 - 0 حكومي
 - 0 خاص
 - 0 غير ربحي

القسم الثاني: ممارسات إدارة المخاطر

1. هل تتبع منظمتك سياسة محددة لإدارة المخاطر؟

0 نعم

0 لا

2. كيف تقيم فعالية هذه السياسات في التعامل مع المخاطر؟

0 عالية جدًا

0 عالية

0 متوسطة

0 منخفضة

0 منخفضة جدًا

3. كيف يتم تحديد المخاطر في منظمتك؟

0 تقييم دوري

0 استجابة للأحداث

0 غير ذلك (يرجى التحديد): __

القسم الثالث: السلوك القيادي

1. كيف تقيم أداء القيادة في منظمتك؟

0 ممتاز

0 جيد جدًا

0 جيد

0 مقبول

0 ضعيف

2. هل يشارك القادة في منظمتك في وضع استراتيجيات إدارة المخاطر؟

0 نعم

0 لا

. كيف تقيم قدرة القادة على تحفيز الموظفين للتعامل مع المخاطر؟

0 عالية جدًا

0 عالية

0 متوسطة

0 منخفضة

0 منخفضة جدًا

القسم الرابع: السلوك التنظيمي

1. كيف تصف بيئة العمل في منظمتك؟

0 محفزة

0 داعمة

0 محايدة

0 غير داعمة

0 مثبطة

2. هل تتبع منظمتك سياسات لتعزيز التواصل الفعال بين الموظفين؟

0 نعم

0 لا

3. كيف تقيم مستوى الرضا الوظيفي في منظمتك؟

0 مرتفع جدًا

0 مرتفع

0 متوسط

0 منخفض

0 منخفض جدًا

القسم الخامس: العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر والسلوك القيادي والتنظيمي

1. هل تعتقد أن السلوك القيادي في منطمتك يساهم في تحسين إدارة المخاطر؟

0 نعم

0 لا

2. هل تعتقد أن بيئة العمل والسلوك التنظيمي يؤثران على فعالية إدارة المخاطر في منطمتك؟

0 نعم

0 لا

3. يرجى توضيح أي ملاحظات إضافية حول العلاقة بين إدارة المخاطر والسلوك القيادي

والتنظيمي: ____

Summary

The present research aimed at assessing the practices of risk management organizations and establishing their relationship with organizational behavior and leadership behavior. Among the specific objectives, include determination of the extent of adherence to policies in risk management within organizations, evaluation of the effectiveness of policy in dealing with risks, examination of the influence of leadership behavior on risk management effectiveness, and analysis of how the work environment influences organizational behavior on risk management.

The methodology adopted was quantitative in nature, with the collection and analysis of data. Responses were obtained from 34 participants through a questionnaire that included questions on risk management policies, their effectiveness, leadership behavior, and work environment. Statistical methods were used to assess the correlation between key variables.

From the responses, 97% of the respondents work in the private sector while 3% work in the non-profit-making sector. As far as adherence to the policies related to risk management goes, 94% of the organizations follow specific policies on this, whereas 6 % do not. If the effectiveness of these policies is to be rated, then 35.3 % rated the effectiveness as "very high," 32.4 % as "high," and 32.4 % as "medium." When considering the job satisfaction levels, 67.6 % of participants consider the job satisfaction levels in their organizations as "high" or "very high," 23.5 % rated it as "medium," and 8.8 % rated it as "low."

The findings show that 94.1% of the subjects have the opinion that leadership behavior contributes to better risk management, while 5.9% do not. Further, the rating given by 88.2% of the subjects for the ability of leaders to motivate employees to handle risks was "high" or "very high," whereas 11.8% rated it "medium" or "low." On the note of influence of work environment and organizational behavior on the effectiveness of risk management in organizations, 100% of the subjects held the opinion that this is the case.

The analysis and correlations established the following issues: It established that probably, there is a positive correlation between the type of sector and having risk management policies. Having specific policies probably contribute to improved effectiveness. Probably, adherence to risk management policies enhances job satisfaction. Probably, effective leadership is important in improving risk management policies, and leaders' ability to motivate contributes substantially to policy effectiveness. Indeed, the creation of a positive working environment is the major influencing factor that may be used to enhance the effectiveness of the risk management policies.

In summary, results imply that policies for risk management and committed leadership are paramount for better effectiveness in risk management and higher job satisfaction. The findings also stress the importance of leadership behavior and a good working environment in influencing the development of risk awareness culture in any organization. It recommends a need to strengthen organizational policies on risk and to develop leadership competencies for greater effectiveness in risk management.