



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

قسم/ تخصص إدارة مخاطر

أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في

البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية

"دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية"

مشروع تخرج

إعداد

221000602 سامي على الضمادى (قائد الفريق)

221000969 خالد غرمان آل فطيس

221000864 سلطان فرحان الشمري

إشراف

د. وليد صديق

2023/1444

الفصل الدراسي الثاني لعام 2023



إِهْدَاء

الى معلم البشرية محمد صلى الله عليه وسلم

الى الشموع التي تحترق لتضيء لنا طريقنا

الى كل من كان له دور في تعليمي

الى أبي وأمي اللذان أنامرا طريقي

الى اخوتي الاعزاء .

. واخواتي الغاليات

الى كل معلم يؤدي واجبه لخدمة وطنه وأبناء وطنه

الى كل داع وداعية الى الله

مع اجمل التمنيات الى زملائي في المسيرة التعليمية

إلى كل الأهل والأحبة

أهديكم بحشي المتواضع

شكر وثقافة

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

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / وليد صديق

، على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في

جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

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

عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي بوجود ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية ، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد صمم الباحث استبانة الدراسة لتوزيعها على أفراد العينة التي تم سحبها من مجتمع الدراسة الذي تألف من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم ٦٤٦٢ إداري، وقد كانت العينة المسحوبة عشوائية طبقية مؤلفة من ٣٦٣ فردا من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة واسترداد ٢٧٠ استبانة صالحة للتحليل.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها خاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية ، كما يوجد أثر لإدارة المخاطر بأبعادها مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية في ذكاء الأعمال في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية. ويوجد أثر لذكاء الأعمال في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية. ويوجد أثر لإدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية. من خلال تفعيل دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط.

وأوصت الدراسة بضرورة الحرص على تحديث شبكة الإنترنت في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية. كما إن على إدارات البنوك الاهتمام برفع مستوى الأداء الاستراتيجي من خلال القيام بتحسين المستمر في الأداء المالي، بالإضافة إلى معالجة ملاحظات وشكاوي العملاء من قبل الإدارة، وأن تتميز الخدمات المصرفية المقدمة في البنك عن ما تقدمه البنوك المنافسة من خدمات، وأن تحرص إدارة البنك على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لديها.

الكلمات الافتتاحية: إدارة المخاطر، الأداء الاستراتيجي، ذكاء الأعمال، البنوك التجارية

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم.....ب

إهداء.....ج

شكر وتقدير.....د

المستخلص.....هـ

قائمة المحتويات.....و

قائمة الجداول.....ي

قائمة الأشكال.....ل

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....1

تمهيد:.....1

1.1 المقدمة:.....1

2.1 مشكلة الدراسة.....2

3.1 أهمية الدراسة:.....3

② الأهمية العلمية:.....3

② الأهمية العملية:.....3

4.1 أهداف الدراسة.....4

4.....	5.1 تساؤلات الدراسة.....
5.....	6.1 فرضيات الدراسة.....
6.....	7.1 نموذج الدراسة.....
7.....	8.1 دافع اختيار الموضوع:.....
8.....	9.1 المنهجية :.....
8.....	أدوات الدراسة :.....
8.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
9.....	10.1 الدراسات السابقة.....
22.....	12.1 مجالات الدراسة.....
23.....	الفصل الثاني : الاطار النظري.....
23.....	المبحث الأول: إدارة المخاطر
23.....	1.1.2 مفهوم إدارة المخاطر.....
24.....	2.1.2 أهداف إدارة المخاطر الإستراتيجية:.....
25.....	3.1.2 أهمية إدارة المخاطر الإستراتيجية:.....
26.....	4.1.2 أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية.....
30.....	المبحث الثاني: الأداء الاستراتيجي.....
31.....	1.2.2 أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي.....
32.....	2.2.2 العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء الاستراتيجي.....
33.....	3.2.2 إدارة الأداء الاستراتيجي.....

34	4.2.2 مظاهر الأداء الاستراتيجي
38	المبحث الثالث: ذكاء الأعمال
38	1.3.2 مفهوم ذكاء الأعمال
38	2.3.2 أهمية ذكاء الأعمال
39	3.3.2 أهداف ذكاء الأعمال
41	الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات
41	1-3 منهجية الدراسة
41	2-3 مجتمع الدراسة
41	3-3 عينة الدراسة
41	4-3 صدق وثبات أداة الدراسة:
42	أولاً: إدارة المخاطر
46	ثانياً: الأداء الاستراتيجي
50	ثالثاً: ذكاء الأعمال
52	5-3 اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity
54	6-3 اختبار الارتباط الذاتي Autocorrelation
55	7-3 الأساليب الإحصائية:
56	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
56	1.4 تمهيد
56	2.4 تحليل خصائص عينة الدراسة

62.....	3-4 الإجابة عن أسئلة الدراسة
77.....	4-4 اختبار فرضيات الدراسة
87.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
87.....	1-5 النتائج
89.....	2-5 التوصيات
91.....	Abstract
92.....	المراجع
92.....	أولاً: المراجع العربية:
94.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:
A	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
42	الجدول رقم (1) نتائج التحليل العاملي لمتغير مخاطر الوثائق	(1)
43	الجدول رقم (2) نتائج التحليل العاملي لمتغير مخاطر السمعة التنظيمية	(2)
44	الجدول رقم (3) نتائج التحليل العاملي لمتغير مخاطر الثقافة التنظيمية	(3)
45	الجدول رقم (4) نتائج التحليل العاملي لمتغير مخاطر الموارد البشرية	(4)
46	الجدول رقم (5) نتائج التحليل العاملي لمتغير المحور المالي	(5)
47	الجدول رقم (6) نتائج التحليل العاملي لمتغير محور الزبائن	(6)
48	الجدول رقم (7) نتائج التحليل العاملي لمتغير محور العمليات الداخلية	(7)
49	الجدول رقم (8) نتائج التحليل العاملي لمتغير محور التعلم والنمو	(8)
50	الجدول رقم (9) نتائج التحليل العاملي لمتغير ذكاء الأعمال	(9)
51	الجدول (10) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة	(10)
52	الجدول (11) مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة	(11)
53	الجدول (12) نتائج اختباري VIF و Tolerance	(12)
54	جدول رقم (13) اختبار (Durbin-Watson Test)	(13)
56	الجدول (14) وصف متغير النوع الاجتماعي	(14)
57	الجدول (15) وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(15)
58	الجدول (16) وصف متغير العمر	(16)
60	الجدول (17) وصف متغير الخبرة العملية	(17)

61	الجدول (18) وصف متغير المستوى الوظيفي	(18)
62	الجدول (19) الإحصاء الوصفي لمتغير مخاطر الوثائق	(19)
64	الجدول (20) الإحصاء الوصفي لمخاطر السمعة التنظيمية	(20)
65	الجدول (21) الإحصاء الوصفي لمخاطر الثقافة التنظيمية	(21)
67	الجدول (22): الإحصاء الوصفي لمخاطر الموارد البشرية	(22)
69	الجدول (23) : الإحصاء الوصفي لذكاء الأعمال	(23)
71	الجدول (24): الإحصاء الوصفي للمحور المالي	(24)
72	الجدول (25) الإحصاء الوصفي لمحور الزبائن	(25)
74	الجدول (26) الإحصاء الوصفي لمحور العمليات الداخلية	(26)
75	الجدول (27): الإحصاء الوصفي لمحور التعلم والنمو	(27)
77	الجدول (28) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	(28)
79	الجدول (29) نتائج اختبار Ho1.1	(29)
80	الجدول (30) نتائج اختبار Ho1.2	(30)
81	الجدول (31) نتائج اختبار Ho1.3	(31)
82	الجدول (32): نتائج اختبار Ho1.4	(32)
83	الجدول (33) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	(33)
84	الجدول (34) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	(34)
85	الجدول (35) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	(35)
86	الجدول (36) معاملات الأثر المباشر وغير المباشر	(36)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
57	الشكل (1) وصف متغير النوع الاجتماعي	(1)
58	الشكل (2) وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل التعليمي	(2)
59	الشكل (3) وصف متغير العمر	(3)
60	الشكل (4) وصف متغير عدد سنوات الخبرة	(4)
61	الشكل (5) وصف متغير المستوى الوظيفي	(5)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول: الإطار العام للدراسة ويتناول مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلة الدراسة، ودوافع اختيار الموضوع، ومصطلحات الدراسة، والمبحث الثاني: الدراسات السابقة، وسيم التطرق لها على النحو الآتي:

1.1 المقدمة:

تمثل المخاطر عائقًا كبيرًا أمام تقدم وتطور البشرية، حيث يتعرض الأفراد والبنوك لمجموعة متنوعة من التهديدات، بما في ذلك المخاطر الطبيعية والتكنولوجية، والتنظيمية والبشرية وغيرها. ومع تطور علوم التكنولوجيا، زادت تعقيدات وتنوع المخاطر التي تواجهها البنوك والأفراد، وأصبحوا في صراع مستمر للحفاظ على استدامة وسلامة أنشطتهم. ومن أجل التصدي لهذه المخاطر وتقليل أثارها، تُعْتَبَر إدارة المخاطر خطوة مهمة يتبعها البنوك. وقد أظهرت محاولات تطبيق إدارة المخاطر نجاحًا في هذا الصدد، حيث تعد إحدى الخطوات الفاعلة التي تتبعها البنوك للتصدي للأخطار المحتملة والتحكم فيها (Passenheim, 2013).

عمل الباحثون على تعظيم الأداء الاستراتيجي يُعَدُّ ضروريًا لتحديد واستغلال القدرات الاستراتيجية للبنك، ويمكن تقييم الأداء الاستراتيجي من قبل العديد من الأقسام المختلفة في البنك وفقًا لظروف عمله، مما يؤدي إلى تفسيرات متنوعة للأداء الناجح. يمكن أيضًا القول إن كل من وجهات نظر الأداء الاستراتيجي يمكن أن تكون فريدة من نوعها. بالإضافة إلى ذلك، يواجه كل بنك مجموعة فريدة من الظروف، مما يجعل عملية قياس الأداء أحيانًا صعبة.

في إطار هذا التطور، حاولت العديد من البنوك استغلال مجموعة واسعة من الأساليب لتحقيق النجاح الاستراتيجي، وذلك بفضل التقدم التكنولوجي الهائل والممارسات التقنية. حيث تهدف هذه الأساليب إلى

تحقيق النجاح الاستراتيجي على مستوى الصناعة والسوق. و تسعى البنوك لاستغلال تقنية ذكاء الأعمال، وتعزيز ثقافة ذكاء الأعمال، وإقامة هياكل وممارسات تنظيمية تساهم في دعم وتعزيز عمليات ذكاء الأعمال داخل البنك. يتم تنفيذ هذه الأساليب كأدوات مساعدة تساهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي على مستوى البنك، وتعزز مكانته وتنافسيته في السوق والصناعة

2.1 مشكلة الدراسة

تتجلى أهمية البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية كعامل رئيسي في النمو الاقتصادي، ولكن ظهرت مشكلة تؤثر بشكل كبير في مسار البنوك التجارية المحلية. تتمثل هذه المشكلة في دخول بعض البنوك التجارية الأجنبية، مما يزيد من شدة المنافسة والمخاطر التي تواجهها البنوك التجارية المحلية ويثير استياء العاملين في قطاع الخدمات المصرفية. ونتيجة لذلك، تنخفض حصص السوق وينخفض مستوى الأداء الاستراتيجي لهذه البنوك. بالإضافة إلى ذلك، تواجه البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية مخاطر كبيرة تنجم عن تقلبات أسعار النفط، مما يؤثر سلباً على الوضع الاقتصادي للقطاع المصرفي. وتزيد المخاطر الصحية المرتبطة بأزمة فيروس كورونا من تأثيرها على التعاملات المصرفية في السوق المصرفية السعودية. تلك العوامل جميعها تفرض حاجة ملحة لاستخدام مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تمكن من تحويل كميات كبيرة من البيانات المتنوعة إلى معلومات ذات قيمة لدعم عملية صنع القرار وتحسين الأداء التنظيمي، وتعتبر هذه الأدوات قوة دافعة رئيسية لتعزيز الأداء الاستراتيجي.

نظراً لذلك، تُعدّ دراسة هذه الظاهرة وتحليل العوامل التي أدت إليها ووضع الحلول المناسبة ضرورة ملحة. وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة :

تتضح أهمية هذه الدراسة في الدور الحاسم الذي تلعبه إدارة المخاطر في نجاح واستدامة المنظمات، وتحديد فاعلية إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية. تتجلى هذه الأهمية في الجوانب التالية:

✓ الأهمية العلمية:

أصبحت المخاطر في الوقت الحاضر واحدة من أهم التحديات التي يفرضها بيئة الأعمال على المنظمات، وأصبحت عنصرًا لا يمكن تجاهله عند وضع استراتيجية أو سياسة مستقبلية لأي منظمة. وأصبحت السيطرة على المخاطر مؤشرًا يحكم درجة تكيف وتأقلم المنظمة مع ظروف ومتغيرات البيئة المتسارعة. ولذلك، فإن المنظمة بحاجة إلى تبني أفضل الوسائل والإجراءات لضمان مسارها واستمراريتها في ظل الظروف المتغيرة. هنا يظهر دور وأهمية إدارة المخاطر في ضمان استدامة المنظمة في ظل الظروف المتسارعة.

✓ الأهمية العملية:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تحديد مخاطر الأعمال ووسائل إدارتها والتحكم فيها من قِبَل الباحثين والقادة والمدراء وغيرهم. تهدف الدراسة إلى اقتراح الأساليب والإجراءات المتبعة في إدارة المخاطر، بهدف تعزيز قدرة المنظمة في المملكة العربية السعودية على التكيف مع متغيرات البيئة المختلفة.

وتقدم هذه الدراسة توضيحًا علميًا وتطبيقيًا لتأثير إدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي. وبالتالي، تساعد الدراسة صناع القرار في مجال إدارة المخاطر والأداء الاستراتيجي، من خلال استخدام ذكاء الأعمال في المنظمات بشكل عام وفي البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية بشكل خاص. وتهدف الدراسة إلى توفير التوجيهات الأمثل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر والأداء الاستراتيجي.

تقدم الدراسة مساهمة هامة لتعزيز فهم صانعي القرار في مجال إدارة المخاطر وتحسين الأداء الاستراتيجي، مما يساعدهم في اتخاذ القرارات الأمثل المتعلقة بالمخاطر والأداء الاستراتيجي في المنظمات بشكل عام، وفي البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية بشكل خاص

4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية وتتفرع منه عدة أهداف فرعية :

1. تقييم مستوى الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.
2. تحديد مدى تطبيق ذكاء الأعمال في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.
3. تحليل تأثير إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.
4. تحليل تأثير إدارة المخاطر على ذكاء الأعمال في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.
5. فهم تأثير إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي بوجود ذكاء الأعمال في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

5.1 تساؤلات الدراسة

1. ما مستوى مخاطر الوثائق على الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى مخاطر السمعة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية؟

3. ما مستوى مخاطر الموارد البشرية على الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية؟

4. ما مستوى مخاطر الثقافة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية؟

5. ما مستوى مخاطر وأبعاد (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) على ذكاء الأعمال في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية؟

6. ما مستوى ذكاء الأعمال على الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية؟

7. ما مستوى المخاطر على الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية من خلال تفعيل دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط؟

8. ما اهم الاقتراح والتوصيات لتطوير نظام إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية؟

6.1 فرضيات الدراسة

استنادا إلى مشكلة الدراسة، فقد قام الباحثون بوضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على مستوى معنوية لإدارة المخاطر وأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) على الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

وتنقسم هذه الفرضية الى عدة فرضيات فرعية كالآتي :

1. الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمخاطر الوثائق على الأداء الاستراتيجي في

البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

2. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمخاطر السمعة التنظيمية على الأداء

الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمخاطر الموارد البشرية على الأداء

الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمخاطر الثقافة التنظيمية على الأداء

الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر وأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) على ذكاء الأعمال في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال على الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية من خلال تفعيل دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط.

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي لذكاء الأعمال كمتغير وسيط

في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية، ويتضمن المتغيرات التالية:

- 1- المتغير المستقل: إدارة المخاطر وأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية).
- 2- المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي وأبعادها (المحور المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو).
- 3- المتغير الوسيط: ذكاء الأعمال.

8.1 دافع اختيار الموضوع:

- اختيار موضوع أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي وذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية يعود إلى عدة دوافع. إليك بعض الدوافع المحتملة:
1. أهمية إدارة المخاطر: يُعتبر إدارة المخاطر أمرًا حاسمًا لنجاح واستدامة المؤسسات المالية. تتعرض البنوك التجارية لمخاطر متنوعة، بما في ذلك المخاطر التقنية والتنظيمية والمالية. لذلك، يتعين على البنوك التجارية تطبيق إدارة المخاطر بشكل فعال للتعامل مع هذه المخاطر ولتحقيق أداء استراتيجي متميز.
 2. أهمية الأداء الاستراتيجي: يعد الأداء الاستراتيجي عنصرًا حيويًا في تحقيق أهداف البنوك التجارية وتفوقها على المنافسين. تتعلق الأداء الاستراتيجي بقدرة البنك على تحقيق ميزة تنافسية والتكيف مع التحولات السريعة في البيئة المصرفية. لذلك، فإن فهم أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي يساعد في تحسين استراتيجيات البنوك وتحقيق الأداء المتميز.
 3. دور ذكاء الأعمال: يعد ذكاء الأعمال أداة قوية في تحليل البيانات واستخلاص المعلومات القيمة وتوليد الرؤى التجارية. باستخدام تقنيات ذكاء الأعمال، يمكن للبنوك التجارية استكشاف العلاقات والاتجاهات في البيانات المالية والتنبؤ بالمستقبل واتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على الأدلة. لذلك، يُرى أن دمج ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في دراسة تأثير إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي يمكن أن يفتح آفاقًا جديدة لفهم العلاقات وتحقيق التحسينات.

4. الحاجة إلى البحث والتطوير: قطاع البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية يعاني من تحديات مستمرة نتيجة للتقلبات في الأسواق المالية والتشريعات المصرفية المتغيرة. لذا، يتطلب التحسين المستمر والابتكار في إدارة المخاطر والأداء الاستراتيجي من البنوك. وبالتالي، فإن البحث حول أثر إدارة المخاطر وذكاء الأعمال يساهم في تعزيز المعرفة والتفهم حول كيفية تحقيق التحسينات في هذا السياق.

باختيار هذا الموضوع، يمكن للبحث أن يساهم في إثراء المعرفة والمساهمة في تحسين إدارة المخاطر والأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية

9.1 المنهجية :

قام الباحث باعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما اعتمد أسلوب جمع البيانات الكمي من أجل اختبار اثر متغيرات الدراسة المستقلة في المتغيرات التابعة بوجود المتغير الوسيط، حيث يعتبر هذا المنهج ملائماً لطبيعة الدراسة ومناسباً للإجابة عن أسئلتها المتعلقة بمدى تأثير إدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي في ظل وجود المتغير الوسيط في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

⇐ أدوات الدراسة :

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

⇐ الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدارسة سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وكذلك سيتم استخدام الإحصائيات الوصفية الاستنتاجية لتحليل البيانات.

1-الإحصاءات الوصفية:

سيتم ذلك عن طريق ترتيب البيانات ومعالجتها عبر الإحصاءات الوصفية التي يتم استخدامها وهي: التوزيعات التكرارية وبعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والغرض من ذلك تحليل متغيرات البحث المستقلة والتابعة.

2-الإحصاءات الاستنتاجية:

سيتم بعض الإحصاءات الاستنتاجية مثل: ارتباط بيرسون وذلك لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكذلك سيتم استخدام تحليل الانحدار وذلك لمعرفة التأثير الذي يحدثه المتغير المستقل على المتغير التابع.

3-اختبارات أخرى:

سيتم استخدام معامل ألفا كرو نباخ لاختبار جودة المقاييس وهو من أكثر الاختبارات شيوعاً.

10.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
1-الدراسة	صالح و الريبعي (٢٠١٨)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى اختبار اثر إدارة الخطر في مواجهة الحوادث وإصابات العمل في المنظمات الصناعية، حيث أشارت الدراسة إلى أن القطاع الصناعي يعد من القطاعات الهامة والمحركة للنشاط الاقتصادي نظر الامتلاكه قدرات وإمكانات تؤهله لمساهمة اكبر في تحقيق التنمية الاقتصادية للبلد، مما يستدعي توافر أعلى درجات الأمان في المنظمات الصناعية، والحفاظ على حياة الموظفين والعاملين في حالات الطوارئ.
المتغير المستقل	إدارة الخطر

المتغير التابع	الحوادث وإصابات العمل
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي (المسحي) ، وتم تطبيق الدراسة على الشركة العامة للصناعات الميكانيكية وقد غطت الدراسة الفترة ٢٠١١-٢٠١٥ في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في مدينة الإسكندرية، وقد تم أخذ عينة من 9 أشخاص لتوزيع استبانة الدراسة عليهم.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أنه تلعب إدارة الخطر دورا كبيرا في مستقبل المنظمات الصناعية من خلال رسمها لرؤية مستقبلية وتحديد لها لرسالة وإهداف المنظمة وقدرتها على التفكير والتحليل الاستراتيجي وصنع القرارات الاستراتيجية ومسؤوليتها في صياغة خطة مستقبلية ومن ثم تنفيذها وتقييمها، كما لا توجد إدارة متخصصة بإدارة الخطر ضمن الهيكل التنظيمي للشركة العامة للصناعات الميكانيك، وأن من أسباب محدودية إدارة الخطر وضعف الوعي التأميني في الشركة هو عدم كفاية الميزانية والتخصيصات المالية، كما أكدت إجابات العينة ومن خلال التحليل الإحصائي أن الشركة حين تتبنى إدارة الخطر تؤدي إلى زيادة فاعليتها ويتحسن أدائها المستقبلي.
2-الدراسة	الحواجرة (٢٠١٨)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر الريادة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال قدرات ذكاء الأعمال في الجامعات الحكومية الأردنية.
المتغير المستقل	الريادة التنظيمية
المتغير التابع	والنجاح الاستراتيجي
المتغير الوسيط	قدرات ذكاء الأعمال

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ،واعتمدت عينة المسح الشامل التي بلغ تعدادها (435) مبحوثا لجمع البيانات ،وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية ابرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبارت لعينة واحدة، وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار.	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للريادة التنظيمية بأبعادها في النجاح الاستراتيجي، وان هناك أثارا للريادة التنظيمية في قدرات ذكاء الأعمال، علاوة على وجود اثر لقدرات ذكاء الأعمال في النجاح الاستراتيجي ووجود اثر غير مباشر لقدرات ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في العلاقة بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي.	أهم النتائج والتوصيات
المراد والطوي (٢٠١٧)	3-الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أ نموذج لقدرات ذكاء الأعمال في البيئة العراقية بالتطبيق على شركة الاتصالات المتنقلة (كورك) في مدينة كركوك/ العراق.	أهداف الدراسة
أنموذج لقدرات ذكاء الأعمال في البيئة العراقية	المتغير المستقل
القدرات المنظمة للشركة، والقدرات التقنية	المتغير التابع
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تم تصميم استبانة الدراسة ، وإجراء المعالجة الإحصائية على النتائج المجمعة.	منهجية البحث
تم التوصل إلى وجود توافر في القدرات المنظمة لذكاء الأعمال، كما يوجد تباين في مستوى توافر ذكاء الأعمال بدلالة قدراته المنظمة وقدراته التقنية.	أهم النتائج والتوصيات
مازن (٢٠١٦) .	4-الدراسة

أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة والأثر بين أبعاد الهندسة المتزامنة المتمثلة بـ (تصميم المنتج، تصميم العملية، تصميم سلسلة التجهيز) والأداء الاستراتيجي المتمثل بـ (الكفاءة، الفاعلية).
المتغير المستقل	دور الهندسة المتزامنة
المتغير التابع	الأداء الاستراتيجي
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تم إجراء البحث في شركة الزوراء العامة للصناعات الكهربائية، على عينة من مديري الأقسام ومسؤولي الشعب والمهندسين ، واعتمد البحث استمارة استبيان لغرض جمع البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أبرزها اهتمام الشركة المحولة بتطبيق منهجية (تقنية) الهندسة المتزامنة مما يعزز تحسين أدائها الاستراتيجي، وحاجتها إلى تحقيق مستويات عالية من المرونة في تصنيع منتجاتها وذلك بهدف زيادة قدرتها على تلبية طلبات الزبائن وتأمين متطلبات العملية الإنتاجية وكافة التغيرات التي من الممكن حدوثها في المستقبل"
5-الدراسة	ملو العين (٢٠١٥)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تقييم وتطوير مقياس بطاقة الأداء المتوازن بهدف تحسين الأداء الاستراتيجي للقطاع المصرفي السعودي .
المتغير المستقل	المقياس المتوازن للأداء (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والصور).
المتغير الوسيط	حوكمة الأداء الاستراتيجي
المتغير التابع	تقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي

منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، اعتمدت الدراسة على استقصاء آراء عينة بلغ عددها (59) مفردة مكونة من مديري الإدارات المختلفة بالبنوك التجارية السعودية . كما اعتمدت الدراسة كذلك على مجموعة من المقاييس الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة.
أهم النتائج والتوصيات	خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها :أن هناك حاجة متزايدة لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أعمال المصارف التجارية السعودية في ضوء حوكمة الأداء الاستراتيجي. كما توصلت الدراسة إلى أن المقومات اللازمة لنجاح تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء تتوافر في المصارف التجارية السعودية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن المصارف التجارية السعودية تلتزم بتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء بأبعاده الأربعة الأساسية (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والصور). وأخيرا خلصت نتائج الدراسة إلى أن إضافة بعد الشراكة المجتمعية إلى الأبعاد الأربعة الأساسية لنموذج القياس المتوازن للأداء سوف تسهم في تحسين جودة قياس لأداء في المصارف التجارية من خلال توفيره لمؤشرات جديدة تعك علاقة المصارف التجارية السعودية بالمجتمع في إطار مسؤوليتها الاجتماعية.
6-الدراسة	AL- Shubiri (2012)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير ذكاء الأعمال على الأداء
المتغير المستقل	قياس تأثير ذكاء الأعمال
المتغير التابع	الأداء

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .	منهجية البحث
توصلت النتائج إلى أن متغير اقتصاد المعرفة الذي يقاس برأس المال الفكري أكثر أهمية وتأثير على الأداء وقد أظهرت هذه الدراسة أن توفير الدعم المناسب مع هناك حاجة إلى اعتبار BI دورا أساسيا لدعم اتخاذ القرار في الشركات من جميع الأحجام أكثر من التعلم والنمو أو العامل المالي ولكن لا يوجد مستوى كبير لمتغير العميل.	أهم النتائج والتوصيات
Al-Merri (2020)	7-الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ذكاء الأعمال على الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية في دولة الكويت	أهداف الدراسة
ذكاء الأعمال	المتغير المستقل
الأداء الاستراتيجي	المتغير التابع
استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتقديم كل من ذكاء الأعمال والأداء الاستراتيجي. تكون مجتمع الدراسة من العاملين العاملين في الادارة الوسطى والعليا في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت. وتم سحب عينة عشوائية طبقية تبلغ 363 شخص وتم جمع ٢٧٠ استبانة تمثل 74.3٪ من إجمالي العينة.	منهجية البحث
ربطت الدراسة أن نظام ذكاء الأعمال يضمن معالجة البيانات باستخدام تقنيات تخزين البيانات واستخراج البيانات للحصول على معلومات متسقة وموهلة ، وبالتالي توفير المعرفة المطلوبة لتحقيقها الأهداف والغايات الاستراتيجية للمستخدمين النهائيين والتفiziين في المستقبل.	أهم النتائج والتوصيات
يوصى الباحث بذلك	

يجب على البنوك الكويتية مواكبة التطورات في مجال ذكاء الأعمال لتوظيفها بشكل أفضل في تعزيز أدائها الاستراتيجي ، بالإضافة إلى إجراء الدراسات المستقبلية التي تتبع له التحليل العميق واستخدامها في القطاع المصرفي التجاري الكويتي.	
Coelho &Caseiro(2019)	8-الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج لدراسة التأثيرات المباشرة لذكاء الأعمال (BI) على الأداء، والتأثيرات غير المباشرة، من خلال تعلم الشبكات (NL) والابتكار (INNOV).	أهداف الدراسة
قدرة ذكاء الأعمال وتعلم الشبكات والإبداع	المتغير المستقل
على أداء الشركات الناشئة	المتغير التابع
تم الاعتماد على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام في التفكير، أي أن التفكير سيكون منصبا على يعتمد البحث على عينة من ٢٢٨ شركة ناشئة من دول أوروبية مختلفة.	منهجية البحث
تشير نتائج هذه الدراسة إلى وجود آثار ايجابية بين المتغيرات المختلفة ويمكننا أن نستنتج أن قدرات ذكاء الأعمال لها تأثير على تعلم الشبكات والابتكار والأداء. ومن هذه النتائج، يمكن القول أن بعض الاهتمام يجب أن يتم تقديمه إلى ذكاء الأعمال في الشركات الناشئة، نظرا للتأثير الذي قد تحدثه على أداء الشركة. أيضا، فإن تعلم الشبكة من خلال ذكاء الأعمال هو أمر مهم ويمثل تأثيرا إيجابيا في الأداء. وكثيرا ما تكافح الشركات الناشئة مع نقص الموارد ويواجه الفريق مطالب متعددة من الاهتمام، ويبدو أن اقتراح ممارسات ذكاء الأعمال يعد تحديا جديدا للتغلب على نقص الموارد.	أهم النتائج والتوصيات

9-الدراسة	Neubert & Krogt (2018)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى فهم الاستخدام والتأثير المتوقع لذكاء الأعمال على أداء صادرات شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في باراجواي، تساهم هذه الدراسة في الأدبيات لفهم أفضل الاستخدام وفائدة وتأثير ذكاء الأعمال على أداء الصادرات يقترح إطار عمل لتقييم النمذجة السوق الدولية ويوضح أهمية ذكاء الأعمال في العملية برمتها. تشمل الدراسة جوانب أوسع بالإضافة إلى تلك الموجودة في دراسة الإدارة الدولية وذكاء الأعمال.
المتغير المستقل	تأثير ذكاء الأعمال على تصدير شركات البرمجيات
المتغير التابع	الإبداع البحثي.
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي، اعتمدت هذه الدراسة تصميم بحث دراسة حالة متعددة باستخدام مصادر مختلفة من الأدلة، بما في ذلك 15 ردود من خبراء الموضوع (الشركات الصغيرة والمتوسطة). تم اختيار خبراء الموضوع (SME) باستخدام طريقة أخذ العينات الهلابة. وقد تم تحليل البيانات التي تم جمعها في نوفمبر وأكتوبر ٢٠١٧ باستخدام النظرية المتجذرة لتطوير أنماط وفئات، وفهم الاختلافات والاتساق.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى رؤى تجريبية حول تأثير ذكاء الأعمال بمعنى البيانات الضخمة والتحليلات التنبؤية على أداء الصادرات لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. على الرغم من أن عددا قليلا فقط من الشركات الصغيرة والمتوسطة تستخدم حاليا حلول ذكاء الأعمال من حيث البيانات الضخمة والتحليلات التنبؤية لدعم عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية الدولية، تشير الغالبية إلى عزمها على استخدام حلول ذكاء الأعمال في توقع التأثير الإيجابي

على أداء الصادرات والقدرة التنافسية الدولية. العوامل الرئيسية لاختيار حل ذكاء الأعمال هي شفافية التكلفة والفوائد، وخدمة عملاء ممتازة ونموذج تسعير جذاب .	
Alawattegama(2019)	10-الدراسة
هدفت هذه الدراسة التجريبية إلى استكشاف أثر اعتماد إدارة المخاطر في المشاريع على أداء صناعة متنوعة من سريلانكا. اعتمدت الدراسة على قياس مدى اعتماد إدارة المخاطر في المشاريع على تقييم يستند إلى ثمانية وظائف الإدارة مخاطر المنظمات المعترف بها في إطار متكامل لإدارة مخاطر واستخدام العائد على حقوق المساهمين كوكيل لقياس أداء الشركة.	أهداف الدراسة
إدارة المخاطر	المتغير المستقل
أداء صناعة	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي .	منهجية البحث
ووجدت هذه الدراسة إن إدارة المخاطر في المشاريع الداخلية الداعمة البيئة، وتحديد الأهداف الانحياز المخاطر، وتحديد الأحداث، والاستجابة للمخاطر لديها تأثير إيجابي على أداء الشركة. ومع ذلك، لم يكن لأي من هذه التأثيرات أثرا إحصائيا كبيرا. والكشف عن أن تقييم المخاطر ومراقبتها للأنشطة لها تأثير سلبي على أداء الشركة المعلومات والتواصل تشير وظائف المراقبة إلى تأثير كبير على أداء الشركة. ومع ذلك، تظهر وظيفة المراقبة تأثير سلبي على أداء الشركة. ويعتقد أن هذا التأثير السلبي يعزى إلى زيادة تكاليف أنشطة الرصد لإعداد الأعمال المتنوعة. هذه الأدلة التجريبية تدفع الباحث إلى استنتاج أنه، باستثناء	أهم النتائج والتوصيات

الاتصالات والرصد، فإن اعتماد إدارة مخاطر المؤسسات لم يكن له تأثير كبير على أداء الشركة. وهذه النتائج متناقضة مع نتائج الباحثين السابقين.	
Kelidbari&Rayat (2017)	11-الدراسة
تهدف هذه الدراسة الى تحديد آثار الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والعمليات والثقافة التنظيمية على فعالية التنظيم والتوسط في دور أنظمة ذكاء الأعمال في شركات الطيران الإيرانية.	أهداف الدراسة
الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والعمليات والثقافة التنظيمية	المتغير المستقل
فعالية التنظيم	المتغير التابع
ذكاء الأعمال	المتغير الوسيط
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ،و تم استخدام طرق المعادلة الهيكلية. تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات.	منهجية البحث
أظهرت النتائج أن هناك تأثيرا إيجابيا وهاما بين متغيرات الاستراتيجية والهيكل والثقافة التنظيمية على فعالية أنظمة ذكاء الأعمال والمؤسسات في شركات الطيران الإيرانية وأنه لا توجد علاقة كبيرة بين المتغيرات التنظيمية والفعالية التنظيمية.	أهم النتائج والتوصيات
Mohammed &Knapkova (2016)	12-الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة المخاطر الكلية وأداء الشركة.	أهداف الدراسة
إدارة المخاطر الكلية	المتغير المستقل
أداء الشركة	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .	منهجية البحث

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وهامة بين إدارة المخاطر الكلية وأداء الشركة. وبالتالي، كما أن النتيجة تظهر نتائج إيجابية في الأداء في الشركات التي لديها استثمارات أعلى في رأس المال الفكري.	أهم النتائج والتوصيات
Wieder& Ossimtz(2015)	13-الدراسة
تبحث هذه الدراسة في الآثار المباشرة جودة إدارة إقصاء المعلومات على جودة اتخاذ القرارات الإدارية صدام تحليل PLS استجابات استطلاع كبار مديري تقنية المعلومات في أستراليا.	أهداف الدراسة
تأثير ذكاء الأعمال	المتغير المستقل
جودة صنع القرار - النموذج الوسيط	المتغير التابع
تم استخدام تصميم البحوث الشاملة لعدة قطاعات من خلال دراسة استقصائية أجريت على أكبر 500 شركة مدرجة في البورصة الأسترالية (ASX) من حيث رأس المال. قام 44 من كبار مدراء تقنية المعلومات بالرد على الاستبيان (١٠,٢١٪ من الحجم الفعلي للعينة البالغ 431)، ولكن تمت إزالة ٢١ من العينة بسبب الفشل في تلبية معايير الحد الأدنى للحجم (50 مليون دولار من إيرادات الاتحاد الأفريقي البالغ عددها 50 موظفا). كان التحيز في عدم الاستجابة ملازما للدراسة، حيث تم تشجيع الشركات التي تنشر برمجيات قد أعلى النحو المحدد أعلام) على المشاركة.	منهجية البحث
أظهرت النتائج هذه العلاقة الكلية (التأثير الكلي)، ولكنها تكشف أيضا التأثير كمتغير وسيط لجودة البيانات - المعلومات كما ساهم أنظمة ذكاء الأعمال في كل من الأوساط الأكاديمية والصناعية من خلال تقب لالة لأول مرة على المحددات المباشرة وغير المباشرة التحسينات في دعم اتخاذ القرارات الإدارية	أهم النتائج والتوصيات

المتعلقة بنطاق حلول استقصاء المعلومات والإدارة الفعالة لمؤسسة استقصاء المعلومات	
Yazdanpanah & Saharkhiz(2015)	14-الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء الاستراتيجي للمنظمة في جامعة سمنان في أران.	أهداف الدراسة
إدارة المخاطر	المتغير المستقل
الأداء الاستراتيجي	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد أجريت دراسة وصفية هذا المسح. لقد تشكل مجتمع الدراسة مراكز أبحاث جامعة سمنان في أران تم سحب عينة عشوائية من ١٢ شخص لتوزيع الاستبانة عليهم.	منهجية البحث
أظهرت النتائج أن المكونات الأربعة لإدارة الأداء الاستراتيجي في مراكز جامعة سمنان في حالة جيدة، وبين بعض إدارة الأداء الاستراتيجي وإدارة المخاطر بالمؤسسة وهناك علاقة إيجابية مهمة.	أهم النتائج والتوصيات
Oehmen, Olechowski, Kenley, & Ben Daya (2014)	15-الدراسة
هدفت الدراسة إلى دراسة أن إدارة المخاطر تحظى باهتمام كبير، حيث ينظر إليها كطريقة لتحسين التكلفة والجدول الزمني وتقنية الأداء في برامج تطوير المنتجات الجديدة. ومع ذلك، هناك نقص في البحوث التجريبية التي تحقق التكامل الفعال الممارسات إدارة المخاطر المحددة التي اقترحتها معايير مختلفة مع تطوير منتجات جديدة البرامج وارتباطها مع مختلف أبعاد نجاح إدارة المخاطر.	أهداف الدراسة
ممارسات إدارة الخطر	المتغير المستقل

الآداء في برامج تطوير المنتج الجديد	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة الاستقصائية إلى ٢٩١ برنامج جديد لتطوير المنتجات في ست شركات في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال توزيع استبانة الدراسة على عينة ٣٨١ مستجيب واسترداد ٢٩١ استبانة صالحة للتحليل، وبحثت الدراسة في ارتباط ممارسات إدارة المخاطر مع خمس فئات لآداء برنامج تطوير المنتج: اتخاذ قرار الجودة، والاستقرار العالي للبرنامج؛ وحل مشكلات المنظمة والنجاح العالم للمشروع ونجاح المنتج بشكل عام.	منهجية البحث
وأظهرت النتائج أن ست ممارسات لإدارة المخاطر هي الأكثر فعالية: تطوير مهارات وموارد إدارة المخاطر، ودمج الخطر وإدارته مع تطوير المنتجات الجديدة وتحديد أثار المخاطر على الأهداف الرئيسية، ودعم جميع القرارات الحاسمة مع نتائج إدارة المخاطر؛ ومراقبة ومراجعة المخاطر الخاصة بالمنتج، وإجراءات التخفيف من المخاطر، وعملية إدارة الخطر، فيما يتعلق بمخاطر تطوير المنتجات الجديدة. وتظهر اليانك أن ممارسات إدارة المخاطر ترتبط بشكل مباشر مع مقاييس النتائج في القنوات لثلاث الأولى (تحسين الفرار منع واستقرار البرنامج وحل المشكلات).	أهم النتائج والتوصيات

12.1 مجالات الدراسة

- المجال المفاهيمي: التعرف على أهم المصطلحات المتعلقة إدارة المخاطر و الأداء الاستراتيجي و ذكاء الأعمال كمتغير وسيط .
- المجال المكاني: التعرف على كيفية قياس أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية .
- المجال الزمني: تم إعداد الدراسة في عام 2023.

الفصل الثاني : الاطار النظري

المبحث الأول: إدارة المخاطر

1.1.2 مفهوم إدارة المخاطر

من الممكن تعريف إدارة المخاطر على أنها فرع الإدارة المختص بتنفيذ والتنبؤ والنظر ورصد المخاطر والأزمات المحتمل حدوثها في المنظمة ووضع الخطط والأسس الكفيلة بتقييم هذه المخاطر وأثرها على المنظمة وبالتالي الحيلولة دون حدوثها أصلا أو حدوثها بتأثير بسيط جدا وغير عميق مما من شأنه ضمان عدم تأثر المنظمة بهذه الأخطار (Park, 2010)

وذكر (Stan-Maduka,2010) إلى أن إدارة المخاطر هي العلم القائم على دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بأسلوب علمي ومفاهيمي وإداري من أجل التنبؤ بأخطار من شأنها أن تحدث وبالتالي تؤثر على أداء المنظمة وتغير من عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وبالتالي فإن إدارة المخاطر هي الحالة التي من خلالها تستقبل المنظمة الخطط الاستراتيجية التي تقوم مقام الحماية الكاملة للمنظمة من الأخطار التي من الممكن أن تأخذ حيزها دون إنذار أو إعلان مسبق.

من وجهة نظر Huston وآخرون (2011) فقد أشار إلى أنه إدارة المخاطر من أحد أهم فروع علم الإدارة والتركيز فيها ليس فقط على التنبؤ بالأخطار ومنع حدوثها، أو حتى معالجة آثار مابعد الخطر، بل إن إدارة المخاطر المبنية على أساس ذكي هي الحالة التي يكون فيها بإمكان المنظمة تحويل الأخطار التي تعرضت لها إلى نقاط قوة بدل أن تكون نقاط ضعف وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة والرفع من سوية أدائها المنظمي.

أما Harris (2000) فقد نظر إلى إدارة المخاطر على أنها نشاط إداري، وفكرة النشاط عادة ما تكون مقرونة بالتكرار، أي إن إدارة المخاطر هي نشاط متكرر في المنظمة يكون هدفه عمليتين أساسيتين وهما القياس للحالات التي من الممكن أن تشكل خطرا على المنظمة، ومن ثم التقييم للآثار التي من الممكن أن يتركها هذا الأثر

في المنظمة وبالتالي ضمان أعلى مستويات الأداء في بيئة محاطة بعوامل تأمينية مختلفة تمكن الإدارات العليا والوسطى والأفراد العاملين في المنظمة من العمل على إتمام الأعمال الموكلة اليهم بكل يسر وسهولة وبأعلى المستويات الأدائية الممكنة والكفيلة بالنهوض بمستوى الأداء المؤسسي بشكل عام.

وذكر (Sampaio,2016) أن مفهوم إدارة المخاطر هي بشكل عام الحالة التي تقوم فيها المنظمة بإدارة أي مخاطر تشغيلية أو مالية موجودة فيها من خلال التركيز على مجموعة من الممارسات الإدارية الكفيلة بتحقيق هذا النوع من السيطرة.

ومن الجدير بالذكر أن إدارة المخاطر مهما كانت محكمة فإنه لا يمكنها أن تمنع حدوث الضرر بشكل كامل ونهائي وإنما تضمن الحد الأدنى من الخسائر بالارتباط مع الحالة التي تكون فيها المنظمة على استعداد للتعامل مع هذا الحد الأدنى من الأخطار والأضرار الغير متوقعة.

إن النظر إلى فكرة إدارة المخاطر هي في واقعها الحالة التي تكون فيها المنظمة قادرة على إزالة حالة الحيرة التي تنافسها في حال كان هناك خطر من نوع محدد، وبالتالي تكون المنظمة قادرة على دراسة وتحليل وتنفيذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بالمخاطر الموجودة وإزالة التضليل في مشكلة اتخاذ القرار في مختلف الحالات وبالتالي ضمان الحماية للمنظمة ولعملائها.

2.1.2 أهداف إدارة المخاطر الإستراتيجية:

تشتق إدارة المخاطر إستراتيجيتها من الإستراتيجية العامة للمنظمة، مما يعني أن إدارة المخاطر الإستراتيجية لا بد لها، وأن تعمل على تحقيق الأهداف الممنوعة بها بما ينسجم مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وانطلاقاً من هذه الأولوية فإن لإدارة المخاطر الإستراتيجية جملة من الأهداف تصبو إلى تحقيقها، وهي:

[1] العمل على حماية الشركة من الأخطار المحدقة بها بسبب البيئة المحيطة، والتي تتصف بأنها

ديناميكية، وهذا بهدف استمرارية الشركة في عمليات الإنتاج، وخفض التكاليف والمحافظة على

سمعتها ويعزز هذه الأهداف من خلال موارد الشركة البشرية(مسند،2018).

[2] إن إدارة المخاطر الإستراتيجية تنصب على ضمان واستمرارية واستقرار العمل للمنظمة من أجل

تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

[3] تعمل إدارة المخاطر الإستراتيجية على دمج أهدافها مع أهداف الشركة الإستراتيجية من خلال تقديم

خطة إستراتيجية تدعم تنفيذ عمليات الشركة على أن تكون خالية من المخاطر المحتملة، وترتيب

الأولويات التي تساعد في عمليات اتخاذ القرار على نحو تدرك فيه الفرص والتهديدات المحتمل أن

تواجهها الشركة، والاستخدام الأمثل لموارد الشركة البشرية والمادية، والعمل على حماية هذه الموارد

قدر الإمكان (الحسيني، 2017).

[4] عدد الاقتصار من قبل إدارة المخاطر الاستراتيجية على إيجاد الأطر التأمينية المناسبة لابل العمل على

وضع الخطط للحفاظ على ديمومة العمليات واستمرارها بكفاءة وفاعلية عالية (فاصل، 2010).

[5] أهداف تتعلق بإدارة المخاطر على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة، ووفاء الالتزامات

من خلال العمل على تحليل تكاليف الأمان، ومواجهة الخفض و الانزعاج والقلق بين العاملين نتيجة

الحوادث، وكذلك الاهتمام باستمرارية شكل الصناعة، وخفض تكلفة الفرص البديلة .

ومن وجهة نظر (الحسيني، 2017) الذي أشار إلى مجموعة أهداف تتضمن:

العمل على تقديم إطار عمل للمنظمة يكون داعما ومتحكما به لتنفيذ الأنشطة المستقبلية، وتحديد

الأولويات، واتباع أساليب متقدمة في اتخاذ القرارات ضمن منظومة تحديد الفرص والتهديدات التي تتعرض لها

الشركة، ويكون ذلك، أيضا باتباع أسلوب تخصيص الموارد، وخفض الأنشطة غير الأساسية الداعمة لنشاط

تحقيق القيمة، مما زيادة قدرة الشركة على حماية وتطوير أصولها المعرفية والمادية بشكل يعزز كفاءتها الإنتاجية

والتشغيلية.

3.1.2 أهمية إدارة المخاطر الإستراتيجية:

كان للأوقات والظروف الاقتصادية غير المؤكدة في السنوات القليلة الماضية تأثير كبير على آليات عمل

الشركات وكيفيةها، والشركات التي كانت تعمل بسلاسة بمساعدة التوقعات والتخمينات أو التنبؤات تمتنع الآن

عن إصدار القرارات التي تم وضعها خوفاً من المخاطر التي قد تواجهها الآن؛ لذا فإن الشركات لديها الآن تركيز متجدد نحو إدارة المخاطر إستراتيجياً. وهذا يعود إلى مفهوم الخطر الذي يمثل السبب الرئيس لعدم اليقين في أي منظمة، وبالتالي، فإن الشركات تركز بشكل متزايد على تحديد المخاطر وإدارتها قبل أن تؤثر على أعمالها وأنشطتها، كما أن القدرة على إدارة المخاطر ستساعد الشركات على التصرف بثقة أكبر خاصة في القرارات المتعلقة بالأعمال المستقبلية، لذا فإن معرفتهم بالمخاطر التي يواجهونها ستعطيهم خيارات متنوعة حول كيفية التعامل مع المشاكل المحتملة (Kaplan & Mikes, 2017)

فالمخاطر يمكن أن تأتي من مصادر داخلية وخارجية على حد سواء:

فالمخاطر الخارجية لا يوجد لإدارة سيطرة مباشرة عليها، وتسمى هذه القضايا السياسية وأسعار الصرف وأسعار الفائدة...، أما المخاطر الداخلية، من ناحية أخرى، فتشمل عدم الامتثال أو خروقات المعلومات، وتعد إدارة المخاطر مهمة في منظمة ما لأنه بدونها لا تستطيع الشركة تحديد أهدافها المستقبلية، وإذا حددت الشركة أهدافاً دون الأخذ في الحسبان المخاطر، فمن المحتمل أنها ستفقد الاتجاه فور حدوث أي من المخاطر (Passenheim, 2013)

4.1.2 أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية

لقد اعتمدت الدراسة إلى اختيار عدد من هذه المصادر المسببة للمخاطر بحسب توافرها ومجتمع الدراسة المراد البحث فيه، وهي على النحو التالي:

1. مخاطر الوثائق والمعلومات : وهي مجموعة المخاطر التي من المتوقع حدوثها نتيجة الوقوع في أخطاء تكنولوجية (تقنية)، وتشمل مخاطر اختراق الفيروسات، والاختراق والدخول غير المصرح به، واستخدام النسخ غير الأصلية، والتعديل غير المصرح به للبيانات والمعلومات، وخطر دقة البيانات والمعلومات وتكاملها، وأخطار تعطل البرامج والأجهزة الأخرى التي يتم التعامل معها، والمخاطر المتعلقة بحفظ البيانات والمعلومات أو المخاطر الناتجة عن المخاطر البيئية، مثل: الفيضانات، والحرائق، وتسرب المياه، وخطر

انقطاع الدعم الفني والصيانة من مزودي الخدمات لمركز الحاسوب وغيرها، ومخاطر الموارد البشرية المتعلقة بنقص المهارات والكفاءات، والأخطاء البشرية، وخطر السرقة للخوادم والأجهزة المخزنة للبيانات والمعلومات.

ويعد أمن المعلومات من العلوم الحديثة التي تختص بتوفير حماية للبيانات والمعلومات المتداولة عبر الشبكة العنكبوتية من المخاطر التي تهددها. ويمثل التطور التكنولوجي ووسائل تخزين المعلومات وتبادلها بطرق مختلف، أو عبر الشبكة العنكبوتية من الجوانب التي أصبحت تشكل هاجسا وموضوعا حيويا مهما للغاية على الشركات الاعتناء به (Shah,2020)

ويعرف أمن المعلومات بأنه: العلم الذي يعمل على توفير الحماية للمعلومات من المخاطر التي تهددها، أو الحاجز الذي يمنع الاعتداء عليها، وذلك من خلال توفير الوسائل والأدوات اللازم توفرها لحماية المعلومات من المخاطر الداخلية والخارجية، والمعايير والإجراءات المتخذة لمنع وصول المعلومات إلى أيدي أشخاص غير محولين عبر الاتصالات ولضمان أصالة وصحة هذه المعلومات . (Rosner & Kenneally, 2018)

2. **مخاطر السمعة التنظيمية:** هناك اهتمام متزايد بالسمعة التنظيمية، وذلك نتيجة إدراك العاملين والإدارة في الشركات لأهمية هذا العامل في استدامة الشركات (Dolatabadi et al.2015).

وتشير السمعة التنظيمية إلى مقدار تقييم أصحاب المصالح ومقدار ما تتمتع به الشركة من مصداقية في نظامها وسياساتها وأنشطتها وأدائها. (Werner, 2012)

كما تعد السمعة التنظيمية من الأصول غير الملموسة التي تحاول الشركات تطويرها واستدامتها والمحافظة عليها؛ لما لها من أثر مهم في بقاء الشركة واستمرارها خصوصا في ظروف الأزمات والمخاطر التي تتعرض لها الشركات (Teodoresco and Marcellis,2014)

وينبغي أن تدار السمعة القوية بفاعلية، وأن تزود بالموارد على الأمد الطويل، مما يعكس تقديم معايير أداء واضحة يعززها الاتصال الفاعل مع المصلحة أو بينهم، أو أصحاب الموارد .

علاوة على أن السمعة تحتاج إلى معلومات جيدة وعلاقات ناجحة داخل الشركة وخارجها مبنية على أساس الثقة المتبادلة ذات أهمية كبيرة بوصفها هجيناً حساساً لا تستدام في الظروف المعاكسة، إلا إذا كانت محمية بشكل جيد، وتحمل عناصر الشفافية.

والسمعة هي أصل قيم في حد ذاتها يؤثر على الأداء المالي، وتوفر مصدراً للميزة التنافسية، تعمل الشركات وتتنافس في بيئة عالمية، ذات مخاطر ناشئة من مجموعة من المصادر والمواقع المختلفة، لذا فإنه من الصعب للغاية مواكبة المخاطر المحتملة، ومعرفة أفضل السبل للاستجابة لها في حالة حدوثها، كما أن خضوع الشركات لتحقيق أكبر بكثير من أي وقت مضى، ومراقبتها من قبل مجموعات متصلة بوسائل إعلام إلكترونية عالمية والشبكة العنكبوتية للوصول الفوري إلى المعلومات ونقلها بين الملايين من المستهلكين، إضافة إلى أن الدعوة إلى الشفافية في أداء الشركات وسلوكها تضع ضغوطاً جديدة على الأعمال لإعلام أصحاب المصلحة وتبادلهم والتشاور معهم بشأن مجموعة من القضايا التي قد تؤثر عليهم (Shah, C. (2020).

3. مخاطر الموارد البشرية: هناك علاقة بين إدارة المخاطر الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، إذ تشترك الإدارتان في المهام والأنشطة المتعلقة لتقدير التعويضات المناسبة للموارد البشرية العاملة في الشركة وفي تحديد الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالبرامج التدريبية، مما ينتج عن هذا التكامل تصوير المهارات وتلافي جوانب الضعف الموجود لدى الموارد البشرية العاملة في الشركة مما يعني زيادة القدرة لدى الشركة للتحكم بالأخطار التي قد تكون ومن المزايا الأخرى المتعلقة في العلاقة بين إدارة المخاطر الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية تحديد المنافع التي تمنح للموارد البشرية في حال تعطّلها الأُحد الأسباب التي منها المرض، والبطالة، وإصابات العملاء والتقاعد؛ لذا فإن الإداريين يشتركون في صياغة وتنفيذ برامج الأمان.

إن النظرية القائمة على الموارد تفترض أن الشركات تكتسب ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الموارد القيمة والنادرة، وتحافظ على هذه الميزة مع مرور الوقت عندما يصعب على المنافسين تقليد هذه الموارد أو خضوعها للتحليل، وتؤكد التطبيقات الأخيرة للإدارة القائمة على النتائج على دور المديرين في تعبئة الموارد

والقدرات التنظيمية لتحقيق أهداف الأعمال، من خلال تنسيق الموارد والإدارة الدينامية للقدرات &

(Madhavarari, 2019. (Badrinarayanan, Ramachandran

4. مخاطر الثقافة التنظيمية: من الصعب تعريف الثقافة التنظيمية للمنظمة، ومع ذلك، فمن المقبول

عموما أنها انعكاس الموقف العام لكل عنصر من عناصر الإدارة داخل الشركة، وتحدد ثقافة الشركة

كيف سيتصرف الأفراد في ظروف معينة، وتحدد كيف يشعر الفرد بأنه مضطر للتصرف في جميع

الظروف، وستكون مخاطر الثقافة التنظيمية ناتجا للقيم الفردية والجماعية وللمواقف وأنماط

السلوك، وسيؤدي ذلك إلى الالتزام بأهداف إدارة المخاطر في الشركة (Alkhlaifat, Abdullah, &

(Magassouba, 2019

المبحث الثاني: الأداء الاستراتيجي

عند النظر إلى مفهوم كلمة الأداء لغة فإنها من ناحية لغوية مصدر للفعل لدى أي قام بإنجاز واجبه وإكماله، وأداء التين أي إيناء، وبالتالي فإن الأداء هو الحالة التي يتم فيها إتمام عمل ما على الوجه والناحية المطلوبين من دون تأخير أو نقص (معجم المعاني، ٢٠١٩)، أما من الناحية الاصطلاحية فإن تعريف الأداء مرتبط بالعديد من المجالات منها الفقهي وهو إتيان الواجب في وقت محدد، والطبي أي أداء الجسد في عمل معين، والإداري والمتعلق بالنظر إلى نتائج مجموع نشاطات مؤسسة أو شركة معينة خلال فترة زمنية واضحة.

من ناحية إدارية، فإن مصطلح الأداء يظهر كثيرا في بيئة الأعمال وله الكثير من الأهمية التي من شأنها التأثير على مخرجات المنظمة من كافة النواحي.

وحسب ما أشار (Akhtar and Sushil, 2018) فإن الأداء يشير إلى نتاج ومخرجات نشاطات المنظمة من خلال التفاعل الحاصل بينها وبين بيئتها الداخلية والخارجية ومجموع الأهداف التي تم تحقيقها من خلال هذا التفاعل، وعادة ما يتم قياس هذه الإنجازات من خلال الترابط بين هذه البيئات بأسلوب مترابط ومتناغم والخطط والأهداف الموضوعية.

من منطلق مفهوم الأداء نصل إلى ما يسمى بإدارة الأداء، وهنا يمكن القول أن إدارة الأداء هو السلوك الذي يتم من خلاله السيطرة على مجموع نشاطات المنظمة وتوجيهها بطريقة تضمن الوصول إلى الأهداف والتطلعات الموجودة نظريا في الخطط والاستراتيجيات وبالتالي ضمان أن تكون الخطط مترابطة ترابطا وثيقا مع ما تسعى المنظمة للوصول إليه.

من وجهة نظر (Dang and Lin, 2017)، فقد عرف إدارة الأداء على أنه الحالة التي تقوم فيها المنظمة باعتماد خطوات محددة للإشراف ومتابعة ومراقبة الإدارات الداخلية المختلفة والعاملين من أجل الوصول إلى الأهداف التي تبنتها المنظمة ضمن خططها بشكل كفؤ وفعال.

ويمكن من خلال استقراء التعريفات السابقة للأداء الاستراتيجي تحديد العناصر التالية للأداء الاستراتيجي:

- انعكاس مدى تحقق أهداف المؤسسة الاستراتيجية طويلة المدى.
 - مرآة لجهود الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة.
 - دلالة على أداء ووضع المنظمة التنافسي مقارنة بالمنافسين.
 - انعكاس لقدرة المنظمة على الوفاء بمتطلبات بيئتها الداخلية والخارجية على المدى القريب والبعيد.
 - انعكاس لقدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية.
 - مؤشر على قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار في سوق العمل:
- ومن ثم يمكن تعريف الأداء الاستراتيجي على أنه: حصيلة جهود المنظمة المنعكسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية بما يضمن بقاءها واستمرارها ونموها وتنافسيتها في السوق.

1.2.2 أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي

تتبع أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي من كونه جوهر الإدارة الاستراتيجية، ويمكن إيجاز أهميته وفقا

للنقاط التالية (Chang et al, 2015):

- (1) يوفر مقياسا لمدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها على المدى الطويل من أجل البقاء.
- (2) يظهر تقويم الأداء الاستراتيجي مدى إسهام المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية والاستمرارية والاجتماعية عن طريق تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر وضياع الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية.
- (3) يوفر حقائق علمية وموضوعية يمكن الاستفادة منها من قبل جميع الإدارات.
- (4) يظهر موقف المنظمة التنافسي مقارنة بالمنافسين.
- (5) يساعد في إيجاد نوع من المنافسة التطويرية بين أقسام المنظمة المختلفة.

- (6) تحديد نقاط القوة وكيفية تطويرها والاستفادة منها وأماكن الضعف وكيفية معالجتها وتحسينها.
- (7) يؤدي إلى الأهداف في الخطط وإيجاد نظام سليم وفعال للاتصال والمكافآت والحوافز الشخصية.
- (8) يوضح المركز الاستراتيجي للمنظمات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها ومن ثم تحديد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لحسن المركز الاستراتيجي لها.
- (9) يعكس درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة.

وعليه فإن تقويم الأداء الاستراتيجي عملية في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات المختلفة وذلك كونه يعد مؤشر على سير المؤسسة في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافها التطورية والنافية، ويسير إلى صواب التوجه الاستراتيجي ومدى نجاح الاستراتيجية تصورا و ممارسة، وكذلك فإنه بين القدرة التنافسية للمؤسسة من أجل تج استراتيجيتها، ويوضح أبعاد التكيف الاستراتيجي للمؤسسة مع البيئة.

2.2.2 العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء الاستراتيجي

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء الاستراتيجي للمؤسسات ومنها (MC et al., 2014))

1. الدافعية التنظيمية: تمكن الدافعية التنظيمية المؤسسة من فهم رسالتها وربط تاريخ وثقافة المؤسسة مع استراتيجياتها المتبعة ودرجة الحوافز لتنفيذ هذه الاستراتيجية، وهذا العامل يؤثر في نوعية العمل وكيفية إشراك أصحاب المصلحة الداخليين في صنع القرارات .
2. البيئة الخارجية: تتأثر العديد من المؤسسات في التغيرات في البيئات الخارجية التي قد تعمل على تيسير أو إعاقة عمل المؤسسات، ومن ذلك كل من البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية، ويمكن تحسن أداء المنظمة في حالة فهم طبيعة البيئات التي تعمل فيها واعداد خطط استراتيجية للتعامل مع تغيراتها المحتملة.
3. طاقة المؤسسة: يمثل هذا العامل قدرة المؤسسة على إدارة مواردها وعملياتها المختلفة البشرية والمالية والبنى التحتية وبرمجة وإدارة العمليات المختلفة.

وعلية فإن العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة والتي يجب أن يتم أخذها في عين الاعتبار عند وضع الخطة الاستراتيجية كي تكون واقعية ومنطقية وقابلة للتنفيذ وألا تكون ذات أهداف إعجازية تؤدي إلى إحباط العاملين، ومن هذه العوامل الدافعية التعليمية لدى المؤسسة بما فيها المدراء والعاملين ومدى دافعتهم الداخلية للعمل

والتزامه التنظيمي نحو أهداف المؤسسة، وكذلك طاقة المؤسسة ومدى قدرتها ووسعها إذ لا يمكن تحقيق أداء استراتيجي، يفوق طاقة المؤسسة ومواردها، وكل أعمال المؤسسة تجري في بيئة خارجية وداخلية تؤثر وتؤثر في أعمال المنظمة.

3.2.2 إدارة الأداء الاستراتيجي

إدارة الأداء الاستراتيجي هي نهج تتبعه المنظمات يساعدها على تطبيق استراتيجيتها في جميع أنحاء المنظمة لضمان تحقيق جميع أهدافها، تقوم فكرتها على أنه إذا تم إيصال إرشادات وتوقعات بسيطة وواقعية ومناسبة، يمكن التأكد بشكل أفضل من أن الموظفين سوف يتبنون أهداف المنظمة ويرعونها (Kourtiti, 2013, and Nijkamp).

إن تحديد الأهداف الفردية والتنظيمية وربطها داخل الشركة يعالج هذا الموقف، ويؤدي إلى زيادة العمل الجماعي الفعال والكفؤ، بالإضافة إلى المزايا التالية (Majid,et. Al, 2019)

1. يكون الموظفون أكثر تحفيزاً: لا تدار المؤسسات بالأرقام فحسب، بل يديرها الأشخاص، وتعزيز التنمية الشخصية للموظفين في كل قسم وعلى كل مستوى سيزيد من فرص أن تكون الاستراتيجية فعالة.
2. تحسن الإدارة بشكل كبير: يجب أن يكون فريق الإدارة منسجماً تماماً احتياجات القسم، وفهم الأهداف والقيم والمبادرات التي يعملون من أجلها سيمكنهم ويساعد فريقهم لاحقاً.
3. تعزيز التواصل الأفضل: أحد الأسباب الرئيسة لعدم تمكن الشركات من موازنة استراتيجيتها على مستوى الشركة هو أن معظم الموظفين لا يعرفون في الواقع عندما يتم توصيل الاستراتيجية بشكل

جيد، سيعيد الموظفون النظر في افتراضات القديمة، مما يؤدي إلى حل أكثر فاعلية للمشكلات والتفكير النقدي واتحاد القرار.

4. خلق ثقافة التميز: تضع المنظمة الاستراتيجية، وتقوم الأقسام بإنشاء مهام لانجازها، ويقوم الأفراد بمواءمة عمليات التفكير والإجراءات الخاصة بهم وفقاً لذلك، تمتد هذه العملية للموظفين صوتاً وتساعد فريق الإدارة على العمل بشكل أكثر فعالية مع أرقامهم، هذه الدورة من الأداء المنفوق هي مؤشر ممتاز على أن الاستراتيجية.

4.2.2 مظاهر الأداء الاستراتيجي

للأداء الاستراتيجي مجموعة من المظاهر التي تر إلى مدى توافره في المؤسسات ومنها ما يلي (سويلم وسلامة، 2010):

⇐ مؤشرات الأداء المالي :

يشير هذا البعد إلى العمليات المالية الجارية في أي مؤسسة، والتي من خلالها، تستطيع الحصول على الموارد المالية، ليتم صرفها على مختلف العمليات، التي تتم داخل المؤسسة ، وتشمل العمليات المالية كل من (الإيرادات المتحققة، والاستثمارات، والتكاليف) التي تواجه جميع المؤسسات.

كما يشير هذا البعد إلى تحويل الأصول إلى قيمة ملموسة، والهدف من هذا البعد هو السيطرة على إدارة المؤسسات المالية وشركات أصحاب المصالح، حيث إنها تهتم بتشغيل المؤسسات التجارية أو الربحية، كما أن البعد المالي يشمل على الدخل التشغيلي والتكاليف، والعائد على الاستثمار، وصافي معدل الربح، والتدفق النقدي، ومعدل العائد على الأصول، وبالتالي فإن البعد المالي يعكس الأداء التشغيلي للمؤسسة لتحقيق الهدف المالي واستراتيجيات التنفيذ بالنسبة للمؤسسات الربحية بشكل عام؛ وعلى الرغم من ذلك فإن الأداء التشغيلي يمكن المؤسسة من تقييم نموها والعائد عليها

والخاطر، وتمكنها أيضا، من السيطرة على إستراتيجيات التشغيل بالمؤسسات الربحية وغيرها

(Wheelen, & Hunger, 2012)

ومن المهم الإشارة إلى أنه ضمن نظام بطاقة الأداء المتوازن، لا يتجاهل الحاجة إلى البيانات المالية التقليدية. ويجب أن تكون البيانات الدقيقة، عند توفرها عند الحاجة، أولوية دائمة. ومع ذلك، فإن الحجة هي أن التركيز على البيانات المالية وحدها يؤدي إلى وضع غير متوازن في ما يتعلق بوجهات النظر الأخرى. هذا هو ما يسعى نظام بطاقة الأداء المتوازن إلى معالجته

← مؤشرات العملاء:

يبين هذا المؤشر إلى وجود علاقة بين العملاء والأسواق التي تركز على حاجات ورغبات سوق الأوراق المالية، والاستحواذ على العميل، واستمرار العميل الربحية بشكل عام (Wheelen, 2011)، حيث تؤكد الشركات الصناعية استحداث البرامج التعليمية بما يتلاءم وسوق العمل والبيئة المحيطة بها، كما أنها تهتم بتوفير الكثير من المقاييس لتغطية هذا البعد، لكن المقياس الأهم بالنسبة لبعد العملاء هو مستوى الرضا عن الخدمات المقدمة، كما نلاحظ في هذه الدراسة وجود علاقة قوية وفاعلة بين بعد العملاء وبعد الخدمات الداخلية للوصول إلى مستوى عالي من الرضا بالنسبة للعملاء والأعضاء المشاركين ذات العلاقة بصفة رسمية مع الشركات وخدمة المجتمع المحلي في مشكلاته والقضايا التي تواجهه، وتعمل مؤشرات الأداء التي يستخدمها بعض الباحثين من منظور العملاء على تحسين جودة الخدمة وقيمة رضا العملاء (Fooladvand, 2015) . (Yarmohammadian and Shahtalebi

وتمشيا مع توقعات العملاء وتحسين التسليم في الوقت المناسب والحفاظ على العملاء وحصة السوق واكتساب العملاء. كما يتم قياس قيمة رضا العملاء، وهناك المؤشرات وفق هذا المنصور وهي الموثوقية، والاستجابة، والمرافق، وضمان الموضوعية. ومرافق الدعم، أما المؤشرات الأخرى المستخدمة وفق هذا المنظور فهي إشراك العملاء والمستخدمين في أنشطة الشركة. قد تعددت أهمية التركيز على العملاء ورضا العملاء في أي عمل بديهي، وإذا لم يكن العملاء راضين، فسيقومون في النهاية باستيراد موردين آخرين بلون احتياجاتهم.

وينظر إلى الأداء الضعيف من هذا المنظور على أنه مؤشر على التراجع المحتمل في المستقبل في العمل على الرغم من أن الوضع المالي الحالي قد يبدو جيدا. وعند تطوير المقاييس من هذا المنظور، يجب تحليل العملاء من حي القطاع والتشابه التنظيمي وأنواع العمليات التي يتم تقديم المنتج، أو الخدمة من أجلها (Pitt, 2008).

← 3.. مؤشر العمليات الداخلية:

يمكن تحديد نوعين من العمليات الداخلية، هي: العمليات التي تركز على الأعمال الأساسية، وعمليات دعم الأنشطة والعمليات. وغالبا ما تكون عمليات الدعم أكثر تكرارا في طبيعتها، وبالتالي من الأسهل قياسها باستخدام مقاييس عامة، ومع ذلك، فإن الطبيعة المتغيرة لإدارة المرافق منذ إدخال بطاقة الأداء المتوازنة تعني أنه لا يمكن الآن معالجة نوعين من العمليات بمعزل عن غيرها (Pitt, 2008).

وتقاس بعض العمليات الداخلية من منظور العمليات الداخلية باستخدام برنامج التدريب الداخلي وتحسين الإنتاجية (Quezada et al., 2012) تحقيق الخدمة من خلال التحسين المستمر، والاتساق في عملية تقديم الخدمات وتحسين جودة عمل الفريق.

ويركز هذا البعد على كيفية تحويل مدخلات المؤسسة إلى مخرجات ذات قيمة، وتحفز الشركات على إعادة هيكلة عملياتها التشغيلية؛ لتحديد ما ينبغي أن تتفوق وتتميز به، لتكون أكثر نجاحا وتطورا من باقي المؤسسات الأخرى، لذلك فالمداخل الحديثة لبطاقة الأداء المتوازن تركز على أن تلبي الطلبات والمنتجات الحالية والجديدة، والتي تلبي حاجات الزبائن، وأن تصميم ونوعية الخدمة المقدمة للزبائن وما يتضمنه هذا المنظور لغرض رفع درجة رضا الزبائن عن الخدمات التي يتم إنجازها للزبائن (الجنابي، 2017)، ويرى الباحث أن العمليات الداخلية تتضمن كافة الأنشطة والمهام التي تساعد المديرين على تحقيق الأداء المتوقع لأي مؤسسة أو مشروع، وعلى هذا الأساس يعد هذا البعد من الأبعاد المهمة المعتمد عليها، وبشكل كبير في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات بشكل عام، ومشروعاتها بشكل خاص.

يشير هذا البعد إلى الاهتمام بمستوى الرضا بالنسبة للعملاء والمساهمين، والمعنى بالعمليات الداخلية بالنسبة للمؤسسات الصناعية هو تحويل الأصول غير الملموسة والنتائج المالية ضمن الخطة الإستراتيجية التي يتم استخدامها في قياس العملية المستخدمة في الإنتاج والتشغيل (Wheelen, 2011).

← مؤشر محور التعلم والنمو

يرى دودين (٢٠٠٩، ٨) أن محور لتعلم والنمو ضمن بطاقة الأداء المتوازن بالإشارة إلى الثقافة العامة للشركة، من خلال هذا المحور يتم طرح العديد من الأسئلة من ضمنها درجة وعي الأفراد العاملين وعلاقتهم مع الإدارات المتوسطة والعليا، بالإضافة إلى درجة وعي الأفراد داخل المنظمة بإدارة التغيير وهل من السهل على أفراد المنظمة التعاون وتبادل المعرفة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن فكرة التعلم والنمو ضمن بطاقة الأداء المتوازن تجيب العديد من الأسئلة والمتعلقة بالمنظمة من ناحية الفوضى الإدارية أو مدى وجود بيروقراطية من ناحية إصدار القرارات وتشابكها، وكذلك مدى إمكانية وصول الأفراد إلى فرص التدريب والتعليم وتنمية المهارات المستمرة من أجل النمو بمستوى الأداء المنظمي على مستوى الأفراد والمنظمة ككل.

علي وعبد الكاظم (٢٠١٨، ٣٤٩) أكدوا أن التعلم والنمو كمحور من محاور الأداء المتوازن تعطي انطبعاً عن ما إذا كان بإمكان المنظمة تطوير القدرات الخاصة بها بصورة تمكنها من إنجاز الأنشطة والفعاليات المهمة.

وكذلك Huang (2011) الذي أكد أن فكرة التعلم والنمو تشير إلى حالة تدخل التكنولوجيا وتشكيلها دوراً رئيسياً في التعلم والنمو وبالتالي فهي تجيب أسئلة تتعلق فيما إذا كان باستطاعة العاملين استخدام أحدث الأجهزة والبرامج، أم أن المنظمة عالقة في تشغيل تقنية قديمة.

المبحث الثالث: ذكاء الأعمال

1.3.2 مفهوم ذكاء الأعمال

أختلف الباحثون في تفسير مصطلح ذكاء الأعمال بسبب التداخل بين البعد الإداري وُبعد تكنولوجيا المعلومات، كما تباينت الآراء حول وظيفته هل هو نظام لدعم القرار أم نظام لتوليد المعرفة وأدائها حيث أن ذكاء الأعمال ليس مجرد مصطلح تكنولوجي كمخزن للبيانات أو تحليلات الأعمال بل هو في حقيقته يخص فهم الأوجه المختلفة للمنظمة وبما يمكن إدارة المنظمة من تحقيق أهدافها مثل زيادة الحصة السوقية وتحسين رضا العملاء. (صالح، 2016)

ظهر مصطلح ذكاء الأعمال لأول مرة من قبل Hans Peter Luhn عام 1958 والفكرة التي تبناها تدور حول بناء نظام مؤتمت لنشر المعلومات على مستوى المنظمة وحدد تعريف لهذا المصطلح على أنه "مجموعة من المفاهيم والأساليب المعتمدة لتحسين قرارات الأعمال باستخدام أنظمة دعم مستندة على الحقائق" (الصواف، 2012)

عرف ذكاء الأعمال على أنه "عملية منهجية لجمع وتحليل البيانات والمعلومات المتوفرة داخلياً وخارجياً بكل أبعادها والعمل على تحليلها واستخدامها من خلال استخدام تقنيات التنقيب عن البيانات، نظم دعم القرارات بهدف الحصول على المعلومات ذات الصلة بمتخذ القرار" (غالب، 2006)

2.3.2 أهمية ذكاء الأعمال

تتضح أهمية نظم ذكاء الأعمال فيما يلي (عودة، 2015)

- (أ) دعم الإدارة: تتعرض المؤسسات لضغوط كبيرة من قبل المنافسين وتغير أليات السوق، ومن هنا تظهر أهمية نظم ذكاء الأعمال حيث توفر كافة المعلومات المطلوبة لمتخذ القرار مما يسمح له باتخاذ قرارات سريعة وحاسمة خاصة في ظل تغيرات يكون معظمها غير متوقع وغير محسوب النتائج.

(ب) الحصول على معلومات دقيقة وصحيحة: نظم ذكاء الأعمال تعمل على الغاء الأخطاء في البيانات بداية

من مصادر الحصول على البيانات مروراً بحفظ وتخزين البيانات في قواعد البيانات، ووصولاً إلى

مستودعات البيانات وبالتالي ضمان الحصول على معلومات دقيقة وصحيحة.

(ج) تطوير كفاءة العاملين: تمتد نظم ذكاء الأعمال العاملين بالبيانات المحدثة والدقيقة التي تمكنهم من

تنفيذ المهام والأعمال بأفضل صورة ممكنة.

(د) التوسع في استخدام الأساليب الإدارية الحديثة: زيادة اعتماد المنظمات على الممارسات والأساليب

الإدارية الحديثة بهدف تطوير الخدمات المقدمة إلى عملائها مثل إدارة علاقات العملاء، حساب التكلفة

المستندة على النشاط والتحالفات الاستراتيجية وغيرها من الأساليب نتج عنه زيادة في الطلب على

المعلومات وهنا يظهر دور وأهمية نظم ذكاء الأعمال في معالجة وتصنيف هذه المعلومات بما يخدم هذه

الأنظمة المختلفة في نفس الوقت.

(هـ) دعم البنية التحتية: أصبحت تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات جزء من البنية التحتية الأساسية

للمنظمات وجاءت نظم ذكاء الأعمال لتعزز من فاعلية هذه الأنظمة كونها توفر المعلومات المطلوبة

للموظفين في كافة أعمالهم وتزودهم بشكل مستمر ومتزايد بالبيانات والمعلومات المطلوبة كل حسب

تخصصه.

3.3.2 أهداف ذكاء الأعمال

وهناك العديد من الأهداف التي تسعى أنظمة ذكاء الأعمال إلى تحقيقها من خلال الاستخدام الأمثل

والفعال لتكنولوجيا المعلومات ولعل أبرزها (حسن، 2018)

(أ) نشر المعرفة: وتهدف إلى توفير ونشر المعلومات في كل أقسام المنظمة وليس في قسم محدد ومعين.

(ب) تحسين الوظائف الداخلية في المنظمة: وتهدف إلى تحسين جميع وظائف المنظمة الاستراتيجية مثل

التخطيط والرقابة وبرامج الموارد البشرية، بالإضافة إلى المجالات المالية والمحاسبية من خلال

تكنولوجيا المعلومات.

(ج) المساهمة في تعزيز الابتكار والإبداع في المنظمة: وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات

لتعزيز كل من الإبداع والتجديد والابتكار من خلال ما توفره من المعلومات والإمكانيات اللازمة لذلك.

(د) المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية: تساهم أنظمة ذكاء الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات

الأعمال من خلال ما تقدمه من معلومات ومعارف ومخرجات هامة تفيد المنظمات في تحديد قوتها

وضعفها وتحدياتها وفرصها من خلال ما تتيحه من دراسة وتحليل الوضع الحالي والتنبؤ بالأحداث

المستقبلية الخاصة بها، وكذلك عمل التحليلات الخاصة بالفرص الاستثمارية المتاحة.

(هـ) تطوير التعلم والتدريب: تساهم أنظمة ذكاء الأعمال في دعم التعلم والتدريب من خلال ما توفره من

إمكانيات وموارد تساعد على تطوير الموارد البشرية وكذلك تخفيض التكاليف الخاصة بالتدريب .

الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات

1-3 منهجية الدراسة

قام الباحث باعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما اعتمد أسلوب جمع البيانات الكمي من أجل اختبار اثر متغيرات الدراسة المستقلة في المتغيرات التابعة بوجود المتغير الوسيط، حيث يعتبر هذا المنهج ملائماً لطبيعة الدراسة ومناسباً للإجابة عن أسئلتها المتعلقة بمدى تأثير إدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي في ظل وجود المتغير الوسيط في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

2-3 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم ٦٤٦٢ إداري.

3-3 عينة الدراسة

لقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية مؤلفة من ٣٦٣ فرداً من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية وعددها ستة بنوك تم اختيارها كعينة قصدية لخبرتها الطويلة في السوق السعودي،، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة واسترداد ٢٧٠ استبانة صالحة للتحليل تمثل ما نسبته 74.4% .

4-3 صدق وثبات أداة الدراسة:

تم استخدام اختبار التحليل العاملي لاختبار الصدق العاملي لكل متغير من متغيرات الدراسة، وقد تم في البداية استخدام اختبار KMO والذي يجب ان تكون قيمته ما بين ٠ و ١ وبما يدل على أن العينة كافية أم لا لإجراء الاختبار .

وفيما يلي عرض لنتائج التحليل العاملي:

لـ أولاً: إدارة المخاطر

■ مخاطر الوثائق :

الجدول رقم (1) نتائج التحليل العاملي لمتغير مخاطر الوثائق

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.698
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	235.298
	df	10
	.Sig	.000
التحميل	الفقرة	
.623	1	
.623	2	
.695	3	
.680	4	
.736	5	

يشير الجدول رقم (1) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بالنسبة للبعد أعلاه بلغت ٠,٦٩٨، كما أن قيمة كاي

تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 وبما يعني أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن ٠,٣٠ مما يدل على أن الفقرات

تقيس البعد أعلاه.

■ مخاطر السمعة التنظيمية:

الجدول رقم (2) نتائج التحليل العاملي لمتغير مخاطر السمعة التنظيمية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.698
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	141.493
	df	10
	.Sig	.000
التحميل	الفقرة	
.660	6	
.625	7	
.547	8	
.703	9	
.631	10	

يشير الجدول رقم (2) إلى أن قيمة معامل KMO بالنسبة للبعد أعلاه بلغت ٠,٦٩٨ كما أن قيمة كاي

تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، وبما يعني أن. العينة كافية لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن ٠,٣٠ مما يدل على أن الفقرات

تقيس البعد أعلاه.

■ مخاطر الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (3) نتائج التحليل العاملي لمتغير مخاطر الثقافة التنظيمية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.683
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	249.697
	df	10
	.Sig	.000
التحميل	الفقرة	
.753	11	
.775	12	
.666	13	
.715	14	
.373	15	

يشير الجدول رقم (3) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بلغت ٠.٦٨٣. بالنسبة للبعد أعلاه كما تراوحت قيمة

ارتباط الفقرة بالبعد ما بين (٠,٣٧٣-٠,٧٧٥)، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، وبما يعني أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن ٠,٣٠ مما يدل على أن الفقرات

تقيس البعد أعلاه.

■ مخاطر الموارد البشرية:

الجدول رقم (4) نتائج التحليل العاملي لمتغير مخاطر الموارد البشرية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.684
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	144.146
	df	10
	.Sig	.000
التحميل	الفقرة	
.690	16	
.633	17	
.642	18	
.522	19	
.668	20	

يشير الجدول رقم (4) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بلغت ٠,٦٨٤ بالنسبة للبعد أعلاه كما تراوحت

قيمة ارتباط الفقرة بالبعد ما بين (٠,٥٢٢-٠,٦٩٠)، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١، وبما يعني أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن ٠,٣٠ مما يدل على أن الفقرات

تقيس البعد أعلاه.

لـ ثانيا: الأداء الاستراتيجي

■ المحور المالي:

الجدول رقم (5) نتائج التحليل العاملي لمتغير المحور المالي

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.686
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	198.704
	df	10
	.Sig	.000
التحميل	الفقرة	
.783	31	
.561	32	
.584	33	
.579	34	
.738	35	

يشير الجدول رقم (5) إلى أن قيمة معامل KMO بلغت ٠.٦٨٦. بالنسبة للبعد أعلاه كما تراوحت قيمة

ارتباط الفقرة بالبعد ما بين (0.561-0.783)، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة ٠,٠١، وبما يعني أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن ٠,٣٠ مما يدل على أن الفقرات

تقيس البعد أعلاه.

■ محور الزبائن :

الجدول رقم (6) نتائج التحليل العاملي لمتغير محور الزبائن

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.637
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	174.905
	df	10
	.Sig	.000
التحميل	الفقرة	
.657	36	
.647	37	
.684	38	
.650	39	
.607	40	

يشير الجدول رقم (6) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بلغت ٠.٦٣٧. بالنسبة للبعد أعلاه كما تراوحت قيمة

ارتباط الفقرة بالبعد ما بين 0.571-0.684)، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، وبما يعني أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن ٠,٣٠ مما يدل على أن الفقرات

تقيس البعد أعلاه.

■ محور العمليات الداخلية :

الجدول رقم (7) نتائج التحليل العاملي لمتغير محور العمليات الداخلية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.716
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	140.753
	df	10
	.Sig	.000
التحميل	الفقرة	
.711	41	
.634	42	
.611	43	
.529	44	
.676	45	

يشير الجدول رقم (7) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بلغت 0.716 بالنسبة للبعد أعلاه كما تراوحت

قيمة ارتباط الفقرة بالبعد ما بين (٠,٧١١-٢٩,٠) ، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ ، وبما يعني أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن ٠,٣٠ مما يدل على أن الفقرات

تقيس البعد أعلاه.

■ محور التعلم والنمو

الجدول رقم (8) نتائج التحليل العاملي لمتغير محور التعلم والنمو

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.750
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	248.473
	df	10
	.Sig	.000
التحميل	الفقرة	
.701	46	
.664	47	
.601	48	
.740	49	
.737	50	

يشير الجدول رقم (8) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بلغت ٠,٧٥ ، بالنسبة للبعد أعلاه كما تراوحت قيمة

ارتباط الفقرة بالبعد ما بين (٠,٧٣٧-٠,٠١) ، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة ٠,٠١ ، وبما يعني أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن ٠,٣٠ مما يدل على أن الفقرات

تقيس البعد أعلاه.

لـ ثالثاً: ذكاء الأعمال

الجدول رقم (9) نتائج التحليل العاملي لمتغير ذكاء الأعمال

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.806
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	435.430
	df	45
	.Sig	.000
التحميل	الفقرة	
.541	21	
.701	22	
.470	23	
.562	24	
.572	25	
.385	26	
.617	27	
.650	28	
.552	29	
.496	30	

يشير الجدول رقم (9) إلى أن قيمة معامل الـ KMO بلغت 0.806 بالنسبة للبعد أعلاه كما تراوحت قيمة ارتباط الفقرة بالبعد ما بين (0.385-0.701) ، كما أن قيمة كاي تربيع لاختبار Bartlett's ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.001 ، وبما يعني أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي.

وتبين من الجدول السابق أن قيم تحميل كل فقرة على كل بعد تزيد عن 0.30 مما يدل على أن الفقرات تقيس البعد أعلاه.

أما فيما يتعلق بثبات أداة الدراسة فسوف يقوم الباحث باستخدام مقياس Cronbach Alpha وذلك من أجل التحقق من مدى ثبات الاستبانة وتشتمل الدراسة بصورة أساسية على متغير مستقل واحد وقياس ممارسات إدارة المخاطر في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية، وعلى متغير تابع واحد يتمثل في الأداء الاستراتيجي، ومتغير وسيط ذكاء الأعمال.

الجدول (10) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	إدارة المخاطر	0.859
2	مخاطر الوثائق	0.695
3	مخاطر السمعة التنظيمية	0.628
4	مخاطر الثقافة التنظيمية	0.672
5	مخاطر الموارد البشرية	0.622
6	الأداء الاستراتيجي	0.847
7	المحور المالي	0.655
8	محور الزبائن	0.625
9	محور العمليات الداخلية	0.627

0.721	محور التعلم والنمو	10
0.753	ذكاء الأعمال	11
0.921	الفقرات مجتمعة	

يشير الجدول (10) إلى أن قيم معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة تراوحت ما بين (٠,٨٥٩-٠,٦٢٨)،

وهي قيم جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة (٠,٦٠)، وبما يعكس ثبات المقياس (Sekaran, 2006)

5-3- اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

لقد قام الباحث باستخراج قيم كل من اختبائي VIF و Tolerance للتأكد من عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض.

حيث أن قاعدة القرار تركز على أنه إذا كانت قيمة VIF أقل من ١٠ وكانت قيمة Tolerance أكبر من ١٠٠ فهذا يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط المتداخل بين المتغيرات المستقلة (Gujarati, & Porter, 2009).

وفيما يلي عرض لنتائج مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة:

الجدول (11) مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة

المتغير	مخاطر الوثائق	مخاطر السمعة التنظيمية	مخاطر الثقافة التنظيمية	مخاطر الموارد البشرية
مخاطر الوثائق	1.000			
مخاطر السمعة التنظيمية	0.531**	1.000		
مخاطر الثقافة التنظيمية	0.523**	0.448**	1.000	

1.000	0.603**	0.411**	0.613**	مخاطر الموارد البشرية
-------	---------	---------	---------	-----------------------

(**) عند مستوى دلالة 0.01

يشير الجدول (11) إلى أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (0.603-0.411) وهي قيم أقل من 0.80، وهذا يعد مؤشر إيجابي على عدم وجود مشكل الارتباط المتداخل بين المتغيرات المستقلة (Gujarati, & Porter, 2009)

وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختباري معامل تضخم التباين (VIF) و Tolerance:

الجدول (12) نتائج اختباري VIF و Tolerance

المتغير	Tolerance	VIF
مخاطر الوثائق	.518	1.931
مخاطر السمعة التنظيمية	.678	1.476
مخاطر الثقافة التنظيمية	.574	1.741
مخاطر الموارد البشرية	.514	1.946

يوضح الجدول (12) أن قيمة VIF أقل من ١٠ وكانت قيمة Tolerance أكبر من 0.10 وهذا يدل على

عدم وجود مشكلة الارتباط المتداخل بين المتغيرات المستقلة (Porter, 2009 Gujarati &)

6-3 اختبار الارتباط الذاتي Autocorrelation

لقد تم استخراج Durbin-Watson Test للتأكد من عدم وجود ارتباط ذاتي في البيانات، ويشترط في قيمة الاختبار أن تتراوح ما بين (٠ و ٤). ويتم رفض وجود ظاهرة الارتباط الذاتي إذا كانت قيمة (D-W) تساوي العدد ٢، أو يقترب منه (Gujarati & Porter, 2009). وفيما يلي عرض لنتائج الاختبار في الجدول التالي:

جدول رقم (13) اختبار (Durbin-Watson Test)

الفرضية	قيمة D-W المحسوبة	النتيجة
H01-1	1.793	لا يوجد ارتباط ذاتي
H01-2	1.709	لا يوجد ارتباط ذاتي
H01-3	1.555	لا يوجد ارتباط ذاتي
H01-4	1.635	لا يوجد ارتباط ذاتي
H01	1.717	لا يوجد ارتباط ذاتي

نلاحظ أن قيم D-W جميعا تقترب من العدد ٢، وهذا يدل على خلو البيانات من مشكلة الارتباط

الذاتي Autocorrelation.

3-7 الأساليب الإحصائية:

قام الباحث بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المتنوعة والمناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة، كما سيقوم بالاستفادة من التطبيقات المتاحة في برمجية (SPSS) للحصول على ما يلي بعد تفريغ الاستبيانات التي سيتم جمعها.

■ الإحصاء الوصفي : التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

— اختبار التحليل العاملي لاختبار الصدق العاملي

— اختبار كرو نباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة.

— اختبار الارتباط الخطي المتعدد

— اختبار التوزيع الطبيعي

— تحليل الانحدار المتعدد

— تحليل المسار

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي بوجود ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية، وقد تألف مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم ٦٤٦٢ إداري.

ولقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية مؤلفة من ٣٦٣ فردا من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة واسترداد ٢٧٠ استبانة صالحة للتحليل تمثل ما نسبته ٧٤,٤%.

ويستعرض هذا الفصل أبرز نتائج التحليل الإحصائي لاستبانات الدراسة والتي تم تلخيصها في

الجداول التالية:

2.4 تحليل خصائص عينة الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي لعينة الدراسة:

1. النوع الاجتماعي:

الجدول (14) وصف متغير النوع الاجتماعي

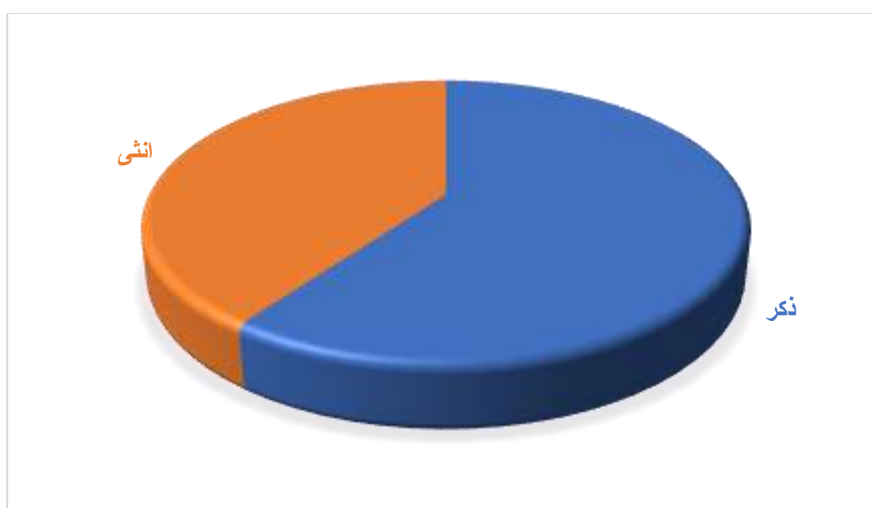
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	162	60.0
	انثى	108	40.0

100.0	270	المجموع	
-------	-----	---------	--

يوضح الجدول (14) أن نسبة الذكور تبلغ (٦٠) وهي أكبر من نسبة الإناث التي تبلغ ٤٠%، وهذا يعكس اهتمام البنوك محل الدراسة بأن يتم تعيين المناصب الإدارية من الذكور، كونهم الأكثر قدرة على تحمل أعباء العمل.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (1) وصف متغير النوع الاجتماعي



2. المؤهل العلمي

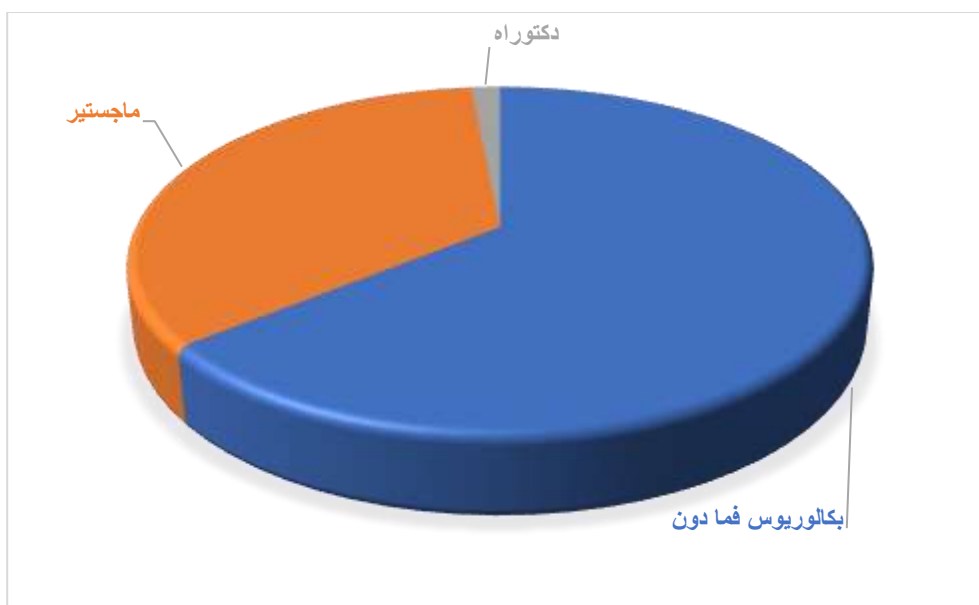
الجدول (15) وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	173	64.1
	ماجستير	93	34.4
	دكتوراه	4	1.5
	المجموع	270	100.0

لقد تبين من الجدول رقم (15) أن ٦٤,١% من العينة من حملة البكالوريوس فما دون، و ٣٤,٤% من العينة من حملة الماجستير بينما بلغت نسبة حملة الدكتوراه ١,٥% من عينة الدراسة، وهذا يدل على أن هنالك تركيز على تعيين حملة المؤهلات الجامعية في المناصب الإدارية في البنوك محل الدراسة.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (2) وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل التعليمي



3. العمر

الجدول (16) وصف متغير العمر

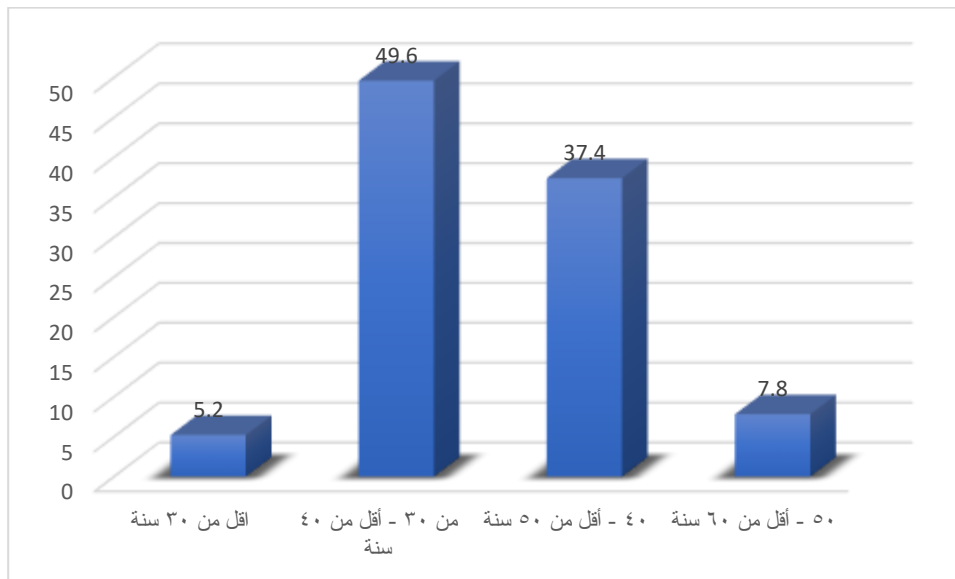
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من ٣٠ سنة	14	5.2
	٣٠ - أقل من ٤٠ سنة	134	49.6
	٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	101	37.4
	٥٠ - أقل من ٦٠ سنة	21	7.8

-	-	٦٠ سنة فأكثر	
100.0	270	المجموع	

نلاحظ من الجدول (16) أن ٤٥,٦% من عينة الدراسة تقل أعمارهم عن ٣٥ سنة، بينما ٣٨,٣% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين ٣٥ أقل من ٤٥ سنة، بينما ١٥,٣% من العينة تتراوح أعمارهم ما بين ٤٥ أقل من ٥٥ سنة ، والباقي تزيد أعمارهم عن ٥٥ سنة مما يدل على أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من فئة الشباب وبما يؤكد اهتمام المصارف السعودية بتعيين الشباب في المستويات الإدارية الوسطة والعليا.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (3) وصف متغير العمر



4. الخبرة العملية:

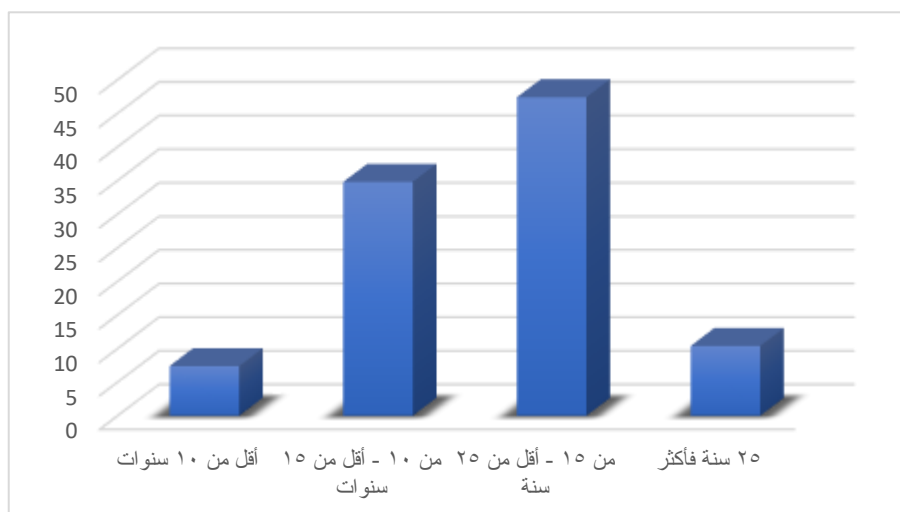
الجدول (17) وصف متغير الخبرة العملية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة العملية	أقل من ١٠ سنوات	20	7.4
	من 10 - أقل من ١٥ سنوات	94	34.8
	من ١٥ - أقل من ٢٥ سنة	128	47.4
	٢٥ سنة فأكثر	28	10.4
	المجموع	270	100.0

لقد تبين من الجدول (17) أن ٧,٤% من العينة كانت خبرتهم العملية أقل من ١٠ سنوات، و ٣٤,٨% من العينة تتراوح خبرتهم بين ١٠ أقل من ١٥ سنوات، و ٤٧,٤% من العينة تتراوح خبرتهم ما بين ١٥ - أقل من ٢٥ سنة، و ١٠,٤% من العينة تزيد خبرتهم عن ٢٥ سنة، ونستدل من هذا على تناسب الخبرة العملية لأفراد العينة مع المهام الوظيفية لهم في البنك.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (4) وصف متغير عدد سنوات الخبرة



5. المستوى الوظيفي:

الجدول (18) وصف متغير المستوى الوظيفي

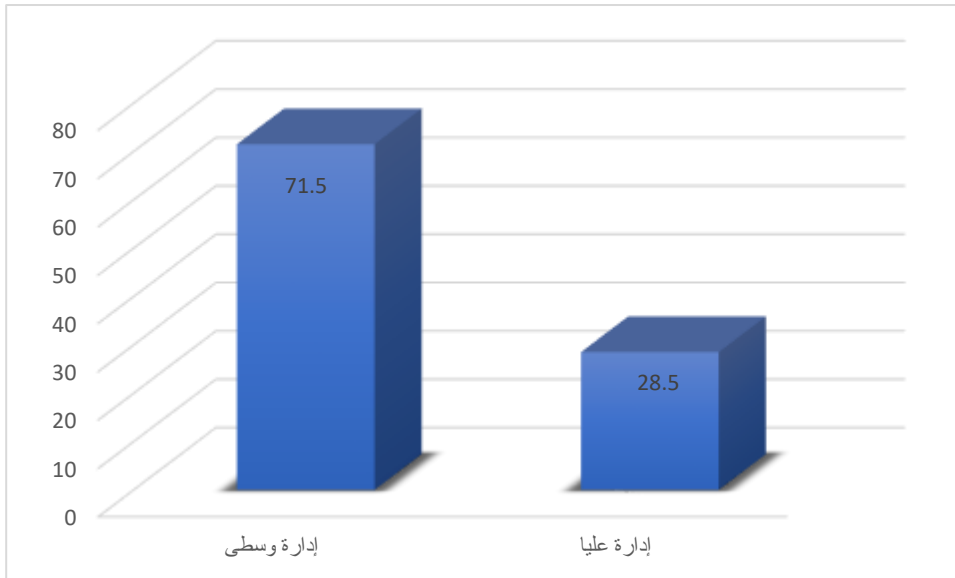
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	إدارة وسطى	193	71.5
	إدارة عليا	77	28.5
	المجموع	270	100.0

نلاحظ من الجدول رقم (18) توزيع العينة وفقا للمستويات الوظيفية وحيث نلاحظ أن 71.5% من

العينة يعملون في الإدارة الوسطى في مقابل 28,5% من العينة يعملون في الإدارة العليا، وهذا يتناسب وتوزيع

الموظفين وفقا للمستويات الإدارية في البنك . والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (5) وصف متغير المستوى الوظيفي



3-4 الإجابة عن أسئلة الدراسة

يتناول الباحث فيما يلي نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

لـ أولاً: إدارة المخاطر، ويتضمن:

١ - مخاطر الوثائق

الجدول (19) الإحصاء الوصفي لمتغير مخاطر الوثائق

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يتبع البنك إجراءات مختلفة لمواجهة المحاولات الإلكترونية لاختراق حساباته المصرفية	4.44	.526	1	مرتفعة
2	يحتفظ البنك بمختلف الوثائق الخاصة بالعملاء في أماكن آمنة	4.31	.501	2	مرتفعة
3	توجد هنالك إجراءات احترازية يجب اتباعها عند الرغبة بالحصول على أية وثائق تتعلق بأي عميل.	4.23	.727	3	مرتفعة
4	يتم تحديد أشخاص معينين للحصول على أية بيانات خاصة بالعملاء	4.09	.833	5	مرتفعة
5	يمنع دخول أي موظف على حسابات العملاء من غير المخولين	4.20	.755	4	مرتفعة
	المقياس العام	4.2541	.45712		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (19) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (٤,٢٥٤١) يعكس درجة موافقة مرتفع نحو المتغير المذكور أعلاه، كما تبين أن الفقرة " يتبع البنك إجراءات مختلفة لمواجهة المحاولات الإلكترونية لاختراق حساباته المصرفية" تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٤).

وتحتل الفقرة " يحتفظ البنك بمختلف الوثائق الخاصة بالعملاء في أماكن آمنة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٣١)

وتلها الفقرة " توجد هنالك إجراءات احترازية يجب اتباعها عند الرغبة بالحصول على أية وثائق تتعلق بأي عميل " بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٣)

وتلها الفقرة " يمنع دخول أي موظف على حسابات العملاء من غير المخولين " بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٠)

وقد احتلت الفقرة " يتم تحديد أشخاص معينين للحصول على أية بيانات خاصة بالعملاء " المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٠٩)

ومن هنا يمكن القول بأن أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من إدراك بعد مخاطر الوثائق، إذ تبين أنه يوجد إدراك لمجموعة المخاطر التي تتعلق بعمليات اختراق المعلومات والدخول للبيانات والمعلومات من جهات غير مصرح لها بالدخول والحصول على النسخ الأصلية للبرامج ودقة البيانات والمعلومات ومدى توافقها مع بعضها البعض في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

الجدول (20) الإحصاء الوصفي لمخاطر السمعة التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
6	تحرص إدارة البنك على المحافظة على سمعتها المتعلقة بإجراءات الأمان	4.40	.521	5	مرتفعة
7	تحرص إدارة البنك على تحديث أنظمة الحماية فيه	4.47	.529	2	مرتفعة
8	تحرص إدارة البنك على ربط أجهزة الإنذار بأجهزة الإداريين في كل فرع لضمان تواجدهم عند حدوث أي اختراق أمني	4.60	.534	1	مرتفعة
9	تحرص إدارة البنك على ربط أجهزة الإنذار بغرف العمليات الداخلية للأمن العام لضمان سرعة وصوله إلى موقع الاختراق	4.45	.561	3	مرتفعة
10	يتم تحديث الأرقام السرية للأجهزة الأمنية بصورة دورية.	4.42	.584	4	مرتفعة
	المقياس العام	4.4696	.34647		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (20) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (٤,٤٦٩٦) يعكس درجة موافقة مرتفع

نحو المتغير المذكور أعلاه، كما تبين أن الفقرة " تحرص إدارة البنك على ربط أجهزة الإنذار بأجهزة الإداريين في

كل فرع لضمان تواجدهم عند حدوث أي اختراق أمني " تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط

حسابي يبلغ (٤,٦٠)

وتحتل الفقرة " تحرص إدارة البنك على تحديث أنظمة الحماية فيه " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي

يبلغ (٤,٤٧)

وتلها الفقرة " تحرص إدارة البنك على ربط أجهزة الإنذار بغرف العمليات الداخلية للأمن العام

لضمان سرعة وصوله إلى موقع الاختراق " بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٥).

وتلها الفقرة " يتم تحديث الأرقام السرية للأجهزة الأمنية بصورة دورية " بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٢)

وقد احتلت الفقرة " تحرص إدارة البنك على المحافظة على سمعتها المتعلقة بإجراءات الأمان " المرتبة

الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٠٩)

ومن هنا يمكن القول بأن أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من إدراك بعد مخاطر السمعة التنظيمية،

إذ تبين وجود إدراك للمخاطر المتعلقة بالسمعة الأمنية والبحثية والإعلامية التي تعزز نظرة المجتمع للبنوك

ومخاطر السمعة الإدارية الخاصة بالمعاملات والفساد الإداري والنزاعات الداخلية.

3- مخاطر الثقافة التنظيمية

الجدول (21) الإحصاء الوصفي لمخاطر الثقافة التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
11	تضع إدارة البنك إجراءات تتعلق بكيفية خدمة العملاء بغض النظر عن جنسية الموظف أو العميل	4.36	.533	3	مرتفعة
12	يحرص البنك على تشجيع الموظفين على فصل العلاقات الشخصية عن إجراءات العمل.	4.26	.595	5	مرتفعة

مرتفعة	2	.747	4.39	يحرص البنك على اتباع مبدأ التدوير في المناصب منعا من بناء علاقات شخصية بين الموظفين والعملاء	13
مرتفعة	4	.760	4.27	يعزز البنك من مفهوم الموظف الشامل في العمل المصرفي	14
مرتفعة	1	.574	4.44	يتم منع الموظفين من تبادل أرقامهم السرية المتعلقة بأعمالهم	15
مرتفعة		.42665	4.3444	المقياس العام	

نلاحظ من الجدول (21) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (٤,٣٤٤٤) يعكس درجة موافقة مرتفع

نحو المتغير المذكور أعلاه، كما تبين أن الفقرة "يتم منع الموظفين من تبادل أرقامهم السرية المتعلقة بأعمالهم"

تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٤).

وتحتل الفقرة "يحرص البنك على اتباع مبدأ التدوير في المناصب منعا من بناء علاقات شخصية بين

الموظفين والعملاء" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٣٩)

وتلها الفقرة "تضع إدارة البنك إجراءات تتعلق بكيفية خدمة العملاء بغض النظر عن جنسية

الموظف أو العميل" بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٣٦).

وتلها الفقرة "يعزز البنك من مفهوم الموظف الشامل في العمل المصرفي" بمتوسط حسابي يبلغ

(٤,٢٧)

وقد احتلت الفقرة "يحرص البنك على تشجيع الموظفين على فصل العلاقات الشخصية عن إجراءات

العمل" المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٦)

ومن هنا يمكن القول بأن أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من إدراك بعد مخاطر الثقافة التنظيمية، إذ تبين وجود إدراك لمجموعة المخاطر غير المرغوبة في القيم والسلوكيات التي تساهم في البيئة الاجتماعية والنفسية الفريدة للبنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية، وتتضمن الثقافة التنظيمية توقعات البنوك وخبراتها وفلسفتها والقيم التي تجمعها معاً، ويتم التعبير عنها في صورتها الذاتية وعملها الداخلي والتفاعلات مع العالم الخارجي والتوقعات المستقبلية وهي تستند إلى المواقف المشتركة والمعتقدات والعادات والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة التي تم تطويرها بمرور الوقت وتعتبر صالحة. وهي تؤثر على إنتاجية البنوك وأدائها، وتتعلق بمخاطر رعاية وخدمة العملاء وجودة المنتج والسلامة والحضور والالتزام بالمواعيد والاهتمام بالبيئة.

4- مخاطر الموارد البشرية

الجدول (22): الإحصاء الوصفي لمخاطر الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
16	تحرص إدارة البنك على تخفيض معدل دوران الموظفين	4.21	.573	5	مرتفعة
17	يتم وضع سياسات واضحة للموارد البشرية في البنك	4.37	.612	2	مرتفعة
18	تحرص الإدارة على معالجة مشكلات الموظفين بصورة دورية	4.34	.674	3	مرتفعة
19	تحرص إدارة البنك على وضع ضوابط تمنع من حدوث التسبب في العمل	4.41	.601	1	مرتفعة

مرتفعة	4	.587	4.30	يتم التركيز على العلاقات المهنية بين الموظف والعميل	20
مرتفعة		.38517	4.3237	المقياس العام	

نلاحظ من الجدول (22) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (٤,٣٤٤٤) يعكس درجة موافقة مرتفع نحو المتغير المذكور أعلاه، كما تبين أن الفقرة تحرص إدارة البنك على وضع ضوابط تمنع من حدوث التسبب في العمل "تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤١)

وتحتل الفقرة "يتم وضع سياسات واضحة للموارد البشرية في البنك " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٧٣)

وتلها الفقرة " تحرص الإدارة على معالجة مشكلات الموظفين بصورة دورية " بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٣٤)

وتلها الفقرة " يتم التركيز على العلاقات المهنية بين الموظف والعميل " بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٣٠) وقد احتلت الفقرة " تحرص إدارة البنك على تخفيض معدل دوران الموظفين " المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢١)

ومن هنا يمكن القول بأن أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من إدراك بعد مخاطر الموارد البشرية. إذ تبين وجود إدراك للمخاطر المتعلقة بالتسرب الوظيفي والتوظيف غير المدروس وانشغال القيادات في أعمال خارجية وعدم وضوح سياسات الموارد البشرية والامتناع عن العمل وإهمال الموظفين في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

لـ ثانيا: ذكاء الأعمال:

الجدول (23) : الإحصاء الوصفي لذكاء الأعمال

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
21	تحرص الإدارة على جمع كافة البيانات اللازمة للمعاملات المصرفية	4.26	.560	8	مرتفعة
22	تطور إدارة البنك الأنظمة الداخلية بصورة دورية	4.32	.521	6	مرتفعة
23	تهتم إدارة البنك بقراءة بيئة العمل بصورة دقيقة	4.25	.520	9	مرتفعة
24	تحرص إدارة البنك على توفير الأنظمة المصرفية الحديثة التي تزيد من كفاءة العمل	4.46	.643	1	مرتفعة
25	تحرص إدارة البنك على المحافظة على بيانات العملاء بصورة سرية	4.34	.592	4	مرتفعة
26	تحلل إدارة البنك كافة المعلومات المتوافرة قبل القيام باتخاذ القرار.	4.40	.527	2	مرتفعة
27	تتابع إدارة البنك مصادر المخاطر التي يتعرض لها البنك بشكل استباقي لتجنب حدوثها	4.20	.686	10	مرتفعة
28	تهتم إدارة البنك بتحديث شبكة الإنترنت فيه	4.30	.681	7	مرتفعة
29	يتم اتباع نظام أرشفة إلكترونية متطور في البنك	4.35	.583	3	مرتفعة

مرتفعة	5	.571	4.33	تحرص الإدارة على جمع كافة البيانات اللازمة للمعاملات المصرفية	30
مرتفعة		.32935	4.3204	المقياس العام	

نلاحظ من الجدول (23) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (٤,٣٢٠٤) يعكس درجة موافقة مو مرتفع نحو المتغير المذكور أعلاه.

كما تبين أن الفقرة " تحرص إدارة البنك على توفير الأنظمة المصرفية الحديثة التي تزيد من كفاءة العمل " تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٦).

وتحتل الفقرة " تحلل إدارة البنك كافة المعلومات المتوافرة قبل القيام باتخاذ القرار " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٠)

وتلها الفقرة " يتم اتباع نظام أرشفة إلكترونية متطور في البنك " بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٣٥)

وتلها الفقرة " تحرص إدارة البنك على المحافظة على بيانات العملاء بصورة سرية " بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٣٤).

وقد احتلت الفقرة " تتابع إدارة البنك مصادر المخاطر التي يتعرض لها البنك بشكل استباقي لتجنب حدوثها " المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٠).

ومن هنا يمكن القول بأن أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من تطبيق ذكاء الأعمال في البنوك محل الدراسة إذ تبين وجود إدراك لمجموعة من الأدوات والتقنيات التي تساعد على تحويل كمية كبيرة من البيانات من مصادر متباينة إلى معلومات ذات مغزى لدعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء التنظيمي وتستخدم كقوة دافعة رئيسة لتعزيز الأداء الاستراتيجي.

لـ ثالثاً: الأداء الاستراتيجي، ويتضمن:

- المحور المالي

الجدول (24): الإحصاء الوصفي للمحور المالي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
31	تهتم إدارة البنك بتحسين المستمر في الأداء المالي	4.40	.505	5	مرتفعة
32	يوجد تحسن في الخدمات التي تزيد من ربحية البنك	4.44	.554	4	مرتفعة
33	يوجد تحسن في الخدمات التي تزيد من العائد على الاستثمار لدى البنك	4.56	.560	1	مرتفعة
34	تهتم إدارة البنك بتحسين مستوى الكفاءة التشغيلية	4.45	.527	3	مرتفعة
35	تحرص إدارة البنك على زيادة حصتها في السوق المصرفي المستهدف	4.46	.521	2	مرتفعة
	المقياس العام	4.3630	.30722		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (24) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (٤,٣٦٣) يعكس درجة موافقة مرتفع نحو

المتغير المذكور أعلاه، كما تبين أن الفقرة "يوجد تحسن في الخدمات التي تزيد من العائد على الاستثمار لدى

البنك" تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٥٦).

وتحتل الفقرة " تحرص إدارة البنك على زيادة حصتها في السوق المصرفي المستهدف " المرتبة الثانية

بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٦)

وتلها الفقرة " تهتم إدارة البنك بتحسين مستوى الكفاءة التشغيلية " بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٥)

وتلها الفقرة " يوجد تحسن في الخدمات التي تزيد من ربحية البنك " بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٤)

وقد احتلت الفقرة " تهتم إدارة البنك بالتحسين المستمر في الأداء المالي " المرتبة الأخيرة من حيث درجة

الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٠)

ومن هنا يمكن القول بأن أفراد العينة يبرزون مستوى الاهتمام المرتفع بالمحور المالي من قبل البنوك

محل الدراسة كبعد مهم من أبعاد الأداء الاستراتيجي. إذ تبين وجود إدراك لكون المنظور المالي بنظر الاعتبار

المحصلة النهائية أو النتائج الاقتصادية الناجمة عن النشاطات التي سبق وان أنجزت من قبل المنظمة.

- محاور الزبائن

الجدول (25) الإحصاء الوصفي لمحور الزبائن

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
36	يتبنى البنك سياسات مختلفة لجذب عملاء جدد	4.52	.529	1	مرتفعة
37	يحرص البنك على المحافظة على عملائه الحاليين	4.44	.554	2	مرتفعة
38	يحرص البنك على تشجيع عملائه لزيادة حجم ودائعهم لديه	4.40	.547	3	مرتفعة

مرتفعة	5	.566	4.28	تهتم إدارة البنك بمعالجة ملاحظات وشكاوي العملاء	39
مرتفعة	4	.549	4.29	تركز إدارة البنك على تنوع الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء	40
مرتفعة		.3473	4.383	المقياس العام	

نلاحظ من الجدول (25) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (٤,٣٨٣) يعكس درجة موافقة مرتفع نحو

المتغير المذكور أعلاه

كما تبين أن الفقرة " يتبنى البنك سياسات مختلفة لجذب عملاء جدد " تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٥٢).

وتحتل الفقرة " يحرص البنك على المحافظة على عملائه الحاليين " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٤)

وتلها الفقرة " يحرص البنك على تشجيع عملائه لزيادة حجم ودائعهم لديه " بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٠)

وتلها الفقرة "تركز إدارة البنك على تنوع الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء " بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٩).

وقد احتلت الفقرة " تهتم إدارة البنك بمعالجة ملاحظات وشكاوى العملاء " المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٠).

ومن هنا يمكن القول بأن أفراد العينة يبرزون مستوى الاهتمام المرتفع بمحور الزبائن من قبل البنوك محل الدراسة كبعد مهم من أبعاد الأداء الاستراتيجي. إذ تبين وجود إدراك لأهمية تحديد الزبائن وقطاعات السوق التي يمكن أن تتنافس فيها المنظمة، ومن ثم الوسائل التي تستخدم في تزويد الزبائن والأسواق بالقيمة.

- محور العمليات الداخلية

الجدول (26) الإحصاء الوصفي لمحور العمليات الداخلية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
41	تهتم إدارة البنك بتطوير العمليات الداخلية الخاصة به	4.23	.573	4	مرتفعة
42	تلتزم إدارة البنك بكافة المعايير والإجراءات الموضوعة من البنك المركزي	4.40	.530	1	مرتفعة
43	تتميز الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء بمستوى عالي من الجودة	4.27	.581	3	مرتفعة
44	يوجد اهتمام بتطوير مختلف الخدمات المقدمة للعملاء	4.34	.568	2	مرتفعة
45	تتميز الخدمات المصرفية المقدمة في البنك عن ما تقدمه البنوك المنافسة من خدمات	4.22	.599	5	مرتفعة
	المقياس العام	4.2926	.37409		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (26) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (٤,٢٩٢٦) يعكس درجة موافقة مرتفع

نحو المتغير المذكور أعلاه.

كما تبين أن الفقرة " تلتزم إدارة البنك بكافة المعايير والإجراءات الموضوعة من البنك المركزي " تحتل

المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٤٠).

وتحتل الفقرة " يوجد اهتمام بتطوير مختلف الخدمات المقدمة للعملاء " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٣٤).

وتلها الفقرة " تتميز الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء بمستوى عالي من الجودة " بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٧)

وتلها الفقرة " تهتم إدارة البنك بتطوير العمليات الداخلية الخاصة به " بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٣) وقد احتلت الفقرة " تتميز الخدمات المصرفية المقدمة في البنك عن ما تقدمه البنوك المنافسة من خدمات " المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٢).

ومن هنا يمكن القول بأن أفراد العينة يبرزون مستوى الاهتمام المرتفع بمحور العمليات الداخلية من قبل البنوك محل الدراسة كبعد مهم من أبعاد الأداء الاستراتيجي. إذ تبين وجود إدراك لأهمية تحديد العمليات الأساسية واللازمة لتجهيز الزبائن بالمنتجات أو الخدمات التي يرغبون فيها.

- محور التعلم والنمو

الجدول (27): الإحصاء الوصفي لمحور التعلم والنمو

رقم الفقرة	الفرقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
46	يوجد اهتمام بتدريب موظفي البنك بصورة دورية	4.25	.600	3	مرتفعة
47	تشجع إدارة البنك الموظفين على الإبداع في العمل	4.33	.577	2	مرتفعة
48	تتبنى إدارة البنك سياسات خاصة لتحفيز الموظفين على رفع مستوى أدائهم	4.34	.665	1	مرتفعة

49	تربط إدارة البنك ترقية الموظف بكفاءة إنجازه لعمله	4.21	.602	4	مرتفعة
50	تحرص إدارة البنك على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لديها	4.19	.616	5	مرتفعة
المقياس العام		4.2667	.42136		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (27) أن المتوسط الكلي للمقياس والبالغ (٤,٢٦٦٧) يعكس درجة موافقة مرتفع

نحو المتغير المذكور أعلاه

كما تبين أن الفقرة "تتبنى إدارة البنك سياسات خاصة لتحفيز الموظفين على رفع مستوى أدائهم"

تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٣٤).

وتحتل الفقرة "تشجع إدارة البنك الموظفين على الإبداع في العمل" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي

يبليغ (٤,٣٣)

وتليها الفقرة "يوجد اهتمام بتدريب موظفي البنك بصورة دورية" بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٥)

وتليها الفقرة "تربط إدارة البنك ترقية الموظف بكفاءة إنجازه لعمله" بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢١)

وقد احتلت الفقرة "تحرص إدارة البنك على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لديها" المرتبة الأخيرة من

حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٤,١٩)

ومن هنا يمكن القول بأن أفراد العينة يبرزون مستوى الاهتمام المرتفع بمحور التعلم والنمو من قبل

البنوك محل الدراسة كبعد مهم من أبعاد الأداء الاستراتيجي. إذ تبين وجود إدراك لأهمية التأكد من أن المنظمة

تستطيع تطوير القدرات الخاصة بها بصورة تمكنها من إنجاز الأنشطة والفعاليات المهمة.

4-4 اختبار فرضيات الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج اختبار الفرضيات

لـ الفرضية الرئيسية الأولى:

Ho1: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها

(مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في الأداء

الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية".

الجدول (28) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

ملخص النموذج			تحليل التباين			جدول المعاملات				
المتغير التابع	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	F المحسوبة	درجة الحرية	Sig F	البيان	B	الخطأ المعياري	T	Sig T
الأداء الاستراتيجي	0.574	0.329	32.505	4	*0.000	الثابت	2.167	.213	10.168	.000
				265		مخاطر الوثائق	.098	.044	2.214	.028
						مخاطر السمعة التنظيمية	.111	.051	2.177	.030
				269		مخاطر الثقافة التنظيمية	.010	.045	.217	.828

				مخاطر						
			.284	الموارد						
		.053		البشرية						
.000	5.370									

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يستعرض الجدول (28) نتائج اختبار الانحدار المتعدد المستخدم لاختبار الفرضية أعلاه، حيث نلاحظ أن معامل الارتباط ($R = 0.574$) يعكس علاقة متوسطة القوة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وقد بلغت قيمة F المحسوبة هي (٣٢,٥٠٥)، وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05، كما أن قيمة معامل التحديد تبلغ $(R^2=0.329)$ بمعنى أن (32.9%) من التغير في المتغير التابع قد تم تفسيره من التغير في المتغير المستقل.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى ونقبل البديلة التي نصها :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية "

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

H01.1: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لمخاطر الوثائق في الأداء

الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية ."

الجدول (29) نتائج اختبار Ho1.1

ملخص النموذج			تحليل التباين				جدول المعاملات			
المتغير	r	r ²	F	درجة الحرية	Sig F	البيان	B	الخطأ المعياري	T	Sig T
التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة							
الأداء الاستراتيجي	0.464	0.215	73.546	1	0.000	مخاطر الوثائق	.294	.034	7.576	0.000
				268						
				269						

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية أعلاه حيث تبين أن قيمة t المحسوبة البالغة ٨,٥٧٦ ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠٠٥ ، مما يدل على وجود دلالة تأثيرية واضحة للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما نلاحظ أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت ٠,٤٦٤ وهي علاقة متوسطة القوة بينهما، كما تبين للباحث أن المتغير المستقل يفسر ٢١,٥ % من التغير في المتغير التابع.

وبالتالي نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى ونقبل البديلة، والتي نصها :

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الوثائق في الأداء الاستراتيجي

في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية"

H01.2: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر السمعة التنظيمية

في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية".

الجدول (30) نتائج اختبار Ho1.2

ملخص النموذج			تحليل التباين			جدول المعاملات			المتغير التابع
r ²	r	F	درجة الحرية	Sig F	البيان	B	الخطأ المعياري	T	Sig T
معامل التحديد	معامل الارتباط	المحسوبة	1		مخاطر السمعة التنظيمية	.315	.047	6.656	0.000
			268	0.000					
			269						

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية أعلاه حيث تبين أن قيمة t المحسوبة البالغة ٦,٦٥٦ ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠٠٥ ، مما يدل على وجود دلالة تأثيرية واضحة للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما نلاحظ أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت ٠,٣٧٧، وهي علاقة متوسطة القوة بينهما ، كما تبين للباحث أن المتغير المستقل يفسر ١٤,٢ % من التغير في المتغير التابع.

وبالتالي نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية ونقبل البديلة، والتي نصها :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر السمعة التنظيمية في الأداء

الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية "

H01.3: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الموارد البشرية في

الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية ."

الجدول (31) نتائج اختبار Ho1.3

ملخص النموذج			تحليل التباين			جدول المعاملات			المتغير التابع
r ²	r	F	درجة الحرية	Sig F	البيان	B	الخطأ المعياري	T	Sig T
0.146	0.382	45.860	1	0.000	مخاطر	.260	.038	6.772	0.000
			268		الموارد				
			269		البشرية				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية أعلاه حيث تبين أن قيمة t المحسوبة البالغة 6.772 ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05، مما يدل على وجود دلالة تأثيرية واضحة للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما نلاحظ أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت 0.382 وهي علاقة متوسطة القوة بينهما، كما تبين للباحث أن المتغير المستقل يفسر 14.6% من التغير في المتغير التابع.

وبالتالي نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة ونقبل البديلة، والتي نصها:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الموارد البشرية في الأداء

الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية "

H01.4: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الثقافة التنظيمية

في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية".

الجدول (32): نتائج اختبار Ho1.4

ملخص النموذج			تحليل التباين			جدول المعاملات			المتغير التابع
r	r ²	F	درجة الحرية	Sig F	البيان	B	الخطأ المعياري	T	Sig T
0.535	0.286	107.556	1	0.000	مخاطر	403.	039.	10.371	0.000
			268		الثقافة				
			269		التنظيمية				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية أعلاه حيث تبين أن قيمة t المحسوبة البالغة 10.371 ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.000، مما يدل على وجود دلالة تأثيرية واضحة للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما نلاحظ أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع علاقة متوسطة القوة بينهما، كما تبين للباحث أن المتغير المستقل يفسر 28.6% بلغت 0.535 وهي من التغير في المتغير التابع.

وبالتالي نرفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة ونقبل البديلة، والتي نصها:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الثقافة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية"

لـ الفرضية الرئيسية الثانية:

Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في ذكاء الأعمال في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

الجدول (33) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

ملخص النموذج										المتغير التابع
تحليل التباين					جدول المعاملات					
Sig T	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	درجة الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	ذكاء الأعمال
.000	5.965	.197	1.176	الثابت	*0.000	4	82.838	0.556	0.745	
.029	2.201	.041	.090	مخاطر الوثائق		265				
.136	1.495	.047	.071	مخاطر السمعة التنظيمية						
.000	5.078	.042	.212	مخاطر الثقافة التنظيمية						
.000	7.219	.049	.353	مخاطر الموارد البشرية						

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يستعرض الجدول (33) نتائج اختبار الانحدار المتعدد المستخدم لاختبار الفرضية أعلاه، حيث نلاحظ

أن معامل الارتباط ($R=0.745$) يعكس علاقة قوية بين متغيرات الدراسة المستقلة = والتابعة، وقد بلغت قيمة

F المحسوبة هي (٨٢,٨٣٨) ، وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05، كما أن قيمة معامل التحديد تبلغ (R²=0.556) بمعنى أن (55.6%) من التغير في المتغير الوسيط قد تم تفسيره من التغير في المتغير المستقل.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الثانية ونقبل البديلة التي نصها:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر

الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في ذكاء الأعمال في

البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية"

٤- الفرضية الرئيسية الثالثة :

H03 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لذكاء الأعمال في الأداء

الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

الجدول (34) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

ملخص النموذج										المتغير التابع
تحليل التباين					جدول المعاملات					
r	r ²	F	درجة الحرية	Sig F	البيان	B	الخطأ المعياري	T	Sig T	
0.639	0.409	185.28	1	0.000	ذكاء الأعمال	0.563	0.041	13.612	0.000	
			268							
			269							

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية أعلاه حيث تبين أن قيمة t المحسوبة

البالغة 13.612 ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.000، مما يدل على وجود دلالة تأثيرية واضحة للمتغير

المستقل على المتغير التابع، كما نلاحظ أن قوة العلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بلغت 0.639 وهي علاقة متوسطة القوة بينهما ، كما تبين للباحث أن المتغير الوسيط يفسر 40.9% من التغير في المتغير التابع.

وبالتالي نرفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة ونقبل البديلة، والتي نصها :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لذكاء الأعمال في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية"

لـ الفرضية الرئيسة الرابعة :

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية من خلال تفعيل دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط.

لقد تم استخدام تحليل المسار Path Analysis لاختبار هذه الفرضية وذلك باستخدام برنامج Amos المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (35) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

ملائمة النموذج Model Fit					
البيان	Chi ² المحسوبة	GFI مؤشر العلامة	CFI مؤسر المواءمة المقارن	RAMSEA الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي	Sig مستوى الدلالة
الأداء الاستراتيجي	28.542	0.965	0.852	0.098	0.000

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (35) أن قيمة ($\chi^2=28.542$) وهي ذات دلالة معنوية ، مما يدل على أن النموذج المفترض يطابق البيانات المتوقعة تماما، كما أن مؤشر ملاءمة الجودة ($GFI = 0.965$) وهذا يدل ذلك على حسن ملاءمة الجودة، وكذلك فإن مؤشر المواءمة المقارن ($CFI = 0.852$) ومؤشر الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ ($RAMSEAR = 0.098$) والذي يقترب إلى الصفر، مما يدعم حسن مواءمة النموذج .

الجدول (36) معاملات الأثر المباشر وغير المباشر

الأثر المباشر (بدون وسيط)	Sig مستوى الدلالة	الأثر غير المباشر (بوجود وسيط)	التأثير المباشر الكلي المعياري
0.81	**		0.81
0.463	***		0.463
0.24	***	0.376	0.618

وبين الجدول (36) أن الأثر المباشر لمتغير إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي قد بلغ (٠,٢٤) وهي قيمة معنوية التأثير ، وقيمة الأثر المباشر الكلي المعياري يبلغ (٠,٣٧٦) في حين بلغ الأثر الغير مباشر المباشر لهذا التغير (٠,٦١٨) وهي قيمة تدل على أن الثقافة المنظمة تعد متغيرا وسيط . وبالتالي نقبل الفرضية التي تقول يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية من خلال تفعيل دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1-5 النتائج

تتلخص أبرز نتائج التحليل الإحصائي فيما يلي:

1- أبرزت نتيجة تحليل الفرضية الأولى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية ومخاطر الثقافة التنظيمية) في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

وتنبثق عن نتيجة هذه الفرضية النتائج التالية :

— يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الوثائق في الأداء

الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

— يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر السمعة التنظيمية في

الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

— يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الموارد البشرية في الأداء

الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

— يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الثقافة التنظيمية في

الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

2- إن بعد مخاطر الثقافة التنظيمية هو الأكثر تأثيراً في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في

المملكة العربية السعودية

3- أبرزت نتيجة تحليل الفرضية الثانية أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر

الثقافة التنظيمية) في ذكاء الأعمال في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية

- 4- أبرزت نتيجة تحليل الفرضية الثالثة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لذكاء الأعمال في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية
- 5- أبرزت نتيجة تحليل الفرضية الرابعة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية من خلال تفعيل دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط.
- 6- تهتم البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية بأن يتم تعيين المناصب الإدارية من الذكور، كونهم الأكثر قدرة على تحمل أعباء العمل.
- 7- هنالك تركيز على تعيين حملة المؤهلات الجامعية في المناصب الإدارية في البنوك محل الدراسة لتحقيق أهداف وسياسات البنوك بالشكل المطلوب.
- 8- هناك اهتمام المصارف السعودية بتعيين الشباب في المستويات الإدارية الوسطية والعليا، للاستفادة من قدراتهم في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم.
- 9- لدى الإداريين في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية مستوى مرتفع من إدراك بُعد مخاطر الوثائق
- 10- لدى الإداريين في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية مستوى مرتفع من إدراك بُعد مخاطر السمعة التنظيمية وهي الأعلى من حيث درجة الموافقة بين باقي أبعاد إدارة المخاطر.
- 11- لدى الإداريين في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية مستوى مرتفع من إدراك بُعد مخاطر الثقافة التنظيمية
- 12- لدى الإداريين في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية مستوى مرتفع من إدراك بُعد مخاطر الموارد البشرية
- 13- لدى الإداريين في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية مستوى مرتفع من تطبيق ذكاء العمال في البنوك محل الدراسة.

14- لدى الإداريين في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية مستوى اهتمام مرتفع بالمحور

المالي من قبل البنوك محل الدراسة كبعد مهم من أبعاد الأداء الاستراتيجي

15- لدى الإداريين في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية مستوى اهتمام مرتفع بمحور

الزبائن من قبل البنوك محل الدراسة كبعد مهم من أبعاد الأداء الاستراتيجي، وهو الأعلى من حيث درجة الموافقة بين باقي أبعاد الداء الاستراتيجي.

16- لدى الإداريين في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية اهتمام مرتفع بمحور العمليات

الداخلية من قبل البنوك محل الدراسة كبعد مهم من أبعاد الأداء الاستراتيجي

17- لدى الإداريين في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية مستوى اهتمام مرتفع بمحور

التعلم والنمو من قبل البنوك محل الدراسة كبعد مهم من أبعاد الأداء الاستراتيجي

2-5 التوصيات

يوصي الباحث بالتوصيات التالية :

1. ضرورة تحديد معايير واضحة ومهمة لإدارة المخاطر في البنك مما يعزز من درجة الاستفادة منها في

تحسين الأداء الاستراتيجي للبنك.

2. تخصيص إدارة متخصصة بإدارة المخاطر الغير مالية والتي قد تظهر في البيئة التي يعمل فيها البنك

كالمخاطر الصحية والتكنولوجية الخ بهدف مواجهة أية أزمات مستقبلية قد تثر على الأداء الاستراتيجي

للبنك.

3. على الرغم من المستوى المرتفع لتطبيق إدارة المخاطر في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية

السعودية ، فإن الباحث يوصي بنشر ثقافة إدارة المخاطر في الإدارات التنفيذية لهذه البنوك من خلال

عقد دورات تدريبية متخصصة في هذا المجال.

4. ضرورة تحديث آليات إدارة المخاطر في البنوك من خلال تحديد أشخاص معينين للحصول على أية

بيانات خاصة بالعملاء، المحافظة على سمعة البنوك المتعلقة بإجراءات الأمان.

5. العمل على أن تتابع إدارة البنك مصادر المخاطر التي يتعرض لها البنك بشكل استباقي لتجنب حدوثها
6. العمل على تطوير أنظمة رقابة فعالة للتطورات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للبنك والعمل على معالجة أية نقاط سلبية قد تظهر من خلالها.
7. الحرص على تحديث شبكة الإنترنت في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.
8. من أجل رفع مستوى الأداء الاستراتيجي للبنك فإن من الضروري القيام بتحسين المستمر في الأداء المالي، بالإضافة إلى معالجة ملاحظات وشكاوي العملاء من قبل الإدارة، وأن تتميز الخدمات المصرفية المقدمة في البنك عن ما تقدمه البنوك المنافسة من خدمات، وأن تحرص إدارة البنك على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لديها
9. الاهتمام بتحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية من خلال ربطها بأنظمة ذكية تشبع حاجات الزبائن.
10. تعزيز الانسيابية في البيانات والمعلومات بين الإدارات في البنك لإنجاح عملية إدارة المخاطر على أكمل وجه.
11. يتم تحديد أشخاص معينين للحصول على أية بيانات خاصة بالعملاء
12. العمل على تشجيع الموظفين على فصل العلاقات الشخصية عن إجراءات العمل.
13. تحرص إدارة البنك على تخفيض معدل دوران الموظفين من خلال تطوير أنظمة الحوافز المقدمة للموظفين
14. ضرورة أن تهتم إدارة البنك بقراءة بيئة العمل بصورة دقيقة لتحديد مصادر المخاطر التي يتعرض لها البنك بشكل استباقي لتجنب حدوثها

Abstract

The study aimed to assess the impact of risk management on strategic performance with the presence of business intelligence as a mediating variable in commercial banks operating in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve the study objectives, the researcher designed a questionnaire to be distributed among the sample individuals drawn from the study population, consisting of employees working in upper and middle management in commercial banks operating in the Kingdom of Saudi Arabia, totaling 6,462 administrators. The sample was randomly stratified, comprising 363 individuals from employees working in upper and middle management in commercial banks operating in the Kingdom of Saudi Arabia. The questionnaire was distributed to the study sample, and 270 valid questionnaires were retrieved for analysis.

The study found several key results: There is a statistically significant impact of risk management, including its dimensions (documentary risks, organizational reputation risks, human resource risks, and organizational culture risks) on strategic performance in commercial banks operating in the Kingdom of Saudi Arabia. Additionally, there is an impact of risk management dimensions (documentary risks, organizational reputation risks, human resource risks, and organizational culture risks) on business intelligence in commercial banks operating in the Kingdom of Saudi Arabia. Furthermore, there is an impact of business intelligence on strategic performance in commercial banks operating in the Kingdom of Saudi Arabia. Risk management also has an impact on strategic performance in commercial banks operating in the Kingdom of Saudi Arabia, through the mediating role of business intelligence.

The study recommended the necessity of updating the internet network in commercial banks operating in the Kingdom of Saudi Arabia. Moreover, bank management should focus on enhancing strategic performance by continuously improving financial performance, addressing customer feedback and complaints, and distinguishing the bank's offered banking services from those of competing banks. Additionally, bank management should prioritize retaining competent employees.

Keywords: Risk Management, Strategic Performance, Business Intelligence, Commercial Banks

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الحسيني، راقية جواد (2017)، تصميم وبناء نظام معلومات إدارة الخطر في الشركات الصناعية شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية في الحلة كنموذج تطبيقي، رسالة ماجستير غير منشورة، الكلية التقنية.
- الحواجرة، كامل. (2018)، الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٤، العدد ٣، ٤٤٤-٤١٣.
- حسن، هدى علي، (2018)، أثر نظم المعلومات الإدارية على ذكاء الأعمال، "رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان، الأردن.
- الحيارى. محمد، (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للصحة التنظيمية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى معلمهم.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر .
- دودين، أحمد يوسف (٢٠٠٩). معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، ٩(٢)، ٢١-١٠
- صالح، أسيل و الربيعي،خلود. (2012)، إدارة الخطر وأثرها في مواجهة الحوادث وإصابات العمل في المنظمات الدولية". مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد ١٣، العدد ٤٢، ١٩٧.
- صالح، بلال حسني عبد الرحمن، (2016)، أثر تطبيقات ذكاء الأعمال على جودة التدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الاردن.

- الصواف، محفوظ حمدون، (2012)، ذكاء الأعمال ودوره في تعزيز قدرات الانتاج والعمليات"، ورقة بحثية مقدمة إلى: المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، الأردن.
- عودة، محمد منير، (2015)، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- علي، عادل حسين وعبد الكاظم، محمد راضي. (٢٠١٨). استخدام المؤشرات المالية وغير المالية بطاقة الأداء المتوازن) في تقييم أداء شركة الكندي لإنتاج الأدوية واللقاحات البيطرية ٢٠١٢-٢٠١٤، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٠ (٢١)، ٣٦٢-٣٣٩.
- غالب، سعد ياسين ، (2006) أساسيات نظم المعلومات الإدارية، " دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- فاضل، قصي عبد الخالق، (2010)، دور إدارة الخطر في حماية المؤسسات الجامعية، الدبلوم العالي المعادل للماجستير في التأمين، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية.
- المراد، نجلة والطوي، إيهاب (٢٠١٧). اختبار أنموذج لقدرات ذكاء الأعمال في البيئة العراقية : دراسة حالة في شركة الاتصالات المتنقلة (كورك) في مدينة كركوك/ العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٩ (٢٠)، ١٣٤-١5٨.
- مسند، مصطفى محمد، (2018) ، إستراتيجية إدارة مخاطر التمويل الاصغر بالمصارف السودانية ملتقى دولي دول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة الشلف.
- ملو العين، علاء محمد. (٢٠١٥). استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، ٤٢ (١)، ٣٠٧-٣٢٨.

- مازن، شهباء (٢٠١٦). دور الهندسة المتزامنة في تعزيز الأداء الاستراتيجي: بحث تطبيقي في شركة الزوراء العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٢ (٨٨)، ١٨١-٢٠٦

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- AL-Shubiri, F. N. (2012). Measuring the impact of business intelligence on performance: an empirical study. *Polish journal of management studies*, 6, 162-173.
- Al-Merri, H. (2020). The Impact of Business Intelligence on Strategic Performance in Commercial Banks Operating in the State of Kuwait, *International Business Research*, 13(8), 91-99
- Alawattegama, K. K. (2018). The impact of enterprise risk management on firm performance: Evidence from Sri Lankan banking and finance industry. *International Journal of Business and Management*, 13(1), 225-237..
- Akhtar, M. (2018). Strategic performance management system in uncertain business environment: An empirical study of the Indian oil industry. *Business Process Management Journal*, 24(4), 923-942.
- Alkhlaifat, B., Abdullah, A. A., & Magassouba, S. M. (2019). Modeling Impact of Project Management Performance with Among Roles of Project Risk Management and Organizational Culture on Project Success. *European Journal of Business*, 11(36).
- Badrinarayanan, V., Ramachandran, I., & Madhavaram, S. (2019). Resource orchestration and dynamic managerial capabilities: focusing on sales managers as effective resource orchestrators. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(1), 23-41

- Chung, H; Yang, Z; Huang, P. (2015). How does Organizational Learning Matter in Strategic Business Performance, The Contingency Role of Guanxi Networking, *Journal of business research*, 68(6), 1216-1224.
- Caseiro, N., & Coelho, A. (2019). The influence of Business Intelligence capacity, network learning and innovativeness on startups performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 139-145
- Dolatabadi, R., Ghujali, T., and Shahmohammadi, M.,(2014),"Analysis of Employees Awareness from their Manner of Impact on the Organization Reputation", *International Journal of Business & Social Science*, Vol.3,No.3, pp. 31-48.
- Harris, A. (2000). Risk management in practice: how are we managing?. *British Journal of Clinical Governance*, 5(3), 142-149.
- Huston, S., Warren, C., & Elliott, P. (2011). Elixir or delusion: general systems risk management and A-REIT entity performance. *Journal of Property Investment & Finance*, 29(1), 49-58
- Kelidbari, H&Rayat, M. (2017) The Effects of Business Intelligence on the Effectiveness of the Organization (Case Study: Airline Companies in Iran). *Review of European Studies*, 9(3). 176-186
- Kaplan, R. & Mikes, A.(2017). Managing Risk: A New Framework. *Harvard Business Review*, June, pp. 48-60
- Kourtit, K.; Nijkamp, P. (2013), In Search of Creative Champions in High-Tech Spaces: A Spatial Application of Strategic Performance Management. *Journal of Regional Science*, 53: 749

- Majid, A.; Yasir, M.; Yousaf, Z; Qudratullah, H. (2019), Role of network capability, structural flexibility and management commitment in defining strategic performance in hospitality industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(8), 3077-3096.
- Mc, Jack, S, Ssekakubo, J; Lawanga, F; Ndiwalana, G. (2014). Employee Job Satisfaction and Motivation, Organizational Performance in Uganda Soil Sub Sector, *Global Advanced Research Journal*, 3(7): 315-324.
- .
- Mohammed, H. & Knapkova, A. (2016) The Impact of Total Risk Management on Company's Performance, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 220, 271-277.
- Neubert, M. & Krogt, A. (2018). Impact of Business Intelligence on Export of Software Firms. The 6th International Conference Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability (IMES 2018) took place on May 31- June 1, 2018 at the University of Economics, Prague.
- Passenheim, O.(2013). *Enterprise Risk Management*. 2nd ed. Holstebro: Ventus Publishing.
- Park, Y. H. (2010). A study of risk management and performance measures on new product development. *Asian Journal on Quality*, 11(1), 39-48.
- Rosner, G., & Kenneally, E. (2018). Privacy and the Internet of Things: Emerging frameworks for policy and design. In Rosner, Gilad and Kenneally, Erin, *Privacy and the Internet of Things: Emerging Frameworks for Policy and Design* (June 7, 2018). UC Berkeley Center for Long-Term Cybersecurity/Internet of Things Privacy Forum.

- Shah, C. (2020). Data Collection, Experimentation, and Evaluation. In *A Hands-On Introduction to Data Science* (pp. 354-378). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781108560412.013.
- Sampaio, P., Carvalho, M. S., Fernandes, A. C., Cagnin, F., Oliveira, M. C., Simon, A. T.,... & Vendramini, M. P. (2016). Proposal of a method for selecting suppliers considering risk management. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Teodoresco, S. and Marcellis, N. (2015), " Corporate reputation is You most Strategic asset at Risk, Cirano Knowledge into action", Center For Inter University Research and Analysis on Organizations, pp.6-48.
- Wieder, B., & Ossimitz, M. L. (2019, June). Performance Impacts of Business Intelligence and Analytics Systems—the Mediating Role of Management Accounting Information Quality. In *International Conference on Enterprises, Systems, Accounting, Logistics & Management*. International Hellenic University.
- Wheelen, T; Hunger, J; David. (2020). *Strategic Management and Business Policy*, 12th ed, Pearson Education, Inc., Prentice Hall, New Jerse.
- Yazdanpanah, A. & Saharkhiz, F. (2015). The relationship between risk management and strategic performance of the organization (case study: selected university of the Semnan province). *International Academic Journal of Business Management*, 2(11), 1-9.

الملاحق

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي : وذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

وتهدف الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي : وذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية".

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- المسمى الوظيفي ☐ مدير/ة ☐ رئيس/ة ☐
☐ رئيس قسم/ة ☐ منسق/ة
- 2- الفئة العمرية ☐ (20-30) ☐ (31-45) ☐ (45 فأكثر)
- 3- المستوى التعليمي ☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ دبلوم عالي ☐
☐ بكالوريوس ☐ دبلوم معهد
- 4- عدد سنوات الخبرة : ☐ أقل من سنة ☐ (سنة -5 سنوات) ☐
☐ (5 سنوات - 10 سنوات) ☐ (10 سنوات فأكثر)

ثانياً: محاور الاستبيان

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

الفقرات					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
البعد الأول : مخاطر الوثائق									
1	يتبع البنك إجراءات مختلفة لمواجهة المحاولات الإلكترونية لاختراق حساباته المصرفية								
2	يحتفظ البنك بمختلف الوثائق الخاصة بالعملاء في أماكن آمنة								
3	توجد هنالك إجراءات احترازية يجب اتباعها عند الرغبة بالحصول على وثائق تتعلق بأي عميل.								
4	يتم تحديد أشخاص معينين للحصول على أية بيانات خاصة بالعملاء								
5	يمنع دخول أي موظف على حسابات العملاء من غير المخولين								
البعد الثاني : مخاطر السمعة التنظيمية									
6	تحرص إدارة البنك على المحافظة على سمعتها المتعلقة بإجراءات الأمان								

					7	تحرص إدارة البنك على تحديث أنظمة الحماية فيه
					8	تحرص إدارة البنك على ربط أجهزة الإنذار بأجهزة الإداريين في كل فرع لضمان تواجدهم عند حدوث أي اختراق أمني
					9	تحرص إدارة البنك على ربط أجهزة الإنذار بغرف العمليات الداخلية للأمن العام لضمان سرعة وصوله إلى موقع الاختراق
					10	يتم تحديث الأرقام السرية للأجهزة الأمنية بصورة دورية.
البعد الثالث : مخاطر الثقافة التنظيمية						
					11	تضع إدارة البنك إجراءات تتعلق بكيفية خدمة العملاء بغض النظر عن جنسية الموظف أو العميل
					12	يحرص البنك على تشجيع الموظفين على فصل العلاقات الشخصية عن إجراءات العمل.

					يحرص البنك على اتباع مبدأ التدوير في المناصب منعا من بناء علاقات شخصية بين الموظفين والعملاء	13
					يعزز البنك من مفهوم الموظف الشامل في العمل المصرفي	14
					يتم منع الموظفين من تبادل أرقامهم السرية المتعلقة بأعمالهم	15
البعد الرابع : مخاطر الموارد البشرية						
					تحرص إدارة البنك على تخفيض معدل دوران الموظفين	16
					يتم وضع سياسات واضحة للموارد البشرية في البنك	17
					تحرص الإدارة على معالجة مشكلات الموظفين بصورة دورية	18
					تحرص إدارة البنك على وضع ضوابط تمنع من حدوث التسبب في العمل	19
					يتم التركيز على العلاقات المهنية بين الموظف والعميل	20

✍️ المحور الثاني: ذكاء الأعمال، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات
					21. تحرص الإدارة على جمع كافة البيانات اللازمة للعمليات المصرفية
					22. تطور إدارة البنك الأنظمة الداخلية بصورة دورية
					23. تهتم إدارة البنك بقراءة بيئة العمل بصورة دقيقة
					24. تحرص إدارة البنك على توفير الأنظمة المصرفية الحديثة التي تزيد من كفاءة العمل
					25. تحرص إدارة البنك على المحافظة على بيانات العملاء بصورة سرية
					26. تحلل إدارة البنك كافة المعلومات المتوافرة قبل القيام باتخاذ القرار.
					27. تتابع إدارة البنك مصادر المخاطر التي يتعرض لها البنك بشكل استباقي لتجنب حدوثها
					28. تهتم إدارة البنك بتحديث شبكة الإنترنت فيه
					29. يتم اتباع نظام أرشفة إلكترونية متطور في البنك
					30. تحرص الإدارة على جمع كافة البيانات اللازمة للعمليات المصرفية

✍ المحور الثالث: الأداء الإستراتيجي ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	
البعد الأول: البعد المالي						
					تهتم إدارة البنك بتحسين المستمر في الأداء المالي	31
					يوجد تحسن في الخدمات التي تزيد من ربحية البنك	32
					يوجد تحسن في الخدمات التي تزيد من العائد على الاستثمار لدى البنك	33
					تهتم إدارة البنك بتحسين مستوى الكفاءة التشغيلية	34
					تحرص إدارة البنك على زيادة حصتها في السوق المصرفي المستهدف	35
البعد الثاني : الزبائن						
					يتبنى البنك سياسات مختلفة لجذب عملاء جدد	36
					يحرص البنك على المحافظة على عملائه الحاليين	37
					يحرص البنك على تشجيع عملائه لزيادة حجم ودائعهم لديه	38

					تهتم إدارة البنك بمعالجة ملاحظات وشكاوي العملاء	39
					تركز إدارة البنك على تنويع الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء	40

✎ المحور الرابع: العمليات الداخلية ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الفقرات					أوافق بشدة	أوافق بشدة	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
41.	تهتم إدارة البنك بتطوير العمليات الداخلية الخاصة به								
42.	تلتزم إدارة البنك بكافة المعايير والإجراءات الموضوعة من البنك المركزي								
43.	تتميز الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء بمستوى عالي من الجودة								
44.	يوجد اهتمام بتطوير مختلف الخدمات المقدمة للعلماء								
45.	تتميز الخدمات المصرفية المقدمة في البنك عن ما تقدمه البنوك المنافسة من خدمات								

✎ المحور الخامس: التعلم والنمو ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الفقرات					أوافق بشدة	أوافق بشدة	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
46.	يوجد اهتمام بتدريب موظفي البنك بصورة دورية								
47.	تشجع إدارة البنك الموظفين على الإبداع في العمل								
48.	تتبنى إدارة البنك سياسات خاصة لتحفيز الموظفين على رفع مستوى أدائهم								
49.	تربط إدارة البنك ترقية الموظف بكفاءة إنجازه لعمله								
50.	تحرص إدارة البنك على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لديها								

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Risk Management



"The impact of risk management on strategic performance: Business intelligence as a mediator variable in commercial banks operating in the Kingdom of Saudi Arabia - An applied study on commercial banks operating in the Kingdom of Saudi Arabia."

Graduation Project

Prepared by:

SAMI ALI S ALDHUMADI (Team Leader) 221000602

KHALID Ghurman Al Fetais 221000969

Sultan Farhan alshammari 221000864

Supervised by:

Dr. Walid Sedik

Year: 1444 AH / 2023 AD