

تأثير إدارة المخاطر على أداء الأعمال في المملكة العربية السعودية

**THE EFFECT OF RISK MANAGEMENT ON BUSINESS
PERFORMANCE IN KINGDOM OF SAUDI ARABIA**

إعداد الطالب/

سعد علي سعد الشهري

إشراف/

د. اسماء أبوعنزه

العام الدراسي:

2024



MIDOCEAN UNIVERSITY
College of Business Administration
Department/specialization of risk management

**THE EFFECT OF RISK MANAGEMENT ON BUSINESS
PERFORMANCE IN KINGDOM OF SAUDI ARABIA**

student preparation /

Saad Ali Saad Alshehri

Supervisor /

D. Asmaa Abu Anza

school year:

2024

مقدمة:

تعتبر إدارة المخاطر أسلوبًا استراتيجيًا فعالًا لحماية ووقاية الموارد وتحسين أداء الأعمال بشكل ملحوظ، حيث يُعد الأداء من أهم الأسس التي توفر معايير وانطلاقات هامة لتحقيق التطوير والارتقاء بالإنجازات في مختلف المؤسسات بغض النظر عن نوعها أو حجمها، وتتطلب إدارة المخاطر اتباع نهج منظم ومتكامل يهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة، وتقييم تأثيراتها المحتملة، وتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معها، حيث يتضمن ذلك وضع خطط للطوارئ، وإجراءات للحد من المخاطر، وأخرى للتعافي في حال وقوعها، فمن خلال هذا النهج، يمكن للمؤسسات تحقيق مستوى أعلى من الاستقرار والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة (قادري وآخرون، 2020)

كما تعمل إدارة المخاطر على تعزيز الأداء المؤسسي من خلال تقليل الخسائر المحتملة وزيادة الكفاءة التشغيلية، فعندما تكون المخاطر محتملة ومحددة بوضوح، يمكن للمؤسسة أن تتخذ خطوات استباقية لمنع تأثيراتها السلبية أو تقليلها إلى أدنى حد ممكن، وهذا الأمر يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء العام للمؤسسة، وزيادة قدرتها التنافسية في السوق (Makkawi, 2021).

ولكي تتمكن المؤسسات من تحقيق ذلك، من الضروري توافر الأدوات والتقنيات المناسبة التي تمكنها من تنفيذ سياسات إدارة المخاطر بفعالية، وتشمل هذه الأدوات نظم المعلومات الحديثة، والبرمجيات المتقدمة لتحليل البيانات، وأطر العمل التي تساعد في التقييم المستمر للمخاطر وتحديث الاستراتيجيات بناءً على التغيرات الطارئة، فإدارة المخاطر ليست مجرد وسيلة للحماية من الخسائر، بل هي أداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على الابتكار والتطور في بيئة الأعمال المتغيرة، فمن خلال الاستثمار في إدارة المخاطر، تستطيع المؤسسات بناء قاعدة قوية لتحقيق النجاح والاستدامة على المدى الطويل (Chitta et al, 2023).

ففي الوقت الحاضر، أصبحت إدارة المخاطر عنصراً حيوياً لتعزيز الاقتصاد على المستويين المحلي والدولي، وذلك نظراً للتغير السريع والمستمر في متغيرات قطاع الأعمال، حيث أصبحت إدارة المخاطر واحدة من الاستثمارات الرئيسية للشركات التي تسعى لضمان بقائها واستمراريتها في مواجهة المنافسة الشديدة في السوق. فمع التطورات المتلاحقة في البيئة التجارية، يتعين على الشركات أن تكون مستعدة للتعامل مع مجموعة متنوعة من المخاطر التي قد تؤثر على عملياتها وأدائها المالي.

وتتجلى أهمية إدارة المخاطر بشكل خاص في ظل العولمة والسوق الحرة، حيث يتعين على الشركات في كل من الدول النامية والمتقدمة تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر لضمان استمرارية الأعمال ومواجهة التحديات المتزايدة. فعلى سبيل المثال، تحديات جائحة COVID-19 سلطت الضوء على ضرورة وجود استراتيجيات قوية لإدارة المخاطر. فمن دون تلك الاستراتيجيات والمعرفة العميقة بإدارة المخاطر، لم يكن بالإمكان للشركات أن تواجه هذه الأزمة العالمية وتحقق أرباحاً مستمرة (Makkawi, 2021).

وتسعى الدراسة الحالية نحو استكشاف وتحليل الأثر الشامل والمفصل لإدارة المخاطر على أداء الأعمال، مما يتطلب فهماً عميقاً للعلاقة المعقدة بين إدارة المخاطر والنتائج التشغيلية والمالية للشركات، ويتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تحليل كيفية تأثير إدارة المخاطر على أداء الأعمال للمؤسسة بما في ذلك زيادة الأرباح، وتقليل التكاليف، وتعزيز الكفاءة الاقتصادية العامة، فمن خلال استعراض شامل للأدبيات السابقة في هذا المجال، وتحليل البيانات العملية المتاحة، سيتم التركيز على فهم الآليات والممارسات التي يمكن من خلالها أن تؤدي إدارة المخاطر إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة، وسيتم أيضاً تحليل كيفية تكيف الشركات مع التغيرات في البيئة التنافسية والمخاطر المحتملة، وكيفية استخدام إدارة المخاطر كأداة استراتيجية لتعزيز التنافسية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

مشكلة الدراسة:

تلعب إدارة المخاطر دورًا فعالاً في تحسين أداء الأعمال وزيادة فعاليتها، كما تساهم إدارة المخاطر الفعالة في تحديد وتقييم ومعالجة التهديدات المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف الشركة، فمن خلال تبني استراتيجيات إدارة المخاطر، تتمكن الشركات من تقليل التأثير السلبي للأحداث غير المتوقعة، مما يؤدي إلى تحسين استقرار العمليات واستمراريتها. إضافة إلى ذلك، تعزز إدارة المخاطر من ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة في الشركة، حيث يرون أن المؤسسة قادرة على التعامل مع التحديات بفعالية. وعلى المدى الطويل، تؤدي إدارة المخاطر الجيدة إلى تحسين الأداء المالي للشركة وزيادة قدرتها على استغلال الفرص الجديدة والنمو المستدام (بودرو، 2018).

كما تؤثر إدارة المخاطر بشكل كبير على جوانب متعددة من أداء الأعمال، بما في ذلك العمليات التشغيلية، والتخطيط الاستراتيجي، والعلاقات مع العملاء والشركاء، ومن خلال تنفيذ عمليات تقييم المخاطر بشكل دوري، تستطيع الشركات التعرف على المشكلات المحتملة قبل حدوثها واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من تأثيرها، وهذا يمكن أن يشمل تحسين سياسات العمل، وتعزيز التدريبات الأمنية، وتحديث البنية التحتية التقنية (دليل وآخرون، 2021).

وتساعد إدارة المخاطر أيضاً في تحسين عملية اتخاذ القرارات عندما تكون المخاطر مفهومة بشكل واضح ومُدارة بشكل جيد، حيث يمكن للمديرين اتخاذ قرارات مستنيرة تعزز من كفاءة العمل وتقلل من التكلفة غير الضرورية. علاوة على ذلك، يساهم وجود نظام قوي لإدارة المخاطر في تحسين سمعة الشركة بالسوق، حيث يُنظر إليها على أنها مؤسسة واعية ومنظمة، مما يزيد من جاذبيتها للعملاء والمستثمرين المحتملين، ويعد تعزيز الابتكار أحد الجوانب المهمة الأخرى لإدارة المخاطر، فعندما تكون المخاطر مُدارة بشكل فعال، تصبح الشركات أكثر استعداداً لاستكشاف وتبني أفكار

جديدة ومبتكرة دون الخوف من الفشل المدمر، وهذا يفتح المجال أمام الشركة لتحقيق تقدم تقني وتجاري يمكن أن يمنحها ميزة تنافسية (الخياط، 2019).

كما ان هناك قصور في الفهم والتطبيق الفعّال لمفهوم إدارة المخاطر داخل العديد من المؤسسات السعودية، حيث تفتقر بعض هذه المؤسسات إلى السياسات والإجراءات الواضحة لإدارة المخاطر، مما يؤثر سلباً على قدرتها في التعامل مع المخاطر المحتملة. وبالإضافة إلى ذلك، يلاحظ وجود نقص في الدراسات المحلية والبيانات الموثوقة التي تستكشف العلاقة بين إدارة المخاطر وأداء الأعمال في السياق السعودي، مما يخلق فجوة معرفية تتطلب المزيد من البحث. علاوة على ذلك، تواجه المؤسسات تحديات جديدة نتيجة التغيرات الاقتصادية والتنظيمية السريعة، مثل رؤية 2030، مما يزيد من أهمية فهم تأثير هذه التغيرات على أداء الأعمال، وايضا نقص التدريب والتأهيل المتخصص في مجال إدارة المخاطر يؤدي إلى إدارة غير فعّالة لهذه المخاطر، ويعزز الحاجة إلى تحسين المهارات والكفاءات في هذا المجال.

وقد أظهرت الدراسات السابقة أن إدارة المخاطر تلعب دوراً محورياً في تحسين أداء الأعمال، حيث أكدت دراسة (Hoyt et al, 2011) أن المؤسسات التي تتبنى سياسات إدارة مخاطر متقدمة قد تمكنت من تقليل خسائرها بنسبة تصل إلى 30% مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى مثل هذه السياسات، كما أظهر (Al-Tamimi et al, 2007) أن وجود استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر في المؤسسات المالية بدول مجلس التعاون الخليجي، بما في ذلك المملكة العربية السعودية، يُسهم بشكل كبير في تحسين الاستقرار المالي وزيادة عوائد الاستثمارات. وبالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة (Gordon et al, 2009) أن المؤسسات الصناعية التي تتبنى نهجاً شاملاً لإدارة المخاطر تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية وتكون أكثر قدرة على الابتكار. وعلى صعيد آخر، قدمت دراسة (Beasley et al, 2005) تحليلاً للعوامل التي تؤثر على مدى تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية، مشيرة إلى أن التنفيذ

الشامل لهذه الإدارة يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المالي، ومع وجود قصور في تطبيق هذه السياسات داخل العديد من المؤسسات السعودية، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم رؤى جديدة حول العلاقة بين إدارة المخاطر وأداء الأعمال في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على العوامل الخاصة بالسوق السعودي التي قد تؤثر على هذه العلاقة.

لذا تتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هو تأثير إدارة المخاطر على أداء الأعمال في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

أولا الأهمية العلمية:

تسهم الدراسة في توسيع الفهم النظري لمفاهيم إدارة المخاطر وتأثيراتها المختلفة على أداء الشركات من خلال تحليل الأدبيات الحالية وتقديم إطار عمل متكامل، كما تساعد في بناء أساس نظري قوي يمكن الاعتماد عليه في الأبحاث المستقبلية، وتقدم الدراسة أيضا نماذج واستراتيجيات جديدة ومطورة لإدارة المخاطر، مما يساعد الأكاديميين والباحثين على تطوير وتطبيق نظريات جديدة في هذا المجال، وهذا يشمل تقديم أساليب مبتكرة لتقييم وتحليل المخاطر وتأثيراتها على الأداء، وتساعد الدراسة في توضيح العلاقة المعقدة بين إدارة المخاطر وأداء الأعمال، مما يتيح للباحثين والمديرين فهم كيفية تأثير المخاطر المختلفة على الجوانب المالية والتشغيلية والاستراتيجية للشركات.

ثانيا الأهمية العملية:

تساعد نتائج الدراسة الشركات على تحسين الأداء المالي من خلال تقليل الخسائر المالية وزيادة الاستقرار والأرباح، وتعزز استراتيجيات إدارة المخاطر الفعالة الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر وزيادة

الإنتاجية، مما يسهم في تحقيق أهداف العمل بفعالية. كما تزيد من ثقة المستثمرين بتقديم الطمأنينة بشأن قدرة الشركة على التعامل مع التحديات، مما يعزز الاستثمارات والعلاقات مع أصحاب المصلحة. كما توفر الدراسة إطار عمل لاتخاذ قرارات مدروسة بشأن المخاطر، مما يعزز تطوير استراتيجيات فعّالة تساعد على خلق بيئة آمنة للابتكار والنمو المستدام، وتزود الشركات بأدوات للاستجابة للأزمات بفعالية، مما يقلل من تأثيراتها ويساعد على التعافي السريع، وتساهم أيضاً في تحقيق الامتثال التنظيمي، مما يقلل من المخاطر القانونية ويعزز سمعة الشركة. أخيراً، وتقدم الدراسة أدوات لتقييم المخاطر بشكل منهجي، مما يساعد في تحديد الأولويات والتركيز على المخاطر الأهم.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التساؤل الآتي:

توضيح تأثير إدارة المخاطر على أداء الأعمال في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- تحديد مستوى التخطيط لإدارة المخاطر في أداء الأعمال في المملكة العربية السعودية.
- استكشاف مدى توفر نظام معلومات لإدارة المخاطر لقياس أداء الأعمال في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية.
- تحليل وجود نظام للاتصالات لإدارة المخاطر في المملكة العربية السعودية
- التعرف على المهارات القيادية المطلوبة لإدارة المخاطر في المملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة:

لتحقيق اهداف الدراسة، يسعى البحث إلى استكشاف وتحليل والاجابة على عدة أسئلة محورية وهي:

- ما هو تأثير إدارة المخاطر على اداء الاعمال في المملكة العربية السعودية؟
- ما هو مستوى التخطيط لإدارة المخاطر في تحسين اداء الاعمال داخل المؤسسات السعودية؟
- ما هو مدى توفر نظام معلومات لإدارة مخاطر اداء الاعمال في المؤسسات؟
- ما مستوى وجود نظام للاتصالات لإدارة المخاطر في المؤسسات السعودية؟
- ما مستوى توفر المهارات القيادية لإدارة المخاطر في المؤسسات السعودية؟

فروض الدراسة:

تتمثل الفرضية الرئيسية في:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير إدارة المخاطر واداء الاعمال في المؤسسة.

ويتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية هي:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إدارة المخاطر واداء الاعمال.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر نظم المعلومات لإدارة المخاطر واداء الاعمال.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود نظام للاتصالات لإدارة المخاطر واداء الاعمال.

➤ الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المهارات القيادية لإدارة المخاطر واداء الاعمال.

الدراسات السابقة:

في عام (2023) أجرى الباحثان Shyamsunder Chitta، و Hariprasad Soni دراسة بعنوان: "The impact of financial risk management on firm performance" وهدفت هذه الدراسة الى استعراض العلاقة الجوهرية بين إدارة المخاطر المالية ونجاح الشركات من خلال بحث وتحليل مكثف، كما اوضحت الدراسة كيف تؤثر تقنيات إدارة المخاطر الفعالة بشكل مباشر على الأداء العام للمنظمات، وركزت على الدور البارز الذي تلعبه إدارة المخاطر الاستباقية في تعزيز استقرار الشركة وربحيته ونموها على المدى الطويل، وذلك عبر استعراض مجموعة متنوعة من استراتيجيات تقليل المخاطر ونتائجها، وبرزت النتائج الأهمية الكبيرة لتطبيق إجراءات فعالة لإدارة المخاطر المالية، بهدف التعامل مع حالات عدم اليقين، وتخصيص الموارد بكفاءة، وتحقيق النجاح المستدام في بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة اليوم.

وفي عام (2021) أجرى الباحث Hasan MAKKAWI دراسة بعنوان: "The role of risk management in increasing business performance" هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور إدارة المخاطر في تحسين أداء الأعمال، وقد تم استخدام مراجعة الأدبيات في هذه الدراسة لفهم موضوعات إدارة المخاطر في الأعمال وكيفية زيادة أداء الشركات، وظهرت الأدبيات التي تمت مراجعتها أن إدارة المخاطر تسهم في تحسين أداء الأعمال من خلال زيادة أرباح الشركات وتقليل تكاليفها، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة الاقتصادية. وبالتالي، تؤثر إدارة المخاطر بشكل إيجابي على جودة الأعمال، حيث تسهم في تحسين الوضع المالي للشركات وزيادة أرباحها وتقليل تكاليفها، وقد قدمت الدراسة بعض التوصيات لصناع القرار في قطاع الأعمال التأمينية، مؤكدة على أهمية وعيهم الكامل بتأثير إدارة المخاطر على

ازدهار أعمالهم، كما اوصت بتقليل تكاليف الإنتاج، وزيادة الأرباح، وتحسين الوضع المالي لشركاتهم من خلال تطبيق استراتيجيات فعّالة لإدارة المخاطر. بالإضافة إلى ذلك، يُطلب من صناع القرار في الشركات العمل باستمرار على تطوير إدارة المخاطر بهدف زيادة الأرباح، وتقليل التكاليف، وتحسين الوضع المالي، وبالتالي تعزيز أداء الأعمال بشكل عام.

كما أجرى الباحثان عبد المطلب عثمان محمود دليل، وإسماعيل محمد أحمد شبو في عام (2021) دراسة بعنوان؛ "أهمية كفاءة إدارة المخاطر في تقويم الأداء المالي والإداري بالمصارف التجارية" وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم الأداء المالي والإداري في مصرف المزارع التجاري، ولتحقيق هذا الهدف، تم تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وتطبيقها ميدانياً من خلال توزيعها على عينة مكونة من (60) فرداً من موظفي المصرف، وقد تم استعادة (50) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق موجهات الضبط المؤسسي يسهم بشكل كبير في فحص وتقييم كفاءة وفعالية الأداء المالي والإداري في المصرف. وبعبارة أخرى، فإن تبني هذه الموجهات يساعد المصرف في تحسين عمليات التدقيق الداخلي، وضمان الامتثال للسياسات والإجراءات المعتمدة، مما يعزز من جودة الأداء المالي والإداري، كما أكدت الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم الأداء المالي والإداري في المصرف، وهذا يعني أن تحسين إدارة المخاطر يرتبط بشكل وثيق بتحسين الأداء العام للمصرف، حيث أن الإدارة الجيدة للمخاطر تساهم في تقليل الخسائر المالية، وتعزيز الثقة بين أصحاب المصلحة، وتحقيق الاستدامة المالية، وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة عدة توصيات منها؛ ضرورة تركيز المصارف السودانية على تدريب موظفيها على أحدث تقنيات وأدوات إدارة المخاطر، لضمان أنهم مجهزون بالمعرفة والمهارات اللازمة للتعامل مع المخاطر المحتملة، وضرورة تحديث وتطوير نظم المعلومات المالية والإدارية في

المصارف لضمان توافر بيانات دقيقة وموثوقة، مما يسهل عملية تقييم المخاطر واتخاذ القرارات المستنيرة.

وفي عام (2020) أجرى الباحثان ايمان قدري، و خليل عبد القادر دراسة بعنوان؛ "إدارة المخاطر ودورها في تحسين الأداء المصرفي" وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة المخاطر في المصارف وتأثيرها على أدائها، ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام استبانة موجهة إلى عينة عشوائية ضمن دراسة ميدانية شملت البنك الوطني الجزائري، وذلك في ضوء المتغيرات والتطورات الحالية، وأظهرت النتائج الرئيسية للدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة، وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات وقوانين وإجراءات كافية وفعالة لحماية المصرف من المخاطر المحتملة، بهدف تحسين الأداء والارتقاء به إلى مستويات متقدمة من الكفاءة والتميز.

وفي عام (2019) أجرت الباحثة ايمان حاوي عسكر دراسة بعنوان؛ "تأثير متطلبات استمرارية الأعمال في الأداء المستدام للمنظمة باعتماد استراتيجية إدارة المخاطر - دراسة حالة في شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة / البصرة" وهدفت هذه الدراسة إلى تحسين الأداء المستدام في شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة من خلال استكشاف واستنتاج العلاقة التفاعلية بين إدارة المخاطر ومتطلبات استمرارية الأعمال، وبحث النتائج التي تساهم في تحقيق هذا الهدف، وقد تمثلت المنهجية الأساسية للدراسة في تقديم نموذج مفاهيمي يصف تدفق مسارات استمرارية الأعمال في شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة، مع التركيز على العلاقة التفاعلية بين إدارة المخاطر ومتطلبات استمرارية الأعمال.

وتم استخدام الطرائق الكمية مثل نموذج تحليل الأخطاء وتقييم التأثير (FMEA) لاختبار وتحليل العلاقة المعنوية بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، وتأثير هذه العلاقة على تحسين الأداء

المستدام للشركة. ومن خلال هذه الطريقة، تمكن الباحث من فهم العوامل التي تؤثر على الأداء المستدام للشركة وكيفية التأثير المتبادل بين إدارة المخاطر ومتطلبات استمرارية الأعمال.

ومع ذلك، كشفت النتائج أن شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة ما زالت تفتقر إلى إطار مفاهيمي يوجه جهودها نحو تحسين الأداء المستدام، كما أظهرت النتائج أيضًا أهمية الاهتمام بدور إدارة المخاطر كجزء من استراتيجية الشركة، وتأثيراتها المزدوجة على استمرارية الأعمال والأداء المستدام. وبناءً على النتائج، تم اقتراح تشخيص المخاطر التي تؤثر على استمرارية العمل في الشركة، وذلك لتطبيق استراتيجيات تحقق الاستجابة الكاملة لمتطلبات استمرارية العمل وتحسين الأداء المستدام، ويعد تفعيل هذه الاستراتيجيات هي الخطوة الأولى نحو تحقيق الأهداف المستدامة وزيادة قدرة الشركة على التنافسية والنجاح في السوق.

وفي عام (2019) أجرى الباحث احمد مصبح الخياط دراسة بعنوان: " تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية" وهدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة المخاطر وعملياتها، مثل تحليل المخاطر، وتقييمها، واتخاذ القرارات، ومواجهة المخاطر، والرقابة المستمرة، وإدارة المعرفة المتعلقة بالمخاطر، ودورها في تطوير إدارة الأعمال في مؤسسات الأعمال الكويتية، وشملت عينة الدراسة (108) مديرًا ونائب مدير وكبار الإداريين في مؤسسات الأعمال الكويتية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأسلوب دلفاي، بمشاركة (67) خبيرًا في جولات دلفاي، حيث أظهرت النتائج أن الإدارة تعاني من ضعف في تصنيف المخاطر بناءً على مردودها الإيجابي بنسبة (74.1%)، ونقص في الاستعانة بالمتخصصين لتحليل المخاطر بنسبة (77.8%)، وضعف في تصنيف المخاطر حسب تأثيرها على الأعمال المؤسسية بنسبة (85.2%)، كما أظهرت الدراسة أيضًا افتقار الإدارة إلى استراتيجية لمواجهة المخاطر المحتملة بنسبة (69.4%)، ونقص في الكشف عن المخاطر والتنبؤ بها بنسبة (72.2%)، وقلة الاستعانة

بالخبراء في تقييم أثر المخاطر على إدارة الأعمال بنسبة (70.4%) ، وأيضاً تفتقر إلى وضع بدائل لتجنب المخاطر بنسبة (80.7%)، وعدم اعتبار القرارات كأهداف مؤسسية لمواجهة المخاطر بنسبة (91.7%)، وضعف في تقييم القرارات واختيار الأقل تكلفة ومخاطر بنسبة (82.6%) ، وتعاني الإدارة من ضعف في تنفيذ إجراءات إدارة المخاطر بنسبة (92.6%)، وضعف في المتابعة لتحقيق الأهداف لمواجهة المخاطر بنسبة (95.4%)، وتفتقر إلى دور تنفيذي في التعامل مع الأزمات الخطيرة بنسبة (96.3%) ، وقلة استخدام التكنولوجيا المعرفية للتعرف على المخاطر المحتملة بنسبة (88.9%)، وغياب قاعدة بيانات معرفية للمخاطر السابقة بنسبة (88.0%)، وضعف في تسجيل المخاطر السنوية والموسمية وطرق التعامل معها بنسبة (83.2%) .

وأجرى الباحثان محمد عبود طاهر، ورعد عبد الجبار عبد النبي في عام (2017) دراسة بعنوان؛ "تأثير إدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات دراسة تطبيقية في عينة من مشروعات البناء والتشييد الحكومية والخاصة في محافظة البصرة" تناولت الدراسة تأثير تطبيق إدارة المخاطر من وجهة نظر مديري المشروعات والمهندسين العاملين فيها، حيث يعتمد جميع التحليلات على أسس نظرية تتعلق بالمخاطر وإدارتها في مشروعات البناء، وتعود المشكلة الأساسية التي تناولتها الدراسة إلى عدة عوامل تسبب في فشل وتأخر المشروعات، مثل ضعف الاستعداد لكل مرحلة من مراحل المشروع، ونقص الوثائق المتعلقة بعمليات الرصد والتسجيل، وأداء ضعيف من قبل مديري المشروعات وتقديرات غير دقيقة للتكاليف، وضعف الاتصالات، وتجاهل إشارات التحذير للمشروعات المعرضة للفشل، ويؤجّه التساؤل الأساسي للدراسة إلى ما إذا كان بالإمكان تحقيق نجاح المشروعات من خلال تبني إدارة المخاطر الفاعلة، كما هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير إدارة المخاطر الفاعلة كمتغير مستقل على نجاح المشروعات، وتحديدًا في كيفية تأثيرها على نجاح المشروعات في مجالات مختلفة، وأحد أهم

الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة هو وجود تأثير لإدارة المخاطر الفاعلة على نجاح المشروعات، بالإضافة إلى تأثيرها على جوانب متعددة من نجاح المشروعات.

وأجرى الباحثان Anthony Wood وShanise McConney في عام (2017) دراسة بعنوان: "

The Impact of Risk Management on the Financial Performance of the Commercial Banking Sector in Barbados" وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير إدارة المخاطر على الأداء المالي لقطاع البنوك التجارية في باربادوس باستخدام البيانات للفترة من 2000 إلى 2015، وأشارت النتائج التجريبية إلى أن مخاطر رأس المال، ومخاطر الائتمان، ومخاطر السيولة، ومخاطر الفائدة، ومخاطر التشغيل لها تأثيرات إحصائية ملحوظة على الأداء المالي، وأن المتغير الوحيد من المخاطر الذي لا يتحقق منه هذه النتيجة هو مخاطر البلد. وبالإضافة إلى ذلك، فإن من بين تلك المتغيرات التي تمثل العوامل الخارجية، يعتبر نمو الناتج المحلي الإجمالي العامل الوحيد الذي له تأثير إحصائي غير مهم على الأداء المالي، فقد أثرت مخاطر الائتمان سلباً على أداء البنوك المالي، لذلك يجب على البنوك التأكد من اتخاذ التدابير المناسبة لتقليل تأثير هذه المخاطر، وكانت مستويات رأس المال الأعلى تأثير إيجابي على ربحية قطاع البنوك. ومع ذلك، يجب على البنوك الانتباه بشكل كبير إلى إدارة السيولة وتحديد التدابير البديلة لإدارة مخاطر التشغيل. يجب أيضاً على البنوك مراقبة تأثير المتغيرات الاقتصادية الكبرى على ربحيتها عن كثب.

وفي عام (2015) أجرى الباحثان سعد علي حمود العنزي، وعراك عبود عمير الدليبي دراسة

بعنوان: " تأثير ادارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي" وكان الهدف من الدراسة توضيح أهمية استحداث إدارة مخاطر في المنظمات لرفع مستوى كفاءة الأداء وإجراءات العمل، وتحسين أسلوب أداء إدارة المخاطر في المنظمة، كما تناولت كيفية التعامل مع المخاطر من حيث تكرار وقوعها وشدها واستراتيجيات مواجهتها، من خلال تجنب المخاطر، أو تحويلها إلى جهة أخرى، أو

تقليلها، أو الاحتفاظ بها وتقبل نتائجها، واختتمت الدراسة بجملة توصيات، أبرزها إنشاء إدارة مخاطر مستقلة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة لتتولى مهام إدارة المخاطر بشكل فعال.

وأجرت الباحثة ليلي محروس العقيلي، وسلوى عبد الرحمن عبد الدايم في عام (2015) دراسة بعنوان؛ "أثر إدارة وحوكمة المخاطر على أداء البنوك التجارية والإسلامية في ظل الأزمة المالية" وهدفت هذه الدراسة الى توضيح تأثير إدارة وحوكمة المخاطر على أداء البنوك التجارية والإسلامية قبل وبعد الأزمة المالية، وتناولت الدراسة تعريف إدارة مخاطر المنشأة (ERM) والفرق بينها وبين إدارة المخاطر التقليدية، والعوامل المؤثرة على إدارة المخاطر في البنوك، وإطار حوكمة المخاطر، كما ناقشت انعكاسات الأزمة المالية على القياس والإفصاح عن المخاطر، ودور اتفاقيات بازل ووكالات الائتمان، ودور القياس والإفصاح كآليات لإدارة المخاطر، واختبرت الدراسة خمسة فروض أساسية، منها وجود فروق جوهريّة في مؤشرات الأداء بين البنوك التي تطبق إدارة وحوكمة المخاطر وتلك التي لا تطبقها، وزيادة جودة ائتمان البنوك التي تطبق هذه الإدارة، وأكدت النتائج أهمية تطبيق إدارة وحوكمة المخاطر في تحسين أداء البنوك واختلاف مؤشرات الأداء قبل وبعد الأزمة المالية، وبين البنوك التجارية والإسلامية في الدول العربية. ومع ذلك، لم تجد الدراسة فروقاً معنوية بين تطبيق إدارة وحوكمة المخاطر بين البنوك التجارية والإسلامية، وكذلك بين الدول العربية.

وفي عام (2015) أجرى الباحث GEORGE KALITI دراسة بعنوان؛ "THE EFFECT OF RISK MANAGEMENT PRACTICES ON PERFORMANCE OF FIRMS IN THE HOSPITALITY INDUSTRY IN NAIROBI COUNTY, KENYA" وهدفت هذه الدراسة الى توضيح أثر ممارسات إدارة المخاطر على الأداء المالي للشركات في صناعة الضيافة في مقاطعة نيروبي، كينيا، كما هدفت إلى تقييم أثر ممارسات إدارة المخاطر على أداء الشركات في صناعة الضيافة في كينيا، ووجدت الدراسة أن تقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، والابتكار، والجودة لها تأثيرات إيجابية كبيرة، بينما كان للبيئة الداخلية

وأنشطة الرقابة تأثيرات إيجابية كبيرة على الأداء المالي للشركات في صناعة الضيافة في مقاطعة نيروبي. وبشكل عام، كانت ممارسات إدارة المخاطر مسؤولة عن تقريباً كل التباين في الأداء المالي للشركات.

وبالتالي، خلصت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المخاطر تؤثر بشكل كبير على الأداء المالي للشركات في صناعة الضيافة، وأوصت الدراسة بأن توظف الشركات في صناعة الضيافة ممارسات قوية لإدارة المخاطر لأنها من المرجح أن تؤثر على أدائها المالي بطرق متعددة، ولتحسين أدائها المالي، ينبغي لهذه الشركات أن تركز على تحسين كيفية تقييم بيئتها الداخلية والعمل على أنشطة الرقابة حيث من المحتمل أن تعزز هذه الإجراءات الأداء المالي لهذه الشركات.

وفي عام (2014) أجرى الباحثون Josef Oehmen و Alison Olechowski و Robert Kenley و Mohamed Ben-Daya دراسة بعنوان؛ "Analysis of the effect of risk management practices on the performance of new product development programs" تناولت هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر وخمس فئات من أداء برنامج تطوير المنتجات وهي؛ اتخاذ قرارات ذات جودة عالية، واستقرار البرنامج العالي، ومنظمة مفتوحة لحل المشكلات، ونجاح المشروع الإجمالي لتطوير المنتجات الجديدة، والنجاح الإجمالي للمنتج.

واظهرت نتائج الدراسة أن ست فئات من ممارسات إدارة المخاطر هي الأكثر فعالية:

1. تطوير مهارات وموارد إدارة المخاطر.
2. تخصيص إدارة المخاطر ودمجها مع تطوير المنتجات الجديدة.
3. قياس تأثيرات المخاطر على أهدافك الرئيسية.
4. دعم جميع القرارات الحاسمة بنتائج إدارة المخاطر.
5. مراقبة ومراجعة المخاطر، وإجراءات التخفيف من المخاطر، وعملية إدارة المخاطر.

6. إنشاء شفافية بشأن مخاطر تطوير المنتجات الجديدة.

كما اشارت البيانات إلى أن ممارسات إدارة المخاطر ترتبط مباشرة بمقاييس الأداء في الفئات الثلاث الأولى (تحسين اتخاذ القرارات، واستقرار البرنامج، وحل المشكلات)، وهناك أيضًا دليل على أن ممارسات إدارة المخاطر ترتبط بشكل غير مباشر بالفئتين المتبقيتين من مقاييس الأداء (نجاح المشروع والمنتج).

وأجرى الباحثان Hamdu Kedir Mohammed وAdriana Knapkova دراسة بعنوان: "The Impact of Total Risk Management on Company's Performance" وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة المخاطر الشاملة وأداء الشركة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر الشاملة وأداء الشركة، خاصة في الشركات التي استثمرت بشكل كبير في رأس المال الفكري، حيث تتماشى نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات أخرى تناولت ظواهر اقتصادية مختلفة.

وبتحليل الدراسات السابقة يمكن الخروج بالمرتكزات النظرية التالية:

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استخدام النماذج النظرية من الدراسات السابقة لتأسيس إطار نظري قوي يربط بين إدارة المخاطر وأداء الأعمال.
- بناء فرضيات البحث الحالي استنادًا إلى الفرضيات التي تم اختبارها سابقًا مثل العلاقة بين إدارة المخاطر وجودة الأداء المالي والإداري.
- استخدام أسئلة ونماذج الاستبانة التي تم اعتمادها في الدراسات السابقة لتطوير استبانة لقياس تأثير إدارة المخاطر على أداء الأعمال.

- اتباع منهجيات اختيار العينات المطبقة في الدراسات السابقة لضمان تمثيل دقيق وموثوق للعينة المستهدفة.

أوجه الاختلاف:

يسعى البحث الحالي إلى توضيح تأثير إدارة المخاطر على أداء الأعمال بشكل شامل ومفصل، من خلال فهم كيفية تأثير ممارسات إدارة المخاطر على مختلف جوانب الأداء في المؤسسات، سواء كانت تلك الجوانب مالية، تشغيلية، أو استراتيجية، حيث إن إدارة المخاطر تلعب دورًا حاسمًا في تحسين أداء المؤسسات عبر تقليل الخسائر المحتملة، وتعزيز استقرار العمليات، وزيادة القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. لكن مع ذلك، تظل هناك فجوات في الفهم حول كيفية تطبيق هذه الممارسات بفعالية في مختلف القطاعات.

كما يتناول البحث تحليل الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة المخاطر، مثل التقييم المستمر للمخاطر، ووضع استراتيجيات للتخفيف من آثارها، والرقابة المستمرة لضمان الامتثال للسياسات والإجراءات المعتمدة.

التوظيف:

تم استخدام الدراسات السابقة بشكل فعال في الإطار النظري للبحث الحالي، حيث ساهمت هذه الدراسات في توجيهه نحو المنهجية المناسبة التي تناسب موضوع البحث وأهدافه، وبفضل الاستناد إلى الأبحاث السابقة، تم توظيف الخبرات والمعرفة المتراكمة في المجال لتشكيل الأسس النظرية والمفاهيمية التي تمثل أساس البحث الحالي.

وباستخدام هذه الدراسات السابقة كمرجع، تم بناء إطار نظري قوي يساهم في فهم الظواهر المرتبطة بالموضوع بشكل أعمق وأكثر تفصيلاً، ومن خلال تحليل هذه الدراسات، تم تحديد الاتجاهات

والمناهج الأنسب لتحقيق أهداف البحث والإجابة على الأسئلة البحثية المطروحة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الاستناد إلى الدراسات السابقة ساهم في تحديد الفرضيات الرئيسية للبحث، وبالتالي، توجيه عملية جمع البيانات وتحليلها بشكل منطقي ومنهجي، وأيضاً تعزيز مصداقية البحث وتوجيه النتائج والاستنتاجات بشكل مباشر.

المنطلقات النظرية للدراسة:

مفهوم المخاطر:

المخاطر تُعرف بأنها "احتمال حدوث خسائر غير متوقعة أو غير مخطط لها نتيجة لتقلب العوائد المتوقعة على الاستثمار، حيث يُعد الانحراف عن القيم المتوقعة من العوائد أحد مظاهر هذه المخاطر". (المعيوفي وآخرون، 2017)

وتُعرف المخاطر على أنها "عدم اليقين المرتبط بنتيجة أو حدث مستقبلي" (Banks, 2004)، بالإضافة إلى ذلك، الخطر هو مفهوم يدل على تأثير سلبي محتمل على أصل أو بعض الخصائص ذات القيمة التي قد تنشأ من عملية حالية أو حدث مستقبلي.

انواع المخاطر:

تواجه المؤسسات مجموعة متنوعة من المخاطر التي يمكن تصنيفها إلى عدة أنواع رئيسية، ومنها:

1. المخاطر المالية:

وتتعلق بتقلبات الأسواق المالية، مثل أسعار الفائدة وأسعار الصرف وأسعار الأسهم، كما تشمل مخاطر السيولة، حيث قد تواجه المؤسسة صعوبة في تلبية التزاماتها المالية. (بودور، 2018)

2. المخاطر التشغيلية:

وتنشأ هذه المخاطر من الأخطاء الداخلية، سواء كانت أخطاء بشرية أو أخطاء في الأنظمة والعمليات، حيث تشمل الأعطال التقنية، وفشل الأنظمة، أو سوء إدارة العمليات اليومية. (بودور، 2018)

3. المخاطر الاستراتيجية:

والتي ترتبط بالقرارات الاستراتيجية التي قد تؤثر على مستقبل المؤسسة، مثل التوسع في أسواق جديدة أو تطوير منتجات جديدة، وتشمل أيضًا المخاطر المتعلقة بالتغيرات في بيئة العمل أو الصناعة. (العنزي وآخرون، 2015)

4. المخاطر القانونية والتنظيمية:

تنشأ هذه المخاطر من عدم الامتثال للقوانين واللوائح الحكومية، مما قد يؤدي إلى غرامات أو عقوبات، وتتضمن النزاعات القانونية والمشاكل المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية.

5. المخاطر السوقية:

هي التي تتعلق بتقلبات السوق، مثل التغيرات في الطلب على المنتجات أو الخدمات، وتغيرات تفضيلات المستهلكين، وتشمل المخاطر المرتبطة بالمنافسة وزيادة الضغط من المنافسين. (المعيوفي، 2017)

6. المخاطر البيئية:

تتعلق بتأثير الأنشطة المؤسسية على البيئة، مثل التلوث والكوارث الطبيعية، وتشمل المخاطر المتعلقة بالمسؤولية البيئية والتغيرات المناخية.

مفهوم إدارة المخاطر:

تعتبر إدارة المخاطر مكوناً أساسياً من مكونات الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، حيث إنها عملية مستمرة لتقييم المخاطر من خلال أدوات وأساليب مختلفة تحدد جميع المخاطر المحتملة، وتحدد أي منها يجب معالجتها في أسرع وقت ممكن ثم تنفيذ استراتيجيات للتعامل مع هذه المخاطر، كما تعتبر إدارة المخاطر الفعالة ضرورة لكل منظمة وهي واحدة من المسؤوليات الرئيسية للشركات في صناعة الضيافة. ومع ذلك، تعزز إدارة المخاطر الفعالة أداء المنظمة، فالأداء الضعيف في الماضي يكشف عن أوجه القصور في الأداء وممارسات إدارة المخاطر. (Sila, 2018)

كما تُعرّف إدارة المخاطر بأنها "عملية تتعامل مع احتمالية حدوث أضرار، سواء كانت إصابات بشرية أو مشكلات صحية أو أضرار تلحق بالبيئة أو المنشآت أو البنية التحتية. هذا يمكن أن يكون نتيجة لعوامل بيئية أو أخطاء بشرية". (الخياط، 2019)

وتُعرف أيضاً بأنها "عملية تهدف إلى تحديد المخاطر وتقييمها من حيث شدتها وتأثيرها على المشروع، ومن ثم وضع الاستراتيجيات المناسبة لتقليل الخسائر المحتملة الناتجة عنها" (Saravana, 2015).

وبناءً على التعريفات السابقة، يمكن تصوّر إدارة المخاطر كعملية تواجه:

1. احتمالات أو أحداث قد تعرقل تحقيق أهداف المؤسسة.
2. الأحداث التي قد تؤثر سلباً على الربحية المؤسسية مقارنة بالمنافسين في السوق.
3. العواقب المحددة المتعلقة بالنشاط، والشكوك المرتبطة بها.
4. الانحراف عن القيمة المرجعية والشكوك المتعلقة بها.

اهداف ادارة المخاطر:

تهدف إدارة المخاطر إلى تحديد المشاكل المحتملة قبل وقوعها، مما يسمح بتخطيط الأنشطة اللازمة على مدار حياة المنتج أو المشروع لتقليل الآثار السلبية على تحقيق الأهداف المؤسسية، كما تسعى إدارة المخاطر إلى تقليل التهديدات وزيادة الفرص، بهدف تعزيز العائد الإجمالي على الاستثمار، وتشمل أهدافها الرئيسية أيضاً تحديد وتقييم المخاطر والسيطرة عليها وتخفيفها، ووضع خطط لإدارة المخاطر ومواجهتها قبل أن تتفاقم، وتحديد مؤشرات المخاطر الرئيسية ومؤشرات الأداء لضمان مواءمة الجهود مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وأخيراً، تقليل التهديدات وتعزيز الفرص لتحقيق الأهداف المؤسسية. (Gary et al., 2002)

خطوات ادارة المخاطر:

تتم عمليات إدارة المخاطر وفقاً للخطوات التالية: (National Consumer Commission, 2018)

1. تحديد وفهم المخاطر: تبدأ الشركة بتحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر سلباً على مشروع أو عملية معينة، ويشمل ذلك تحديد بيئة الأعمال والعوامل التي قد تسبب هذه المخاطر، بالإضافة إلى تحليل الأسباب الجذرية لها، مع وصف دقيق للمخاطر وفهم التهديدات التي تواجه المؤسسة.
2. تحليل المخاطر: بعد تحديد أنواع المخاطر، تقوم الشركة بتحليل احتمالية حدوث كل منها وتأثيراتها المحتملة، ويهدف هذا التحليل إلى تعزيز الفهم العميق لكل نوع من المخاطر وكيف يمكن أن يؤثر على مشروعات الشركة وأهدافها الاستراتيجية.
3. تقييم المخاطر: تُقيّم المخاطر بشكل أعمق من خلال تحديد احتمالية حدوثها ونتائجها الكلية، وبناءً على هذا التقييم، يمكن للشركة اتخاذ قرارات بشأن قبول المخاطر وما إذا كانت مستعدة لتحملها.

4. تخفيف المخاطر: في هذه الخطوة، تقوم الشركة بتقييم المخاطر الأكثر أهمية وتطوير خطة لتخفيفها من خلال وضع ضوابط محددة، وتتضمن هذه الخطط استراتيجيات للحد من المخاطر، وتكتيكات الوقاية منها، وخطط طوارئ للتعامل مع المخاطر في حال ظهورها.
5. مراقبة المخاطر: تعتبر المراقبة جزءاً من خطة التخفيف، حيث يتم متابعة وتقييم المخاطر الحالية والمستجدة بشكل مستمر، ويشمل ذلك مراجعة وتحديث عملية إدارة المخاطر الشاملة لتتناسب مع التغيرات والمواقف المختلفة.

مفهوم أداء الأعمال:

يشير أداء الأعمال إلى كيفية أداء الشركة أو المؤسسة في تحقيق أهدافها والقيام بأنشطتها المختلفة، ويمكن أن يشمل أداء الأعمال مجموعة متنوعة من العناصر مثل العائد على الاستثمار، والإيرادات، والأرباح، ونسبة السوق، ونسبة الارتفاع في القيمة المضافة، وجودة المنتجات أو الخدمات، ورضا العملاء، وكفاءة العمليات، وقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، كما يُعتبر تحليل أداء الأعمال أداة مهمة لفهم صحة وقوة الشركة وقدرتها على المنافسة والنمو في السوق. (Robbins et al, 2017)

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

تركز هذه الدراسة على تحليل تأثير إدارة المخاطر على أداء الأعمال في المؤسسات، مع التركيز على استراتيجيات إدارة المخاطر المختلفة وكيفية تطبيقها بشكل فعال داخل المؤسسات، وتهدف إلى تقييم العلاقة بين إدارة المخاطر ونتائج الأداء المالي والتشغيلي، وذلك من خلال تحليل مدى تأثير تقنيات إدارة المخاطر على تقليل التكاليف وزيادة الأرباح وتحسين الكفاءة التشغيلية، كما تتناول تأثير

إدارة المخاطر على سمعة العلامة التجارية وثقة المستثمرين والعملاء، حيث تعتبر سمعة الشركة وثقة الأطراف المعنية عوامل حاسمة في نجاح الأعمال واستدامتها، وتشمل الدراسة أيضًا تحليل العوامل التي تؤثر على فعالية إدارة المخاطر، مثل الثقافة التنظيمية، والهيكل الإداري، والتكنولوجيا المستخدمة، ومستوى التدريب والتأهيل لدى الموظفين.

الحدود المكانية:

المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية:

- تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2024 - 2025.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المخاطر:

المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر ونشأتها

إن إدارة المخاطر هي تقنية علمية للتعامل مع المخاطر البحتة، والتي تتضمن التنبؤ بالخسائر غير المقصودة المحتملة وإنشاء وتنفيذ الإجراءات التي من شأنها تقليل احتمال الخسارة أو التأثير المالي للخسائر التي تحدث، وهي توصف بأنها الإجراء المستخدم لحساب وتقييم ووضع خطط إدارة المخاطر، وتتألف هذه التكتيكات من تحويل المخاطر إلى شخص آخر، أو تجنبها تمامًا، وتقليل آثارها السيئة، وقبول بعض أو كل التداعيات، ومن أجل تجنب المخاطر المحتملة بأقل تكلفة من حيث المال والجهد والوقت. (أبو كرش، 2005)

وتُعرف إدارة المخاطر المصرفية بأنها وحدة تحكم مركزية تهدف إلى تنسيق جهود الأفراد والوحدات، ويشمل ذلك فهم المخاطر وتقييم حجمها وتأثيرها واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها، فضلاً عن ضمان حصول البنك على رأس مال كافٍ لامتناع جميع المخاطر وتجنب الإفلاس. (حماد، 2003)

ولا تعد إدارة المخاطر أحد الأمور الحديثة، فقد واجه الأقدمون نفس المخاطر التي يواجهها البشر اليوم، حيث أنهم قاموا بالسعي للوصول إلى نفس هذه الأهداف، ومن ناحية أخرى، تختلف الحياة الحديثة اختلافاً كبيراً عن العادات التاريخية، فالحياة الحديثة أقل تكراراً واضطراباً من حياة القدماء بسبب عدد من العناصر التي تضافرت معاً، ولكننا نجد صيغاً استخدمها القدماء في المقام الأول للتخلص من الفوضى والمشاكل، والتي تمثلت في إدارة المخاطر. (آل شبيب، 2004)

كما أنه مع تقدم الحياة، تطورت إدارة المخاطر من كونها علمًا قائمًا بذاته إلى شكل فني يستخدمه ممارسو الإدارة للتعامل مع جميع أنواع المخاطر، ويتلخص هدفها الرئيسي في تقديم معلومات حول المخاطر المحتملة حتى يتمكن صناع القرار من اتخاذ أفضل الخيارات الممكنة من خلال تقييم هذه المخاطر وقياسها ووضع الضوابط اللازمة لتقليل احتمالية حدوثها أو تقليل آثارها وتخفيفها إذا حدثت، ويوضح هذا التعريف كيف لا يزال بعض الناس يحملون الاعتقاد القديم بأن إدارة المخاطر مرادفة لإدارة التأمين، وفي الواقع، أصبحت إدارة التأمين الآن مجرد أداة واحدة من أدوات إدارة المخاطر، وتُستخدم للاستجابة لنوع معين من المخاطر المتعددة التي قد يكون استخدام التأمين أحد الحلول لها - أي تحويل المخاطر إلى أشخاص آخرين. (أبو كرش، 2005)

وبما أن قياس المخاطر يستند إلى قاعدتين أساسيتين، هما احتمال وقوعها وتأثيرها المادي، فإن القراءة التاريخية تثبت أن إدارة المخاطر نشأت من الاعتقاد السابق وأنها مجرد إجراء وقائي للحد من وقوع الخسائر من خلال شراء التأمين أو حماية المخاطر المالية من خلال المشتقات المالية للحد من الخسائر الناجمة عن تقلبات أسعار العملات أو أسعار الفائدة التجارية، وعلى العموم، كان اتجاه دراسة المخاطر خلال الخمسينيات من القرن العشرين يعتمد على العمليات الرياضية البحتة من خلال تطبيق نظرية الاحتمالات من أجل محاولة التنبؤ بكيفية نجاح الشركات في ضوء تقلبات السوق.

ولقد أدركت الشركات في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات أنها تستطيع أن تطبق تدابير وقائية إضافية من أجل خفض أقساط التأمين الباهظة على بنود ميزانيتها، والتي تشغل جزءاً كبيراً من جدول نفقاتها، وذلك لاعتقادها أنها تستطيع أن تتحمل المخاطر. ولقد وجدت بعض الشركات والمؤسسات إدارة المخاطر، وأسستها، وتبنتها في الهيكل التنظيمي بدلاً من إدارة التأمين الحالية آنذاك بسبب هذه الرغبة الصادقة والهادئة في استيعاب المخاطر. وكما يتبين من التطور السريع لهذه الإدارة، واستخدامها الواسع، وانتشارها في الشركات المتعددة الجنسيات، فقد توسعت هذه الإدارة على مدى السنوات العشر الماضية وأصبحت الآن مجدية اقتصادياً وذات أهمية قصوى. والقول بأن تقييم المخاطر أصبح الآن مكوناً أساسياً لجميع نماذج صنع القرار في المنظمات الكبيرة الراسخة، المالية كانت أم غير مالية، وفي هذه الأيام، من غير الشائع أن نجد إدارة المخاطر مهمشة أو مستبعدة من الشركات المشهورة عالمياً، أو على أقل تقدير، غير مفهومة تماماً. ومن أجل مراقبة وضمان استمرارية واستقرار المؤسسات، يُنظر الآن إلى ضوابط المخاطر باعتبارها مكوناً أساسياً. (آل شبيب، 2004)

بغض النظر عن نوع المخاطر أو الأحداث أو قطاع المنشأة التي تتعلق بها فإن كافة الأنشطة والعمليات تدخل في هذه الإدارة وهذا يدل على أن إدارة المخاطر تستخدم في كافة المنشآت والمجالات سواء كانت حكومية أو تجارية طالما تم اتخاذ القرارات وتوقع العواقب ولا يقتصر تطبيقها على عناصر الاستثمار أو القرارات المالية أو التجارية ونتيجة لذلك وبدون الوعي الكامل بالمخاطر التي تحيط به لن يتمكن المدير أو المسؤول الذي يتخذ القرار من الإدارة أو اتخاذ القرار.

ونتيجة لذلك، أصبحت إدارة المخاطر الآن حقيقة معترف بها ونظامًا متطورًا للضمان والتحكم من شأنه أن يعزز جودة ونتائج العمليات التجارية ويشكل أداة حاسمة لمعالجة الاتجاهات الناشئة ومجموعة واسعة من المخاطر. (طليب وعبيدات، 1997)

ويمكن التفريق بين نوعين من إدارة المخاطر، وهما إدارة مخاطر المنشأة وإدارة المخاطر التقليدية، فمنذ وقت قريب كان الباحثين يتناولون إدارة المخاطر بطريقة تقليدية، والتي كان بها العديد من الانتقادات، مثل أنها كانت تركز على الخطر المالي والتشغيلي فقط، دون الاهتمام بباقي المخاطر، كما أنه كان يتم إدارة المخاطر بصورة فردية من خلال الأقسام المخصصة لذلك، ولا تهتم باقي الأقسام بهذا الأمر. (Coso, 2009)

إلا أنه قد ظهرت بعض الأمور التي أدت إلى تعقيد الأمور في المنشآت وزيادة المخاطر، مما أدى إلى تطوير مفهوم إدارة المخاطر، والذي أدى بدوره إلى تبويب هذه المخاطر إلى ثلاث مجموعات، تتمثل فيما يلي:

- المخاطر التي يمكن الوقاية منها والتي تنشأ من داخل الشركة وبالتالي تكون تحت المراقبة والإدارة.

- المخاطر المرتبطة بالخطة والتي يتم التحكم فيها لتوفير عوائد كبيرة، مثل الخطة الحالية.

- المخاطر المالية مثل مخاطر الائتمان والسيولة وسعر الفائدة والسوق هي أمثلة على المخاطر الخارجية، والمخاطر التشغيلية، والتي تشمل المخاطر المتعلقة بالعنصر البشري والعمليات والتكنولوجيا المستخدمة، كما تشمل المخاطر الطبيعية المخاطر المتعلقة بالإرهاب والبيئة والكوارث الطبيعية، وتشمل المخاطر الاستراتيجية المخاطر المتعلقة بتحقيق الاستراتيجية والقوانين والتشريعات وتغير احتياجات العملاء. (Kaplan & Milkes, 2012)

ونظراً لهذه الأنواع المختلفة من المخاطر، يمكننا أن نستنتج أن الشركة تواجه مخاطر عديدة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، الأمر الذي يجعل تقنيات إدارة المخاطر القياسية غير كافية. ومن أجل تأمين أداء المنظمة وتوسعها، أصبح من الضروري تطوير نظام متقدم لإدارة المخاطر. ففي سبعينيات القرن العشرين، ركزت إدارة المخاطر التقليدية على المخاوف المالية والبيئية؛ وفي ثمانينيات القرن العشرين، أضافت إدارة مخاطر المؤسسة مخاطر السوق إلى هذه المخاطر. وعلى مدى السنوات التالية، بدأنا في فحص المخاطر المختلفة التي تواجه كل كيان اقتصادي، بما في ذلك المخاطر المالية والتشغيلية والاستراتيجية والطبيعية. (Kraus & Lehner, 2012)

وتغطي إدارة المخاطر للمنشآت أيضاً المخاطر التشغيلية والاستراتيجية المذكورة أعلاه، على الرغم من أن إدارة المخاطر التقليدية لا تعالج سوى المخاطر المالية والطبيعية لأنها قابلة للنقل، وبعبارة أخرى، تُعد إدارة مخاطر المنشآت مفهوماً شاملاً يتطلب التخطيط الاستراتيجي والخبرة في السوق والابتكار، في حين تتطلب إدارة المخاطر التقليدية قدرات محاسبية، وبينما تركز إدارة مخاطر المنشآت على جميع المخاطر التي تواجه المنظمة، سواء كانت طبيعية أو فكرية، فإن إدارة المخاطر التقليدية تحلل المخاطر وتديرها واحدة تلو

الأخرى. تنشأ المخاطر الطبيعية عن حدوث العالم الطبيعي ويمكن تخفيفها من خلال شراء التأمين، في حين أن المخاطر الفكرية هي نتيجة للقرارات التي تتخذها الوحدة الاقتصادية ويمكن أن يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي أو محايد على قيمة الصناعة، ولأنها تدير المخاطر بطريقة منهجية وثابتة بدلاً من أساس لامركزي في وقت معين، فإن إدارة المخاطر المؤسسية تتمتع بمزايا مقارنة بإدارة المخاطر التقليدية، ويؤدي النهج اللامركزي إلى نقص التنسيق وانعدام الكفاءة عبر أقسام إدارة المخاطر المختلفة. كما يسهل تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال تمكين تحديد وتحليل وبحث المخاطر والارتباطات المترابطة بينها. وهذا يختلف عن الطريقة التقليدية، التي تركز على المخاطر بشكل مستقل. (Thomson, 2007)

المطلب الثاني: أهداف إدارة المخاطر وأنواعها

أهداف إدارة المخاطر:

هناك العديد من الأهداف التي تحققها إدارة المخاطر، منها على سبيل المثال لا الحصر:

- وضع البرامج التوضيحية للتعرف على المخاطر التي قد تحدث مستقبلاً، والتي تحاول هذه البرامج تقليلها وتفاديها.
- العمل على بعض البرامج الإجرائية التي توضح الاستعداد والقدرات للاستجابة للمخاطر.
- إنشاء برامج تهدف إلى تحسين طريقة عمل النظام التعليمي وبيئة التدريس وربطهما في حالة التهديد. الصحة والسلامة، وأمن المؤسسة واستقرارها للموظفين، والوقاية من الإصابات، والدعم النفسي بعد وقوع حادث أو مواجهة خطر هي الأهداف التي تحققها إدارة المخاطر. (بطاح، 2016)
- تزويد المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة بفهم شامل لجميع المخاطر التي يواجهها البنك.

- وضع إطار للرقابة الداخلية للتعامل مع المخاطر المختلفة على مستوى البنك.
 - تجنب الخسائر المحتملة.
 - التأكد من استعداد البنك للتعامل مع أي مخاطر قد تنشأ.
 - الاستفادة من إدارة المخاطر كأداة للمنافسة.
 - إدارة الأصول والخصوم، وهو فرع من فروع إدارة المخاطر يركز على التحكم الكمي في مخاطر الفائدة والسيولة على نطاق دولي. (شلي، د.ت)
- وبالتالي يجب الإشارة إلى أن إدارة المخاطر ضرورية لاستقرار المؤسسات باختلاف مجالاتها، وللتقدم المنتظم لها، وللحفاظ على مواردها المادية والبشرية، بما في ذلك أصولها الفكرية والجسدية. ومن الأهمية بمكان الآن أن نفهم كل جانب من جوانب المخاطر. فالمخاطر هي حدث مفاجئ لا يمكن التنبؤ به ويحدث بسرعة، مما يجعل من الصعب الحفاظ على التوازن أثناء العمل. ونتيجة لذلك، يجب على الإدارة وضع خطة استراتيجية للتعامل معها واتخاذ الإجراءات الأساسية لتقييد الخيارات والعلاجات عندما تنشأ. ولأنهم هم الذين يستهلكون نتيجة للمخاطر، فيجب تقليل الهدر وخسارة الموارد. بالإضافة إلى ذلك، يجب الحد من النتائج غير المؤكدة والخسائر المحتملة من خلال خفض احتمالية حدوث المخاطر، وتوقع حدوثها، وتوفير الأمن والثقة والاستقرار لجميع فئات المؤسسة. وأخيراً، يجب اتخاذ إجراءات منظمة للتدخل في الوقت المناسب وبطريقة مناسبة، ومواجهة المخاطر وجهاً لوجه من أجل اكتساب السيطرة الكاملة على الموقف وضمان وضوح جميع الأوامر والتعليمات المطلوبة لإدارتها. (القلاف، 2022)

وهذا يشير إلى أن وجود فريق لإدارة المخاطر في المدرسة يقلل من التأثيرات النفسية للمخاطر على الطلاب والموظفين والمجتمع ككل. كما يساعد في إنشاء خطة استراتيجية لمنع المخاطر

والتعامل معها، ويزود مدير المدرسة بالمعلومات التي يحتاجونها لإنشاء بيئة متكاملة تواكب الأحداث.

أنواع إدارة المخاطر وكيفية تقييمها:

ونظرا لتعدد المخاطر فإنه من الضروري تصنيفها لتسهيل التعامل معها والسيطرة عليها، ومن أبرز هذه المخاطر: المخاطر البيئية والتي تم تصنيفها إلى مخاطر كهربائية وفيزيائية وكيميائية وميكانيكية وبيولوجية، إلى جانب المخاطر المتعلقة بالمرور وعلم النفس ووسائل التواصل الاجتماعي والمخاطر العامة، وتتمثل المخاطر فيما يلي: (ناصر، 2012)

- مخاطر فيزيائية: تنتج هذه المخاطر عن عدم كفاية بروتوكولات الصحة العامة والسلامة أثناء بناء وتجهيز المؤسسة، مما يجعل مستويات الإضاءة والحرارة والضوضاء في المنشأة غير مناسبة.
- المخاطر الهندسية: وتشمل هذه المخاطر المرتبطة بالتوصيلات الكهربائية، وتشغيل الكمبيوتر، وأجهزة المختبر، واللوحات الفرعية الكهربائية، وأعمدة الإنارة.
- المخاطر الإنشائية: وهي المخاطر التي قد يتعرض لها المؤسسات والموظفون والعاملين نتيجة لضعف أنظمة السلامة والصحة المعمول بها في مناطق مثل المخارج والممرات وسلالم الطوارئ ومعدات الأمن والسلامة.
- المخاطر الميكانيكية: نتيجة افتقارهم إلى السلامة والصحة المهنية وتعرضهم لمخاطر المختبرات وورش العمل والآلات.
- المخاطر الكيميائية: تنشأ عن استخدام الأبخرة والغازات والمواد الكيميائية في الورش الصناعية والعمليات العلمية.

- المخاطر الصحية: وهي المخاطر التي تنتج عن إصابة العمال بالمرض نتيجة تعرضهم للبكتيريا والفيروسات التي تفرزها البيئة المحيطة بهم، أو نتيجة عدم كفاية المرافق الصحية من حيث الكمية والتنوعية، أو نتيجة تراكم النفايات في البيئة المحيطة.
 - مخاطر الحرائق: وهي تشكل تهديداً لحياة العمال والموظفين في المنشأة عند تجاهل تدابير الصحة والسلامة العامة، مثل تركيب أجهزة الإنذار ومعدات مكافحة الحرائق، وعدم تدريب الفرق داخل المنشأة على الاستجابة بشكل مناسب في حالات الخطر.
 - المخاطر الشخصية: وهي الأضرار الناجمة عن تجاهل الحاجة إلى وضع بروتوكولات مناسبة للصحة والسلامة العامة فضلاً عن الافتقار إلى حملات وتقنيات التوعية.
- ويتم التخطيط وإدارة المخاطر من خلال تطبيق بعض الخطوات الأساسية، والتي تتمثل في الخطوات الخمس التالية:
- تحديد المخاطر: هذه هي المرحلة الأولية في تحديد المخاطر المرتبطة بالعمل، حيث أنها تعد أمر ضروري قبل أن نتمكن من إدارتها، فهناك العديد من المخاطر المرتبطة بكل سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة، ولابد أن يكون تحديد المخاطر نشاطاً مستمراً، مع فهم المخاطر المطلوبة على مستوى العمليات والمحفظ.
 - تحليل المخاطر: الذي يصنف المخاطر ويحدد أصولها الأولية.
 - قياس وتقييم المخاطر: يستلزم ذلك تحديد كل مما يلي: عواقب المخاطر واحتمال حدوثها، وتتمثل هذه المرحلة في قياس أو تقييم المخاطر المرتبطة بنشاط معين بعد تحديدها، ويتعين النظر في كل نوع من أنواع المخاطر من خلال ثلاثة أبعاد: الحجم، والمدة، والتأثير، واحتمالية الحدوث، وإدارة المخاطر، يشكل القياس الدقيق وفي الوقت المناسب أهمية بالغة.

- التحكم في المخاطر: يشير التحكم في المخاطر إلى الاستراتيجيات والتكتيكات المستخدمة لمعالجة المخاطر، وهذه المرحلة تأتي بعد تحديد المخاطر وقياسها، وهناك ثلاثة أساليب أساسية لإدارة المخاطر، أو على الأقل منع النتائج غير المواتية: تقييد أو القضاء على تأثير أنشطة معينة، وتعويز المخاطر والحد منها. ومن أجل التحكم في هذه المخاطر، يتعين على الإدارة أن تزن التكاليف والعائدات. ويتعين على البنوك أن تضع حدوداً للمخاطر من خلال السياسات والمعايير والسياسات والإجراءات التي تظهر المساءلة والسلطة.
- المراقبة والمتابعة الدورية: بالإضافة إلى كونها حيوية ومطلوبة للتحقيق في كل خطر جديد ومعالجته، فإن المراقبة والمتابعة الدورية أمران حاسمان في ضمان إدارة المخاطر بشكل مناسب. (اليافعي، 2023)
- وبصورة عامة، يمكن تصنيف الآليات التي يتم من خلالها إدارة المخاطر، والتي تحدد في أربعة آليات، هي:
- تجنب الخطر أو الابتعاد عنه ليس مطلوباً دائماً إلا إذا كان من الصعب معالجته أو إذا تم تجنبه قبل وقوعه وإلا فإن هذا النهج قد يفقد فرص النمو والتقدم.
- قبول المخاطر: ويقصد بذلك احتضان الخطر وكل تداعياته سواء عن علم أو بغير علم.
- تحويل المخاطر: ويقصد بذلك تحويل المخاطر إلى أشخاص آخرين ومن الأمثلة على ذلك إسناد بعض أو كل العمل إلى أشخاص آخرين حتى يتمكنوا من تنفيذه أو الحصول على التأمين.
- تقليل المخاطر: تهدف هذه الآلية التي يتم تطبيقها بشكل متكرر على المخاطر الاقتصادية الطبيعية إلى تقليل الشعور بعدم اليقين الذي ينشأ طوال عملية اتخاذ القرار. ويتم ذلك

من خلال الاستفادة من أدوات التحكم الصحيحة واتخاذ الاحتياطات اللازمة. (جبرا،

(2015)

المطلب الثالث: العناصر الرئيسية في إدارة المخاطر والعوامل المؤثرة عليها

العناصر الرئيسية في إدارة المخاطر:

منذ أن أصبحت المؤسسات مهووسة بالمخاطر، وخاصة منذ أوائل تسعينيات القرن العشرين، بُذِلَتْ جهود ليس فقط على مستوى لجنة بازل بل وأيضاً على مستوى العديد من المنظمات والمنتديات الدولية. على سبيل المثال، أصدرت مجموعة الثلاثين (30-G) دراسة في عام 1997 حول التوصيات المتعلقة بإدارة المخاطر، والمخاطر النظامية، والشفافية، كما وضعت لجنة الخدمات المالية الأميركية مبادئ إدارة المخاطر في هذا السياق. ويمكن تلخيص هذه العناصر، التي يشار إليها مجتمعة بالمبادئ السبعة، على النحو التالي:

- مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة العليا:

إن الإدارة العليا للمؤسسات تضع سياسات إدارة المخاطر، والتي يجب على مجلس الإدارة الإشراف عليها والموافقة عليها بشكل فعال، ويجب أن تكون أهداف واستراتيجيات وسياسات وإجراءات إدارة المخاطر متوافقة مع الوضع المالي للمؤسسة، وطبيعة المخاطر التي تواجهها وكيفية ترجمة تلك المخاطر، ويجب إبلاغ جميع مستويات المؤسسة التي تشارك في وضع سياسات إدارة المخاطر موضع التنفيذ بهذه الموافقات، ومن أجل تنفيذ عمليات المؤسسة وأهدافها، يجب على مجلس الإدارة أيضاً ضمان وجود إطار لإدارة المخاطر، ويجب أن يتضمن هذا الإطار آليات فعالة لقياس المخاطر وتتبعها والإبلاغ عنها وتنظيم مدى حدوثها.

ويجب على الإدارة العليا أن تنفذ بشكل مستمر التوجيهات الاستراتيجية التي تبناها مجلس الإدارة، بالإضافة إلى تحديد الأدوار والواجبات المتعلقة بإدارة المخاطر وتتبعها والإفصاح عنها بوضوح، ويجب عليها أيضًا التأكد من أن إدارة المخاطر منفصلة عن إدارة الإجراءات التي تزيد من المخاطر. (بابكر، 2006)

- إطار إدارة المخاطر:

يجب على الإدارة توفير موارد تمويل كافية لأعضاء الموظفين والموافقة على إطار العمل المختار للمخاطر، ويجب أن يكون لدى المؤسسة إطار عمل فعال وشامل وموحد لإدارة المخاطر.

- تكامل إدارة المخاطر:

نظرًا لأن المخاطر التي تواجهها المؤسسة متداخلة، فإن التحليل المناسب يتطلب تحليلًا شاملاً ومتكاملاً للمخاطر، وسيساعد هذا في ضمان تحديد التداخل بين المخاطر المختلفة وفهمه وإدارته بشكل مناسب. لا ينبغي تقييم المخاطر بمعزل عن بعضها البعض.

- محاسبة خطوط الأعمال:

بما أن عمليات المؤسسات تكون منفصلة عن خطوط العمل، مثل أنشطة التجزئة والشركات، فإن الأفراد المسؤولين عن كل خط عمل يجب أن يتحملوا المسؤولية عن إدارة المخاطر المتعلقة بخط العمل الذي تم تفويضه إليهم. (عبد الرحيم، 2006)

- تقييم وقياس المخاطر:

يجب تقييم كل خطر بشكل منتظم نوعيًا، وعندما يكون ذلك عمليًا، بشكل كمي، أيضًا يجب مراعاة تأثير الأحداث المتوقعة وغير المتوقعة في تقييم المخاطر.

- المراجعة المستقلة:

لضمان فعالية إطار إدارة المخاطر، يجب إكمال تقييم المخاطر من قبل طرف محايد يتمتع بالسلطة والخبرة اللازمتين لتقييم المخاطر، وقياس نجاح مبادرات إدارة المخاطر، وتقديم التوصيات المطلوبة.

- التخطيط للطوارئ:

يجب أن تكون هناك إجراءات وأساليب للتعامل مع المخاطر في حالة الطوارئ أو الأزمات المحتملة أو المواقف الاستثنائية الأخرى، ويجب تقييم فعاليتها. (شحاد، 2005)

العوامل المؤثرة على إدارة المخاطر:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على إدارة المخاطر، والتي تنقسم إلى:

- التغيرات التنظيمية والإشرافية:

فرضت عدد من الدول قيوداً تنظيمية على المؤسسات في محاولة لخفض المخاطر التي تهدد المنافسة، وتحفيزها على تخصيص رأس المال الأكثر خطورة، وتحديد حدود عليها للخدمات التي يمكن تقديمها لعميل واحد.

- المنافسة:

تمكن المجتمع الدولي من التوصل إلى قرار اتفاقية تحرير الخدمات في إطار المنظمة العالمية للتجارة، وكان ذلك نتيجة لتزايد العولمة، حيث يمكن ملاحظة زيادة المنافسة في الأسواق، والتي اتخذت اتجاهات رئيسية مثل المنافسة بين المؤسسات وبعضها البعض، سواء فيما يتعلق بالأسواق على المستوى الدولي أو المحلي. (النعيبي والتميمي، 2008)

- عدم استقرار العوامل الخارجية:

لجأت العديد من الشركات الكبرى إلى الأسواق للتحوط ضد الخسائر المحتملة أو الاستفادة منها بسبب تقلب أسعار الفائدة والتحول المفاجئ في أسعار العملات، بالإضافة إلى ذلك، دفع عدم الاستقرار إلى تطوير عدد من أدوات التغطية القادمة، ولكن على حساب إدخال مخاطر جديدة إلى مزيج المخاطر المصرفية. (نعيمة، 2009)

- التطورات التكنولوجية:

وكانت أبرز نتائج الثورة المعلوماتية هي البطاقات البلاستيكية والتحويلات المالية الإلكترونية، والتي أدت أيضاً إلى خفض التكاليف وتحسين قدرة البنك على التعرف على المخاطر وقياسها وإدارتها والمتغيرات المؤثرة عليها. (زيدان، 2013)

المبحث الثاني: أداء الأعمال

المطلب الأول: ماهية أداء الأعمال

مفهوم أداء الأعمال:

أن مفهوم أداء الأعمال يعتبر أحد أهم الركائز التي تستند إليها في عملية تحديد المسار الفعلي للموظفين داخل المؤسسات كما أنه أداة القياس الأولي لمعرفة مدى انسجامهم مع العمل وحاجته للتطوير، وكذلك يمكن من خلال أداء الأعمال التركيز على مواضع القصور في الأداء، لذلك فهو يمثل إدارة الإصلاح والتطوير، كما يمثل المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المؤسسات من خلال قياس الجهد المبذول من طرف الموظف في العمل سواء كان جهداً فكرياً أو عضلياً، وبشكل عام فأداء الأعمال يمثل الهدف والغاية نحو تكريس مبدأ العدالة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، وذلك من خلال تخصيص أدوات قياس لكل موظف كالاجتهاد والمثابرة ومدى

امتلاك المهارة والجدية، لذلك فإنه من الضروري وعند قياس الأداء الوظيفي للموظفين الأخذ بعين الاعتبار مسألة تفاوت القدرات والكفاءات لكل موظف. (فايز، 2010)

فأداء الأعمال هو الإشارة للأفعال والسلوكيات المتبعة من قبل الأفراد ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسات والذي بناء عليه يتم دفع أجور ورواتب الأفراد العاملين وهو تصور فعلي لقدرة الفرد على تحقيق أهداف المؤسسة.

فمفهوم الأداء على أنه أحد أهم محاور العمل في مختلف المجالات الوظيفية، فإذا كان الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل فإنه من الطبيعي أن يأخذ هذا الأداء بصاحبه مكانة عالية في المؤسسة، خاصة في ظل التطورات الكبيرة والمتسارعة التي تطرأ على المؤسسات والتي حتمت على المؤسسات أن تكون بأعلى صورة من ناحية الأداء.

ويعرف أداء الأعمال على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يسير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام لوظيفة الفرد، وهو مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها عن طريق العاملين داخلها، بالتالي فهو مفهوم يربط فيما بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها من خلال تقسيم العمل لمهام وواجبات، فمفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل، معدلات دوران الموظفين والحوادث والغياب والتأخير عن العمل، حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك يسهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية و كفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل.

(مصطفى، 2018)

ويمكن وصف الأداء على انه النتائج التي يحققها الفرد عندها تظهر كثير من العوامل المؤثرة في الأداء وتخضع هذه العوامل لسيطرة الموظف وقد يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة، فهناك مجموعة لعناصر الأداء وهي:

- الموظف: وهو كل ما يمتلكه من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- الوظيفة: وهي ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات أو تحديات وما تقدمه هذه الوظيفة من فرص عمل تتمتع بالتحدي وتحتوي على عناصر التغذية الراجعة كجزء منه.
- الموقف: وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية وتتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي. (نزار، 2015)

أهمية أداء الأعمال:

لأداء الأعمال أهمية كبيرة في أي منظمة ومن أبرزها ما يلي:

- يعد الأداء مقياسا لقارة الفرا على الأداء عمله في الحاضر، وكذلك على الأداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي يساعا في اتخاذ قرارا النقل والترقية، فغالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
- الأداء الوظيفي للأفراد العاملين والاجتهاد ليحوز على المهارة ويكتسب الخبرة، والاستفادة منها لتقديم عمل أو أداء دون قيمة، أي أنه يعطي الشخص أو يمكنه من حصوله على الكفاءة المهنية.
- استثمار الوق ذلك بانضباط الموظف بساعات العمل، أين يدرك العامل جميع واجباته ومسؤولياته اتجاه عمله، ويتفانى في إعطاء كل ما لديه لتقديم الأفضل.

- مؤشرا الاداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل المنظمة إذا ارتكز على أسس سليمة.

- استغلال القدرات وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها أفضل استغلال.
- ينمي الخبرة والكفاءة لدى الرؤساء، ويساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين. (نور، 2020)

خصائص أداء الأعمال:

الاداء البشري للعمل دھو العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية والمحرك لقوى الإنتاج والكفاءة في المنشآت، ويتمثل الاداء في مجموع سلوكيا وتصرفا العاملين، وهذه السلوكيات تتميز بجملة من الخصائص يمكن تلخيصها فيما يلي:

- سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات مثل (أفعال، حركات، أقوال، إيماءات، تلميحات وغيرها).
- سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف فالسلوك ليس هدفا في حد ذاته، لا يعمل الإنسان حبا في العمل ذاته ولكن لتحقيق أهدافه من وراء العمل.
- سلوك الاداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد وفي أحيان أخرى متقلب ولكنه على أي حال ليس ثابت.
- سلوك الاداء الإنساني دھو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في تشكّل وتوجه السلوك في اتجاهات معينة.
- سلوك الاداء الفردي قد يختلف عن سلوك الاداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضل له لو كان منفردا.

- لكل سلوك أداء سبب أو عدة أسباب، أي له بداية ونهاية وغاية يحاول أن يدركها.
(أحمد، 2018)

عناصر الأداء:

1- المعرفة الإجرائية: وهي مجموعة الخطوات الواجب إتباعها لإنجاز عمل ما، ودهي خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، ومع إن الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد ونظم وتعليمات إلا انه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا ينافي عمليا الابتكار والإبداع لأى العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم بين المرؤوس ورئيسه قبل اعتماد أي أسلوب أمر إيجابي في إنجاز العمل، ولضمان اتفاهه وعام مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.

2- العمل ومتطلباته: وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي تطلبها الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات كما تشمل الدقة والنظام والالتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.

3- نوعية العمل: وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارة فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

4- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

5- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدي حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله. (حماش، 2020)

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أداء الأعمال

محددات أداء الاعمال:

إن الاداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرا نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرا والقوى الخارجية المحيطة به، ويمكن أن تصنف هذه القوى في عوامل أساسية وأخرى جزئية، حيث يشير الكثير من الباحثين إلى ان مستوى الأداء الوظيفي يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا وهما (المقدرة على العمل والرغبة في العمل) وتتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء، وقد اختلف تحديد محددات الأداء باختلاف توجهات الباحثين والدارسين للأداء الوظيفي وتتمثل في الاتي:

- الجهد يشير إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- القدرات ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفاءات أو بالسمات الشخصية، القدرة والتحمل وسرعة البديهة، أي لابد من توافرها فيمن يقوم بوظيفة ما، وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء.
- إدراك الدور: يعني أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود

والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم، التي تشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته.

ويمكن القول إن الأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد والقدرات التي يمتلكها الفرد لإدراكه لمهامه ودوره، فكل عامل يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وتفاعله مع العاملين الآخرين.

ويري البعض أن محددات الأداء تتمثل في:

- الدافعية: إن الجهد المبذول من طرف الفرد من أداء يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء فهذا يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكشف الفرد جهده بمقدار ما يعكس درجة دافعيته لأداء العمل.
 - قدرات الفرد وخبراته السابقة هي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
 - إدراك الفرد لدوره الوظيفي يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.
- ويمكن القول إن الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد وما يمتلكه من قدرات وإدراك الفرد لدوره الوظيفي. (عبد الفتاح، 2010)

معايير الأداء الوظيفي:

تعرف هذه المعايير بأنها المقاييس التي يتم على أساسها تقدير مستوى إنجاز العمل من قبل الموظف وهذه المعايير تنتج من خلال عملية تحليل الوظيفة حيث يتم توضيح جميع النشاطات والمهام المرتبطة بمنصب العمل والمسؤوليات كذلك، كما يجب أن يتوفر في العامل المهارات اللازمة لأدائها وتنقسم معايير الأداء إلى الأنواع التالية:

- معايير إنسانية وتدور حول طبيعة العلاقة الموجودة بين الموظف وزملائه في محيط العمل، وعلاقته مع رؤسائه أو الأفراد الذين يكون تحت إشرافهم ومدى قدرتهم على التأثير في مرؤوسهم من خلال تشجيعهم ودفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أداء أفضل والعمل الجماعي والتعاون فيما بينهم لإشباع حاجاتهم من جهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى.
- معايير شخصية هي المتعلقة بمقدار الجهد الذي يظهره الموظف في العمل والنتائج عن مجموعة عوامل ساهمت في تكوين شخصية هذا العامل سواء كانت بيولوجية عقلية بدنية أسرية حضارية أو اجتماعية ومدى إصراره على بلوغه أهدافه المسطرة بمعنى قدرته على العطاء وتحقيق الذات في عمله ومدى إبداعه وتجديده في الطرق والأساليب التي يتعامل بها مع غيره لإنجاز مهامه المختلفة.
- معايير مهنية: تتمثل في رغبة وقدرة الفرد في أداء عمله على أكمل وجه دون إحداث أي خلل أو ضرر ومدى قدرته على حل كافة المشاكل التي تعترض مهامه بهدف الوصول إلى الفعالية المطلوبة سواء تعلق الأمر بمستوى أدائه أو بتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها وتشمل المعايير المهنية كذلك قدرته على تفويض السلطة لمن هم أقل منه رتبة من أجل ضمان السير الحسن للعمل وإتمام الأعمال وأدائها في الوقت المحدد وبالفعالية المطلوبة مع ضمان التوفيق بين متطلبات العمل وحياته الشخصية بالإضافة إلى معيار التدريب على إنجاز المهام في الوقت المحدد قبل تراكمها والاستعداد للمواقف الطارئة والمهام المستعجلة.

- معايير الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتفاق وجودته ولذلك يجب ان يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدي الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة (الأهداف والتوقعات).

- معايير كمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعدها، وفي ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات. (فاضل وآخرون، 2017)

العوامل المؤثرة على أداء الأعمال:

قد يتأثر مستوى أداء العامل برغبته وقدرته ودوافعه في تأدية عمله، وقد يتأثر بالوظيفة في حد ذاتها في حال عدم ملاءمتها لقدرات واتجاهات العامل، وقد يتأثر بالبيئة التنظيمية للمؤسسة، فإذا كان مناخ العمل غير ملائم فإن ذلك لا يساعد على أداء جيد، ويمكن تلخيص هذه العوامل المؤثرة في أربعة مجموعات:

1- العوامل المتعلقة بالعامل: هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها وتحديدها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتمييزه عن غيره من العمال مل فئات العمر والحالة التعليمية والخبرة في العمل ونوع الجنس وأهمية العمل بالنسبة للعامل بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى العامل لإشباعها.

2- العوامل المتعلقة بالوظيفة يلاحظ أن هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:

عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة تتمثل في التكبير الوظيفي التوسع الوظيفي ودرجة إثراء الوظيفة وطبيعة الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرار والمستوى التنظيمي للوظيفة. عوامل ترتبط بإنجاز العمل للوظيفة يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة منها الأجر. الحوافز المادية والمعنوية، الشعور بالسلامة المهنية، وفرص الترقى والعلاقات مع الآخرين، الشعور بالإنجاز واستغلال قدراته ومهاراته في العمل.

3- عوامل متعلقة بالمؤسسة مجموعة هذه العوامل تنشأ من حقيقة أن العامل يعمل في إطار جماعي ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المؤسسة التي يعمل بها، وهذه العوامل ترتبط بسياسات واستراتيجيات المؤسسة ولها تأثيرها على أداء العمال، ومن هذه العوامل:

- مدة وتوقيت العمل الرسمي.

- ظروف العمل ونظم الاتصال.

- التكنولوجيا المستخدمة ونمط الإشراف والقيادة.

- الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل.

4- عوامل متعلقة بالبيئة: معظم هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي

للمؤسسة الذي يؤثر على العامل بالصورة التي تؤثر في أدائه الوظيفي، ونذكر من

هذه العوامل، رضا العامل عن الحياة بصفة عامة، ونظرة المجتمع إلى العامل

الموظف في هذه المؤسسة وكذلك الانتماء الديمغرافي (الريفي أو الحضري) والاختلاف

في الجنسية بين العمال. (فتحية، نصر، 2021)

المطلب الثالث: تقييم أداء الأعمال

تقييم الأداء وأهميته:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم، فتقييم الاداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان قوي ومكان ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها، هو بعبارة أخرى قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الادارية. وأهمية تقييم الأداء يمكن في انه يستهدف تقييم ثلاث غايات وهما على مستوى المنظمة وعلى مستوى المدير وعلى مستوى الفرد:

أولاً: على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى الموظفين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ثانيا: على مستوى المديرين:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

ثالثا: على مستوى الأفراد:

- يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يرغبون به من ترقية والحصول على مكافآت مجزية.
- رفع معنويات العاملين حيث ان جو من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسير بين العاملين والإدارة وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء وتدعيم النقاط الإيجابية فيه. (ابتسام، 2014)

أهداف تقييم الأداء:

- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت، والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وبالتالي تحسين الأداء.
- رفع معنويات العاملين، لتقويم ضعفهم واقتراح إجراءات لتحسين الأداء.
- تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف ومعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنشأة.

- توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء كل موظف في المنظمة، حيث يعرف الفرد من خلاله حقيقة أدائه، وبسبب معرفته أن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، ونتيجة لذلك سيتولد لديه دافع ورغبة في تحسين أدائه.
- نشر جوا من التفاهم والعلاقة الإيجابية يسود لدى العاملين في المنظمة عندما يدركون أن جهودهم المبذولة في تأدية أعمالهم تجد لها مكانا للتقدير والاهتمام من قبل المنظمة، وخاصة عندما يعرفون أن هدف تقييم الأداء هو تطوير أدائهم لمساعدتهم على الحصول على مكاسب وظيفية أرقى.
- وجود نظام تقييم أداء موضوعي يحقق العدالة في المعاملة بين كافة أفراد المنظمة.
- وجود نظام فعال لتقييم الأداء يحسن من عملية الإشراف والتوجيه لدى الرؤساء ذلك لأن طبيعة تقييم الأداء يتطلب منهم متابعة مرؤوسهم باستمرار وجمع المعلومات عن هذا الأداء وتحليلها بشكل دقيق حتى يتمكنوا من الوصول إلى تقييم موضوعي للأداء.
- تعتبر نتائج تقييم الأداء وثائق تبرر المنظمة من خلالها جميع القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين من نقل وترقية وتعويضات وغيرها. (بغالية، خيرات 2019)

طرق تقييم الأداء:

توجد عدة طرق لتقييم الأداء الوظيفي منها ما هو بسيط، ومنها ما هو معقد، منها ما يمكن استخدامه لغرض واحد، ومنها ما هو متعدد الأغراض. ونظرا لتعدد هذه الطرق فقد قام بعض الباحثين بالتمييز بينها إما وفقا لقدمها أو حداثتها، وإما وفقا للبساطة أو التعقيد في أسلوب التطبيق، وعلى العموم فإن مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة وفيما يلي أهم هذه الطرق:

1- الطرق التقليدية: حيث يشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء أساس الطرق التقليدية، والتي تتفرع إلى عدة فرعية من أبرزها:

- طريقة المقاييس المتدرجة البيانية: تعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء، وتقوم هذه الطريقة على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصادقية ثم تحديد مدى لتقييم كل خاصية بدءاً من غير مرضية وحتى فائقة. ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها كل مرؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم تجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص.

- طريقة الترتيب وبمقتضى هذه الطريقة يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناء على مجموعة من السمات أو الخصائص. وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أدائهم: ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ بالنسبة لكل خاصية.

- طريقة المقارنات الثنائية تقوم على ترتيب المرؤوسين اعتماداً على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين، وتساهم هذه الطريقة في جعل الترتيب أكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية وباقي الأفراد، يفرض أن هناك 5 أفراد بحاجة إلى تقييم، ففي ظل هذه الطريقة يجب أن تقوم بعمل خريطة توضح جميع المقارنات الثنائية الممكنة بالنسبة لكل خاصية، وعند كل مقارنة يجب أن تحدد ما إذا كان الفرد أفضل من الآخر بالنسبة لخاصية معينة فيحصل على (+) أما إذا لم يكن كذلك فيحصل على (-)، ثم يتم تجميع عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين، وبناء عليه يتم الحكم على مستوى أدائه.

2- الطرق الحديثة لتقييم الأداء: نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية

فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادي هذه

العيوب، ومن هذه الطرق ما يلي:

- طريقة الاختيار الإجباري التي تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، يتم

توزيع هذه العبارات في مجموعات عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية

وأخرى سلبية، وتتميز هذه الطريقة بالبعد عن التحيز الشخصي حيث إن التقدير يتم

بوساطة جهة أخرى هي التي تعطي التقديرات لكل عبارة دون تعرف الرئيس على نوعية

التقدير ومدى أهميته لعملية التقييم.

- طريقة الوقائع الحرجة الأساس في تلك الطريقة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع

التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من المشرف أن يلاحظ أداء الأفراد التابعين

له ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث لهم في أدائهم لعملهم، ويتم تقييم أداء

الأفراد على أساس أعداد الوقائع التي حدثت في عمله ومدى خطورتها من حيث نجاح أو

فشل العمل.

- طريقة التقييم من خلال تحقيق الأهداف: وهو أسلوب آخر تعتمد به بعض المنظمات

الحكومية شبه المستقلة أو التي تدخل ضمن مؤسسات القطاع العام يسبب ما تتمتع به

من استقلالية في شؤونها المالية الإدارية ونظمها المختلفة بما فيها نظام تقويم الأداء، ومن

مستلزمات هذه الطريقة أن يتم تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية المراد تحقيقها خلال

العام ثم توزع على الأقسام والوحدات المختلفة لتعرف كل منها مسؤولياتها إزاء هذه

الوحدات المختلفة، وفي نهاية السنة المالية تتم مساءلة ومحاسبة وتقويم الوحدات

والعاملين فيها عما حققوه من أهدافهم. (بلقوسة، شقرون، 2021)

المبحث الثالث: أثر إدارة المخاطر على أداء الأعمال

أثر إدارة المخاطر على أداء الأعمال:

والعلاقة بين كلاً من إدارة المخاطر وإداء الأعمال علاقة طردية إذ تؤثر جودة الاولي في كفاءة وتحسين الثانية، وذلك كون إدارة المخاطر تستهدف بصورة رئيسية التطرق إلى ما يمكن أن يثور من مشكلات والتنبؤ بما يمكن أن يكون عليها المستقبل والاستعداد لمواجهة، وكذا ومن ناحية أخرى التصدي لما يثور من مشكلات ومعوقات تؤثر على جودة العمل والتعامل معها من خلال الإدارة الرشيدة الحكيمة. (الخياط، 2019)

وتبعاً للعلاقة الطردية بين كلا المتغيرين فإن جودة إدارة المخاطر كلما ارتفعت استتبع بالضرورة رفع كفاءة وجودة إدارة الأعمال وذلك لخلقها بيئة خصبة تسهل أداء الأعمال والتعامل معها ما يستجد عليها من معوقات ومشكلات بصورة سريعة وفعالة في تلافي مخاطرها. وتجلى أهمية الأثر المتبادل بين كلاً من إدارة المخاطر وإدارة الأعمال على النطاق الإداري في النقاط التالية (العقيلي، 2015):

1- يؤدي تحليل المخاطر بصورة كفاء ومعدلات جودة ودقة كبيرة تراعي فيها قيمة واهمية دور إدارة المخاطر في إدارة الأعمال إذ تحتم بالضرورة سهولة التعامل مع مخاطر الاستثمار والسوق وكذا المضار التي يتعرض لها رأس المال التشغيلي للشركة، إذ يترتب على إدارة المخاطر الجيدة تعريف خطوات عمل محددة بشأن ما يتعلق بقياس ومتابعة ومراقبة المخاطر، ومن ثم التكهن بما يمكن أن تكون عيلة وتلافي ما يمكن أن يؤثر بصورة مباشرة على بيئة الاستثمار ورأس مال الشركة واصولها التشغيلية.

2- كذلك فإن تطوير خطوات العمل الخاصة بقياس ومتابعة ومراقبة المخاطر وما يطرأ على الأسواق من تغيرات بصورة دورية ومستمرة والذي يعتبر خطوة هامة في تطوير إدارة الأعمال يترتب عليه بصورة مباشرة الحفاظ على استمرارية العمل في المؤسسة أو المنشئة والرقى ومن ثم استمرارية العمل بالمؤسسة وتحسين جودة إدارة الأعمال.

3- كذلك فإن من أهم مقومات إدارة المخاطر ضرورة أن تشمل إدارة الشركات وللمؤسسات والقطاعات العامة والخاصة في مجال قطاع الأعمال الحدود المقبولة للمخاطر التي تتعرض لها الشركة أو المؤسسة، ومن ثم الاستعداد لها والسعي نحو التنسيق بينها وبين قدرة المؤسسة والشركة على التعامل معها وتقبلها بغير أن تؤثر على وجودها ونشاطها أو على كيانها ككل، وهو ما يؤدي بالضرورة إلى تحسين جودة وكفاءة إدارة الأعمال في المؤسسة بالاستعداد للأثار التي تخلفها المضار المقبولة من قبل إدارة المؤسسة وعدم تأثرها بها وهو ما يؤثر بصورة مباشرة على جودة إدارة الأعمال والرقى بها.

4- تحتتم كذلك إدارة المخاطر أهمية توفير معلومات واتصالات مناسبة وفعالة فيما يتعلق بعمليات الرقابة والمتابعة على إداء القطاعات والاقسام في المؤسسة بشأن المخاطر، وكذا ضمان كفاءة وجودة نظام الاتصالات والمعلومات ومن ثم إتاحة الأمداد الكافي بالبيانات والمعلومات للإدارة العليا ولجنة المخاطر.

وتتمثل أهم صور الاتصال والإمداد بالمعلومات في التقارير السنوية والربع سنوية التي تقدمها الإدارة والاقسام لمجلس الإدارة وإدارة المخاطر، كما يلزم وفقاً للإدارة الصحيحة للمخاطر أن تقدم بصورة تعكس مدي التزام المؤسسة بحدود المخاطر الموضوعة وتوضح التجاوزات

عن هذه الحدود وأسبابها والخطوة التصحيحية للالتزام بها، كما يجب أن تكتب التقارير بصورة سهلة الفهم وواضحة تركز على النقاط الأساسية وتحقق الغرض والمطلوب منها، وهو ما ينعكس بدوره على كفاءة إدارة الأعمال إذ إمداد الإدارة بالمعلومات بصورة دورية ومتكاملة تساهم بصورة كبيرة في تحسين جودة الأعمال ورفع كفاءة الإدارة في سبيل الحفاظ على دوام واستمرار العمل وخلق بيئة مناسبة وصحية للعاملين في المؤسسة أو الشركة وفي منأى عن مضار العقبات والمشكلات التي ترتبها العوامل الداخلية والخارجية والتي يحجم التواصل والاتصال بين الأقسام وإدارة المخاطر ومجلس الإدارة من حدوثها بصورة كبيرة.

كما تؤثر إدارة المخاطر بصورة مباشرة على أداء الأعمال من الناحية الاقتصادية والاستثمارية بصورة مباشرة وتتمثل في العديد من النقاط التي نجل أهمها في (Bowling & Rieger, 2005; Collier, 2009; COSO, 2009, Aliabadi, et.al. 2013):

1- أن تطبيق إدارة المخاطر بصورة فعالة تقتضي بالضرورة تحقيق نظرة شاملة في التعامل مع ما يمكن أن يطرأ أو يستجد من معوقات ومشكلات تواجه العمل، ومن ثم تلافي ما يحتمه مواجهة لمشكلات ومعالجة ما ترتبه من مضار وتلافي ما تحققه من اضرار ومن ثم توفير النفقات التي كان من الممكن ان تستغل في تلافي إدارة مواجهة ومعالجة المشكلات التي تلافيت إدارة المخاطر الجيدة وقوعها وحدوثها والتصدي لها قبل حدوثها والاستعداد لها، وهو ما يعتبر انتصاراً للإدارة إذ أن من مستهدفات إدارة الأعمال خفض النفقات للحد الأدنى وزيادة معدلات الربحية للحد الأقصى الممكن.

2- تؤدي إدارة المخاطر بصورة مباشرة إلى رفع قيمة أسهم الشركة والارتقاء بمصالح المساهمين والمستفيدين داخل وخارج المنشأة، وذلك كون المؤسسات التي تطبق إدارة المخاطر في مستوياتها العليا تحقق قدأ أعلى من الأمان والثقة والاطمئنان لدي

المستثمر على أمواله واستثماراته ومن ثم تهافت المستثمرين على أسهم المؤسسات التي تنتهج السبل الحديثة في إدارة المخاطر وهو ما يترتب عليه ارتفاع قيمة الأسهم ويرتقي بمصالح المساهمين، ويستتبع معه دعم قدرة المنشأة على تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق تنافسية الشركة وارتقاءها عن غيرها من المنافسين، وهو عين ما تستهدف إدارة الأعمال تحقيقه ومن ثم فإن ارتفاع مستوى إدارة المخاطر في المؤسسة ومن ثم تحقيق الأهداف المشتركة بينها وبين إدارة الأعمال ومن ثم تحقيق إدارة الأعمال.

3- كذلك فإن تحسين جودة إدارة المخاطر وكفاءتها تحقق ارتفاعاً في مستوى قيمة الافراد والعمل بصورة دائمة ومطرودة ومباشرة على تزويد المساهمين بالمعلومات من خلال تحسين الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة في الشركة وبينهم ومن ثم رفع مستوى الثقة والاطمئنان لدى المساهمين وهو ما يؤدي بالضرورة إلى تحسين وضع الشركة أو المؤسسة وقيمة أسهمها معبراً عن مدى كفاءة وجودة إدارة الأعمال التي يتم تدعيمها من خلال إدارة المخاطر بتمهيد الطريق لها لتحقيق أهدافها والارتقاء بها.

4- التنبؤ بما يمكن أن يقع من مشكلات والاستعداد له بصورة جيدة بالاعتماد على إدارة كفؤة للمخاطر يؤدي بصورة مباشرة إلى رفع مستوى تعامل الإدارة مع المخاطر المحيطة ومن ثم التأثير على طبيعة ونوعية وتوقيت ودقة القرارات التي تتخذها الإدارة، وهو ما يدخل في صلب إدارة الأعمال بتحسين جودة القرارات ودقتها وكفاءتها في تحقيق المنشود منها وهو ما يعتبر من أهداف الإدارة الرشيدة والقويمة للأعمال، ومن ثم فإن تحسين مستوى إدارة المخاطر يؤثر بصورة مباشرة على جودة القرارات ومن ثم تحسين مستوى إدارة الأعمال.

الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث

أولا منهجية الدراسة:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدفه، الذي يتمثل في توضيح أثر إدارة المخاطر على أداء الأعمال، حيث يركز هذا المنهج على دراسة المشكلة كما هي في الواقع، ووصفها بدقة، وتفسيرها، مما يسمح بالوصول إلى نتائج كمية دقيقة تخص ظاهرة الدراسة. وفي هذا السياق، يهدف المنهج الوصفي إلى تقدير خصائص ظاهرة معينة، ويعتمد على جمع الحقائق وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها.

ثانيا طرق البحث:

- الجانب النظري:

اعتمدت الدراسة على مجموعة واسعة من المصادر لتكوين قاعدة نظرية قوية حول موضوع إدارة المخاطر وتأثيرها على أداء الأعمال، وشملت هذه المصادر الدراسات الأكاديمية والمقالات العلمية، والرسائل الجامعية، بالإضافة إلى الكتب العلمية المتخصصة في مجالات إدارة المخاطر وإدارة المشروعات، ولم تقتصر الدراسة على المصادر المطبوعة فقط، بل استفادت بشكل كبير من المعلومات المتاحة عبر الإنترنت (Internet)، حيث تم البحث في قواعد البيانات الرقمية والمجلات الإلكترونية للوصول إلى أحدث الأبحاث والدراسات المتعلقة بالموضوع.

- الجانب العملي:

فيما يتعلق بالجانب العملي للدراسة، اعتمد الباحث على مجموعة من الوسائل والطرق لجمع البيانات والمعلومات الضرورية لضمان شمولية ودقة النتائج، وكان الاستبيان هو الأداة الأساسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه بعناية ليشمل مجموعة متنوعة من الأسئلة التي تتيح للمستجيبين التعبير عن آرائهم وتسجيل إجاباتهم بشكل مفصل، وتضمنت الأسئلة جوانب متعددة تغطي مختلف جوانب إدارة المخاطر وتأثيرها على أداء الأعمال، مما يتيح جمع بيانات كمية ونوعية تفصيلية يمكن تحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

أدوات الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات المتنوعة التي تهدف الدراسة لتحليلها، واستناداً إلى المنهج الذي تتبناه، استخدمت الدراسة "الاستبانة" كأداة رئيسية لتحقيق أهداف البحث، وتُعتبر الاستبانة وسيلة فعالة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بواقع محدد، حيث تتضمن سلسلة من الأسئلة التي يُطلب من الأفراد المعنيين بالموضوع الإجابة عليها، وقد تم بناء أداة الدراسة باستخدام المراجع والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، مما يضمن موثوقية وفعالية الأداة في تحقيق أهداف الدراسة والحصول على البيانات اللازمة للتحليل، وبالاعتماد على الاستبانة، يمكن للباحثين استقصاء وجهات النظر والتجارب المتعددة للأفراد المشاركين، مما يُمكنهم من تحليل وتفسير النتائج بشكل شامل ودقيق، وبالتالي تحقيق أهداف البحث بنجاح.

عينة الدراسة:

يقصد بالمجتمع " جميع الوحدات أو العناصر التي تم تعريفها قبل اختيار عناصر العينة المطلوبة" (القحطاني وآخرون، 2013).

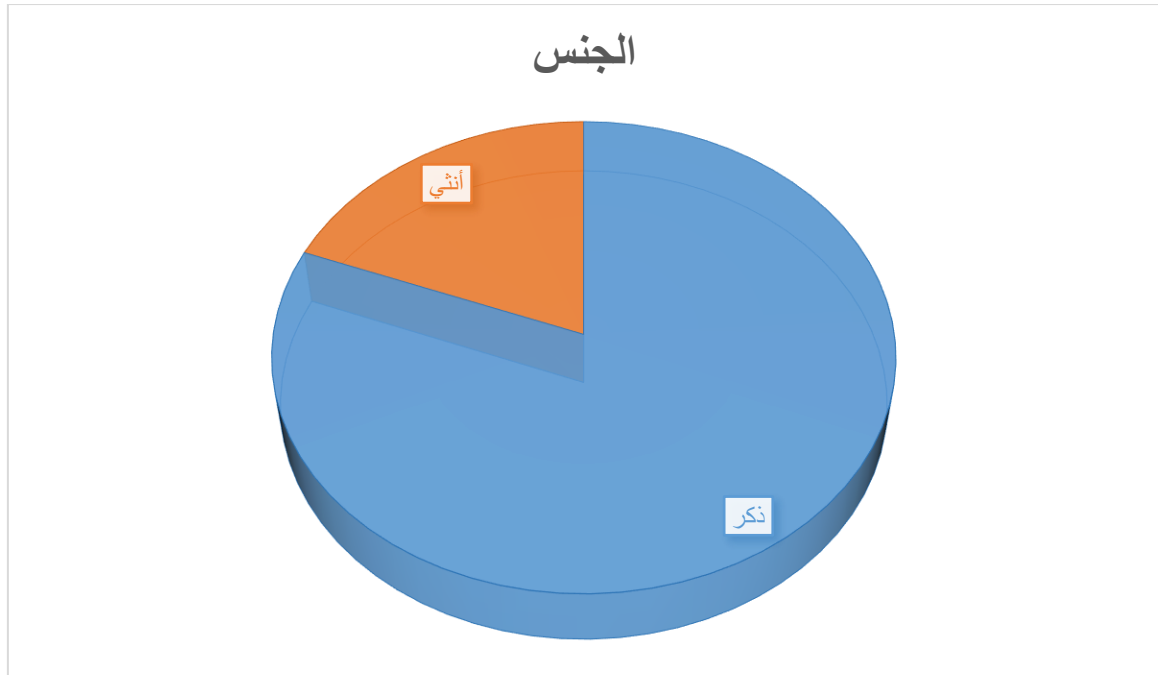
ويتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من أصحاب المشاريع والأعمال إلى جانب مجموعة من العاملين في إدارة المخاطر في المملكة العربية السعودية وعددهم (150) موظفاً، كما سيقوم الباحث بتوزيع الاستبانة إلكترونياً من خلال تطبيق (Google Forms) وجمع أكبر عدد من أفراد مجتمع عينة الدراسة سألقة الذكر.

ستُحدد العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الكلي، حيث سيتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في مجال الحرف اليدوية ضمن منطقة جازان لتوزيع الاستبانة عليها.

خصائص أفراد عينة الدراسة:

جدول 1: الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	89	80.9
أنثى	21	19.1
الإجمالي	110	100.0

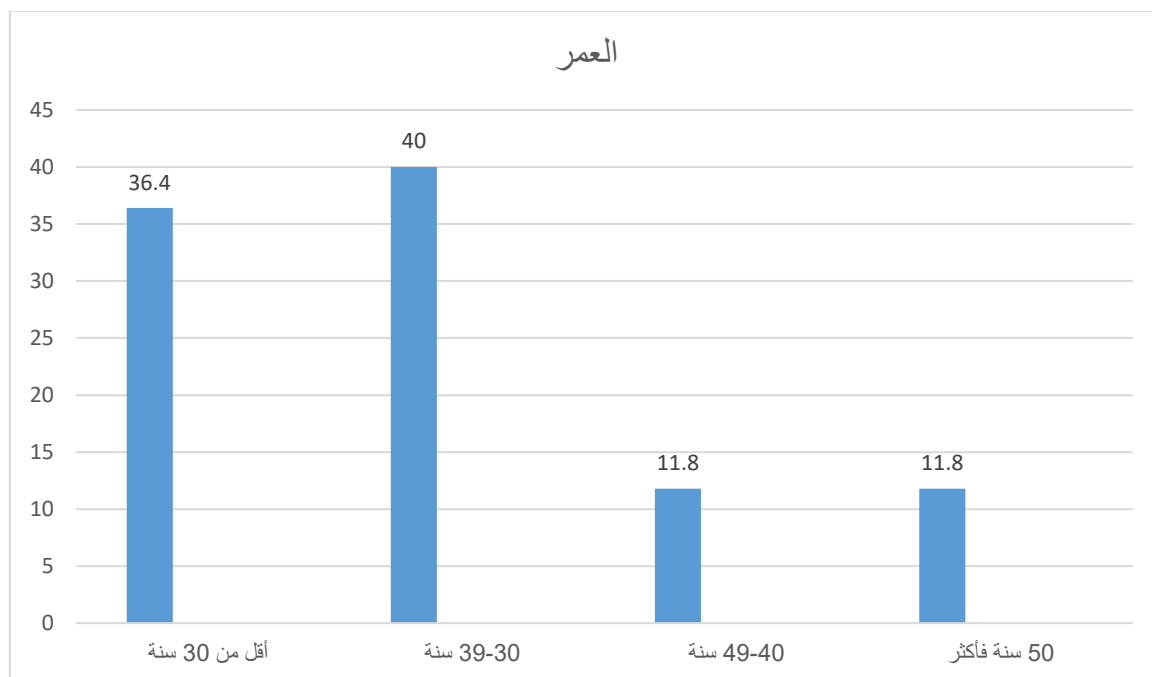


رسم توضيحي 1 : الجنس

يوضح الجدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة متغير الجنس، حيث أن أغلب عينة الدراسة من الذكور بتكرار (89) ونسبة (80.9%)، وكانت الاناث بتكرار (21) ونسبة مئوية (19.1%).

جدول 2: العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	40	36.4
30-39 سنة	44	40.0
40-49 سنة	13	11.8
50 سنة فأكثر	13	11.8
الإجمالي	110	100.0

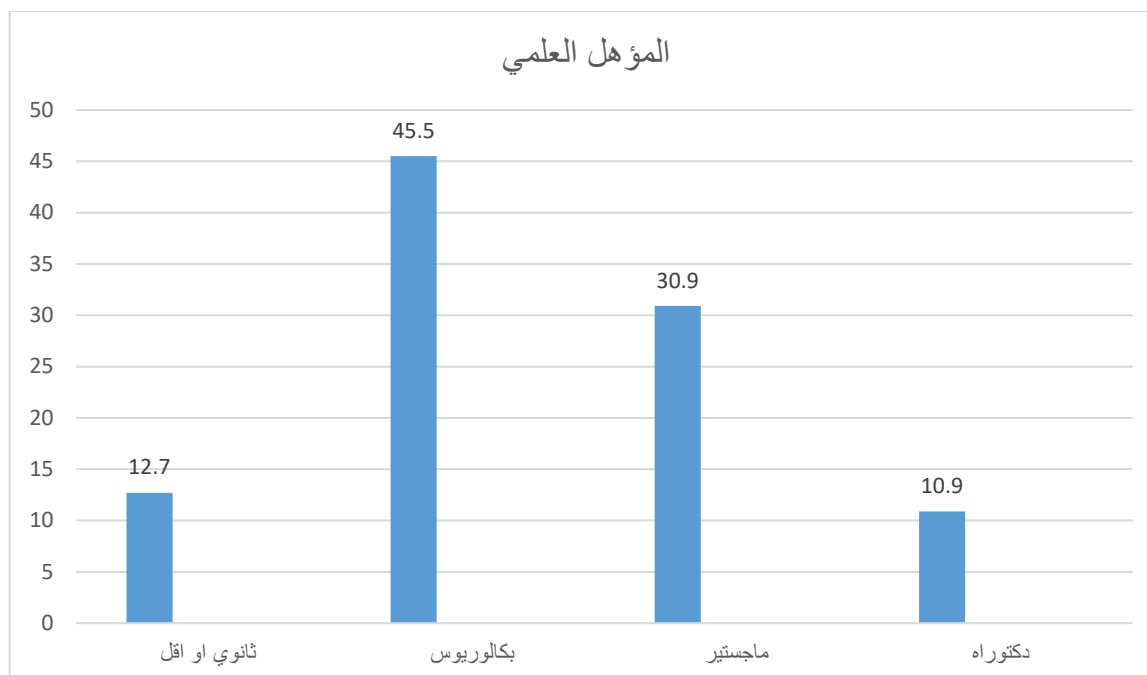


رسم توضيحي 2: العمر

يوضح الجدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة لمتغير العمر، حيث أن أكبر نسبة من أفراد الدراسة كانت 30-39 سنة بتكرار (44) ونسبة (40%)، يليها أقل من 30 سنة بتكرار (40) بنسبة (36.4%)، وكان 40-49 سنة و 50 سنة فأكثر بتكرار (13) ونسبة (11.8%).

جدول 3: المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
اقل او ثانوي	14	12.7
بكالوريوس	50	45.5
ماجستير	34	30.9
دكتوراه	12	10.9
الإجمالي	110	100.0

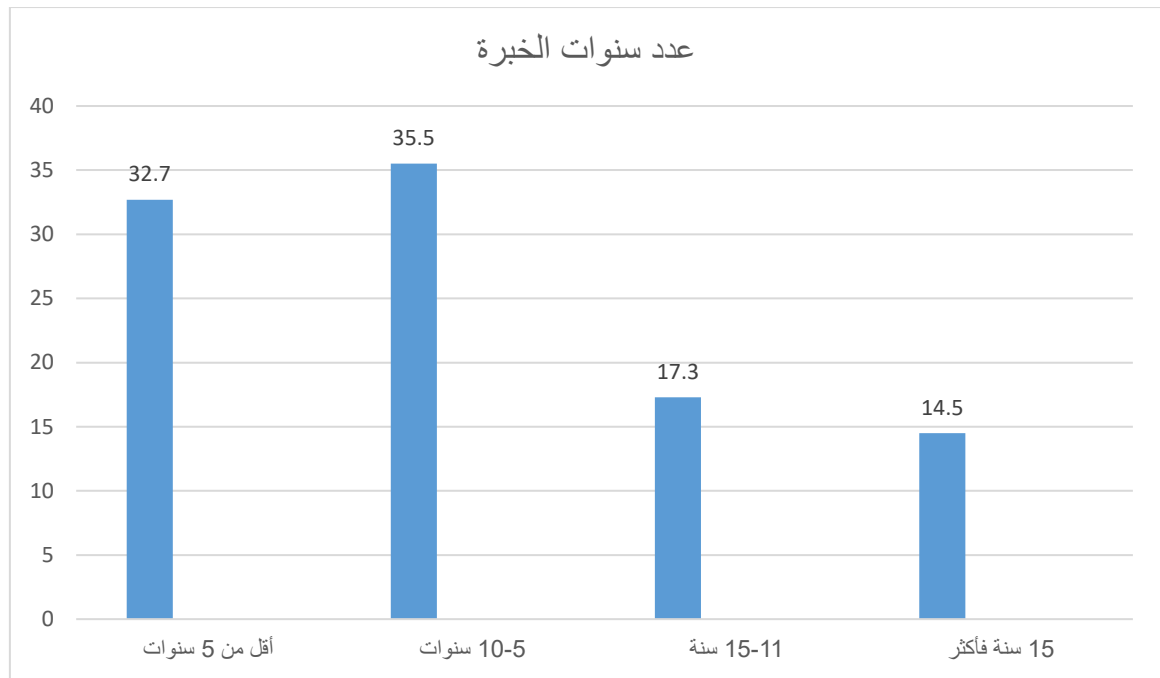


رسم توضيحي 3: المؤهل العلمي

يوضح الجدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي، حيث أن أكبر نسبة من أفراد الدراسة كانت بكالوريوس بتكرار (50) ونسبة (45.5%)، يليها ماجستير بتكرار (34) بنسبة (30.9%)، و ثانوي او اقل بتكرار (14) بنسبة (12.7%)، ودكتوراه بتكرار (12) ونسبة مئوية (10.9%).

جدول 4: سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	36	32.7
5-10 سنوات	39	35.5
11-15 سنة	19	17.3
15 سنة فأكثر	16	14.5
الإجمالي	110	100.0



رسم توضيحي 4: عدد سنوات الخبرة

يوضح الجدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة لمتغير عدد سنوات الخبرة في صناعة الحرف اليدوية، حيث أن أكبر نسبة من أفراد الدراسة كانت 5-10 سنوات بتكرار (39) وبنسبة (35.5%)، يليها أقل من 5 سنوات بتكرار (36) بنسبة (32.7%)، وكان 11-15 سنة بتكرار (19) وبنسبة (17.3%)، و 15 سنة فأكثر بتكرار (16) وبنسبة مئوية (14.5%)، وهذا يدل على تعدد سنوات الخبرة لدى أفراد العينة.

5.3 أدوات جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة بدقة وشمولية، سيتم الاعتماد على نوعين رئيسيين من المصادر لجمع البيانات والمعلومات:

- أولاً المصادر الأولية:

لجمع البيانات، سيتم توزيع استبانة على مجتمع الدراسة، والتي تم تصميمها بناءً على الدراسات السابقة، ولإعداد أداة الدراسة، اتبع الباحث الخطوات التالية:

➤ مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالبحث، بما في ذلك الكتب والأبحاث السابقة.

➤ إعداد الاستبيان بصورته الأولية، الذي يتضمن ثلاثة أجزاء رئيسية:

▪ الجزء الأول: يشمل البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة، مثل الخصائص الديموغرافية والوظيفية، بما في ذلك العمر، والمؤهل الدراسي، والتخصص، والخبرة العملية، وطبيعة العمل، والمسمى الوظيفي.

▪ الجزء الثاني: يتضمن مجموعة من العبارات المتعلقة بالمتغيرات المستقلة والتابعة، وينقسم إلى قسمين:

1. القسم الأول: لقياس المتغير المستقل.

2. القسم الثاني: لقياس المتغير التابع.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة كل عبارة، مع توحيد صيغة الإجابات لتتناسب مع صياغة فقرات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 5: درجات مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

والجدول التالي يوضح معيار الحكم على قيم المتوسطات الحسابية من حيث درجة موافقة أفراد المجتمع على كل فقرة من عدمها.

- ثانيا المصادراتانوية:

سوف يعتمد الباحث في إجابة تساؤلات البحث على المصادراتانوية، التي تشمل الكتب الأكاديمية، والأبحاث العلمية، والدوريات المتخصصة، والدراسات السابقة، كما سيتم الاستفادة من التقارير والنشرات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد الوصول الي صدق الدراسة الظاهري قام الباحث بتطبيق الدراسة علي مجتمع الدراسة، وقد قام الباحث بحساب معاملات ارتباط بيرسون (هو معامل ارتباط يقيس الارتباط الخطي بين مجموعتين من البيانات) بين كل عبارة والبعد المقابل لها، وكذلك بين كل بعد والمقياس الكلي، لاختبار صدق بناء أداة البحث. من خلال برنامج التحليل الإحصائي

SPSS

يتضح من الجدول رقم (6) أن جميع عبارات البعد الأول من البعد الأول: التخطيط دالة عند مستوي دلالة (0.01) حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط للعبارات ما بين 0.841-0.658، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة علي ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير الي مؤشر صدق مرتفع مما يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

جدول 6: معامل ارتباط بيرسون البعد الأول: التخطيط

البعد الأول: التخطيط	
1	يتم إعداد خطط محددة لإدارة المخاطر في مؤسستكم. 0.658**
2	تشمل خطط إدارة المخاطر استراتيجيات تفصيلية لتقليل المخاطر. 0.801**
3	يتم تحديث خطط إدارة المخاطر بانتظام بناءً على التغيرات في البيئة المؤسسية. 0.841**
4	يتم إشراك جميع الأقسام المعنية في عملية التخطيط لإدارة المخاطر. 0.766**

** دالة عند مستوي (0.01)

يتضح من الجدول رقم (7) أن جميع عبارات البعد الثاني: توفر نظام معلومات دالة عند مستوى دلالة (0.01) حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط للعبارات ما بين (0.590،0.763)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة علي ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير الي مؤشر صدق مرتفع مما يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

جدول 7:معامل ارتباط بيرسون البعد الثاني: توفر نظام معلومات

الرقم	العبرة	معامل ارتباط بيرسون
البعد الثاني: توفر نظام معلومات		
1	توجد أنظمة معلومات متكاملة لدعم إدارة المخاطر في مؤسستكم.	0.590**
2	يتم استخدام تقنيات حديثة لجمع وتحليل بيانات المخاطر.	0.762**
3	يتم تحديث المعلومات المتعلقة بالمخاطر بشكل دوري.	0.759**
4	تتوفر أدوات وتقارير تتيح للمسؤولين متابعة وتحليل المخاطر بسهولة.	0.763**

** دالة عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول رقم (8) أن جميع البعد الثالث: وجود نظام للاتصالات "دالة عند مستوى دلالة (0.01) حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط للعبارات ما بين (0.620،0.828)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة علي ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير الي مؤشر صدق مرتفع مما يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

جدول 8: معامل ارتباط بيرسون البعد الثالث: وجود نظام للاتصالات

الرقم	العبرة	معامل ارتباط بيرسون
البعد الثالث: وجود نظام للاتصالات		
1	يوجد نظام اتصال فعال لإدارة المخاطر في مؤسستكم.	0.620**
2	يتم تبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر بين الأقسام بانتظام.	0.828**
3	توجد قنوات واضحة للإبلاغ عن المخاطر والمشكلات المرتبطة بها.	0.763**
4	يتم استخدام نظام الاتصال لتنسيق الاستجابات والتعامل مع المخاطر بشكل فعال.	0.746**

** دالة عند مستوي (0.01)

يتضح من الجدول رقم (9) أن جميع البعد الرابع: المهارات القيادية دالة عند مستوي دلالة (0.01) حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط للعبارات ما بين (0.632، 0.776)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة علي ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير الي مؤشر صدق مرتفع مما يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

جدول 9: معامل ارتباط بيرسون البعد الرابع: المهارات القيادية

الرقم	العبرة	معامل ارتباط بيرسون
البعد الرابع: المهارات القيادية		
1	يملك القادة في مؤسستكم المهارات اللازمة لإدارة المخاطر بفعالية.	0.632**
2	يتم تدريب القادة على استراتيجيات وتقنيات إدارة المخاطر.	0.776**
3	يشارك القادة بشكل نشط في تطوير وتنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر.	0.769**
4	يتم تقييم أداء القادة في إدارة المخاطر بشكل منتظم.	0.622**

** دالة عند مستوي (0.01)

يتضح من الجدول رقم (10) أن المحور الثاني: أداء الأعمال دالة عند مستوى دلالة (0.01) حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط للعبارات ما بين (0.519، 0.771)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة علي ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير الي مؤشر صدق مرتفع مما يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

جدول 10: معامل ارتباط بيرسون لمحور (المحور الثاني: أداء الأعمال)

الرقم	العبرة	معامل ارتباط بيرسون
المحور الثاني: أداء الأعمال		
1	يعتبر تحقيق الأهداف المالية لمؤسستكم من مؤشرات الأداء الرئيسية.	0.519**
2	تعمل استراتيجيات إدارة المخاطر على تحسين كفاءة عمليات مؤسستكم.	0.663**
3	تحقق المؤسسة مستويات عالية من رضا العملاء بفضل إدارة المخاطر الفعالة.	0.683**
4	تساهم إدارة المخاطر في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.	0.693**
5	تؤدي إدارة المخاطر إلى تقليل التكاليف غير المتوقعة في المؤسسة.	0.713**
6	هناك تحسناً في الابتكار وتطوير المنتجات نتيجة لإدارة المخاطر الجيدة.	0.763**
7	تتحقيق أهداف النمو والتوسع بفضل استراتيجيات إدارة المخاطر.	0.746**
8	تؤدي إدارة المخاطر إلى تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.	0.771**
9	تؤثر إدارة المخاطر إيجابياً على استقرار المؤسسة المالي.	0.736**
10	تؤدي إدارة المخاطر إلى تحسين عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة.	0.702**
11	تساهم إدارة المخاطر في تقليل نسبة الحوادث والوقائع غير المتوقعة.	0.749**
12	يتم تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية بفضل إدارة المخاطر.	0.672**
13	تساعد إدارة المخاطر في تحسين سمعة المؤسسة في السوق.	0.632**

** دالة عند مستوى (0.01)

الفصل الرابع: تحليل البيانات

المحور الأول: ادارة المخاطر

البعد الاول: التخطيط:

جدول 11: البعد الاول: التخطيط

م	البعد الاول: التخطيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	يتم إعداد خطط محددة لإدارة المخاطر في مؤسستكم.	1.85	.921	موافق بشدة	4
2	تشمل خطط إدارة المخاطر استراتيجيات تفصيلية لتقليل المخاطر.	2.16	1.088	موافق	3
3	يتم تحديث خطط إدارة المخاطر بانتظام بناءً على التغيرات في البيئة المؤسسية.	2.19	1.113	موافق بشدة	2
4	يتم إشراك جميع الأقسام المعنية في عملية التخطيط لإدارة المخاطر.	2.34	1.144	موافق	1
البعد الاول: التخطيط		2.1341	.82234	موافق	

- جاءت العبارة رقم 4 " يتم إشراك جميع الأقسام المعنية في عملية التخطيط لإدارة المخاطر " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 2.34 انحراف معياري 1.144 بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي.

- جاءت العبارة رقم 3 " يتم تحديث خطط إدارة المخاطر بانتظام بناءً على التغيرات في البيئة المؤسسية " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 2.19 وانحراف معياري 1.113 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو موافق بشدة.

- جاءت العبارة رقم 2 " تشمل خطط إدارة المخاطر استراتيجيات تفصيلية لتقليل المخاطر" في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 2.16 وانحراف معياري 1.088 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.

- كما جاءت العبارة رقم 1 " يتم إعداد خطط محددة لإدارة المخاطر في مؤسستكم" في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.85 وانحراف معياري 921. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة.

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول: التخطيط 2.1341 وانحراف معياري 82234. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة علي حسب مقياس ليكارت الخماسي.

البعد الثاني: توفر نظام معلومات:

جدول 12: البعد الثاني: توفر نظام معلومات

م	البعد الثاني: توفر نظام معلومات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	توجد أنظمة معلومات متكاملة لدعم إدارة المخاطر في مؤسستكم.	2.05	.994	موافق	4
2	يتم استخدام تقنيات حديثة لجمع وتحليل بيانات المخاطر.	2.12	1.038	موافق	3
3	يتم تحديث المعلومات المتعلقة بالمخاطر بشكل دوري.	2.27	1.083	موافق بشدة	1
4	تتوفر أدوات وتقارير تتيح للمسؤولين متابعة وتحليل المخاطر بسهولة.	2.14	1.045	موافق بشدة	2
	البعد الثاني: توفر نظام معلومات	2.1455	.74914	موافق بشدة	

- جاءت العبارة رقم 3 " يتم تحديث المعلومات المتعلقة بالمخاطر بشكل دوري " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 2.27 انحراف معياري 1.083 بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي.

- جاءت العبارة رقم 4 " تتوفر أدوات وتقارير تتيح للمسؤولين متابعة وتحليل المخاطر بسهولة " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 2.14 وانحراف معياري 1.045 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- جاءت العبارة رقم 2 " يتم استخدام تقنيات حديثة لجمع وتحليل بيانات المخاطر " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 2.12 وانحراف معياري 1.038 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.

- كما جاءت العبارة رقم 1 " توجد أنظمة معلومات متكاملة لدعم إدارة المخاطر في مؤسستكم " في الترتيب الرابع بوسط حسابي 2.05 وانحراف معياري 994. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة.

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني: توفر نظام معلومات 2.1455 وانحراف معياري 74914. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة علي حسب مقياس ليكارت الخماسي.

البعد الثالث: وجود نظام للاتصالات:

جدول 13: البعد الثالث: وجود نظام للاتصالات

م	البعد الثالث: وجود نظام للاتصالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	يوجد نظام اتصال فعال لإدارة المخاطر في مؤسستكم.	2.03	.943	موافق	4
2	يتم تبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر بين الأقسام بانتظام.	2.20	1.056	موافق	2
3	توجد قنوات واضحة للإبلاغ عن المخاطر والمشكلات المرتبطة بها.	2.15	.960	موافق	3
4	يتم استخدام نظام الاتصال لتنسيق الاستجابات والتعامل مع المخاطر بشكل فعال.	2.20	1.047	موافق	1
البعد الثالث: وجود نظام للاتصالات		2.1455	.74300	موافق	

- جاءت العبارة رقم 4 " يتم استخدام نظام الاتصال لتنسيق الاستجابات والتعامل مع المخاطر بشكل فعال " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 2.20 انحراف معياري 1.047 بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي

- جاءت العبارة رقم 2 " يتم تبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر بين الأقسام بانتظام " في الترتيب الثاني بوسط حسابي 2.20 انحراف معياري 1.056 بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة.

- جاءت العبارة رقم 3 " توجد قنوات واضحة للإبلاغ عن المخاطر والمشكلات المرتبطة بها. " في الترتيب الثالث بوسط حسابي بلغ 2.15 وانحراف معياري 960. وبالتالى فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.

- جاءت العبارة رقم 1 " يوجد نظام اتصال فعال لإدارة المخاطر في مؤسستكم." في الترتيب الرابع بوسط حسابي بلغ 2.03 وانحراف معياري 943. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة .

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثالث: وجود نظام للاتصالات 2.1455 وانحراف معياري 74300. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة علي حسب مقياس ليكارت الخماسي .

البعد الرابع: المهارات القيادية :

جدول 14: البعد الرابع: المهارات القيادية

م	البعد الرابع: المهارات القيادية :	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	يملك القادة في مؤسستكم المهارات اللازمة لإدارة المخاطر بفعالية.	1.91	.973	موافق بشدة	4
2	يتم تدريب القادة على استراتيجيات وتقنيات إدارة المخاطر.	2.27	1.165	موافق بشدة	1
3	يشارك القادة بشكل نشط في تطوير وتنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر.	2.24	1.125	موافق بشدة	2
4	يتم تقييم أداء القادة في إدارة المخاطر بشكل منتظم.	2.16	.963	موافق بشدة	3
	البعد الرابع: المهارات القيادية :	2.1455	.74531	موافق بشدة	

- جاءت العبارة رقم 2 " يتم تدريب القادة على استراتيجيات وتقنيات إدارة المخاطر." في المرتبة الأولى بوسط حسابي 2.27 انحراف معياري 1.165 بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي .

- جاءت العبارة رقم 3 " يشارك القادة بشكل نشط في تطوير وتنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر" في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 2.24 وانحراف معياري 1.125 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- جاءت العبارة رقم 4 " يتم تقييم أداء القادة في إدارة المخاطر بشكل منتظم." في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 2.16 وانحراف معياري 963. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة

- كما جاءت العبارة رقم 1 " يمتلك القادة في مؤسساتكم المهارات اللازمة لإدارة المخاطر بفعالية." في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.91 وانحراف معياري 973. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة.

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الرابع: المهارات القيادية 2.1455 وانحراف معياري 74531. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة علي حسب مقياس ليكارت الخماسي .

المحور الثاني: اداء الاعمال

جدول 15: ا المحور الثاني: اداء الاعمال

م	المحور الثاني: اداء الاعمال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	يعتبر تحقيق الأهداف المالية لمؤسساتكم من مؤشرات الأداء الرئيسية.	1.98	908.	موافق	13
2	تعمل استراتيجيات إدارة المخاطر على تحسين كفاءة عمليات مؤسساتكم.	2.14	1.045	موافق	12

3	تحقق المؤسسة مستويات عالية من رضا العملاء بفضل إدارة المخاطر الفعالة.	2.28	1.118	موافق	5
4	تساهم إدارة المخاطر في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.	2.24	1.091	موافق	9
5	تؤدي إدارة المخاطر إلى تقليل التكاليف غير المتوقعة في المؤسسة.	2.26	1.147	موافق بشدة	6
6	هناك تحسناً في الابتكار وتطوير المنتجات نتيجة لإدارة المخاطر الجيدة.	2.42	1.120	موافق	3
7	تتحقيق أهداف النمو والتوسع بفضل استراتيجيات إدارة المخاطر.	2.38	1.249	موافق بشدة	4
8	تؤدي إدارة المخاطر إلى تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.	2.50	1.171	موافق	1
9	تؤثر إدارة المخاطر إيجابياً على استقرار المؤسسة المالي.	2.21	1.126	موافق	11
10	تؤدي إدارة المخاطر إلى تحسين عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة.	2.25	1.137	موافق	7
11	تساهم إدارة المخاطر في تقليل نسبة الحوادث والوقائع غير المتوقعة.	2.22	1.087	موافق	10
12	يتم تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية بفضل إدارة المخاطر.	2.49	1.240	موافق	2
13	تساعد إدارة المخاطر في تحسين سمعة المؤسسة في السوق.	2.24	1.157	موافق بشدة	8
المحور الثاني: أداء الأعمال		2.2776	.79396	موافق	

- جاءت العبارة رقم 8 " تؤدي إدارة المخاطر إلى تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة." في المرتبة الأولى بوسط حسابي 2.50 انحراف معياري 1.171 بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي

- جاءت العبارة رقم 12 " يتم تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية بفضل إدارة المخاطر " في الترتيب الثاني بوسط حسابي 2.49 انحراف معياري 1.240 بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة .

- جاءت العبارة رقم 6 " هناك تحسناً في الابتكار وتطوير المنتجات نتيجة لإدارة المخاطر الجيدة." في الترتيب الثالث بوسط حسابي بلغ 2.42 وانحراف معياري 1.120 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة .

- جاءت العبارة رقم 7 " تتحقق أهداف النمو والتوسع بفضل استراتيجيات إدارة المخاطر." في الترتيب الرابع بوسط حسابي بلغ 2.38 وانحراف معياري 1.249 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- كما جاءت العبارة رقم 3 " تُستخدم أساليب تقييم المخاطر المتقدمة في الورش." في الترتيب الخامس بوسط حسابي 2.28 وانحراف معياري 1.118 وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة .

- جاءت العبارة رقم 5 " تؤدي إدارة المخاطر إلى تقليل التكاليف غير المتوقعة في المؤسسة.." في المرتبة السادسة بوسط حسابي 2.26 انحراف معياري 1.147 بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة.

- جاءت العبارة رقم 10 " تؤدي إدارة المخاطر إلى تحسين عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة." في الترتيب السابع بوسط حسابي 2.25 انحراف معياري 1.137 بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة .

- جاءت العبارة رقم 13 "تساعد إدارة المخاطر في تحسين سمعة المؤسسة في السوق." في الترتيب الثامن بوسط حسابي بلغ 2.24 وانحراف معياري 1.157 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- جاءت العبارة رقم 4 "تساهم إدارة المخاطر في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق." في الترتيب التاسع بوسط حسابي بلغ 2.24 وانحراف معياري 1.091 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة .

- كما جاءت العبارة رقم 11 "تساهم إدارة المخاطر في تقليل نسبة الحوادث والوقائع غير المتوقعة." في الترتيب العاشر بوسط حسابي 2.22 وانحراف معياري 1.087 وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة .

- جاءت العبارة رقم 9 "تؤثر ادارة المخاطر إيجابياً على استقرار المؤسسة المالي." في الحادية عشر بوسط حسابي 2.21 انحراف معياري 1.126 بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة .

- جاءت العبارة رقم 2 "تعمل استراتيجيات إدارة المخاطر على تحسين كفاءة عمليات مؤسستكم" في الترتيب الثانية عشر بوسط حسابي 2.14 انحراف معياري 1.045 بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة .

- جاءت العبارة رقم 1 "يعتبر تحقيق الأهداف المالية لمؤسستكم من مؤشرات الأداء الرئيسية." في الترتيب الثالثة عشر بوسط حسابي بلغ 1.98 وانحراف معياري 0.908. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة .

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني: اداء الاعمال 2.2776 وانحراف معياري 79396. وبالتالي فان اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة علي حسب مقياس ليكارت الخماسي .

اختبار فرضيات الدراسة:
الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير إدارة المخاطر واداء الاعمال في المؤسسة.

جدول 16 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير إدارة المخاطر واداء الاعمال في المؤسسة

جدول 17 : الفرضية الرئيسية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.760 ^a	.578	.574	.51827
a. Predictors: (Constant), المحور الأول: ادارة المخاطر				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39.703	1	39.703	147.813	.000 ^b
	Residual	29.009	108	.269		
	Total	68.711	109			
a. Dependent Variable: المحور الثاني: اداء الاعمال						
b. Predictors: (Constant), المحور الأول: ادارة المخاطر						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.289	.171		1.692	.094
	المحور الأول : ادارة المخاطر	.928	.076	.760	12.158	.000
a. Dependent Variable: المحور الثاني: اداء الاعمال						

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين تأثير إدارة المخاطر واداء الاعمال في المؤسسة عند مستوي (0.05%) ، حيث كانت نسبة الدلالة (0.000) مما يوضح أن إدارة المخاطر تساعد على تحسين أداء الأعمال في المملكة العربية السعودية.

➤ الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إدارة المخاطر واداء الاعمال.

جدول 18 : الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.527 ^a	.277	.271	.67804
a. Predictors: (Constant), التخطيط: الاول البعد,				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.060	1	19.060	41.459	.000 ^b
	Residual	49.651	108	.460		
	Total	68.711	109			
a. Dependent Variable: الاعمال اداء: الثاني المحور						
b. Predictors: (Constant), التخطيط: الاول البعد						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.192	.181		6.606	.000
	التخطيط: الاول البعد	.509	.079	.527	6.439	.000
a. Dependent Variable: الاعمال اداء: الثاني المحور						

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الجدول وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين تخطيط إدارة المخاطر واداء الاعمال عند مستوي (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.000) مما يوضح أن تخطيط إدارة المخاطر يساعد علي تحسين اداء الاعمال.

➤ الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر نظم المعلومات لإدارة المخاطر واداء الاعمال.

جدول 19 : الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.655 ^a	.429	.424	.60275
a. Predictors: (Constant), الثاني البعد, معلومات نظام توفر				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29.474	1	29.474	81.127	.000 ^b
	Residual	39.237	108	.363		
	Total	68.711	109			
a. Dependent Variable: الاعمال اداء: الثاني المحور						
b. Predictors: (Constant), الثاني البعد, معلومات نظام توفر						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.788	.175		4.504	.000
	توفر: الثاني البعد معلومات نظام	.694	.077	.655	9.007	.000
a. Dependent Variable: الاعمال اداء: الثاني المحور						

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين توفر نظم المعلومات لإدارة المخاطر واداء الاعمال عند مستوي (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.000) مما يوضح أن توفر نظم المعلومات لإدارة المخاطر يساعد علي تحسين اداء الاعمال.

➤ الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود نظام للاتصالات لإدارة المخاطر واداء الاعمال.

جدول 20 : الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.675 ^a	.456	.451	.58827
a. Predictors: (Constant), للاتصالات نظام وجود: الثالث البعد				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31.336	1	31.336	90.551	.000 ^b
	Residual	37.375	108	.346		
	Total	68.711	109			
a. Dependent Variable: الاعمال اداء: الثاني المحور						
b. Predictors: (Constant), للاتصالات نظام وجود: الثالث البعد						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.729	.172		4.238	.000
	وجود: الثالث البعد للاتصالات نظام	.722	.076	.675	9.516	.000
a. Dependent Variable: الاعمال اداء: الثاني المحور						

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين وجود نظام للاتصالات لإدارة المخاطر واداء الاعمال عند مستوي (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.000) مما يوضح أن وجود نظام للاتصالات لإدارة المخاطر يساعد علي تحسين اداء الاعمال.

➤ الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المهارات القيادية لإدارة المخاطر واداء

جدول 21: الفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.740 ^a	.548	.544	.53622
a. Predictors: (Constant), القيادة المهارات: الرابع البعد				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37.658	1	37.658	130.970	.000 ^b
	Residual	31.053	108	.288		
	Total	68.711	109			
a. Dependent Variable: الاعمال اداء: الثاني المحور						
b. Predictors: (Constant), القيادة المهارات: الرابع البعد						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.586	.156		3.744	.000
	الرابع البعد: القيادة المهارات	.789	.069	.740	11.444	.000
a. Dependent Variable: الاعمال اداء: الثاني المحور						

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين توافر المهارات القيادية لإدارة المخاطر واداء الاعمال عند مستوي (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.000) مما يوضح أن توافر المهارات القيادية لإدارة المخاطر يساعد علي تحسين اداء الاعمال.

الفصل الخامس: النتائج العامة والتوصيات

أولاً: النتائج العامة:

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي

- دراسة Shyamsunder Chitta و Hariprasad Soni (2023) تسلط الضوء على تأثير تقنيات إدارة المخاطر الفعالة على الأداء العام للمنظمات. تشير نتائج البحث إلى أن تقنيات إدارة المخاطر تعزز استقرار الشركة وربحيتها ونموها. تتماشى هذه النتائج مع ما توصلت إليه الدراسة، حيث تُبرز أهمية إدارة المخاطر في تحقيق النجاح المستدام للشركات.
- دراسة Hasan Makkawi (2021) تؤكد أن إدارة المخاطر تسهم في زيادة أداء الأعمال من خلال تحسين الأرباح وتقليل التكاليف. تؤيد هذه النتائج نتائج البحث التي تشير إلى أن إدارة المخاطر تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الأداء المؤسسي وكفاءة الاقتصاد.
- دراسة عبد المطلب عثمان محمود دليل وإسماعيل محمد أحمد شبو (2021) تُظهر أن كفاءة إدارة المخاطر تؤثر بشكل كبير على الأداء المالي والإداري في المصارف. وهذا يتماشى مع نتائج البحث التي توضح أن تحسين إدارة المخاطر يرتبط بشكل وثيق بتحسين الأداء العام، بما في ذلك تقليل الخسائر المالية وتعزيز الثقة بين أصحاب المصلحة.
- دراسة ايمان حاوي عسكر (2019) تشير إلى أن إدارة المخاطر تلعب دوراً مهماً في استمرارية الأعمال والأداء المستدام. يتوافق هذا مع نتائج البحث التي تؤكد على أهمية إدارة المخاطر في ضمان استمرارية الأعمال وتحقيق أهداف الأداء المستدام.

- دراسة أحمد مصبح الخياط (2019) توضح أن ضعف تصنيف المخاطر واستراتيجيات مواجهتها يؤثر على نجاح المشروعات. نتائج البحث تدعم هذه النتائج من خلال التأكيد على أهمية تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر لضمان النجاح في المشاريع.
- دراسة Anthony Wood و Shanise McConney (2017) تُبرز تأثير إدارة المخاطر على الأداء المالي لقطاع البنوك التجارية. تؤكد نتائج البحث أن مخاطر الائتمان والسيولة تلعب دوراً مهماً في التأثير على الأداء المالي، وهو ما يتماشى مع نتائج البحث التي تسلط الضوء على أهمية إدارة المخاطر المالية.
- دراسة GEORGE KALITI (2015) تركز على تأثير ممارسات إدارة المخاطر على الأداء المالي في صناعة الضيافة. تؤكد نتائج البحث أن ممارسات إدارة المخاطر تؤثر بشكل كبير على الأداء المالي، مما يعزز نتائج البحث التي تشير إلى تأثير إيجابي لإدارة المخاطر على الأداء المؤسسي.
- دراسة Josef Oehmen و Alison Olechowski و Robert Kenley و Mohamed Ben-Daya (2014) توضح أن ممارسات إدارة المخاطر تؤثر بشكل مباشر على أداء تطوير المنتجات. يتفق هذا مع نتائج البحث التي تشير إلى أهمية إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي على مستوى تطوير المنتجات.
- دراسة Hamdu Kedir Mohammed و Adriana Knapkova (2015) تسلط الضوء على العلاقة الإيجابية بين إدارة المخاطر الشاملة وأداء الشركة. هذا يتماشى مع نتائج البحث التي توضح أن إدارة المخاطر الشاملة تساهم في تحسين أداء الشركات، خاصة تلك التي تستثمر في رأس المال الفكري.

ثانيًا: التوصيات:

ومن النتائج السابقة توصلت الدراسة الى التوصيات التالية:

- يجب على الشركات تعزيز استراتيجيات إدارة المخاطر لديها لتشمل جميع جوانب الأعمال، بما في ذلك تقييم المخاطر وإدارتها بشكل استباقي.
- ضرورة استثمار الشركات في تدريب الموظفين وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل فعال.
- يجب على الشركات تطبيق تقنيات فعّالة لإدارة المخاطر المالية لزيادة الاستقرار والربحية والنمو.
- تحسين وتحديث نظم المعلومات المالية والإدارية لضمان توفر بيانات دقيقة وموثوقة.
- يجب على الإدارة العليا في الشركات أن تلعب دوراً فعّالاً في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر، من خلال التفاعل مع عمليات إدارة المخاطر وتوفير الدعم اللازم.
- التركيز على تحسين الأداء المستدام من خلال تطبيق استراتيجيات فعّالة لإدارة المخاطر في سياق استمرارية الأعمال، كما أظهرت دراسة ايمان حاوي عسكر.

قائمة المراجع:

أولا المراجع العربية:

- قدري، ايمان؛ عبد القادر، خليل. (2020). "إدارة المخاطر ودورها في تحسين الأداء المصرفي - دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري"، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 13، العدد 4.
- بودرو، أيوب، (2018). " تأثير إدارة المخاطر المالية على الأداء المالي للبنوك - دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية الأردنية للفترة (2007:2018)، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- دليل، عبد المطلب عثمان محمود؛ شيو، إسماعيل محمد أحمد. (2021). " أهمية كفاءة إدارة المخاطر في تقويم الأداء المالي والإداري بالمصارف التجارية" دراسة حالة مصرف المزارع التجاري"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 35.
- الخياط، احمد مصبح، (2019). " تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
- العقيلي، ليلي محروس، 2015، أثر إدارة وحوكمة المخاطر على أداء البنوك التجارية والإسلامية في ظل الأزمة المالية (دراسة تطبيقية على البنوك العربية)، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر.
- العنزي، سعد علي حمودي؛ الدليحي، عراك عبود عميري، (2015). " تأثير ادارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحميمي"، جملة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 13.

- العقيلي، ليلى محروس؛ وعبد الدايم، سلوى عبد الرحمن، (2015). "أثر إدارة وحوكمة المخاطر على أداء البنوك التجارية والإسلامية في ظل الأزمة المالية".
- عسكر، ايمان حاوي، (2019). دراسة بعنوان؛ "تأثير متطلبات استمرارية الأعمال في الأداء المستدام للمنظمة باعتماد استراتيجية إدارة المخاطر - دراسة حالة في شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة / البصرة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الثالث، العدد السادس.
- طاهر، محمد عبود؛ عبد النبي، رعد عبد الجبار، (2017). "تأثير ادارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات دراسة تطبيقية في عينة من مشروعات البناء والتشييد الحكومية والخاصة في محافظة البصرة"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة، المجلد الثالث عشر، لعدد السابع والعشرون.
- المعيوف، حنان محمد، عبد العزيز، محمد رضوان، (2017). "إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية"، مجلة الرسالة، مجلد 1، العدد 1.
- بودرو، ايوب، (2018)، "تأثير إدارة المخاطر المالية على الأداء المالي للبنوك - دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية الأردنية للفترة (2007 – 2008)، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- القحطاني، سالم؛ العامري، أحمد؛ آل مذهب، معدي؛ العمر، بدران، (2013)، "منهج البحث في العلوم السلوكية": ط4، الرياض: كلية إدارة الاعمال، جامعة الملك سعود.
- أبو كرش، مصباح شريف، 2005، الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة.

- حماد، طارق عبد العال، 2003، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، الإدارة الجامعية، القاهرة.
- طليب وعبيدات، محمد شفيق ومحمد إبراهيم، 1997، أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص، ط1، دار المستقبل، عمان.
- آل شبيب، دريد كامل، 2004، مبادئ الإدارة العامة، ط1، عمان، دار المناهج.
- بطاح، منصور، 2016، تصور مقترح لإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.
- القلاف، عيسى، 2022، واقع إدارة الأزمات التعليمية في وزارة التربية بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 120.
- الياضي، منى، 2023، تفعيل دور إدارة المخاطر في تحقيق الأمن الفكري في مدارس المرحلة الثانوية في سلطنة عمان، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 17، العدد 7.
- جبرا، كمال محمود، 2015، التأمين وإدارة الخطر، الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- النعيمي، عدنان والتميمي، راشد، 2008، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- زيدان، سليمان، 2013، إدارة الخطر والتأمين، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- نعيمة، خضراوي، 2009، إدارة المخاطر البنكية، الجزائر، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير في الاقتصاد غير منشورة.
- شلي، ماجدة أحمد، بدون تاريخ نشر، الرقابة المصرفية في ظل التحولات الاقتصادية العالمية ومعايير لجنة بازل، arablawnfo.com.

- عبد الرحيم، عباس أحمد العباس، 2006، أثر إدارة المخاطر في حل مشاكل السيولة بالمصارف السودانية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة.
- بابكر، عبد العال إبراهيم، 2006، الأثر الإيجابي لإدارة المخاطر على السلامة المصرفية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة.
- شحاد، نبيل، 2005، دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية، موسوعة بازل 2، الجزء الثاني، بيروت.
- بغالية مليكة، خيرات عائشة (2019) تخطيط المسار الوظيفي والأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - تيارت، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الرحمن ابن خلدون تيارت.
- بلقوسة شيماء، شقرون حفصة (2021) دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية. مديرية اتصالات الجزائر بمستغانم نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد ابن باديس.
- ابتسام بو العيش (2014) التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مصلحة المراقبة المالية - جيجل، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة جيجل.

- فاضل فايزة وآخرون (2017) الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة روافد، العدد 1 جوان.
- فتيحة محمدي، نصر الدين غراف (2021) تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 15 العدد 02.
- عبد الفتاح بوخمخم عزالدين هروم (2010) تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (-) (CPG) قسنطينة - مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 6.
- حماش على (2020) تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 8.
- أحمد ميلي سمية وآخرون (2018) دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 03.
- نزار عوني اللبيدي (2015) تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة ناشرون وموزعون، ط1، الأردن.
- نور محمد بشار بدير (2020) الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين دراسة حالة: منظمة الأمانة السورية للتنمية، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.
- مصطفى محمد (2018) الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- فايز عبد الرحمن الفروخ (2010) التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

- Saravana. Kumar., Senthil. Kumar., (2015): Hazard Identification and Risk Assessment in Foundry, IOSR Journal of Mechanical and Civil Engineering (IOSR-JMCE), Vol. (10), No. (134), New York.
- Chitta, S., & Soni, H. (2023). The impact of financial risk management on firm performance: a study in financial management practices. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(10), 18095-18110.
- Kaliti, G. (2015). *The effect of risk management practices on performance of firms in the hospitality industry in Nairobi County, Kenya* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Makkawi, H. (2021). The role of risk management in increasing business performance. In *Proceedings of the international conference on business excellence* (Vol. 15, No. 1, pp. 1054-1059).
- Mohammed, H. K., & Knapkova, A. (2016). The impact of total risk management on company's performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 220, 271-277.
- Oehmen, J., Olechowski, A., Kenley, C. R., & Ben-Daya, M. (2014). Analysis of the effect of risk management practices on the performance of new product development programs. *Technovation*, 34(8), 441-453.

- Wood, A., & McConney, S. (2017). The impact of risk management on the financial performance of the commercial banking sector in Barbados.
- Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2011). The value of enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*, 78(4), 795-822.
- Gordon, L. A., Loeb, M. P., & Tseng, C. Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(4), 301-327.
- Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(6), 521-531.
- Al-Tamimi, H. A. H., & Al-Mazrooei, F. M. (2007). Banks' risk management: A comparison study of UAE national and foreign banks. *The Journal of Risk Finance*, 8(4), 394-409.
- Sila, K., (2018). Guidelines for Hazard Identification, Risk Assessment and Risk Control (HIRARC), Director General Department of Occupational Safety and Health, Malaysia, pp. 1-34.
- Gary, S., Alice, G, & A, F., (2002). Risk Management Guide for Information Technology Systems,

Recommendations of the National Institute of Standards
(2019).

- National Consumer Commission, (2018). Risk Management Strategy, Annex B.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. (17th ed).
- Kaplan, R. S., and A., Mikes, (2012). Managing risks: a new framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48-60.
- Coso, 2009, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Effective Enterprise Risk Management Oversight the Role of the Board of Directors.
- Kraus, V., and O. M., Lehner, (2012) The Nexus of ERM and Value Creation: A Systemic Literature Review *ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives* 1(1), 91-163.
- Thomson, J. C. (2007). SOX 404 and ERM: Perfect partners... or not?. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 18(3), 29- 36.
- Bowling, D. M., and L., Rieger, (2005). Success factors for implementing enterprise risk management. *Bank accounting and finance*, 18(3 21-26.
- Collier, P. (2009), *Fundamentals of Risk Management for Accountants and Managers: Tools & Techniques*, Oxford: Elsevier.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2009). *Effective Enterprise Risk*

Management Oversight The Role of the Board of Directors.

- Aliabadi, S., A., Dorestani and R., Zabihollah (2013).
Integration of Enterprise Risk Management into Corporate
governance. International Journal of Management
Accounting Research, 3(1),31-46

قائمة المراجع: