



الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الريان

كلية الدراسات العليا

أثر إدارة المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت

الصغيرة والأصغر

(دراسة ميدانية)

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا بجامعة الريان؛

لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير، في تخصص إدارة أعمال

إعداد

حسين عمر محمد البيتي

إشراف

الدكتور صلاح عمر بلخير

إقرار المراجع اللغوي

أشهدُ أنَّ رسالَةِ الماجستيرِ الموسومةَ بـ(أثر إدارَةِ المخاطرِ على تمييزِ الأداءِ المؤسسيِّ في وكالةِ تنميةِ المنشآتِ الصغيرةِ والأصغرِ "دراسةٌ ميدانية")، التي تقدَّمَ بها الطالبُ/حسينُ عمرُ البَيْتِي، قدَّمَتُ مراجعتَها من الناحيَةِ اللُّغويَّةِ تحتَ إشرافِي، بحيثُ أصبحَتْ ذاتَ أسلوبٍ علميًّا، وسليمَةً من الأخطاءِ اللُّغويَّةِ؛ ولأجلِ هذا أوقعُ.

المراجع اللغوي: علي سالم الشرفي

الدرجة العلمية: ماجستير (مدرس)

جامعة: حضرموت

..... التوقيع:

التاريخ: 25/06/2022م

إقرار المشرف العلمي

أشهدُ أنَّ رسالَة الماجستير الموسومة بـ(أثر إدارة المخاطر على تميُّز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر "دراسة ميدانية")، التي تقدَّمُ بها الطالب /حسين عمر البيتي، قد استكملَت بمراحلها كافَّةً تحت إشرافِي، وأُرشحُها للمناقشة.

المشرف العلمي /

دكتور: صلاح عمر بلخير

.......... التوقيع:

التاريخ: 2022/06/27

قرار لجنة التحكيم والمناقشة

بناءً على قرار رئيس الجامعة رقم (13) لعام 2022م بشأن تشكيل لجنة مناقشة رسالة الماجستير الموسومة بـ(أثر إدارة المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر "دراسة ميدانية").

للباحث : حسين عمر محمد البيتي نقر نحن رئيس لجنة المناقشة وأعضاءها أننا اطلعنا على الرسالة العلمية المذكورة آنفًا وقد نقاشنا الطالب في محتوياتها، وفي ما له علاقة بها ، وأجيزت بتاريخ: 30/08/2022م.

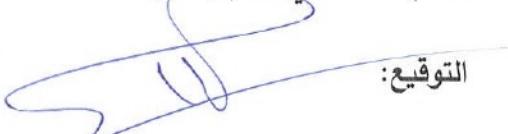
رئيس اللجنة والمشرف العلمي

الاسم : د. صلاح عمر بلخير

التوقيع : 

عضو اللجنة والمناقشات الخارجية

الاسم : د. هاني سالم بلعفري

التوقيع: 

عضو اللجنة والمناقشات الداخلية

الاسم : د. خالد محمد الجابري

التوقيع : 

قال الله تعالى:

﴿قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم﴾

[البقرة: 32]

إهداء

إلى من زرع في وجدي حب التحصيل العلمي، ولم يدخل جهداً لتشجيعي للمضي قدماً لتخطي كل الصعاب. أبي -رحمه الله عليه-.

إلى من ظلت تدعمني حتى آخر يوم في حياتها، والدتي الحبيبة -رحمها الله-.

إلى كل من تقاطعت رحلته مع رحلتي فترك ذاك الأثر الطيب.

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، اللهم لك الحمد على عظيم منك وتوفيقك أن أعتني على إكمال هذه الرسالة، فلك الحمد حتى ترضى، ولكل الحمد إذا رضيت، ولكل الحمد بعد الرضا.

وإقراراً بالفضل لذويه، وانطلاقاً من قول النبي -صلى الله عليه وسلم-: (لا يشكر الله من لا يشكُر الناس)؛ أتقدم بالشكر والتقدير إلى من شرفني الله -سبحانه وتعالى- بإشرافه على هذه الدراسة، الدكتور الفاضل / صلاح عمر بلخير، الذي تفضل مشكوراً بقبول الإشراف والرعاية، وأسدى إلى النصح والإرشاد، وما زلت أستنير بتوجيهاته حتى اكتملت الدراسة، وخرجت بهذه الصورة. وأنهز هذه الفرصة لأوجه جزيل الشكر إلى هيئة التدريس بجامعة الريان، لما قدموه من دعم ورحابة صدر طوال فترة الدراسة والرسالة العلمية، وكذلك الأستاذة محكمي الاستبانة، لهم جزيل الشكر وعظيم الامتنان.

كما أشكر وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر، التابعة للصندوق الاجتماعي للتنمية على إتاحة كل البيانات المطلوبة لإتمام الرسالة العلمية، ودعمهم وتشجيعهم لطرح نتائج الدراسة بكل حياد وشفافية.

الباحث

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر، وذلك من خلال معرفة تطبيق خطوات إدارة المخاطر ومستوى تميز الأداء المؤسسي، وقد استخدم الباحث منهج الوصف التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر البالغ عددهم (102)، واختيرت عينة الدراسة بأسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، التي تم توزيعها على عينة الدراسة (102) فرداً، وتم استرداد (86) استبانة صالحة للدراسة، أي ما نسبته (84%).

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان عالياً من وجهة نظر موظفي وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر في فروعها الثلاثة (صناعي، وعمراني، وحضرموت)، وأن مستوى تميز الأداء المؤسسي كان عالياً، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها (التعرف إلى المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقدير المخاطر، والتحكم في المخاطر، والمراقبة والمتابعة الدورية)، على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: استخدام نموذج نضج إدارة المخاطر لمعرفة كيفية الانتقال من المستوى الحالي إلى مستوى أعلى، وتتبع التقدم سنوياً، وضرورة إنشاء لجنة خاصة بإدارة المخاطر من كل الفروع، تقوم بتتبع المخاطر ورفع تقاريرها الرئاسية والسنوية إلى لجنة السياسات؛ لحصرها وتسهيل اتخاذ القرارات حيالها في الوقت المناسب، والاستفادة من النتائج العالية المتحققة من مستوى تميز الأداء المؤسسي الحالي وإبرازها؛ لكسب ثقة المانحين، واستقطاب المزيد منهم.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ج	الملخص
د	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملحق
ك	المقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	المبحث الأول: منهجية الدراسة
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	أهمية الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	فرضيات الدراسة
6	منهج الدراسة
6	مجتمع وعينة الدراسة
6	حدود الدراسة
7	نموذج الدراسة
8	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
8	أولاً استعراض الدراسات السابقة
8	الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (إدارة المخاطر)
14	الدراسات التي تناولت المتغير التابع (الأداء المؤسسي)
24	الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة مجتمعين

30	ثانياً: التعقيب على الدراسات السابقة
31	التعقيب على الدراسات السابقة الخاصة بمحور إدارة المخاطر
31	التعقيب على الدراسات السابقة الخاصة بمحور الأداء المؤسسي
32	التعقيب على الدراسات السابقة التي تطرق لمتغيري الدراسة
33	مدى اتفاق واختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
34	مدى استقادة الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإطار النظري	
36	المبحث الأول: إدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية
36	المقدمة
37	أولاً: ماهية إدارة المخاطر
39	ثانياً: أنواع المخاطر في المنظمات غير الربحية
46	ثالثاً: إدارة المخاطر
47	رابعاً: خطوات إدارة المخاطر
50	خامساً: نصائح إدارة المخاطر
51	المبحث الثاني: تميز الأداء المؤسسي
51	أولاً: ماهية الأداء المؤسسي
54	ثانياً: أساليب تقييم الأداء المؤسسي
55	ثالثاً: تميز الأداء المؤسسي
الفصل الثالث: الإطار العملي (الدراسة الميدانية)	
61	المقدمة
62	المبحث الأول: إجراءات الدراسة
62	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
63	ثانياً: أداة الدراسة
64	ثالثاً: صدق الأداة
64	الصدق المنطقي (صدق المحكمين)
65	الصدق البنائي
65	المتغير الأول المستقل (إدارة المخاطر)

71	المتغير الثاني التابع (تميز الأداء المؤسسي)
79	رابعاً: ثبات أداة الدراسة
80	خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية
82	المبحث الثاني: وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها
82	أولاً: وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة
89	ثانياً: وصف وتحليل متغيرات الدراسة
90	أولاً: وصف وتحليل أبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر)
101	ثانياً: وصف وتحليل أبعاد المتغير التابع (تميز الأداء المؤسسي)
119	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
119	اختبار الفرضية الرئيسية
119	اختبار الفرضية الفرعية الأولى
121	اختبار الفرضية الفرعية الثانية
122	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
124	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
125	اختبار الفرضية الفرعية الخامسة
131	النتائج والتوصيات
131	أولاً: النتائج
131	نتيجة التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل
132	نتيجة التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع
133	نتيجة اختبار فرضيات الدراسة
135	ثانياً: التوصيات
138	المصادر والمراجع
143	الملاحق
154	Abstract

قائمة الجداول

الصفحة		رقم الجدول
65	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد التعرف إلى المخاطر والدرجة الكلية للبعد	1-3
66	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد تحليل المخاطر والدرجة الكلية للبعد	2-3
67	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد تقييم المخاطر والدرجة الكلية للبعد	3-3
68	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد التحكم بالمخاطر والدرجة الكلية للبعد	4-3
69	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد المراقبة والمتابعة الدورية والدرجة الكلية للبعد	5-3
70	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بُعد والدرجة الكلية لمتغير إدارة المخاطر	6-3
71	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد قيادة المنظمة والدرجة الكلية للبعد	7-3
72	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد السياسات والإستراتيجية والدرجة الكلية للبعد	8-3
73	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد الموارد البشرية والدرجة الكلية للبعد	9-3
74	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد العلاقات والموارد والدرجة الكلية للبعد	10-3
75	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد العمليات والدرجة الكلية للبعد	11-3
76	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد النتائج للأفراد والدرجة الكلية للبعد	12-3

77	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد النتائج للأداء والدرجة الكلية للُّبعد	13-3
78	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بُعد والدرجة الكلية لمتغير تميز الأداء المؤسسي	14-3
79	قيم معامل ألفا لـ كرونباخ لثبات أداة الدراسة	15-3
82	توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب النوع (الجنس) في الوكالة المبحوثة	16-3
83	توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب العمر في الوكالة المبحوثة	17-3
85	توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب المؤهل العلمي في الوكالة المبحوثة	18-3
86	توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب المستوى الوظيفي في الوكالة المبحوثة	19-3
88	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة العملية في الوكالة المبحوثة	20-3
89	مقياس ليكار特 الخماسي	21-3
90	قيم ومستويات المتوسطات الحسابية	22-3
91	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أبعاد إدارة المخاطر	23-3
94	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بُعد التعرف إلى المخاطر	24-3
96	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بُعد تحليل المخاطر	25-3
98	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بُعد تقييم المخاطر	26-3
100	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بُعد التحكم بالمخاطر	27-3
102	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تميز الأداء المؤسسي	28-3

105	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لـإجابات مجتمع الدراسة حول بُعد قيادة المنظمة	29-3
107	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لـإجابات مجتمع الدراسة حول بُعد السياسات والإستراتيجية	30-3
109	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لـإجابات مجتمع الدراسة حول بُعد الموارد البشرية	31-3
111	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لـإجابات مجتمع الدراسة حول بُعد العلاقات والموارد	32-3
113	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لـإجابات مجتمع الدراسة حول بُعد العمليات	33-3
115	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لـإجابات مجتمع الدراسة حول بُعد النتائج للأفراد	34-3
117	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لـإجابات مجتمع الدراسة حول بُعد النتائج للأداء	35-3
120	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التعرف إلى المخاطر في تميز الأداء المؤسسي	36-3
121	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تحليل المخاطر في تميز الأداء المؤسسي	37-3
123	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تقييم المخاطر في تميز الأداء المؤسسي	38-3
124	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التحكم في المخاطر في تميز الأداء المؤسسي	39-3
126	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر المراقبة والمتابعة الدورية في تميز الأداء المؤسسي	40-3
128	أهم نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر إدارة المخاطر في تميز الأداء المؤسسي	41-3

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	نموذج الدراسة	7
1-2	عناصر تميز الأداء المؤسسي	56
1-3	التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة بحسب النوع (الجنس) في الوكالة المبحوثة	83
2-3	التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة بحسب العمر في الوكالة المبحوثة	84
3-3	التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة بحسب المؤهل العلمي في الوكالة المبحوثة	86
4-3	التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي في الوكالة المبحوثة	87
5-3	التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة العملية في الوكالة المبحوثة	89

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
143	الاستبانة في صورتها النهائية	1
153	قائمة المحكمين	2

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المقدمة

يعد مصطلح الخطر معروفاً منذ أن خلق الله المعمورة، وقد كان الإنسان يسعى دوماً لمواجهة المخاطر، كالتهديدات، والجوع، والمرض -على سبيل المثال لا الحصر-. فعملية إدارة المخاطر لم تكن وليدة العصر الحديث، وإنما قد كانت تمارس قبلآلاف السنين، فالإنسان دوماً يسعى إلى استخدام أحدث ما لديه من وسائل لمواجهة المخاطر المحيطة به باختلاف أنواعها.

وفي العصر الحديث، وبالأخص في ظل الصراع القائم في اليمن، وما تمر به من أزمات منذ عام 2011 وحتى اللحظة، ازدادت حدة المخاطر والتهديدات؛ مما تسبب في اعاقة العديد من الأعمال، ومن تلك الأعمال، المشروعات التنموية وأنشطة المنظمات غير الربحية. وترتب على ذلك تعليق الكثير من المشروعات، وتتعثر بعضها، وكان ذلك بسبب التهديدات الأمنية وال الحرب أو غيرها من المخاطر المختلفة.

وقد انعكست هذه المخاطر على تميز الأداء المؤسسي لتلك المنظمات سلباً، حتى وصل الأمر حد تهديد استدامتها، فمن هذه المنظمات من أغلقت أبوابها، وبعضها الآخر علق النشاط إلى أشعار آخر. إلا أن الوضع ذاته أجبر العديد من المنظمات على التعامل مع هذه المخاطر، وتقديم أداء مؤسسي مَرِنٍ متميّزٍ عبر سياسات وإجراءات واضحة لإدارة المخاطر؛ وذلك لأن الوضع الإنساني الذي يمر به الوطن يوجب صمودها للتخفيف من معاناة المواطنين أكثر من ذي قبل.

ومن هذا المنطلق، أصبح موضوع إدارة المخاطر يحظى بتركيز كبير واهتمام أوسع من ذوي الاختصاص؛ بهدف صياغة ورسم سياسات لدراسة ظاهرة تزايد المخاطر، والتحكم فيها بشكل سليم وكفاء، والخروج بأداء مؤسسي متميّز ومستدام.

مشكلة الدراسة:

منذ بدء الصراع والاحترب الدائر في اليمن، كان هناك تأثير واضح على التنمية؛ إذ تسبب الصراع في اليمن بحالات وفيات غير مباشرة بسبب آثار الحرب وصعوبة الوصول إلى الغذاء والخدمات الصحية والبنية التحتية المادية والاجتماعية. وقدرت منظمة أنقذوا الطفولة أن حوالي (85000) طفل ماتوا من الجوع منذ بداية الحرب، وارتفع معدل وفيات الأطفال دون سن الخامسة من (53) حالة وفاة لكل (1000) من المواليد الأحياء في عام 2013م إلى (56.8) في عام 2016م (تقرير الامم المتحدة: تقييم أثر الحرب على التنمية، 2019، ص 21).

وتطيب ذلك التدخل السريع والعاجل من قبل المنظمات غير الربحية والمنظمات الدولية للإسهام في التخفيف عن المواطن اليمني وتقييم الدعم المادي والمعنوي والتنموي، إلا أن الظروف غير الملائمة والمذكورة سلفاً شكلت خطورة حتى على تلك المنظمات، وأعاقت عملها.

وفي العامين 2019 و 2020 أفادت المنظمات الدولية بأنها استهلكت قدرًا هائلاً من وقتها وطاقتها تكافح للحصول على الموافقة على تقديم المساعدة في جميع أنحاء البلاد وفقاً للمبادئ الإنسانية -دون تدخل السلطات-؛ للتخفيف من حدة المخاطر. ولأسباب عديدة تمت عرقلة المساعدات والمشاريع التنموية، وانهار دعم المانحين لوكالات الإغاثة التابعة للأمم المتحدة في يونيو/حزيران 2020، ولا سيما من الكويت، قطر، السعودية، والإمارات، والولايات المتحدة، التي وجهت أكثر من نصف مساعداتها إلى جنوب اليمن (تقرير هيومان رايتس ووتش، 2020، ص 16).

لذا فعمل المنظمات وصمودها في ظل الأوضاع الهشة يحتاج إلى إدارة جيدة لكافة المخاطر المتوقعة وغير المتوقعة، من خلال توفير مهارات عالية في إدارة المخاطر وكذلك تطبيق معايير عالية لتميز الأداء المؤسسي؛ لكون المنظمات غير الربحية العاملة في اليمن ومنها وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر تواجه العديد من المخاطر أثناء عملها في ظل أوضاع الصراع والأوبئة.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى تطبيق إدارة المخاطر في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر؟
2. ما مستوى تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر؟
3. ما أثر إدارة المخاطر في اتميز لأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر؟

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة إلى الدور الفاعل الذي من المفترض أن تقوم به المنظمات غير الربحية في بلادنا، وبالأخص في ظل الصراع القائم، وكذلك إلى أهمية استمرارها في ظل كل تلك المخاطر المحيطة. ويمكن توضيح أهمية الدراسة في الآتي:

أ. الأهمية العلمية:

- 1- تقديم إضافة علمية جديدة في هذا المجال في اليمن؛ وذلك بسبب توجه الأنظار مؤخرًا إلى مجال إدارة المخاطر وتميز الأداء المؤسسي، كأهم عوامل استدامة المنظمات غير الربحية.
- 2- تُعد هذه الدراسة - حسب علم الباحث - بمنزلة الدراسة الأولى التي تتطرق إلى دراسة إدارة المخاطر وأثرها في تميز الأداء المؤسسي للمنظمات التنموية في اليمن على وجه التحديد، ومن ثم ستكون الأساس الذي سيبين عليه الدارسون والمهتمون بمجال المشروعات التنموية دراساتهم في هذا المجال.

ب. الأهمية العملية

- 1- تحاول الدراسة استكشاف أنواع المخاطر التي تقف في وجه المنظمات غير الربحية في اليمن، والتعرف أيضا إلى سبل تحديد هذه المخاطر وتصنيفها، وصولا إلى إدارة هذه المخاطر والتصرف المناسب تجاه المشكلات التي تتعرض لها المشروعات التنموية، كما أن للمشروعات التنموية دورا مهما في توفير فرص العمل للمواطنين، المباشرة وغير المباشرة، ستسهم في استعادة سبل العيش، والتخفيف من نسب البطالة والفقر بين صفوف المواطنين جراء استمرار الصراع في اليمن، ومن ثم فإن مهارة إدارة المخاطر لهذه المشروعات تعزز من نجاح هذه المشروعات واستمرار دورات العجلة التنموية.

2- تقوم بدراسة إدارة المخاطر في المنظمات التنموية كداعم قوي للأداء المؤسسي من خلال النتائج التي تتوصل إليها الدراسة التي ستوجه المنظمات التنموية نحو امتلاك مهارة إدارة المخاطر بشكل يدعم استمرار مشاريعهم وإنجاحها، ومن ثمًّ يعود بالنفع العام على المجتمع اليمني بحل العديد من الإشكاليات التي تعمل المنظمات التنموية على حلها، وأهمها البطالة، وإعادة سبل العيش، والأمن الغذائي.

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف إلى مستوى إدارة المخاطر لدى وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر.
- 2- التعرف إلى مستوى تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر.
- 3- بيان أثر إدارة المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر.
- 4- تقديم جملة من التوصيات المقترحة بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة؛ بهدف خدمة وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر وكذلك الباحثين في مجال المنظمات غير الربحية في اليمن لخدمة المجتمع.

فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة فرضيات الدراسة في الفرضية الرئيسية الآتية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتعرف إلى المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر.
- ب. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر.

ج. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) لتقدير المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر.

د. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) للتحكم في المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر.

هـ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) للمراقبة والمتابعة الدورية على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بوساطة الاستبانة وتحليلها إحصائياً للإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار صحة فرضياتها.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر في اليمن بفروعها الثلاثة (حضرموت وعدن وصنعاء)، البالغ عددهم (102)، وتم اعتماد أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة حجمها (102) فرداً، وتم استرداد (86) استبانة صالحة للدراسة.

حدود الدراسة:

1- الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر، بفروعها الثلاثة في: حضرموت، عدن، وصنعاء.

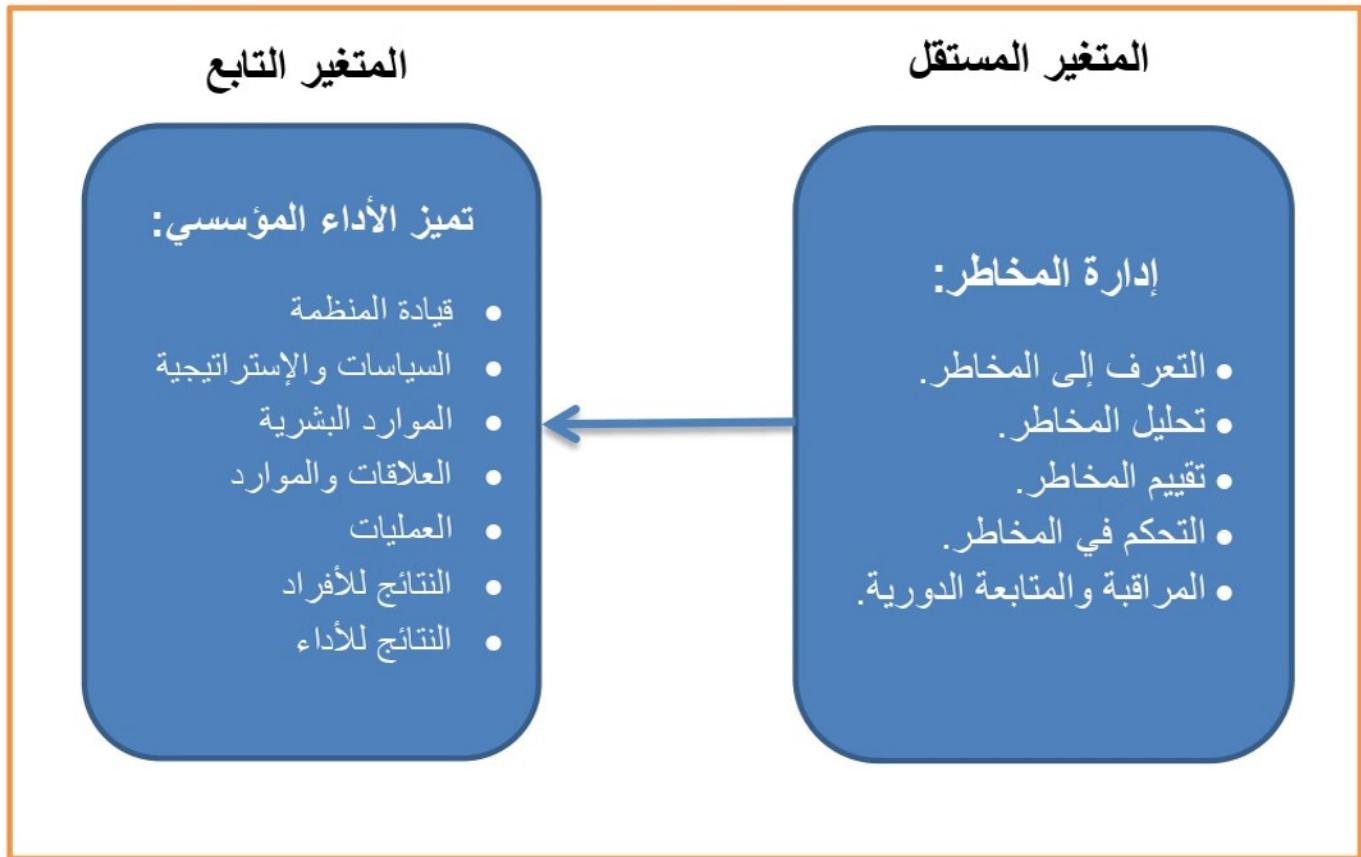
2- الحدود الزمنية: جرت هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية: يونيو 2021م - يونيو 2022م.

3- الحدود الموضوعية: يقتصر موضوع الدراسة على أثر إدارة المخاطر على تميز الأداء المؤسسي.

4- الحدود البشرية: موظفو وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر في الجمهورية اليمنية.

نموذج الدراسة:

يمكن توضيح نموذج الدراسة بمتغيراته المستقل والتابع، استناداً إلى الدراسات السابقة، والذي يمكن توضيجه كما هو في الشكل رقم (1-1):



شكل رقم (1-1) نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

تُعدُّ الدراسات السابقة الركيزة الأساسية المهمة لتحديد وصياغة المشكلة، وفي سبيل ذلك يعرض الباحث مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي، من خلال اشتراك الدراسات مع دراسة الباحث في إحدى المتغيرات المستقلة أو التابعة؛ وذلك من أجل تحديد موقع الدراسة بالنسبة لهذه الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها في الإجراءات وتصميم الأدوات، واختيار عينة الدراسة، وكذلك الاستفادة المتكاملة منها في تفسير النتائج، وسوف يتناول الباحث الدراسات العربية، ومن ثم الدراسات الأجنبية في كل محور ، وسيتم ترتيبها طبقاً للسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وبلغ عددها مجتمعة (28) دراسة. وكذلك يتناول الباحث في هذا العنوان تعقيباً على تلك الدراسات موضحاً فيه أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة والفجوة البحثية.

- 1 المحور الأول: الدراسات التي تناولت (إدارة المخاطر) وعددتها (8) دراسات.
- 2 المحور الثاني: الدراسات التي تناولت (الأداء المؤسسي) وأبعاده وعددتها (14) دراسة.
- 3 المحور الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين (إدارة المخاطر) و (الأداء المؤسسي وأبعاده) وعددتها (9) دراسات.

أولاً: استعراض الدراسات السابقة:

الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (إدارة المخاطر):

- دراسة النجار (م 2017) بعنوان: أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشروعات الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشروعاتهم، دراسة حالة: مشروعات حاضنة العمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مفهوم إدارة المخاطر ، وكذلك التعرف إلى أنواع المخاطر التي تواجه المشروعات الريادية في قطاع غزة. وتم حصرها كدراسة حالة لمشروعات حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية. ومعرفة أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لها.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة، وقد صمم الباحث استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة مستخدماً أسلوب الحصر الشامل.

بالنسبة لعينة الدراسة، فهم أصحاب المشروعات الريادية المحضنة من قبل حاضنة العمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة وعددها (46) مشروعًا.

وأوضحت الدراسة تمنع أصحاب المشروعات الريادية المحضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة بامتلاك مهارة إدارة المخاطر بشكل ملحوظ، التي أسهمت في تحقيق الميزة التنافسية لمشروعاتهم. كما أثبتت الدراسة أيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات مهارة إدارة المخاطر مجتمعة ومنفردة لدى أصحاب المشروعات الريادية على تحقيق الميزة التنافسية لمشروعاتهم، وذلك يعود لطبيعة العلاقة الوثيقة.

2- دراسة راضية (2018) بعنوان: أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية، دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة إلى أي مدى يمكن أن يؤثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية من أجل التقليل من الخسائر المحتملة؟

اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف خصائص الظاهرة وجمع المعلومات عنها وتحليلها، ثم الاعتماد على الدراسة الميدانية لإسقاط الجانب النظري على مجتمع الدراسة.

شمل مجتمع الدراسة القيادات الإدارية (العليا والوسطى) في كل من المديرية العامة ووكالات البنوك العمومية الجزائرية. وذلك باستخدام المسح الشامل لولاية الجزائر العاصمة والتي شملت حوالي (77) وكالة بنكية. وبلغ عدد الأشخاص المستبيان (289) شخصاً.

وأظهرت النتائج أن تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة تتصف بالإيجابية عموماً، في حين بقي مستوى تطبيقها متوسط وبنسبة متفاوتة. كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدارة المخاطر متوسط لدى البنوك العمومية الجزائرية موضع الدراسة.

كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية. وأوصى الباحث بالانتقال إلى التطبيق الفعلي للمبادئ السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية، كما أوصى باستحداث دائرة جديدة ضمن الهيكل التنظيمي متخصصة في إدارة المخاطر التشغيلية، وتكون تابعة مباشرة لمجلس الإدارة.

3 - دراسة كريم (2015م) بعنوان : Leveraging enterprise risk management (ERM) for boosting competitive business advantages in Bahrain
أثر إدارة المخاطر المؤسسية على تعزيز المزايا التنافسية في البحرين.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مستوى تطبيق إدارة المخاطر لدى المنشآت المقترضة في البحرين كما هدفة لمعرفة أثر إدارة المخاطر عند هذه الشركات في زيادة الميزات التنافسية. وقامت الدراسة بدراسة مدى تأثير إدارة المخاطر للمنشآت موضع الدراسة على أربعة مراحل لإدارة المخاطر، وذلك في الميزة التنافسية.

اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وقام الباحث باستخدام اداة الاستبيان ومن ثم تحليلها ببرنامج ال SPSS . وزوّدت الاستبانة على 130 مستجيبين في الشركات موضع الدراسة وهم عينة الدراسة، ممن عملوا ومارسوا مهارات إدارة المخاطر ، وتم استرداد 104 استماراة صالحة فقط.

وتوصلت الدراسة إلى ان إدارة المخاطر قدمت ميزات تنافسية للمنشآت، وذلك من خلال تقليل الكلفة، وتوفير الوقت والموارد لعمل إبداعي أكثر . كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن هناك تطبيق عالٍ بعد التعرف على المخاطر وهو ما يجعلهم مستعدين لأي مخاطر محتملة.

4- دراسة شاهين وآخرون (2011): أثر إدارة المخاطر على درجة الأمان في الجهاز المصرفي الفلسطيني.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ومناقشة أثر إدارة المخاطر على درجة الأمان في الجهاز المصرفي الفلسطيني، من خلال تحليل البيانات المالية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في مخاطر السيولة ومخاطر الائتمان ومخاطر أسعار الفائدة ومخاطر رأس المال ومخاطر العائد على الموجودات وذلك لعينة من المصارف الممثلة للمجتمع، وعددها (12) مصرفًا. واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، وتطبيق معادلة التقدير للأمان المصرفي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين درجة الأمان المصرفي من جهة وكل من المخاطر المتعلقة بدرجة السيولة وعدم كفاية رأس المال وتقلبات سعر الفائدة والعائد على الموجودات، في حين أظهرت وجود علاقة عكسية من مخاطر الائتمان المصرفي.

كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام ومتابعة سلوك تلك المتغيرات وتطبيق معادلة التقدير، بالنظر إلى دورها الفاعل في إظهار الأوضاع المالية للمصارف على درجة الأمان المصرفي، مع أهمية اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتطبيق سياسات مصرفيه ورقابية واضحة ومحددة لإجراء المخاطر وتطوير أساليب قياسها ومتابعتها تحقيقاً للأمان المصرفي.

5- دراسة حجازي وآخرون (2020) بعنوان: أثر إدارة المخاطر على ربحية البنوك الإسلامية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المخاطر على ربحية البنوك الإسلامية. ولتحقيق الأهداف استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في البنوك الإسلامية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (244) موظفاً وموظفة، وتكونت عينة الدراسة من (40) موظفاً وموظفة، حيث طبقت عليهم استبانة تكونت من (35) فقرة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية جاء مرتفعاً، حيث بلغ الوزن النسبي لإدارة المخاطر (71.92%)، كما تبين أيضاً أن مستوى ربحية البنوك الإسلامية في قطاع غزة جاء مرتفعاً (70.48%).

وأظهرت نتائج اختبار الفرضيات أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وربحية البنوك الإسلامية، كما تبين وجود علاقة بين إدارة مخاطر الائتمان وربحية البنوك الإسلامية، وعلاقة بين إدارة مخاطر السوق وربحية البنوك الإسلامية، كما ظهرت علاقة بين إدارة مخاطر التشغيل وربحية البنوك الإسلامية.

وأوصت الدراسة دراسة الظروف والأوضاع الراهنة والتنبؤ بالتحديات ومخاطر المستقبل وأخذها في الحسبان في عمليات البنك التشغيلية والتمويلية.

6- دراسة قارة (2016) بعنوان: أثر إدارة مخاطر الائتمان على جودة الأرباح في القطاع المصرفي التجاري الأردني.

هدفت الدراسة إلى تحليل ممارسات إدارة مخاطر الائتمان التي تلتزم بها البنوك التجارية في الأردن وأثرها على جودة الأرباح في القطاع المبحوث وذلك في الفترة من عام 2009 إلى عام 2017، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بمؤشرات مالية لقياس إدارة مخاطر الائتمان وأثرها على جودة الأرباح، وتم الاعتماد على استبانة تم تصميمها لغايات تحديد ذلك الأثر بصورة إحصائية، وذلك ضمن العينة المعتمدة من ثمانية بنوك تجارية أردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وقد أظهرت الدراسة أن هناك أثراً لإدارة مخاطر الائتمان على جودة الأرباح في القطاع المصرفي التجاري الأردني، حسب ما أظهرته نتائج المؤشرات المالية بالإضافة إلى نتائج إجابات العينة على الاستبانة المعتمدة.

وقد خلص الباحث إلى عدة توصيات من أهمها التأكيد على إدارة المخاطر الائتمانية وإيجاد آليات لتحويلها كفرص ائتمانية في السوق. بالإضافة إلى أهمية أن يقوم المعنيون في البنوك التجارية الأردنية بدراسات سوقية قياسية لطرح التنبؤات الاقتصادية التي مصدرها السوق وعدم الاكتفاء بالتحليل الائتماني بحد ذاته.

- 7- دراسة لطيفة (2012) بعنوان: دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية -

دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة

تهدف هذه الدراسة لتبيين دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية (على وجه الخصوص: مؤسسة الإسمنت ومشتقاته "سعيدية")، كما هدفت لتوضيح أهم المخاطر التي تواجهها مؤسسة الإسمنت ومشتقاته.

وأتبع الباحث في الدراسة المنهج التحليلي والوصفي للإحاطة بكافة جوانب موضوع الدراسة. وكذلك قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية وإعداد استبيان؛ وذلك لغرض جمع المعلومات.

واستخلص الباحث أن الشركة ليست لها ثقافة إدارة المخاطر كأسلوب عملي ومنهجي قائمة على أساس مرحلية وواضحة تستعمل في تحليلها تقنيات كمية ورياضية، هدفها ترشيد ودعم القرار أثناء المرور بمخاطر معينة، الشيء الذي يجعلها بعيدة عن الإدارة الفعالة للمخاطر.

وأوصى الباحث باتخاذ مجموعة من الإجراءات والتدابير التي من شأنها أن تمكّنها من بناء خطة فعالة للتعامل مع الأخطار المحيطة بها، مثل تغيير السلوكيات الخاطئة، وتنمية ثقافة الإحساس بالمخاطر لدى الأفراد، ومواكبة المستجدات في عالم التسيير بما فيها تسيير المخاطر.

- 8- دراسة رضوان (2012) بعنوان: أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية (دراسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى تأثير التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك التجارية بقطاع غزة وفقاً لمعايير التدقيق الدولية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبيان لغرض جمع المعلومات وقد تمت استبيانه عدد (30) من المدققين الداخليين في البنوك التجارية في قطاع غزة. واستخدم الباحث الأسلوب التحليلي بالإضافة للأسلوب الوصفي لبناء إطار الدراسة النظري.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود دلالة إيجابية بين تطبيق معايير السمات والمتمثلة في (الاستقلالية والموضوعية والكفاءة المهنية...) من قبل أجهزة التدقيق الداخلي في المصارف التجارية الفلسطينية وبين إدارة المخاطر المصرفية. أيضاً وجود دلالة إيجابية بين تطبيق معايير الأداء وبين إدارة المخاطر.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجهات الإدارية في المصارف بنشاط التدقيق الداخلي؛ مما يساعد على تطوير هذه الوظيفة وتوفير الإمكانيات الازمة لتدعم مكانتها داخل المصرف، وكذلك ضرورة تنظيم المصارف دورات تدريبية للمدققين الداخليين في أساليب إدارة المخاطر المصرفية وكيفية مواجهتها وتقيمها.

الدراسات التي تناولت المتغير التابع (الأداء المؤسسي):

9- دراسة الرفاعي (2021) بعنوان: تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات.

هدفت الدراسة إلى معرفة التحديات الإدارية والتكنولوجية في تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات، وكذلك أهم الإستراتيجيات والطرق للتغلب على التحديات الإدارية والتكنولوجية في تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وانقسمت الاستبانة إلى قسمين، جزء تناول البيانات الديمografية، بينما احتوى الجزء الثاني على ثلاثة محاور وهم: التحديات الإدارية في تحقيق التميز، والتحديات التقنية، وأخيراً أهم السبل للتغلب على التحديات الإدارية والتكنولوجية. وتكونت العينة من (73) مشرفة تربوية من إدارة تعليم محافظة ينبع. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن المتوسط العام على فقرات المحور الأول والثاني قد بلغ 3.51، 3.64 درجة من 5 على الترتيب)، والتي تشير إلى خيار (موافق) على أداة البحث. وأن المتوسط العام على فقرات المحور الثالث قد بلغ (4.24 درجة من 5)، والتي تشير إلى خيار (موافق بشدة) على أداة البحث.

وأوصت الدراسة بتفعيل نظام التقييم الذاتي في إدارة التعليم. وتوفير هيكل تنظيمية تتناسب مع متطلبات الأداء، والعمل على توفير نظام متتطور لضمان الجودة في إدارة التعليم. بالإضافة لزيادة الاهتمام بمبدأ الشفافية والمحاسبية في النظام التعليمي والعمل على توفير كواذر أمن المعلومات المدربين والمؤهلين تأهيلًا جيداً.

10- دراسة سليم (2020) بعنوان: ممارسات الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية.

تهدف الدراسة الكشف عن مستوى العلاقة المتمثلة بين الممارسات الحديثة (الاستشارية، والتخصصية، والإدارية) لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة ٦ أكتوبر، وذلك للتعرف على طبيعة العلاقة بينهما.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج ملائم لها حيث تم وصف ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي لجامعة ٦ أكتوبر، وتم استخدام المنهج التحليلي لتحليل بيانات الدراسة، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات لدراسة طبيعة العلاقة بين الممارسات الحديثة وتحقيق التميز. وقد إقتصرت عينة الدراسة على العاملين في إدارة الموارد البشرية ومديريهم ومديري الإدارات المختلفة وقيادات المؤسسة ومديريها ومن ينوب عنهم في جامعة ٦ أكتوبر بمحافظة الجيزة - مصر.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى متغير التخطيط كان متوسط مما يعني ضرورة الاهتمام بهذا العامل لما له من تأثير على التميز المؤسسي، كما أثبتت الدراسة إلى وجود علاقات تأثيرية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة ومستوى التميز المؤسسي.

وأوصت الدراسة بمراجعة الخطط والبرامج التدريبية التي تم تطبيقها للتأكد من فاعليتها ومدى توافقها مع احتياجات ومتطلبات العمل، والاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي للعاملين وخاصة في ظل الوضع الراهن والظروف الاقتصادية الصعبة بمصر. وقد أكدت الدراسة على ضرورة نشر ثقافة التميز المؤسسي وقد ندوات ودورات حول أهمية التميز المؤسسي.

11- دراسة خضير (2019) بعنوان: أثر الالتزام بمعايير الحوكمة على الأداء المؤسسي للشركات العائلية.

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر الالتزام بمعايير الحوكمة على الأداء المؤسسي للشركات العائلية في محافظة غزة.

وقد اعتمد الباحث لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أسلوب العينة العنقودية العشوائية لجمع البيانات من أصحاب الجهات الإشرافية العليا في الشركات العائلية في محافظة غزة والبالغ عددهم (523) شركة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود موافقة بدرجة (كبيرة) من قبل أفراد عينة الدراسة على معايير الحوكمة بأبعادها الخمس لدى أصحاب الجهات العليا في الشركات العائلية بمحافظة غزة.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود موافقة بدرجة (كبيرة جداً) من قبل عينة الدراسة على الأداء المؤسسي للشركات العائلية في محافظة غزة. ومما أظهرته هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد الالتزام بمعايير الحوكمة على الأداء المؤسسي في الشركات العائلية بمحافظة غزة. وكذلك عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد (الموارد البشرية وتقييم الموظفين، الإفصاح والشفافية، حقوق أصحاب المصالح).

وأوصى الباحث يوصي الباحث الشركات العائلية في فلسطين عامة وقطاع غزة خاصة الالتزام بقواعد الحوكمة الواردة في التشريعات والأنظمة والتعليمات ولللوائح المعمول بها والعمل على توفير المناخ المناسب والظروف الداخلي الضروري لوضع هذه القواعد موضع التطبيق الفعلي مع ضرورة تحديث هذه القوانين والأنظمة بما يتتطور مع التطورات الحاصلة.

12- دراسة علي (2018م) بعنوان: أثر الإدارة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي في قطاع صناعة الأسمنت.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى أهمية الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال وأثرها في الأداء المؤسسي، والتعرف إلى مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع صناعة الأسمنت، وكذلك التعرف إلى أداء شركات الأسمنت العاملة في ولاية نهر النيل والمساهمة في تطوير قطاع صناعة الأسمنت من خلال نتائج هذا البحث.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي. وتمثل مجتمع الدراسة في الإدارات العليا والوسيلة بمصانع الأسمنت العاملة في ولاية نهر النيل والبالغ عددهم (135). وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وقد اشتملت الاستبانة على 31 سؤالاً مغلفاً يتعلّق بموضوع الدراسة عن الإدارة الإستراتيجية وأثرها في أداء منظمات الأعمال بالتطبيق على شركات الأسمنت العاملة بولاية نهر النيل.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تبيّن من خلال الدراسة أن صياغة الإستراتيجية تؤثّر في الأداء المؤسسي في شركات الأسمنت، كما يؤثّر أيضاً وضع الإستراتيجية في الأداء المؤسسي.

وأوصى الباحث شركات الأسمنت بزيادة الاهتمام بالتحليل البيئي بصورة علمية في كل الحالات.

13- دراسة إبراهيم (2020م) بعنوان: أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي.

تناولت الدراسة إدارة الوقت والأداء المؤسسي، حيث تمثلت المشكلة في عدد من التساؤلات منها ما هو مستوى إدارة الوقت والأداء وما هو مستوى إدارة الوقت والأداء المؤسسي؟ وهل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء المؤسسي؟ وهل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء المؤسسي والمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)؟ وهدفت الدراسة إلى التعرّف إلى أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي. ومعرفة الاختلاف في مستوى الأداء المؤسسي وواقع إدارة الوقت في المؤسسة والتعرّف إلى مدى العلاقة الإيجابية بين الوقت والأداء المؤسسي.

توصّلت الدراسة إلى أن مستوى أداء الموظفين يتأثّر بشكل مباشر بإدارة الوقت الناجحة. وأوصى الباحث بإقناع الموظفين بأهمية إدارة الوقت والتخلص من الحجج الوهمية التي تؤدي إلى إضاعة الوقت دون فائدة.

14- دراسة الوهبي وآخرون (2020) بعنوان: أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان

هدفت الدراسة إلى اختبار الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان.

واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي لبناء الإطار النظري للبحث والإسلوب التحليلي لتحليل البيانات الإحصائية، واعتمدت الدراسة على المصادر الأولية وهي البيانات المجمعة عبر أداة جمع البيانات (الاستبانة)، حيث تم توزيع الاستبانة على 150 موظفًا كعينة عشوائية من أصل 250 موظفًا وهم إجمالي موظفي وزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان وتم استرداد (126) استبانة، أي ما نسبته (82.7%). كما اعتمدت أيضًا على الكتب والبحوث العلمية والرسائل الجامعية كمصادر ثانوية.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء.

وأوصت الدراسة بوضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدلة تامة بين العاملين بحيث يتم مكافأة الموظفين أصحاب الأداء الفعال، وكذلك العمل على تطوير مهارات الأداء ومواكبة التطور وزيادة فعالية الاتصال بطرق وأساليب متنوعة تساهم في تحسين مستوى أداء العاملين.

15- دراسة أحمد (2015) بعنوان: تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (النموذج الأوروبي لإدارة التميز)

هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، من خلال التعرف على واقع الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز ، والمعوقات التي تواجه إمكانية تطبيق الجامعة للنموذج، بالإضافة لوضع تصور مقترن لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي.

و واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف مشكلة البحث وتحليل البيانات، كما استخدمت الاستبانة كأدلة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (396) فرداً منهم (123) من

الوظائف الإشرافية الأكاديمية و (273) من الوظائف الإشرافية الإدارية للعام الدراسي 2013م.

وقد أظهرت الدراسة توافر جميع المحاور التي ترصد واقع الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي ضوء معايير النموذج الأوروبي بدرجة متوسطة. وكانت أبرز المعوقات التي تواجه الجامعة لتطبيق النموذج، كثرة الأعباء الملقة على أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية، وغياب الدعم المالي اللازم لتطبيق إدارة التميز.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات العليا لإدارة التميز كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي بالتعليم الجامعي والعمل على إيجاد ثقافة مشجعة وداعمة للتميز، وتوفير الإمكانيات البشرية والمادية لتطبيق معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز.

16- دراسة نصیرات وآخرون (2005) بعنوان: التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية المساهمة العامة، من حيث درجة وضوح المفهوم ودرجة الممارسة ومصادر المعلومات والأطراف المشاركة في عملية التخطيط الإستراتيجي، والعوامل البيئية التي تؤخذ في الحسبان عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي، كما تناولت تحليل العلاقة بين واقع التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي في شركات صناعة الأدوية الأردنية مقاساً بالعائد على الأصول وبالقيمة السوقية المضافة.

واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي والتحليل واعتمدت الاستبيان كأسلوب جمع البيانات. وأظهرت نتائج تحليل البيانات لخمسين مديرًا يشكلون مجتمع الدراسة، أن 52% من مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية لا يدركون المفهوم الصحيح للتخطيط الإستراتيجي، وأن 56% منهم يرون أن عملية التخطيط الإستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا فقط.

ولم يتم اثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي، درجة وضوح المفهوم، عناصر التخطيط الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي

للبيئة الداخلية والخارجية) وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة المضافة.

وخلصت الدراسة إلى تقديم توصيات تهدف إلى زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الإستراتيجي.

17- دراسة حاتمة وآخرون (2019) بعنوان: الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى مستوى الأداء المؤسسي في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (85) قائداً أكاديمياً، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن درجة فاعلية الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين جاءت بتقييم (كبيرة)، فيما لم تظهر الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغيرات: (الجنس، والجامعة، والرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، باستثناء متغير الكلية)، وجاءت لصالح الكليات الإنسانية وأوصى الباحثون بضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين تسهم في تنمية الإبداء الأدائي لديهم وتعزز من مهاراتهم وكفاءتهم الذاتية من أجل الحصول على جودة متميزة في الأداء المؤسسي الجامعي، بعيداً عن التعقيد والرتابة في التعامل.

18- دراسة عبد السلام وآخرون (2019) بعنوان: أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر

هدف الدراسة إلى التعرف إلى أثر التطور التنظيمي (الأهداف والإستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، تنمية المورد البشري) في فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية، والتعرف إلى أكثر الأبعاد تأثيراً في فاعلية الأداء المؤسسي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليل، وتكون مجتمع البحث من 1731 مفردة وهم من رؤساء الأقسام، والإداريون، وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعة العمالية.

وقد أظهرت نتائج البحث وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية، كما أظهرت الدراسة أن أكثر الأبعاد تأثيراً في فاعلية الأداء المؤسسي (تميم المورد البشري - الأهداف والإستراتيجيات - الهيكل التنظيمي).

وأوصى الباحثون بوضع آليات محددة ومنهجية تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي في وضع الأهداف، وترتيب الأهداف بحسب الأولوية التي يكون باستطاعة الجامعة تحقيقها. وكذلك السماح للمرؤسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.

19- دراسة الدجني (2011) بعنوان: دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي. وقد سعت الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيس وهو ما أثر التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية.

وقد استخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وتتألف مجتمع الدراسة من العمداء والمديرين ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم (130) عضواً.

وتوصل الباحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الإستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور (75.97%).

وخلصت توصيات الباحث إلى وضع آليات محددة ومنهجية تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة، وعند تحديتها. وترتيب الأهداف بحسب الأولوية التي باستطاعة الجامعة تحقيقها وتوفير الموارد المالية اللازمة لها.

20- دراسة منير (2020) بعنوان: أثر تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية - دراسة حالة جامعة غرداية

تناولت هذه الدراسة أثر إدارة المعرفة على تطور الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، من خلال التعريف بإدارة المعرفة وعملياتها ومتطلباتها، وتقديم الإطار النظري للأداء المؤسسي، وإبراز مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الأداء المؤسسي في جامعة غرداية.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة لمعالجة موضوع البحث. وقد استخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وتم توزيعه على عينة من موظفي جامعة غرداية التي بلغ عددها 200 موظف.

توصلت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي تستطيع أن توظف إدارة المعرفة وتسثمرها في تحسين أدائها، وزيادة قدرتها على التكيف مع متطلبات واحتياجات البيئة المحيطة بها. وأوصى الباحث بضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي في جامعة غرداية. وكذلك العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها، بالإضافة لتدريب العاملين في المؤسسة باستمرار وتطوير معارفهم وقدراتهم وتقديم المكافآت للموظفين الذين يقدمون أفكار إبداعية لتحسين الأداء المؤسسي. كما أكد على أهمية المحافظة على الأفراد المبدعين بشتى الطرق من خلال تقديم الامتيازات والتحفيزات.

21- دراسة الشوبيري (2019) بعنوان: تقييم ممارسات التميُّز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية باستخدام النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

سلطت هذه الدراسة الضوء حول إمكانية تطبيق نموذج التميُّز الأوروبي EFQM في تقييم ممارسات التميُّز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية (حالة المؤسسات الاجتماعية للمحرومين من الرعاية الأسرية). وقد تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات وكذلك المقابلات الشخصية. وقد تم تطبيق النموذج الأوروبي في هذه الدراسة.

وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل للمؤسسات الاجتماعية والبالغ عددها 6 مؤسسات. وبلغ عدد المستجيبين في تلك المؤسسات 44 فرداً كعينة المستهدفة.

توصلت الدراسة إلى الاستنتاج الرئيس الذي مفاده أن النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) كان قابلاً للتطبيق على المنظمات غير الحكومية أو المنظمات غير الربحية. ولم تشر النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً نحو معايير إدارة التميزي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة). في حين وجدت فروق ذات دالة إحصائية بين متغيرات معايير التميز المؤسسي (الممكناً) تعزى لمتغير الحصول على دورات تدريبية، بينما لم تظهر فروق بين النتائج للتميز.

وأوصت الباحثة بإيلاء إدارة التمييز الاهتمام الكافي من قبل المنظمات غير الربحية. وممارسة التقييم الذاتي لمستوى التمييز للمنظمات غير الربحية بشكل دوري. بالإضافة لضرورة العمل على إنشاء نموذج للجودة والتميز في قطاع المجتمع المدني، خاصة المنظمات غير الحكومية (غير الهدافة للربح).

22- دراسة يعقوب (2020) بعنوان: العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي (الدور المعدل للبيئة التنظيمية) - دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر البيئة التنظيمية في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي في جامعة إفريقيا العالمية.

وقد تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وذلك من خلال بناء نموذج فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة ولتحقيق هذا الهدف تم التوصل من خلال الجانب النظري الخاص بموضوع الدراسة إلى تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات تضمنت (55) فقرة لمتغيرات الدراسة موزعة على ثلاثة أبعاد (الاتجاه الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي البيئي، صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية). وزوّدت الاستبانة على عدد (142) مستجيبين، تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من الإدارة الوسطى (عمداء الكليات، رؤساء الأقسام، مدراء الإدارات والوحدات الإدارية).

وأبرزت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دالة إحصائية بين متغيرات الدراسة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة، وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك مستوى معقول من التخطيط الإستراتيجي وتحسين الأداء في جامعة إفريقيا العالمية.

كما أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات العاملة في مجال التعليم بأهمية تطبيق التخطيط الإستراتيجي من أجل تحسين الأداء المؤسسي، والقيام بتدريب القائمين على إعداد الخطط الإستراتيجية في كل الإدارات بالجامعة. بالإضافة لمنح بعض الصلاحيات للمرؤوسين من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والأخذ بمقترناتهم.

الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة مجتمعين:

23- دراسة حفصة (2015) بعنوان: أثر إدارة المخاطر الائتمانية على تحسين أداء البنك التجاري - دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي - وكالة أم البوادي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المخاطر الائتمانية على تحسين أداء بنك الجزائر الخارجي بأم البوادي باعتباره كنموذج بالنسبة للبنوك التجارية الجزائرية، حيث تطرقت لمختلف أنواع المخاطر الائتمانية وكيفية إدارتها بما يعلم على تحسين أداء البنك، وكذلك هدفت إلى طرق تقدير المخاطر الائتمانية ومؤشرات قياس المخاطر الائتمانية.

ولبناء الإطار النظري، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال التطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة. وفيما يختص بالجانب الميداني فقد اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي، من خلال تحليل وتفسير نتائج دراسة الحالة والذي اعتمد على الاستبانة. وقد شملت عينة الدراسة 30 موظفا في البنك محل الدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر موجب ما بين إدارة المخاطر الائتمانية وتحسين أداء بنك الجزائر الخارجي. كما أظهرت الدراسة أن إدارة المخاطر أداة فعالة في تحقيق الاستقرار والسلامة في النظام المصرفي والمالي ككل، حيث أن لها دوراً مهماً في تحسين أداء البنك وضبطه على النحو الذي يضمن سلامة مركزها المالي.

كما خرجت بتوصيات أهمها ضرورة استخدام تقنيات تخفيف مخاطر الائتمان من قبل البنوك الجزائرية للحد من المخاطر والتعرّفات الائتمانية، وذلك لضمان أداء أحسن للبنك. بالإضافة لضرورة عقد دورات تدريبية منتظمة بهدف تعريف المحاسبين بطرق قياس المخاطر التي وردت باتفاقية بازل الثانية، وكيفية استخدامها لتقدير الخسائر المتوقعة لمخاطر الائتمان. وكذلك إنشاء

جهاز إدارة متخصص في متابعة المشاريع الممولة من البنك، حيث يتدخل البنك بمجرد حدوث احتمالات التعثر.

24- دراسة سعيدة (2017) بعنوان: دور إدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة إيباش للأشغال العامة).

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية ودور إدارة المخاطر المالية للتحوط والتقليل للمخاطر وإبراز فعالية وكفاءة إدارة المخاطر المالية في اعتمادها داخل المؤسسة الاقتصادية. تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي الذي يهتم بوصف وتحليل الظاهرة المدروسة. وقد تم تحديد الدراسة كدراسة حالة بمؤسسة إيباش للأشغال العامة.

توصلت الدراسة إلى أن فعالية إدارة المخاطر المالية في مؤسسة إيباش فعالة نسبياً، ويجب مراعاتها عند اختيار المشاريع، وبحسب نتائج الدراسة، يجب الاعتماد أكثر على إدارة المخاطر المالية في تجسيد الوضعية المالية للمؤسسة. كما أثبتت الدراسة أن الاستعمال الجيد لإدارة المخاطر المالية في تجسيد الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية يحقق عوائد جيدة تساهُم في الدخل القومي وبالتالي تحسن المستوى المعيشي للأفراد في المجتمع.

وأوصى الباحث بتعزيز مقومات إدارة المخاطر المالية وتحسين الأداء المالي في المؤسسة. والعمل على نقل الخبرات لمواجهة المخاطر بين العمال وذلك لمصلحة المؤسسة. بالإضافة لتشجيع عمليات التعاون والتكامل بين كل عمال الهيكل التنظيمي لمواجهة المنافسين وضمان الاستمرار.

25- دراسة غصي (2019) بعنوان: أثر التسيير الإستراتيجي للمخاطر على أداء شركات التأمين - دراسة حالة عينة من شركات التأمين بولاية المسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التسيير الإستراتيجي لمخاطر التأمين بالتطبيق على شركات التأمين، وأثره على الأداء. كما تهدف للتعرِيف بأداء ووظائف شركات التأمين، وكذلك إلى القيام بدراسة حالة على عينة من وكالات شركات التأمين بولاية المسيلة.

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الحالة، كما تم استخدام الاستبيان، الملاحظة، والمقابلة الشخصية، بالإضافة إلى الوثائق الداخلية الخاصة بشركات التأمين كوسائل لجمع

المعلومات. بلغ عدد شركات التأمين عينة الدراسة (10) شركات، مقسمة إلى شركات عامة وخاصة، تم توزيع فيها 65 استماراة أسئلة.

أثبتت هذه الدراسة أن التيسير الإستراتيجي لمخاطر التأمين يحسن أداء شركات التأمين. وأن التأمين يعتبر أداة فعالة في تقليل آثار الأضرار التي تصيب الفرد حيث ينفل عبئ الخطر على عاتق شركات التأمين. وتوصلت الدراسة إلى أن التيسير الإستراتيجي يعتبر الطريقة الأمثل في تحسين أداء شركات التأمين، وضمان استمراريتها، وأن الإشراف والرقابة على النشاط التأميني لشركات التأمين يعتبران من الأمور الواجبة والضرورية، لأنه يحقق للدولة حماية لاقتصادها الوطني وحماية لمصالحة المتعاقدين مع شركات التأمين.

وأوصى الباحث بالعمل على خلق ثقافة تنظيمية والتي يكون هدفها تعزيز ثقافة الجودة بين الموظفين داخل الشركة. وعقد ندوات وملتقيات حول أهمية التيسير الإستراتيجي.

26- دراسة إبراهيم وآخرون (2017م) بعنوان: أثر إدارة المخاطر على الأداء.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أهمية وجود قسم خاص بإدارة المخاطر في شركة سكر النيل الأبيض، ودوره لتحسين جودة الأداء، وكذلك التعرف إلى أهمية تطوير قسم إدارة المخاطر مع تطور المهددات التي قد تواجه المؤسسات.

واعتمد الدراسة على المنهج التاريخي لوصف الدراسات السابقة المتصلة بموضوع البحث والمنهج الوصفي لتوصيف الظواهر المرتبطة بالدراسة والمنهج التحليلي للوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات. واستخدمت البيانات الثانوية المتاحة في بناء الإطار النظري، بالإضافة إلى الاستبانة والمقابلات كأدوات لجمع البيانات الأولية المتعلقة بالدراسة. وقد بلغت عينة البحث من (40) مفردة. من مختلف التخصصات.

توصل الدراسة إلى أنه توجد بالشركة ميزانية مخصصة لإدارة المخاطر وهيكل تنظيمي ينظم العمل بالإدارة مما يجعل الإدارة تقوم بعمل فاعل في الشركة، كما وجد الباحثون أيضاً أن لإدارة المخاطر دور هام في تأمين وتحسين أداء الشركة بشكل فعال.

وأوصت الدراسة بتفعيل عمل القسم المختص بإدارة المخاطر، وتحصيص ميزانية منفصلة لقسم إدارة المخاطر لزيادة الفعالية، وكذلك عمل دورات تدريبية تأهيلية للموظفين على إدارة المخاطر والتعامل معها، بالإضافة لوضع خطط إستراتيجية لإدارة المخاطر.

EFFECTS OF SUPPLY CHAIN RISK (2017) دراسة NGII بعنوان: MANAGEMENT ON ORGANIZATION PERFORMANCE: CASE OF ACCELAR GLOBAL LOGISTICS

أثر إدارة مخاطر سلاسل الإمداد على أداء المنظمة: دراسة حالة شركة أكسيلر قلوبال لوجستكس هدفت هذه الدراسة لتقييم أثر أبعاد إدارة المخاطر والمطبقة في سلاسل الإمداد على الأداء المؤسسي. كما هدفت إلى تقييم أثر عملية التعرف على المخاطر في شركة أكسيلر قلوبال لوجستكس. بالإضافة لمعرفة استراتيجيات التخفيف المعتمل بها لاحتواء مخاطر سلسلة الإمداد. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية لجمع البيانات بالإضافة إلى المقابلات الشخصية والاستبيانات كأدوات رئيسة. مجتمع البحث للدراسة هو كادر شركة أكسيلر قلوبال لوجستكس والمكون من 50 موظف. نظراً لصغر مجتمع البحث، اعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل.

كما أثبتت الدراسة وجود علاقة بين إدارة مخاطر سلاسل القيم والأداء المؤسسي. وأثبتت أيضاً أن عملية التعرف على المخاطر هي العملية الأكثر حساسية والأهم في عمليات إدارة المخاطر، وأكدت الدراسة أن المخاطر التي لا يتم التعرف عليها في المراحل المبكرة، لا تكون مرئية ولا تتم إدارتها.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة إدارة مخاطر فاعلة لسلاسل الإمداد، لضمان وضع خطط فاعلة لإدارة المخاطر.

The Effects of Enterprise Risk Management on Firm Performance

أثر إدارة المخاطر على أداء المنظمات

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تبني مبادئ إدارة مخاطر المنشآت على الأداء طويلاً الأمد للشركات. ومعرفة ما إذا كان هنالك أثر ملحوظ لإدارة المخاطر على الأداء المالي للمنظمة، بالأخص تقلبات الأرباح للمنظمات، بالإضافة لبحث مدى تأثير الخصائص المالية مثل الرافعة المالية، النمو، والأصول، بعد تطبيق خطوات إدارة المخاطر.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة المصادر الثانوية وكذلك أسلوب تحليل السجلات المالية، كأدوات لجمع البيانات. وتم اختيار 106 شركة كعينة للدراسة ممن قاموا بتوظيف ضابط إدارة مخاطر. وكانت لديهم سجلات لخمس سنوات الماضية.

ولم تثبت هذه الدراسة علاقة بين إدارة مخاطر المنشآت والأداء في الشركات موضوع الدراسة. ولا يعني ذلك عدم وجود منافع لتطبيق أساليب إدارة مخاطر المنشآت. كما قد يعني ذلك أن إدارة المخاطر تحتاج إلى وقت أطول للتطبيق لكي تحدث تغير ملحوظ. وأخيراً قد تعني نتائج الدراسة عدم وجود أثر لتطبيق إدارة المخاطر على الأداء المالي للمنظمات وذلك من وجهة نظر العينة المستينة.

The impact of credit risk management on financial performance of commercial banks in Nepal

أثر إدارة مخاطر الائتمان على الأداء المالي للبنوك التجارية في النيبال

حاولت هذه الدراسة استكشاف أثر إدارة مخاطر الائتمان على الأداء المالي للبنوك التجارية في النيبال.

واعتمدت الدراسة على التقارير المالية لعدد 31 بنك خلال الفترة 2001-2011. حيث تمت مقارنة نسب الربحية، ومعدل التخلف عن السداد، ونسبة كفاية رأس المال، وكلفة الاقتراض. وتم تحليل هذه البيانات إحصائياً.

واثبتت الدراسة أن كل تلك الأبعاد لإدارة المخاطر لها أثر واضح على الأداء المالي. وأن إدارة المخاطر تعتبر عنصر تبؤ للنهوض بالأداء، وأن نجاح أداء المنظمة يعتمد بشكل كبير على إدارة المخاطر.

كما أوصت الدراسة البنوك لتصميم إستراتيجيات لتقليل تعرض البنوك التجارية لمخاطر الائتمان وكذلك لتحسين الربحية. وأوصت أيضًا بالتركيز أكثر على إدارة المخاطر خاصة بعد ثبوت الأثر على الأداء.

30- دراسة KALITI (2015) بعنوان: THE EFFECT OF RISK MANAGEMENT PRACTICES ON PERFORMANCE OF FIRMS IN THE HOTEL INDUSTRY IN NAIROBI COUNTY, KENYA

أثر ممارسات إدارة المخاطر على الأداء للمنشآت الصحية في نيروبي، كينيا

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء في المنشآت السياحية في كينيا. كما هدفت أيضاً إلى تقييم ممارسات إدارة المخاطر في المنشآت موضوع البحث.

استخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، والاستمرارات كأداة رئيسة لجمع المعلومات.

وبلغت عينة الدراسة (110) منشأة عاملة في القطاع السياحي. (37) من هذه المنشأة كانت من الفنادق والمطاعم، بينما كانت (73) منشأة من شركات ومكاتب السياحة.

وخلصت الدراسة لوجود أثر لإدارة المخاطر على الأداء المالي للمنشآت موضوع الدراسة.

ووجدت الدراسة أن تقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، والإبداع والجودة كان لهما أثر إيجابي على الأداء المالي للمنشآت السياحية في كينيا.

وأوصت الدراسة لتطبيق ممارسات أكثر صرامة لإدارة المخاطر، وذلك بعد أن ثبت تأثيرها الكبير في الأداء المالي للمنشآت موضوع الدراسة. كما أوصت الدراسة بالتركيز أكثر على تحسين وسائل تقييم البيئة الداخلية والعمل أكثر على التحكم بها، لما لذلك من أثر كبير على الأداء المالي.

31- دراسة الأعرج (2014) بعنوان: أثر تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والرقابة على الأداء المالي والتشغيلي - دراسة حالة على بنك لبنان والمهجر في الأردن.

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر نظام التقييم الذاتي للمخاطر والرقابة في الأداء المالي والتشغيلي، وقد خصها بدراسة حالة على بنك لبنان والمهجر في الأردن. وقد تمأخذ ما يقارب 50% من فروع بنك لبنان والمهجر التي يزيد عمرها عن خمسة سنوات كعينة لدراسة وتم إجراء مقابلات مع مدیرین تلك الفروع ذوي الخبرة والمعرفة في القطاع المصرفي، وتمأخذ عينة أخرى من دوائر البنك الرئيسة في الإدارة العامة وكانت هذه العينة قصدية (عمدية) مخطط لها.

بالإضافة إلى مقابلات الشخصية، فقد استخدم الباحث أيضًا أسلوب تحليل الوثائق.

وقد توصل الباحث إلى وجود تأثير لتطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية في الأداء المالي وكذلك الأداء التشغيلي في بنك لبنان والمهجر.

وأوصى الباحث البنوك المحلية والعالمية بتطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية في مؤسساتها؛ لما يحققه ذلك النظام من فوائد كثيرة تعود بالنفع الكبير لصالح تلك البنوك وتجنبها الكثير من الخسائر التي قد تنتج عند عدم تطبيق ذلك النظام.

ثانيًا: التعقيب على الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة من ركائز البحث العلمي التي توجه الباحث إلى طريقة البحث ومنهجية العمل والاستناد إلى ما توصلت إليه تلك الدراسات لتحقيق التكامل والبناء على الجهد، والاستفادة من النتائج والأدوات. ومن خلال ما تم جمعه والاطلاع عليه من تلك الدراسات السابقة، ولتحقيق أكبر قدر من الاستفادة، فقد قسم الباحث تعقيبه على الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور، ثم تم تلخيص جوانب الإفاده من الدراسات السابقة المذكورة سلفاً على النحو الآتي:

التعقيب على الدراسات السابقة الخاصة بمحور إدارة المخاطر:

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة نستخلص الآتي:

- أ. اهتمت معظم الدراسات السابقة بإبراز المفهوم العلمي لإدارة المخاطر وأنواع المخاطر وخطوات إدارة المخاطر، مثل دراسة النجار (2017) التي درست أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشروعات الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشروعاتهم، ودراسة كريم (2015) التي درست الاستعانة بإدارة المخاطر للمنشآت المقترضة في البحرين ودورها في زيادة الميزة التنافسية.
- ب. اختصت العديد من الدراسات بإدارة المخاطر في القطاع المصرفي، مثل: دراسة شاهين وآخرون (2011) ودراسة رضوان (2012) ودراسة قارة (2016).
- ج. وتوصلت دراسة راضية (2018) التي بينت أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية، حيث تأكّد للباحث عدم صحة الفرضية بوجود تأثير معنوي لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية.

التعقيب على الدراسات السابقة الخاصة بمحور الأداء المؤسسي:

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة نستخلص الآتي:

- أ. بحثت بعض الدراسات الأداء المؤسسي للمؤسسات التعليمية والجامعات مثل دراسة يعقوب (2020) المعروفة بـ"العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي"، كما أن بعض الدراسات تناولت الأداء المؤسسي للشركات مثل دراسة خضير (2019) تحت عنوان "أثر الالتزام بمعايير الحوكمة على الأداء المؤسسي للشركات العائلية"، ولم تقدّم أي من الدراسات الأداء المؤسسي للمنظمات غير الربحية سوى دراسة الشوبيري (2019).

- ب. استخدمت بعض الدراسات النموذج الأوروبي لقياس تميز الأداء مثل دراسة منير (2020) بعنوان "أثر تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الجزائري"، وكذلك أيضًا دراسة الشوبيري (2019) بعنوان "تقييم ممارسات التميُّز المؤسسي بالمنظمات غير

الربحية باستخدام النموذج الأوروبي للتميز"، كما أن بعض الباحثين اعتمد على قياس معيار كفاءة الأداء مثل دراسة إبراهيم (2020) تحت عنوان "أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي"، والبعض الآخر اعتمد في قياس الأداء المؤسسي على مؤشرات الفلسفة والرسالة، الحكومة والإدارة، النطاق المؤسسي، والموارد والخدمات مثل دراسة عبدالسلام وآخرون (2019) بعنوان "أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي"، ودراسة الدجني (2011) بعنوان "دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي". وهناك من ذهب لقياس أبعاد الأداء المؤسسي الخمسة (المالي، التنظيمي، الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي) مثل دراسة خضير (2019) التي أتت تحت عنوان "أثر الالتزام بمعايير الحوكمة على الأداء المؤسسي للشركات العائلية".

ج. تفردت دراسة الوهبي وآخرون (2020) بقياس أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان كدراسة تقيس الأداء للجهاز الحكومي، كما تفردت أيضاً في قياس الأداء المؤسسي بالاعتماد على نوعية الأداء وكمية العمل المنجز.

التعقيب على الدراسات السابقة التي تطرقت لمتغيري الدراسة:

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة نستخلص الآتي:

أ. معظم تلك الدراسات ذهبت إلى تحديد أحد أنواع المخاطر مثلاً المخاطر الائتمانية والتي تطرقت لها دراسة حفصة (2015) تحت عنوان "أثر إدارة المخاطر الائتمانية على تحسين أداء البنوك التجارية"، ودراسة Poudel (2012) والتي بحثت أثر إدارة مخاطر الائتمان على الأداء المالية للبنوك التجارية في النيبال.

ب. من حيث الجهات موضوع الدراسة، فقد انقسمت الدراسات هنا إلى ثلاثة أقسام: دراسات استهدفت البنوك التجارية، في حين استهدفت بعض الدراسات شركات التأمين، وبقية الدراسات استهدفت المؤسسات العامة والشركات الخاصة.

وكانت الدراسات المستهدفة لقطاع البنوك كالآتي: دراسة حفصة (2015) وقد اعتمدت أسلوب دراسة الحالة لبنك الجزائر الخارجي، ودراسة Poudel (2012)، والتي استخدمت الأسلوب التحليلي للسجلات المالية الخاصة بـ 31 بنكاً.

ج. وفيما يخص قطاع شركات التأمين فقد اختصت دراسة غصي (2019) بتقصي دور التسبيير الإستراتيجي لمخاطر التأمين بالتطبيق على شركات التأمين وأثره على الأداء كدراسة ميدانية. د. أما بالنسبة للدراسات التي طبقت على الشركات والمؤسسات، فقد شملت دراسة سعيدة (2017)، حيث اعتمدت أسلوب دراسة الحالة وطبقت على مؤسسة إيبايش للأشغال العامة، ولم تشمل الدراسة كل أنواع المخاطر، وإنما اقتصرت على المخاطر المالية فقط. وفي نفس الإطار أتت دراسة إبراهيم وأخرون (2017) لتبث دور إدارة المخاطر على الأداء، واتبعت أيضاً أسلوب دراسة الحالة، وطبقت على شركة سكر النيل الأبيض. ودراسة NGII (2017) التي بحثت دور إدارة مخاطر سلسل القيم على أداء المنظمة واعتمدت هذه الدراسة أيضاً أسلوب دراسة الحالة وطبقت على شركة أكسيلر قلوبال لو Gorsucks. بالإضافة إلى دراسة KALITI (2015)، التي طبقت على المنشآت السياحية الخاصة وعددها (110) منشأة.

مدى اتفاق واختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

أ. تختلف الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة فيتناولها للمتغيرين معًا في إطار المنظمات غير الربحية، حيث لم يتحصل الباحث على دراسة تطابق دراسته فيتناولها لمتغيري الدراسة الحالية (المستقل، التابع) في المنظمات غير الربحية.

ب. تتفق الدراسة الحالية مع دراسة منير (2020) ودراسة الشويري (2019) في استخدامها النموذج الأولي للتمييز لقياس الأداء المؤسسي. كما اختلفت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات من حيث نوع المخاطر حيث اقتصرت العديد من تلك الدراسات المخاطر المالية مثل دراسة شاهين وأخرون (2011) التي أوضحت أنثر إدارة المخاطر على درجة الأمان في الجهاز المصرفي الفلسطيني، ودراسة رضوان (2012) التي بينت أنثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية في البنوك الفلسطينية بقطاع غزة، ودراسة قارة (2016) التي بحثت أنثر إدارة مخاطر الائتمان على جودة الأرباح في القطاع المصرفي التجاري الأردني.

ج. انفتقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.

د. اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، فيما اختلفت مع الدراسات التي استخدمت المقابلة الشخصية مثل دراسة لطيفه (2012)، ودراسة الشوبي (2019)، ودراسة غصي (2019).

هـ. اختلفت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة الحالي المنظمات غير الربحية (وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر)، في حين كان مجتمع الدراسة لمعظم الدراسات السابقة مؤسسات (أكاديمية، مؤسسات حكومية، سياحية، مصانع، مصارف، شركات خاصة)، عدا دراسة الشوبي (2019) التي استهدفت المنظمات غير الربحية (المؤسسات الاجتماعية للمحرومين من الرعاية الأسرية).

وـ. ومن حيث بيئة الدراسة، فقد تمت الدراسة الحالية في البيئة اليمنية، في حين أجريت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة (عربية وأجنبية).

زـ. وبالنسبة لزمن الدراسة فقد أجريت هذه الدراسة بين العامين 2021/2022، في حين أجريت الدراسات السابقة بين الأعوام (2005-2020).

مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة لخص الباحث الاستفادة في الآتي:

أ. تأصيل الإطار النظري.

بـ. اختيار متغيرات وأبعاد الدراسة.

جـ. تصميم وتطوير أداة جمع المعلومات (الاستبانة).

دـ. طريقة عرض وتصنيف نتائج الدراسة، وكيفية تحليلها.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المخاطر.

المبحث الثاني: تميز الأداء المؤسسي.

المبحث الأول

إدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية

يعتقد بعض المديرين في المنظمات غير الربحية، أنهم في حال ركزوا على المهام والأنشطة الرئيسية في المنظمة بشكل جيد، فسيحصلون على نتائج جيدة، ولن يحصلوا على أي نتائج سلبية أو غير مرغوب فيها. وبالتالي لن تكون هناك نسبة تذكر من الخطورة. وهو اعتقاد خاطئ بالتأكيد. فهكذا اعتقاد يجعلهم يفقدون النظرة الشمولية لأنشطتهم التي تتم داخل بيئتهم المحيطة وتفاعل معها وتتأثر بها. مما يتسبب ذلك في جعلهم عرضة للمخاطر - التي كان من الممكن اكتشافها والتخفيف من أثارها - أكثر من غيرهم.

بالإضافة إلى أن بعض المنظمات قد تحتاج لخوض المخاطرة إرادياً بنسب متفاوتة أثاء تنفيذ أنشطتها وتحقيق الأهداف المرسومة لها. وبالأخص منها المنظمات غير الربحية والتي لها نسبة من المخاطر الكامنة والمرتبطة بطبيعتها، كالعمل لخدمة المجتمعات المتضررة، أو الاعتماد على المتطوعين في أنشطتهم، أو الاعتماد على مانحين لدفع الأجر أو المصاريف غير المباشرة الأخرى مثل هذه المخاطر تصنف ضمن المخاطر الحميدة، وتحتاج فقط لإدارة رشيدة وحكيمة، ومن يسعى لإنهاء هكذا مخاطر أو تقليلها يفقد المنظمة فرصة بناء قدرات أصولها البشرية لخدمة مجتمعات أكبر، أو تدمير قاعدة مانحיהם، أو داعميهم ومتطوعيهم.

ذلك المخاطر في حال لم يتم التعامل معها في الوقت المناسب وبالكفاءة المناسبة من الممكن أن تكون مصدر شتائم كبير للمنظمة، وأكثر من ذلك، ففي حال تزايد حجم الخطر فقد يتحول إلى أزمة تتسبب في شلل كل أنشطة المنظمة.

لذا يجب أن تحصل إدارة المخاطر على نفس درجة الاهتمام والموارد التي تحصل عليها بقية المجالات كالخطيط الإستراتيجي، والمتابعة والتقييم، وتدبير التمويل. حيث إنّ لها أهميتها الخاصة والتي تساهم في إبراز المنظمة وتحسين مؤشرات أدائها، مما ينعكس إيجاباً على استمراريتها. وينتقل حينها دور التعامل مع هذه المخاطر كإجراءات كانت تتم الإدارة الوسطى إلى

الإدارة العليا، كاحتياجها إلى تعامل أو قرارات عالية المستوى من مجلس إدارة المشروع أو مجلس الإدارة للمنظمة.

وهنا تظهر جلياً أهمية التفكير في إدارة المخاطر بشكل فعال وفق أسس مدرروسة وبشكل منهجي منظم، وتسخير الموارد المالية والإدارية الكافية لذلك، لتحقيق الأهداف المرجوة والحفاظ على استدامة المنظمة من خلال تميز الأداء المؤسسي فيها.

أولاً: ماهية إدارة المخاطر:

1. مفهوم الخطر:

يسود الصراع العديد من دول العالم، بالإضافة إلى نوع من عدم الاستقرار وتقلبات الأوضاع، وهو ما دفع الكثير من الباحثين حول العالم للاهتمام بإدارة المخاطر لما لها من أثر لدعم استمرارية الأعمال، والاستفادة من إيجابيات تلك المخاطر، وتجنب السلبيات.

ولتعدد أراء الباحثين والمهتمين بالمجال، فقد تباينت التعريفات لمصطلح الخطر، ذكر منها:

التعريف الأول: عرفا جيسي فيلر وقيل نايويذ، الخطر " بالنسبة للمنظمات غير الربحية، بأي حدث قد يتسبب في حرر المنظمة عن مهمتها، أو هدفها، أو أنشطتها اليومية." (فيلر وآخرون، 2017، ص 7).

التعريف الثاني: يعرف الخطر أيضًا بأنه "مقدار الاختلاف المستقبلي المفاجئ عن توقعاتنا" (هيرمان وآخرون، 2004، ص 7)

التعريف الثالث: عرف محمد عبدالباري الخطر بعدم التأكيد، أو الشك الموضوعي من نتائج القرارات (عبدالباري، 1997)

التعريف الرابع: يعرف الخطر على أنه الخسارة المحتملة نتيجة وقوع حدث معين (لطيفة، 2012، ص 59)

ومن التعريفات أعلاه، يرى للباحث أن هنالك خصائص رئيسة للخطر، وهي كالتالي:

- أ. الخطر حدث يحرف المنظمة عن تحقيق أهدافها.
- ب. الخطر يتسبب بنتائج مختلفة عن التوقعات.
- ج. الخطر غير مؤكد الحدوث.
- د. الخطر يتسبب في خسائر مادية أو معنوية.

ومن هذه الخصائص الأربع أعلاه، يمكن الخروج بالتعريف الآتي للخطر في المنظمات

غير الربحية:

هو أي حدث يتسبب بانحراف عن المهام، أو الأنشطة أو الأهداف، غير مؤكد الحدوث، يحدث بشكل مفاجئ مخالفًا للتوقعات، ويترتب على ذلك خسائر مادية أو معنوية.

2. الفرق بين الخطر، المخاطرة، والمجازفة:

غالبًا ما تستخدم هذه المصطلحات الثلاثة بالتناوب، فتارة نلاحظه البعض يستخدم مصطلح الخطر والمخاطرة كمترادفات، وكذلك بالنسبة للمجازفة، فنرى استخدام لمصطلح المجازفة كمرادف للمخاطرة رغم الاختلاف بينهم في اللغة العربية.

فالخطر في هذا السياق تعني مصدر الخسارة الحادثة. أما المجازفة في تلك الحالة التي تزيد من فرص حدوث الخسارة من خطر معين. أما المخاطرة فتعني التعرض للخطر (الطيفة، 2012، ص 59).

3. عدم التأكيد والتهديدات

نظرًا لتردد مصطلح عدم التأكيد في كثير من تعريفات الخطر، وكذلك مصطلح التهديد والذى يرد دومًا بمعية الخطر فلابد من تبيان معنى المصطلحين.

أ. عدم التأكيد

هو المحodosية في معرفة المستقبل، وقد يكون تأثيرها إيجاباً أو سلباً، كقولنا مثلاً أن سعر المحروقات قد ينخفض أو قد يرتفع وقت تنفيذ مشروع معين، مما سينعكس على كلفة النقل، إما بالزيادة أو بالنقصان.

ب. التهديدات

هي تلك المخاطر التي قد تنتج عن سلوك أطراف خارجية، كاستحداث القوانين من أحد أطراف النزاع في البلاد تزيد بدورها من صعوبة الأنشطة في منطقة استهداف مشروع معين.

ثانياً: أنواع المخاطر في المنظمات غير الربحية:

تختلف المخاطر التي تواجه كل منظمة عن الأخرى، بل وكل نوع من أنواع المنظمات قد يكون له أنواع خاصة من المخاطر. كمثال على ذلك، تختلف مخاطر البنوك عن مخاطر المؤسسات التجارية. وبعض مخاطر القطاع البني وقطاع المنشآت الخاصة أيضاً قد لا ينطبق على مخاطر المنظمات غير الربحية.

فيما يخص المخاطر البنكية سنجد مخاطر الائتمان، مخاطر أسعار الفائدة، مخاطر سعر الصرف، مخاطر السيولة، مخاطر التضخم، مخاطر السمعة، مخاطر السمعة، بالإضافة للمخاطر التشغيلية.

وبالنسبة لمنظمات القطاع الخاص التجارية، فتواجه بدورها العديد من المخاطر، منها: المخاطر المالية متضمنة مخاطر تدفق النقد، متطلبات الميزانية، الالتزامات الضريبية، إدارة الدائن والمدين، واهتمامات إدارة المحاسبة الأخرى. بالإضافة أيضاً للمخاطر التنظيمية والقانونية، ومخاطر العمليات ومخاطر الأمان، وتلك المخاطر الإستراتيجية التي تهدد خطط المنظمة، ونموها وتوسيع أعمالها.

أما بالنسبة للمنظمات غير الربحية فلها خصوصيتها من حيث أنواع المخاطر التي تواجهها، والتي سنتطرق لها بشيء من التفصيل.

فبحسب طبيعة هذا النوع من المنظمات كونها غير ربحية، جعل ذلك المخاطر التي تواجهها تشغيلية في معظم. ويمكن تصنيفها بحسب التهديد الضرر أو التهديد الذي تحدثه، ابتداءً بمخاطر الملكية، ومخاطر الدخل، والمسؤولية، ومخاطر الأفراد، والرسالة والسمعة، ومخاطر إدارة عمليات التطوع، إلى مخاطر الحكومة والائتمان (فيلار وأخرون، 2017، ص 65).

أ. مخاطر الممتلكات:

ويعني بمخاطر الممتلكات، أي شيء تمتلكه المنظمة، أو لها الحق في استخدامه. يشمل ذلك المباني، والسيارات، فالمنظمات أما مالكة للمباني والسيارات وعليها الحفاظ على ممتلكاتها، أو لها الحق في استخدامها بموجب عقد الإيجار ومن واجباتها الحفاظ على هذه الممتلكات بموجب عقد الإيجار المبرم.

وتتقسم الممتلكات إلى قسمين رئисين:

- الممتلكات الملموسة

- والممتلكات غير الملموسة

فالممتلكات الملموسة: هي تلك الممتلكات أو الأصول المادية التي يمكن إدراكتها بشكل مباشر بمجرد رؤيتها، كالسيارات والمباني وأجهزة الكمبيوتر.

أما الأماكن غير الملموسة (أو الملكية المعنوية) فهي عبارة عن أمر أو تخويل يمكن من خلالها الانتفاع بخدمات معينة أو امتلاك شيء ما أو نقل ملكيته من شخص لآخر. كمثال على هذا النوع من الممتلكات: الملكية الفكرية، حقوق النشر، براءات الاختراع، او العقود سواء كانت للخدمات أو للأفراد، بالإضافة للمستندات المالية.

بـ. مخاطر البرامج والخدمات:

البرامج والخدمات هي عمد أي منظمة غير ربحية، وهي الواجهة الأمامية لها، والتي من خلالها يقوم الآخرون بتقييم أداء هذه المنظمة أو تلك. وفي حال كان هنالك خلل في مرحلة جزئية معينة أو مرحلة من مراحلها، كان من السهل على الآخرون ملاحظة ذلك. وسيترتب على هذا الخلل الكثير من المخاطر، سواء أكانت هذه المخاطر ناتجة من بيئتها الداخلية أم الخارجية، ومنها:

- **الحياد عن الرسالة:** عدم تتبع البرامج والمشروعات والخدمات: **تُعَدُّ** المتابعة من المهام الأساسية، والتي تتبع إنجاز الأنشطة ورصد أي انحراف أثناء التنفيذ وإعطاء مجال للتصحيح، لتحقيق الأهداف المرجوة. لذا، لابد من إعطاء هذا الدور الأهمية الكافية والحياد اللازم، كي نضمن جودة في مخرجات الأنشطة. وعدم القيام بهذا الدور يضع المنظمة في موقف ضعيف أمام الداعمين عند الخروج بنتائج غير مرضية، او عند نزول شركات المراجعة الخارجية.
- **التعامل مع الشركاء الجدد أو ذوي النشاط المغایر:** يختلف الوضع عند التعامل شريك جديد سواء كان مانحاً أو إحدى أصحاب المصالح، فتأسيس الشراكة الجديدة يجب أن يتم التعامل معه بشيء من الحذر، وذلك لضمان عدم نشوء اختلافات، ويتم ذلك بعقد اجتماعات التهيئة، سواء مع المانحين أو مع الشركاء المحليين من سلطة محلية أو مكاتب وزارات، لمعرفة مواطن اهتمام كل شريك، والحرص على عدم نشوء أي خلافات مستقبلية. قد تتسرب في أخطار مستقبلية كتوقف الدعم من المانح الجديد، أو إيقاف الفريق من قبل السلطات المحلية أثناء سير المشروع. ومن الممكن أن يتم التدعيم لهذا الجانب بالقصيل في الاتفاقيات المبرمة، سواء الاتفاقيات مع المانحين، أو مذكرات التفاهم مع السلطات وأصحاب المصالح. بحيث يكون دور كل طرف محدد ومفصل بشكل غير قابل للبس.

- **عدم التخطيط للاستدامة ووضع الخطط البديلة:** تعمل بعض المنظمات غير الربحية في بيئات متقلبة، أو بيئات نزاع، فهي تتأثر بالأوضاع الاقتصادية أو الأوضاع الأمنية أو السياسية، كل هذا يجعلها عرضة للاضطرار لوقف النشاط أحياناً لفترة من الزمن، فيجب على المنظمة

التخطيط لهذه الأوقات، سواء كان الحال في مشروع معين أو في كان التوقف في كافة المشروعات والبرامج. فإذاً أن يكون التخطيط لتلافي توقف النشاط، أو تقليل فترة التوقف، أو لاستمرار في تقديم خدمات معينة حتى في فترات توقف دعم المانحين. ليس ذلك بالأمر الهين، فقد يتطلب من المنظمة خطط تقليدية للعملة والمصروفات ويحتاج أيضًا تخطيط مسبق لضمان الاستدامة لأطول فترة ممكنة ريثما تتحسن الأوضاع.

- **المخاطر الأمنية:** هذه المخاطر في العادة تكون خارج إطار سيطرة المنظمة، ولكن يجب أن يكون هناك توقع جيد لها بحسب تاريخ عمل المنظمة في المنطقة المستهدفة، وفي حال لم يكن هناك سابق تجربة، يتم تنفيذ زيارات ودية أو رسمية لمنظمات سبق لها وأن عملت بهذه المناطق لأخذ التغذية الراجعة ودراسة الموقف بشكل دقيق ووضع الخطط البديلة، ويراعى دائمًا وقبل كل شيء سلامة الفريق العامل في المنظمة وكذلك أي عماله مؤقتة، ويجب تجنب أي نشاط قد يترتب عليه أي خطر أمني سواء للمستفيدين أو لفريق العمل.

ج. مخاطر المورد البشري

المورد البشري في المنظمات غير الربحية يجب أن يعطى الكثير من الأهمية، وذلك لخصوصية هذا النوع من المنظمات ولطبيعة عملها، فهذا النوع من المنظمات يسعى لتحقيق خدمة مجتمعية، وليس الربح المادي. وكثرة بارزة في المنظمات غير الربحية عن المنظمات الربحية، نرى دور أكبر لمجلس الإدارة والمتطوعين. حيث يتكون مجلس الإدارة من مجموعة من الأفراد هدفها ضبط عمل المنظمة بحسب سياق تدخلاتها واحتياجاتها ورسالتها، وتقديم الدعم لإدارة المنظمة. أما بالنسبة للمتطوعين فهم غالباً ما يكونون من أفراد المجتمعات المضيفة للمنظمة، إما بشكل لجان طوعية أو أفراد يستعان بهم بأجر رمزي كون جوهر عملهم هو التطوع لضمان استمرارية وديمومة آثر المشروعات والبرامج.

ومن مخاطر الموارد البشرية ما يأتي: (هيرمان وآخرون، 2004، ص 118)

- **الوفاة المفاجئة:** الوفاة أجل حتمي لكل إنسان، ولكن الحديث هنا ليس عن الموظف المتقاعد أو الموظف الذي كان طريح الفراش لفترة طويلة، فهذه حالات كان يجدر الانتباه لها وترتيب

الخطط البديلة نظراً للاحتماليات الواردة، ولكن الخطورة الحقيقة تكمن في الوفاة المفاجئة لموظف أثناء ممارسة عمله، أو خارج العمل سواء تعرض لوعكة صحية بسيطة أو لم يتعرض لأي أعراض مرضية ملحوظة سابقة للوفاة.

إنهاء العقد: سواء كان ذلك الإنتهاء بسبب استقالة الموظف أو إقالته من قبل الإدارة، فهذا الحدث سيؤثر على القسم الذي يعمل فيه الموظف. لأن هذه الأحداث تكون نتيجة قرارات مفاجئة للكثير من الموظفين وإن كانت مدروسة من قبل الموظف أو الإدارة. في بعض الحالات يمكن تجنب إنهاء العقد وخصوصاً إن كان ناشئاً من طرف الموظف، ولكن هناك حالات لا تستطيع المنظمة عمل شيء حيال ذلك وخصوصاً إن لم يكن ناتج عن مضائقات للموظف أو مشكلات إجرائية أو مادية.

تضارب المصالح: وهو تعارض مصالح عضو من أعضاء المجلس، أو مدير المنظمة، أو أحد المتطوعين، مع مصالح المنظمة غير الربحية. سواء كانت هذه المصلحة مادية أو معنوية، لأن تقوم شركة تابعة لأحدى أعضاء المجلس، أو أحد الموظفين، بالدخول لتقديم عطاء في مناقصة تخص مشروع من مشروعات المنظمة غير الربحية. أو أن تكون هناك قرابة بين موظفين في المنظمة، وبحكم القرابة فقد تتأثر استقلالية قرارتها باعتبارات شخصية، تتعارض مع مصلحة المنظمة.

تضارب الأدوار: هناك أدوار في المنظمة يجب أن تكون منفصلة تماماً عن الأخرى ويجب أن يكون ذلك واضحاً للموظفين وكذلك المجتمع، كفصل أدوار قسم المتابعة والتقييم عن أدوار فريق المشروعات والبرامج، لذا يجب تحديد الأدوار لهذه الأقسام بعناية، وجعلها واضحة للعامة بالتعريف الجيد للأفراد، وأقسامهم التي ينتمون إليها. كمثال على ذلك البطائق التعريفية الخاصة بالموظفين وأقسامهم، كما قد تذهب بعض المنظمات أيضاً لتمييز بطائق كل قسم عن الآخر بألوان مختلفة.

د. المخاطر المالية

عدم استخدام نظام مالي: عدم استخدام النظام يجعل المنظمة تتأخر في استصدار التقارير وخصوصاً تلك التقارير الدورية والتقارير الأخرى عند الطلب. مما يتسبب بالتأخير دوماً في

اتخاذ القرارات، ويجعل المنظمة في موقف غير لائق أمام المانحين ويقلل من مصداقيتها، وخصوصاً في حال كان هنالك خطأ في التقارير بسبب استخدام الطرق التقليدية لاستخراج البيانات والتي تزيد من نسبة الخطأ.

- **كثرة التعاملات النقدية:** في حال وجود تعاملات نقدية في المنظمة غير ربحية، فيجب أن يتم التعامل معها بشكل منظم، وأن تقييد وتعامل بالشكل السليم، فالمعاملات النقدية تُعدُّ أحدى التغرات الخطرة، ويفضل تقليلها واستخدام التحويلات أو الشيكات بدلاً عنها للدفع للمستفيدين أو الموردين.

- **عدم القيام بالمراجعة الدورية:** المراجعة الدورية هي خط الدفاع الأول للمنظمة من أي ملاحظات قد ترفع من مراجعى الطرف الثالث الذين تلجأ لهم المنظمات المانحة لمراجعة إجراءات صرف منحهم. فأول شيء قد يطلب المراجعين الخارجيين، هو تقرير المراجعة الداخلية. فيجب أن يكون هناك هيكل واضح للإدارة للمراجعة الداخلية وفي حال كان للمنظمة أكثر من فرع فيجب عليها أن يكون لديها على الأقل موظف بكل فرع للقيام بهذا الدور. ورفع الملاحظات للتصحيح، ومتابعة تطبيق الملاحظات السابقة.

- **العهد المالية:** تُعدُّ العهد المالية من التعاملات التي تحتاج متابعة شهرية، حيث إنَّها قد تتسبب في عدم ثبات الأرقام المصرفوفة شهرية، فالعهدة المالية التي تؤخذ في شهر معين، ستتم تقييدها كمبلغ مصروف في حال تم إيداع الفائض منها سوف تتغير قيمة المبلغ المصروف. وهذا ما لا يرغبه المانحون في العادة. ويجب الحرص على أن تتم تصفية هذه العهد في نفس الشهر الذي تؤخذ فيه، وفي حال كان هنالك حاجة لمبلغ آخر أن تؤخذ عهدة أخرى.

هـ. **مخاطر التمويل** (مركز إدارة المخاطر للمنظمات غير الربحية، 2012، ص 1)

- **تجاهل رغبات وتوقعات المانح:** حصول المنظمة على تمويل يحقق رغبة المنظمة ومجلس إدارتها، ولكن هنالك بالمقابل رغبات للمانح أو الممول، هذه الرغبات تكون عادة مكتوبة في وثائق المشروعات، وأخرى قد تكون في المراسلات قبل وبعد اقرار الوثيقة والدعم. كل هذه التوقعات والتي نشأت عن وعود من المنظمة يجب أن تأخذ بحساسية عالية ويتم الالتزام بها

بشكل تام. وأي إخلال بها سيشكل خطر في موثوقية المنظمة. وقد يترب على ذلك تعذر في تمويلات لاحقة.

- **عدم استكمال متطلبات المانحين:** يهتم المانحين عادة بمتطلبات معينة، كلاً بحسب اختصاصه، ولكن أغلب المانحين يهتمون بوجود هيكل مكتمل، من ناحية توفر بعض الأقسام الحساسة بالإضافة لإدارة المشروعات والبرامج، مثل القسم المالي وقسم التعاقدات، بالإضافة إلى قسم المتابعة والتقييم، وهذه الأقسام هي جوهر العمل في أي منظمة، بالإضافة إلى قسم التقارير والذي قد يطلب من قبل بعض المانحين بشكل منفصل، كما قد يطلب أيضاً توفر الأدلة مثل دليل الموارد البشرية والدليل المالي ودليل المشتريات، وغياب هذه المتطلبات الأساسية يقلل من فرص المنظمة في استقطاب المانحين. حيث سيفضل المانحين التعامل مع منظمات مهيكلة بشكل مميز، لضمان انضباطها وسهولة متابعتها.

- **عدم الإيفاء بمواعيد التسلیم:** ويشمل ذلك التأخير في تنفيذ الأنشطة في أثناء تنفيذ المشروع، وعدم ارسال التقارير في موعدها، بالإضافة لعدم إنهاء المشروع ككل في موعده المحدد المتفق عليه في الاتفاقيات المبرمة. ويستثنى من ذلك الظروف القهريّة التي قد يمر بها المشروع أو البلد ككل والتي يتم تقدير وضعها من قبل المانحين ويتم على أثرها إما إعطاء تمديد غير مدفوع في فترة المشروع لاستكمال الأنشطة، أو إرجاع ما تبقى مبالغ إلى حساب المانح. ويجب وضع الخطط المحكمة لضمان تنفيذ كافة الأنشطة في الوقت المحدد لتلافي أي اشكاليات متعلقة بعدم الانضباط في تنفيذ الأنشطة في موعدها المحدد.

- **عدم الشفافية:** الشفافية دوماً تزيد من مستوى الموثوقية، فكلما كانت لدى المنظمة القدرة على مشاركة جميع متطلبات المانح بشكل سريع، كلما زارت الثقة في المنظمة من قبل المانحين. فالمانحون يهمهم أن يروا هيكل واضح وأدلة إجرائية واضحة تبين كيف سيتم إنفاق الأموال والمنح. أيضاً يهتم المانحون برؤية تقارير تفصيلية لمستويات التقدم، بالإضافة للنتائج والأثر من المشروعات والبرامج المقدمة. كما يهتم بعض المانحون أيضاً بفتح قنوات شفافة للمستفيدين للقيام بإبداء المقترنات وتقديم الشكاوى ويطالب برفع تقارير دورية بملخصات تلك المقترنات والشكاوى والاستجابة لها. كل هذا يشكل خطر كبير في حال تم الإخلال بهم، أو في حال لم

يتم الاتفاق على تفاصيله منذ البداية مع المانحين لتكون المنظمة جاهزة بأي متطلب في حين طلبه.

- عدم الاهتمام بالترويج لأنشطة وتوحيد الهوية: التواجد على منصات التواصل الاجتماعي أصبح من أبرز الركائز في الوقت الحالي، ووجود هوية موحدة يساعد في تمييز المنظمة عن غيرها في الفضاء الإلكتروني، كما يترك بصمة في أذهان مرتددي شبكات التواصل وخصوصا الداعمين والمانحين المتوقعين وال الحاليين. فالكثير من المانحين يتعرف على المنظمات في مناطق الاستهداف عبر شبكات التواصل الاجتماعي. كما أن مشاركة أنشطة المشروعات والبرامج على قنوات التواصل الاجتماعي تساعدها في إثبات صدقتها على روّاه نتائج الأنشطة الممولة أولاً بأول قبل الانتظار للتقارير الشهرية، وعدم الاهتمام بهذا الجانب مهم، يشكل خطورة كبيرة، إما في عدم استقطاب داعمين جدد مما سيهدّد استدامة المنظمة أو فقدان مانحين حاليين.

ثالثاً: إدارة المخاطر

1- مفهوم إدارة المخاطر

تعرف إدارة المخاطر بحسب تعريف (النجار) بأنها إطار واسع وشامل لمعالجة الأخطار التي من الممكن أن تتعرض لها المنشأة بهدف تقليل أثر تلك المخاطر، والسعى لتحقيق الاستفادة القصوى والمستدامة مما هو متاح أمام المنشأة (النجار، 2017، ص18).

كما عرّفها (مسعود) بأنها الأسلوب العلمي الذي يجب أخذها بالحسبان عند اتخاذ قرار مواجهة المجازفات والتهديدات المصاحبة للأخطار، وتصميم إجراءات من شأنها أن تقلل من الآثار المالية إلى الحد الأدنى (مسعود، 2012، ص29).

وعرّفت (راضية) إدارة المخاطر بأنها أداة لتنفيذ الإستراتيجية للمنظمة، حيث تزودها بنظرة أفضل للمستقبل وكذلك بالقدرة على تحديد سياسة الأعمال (راضية، 2018، ص73).

ومن التعريفات أعلاه يستنتج أن إدارة المخاطر :

- منهجيات وأساليب علمية ومدروسة للمساعدة على اتخاذ القرارات.
- يتم تطبيقها للتقليل من الخسائر المادية والمعنوية المستقبلية.
- تكون متوافقة مع سياسة المنظمة ونشاط عملها.

ومما سبق يمكن تعريف إدارة المخاطر بأنها تطبيق المنهجيات والأساليب المدروسة والمعدة مسبقاً لمواجهة المخاطر المستقبلية والتعامل معها وفق سياسة المنظمة وذلك بهدف تجنب أو تقليل الخسائر المادية والمعنوية إلى الحد الأدنى.

2- أهمية إدارة المخاطر :

تقوم إدارة المخاطر بإضافة درجة عالية من الأمان للمنظمة وتدعم استمراريتها عن طريق:

- وضع خطة عمل واضحة للمنظمة محددة الملامح، محددة فيها كل الافتراضات الممكن اتباعها في حال طرأ أي خطر في أي وقت كان.
- دعم وتطوير أساس اتخاذ القرار وترتيب الأولويات للمنظمة.
- التقليل من حالات عدم التأكد. وذلك بحصر وافتراض أغلب الاحتمالات.
- تطوير كفاءة العمل من خلال التخطيط السليم ودعمقوى العاملة، بالإضافة لأنظمة المعلوماتية بالمنظمة.
- تنمية وحماية ممتلكات المنظمة الملموسة وغير الملموسة.

رابعاً: خطوات إدارة المخاطر

من تعريف إدارة المخاطر بأنها تلك المنهجيات والأساليب المدروسة والمعدة مسبقاً، يستنتج بأن هذه المنهجيات ذات تتابع منطقي، يتم تطبيقها على شكل خطوات، ويمكن توصيف الخطوات كالتالي : (النجار، 2017، ص20)

الخطوة الأولى: التعرف إلى المخاطر

وهي أولى خطوات إدارة المخاطر وهي خطوة أساسية للتعرف إلى المخاطر المحتملة والمحيطة بالعمل. وهناك العديد من الوسائل للوصول لأفضل توضيح للمخاطر المتوقعة، ويمكن سرد أبرزها كالتالي:

- **الاستعانة بالخبراء:** وتعبر الوسيلة الأسهل والمستعملة من متذمّي القرار، وتعتمد بدرجة كبيرة على وعي الخبرير وإدراكه وخبرته في القطاع.
- **تداول الأفكار:** ويتم عن طريق العصف الذهني للمشاركين في عدة اجتماعات ولقاءات أو ما يسمى بمجاميع التركيز.
- **الجولات الميدانية:** وهي تلك النزولات الميدانية التي يقوم بها فريق المشروع أو الإدارة حيث يتم فيها لقاءات معينة أو يتم الاكتفاء بالملاحظة المباشرة.
- **مشاركات فريق العمل:** في هذه الوسيلة يتم الاستفادة من فريق المشروع لخبرتهم ومعرفتهم بتفاصيل العمل الدقيقة ويمتازون بحس عالي وملحوظة أكبر وقدرة أفضل لتقدير المخاطر.
- **قائمة المخاطر السابقة:** هنا يأتي دور وجود تنظيم عالي لإدارة المخاطر في المنظمة، حيث يستفاد من خبرة المنظمة السابقة ووجود سجلات وتوثيق لمخاطر سبق للمنظمة أن مرت بها.

الخطوة الثانية: تحليل المخاطر

ويتم في هذه المرحلة تصنيف المخاطر والوقوف على جذورها ومصادرها الأصلية. كما انه من المهم في هذه المرحلة أيضًا دراسة مدى تأثير تلك المخاطر التي تم التعرف عليها، ومدى الارتباط بينها وبين عوامل أخرى داخل المنظمة وذلك لمعرفة حجم تأثيرها.

وهناك من المخاطر ما يتسبب في إيقاف نشاط المنظمة ككل، وهناك مخاطر أخرى يكون لها تأثير لا يكاد يذكر. لذا فعملية التحليل عملية مهمة جدًا وتساهم بشكل كبير في نجاح الخطوات اللاحقة.

الخطوة الثالثة: تقييم المخاطر

ويتم عن طريق تحديد آثار الخطر، وتقدير احتمالية حدوث ذلك الخطر. وأبسط الطرق الإحصائية لتقييم درجة المخاطر وأكثرها استخداماً، هو وصف درجة الخطر بأنها: عالية، ومتوسطة، ومنخفضة، وتم من خلال التركيز على الآثار والاحتمالية للخطر.

الخطوة الرابعة: التحكم في المخاطر

وتعني بالمخاطر وفق الوسائل والطرق المستخدمة لمواجهة المخاطر (تحملها، تقليلها، تجنبها، تحويلها). وتفصيلها كالتالي:

- **تحمل المخاطرة:** وهو قبول المخاطرة دون اتخاذ أي إجراءات وعادة ما يتم ذلك في حال كان احتمال حدوث الخطر ضئيل جداً وتأثير حدوثه ضعيف جداً.
- **تقليل المخاطرة:** ويقصد بها تخفيف احتمال حدوث الخطر، والتقليل أيضاً من أثره في حال وقوعه. سواءً كان قبل حدوث الخسارة، أو بعد حدوث الخسارة.
- **تجنب المخاطرة:** ويتم ذلك بإيقاف الأنشطة التي تتسبب في حدوث الخطر، مثل تجنب شراء العقار في حال كثرة مشكلات الملكية في المناطق المستهدفة.
- **تحويل المخاطرة:** وهو نقل أثر المخاطرة إلى طرف آخر. ويقصد بذلك العقود المبرمة مع الأطراف الأخرى، سواءً كانت عقود تأمين، نقل، عقود إيجار، أو البناء والتشييد.

الخطوة الخامسة: المراقبة والمتابعة الدورية

وهي أهم خطوة تميز اتباع أي إدارة لأسس إدارة المخاطر عن غيرها، فعبرها يتم تزويد الإدارة بالتغذية الراجعة لتصحيح أي خلل قد يظهر في أي مرحلة، وبها يتم الضمان بأن المخاطر يتم التحكم بها بالطرق المثلثي.

خامساً: نضج إدارة المخاطر:

قامت لجنة إدارة المخاطر المؤسسية والمنبثقة من لجنة المخاطر والتأمين بعمل إطاراً مرجعياً بغرض الاستفادة منه في بلورة منهجية لتقييم مدى نضج إدارة المخاطر في المؤسسات (نموذج تطبيقي لمنهجية تقييم نضج إدارة المخاطر بالمؤسسات، 2019، ص5).

ويقصد بنضج إدارة المخاطر، مدى التقدم في وضع وتطبيق سياسات وإجراءات إدارة المخاطر في المؤسسة، وفقاً لأفضل المعايير الدولية، واستناداً على المرجعيات المعتمدة داخلياً. يستند قياس التقدم كذلك على درجة استدامة وكفاءة وفاعلية واستقلالية الممارسات خلال كافة مراحل عملية إدارة المخاطر، بما يعزز بيئة الرقابة الداخلية على كافة الأنشطة المؤثرة على وظائف إدارة المخاطر.

يندرج مستوى نضج إدارة المخاطر استناداً إلى خارطة النضج على خمسة مستويات (العشواي، الأساسي، الانتظام، المطمئن أو المدار، الريادة).

المبحث الثاني

تمييز الأداء المؤسسي

يسعى المديرون دوماً إلى التمييز كجزء من إثبات الذات ولتحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً لمنظماهم. ولكن في ظل المعوقات القائمة في اليمن كونها من البلدان الهشة والخاضعة للصراع الدائر، وفي ظل المنافسة الشديدة، بات على المنظمات الارقاء بأدائهم، والسعى لوجود منهجة واضحة تتبعها لقياس وتحقيق هذا الأداء، بعيداً عن الاجتهادات والأهداف غير الدقيقة.

ويمكنا أن نصف المنظمة الغير ربحية بأنها منظمة متميزة، في حال كانت هذه المنظمة تقوم بكل ما بوسعها لتقديم خدماتها على أعلى مستوى في ظل الموارد المتاحة، محققة أهداف المؤسسة.

ولتحقيق ذلك فإننا بحاجة للتحديد بشكل أدق معالم الأداء المؤسسي، وكيف لنا القول إن هذا الأداء المؤسسي متميز، بالإضافة لمحددات قياس هذا الأداء وأبعاده. وهو ما سيكون محط تركيز هذا المبحث.

أولاً: ماهية الأداء المؤسسي:

1- مفهوم الأداء المؤسسي:

يُعدُّ الأداء المؤسسي الحصيلة النهائية لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمات. لذا فهو مفهوماً هاماً جدًا، إلا أنه لم يتم الإجماع على مفهوم محدد لهذا الموضوع، حيث اعتمدت المنظمات على مقاييس مختلفة خلال دراساتها لأدائها بحسب اختلاف أهدافها واتجاهاتها. ومن خلال هذا المنطلق، سنتطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالأداء المؤسسي

عرف (P.DRUKER) الأداء (مجلة الباحث، العدد السابع، 2010، ص218) بأنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضاء المساهمين والعمال".

كما عرَّفه (A.Kherakhem) بأنه "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".

اما (Ph. Lorrino) فيتمثل الأداء عنده الأداء في: "الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة.

واستنادا لما سبق، يمكن للباحث تعريف الأداء المؤسسي أيضاً بأنه "محصلة أداء الأفراد ضمن إطار وقوانين المؤسسة بما يساعد لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية."

2- أهمية الأداء المؤسسي:

تولي المنظمات الأداء المؤسسي أهمية خاصة كونه الناتج النهائي لمجهود الأفراد والنظم والقوانين التي تصب في استدامة هذه المنظمات وتميزها.

وتكمّن أهمية الأداء المؤسسي في الآتي:

- أ. يُعد مؤشراً لتحقيق رؤية المنظمة والالتزام برسالتها.
- ب. يُعد الوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.
- ج. يعبر عن كفاءة الموارد البشرية في المنظمة وقدرتها على تنفيذ المهام الموكلة لها.
- د. يساعد الأداء المؤسسي على اكتشاف مواطن الخلل مع توفير نظام تغذية راجعة للتحسين والتطوير.

3- مستويات الأداء:

يمكن تصنيف مستويات الأداء ضمن ثلاثة تصنيفات (يعقوب، 2020، ص 58)، وتمثل الأداء الكلي في أي منظمة وهي:

• مستوى المنظمة:

ويُعد أعلى مستوى، وهو الذي يرسم الرؤية والرسالة والأهداف، ثم يحدد الأداء للمنظمة المطلوب لتحقيقها، ويعمل على إيجاد التطابق بين محيط العمل وجوه الخارجي. ويشمل العمليات الإستراتيجية، مثل: التخطيط، والتنظيم، ووضع السياسات، وتحديد العمليات على أساسها، أي أنه يشكل حلقة الوصل بين احتياجات العملاء وبين أداء الموظفين المطلوب لتحقيقه.

• مستوى العمليات:

ويقصد بها هنا العمليات التي تنتج مخرجات المنظمة الرئيسية ويربط مستوى أداء المنظمة بمستوى أداء المورد البشري. وي العمل على توضيح حلقات الأداء الرئيسية المستخدمة من قبل الأفراد ومجموعات العمل، للتوصيل للمنتج أو الخدمة المحددة.

• مستوى الوظيفة:

في حال رغبنا في تنفيذ العمليات تنظيمها فلابد من أفراد مؤهلين ذوي وظائف وفرق عمل ممن يمثلون هذا المستوى، وأداء الفرد في هذا المستوى يكون عبارة عن مواصفات محددة للأداء، مهام وواجبات، تغذية عكسية، وقدرات فردية.

4- محددات الأداء

تقوم المنظمات بتكرис الكثير من الجهد لتطوير مستوى أدائها، بطرق وأساليب مختلفة إلا أن هنالك عدداً من المحددات والتي قد تحد ذلك الأداء، منها ما يتعلق بالأفراد، كقدراتهم ومهاراتهم، ومنها ما له علاقة بنسق العمل والوظيفة كالمهام والأهداف وبناء القدرات، ومنها ما يتعلق بعوامل وظروف أخرى، لذا اتجه بعض الباحثين لدراسة هذه المحددات وتصنيفها كالتالي: (ماضي، 2011، ص 80)

- **محددات الموظف:** وهي ما يكتسبه من مهارات ورغبات ومعارف وقيم ودوافع.
- **محددات الوظيفة:** وهي تلك المهام والواجبات المفروضة عليه بتحدياتها الخاصة وفرصها.
- **محددات الموقف:** وهي ما قد تهيئ له من بيئه عمل بكل مواردها، المادية والبشرية، أو حتى الأصول في المنظمة، وكذلك الرقابة والقيادة عليه، فهذه عوامل بيئية داخلية تؤثر في أدائه وتحدد.

5- مقومات الأداء الفعال

للأداء الفعال مقومات عديدة والتي في حال توفرها، يمكن الحكم على أداء تلك المنظمة بأنها ذات أداء فعال، وبإمكانها تحقيق أهدافها باقتدار، وهذه المقومات كالتالي:

- تقليل المركبة إلى أقل حد ممكن، وتعزيز تقنيات الاتصالات بين الإدارات والفرع. وإعطاء الصالحيات الواسعة.
- مرونة الهيكل التنظيمي مما يسمح بالتوافق مع المتغيرات الطارئة سواء كانت متغيرات داخلية أو خارجية.
- تشجيع التكامل بين فريق العمل وكذلك بين الأقسام، لتحقيق الترابط والتكامل في الأداء، وتحفيز العمل الجماعي.
- تشجيع الإبداع والخروج عن التقليدي أو ما يسمى التقليدي خارج الصندوق.
- إشراك الموظفين بكل مستوياتهم في ورش عمل تطويرية لتطوير مستوى أداء المنظمة. وإعطائهم الفرصة في المشاركة في عملية التخطيط، مما يجعلهم أكثر اقتناعاً بهم بالخطط والأهداف، ويجعلهم يتحملون المسئولية بشكل أفضل.

ثانياً: أساليب تقييم الأداء المؤسسي:

هناك العديد من الوسائل والأساليب المعتمدة لتقييم أداء الأفراد داخل المنظمة، وفيما يلي استعراض لأكثر الطرق شيوعاً: (ماضي، 2011، ص 89)

- 1- طريقة التدرج البياني: وهي من الطرق الأكثر استخداماً والأكثر انتشاراً على مستوى العالم، ومما ميزها بساطة إجرائها، وتحدد فيها المعايير الخاصة بتقييم الأداء وتحدد نسبة وجودها في أداء الأفراد على شكل خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بالتقدير المرتفع.
- 2- طريقة الترتيب: وتقوم هذه الطريقة على ترتيب الأفراد بشكل تنازلي، من الأعلى إلى الأدنى أداءً، بدون معايير معينة، وتتميز ببساطة وسهولة استخدامها.
- 3- طريقة المقارنة المزدوجة بين العاملين: وتحل هذا الطريقة للأفراد فرصة مقارنة أدائه بأداء باقي أفراد المجموعة، ويتم تقسيم الأفراد إلى أزواج ثنائية، ومن ثم ترتيب المقارنات تنازلياً.
- 4- طريقة التوزيع الإجباري: تفرض هذه الطريقة على كل مسئول أن يوزع موظفي منظمته على درجات قياس الكفاءة، وذلك وفق شكل تحدده المنظمة. حيث يمنحك هذا التوزيع جميع الموظفين

درجة متوسطة من المقاييس، وبعدها تبدأ نسبة الأفراد بالانخفاض كلما ابتعدوا عن الدرجة المتوسطة، وهي طريقة صعبة نسبياً.

5- الإدارة بالأهداف: ترتكز هذه الطريقة على النتائج، حيث إنّ المسئول لا يكتثر بطريقة الإنتاج وكيفية أداء الموظفين، بل يصب كامل الأهمية على الأهداف المحققة.

ثالثاً: تمييز الأداء المؤسسي

يُعرَفُ التميُّز في الأداء المؤسسي وفقاً للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة بأنه: طريقة العمل الشاملة والتي تؤدي إلى توازن رغبات أصحاب المصلحة (العملاء، الموظفين، الشركاء، المجتمع، أصحاب الأسهم) من أجل زيادة احتمال النجاح على المدى البعيد كمنظمة.

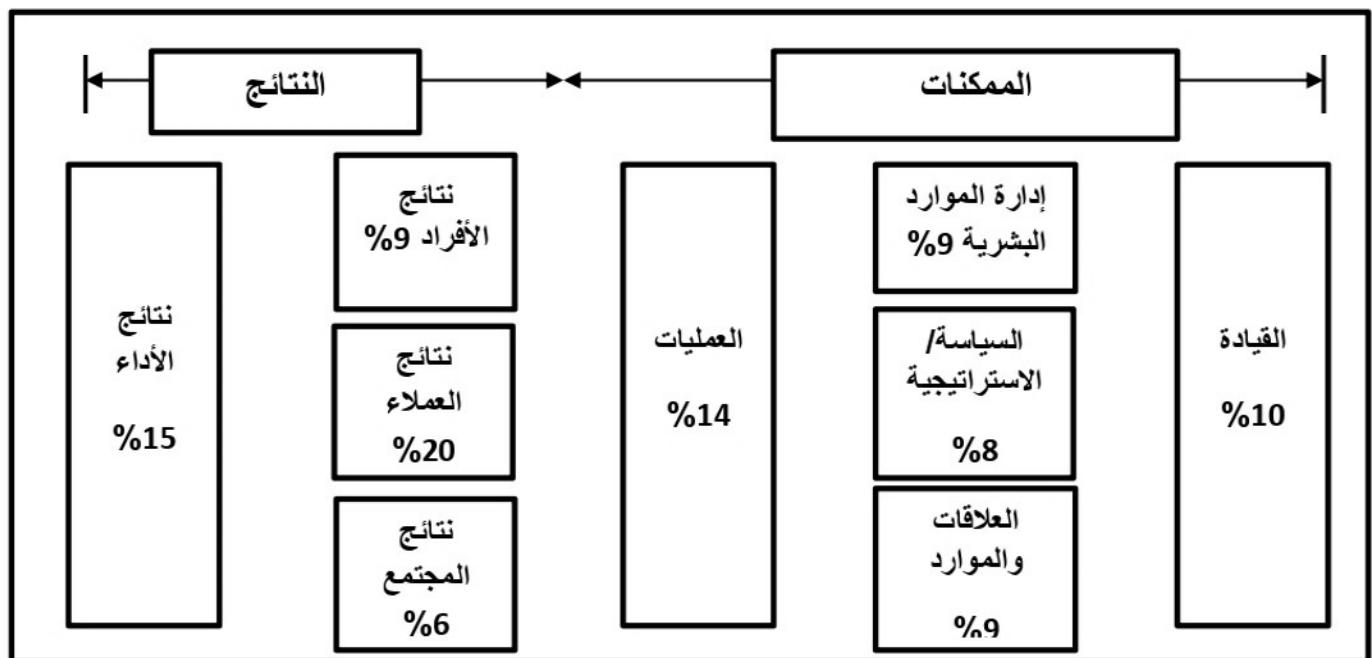
كما أن التميُّز حسب النموذج الأمريكي، هو أفضل الممارسات في إدارة المؤسسة من أجل تحقيق نتائج مبنية على مجموعة من المفاهيم الأساسية وهي:

- التركيز على النتائج.
- تطوير وتفاعل الأفراد.
- القيادة وثبات الهدف.
- تطوير الشراكات.
- الإدارة بالعمليات والحقائق.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- التعلم والإبداع والتحسين المستمر.

النموذج الأوروبي لتمييز الأداء المؤسسي وأبعاده:

أنشئ النموذج الأوروبي من قبل المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة في العام 1988 وتم الإعلان الرسمي عنه في عام 1991، وذلك بهدف زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الأوربية بالاعتماد على فلسفة الجودة.

ويبني هذا النموذج فكرته على أن أسباب نجاح المنظمات واحدة بغض النظر عن حجمها أو طبيعة عملها، تنقسم أبعاده إلى مجموعتين أساسيتين (الممكناة والنتائج)، حيث يقصد بالممكناة النشاطات التي ستفدّها المنظمة، أما النتائج في مخرجات تلك النشاطات أو مستوى أداء العاملين لهذه النشاطات. وذهب النموذج إلى أبعد من ذلك محدداً النسبة المئوية لكل عناصر الممكناة والنتائج. يمكن توضيح النموذج بالشكل الآتي:



شكل رقم (2-1) عناصر تمييز الأداء المؤسسي

المصدر : المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة EFQM

من الشكل السابق تتضح أبعاد التميّز وهي في مجموعتين كالآتي (أحمد، 2015، ص 79):

مجموعـة المـمـكـنـات:

1. القيادة: يركز هذا المعيار على دور وأداء وممارسات مهارات القيادة الخاصة ويكون من:
 - تطوير الرؤيا والرسالة والقيم المؤسسية
 - المشاركة الشخصية في تطوير أنظمة العمل

- التعامل مع جميع الفئات المعنية
- بناء ثقافة التميُّز لدى الموارد البشرية
- توفير بيئة مشجعة على الإبداع
- تبني سياسة التغيير

2. السياسات والإستراتيجيات: يركز هذا المعيار على كيفية تحقيق رسالة ورؤية المؤسسة من خلال الإستراتيجيات والخطط والبرامج والإجراءات ويشمل المعايير الفرعية الآتية:

- بناء السياسة الإستراتيجية على احتياجات جميع المعينين
- اعتماد السياسة والإستراتيجية على معلومات دقيقة
- إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية
- شرح وإيصال السياسة والإستراتيجية.

3. إدارة الموارد البشرية: يركز على كيفية التخطيط لتنمية الموارد البشرية وبما يمكنها من التميُّز من خلال:

- تخطيط وإدارة الموارد البشرية
- تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية
- تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية
- الاتصال والحوار مع الموارد البشرية
- الاهتمام بجهود وإنجازات الموارد البشرية وإعطائها حقها من التقدير.

4. الشراكة والموارد: يركز هذا المعيار على الشراكات الخارجية وإدارة الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف من خلال إدارة الممتلكات، إدارة الموارد التقنية، وإدارة الموارد المالية، ويركز هذا المعيار على منهجية تصميم وتحسين العمليات وتيسير الإجراءات للوصول لخدمة متميزة.

5. العمليات: ويشمل المعايير الفرعية الآتية:

- منهجية التصميم
- تحسين العمليات بطرق إبداعية
- إدارة وتنمية علاقات المتعاملين.

مجموعة النتائج:

6. **نتائج الموارد البشرية:** يركز هذا المعيار على نتائج الموارد البشرية، ومستويات رضاهم ويشمل هذا المعيار :

- مقاييس رأي الموارد البشرية

- مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية

7. **نتائج المتعاملين:** يركز هذا المعيار على نتائج المؤسسة وعلاقتها مع المتعاملين، ومستويات رضاهم عنها ويشمل هذا المعيار :

- مقاييس رأي المتعاملين

- مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين.

8. **نتائج المجتمع:** يركز هذا المعيار على نتائج المؤسسة والتزاماتها تجاه المجتمع ويشمل هذا المعيار :

- مقاييس رأي المجتمع

- مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع.

9. **نتائج الأداء المؤسسي:** يركز هذا المعيار على نتائج وإنجازات المؤسسات مقارنة بالخطط الموضوعة وبما يتماشى مع السياسات والإستراتيجيات، ويشمل هذا المعيار مؤشرات الأداء الرئيسية وهي : مخرجات الأداء الرئيسية.

المفاهيم الأساسية للنموذج الأوروبي للتميز EFQM

هناك مجموعة من المفاهيم الأساسية للتميز والتي **تعُدُّ** الركيزة الأساسية لتحقيق تميز مستدام، وهي المبادئ الأساسية لنموذج التميز EFQM بالنسبة لأي منظمة، والتي تستخدم بشكل أساسي لوصف سمات الثقافة التنظيمية المتميزة وتفصيل هذه المفاهيم كالتالي :

- إضافة قيمة لصالح المتعاملين: متى ما تم فهم احتياجات المستفيدين، بإمكان المنظمة إضافة قيمة مضافة للثبات المستهدفة، وتلبية الاحتياجات ومقابلة وتحطى التوقعات.

- **بناء مستقبل مستدام:** المنظمات المتميزة تفكر دوماً بتحطيم حدود تحقيق الأهداف، وإنما التأثير الإيجابي على البيئة المحيطة، والمجتمع المحيط، بتلك المساهمات المجتمعية والاقتصادية والبيئية.
- **تنمية القدرة المؤسسية:** وذلك من خلال دعم القدرات التنظيمية المتميزة وبناء تلك القدرات المؤسسية، داخل وخارج الحدود التنظيمية.
- **تسخير الإبداع والابتكار:** بات التحسين والتطوير المستمر، ودعم الإبداع من السمات الرئيسة للأداء المؤسسي المتميز، ومؤشر لزيادة مستويات الأداء.
- **القيادة من خلال الرؤية والإلهام والنراة:** في حال توافرت هذه الصفات في قدوة مميزة للمنظمة تسبب ذلك بانتشار تلك الصفات، وكان التأثير أعظم من فرض القوانين الصارمة.
- **الإدارة بالكفاءة وسرعة التكيف مع التغيير:** أصبح التجديد سمة من السمات الأساسية في المنظمات المتميزة، بالإضافة للتكيف مع تقلبات البيئة الخارجية، والاستجابة بفاعلية للفرص والتهديدات.
- **النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين:** وذلك إما من خلال إنقاء الكفاءات والمواهب أو العمل على بنائها بشكل متواصل، لتحقيق الأهداف المؤسسية، والأهداف الشخصية للأفراد.
- **استدامة النتائج المتميزة:** يتم ذلك من خلال الحرص على تلبية الاحتياجات على المدىين القريب والبعيد للمنظمة وجميع أصحاب المصلحة.

الفصل الثالث

الإطار العملي (الدراسة الميدانية)

المبحث الأول: إجراءات الدراسة.

**المبحث الثاني: وصف وتحليل عينة الدراسة
ومتغيراتها.**

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المقدمة:

يستعرض هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة المتمثل بوكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر، ووصف وتحليل إجابات أفراد مجتمع الراسة المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لكل فئة من فئات متغيرات الدراسة، كما يتناول هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛ وذلك من خلال عرض وتصنيف وترتيب الإجابات في جداول تظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ومعالجتها، وفي النهاية قام الباحث باختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة لكل منها ضمن مجموعة من المباحث، التي كانت كالتالي:

- **المبحث الأول:** وصف مجتمع الدراسة.
- **المبحث الثاني:** وصف وتحليل عينة الدراسة ومتغيراتها.
- **المبحث الثالث:** اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول

إجراءات الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر في اليمن بفروعها الثلاثة (حضرموت وعدن وصنعاء)، البالغ عددهم (102)، وتم اعتماد أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على (102) فرداً، وكانت عدد الاستبيانات المسترددة والصالحة للدراسة (86) استبانة بنسبة (84%).

إن وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر منظمة غير ربحية تأسست في عام 2005، كمؤسسة تابعة للصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن. تدعم وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر تنمية القطاع الخاص والنمو الاقتصادي في اليمن في إطار المكونات الرئيسية الثلاث:

- رياادة الأعمال.
- تطوير سلاسل القيمة.
- خدمات تطوير الأعمال.

تعمل وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر لخلق المزيد من فرص العمل، وتوسيع نطاق الوصول لدعم المزيد من الشركات الصغيرة والمتوسطة، في جميع أنحاء البلاد في القطاعات الاقتصادية الحيوية وسلسلة القيمة. من عام 2015، ركزت الوكالة على إعادة التنمية إلى البلاد من خلال تعزيز الروابط بين التنمية والمساعدة الطارئة والتركيز على الشباب والنساء، وتهدف الوكالة إلى تحقيق أهدافها من خلال اتباع إستراتيجيات إبداعية للمنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة لدعم التنوع والنمو من خلال نهج الأسواق الموجهة.

وتماشياً مع هذا النهج، تسعى تدخلات وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر إلى بناء وتسهيل القدرات الاقتصادية والفنية لأطراف القطاع الخاص التي يحركها السوق بما في ذلك

الشركات الصغرى والصغيرة والمتوسطة نفسها وفي وضع النزاع يعد الربط بين المشروعات التنموية والإنسانية معًا هو النهج الأكثر فائدة واستدامة وهو ما يحتاجه اليمن.

ثانيًا: أداة الدراسة:

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات من العينة المستهدفة وقد انقسمت بيانات الاستبانة إلى محورين :

المحور الأول: وهو عبارة أسئلة عن البيانات الشخصية والوظيفية عن المستجيب مثل: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي، المؤهل العلمي. والهدف من تلك الأسئلة إجراء دراسة مقارنة بين مستوى إدراك هؤلاء الأفراد لمتغيرات الدراسة تبعًا للمتغيرات الديمografية المتعلقة بهم (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

المحور الثاني: تضمن هذا المحور الأسئلة التي تتعلق بأبعاد إدارة المخاطر ، وهي كالتالي :

البعد الأول: التعرف إلى المخاطر: والهدف منها تقييم مستوى تطبيق أساليب التعرف إلى المخاطر في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر .

البعد الثاني: تحليل المخاطر: والهدف منها تقييم مستوى تطبيق تحليل المخاطر وتصنيفها من قبل العاملين في المنظمة.

البعد الثالث: تقييم المخاطر: والهدف منها تقييم مستوى تطبيق أساليب تقييم المخاطر ووصفها من قبل موظفي وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر .

البعد الرابع: التحكم في المخاطر: ويهدف من هذه الأسئلة تحديد مستوى تطبيق طرق ووسائل التحكم بالمخاطر في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر .

البعد الخامس: المراقبة والمتابعة الدورية: والهدف منها تحديد مستوى تطبيق وسائل المراقبة والمتابعة الدورية للمخاطر في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر .

المحور الثالث: ويتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بأبعاد الأداء المؤسسي (وفقاً للنموذج الأوروبي)، وتقيس سبعة معايير هي: (قيادة المنظمة، والسياسات والإستراتيجية، والموارد البشرية، والعلاقات والموارد، والعمليات، والنتائج للأفراد، والنتائج للأداء) وتعبر عن المتغير التابع في الدراسة.

ثالثاً: صدق الأداة:

يُعرَّفُ صدق أداة الدراسة على أنه مدى تمكن أداة جمع البيانات أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، فإنها بذلك تكون صادقة. كما يقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

وقد تم التأكيد من صدق أداة الدراسة بوساطة نوعين من أنواع الصدق وهما الصدق المنطقي (صدق المحكمين) والصدق البنائي.

1- الصدق المنطقي (صدق المحكمين):

ويعد أحد أنواع صدق الأداة التي يعتمد عليها في القياس حيث إنَّه يعرف بقدرة أداة الدراسة على "قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر إليها وتقحص مدى ملائمة بنودها لقياس أبعاد المتغير المختلفة، كما أنه من أكثر الأساليب استخداماً.

ويتمثل هذا الأسلوب في عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال التخصص من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الريان وجامعة حضرموت، للتأكد من مدى وضوح الفقرات وصياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق أهداف من الدراسة وارتباطها بالمجال الذي وضعت من أجله، وقد تفضلا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبانة، وتم إجراء التعديلات والإضافات التي أوصى بها المحكمين.

2- الصدق البنائي:

للتأكد من فاعلية فقرات الأداة تم التحقق من توفر الصدق البنائي (Construct validity) أو ما يسمى أحياناً الصدق التمييزي أو الاتساق أو التجانس الداخلي (Internal consistency) (Pearson) بين درجة كل فقرة مع لفقرات أداة الدراسة عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، وتحليل نتائج الاستجابات، كانت النتائج كما هو موضح بالجدول الآتي:

المتغير الأول (المستقل): إدارة المخاطر

أ. معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات بُعد التعرف إلى المخاطر والدرجة الكلية للبعد:

جدول رقم (1-3) : معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد التعرف إلى المخاطر والدرجة الكلية للبعد

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	فقرات بُعد التعرف إلى المخاطر	م
.000	.785**	يدرك الموظف مفهوم الخطر في العمل.	.1
.000	.792**	يستطيع الموظف التعرف إلى أنواع المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع.	.2
.000	.858**	يتمأخذ نتائج دراسة المخاطر في الحساب في إدارة المشروع.	.3
.000	.857**	يتم الاستعانة بالخبراء للتنبؤ بالمخاطر المحتملة وتوقع إشارات الخطر.	.4
.000	.824**	تبقي قائمة المخاطر السابقة حاضرة في ذهن الموظف ويتم استعراضها من أجل تفاديها.	.5

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

تشير نتائج الجدول (1-3) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تتنمي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط الكلية (0.858**) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، وأقل معامل ارتباط (0.785**) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$). مما يعني أن جميع فقرات بعد التعرف إلى المخاطر تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات البعد تتمتع بدرجة صدق عالية.

ب. معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات بعد تحليل المخاطر والدرجة الكلية للبعد:

جدول رقم (2-3) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بعد تحليل المخاطر

والدرجة الكلية للبعد

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	فقرات بعد تحليل المخاطر	M
.000	.853**	يمتلك الموظف القدرة على تصنيف المخاطر المحتملة حسب المصدر (عوامل داخلية وعوامل خارجية).	.1
.000	.736**	تقسم المخاطر حسب طبيعتها إلى فنية وإدارية.	.2
.000	.855**	يقوم الموظف باستخدام أساليب وتقنيات لتنفيذ إجراءات تحليل المخاطر المحتملة.	.3
.000	.682**	يساهم الموظف من خبراته وخبرات فريق العمل في مواجهة المخاطر.	.4
.000	.824**	يستطيع الموظف التفريق بين المخاطر تشغيلية، والإستراتيجية، والمالية، والبيئية).	.5

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

تشير نتائج الجدول (2-3) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تتنمي إليه دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، فقد بلغ أعلى معامل

ارتباط (** 0.855) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، وأقل معامل ارتباط (** 0.682) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$). مما يعني أن جميع فقرات تحليل المخاطر تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات البعد تتمتع بدرجة صدق عالية.

ج. معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات بعد تقييم والدرجة الكلية للبعد:

جدول رقم (3-3): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بعد تقييم المخاطر

والدرجة الكلية للبعد

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	فقرات بعد تقييم المخاطر	m
.000	.727**	يتم العمل على استكشاف تأثير المخاطر على الوظائف والأنشطة المختلفة في العمل.	.1
.000	.826**	يقوم الموظف بتوقع النسبة الاحتمالية لحدوث مختلف المخاطر.	.2
.000	.801**	يقسم الموظف المخاطر إلى درجات مختلفة من حيث احتمال الحدوث والتأثير المتوقع.	.3
.000	.790**	يتم الاستعانة بذوي الخبرة في تقييم المخاطر.	.4
.000	.785**	يقوم الموظف بالتركيز على المخاطر الأقوى من ناحيتي التأثير واحتمال الحدوث.	.5

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

تشير نتائج الجدول (3-3) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه عالية ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (** 0.826) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، وأقل معامل ارتباط (** 0.727) عند

مستوى دلالة ($\alpha=0.01$). مما يعني أن جميع فقرات **بعد تقييم المخاطر** تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات **البعد** تتمتع بدرجة صدق عالية.

د. معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات **بعد التحكم بالمخاطر والدرجة الكلية للبعد:**

جدول رقم (3-4): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات **بعد التحكم بالمخاطر**

والدرجة الكلية للبعد

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	فقرات بعد التحكم بالمخاطر	M
.000	.842**	يتم وضع إستراتيجية معتمدة للتحكم في المخاطر.	.1
.000	.838**	يتم دراسة البديل المحتملة لمواجهة الخطر (تحملها، تنويعها، تجنبها، تحويلها).	.2
.000	.780**	يتخذ الموظف القرار المناسب في مواجهة الخطر.	.3
.000	.763**	يوجد تعاون بين فرق العمل في المنظمة في مواجهة الخطر.	.4
.000	.816**	يتم إعداد خطة محكمة وفعالة لمواجهة جميع المخاطر.	.5

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

تشير نتائج الجدول (3-4) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه عالية ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (**0.842****) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، وأقل معامل ارتباط (**0.763****) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$). مما يعني أن جميع فقرات **بعد التحكم بالمخاطر** تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات **البعد** تتمتع بدرجة صدق عالية.

هـ. معامل ارتباط درجة كل فقرات بُعد المراقبة والمتابعة الدورية والدرجة الكلية للبعد:

جدول رقم (3-5): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرات بُعد المراقبة والمتابعة

الدورية والدرجة الكلية للبعد

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	فقرات بُعد المراقبة والمتابعة الدورية	م
.000	.782**	يتم التأكيد من أن الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها .	.6
.000	.858**	يتم توثيق المخاطر المحتملة والطارئة أولاً بأول من أجل التعامل معها بشكل سليم	.7
.000	.843**	يقوم الموظف بتقييم ومراجعة خطوات إدارة المخاطر (التعريف، والتحليل، والتقييم، والتحكم في المخاطر).	.8
.000	.868**	يتم تحديد الدروس المستفادة لفحص إدارة المخاطر مستقبلاً وذلك من خلال توثيق للمخاطر السابقة.	.9
.000	.799**	يتم العمل على التطوير المعرفي للعامل في المشروع من أجل المساعدة في اتخاذ قرارات أفضل لمواجهة الخطر .	10

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

تشير نتائج الجدول (3-5) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه عالية ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (**0.868) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، وأقل معامل ارتباط (**0.782) عند

مستوى دلالة ($\alpha=0.01$). مما يعني أن جميع فقرات **بعد المراقبة والمتابعة الدورية** تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات **البعد** تتمتع بدرجة صدق عالية.

و. معامل ارتباط درجة كل **بعد والدرجة الكلية** لمتغير إدارة المخاطر :

جدول رقم (3-6): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل **بعد والدرجة الكلية** لمتغير إدارة

المخاطر

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	أبعاد متغير إدارة المخاطر	m
.000	.864**	التعرف إلى المخاطر	.1
.000	.808**	تحليل المخاطر	.2
.000	.932**	تقييم المخاطر	.3
.000	.864**	التحكم بالمخاطر	.4
.000	.894**	المراقبة والمتابعة الدورية	.5

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

تشير نتائج الجدول (3-6) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل **بعد والدرجة الكلية** لمتغير إدارة المخاطر عالية ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (**0.932) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، وأقل معامل ارتباط (**0.808) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$). مما يعني أن جميع أبعاد متغير إدارة المخاطر تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن متغير إدارة المخاطر يتمتع بدرجة صدق عالية.

المتغير الثاني (التابع): تميز الأداء المؤسسي

أ. معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات بُعد قيادة المنظمة والدرجة الكلية للبعد:

جدول رقم (3-7) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد قيادة المنظمة

والدرجة الكلية للبعد

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	فقرات بُعد قيادة المنظمة	m
.000	.813**	تهتم إدارة المنظمة بتوضيح رؤيتها ورسالتها المستقبلية.	.1
.000	.800**	تخضع نظم الإدارة في المنظمة للمراجعة المستمرة والتطوير.	.2
.000	.752**	تحرص إدارة المنظمة على بناء علاقات جيدة مع كافة أصحاب المصلحة.	.3
.000	.821**	تقدّر إدارة المنظمة إسهامات وإنجازات العاملين في كافة الوحدات الإدارية.	.4
0.00	.787**	تتبّنى إدارة المنظمة منظومة قيم تتماشى مع سلوكها في إدارة التميّز.	.5
0.00	.812**	توفر إدارة المنظمة بيئة مشجعة للعمل الجماعي وتحقيق الإبداع والابتكار في كل جوانبها.	.6

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$. **

تشير نتائج الجدول (3-7) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (0.821**) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، وأقل معامل ارتباط (**0.752) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$). مما يعني أن جميع فقرات بُعد قيادة المنظمة تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات البُعد تتمتع بدرجة صدق عالية.

ب. معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات بُعد السياسات والإستراتيجية والدرجة الكلية للبعد:

جدول رقم (3-8) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد السياسات

و والإستراتيجية والدرجة الكلية للبعد

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	فقرات بُعد السياسات والإستراتيجية	م
.000	.618**	تتبني إدارة المنظمة إستراتيجية واضحة تضع أصحاب المصلحة واحتياجاتهم في الاعتبار.	.1
.000	.815**	تقوم المنظمة بتفعيل إستراتيجيتها من خلال مجموعة مخططة من العمليات.	.2
.000	.839**	يتم وضع الإستراتيجيات بحث تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.	.3
.000	.780**	تتلاءم البرامج والأنشطة مع الخطة الإستراتيجية للمنظمة.	.4
.000	.790**	تستند إستراتيجية المنظمة على فهم عميق لقدرات المنظمة.	.5
.000	.756**	تضع المنظمة بدائل إستراتيجية لمواجهة المخاطر المتعددة.	.6

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$ **

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

تشير نتائج الجدول (3-8) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (**0.839) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، وأقل معامل ارتباط (**0.618) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$). مما يعني أن جميع فقرات بُعد السياسات والإستراتيجية تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات البُعد تتمتع بدرجة صدق عالية.

ج. معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات بُعد الموارد البشرية والدرجة الكلية للبعد:

جدول رقم (3-9): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد الموارد البشرية

والدرجة الكلية للبعد

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	فقرات بُعد الموارد البشرية	م
.000	.742**	تقوم المنظمة بتخطيط وتطوير نظم إدارة الموارد البشرية بأسلوب موضوعي.	.1
.000	.705**	يتم إشراك العاملين في أنشطة وفعاليات المنظمة.	.2
.000	.778**	تحرص المنظمة على تحديد مستويات المعرفة والقدرات لدى العاملين وتسعى إلى تطويرها والمحافظة عليها.	.3
.000	.803**	تهتم المنظمة بمعايير الأمان والسلامة العامة في كافة مرافق العمل.	.4
.000	.794**	تمنح المنظمة العاملين الوسائل المناسبة والصلاحيات التي تمكّنهم من إنجاز مهامهم على أكمل وجه.	.5
.000	.859**	يتم تقييم العاملين بالمنظمة وفق أسس ومعايير موضوعية محددة.	.6
.000	.709**	يتم اطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم.	.7

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

تشير نتائج الجدول (3-9) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي عاليه ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (* 0.859^{**}) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، وأقل معامل ارتباط (* 0.705^{**}) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$). مما يعني أن جميع فقرات بُعد الموارد البشرية تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعه من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات البُعد تتمتع بدرجة صدق عالية.

د. معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات بُعد العلاقات والموارد والدرجة الكلية للبعد:

جدول (10-3) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد العلاقات والموارد

والدرجة الكلية للبعد

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	فقرات بُعد العلاقات والموارد	م
.000	.620**	يتسم الموظف في المنظمة بالوعي والمسؤولية.	.1
.000	.750**	تتم إدارة المعلومات والمعرفة في المنظمة بأسلوب مخطط ومنظم.	.2
.000	.624**	تهتم المنظمة ببناء علاقات خارجية بمنظمات المجتمع المختلفة بما يعود بالنفع على المنظمة.	.3
.000	.760**	توفر المنظمة مباني وتجهيزات كافية وملائمة لطبيعة الأنشطة.	.4
.000	.788**	توظف المنظمة التقنيات الحديثة في الأعمال الإدارية لدعم ثقافة الإبداع والابتكار.	.5
.000	.688**	تمتلك المنظمة نظاماً مالياً واضحاً.	.6
.000	.630**	توفر المنظمة الموارد المالية من مصادر خارجية كالمنح.	.7

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

تشير نتائج الجدول (10-3) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (**0.788) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، وأقل معامل ارتباط (**0.620) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$). مما يعني أن جميع فقرات بُعد العلاقات والموارد تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات البُعد تتمتع بدرجة صدق عالية.

هـ. معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات بُعد العمليات والدرجة الكلية للبعد:

جدول رقم (11-3): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد العمليات

والدرجة الكلية للبعد

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	فقرات بُعد العمليات	م
.000	.662**	تحرص المنظمة على تحسين عملياتها حسب الحاجة وذلك لتحقيق منافع المستفيدين.	.1
.000	.825**	يتم طرح الأنشطة والبرامج الجديدة بناءً على حاجات وتوقعات أصحاب المصلحة.	.2
.000	.698**	تحرص المنظمة على توفير الخدمات بأعلى مستويات الجودة.	.3
.000	.662**	تقوم المنظمة بإدامة العلاقات والتواصل مع المستفيدين حتى بعد انتهاء المشروعات.	.4
.000	.775**	تحرص المنظمة على استثمار طاقات وقت العاملين في إدارة عمليات الأداء المؤسسي.	.5
.000	.788**	تحرص المنظمة على تفويض الصالحيات للعاملين بما يتناسب مع قدراتهم.	.6

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

تشير نتائج الجدول (11-3) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (**0.825) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، وأقل معامل ارتباط (**0.662) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$). مما يعني أن جميع فقرات بُعد العمليات تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات البُعد تتمتع بدرجة صدق عالية.

و. معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات بُعد النتائج للأفراد والدرجة الكلية للبعد:
جدول رقم (12-3): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد النتائج للأفراد
والدرجة الكلية للبعد

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	فقرات بُعد النتائج للأفراد	m
.000	.672**	تمنح المنظمة رواتب جيدة للعاملين.	.1
.000	.618**	توفر المنظمة خدمة التأمين الصحي الجيد لجميع العاملين.	.2
.000	.768**	توفر المنظمة الشفافية (في إجراءات أنظمة الموارد، والقرارات ذات العلاقة بالموارد البشرية).	.3
.000	.800**	أحرزت نتائج التحفيز والمشاركة (المشاركة في فرق التحسين وتقديم الاقتراحات، وبرامج التدريب)	.4
.000	.782**	مستويات عالية في الرضا (قلة الغياب والإجازات المرضية والتظلمات).	.5
.000	.788**	حققت إنجازات مرضية (الإنتاجية مع الكفاءة المطلوبة).	.6

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

تشير نتائج الجدول (12-3) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (0.800**) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، وأقل معامل ارتباط (0.618**) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$). مما يعني أن جميع فقرات بُعد النتائج للأفراد تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات البُعد تتمتع بدرجة صدق عالية.

ز. معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات بُعد النتائج للأداء والدرجة الكلية للبعد:

جدول رقم (13-3): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد النتائج للأداء

والدرجة الكلية للبعد

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	فقرات بُعد النتائج للأداء	α
.000	.792**	تحتل المنظمة مكاناً متميزاً بين مثيلاتها من المنظمات التنموية.	.1
.000	.864**	تسعى المنظمة لطرح واستحداث برامج ومشروعات جديدة بما يتاسب مع إستراتيجيتها ومواردها.	.2
.000	.803**	تسعى المنظم إلى تعزيز الأداء الجماعي من خلال تشكيل فرق عمل متعددة حسب النشاط المراد تحقيقه.	.3
.000	.862**	تنسم المنظمة الشفافية (توصيل سهولة الوصول للمعلومات الخاصة بتدخلاتها، والتعريف بإنجازاتها المجتمعية).	.4
.000	.867**	تلتزم المنظمة بالعمل كمنظمة مسؤولة في المجتمع.	.5

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

تشير نتائج الجدول (13-3) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي دلالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط الكلية للبعد (0.867**) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، وأقل معامل ارتباط (0.792**) عند مستوى دلالة

($\alpha=0.01$). مما يعني أن جميع فقرات **بعد النتائج للأداء** تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات **البعد** تتمتع بدرجة صدق عالية.

ح. معامل ارتباط درجة كل **بعد والدرجة الكلية** لمتغير تميز الأداء المؤسسي:

جدول رقم (14-3): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل **بعد والدرجة الكلية** لمتغير الأداء

المؤسسي

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	أبعاد متغير تميز الأداء المؤسسي	m
.000	.828**	قيادة المنظمة	.1
.000	.784**	السياسات والإستراتيجية	.2
.000	.853**	الموارد البشرية	.3
.000	.890**	العلاقات والموارد	.4
.000	.821**	العمليات	.5
.000	.876**	النتائج للأفراد	.6
.000	.776**	النتائج للأداء	.7

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

تشير نتائج الجدول (14-3) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل **بعد والدرجة الكلية** لمتغير تميز الأداء المؤسسي عالية ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (**0.890) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، وأقل معامل ارتباط (**0.776) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$). مما يعني أن جميع أبعاد متغير تميز الأداء المؤسسي تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي يتمتع بدرجة صدق عالية.

رابعاً: ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وبتحليل نتائج الاستجابات على مستوى كل متغير بأبعاده، كانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (15-3) على النحو الآتي.

جدول رقم (15-3): قيم معامل ألفا لـ كرونباخ لثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	الأبعاد	m
0.88	5	التعرف إلى المخاطر	1
0.85	5	تحليل المخاطر	2
0.84	5	تقييم المخاطر	3
0.87	5	التحكم بالمخاطر	4
0.89	5	المراقبة والمتابعة الدورية	5
0.96	25	المتغير المستقل: إدارة المخاطر	
0.88	6	قيادة المنظمة	1
0.86	6	السياسات والإستراتيجية	2
0.89	7	الموارد البشرية	3
0.82	7	العلاقات والموارد	4
0.83	6	العمليات	5
0.83	6	النتائج للأفراد	6
0.89	5	النتائج للأداء	7
0.96	43	المتغير التابع: تميز الأداء المؤسسي	
0.97	68	الاداء ككل	

يتضح من الجدول (15-3) أن قيم معاملات الثبات جميعها قيم عالية حيث بلغت قيمة معامل الثبات للمتغير المستقل إدارة المخاطر ككل بطريقة ثبات التجانس الداخلي ألفا كرونباخ (0.96)، وفيما يتعلق بمعاملات ثبات التجانس الداخلي لأبعاد المتغير المستقل إدارة المخاطر فجميعها قيم ثبات مرتفعة تزيد عن الحد الأدنى لمعامل الثبات 0.60.

كما يتضح أيضاً من الجدول رقم (15-3): أن قيمة معامل الثبات للمتغير التابع تميز الأداء المؤسسي ككل بطريقة ثبات التجانس الداخلي ألفا كرونباخ كانت مرتفعة وبلغت (0.96)، وفيما يتعلق بمعاملات ثبات التجانس الداخلي لأبعاد المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي فجميعها قيم ثبات مرتفعة وتزيد عن الحد الأدنى لمعامل الثبات 0.60.

أما بالنسبة لثبات التجانس الداخلي للاستبانة ككل بمحوريها فقد بلغت قيمته (0.97) وهي قيمة مرتفعة.

وهذا يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق على مجتمع الدراسة. وبذلك يكون قد تم التأكيد من صدق وثبات أداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الأداة وصلاحيتها في جمع بيانات الدراسة وتحليلها والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية:

تم إجراء التحليل الإحصائي لدرجات عينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1- معامل ارتباط بيرسون للتأكد من فاعلية فقرات أداة الدراسة، كما تم التحقق من توفر الصدق البنائي (Construct validity) أو ما يسمى أحياناً الصدق التمييزي أو الاتساق أو التجانس الداخلي (Internal consistency).

2- "ألفا كرونباخ" (Cronbach Alpha) لحساب ثبات فقرات الأداة المستخدمة في جمع البيانات.

3- المتوسط الحسابي والوزن النسبي لترتيب أفراد الدراسة حسب درجاتهم على الفقرات.

4- الانحراف المعياري لقياس تجانس درجات أفراد الدراسة. حيث يدل على كفاءة الوسط الحسابي في تمثيل مركز البيانات بحيث يكون الوسط الحسابي أكثر جودة كلما قلت قيمة الانحراف المعياري".

5- اختبار (T-test) لعينة واحدة لقياس معنوية الفروق بين المتوسطات الحسابية لمتغيري أداء الدراسة وأبعادهما من خلال الدرجة الحرجة (3).

6- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لقياس أثر أبعاد إدارة المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر.

المبحث الثاني: وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها

أولاً: وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة

يستعرض في هذه الجزئية نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على المتغيرات الشخصية والوظيفية؛ وذلك من خلال عرض وتحليل إجاباتهم المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لكل فئة من فئات متغيرات الدراسة، ويمكن للباحث عرض ووصف وتحليل نتائج إجابات مجتمع الدراسة حول المتغيرات الشخصية والوظيفية على النحو الآتي:

1. وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير النوع (الجنس):

تم سؤال الموظفين في الوكالة المبحوثة عن النوع (الجنس)، وكانت نتائج إجاباتهم كما

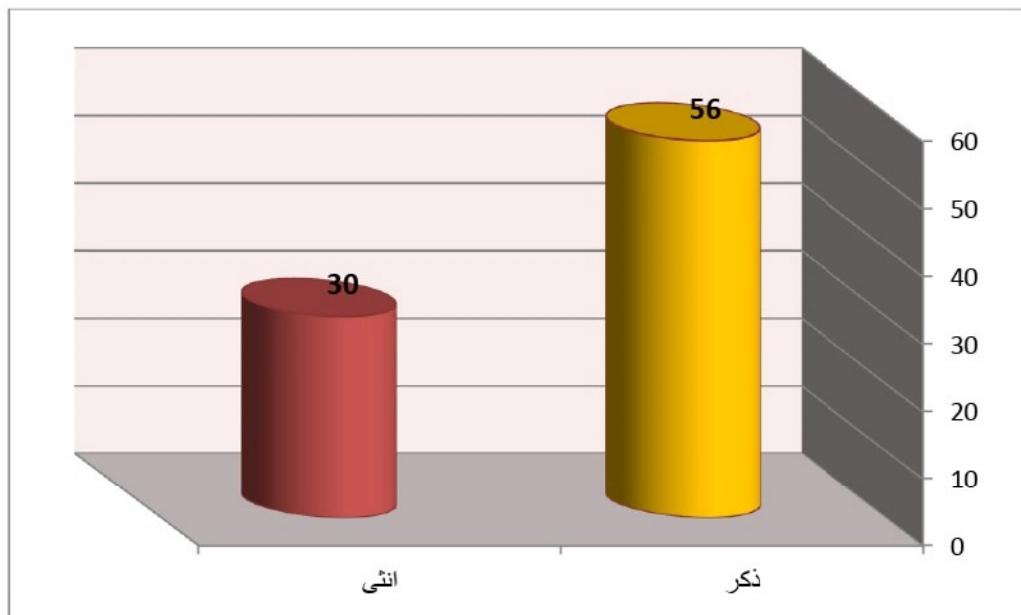
يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-16): توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب النوع (الجنس) في الوكالة المبحوثة

الرتبة	النسبة المئوية	النكرار	الفئات	المتغير
1	65.1%	56	ذكر	النوع (الجنس)
2	34.9%	30	أنثى	
		100.0%	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2022م.

تشير نتائج الجدول رقم (3-16): إلى أن معظم أفراد مجتمع الدراسة هم من فئة الذكور؛ حيث بلغت نسبتهم (65.1%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر، في حين كانت نسبة الإناث ضئيلة؛ إذ بلغت (34.9%)، وهذه نتيجة طبيعية في مجتمع محافظ لا يسمح بتوظيف النساء إلا في نطاق تنظيمي محدود جداً، ولعل الباحث يعزّز تفوق عدد الذكور العاملين في الوكالة عن عدد الإناث وبنسبة كبيرة جداً إلى أن أغلب كادر الوكالة تحت مظلة إدارة المشروعات وبطبيعة هذه الإدارة تحتاج إلى الكثير من السفر والتنقلات من طاقمها، والشكل الآتي يُبيّن التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب النوع (الجنس):



شكل رقم (3-1): التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة بحسب النوع (الجنس) في الوكالة المبحوثة

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2022م.

2. وصف وتحليل مجتمع الدراسة بحسب متغير العمر :

تم سؤال الموظفين في الوكالة المبحوثة عن أعمارهم، وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في

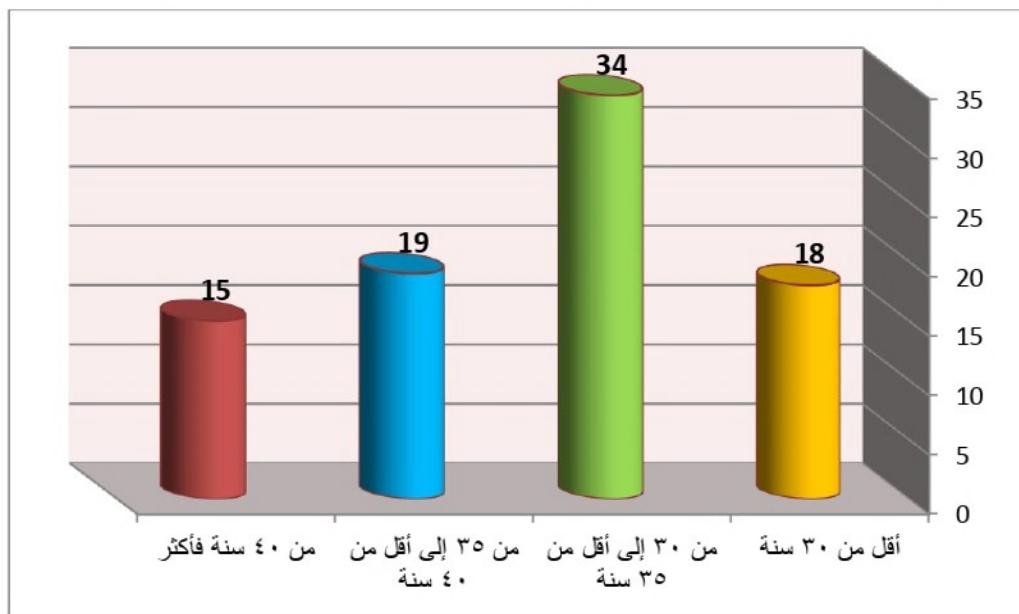
الجدول الآتي:

جدول رقم (17-3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب العمر في الوكالة المبحوثة

الرتبة	النسبة المئوية	النكرار	السنوات	المتغير
3	20.9%	18	أقل من 30 سنة	العمر
1	39.5%	34	من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة	
2	22.1%	19	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	
4	17.4%	15	أكثر من 40 سنة	
-	%100	86	الإجمالي	

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2022م.

تبين نتائج الجدول رقم (3-17) أن الفئة العمرية (30 - أقل من 35) سنة تشكل أكثر من ثلث مجتمع الدراسة بنسبة (39.5%)، يليها الفئة العمرية (35 - أقل من 40) بنسبة (22.1%) ولعل الباحث يعزّو في تفسير هذا الأمر بأنّ الوكالة تركز على توظيف الفئات التي في منتصف العمر وتحتل الكفاءة والخبرة، ثم تأتي الفئة العمرية (أقل من 30) سنة بنسبة (20.9%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة في المرتبة الثالثة، فيما تأتي الفئة العمرية (أكثر من 40) سنة بنسبة تصل إلى (17.4%) في المرتبة الرابعة. والشكل الآتي يبيّن التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب العمر:



شكل رقم (3-2): التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة بحسب العمر في الوكالة المبحوثة
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2022م.

3. وصف وتحليل مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

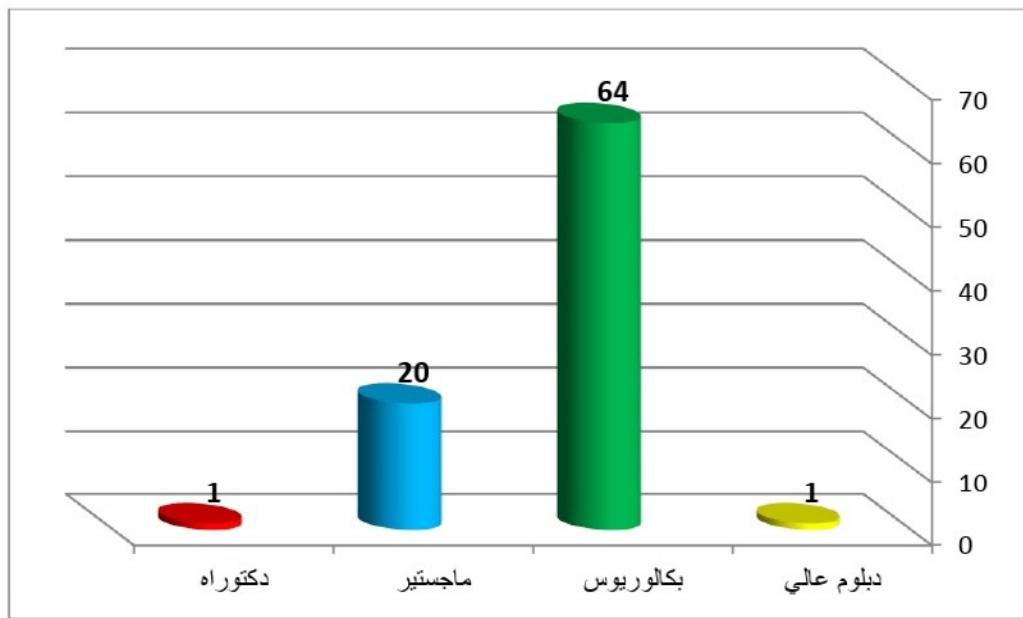
تم سؤال الموظفين في الوكالة المبحوثة عن مؤهلاتهم العلمية، وكانت نتائج إجاباتهم كما يوضّحها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-18): توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب المؤهل العلمي في الوكالة المبحوثة

الرتبة	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
3	1.2%	1	دبلوم عالي	المؤهل العلمي
1	74.4%	64	بكالوريوس	
2	23.3%	20	ماجستير	
3	1.2%	1	دكتوراه	
-	%100	86		الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2022م.

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (3-18) أن أعلى نسبة من موظفي الوكالة المبحوثة هم من حملة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (74.4%)، تليها (23.3%) من حملة الماجستير، ويليها بفارق كبير جداً وبنسبة بلغت (1.2%) للفئتين من حملة الدكتوراه والدبلوم العالي، وبهذا فإن نتائج الجدول رقم (3-18) تدل على أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة من ذوي المؤهلات الجامعية (بكالوريوس، ماجستير) بنسبة (97.7%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة، وهذا مؤشر إيجابي يشير إلى سياسة الوكالة وإدراها لأهمية استقطاب المؤهلات الجامعية التي تسهم بشكل كبير في رفع الإنتاجية والأداء عاماً، كما قد يعود ذلك إلى شروط التعيين بالوكالة لاستقطاب كفاءات مؤهلة. والشكل الآتي يبين التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي:



شكل رقم (3-3): التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة بحسب المؤهل العلمي في الوكالة المبحوثة
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2022م.

4. وصف وتحليل مجتمع الدراسة بحسب متغير المستوى الوظيفي:

تم سؤال الموظفين في الوكالة المبحوثة عن مستوياتهم الوظيفية، وكانت نتائج إجاباتهم، كما

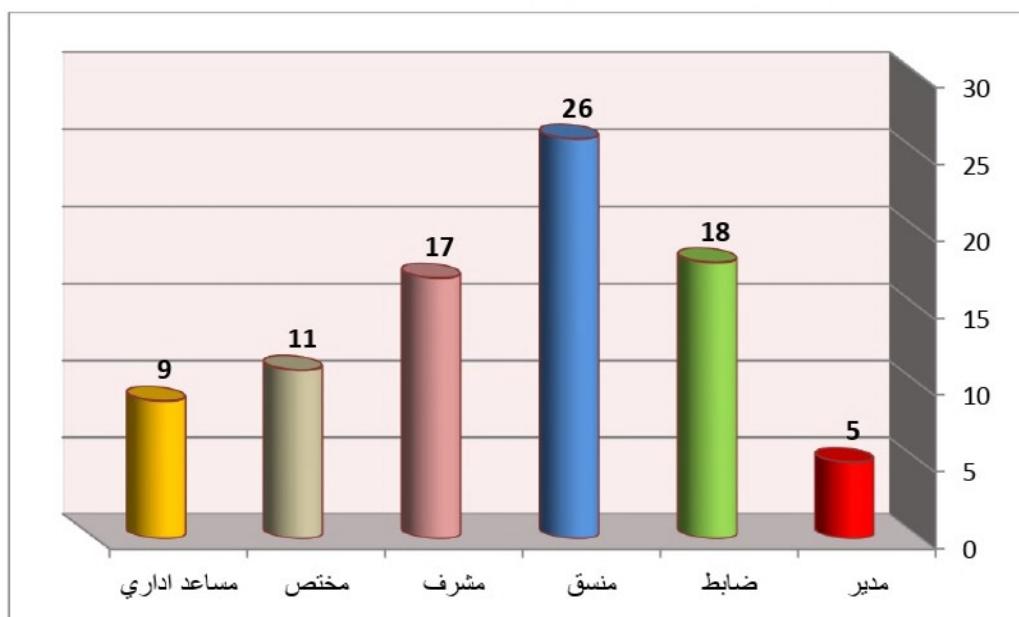
يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-19): توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب المستوى الوظيفي في الوكالة المبحوثة

الرتبة	النسبة المئوية	النكرار	الفئات	المتغير
6	5.8%	5	مدير	المستوى الوظيفي
2	20.9%	18	ضابط مشروع	
1	30.2%	26	منسق	
3	19.8%	17	مشرف	
4	12.8%	11	مختص	
5	10.5%	9	مساعد اداري	
-	%100	86	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2022م.

يبين الجدول رقم (3-19): أن أقل من ثلث أفراد مجتمع الدراسة والتي تشكل نسبة (30.2%) هم ممن يشغلون وظيفة منسق، وأن (20.9%) من أفراد مجتمع الدراسة يشغلون وظيفة ضابط، وأن (19.8%) يشغلون وظيفة مشرف، كما يشغل (12.8%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة وظيفة مختص، ويشغل (10.5%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة وظيفة مساعد إداري، أما أدنى نسبة فكانت للموظفين الذين يشغلون منصب مدير بواقع (5.8%). ولعل الباحث يعزز في تفسير هذا الأمر بوضوح إلى طبيعة نشاط الوكالة الذي يحتاج إلى نسبة كبيرة من الموظفين الميدانيين، كما يفسر تلك النتائج أن الوظائف بالشركة تتوزع بنسب متفاوتة بين المراكز والمستويات الوظيفية المختلفة؛ وفقاً لاحتياج كل مستوى مما يعكس مرונה الهيكل الإداري وتتنوعه بما يخدم أهداف الوكالة، إضافة إلى ذلك، يرى الباحث بأنّ أفراد مجتمع الدراسة توزعت بنسب منطقية؛ لكون أن المستوى الوظيفي (مدير) هو الفئة الأقل، تليهم فئة (مساعد اداري). والشكل الآتي يبين التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة بحسب المستوى الوظيفي:



شكل رقم (3-4): التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي في الوكالة المبحوثة
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2022م.

5. وصف وتحليل مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة العملية:
تم سؤال الموظفين في الوكالة المبحوثة عن سنوات خبرتهم العملية، وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول الآتي:

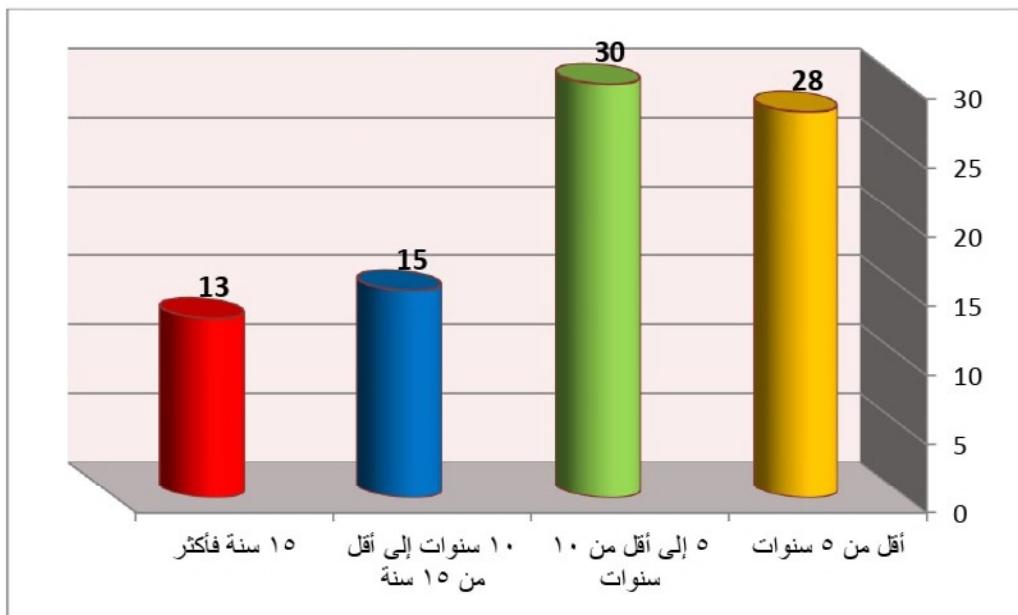
جدول رقم (3-20): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة العملية في الوكالة

المبحثة

الرتبة	النسبة المئوية	النكرار	الفئة	المتغير
2	32.6%	28	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة العملية
1	34.9%	30	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
3	17.4%	15	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
4	15.1%	13	15 سنة فأكثر	
-	%100	86	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2022.

أوضحت نتائج الجدول رقم (3-20) أن ما نسبته (34.9%) من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح خبرتهم العملية ما بين (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، وتليها بفارق بسيط بنسبة (32.6%) لمن تقع خبرتهم في الفئة (أقل من 5 سنوات)، أما من تقع خبرتهم ما بين (10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) فقد بلغت نسبتهم (17.4%)، أما المرتبة الأخيرة فكانت للموظفين الذين تبلغ خبرتهم العملية (أقل من 15 سنوات)، حيث بلغت نسبتهم (15.1%). وتدل هذه النتيجة على أن هناك تنوعاً في الخبرات لدى الوكالة المبحوثة قد يسهم في تبادل الخبرات المختلفة، كما تدل هذه النتيجة على اعتماد الوكالة على موظفين ذوي خبرة، مما يساهم ذلك في إتقان العمل. والشكل الآتي يبيّن التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة العملية:



شكل رقم (5-3): التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة العملية في الوكالة المبحوثة

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2022م.

ثانيًا: وصف وتحليل متغيرات الدراسة

يستعرض الباحث في هذه الجزئية نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على متغيرات الدراسة: المتغير المستقل (إدارة المخاطر)، والمتغير التابع (تميز الأداء المؤسسي) وأبعادهما؛ وذلك من خلال عرض وتحليل إجاباتهم المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، واختبار (t) لكل متغير من متغيرات الدراسة؛ لمعرفة مدى توافر هذان المتغيران وأبعادهما في ضوء إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم استخدام استبانة على مقياس ليكارت خماسي الأوزان (Five Likert Scale) للخيارات المتعددة، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية، ويترافق مدى الاستجابة من (1-5) وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي (Five Likert Scale)، حسب الجدول رقم (21-3).

جدول رقم (21-3): مقياس ليكارت الخماسي

1	2	3	4	5	الوزن
الرأي					
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	

واعتمد الباحث في تفسير البيانات بناءً على قيم المتوسطات الحسابية معادلة طول الفئة التي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم احتسابه وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طـول الفـئـة} = \frac{\text{المـدى} (\text{الـحد الأـعـلـى} - \text{الـحد الأـدـنـى})}{\text{أـكـبـر قـيـمـة فـي المـقـيـاس} (\text{الـحد الأـعـلـى})}$$

$$\text{إذن فـطـول الفـئـة} = \frac{1-5}{5} = 0.8$$

وبناءً على ذلك يكون قيم ومستويات المتوسطات الحسابية، حسب الجدول رقم (3-22):

جدول رقم (3-22): قيم ومستويات المتوسطات الحسابية

مستويات المتوسطات الحسابية	درجات الموافقة	قيم المتوسطات الحسابية
ضعيف جداً	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
ضعيف	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60
متوسط	محايد	من 2.61 إلى 3.40
عال	موافق	من 3.41 إلى 4.20
عال جداً	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5

المصدر: إعداد الباحث بناءً على معادلة تطبيق طول الفئة.

ويمكن للباحث عرض وصف وتحليل متوسطات إجابات مجتمع الدراسة حول متغيرات

وأبعاد الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: وصف وتحليل أبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر):

لوصف وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة لأبعاد المتغير المستقل إدارة المخاطر في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر، استخدام الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لكل الأبعاد للمتغير المستقل (إدارة المخاطر) بصورة مجتمعة، ومن ثم للأبعاد بصورة منفردة في الوكالة المبحوثة، كما هو موضح بالجدول رقم (3-23)

الخاص بمستوى استخدام إدارة المخاطر للأبعاد مجتمعة في الوكالة المبحوثة، والجدول رقم (3-24) الخاص ببعد التعرف إلى المخاطر، والجدول رقم (25-3) لبعد تحليل المخاطر، والجدول رقم (26-3) لبعد تقييم المخاطر، والجدول رقم (3-27) لبعد التحكم بالمخاطر، كما تظهر الجداول الآتية رتبة فقرات الدراسة بحسب أهميتها من وجهة نظر الموظفين في مختلف الإدارات في الوكالة المبحوثة، كما سُتُّظرِجُ الجداول مستوى التوافر، واختبار (t) ومستوى المعنوية لكل فقرة بحسب وجهاً نظر أفراد مجتمع الدراسة، وكما يلي:

1. وصف وتحليل أبعاد المتغير المستقل إدارة المخاطر مجتمعة:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t) ومستوى المعنوية لأبعاد إدارة المخاطر مجتمعة، جاءت نتائجه كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-23): نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أبعاد

إدارة المخاطر

مستوى التوافر	الرتبة	مستوى الدلالة Sig	اختبار T	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد إدارة المخاطر	الرقم
عال	2	0.00	5.62	70.28	0.85	3.51	التعرف إلى المخاطر	1
عال	1	0.00	6.79	71.12	0.76	3.56	تحليل المخاطر	2
متوسط	5	0.00	3.54	65.95	0.78	3.30	تقييم المخاطر	3
متوسط	3	0.00	4.51	67.67	0.79	3.38	التحكم بالمخاطر	4

مستوى التوافر	الرتبة	مستوى الدلالة Sig	اختبار T	وزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد إدارة المخاطر	الرقم
متوسط	4	0.00	3.42	66.23	0.84	3.31	المراقبة والمتابعة الدورية	5
عال		0.00	5.45	68.25	0.70	3.41	ملخص أبعاد إدارة المخاطر	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2022م، ن=

(P=0.05) (مستوى الدلالة 86)

يبين الجدول رقم (3-23)، أن متوسط درجات التوافر لجميع أبعاد إدارة المخاطر (التعرف إلى المخاطر،

يبين الجدول رقم (3-23)، أن متوسط درجات التوافر لجميع أبعاد إدارة المخاطر (التعرف إلى المخاطر، تحليل المخاطر، تحكم بالمخاطر، المراقبة والمتابعة الدورية) تراوحت ما بين (3.30 – 3.56) وكانت في مستوى "متوفرة بدرجة عالية ومتوسطة"، كما يلاحظ من بيانات الجدول أن المتوسط الحسابي العام لمستوى توافر أبعاد إدارة المخاطر مجتمعة بلغ (3.41)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.70)، والذي يدل على أن آراء أفراد مجتمع الدراسة كانت متسقة ومترابطة ومتجانسة تجاه الأبعاد وبوزن نسبي عام عالي يشير إلى أن نسبة (68.25%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يرون أن أبعاد إدارة المخاطر في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كانت بدرجة عالية.

كما جاء ترتيب أبعاد متغير إدارة المخاطر وفقاً لمتوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر، كالتالي:

أ. كان أعلى تلك الأبعاد توافرًا هو بعد تحليل المخاطر بوسط حسابي عال (3.56)، وانحراف معياري (0.76) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البعد، وبوزن نسبي عال (71.12%)، وتفسير ذلك أن مستوى توافر واستخدام تحليل المخاطر في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان عاليًا.

ب. جاء بعد التعرف إلى المخاطر في المرتبة الثانية بوسط حسابي متوسط (3.51)، وانحراف معياري (0.85)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البعد، وبوزن نسبي متوسط (70.28%)، ويعني ذلك أن مستوى توافر واستخدام التعرف إلى المخاطر في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان عاليًا.

ج. جاء بعد التحكم بالمخاطر في المرتبة الثالثة بوسط حسابي متوسط (3.38)، وانحراف معياري (0.79) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البعد، وبوزن نسبي متوسط (67.67%) ويعني ذلك أن مستوى توافر واستخدام التحكم بالمخاطر في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان متوسطًا.

د. جاء بعد المراقبة والمتابعة الدورية في المرتبة الرابعة بوسط حسابي متوسط (3.31)، وانحراف معياري (0.84) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البعد، وبوزن نسبي متوسط (66.23%) ويعني ذلك أن مستوى توافر واستخدام المراقبة والمتابعة الدورية في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان متوسطًا.

هـ. جاء بعد تقييم المخاطر في المرتبة الخامسة بوسط حسابي متوسط بلغ (3.30)، وانحراف معياري (0.78) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البعد، وبوزن نسبي متوسط (65.95%)، ويعني ذلك أن مستوى توافر واستخدام تقييم المخاطر في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان متوسطًا.

كذلك يبين الجدول أن مستوى الدلالة لكافية أبعاد إدارة المخاطر (منفردة ومجتمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيمة اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى توافر الخطوات المذكورة لإدارة المخاطر ولكن ليست بالشكل المهيكل والمثالي، إذ أن كثير من أقسام وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر لها تجربة كبيرة وخبرة متراكمة في جوانب التعرف إلى المخاطر وتحليلها، ولكن لا يزال هنالك مجال للتطوير وخصوصاً فيما يتعلق بتقييم المخاطر، والتحكم بها والمراقبة والمتابعة الدورية. ويمكننا القول بأنه تم الإجابة على التساؤل الأول من أسئلة مشكلة البحث.

2. وصف وتحليل أبعاد إدارة المخاطر منفردة:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t)، ومستوى المعنوية لأبعاد المخاطر بصورة منفردة، على النحو الآتي:

أ. وصف وتحليل فقرات بُعد التعرف إلى المخاطر:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد التعرف إلى المخاطر وإجمالي الُبعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-24) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بُعد التعرف إلى

المخاطر

مستوى التوافر	الترتيب	مستوى الدلالة Sig	اختبار T	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات بُعد التعرف إلى المخاطر	م
عال	1	0.00	8.71	78.14	0.97	3.91	يدرك الموظف مفهوم الخطر في العمل.	1
عال	2	0.00	6.28	72.33	0.91	3.62	يستطيع الموظف التعرف إلى أنواع المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع.	2
عال	3	0.00	4.73	70.47	1.03	3.52	يتَّمَ أخذ نتائج دراسة المخاطر في الحُسبان في إدارة المشروع.	3

مستوى التوافر	الترتيب	مستوى الدلالة Sig	اختبار T	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات بُعد التعرف إلى المخاطر	م
متوسط	5	0.65	0.46	61.16	1.17	3.06	يتم الاستعانة بالخبراء للتبؤ بالمخاطر المحتملة وتوقع إشارات الخطر .	4
عال	4	0.00	4.03	69.30	1.07	3.47	تبقى قائمة المخاطر السابقة حاضرة في ذهن الموظف ويتم استعراضها من أجل تقاديمها .	5
عال		0.00	5.62	70.28	0.85	3.51	ملخص بُعد التعرف إلى المخاطر	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2022م، ن=86(مستوى الدلالة (P=0.05)

تبين نتائج الجدول رقم (3-24) : أن متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد التعرف إلى المخاطر جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارت الخماسي ، والتي تراوحت بين 3.91 - 3.06) والتي تعكس درجة توافر تتراوح بين متوسطة وعالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً - الفقرة (1) : " يدرك الموظف مفهوم الخطر في العمل .." بوسط حسابي عال (3.91)، وانحراف معياري (0.97) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة ويزن نسبي عال (78.14%)، في حين أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (4) : " يتم الاستعانة بالخبراء للتبؤ بالمخاطر المحتملة وتوقع إشارات الخطر ." بوسط حسابي متوسط بلغ (3.06)، وانحراف معياري (1.17)، ويزن نسبي متوسط (61.16%) وبدرجة توافر متوسطة.

كما يلاحظ من بيانات الجدول أن المتوسط العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بُعد التعرف إلى المخاطر كان عاليًا بوسط حسابي بلغ (3.51)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.85) يدل على أن آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات بُعد التعرف إلى المخاطر ويزن نسبي عام عالي يشير إلى أن نسبة (70.28%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يرون أن بُعد التعرف إلى المخاطر متواافق لدى وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر بدرجة عالية. كذلك يبين

الجدول رقم (3-24) أن مستوى الدلالة لكافة فقرات بعد التعرف إلى المخاطر (منفردة ومجتمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية ما عدا الفقرة (4) فقد كانت غير دالة إحصائياً، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتدل هذه النتائج على أن مستوى توافر واستخدام بعد التعرف إلى المخاطر لدى وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر عالياً.

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى وجود عدد كبير من ذوي الخبرة ضمن كادر الوكالة والذي تبين من خلال توزيع أفراد مجتمع العينة حسب سنوات الخبرة، إذ تبين أن هنالك ما نسبته 67.4% من الموظفين لديهم (5) سنوات خبرة فوق، و(32.5%) من الموظفين فاقت سنوات خبرتهم (10) سنوات، وأسهم ذلك في تراكم الخبرات ومرورهم بمخاطر كثيرة أثناء سنوات العمل.

ب. وصف وتحليل فقرات بعد تحليل المخاطر:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بعد تحليل المخاطر وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبيّنها الجدول الآتي: جدول رقم (3-25): نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بعد

تحليل المخاطر

مستوى التوافر	الترتيب	مستوى الدلالة Sig	اختبار T	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات بعد تحليل المخاطر	M
عال	3	0.00	6.08	72.56	0.96	3.63	يمتلك الموظف القدرة على تصنيف المخاطر المحتملة حسب المصدر (عوامل داخلية و عوامل خارجية).	1
عال	2	0.00	7.19	74.88	0.96	3.74	تقسم المخاطر حسب طبيعتها إلى فنية وإدارية.	2
متوسط	5	0.14	1.50	63.26	1.00	3.16	يقوم الموظف باستخدام أساليب وتقنيات لتنفيذ إجراءات تحليل المخاطر المحتملة.	3
عال	1	0.00	10.40	79.30	0.86	3.97	يستفيد الموظف من خبراته وخبرات فريق العمل في مواجهة المخاطر.	4

مستوى التوافر	الترتيب	مستوى الدلالة Sig	اختبار T	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات بُعد تحليل المخاطر	M
متوسط	4	0.01	2.58	65.58	1.00	3.28	يستطيع الموظف التفريق بين المخاطر التشغيلية، والإستراتيجية، والمالية، والبيئية .	5
عال		0.00	6.79	71.12	0.76	3.56	ملخص بُعد تحليل المخاطر	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2022م، ن=86 (مستوى الدلالة (P=0.05)

تبين نتائج الجدول رقم (25-3): أن متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد تحليل المخاطر جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارت الخماسي، والتي تراوحت بين (3.16 - 3.97) والتي تعكس درجة توافر تتراوح بين عالية ومتوسطة، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافرًا الفقرة (4): " يستفيد الموظف من خبراته وخبرات فريق العمل في مواجهة المخاطر .." بوسط حسابي عال (3.97)، وانحراف معياري (0.86) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عال (79.30%)، في حين أدنى تلك الفقرات توافرًا الفقرة (3): " يقوم الموظف باستخدام أساليب وتقنيات لتنفيذ إجراءات تحليل المخاطر المحتملة." بوسط حسابي متوسط بلغ (3.16)، وانحراف معياري (1.00)، وبوزن نسبي متوسط (63.26%) وبدرجة توافر متوسطة.

كما يلاحظ من بيانات الجدول أن المتوسط العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بُعد تحليل المخاطر كان عاليًا بوسط حسابي بلغ (3.56)، وبانحراف معياري بلغ قيمته (0.76) يدل على أن آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات بُعد تحليل المخاطر وبوزن نسبي عام عال يشير إلى أن نسبة (71.12%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يرون أن بُعد تحليل المخاطر متوافر لدى وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر. كذلك يبين الجدول رقم (25-3) أن مستوى الدلالة لكافة فقرات بُعد تحليل المخاطر (منفردة ومجتمعة) كان معنويًّا من الناحية الإحصائية ما عدا الفقرة 3 فقد كانت غير دالة إحصائيًا، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتدل

هذه النتائج على أن مستوى توافر واستخدام بُعد تحليل المخاطر لدى وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر عاليًا.

ويعزّو الباحث هذه النتيجة إلى خبرات الموظفين الموضحة في جدول توزيع أفراد مجتمع العينة.

ج. وصف وتحليل فقرات بُعد تقييم المخاطر:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد تقييم المخاطر وإجمالي البعد، وقد جاءت النتائج كما يبيّنها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-26): نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لـإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بُعد تقييم

المخاطر

مستوى التوافر	الترتيب	مستوى الدلالة Sig	اختبار T	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات بُعد تقييم المخاطر	م
متوسط	2	0.00	3.31	66.51	0.91	3.33	يتم العمل على استكشاف تأثير المخاطر على الوظائف والأنشطة المختلفة في العمل.	1
متوسط	4	0.03	2.21	64.42	0.93	3.22	يقوم الموظف بتوقع النسبة الاحتمالية لحدوث مختلف المخاطر.	2
متوسط	3	0.01	2.85	66.05	0.98	3.30	يقسم الموظف المخاطر إلى درجات مختلفة من حيث احتمال الحدوث والتأثير المتوقع.	3
متوسط	5	0.63	0.48	61.16	1.13	3.06	يتم الاستعانة بذوي الخبرة في تقييم المخاطر.	4

التأثير واحتمال الحدوث.	المخاطر الأقوى من ناحيتي	يقوم الموظف بالتركيز على	5
عال	1	0.00	5.33
متوسط	ملخص بُعد تقييم المخاطر		
		71.63	1.01
		3.54	3.58
		65.95	0.78
		3.30	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2022م، ن=86 (مستوى الدلالة (P=0.05)

تبين نتائج الجدول رقم (3-26): أن متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد تقييم المخاطر جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارت الخماسي، والتي تراوحت بين (3.58 - 3.06) والتي تعكس درجة توافر تتراوح بين عالية ومتوسطة، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافرًا الفقرة (5): "يقوم الموظف بالتركيز على المخاطر الأقوى من ناحيتي التأثير واحتمال الحدوث." بوسط حسابي عال (3.58)، وانحراف معياري (1.01) يشير إلى تباعد الآراء حول الفقرة وبوزن نسبي عال (71.63 %)، في حين أدنى تلك الفقرات توافرًا الفقرة (4): "يتم الاستعانة بذوي الخبرة في تقييم المخاطر." بوسط حسابي متوسط بلغ (3.06)، وانحراف معياري (1.13)، وبوزن نسبي متوسط (61.16 %) وبدرجة توافر متوسطة.

كما يلاحظ من بيانات الجدول أن المتوسط العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بُعد تقييم المخاطر كان متوسطاً بوسط حسابي بلغ (3.30)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.78) يدل على أن آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات بُعد تقييم المخاطر وبوزن نسبي عام متوسط يشير إلى أن نسبة (65.95 %) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يرون أن بُعد تقييم المخاطر متوافر لدى وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر. كذلك يبين الجدول رقم (3-26) أن مستوى الدلالة لكافة فقرات بُعد تقييم المخاطر (منفردة ومجتمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية ما عدا الفقرة (4) فقد كانت غير دالة إحصائياً، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتدل هذه النتائج على أن مستوى توافر واستخدام بُعد تقييم المخاطر لدى وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر متوسطاً.

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى وجود مجال للتطوير في مهارة تقييم المخاطر؛ لكون العملية تتم ولكن بشكل فردي وغير منهج بما فيه الكفاية إذا أتى التوازن متوسطاً.

د. وصف وتحليل فقرات بُعد التحكم بالمخاطر:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى

المعنوية لفقرات بُعد التحكم بالمخاطر وإجمالي الـ T ، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-27): نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لـ إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بُعد التحكم

بالمخاطر

مستوى التوازن	الترتيب	مستوى الدلالة Sig	اختبار T	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات بُعد التحكم بالمخاطر	م
متوسطة	4	0.10	1.68	63.49	0.96	3.17	يتم وضع إستراتيجية معتمدة للتحكم في المخاطر.	1
عالية	1	0.00	5.08	69.77	0.89	3.49	يتم دراسة البديل المحتملة لمواجهة الخطر (تحملها، تنويعها، تجنبها، تحويلها).	2
عالية	2	0.00	4.36	69.53	1.01	3.48	يتخذ الموظف القرار المناسب في مواجهة الخطر.	3
عالية	2	0.00	4.63	69.53	0.95	3.48	يوجد تعاون بين فرق العمل في المنظمة في مواجهة الخطر.	4
متوسطة	3	0.01	2.64	66.05	1.06	3.30	يتم إعداد خطة محكمة وفعالة لمواجهة جميع المخاطر.	5
متوسطة		0.00	4.51	67.67	0.79	3.38	ملخص بُعد التحكم بالمخاطر	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2022م، ن=86 (مستوى الدلالة ($P=0.05$))

تبين نتائج الجدول رقم (3-27) : أن متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد التحكم بالمخاطر جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارت الخماسي، والتي تراوحت بين 3.49 - 3.17 (3.17) والتي تعكس درجة توافر تتراوح بين عالية ومتوسطة، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافرًا الفقرة (2) : " يتم دراسة البديل المحتملة لمواجهة الخطر (تحملها، تنويعها، تجنبها، تحويلها)". بوسط حسابي عال (3.49)، وانحراف معياري (0.89) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عال (69.77%)، في حين أدنى تلك الفقرات توافرًا الفقرة (1) : " يتم وضع إستراتيجية معتمدة للتحكم في المخاطر ". بوسط حسابي متوسط بلغ (3.17)، وانحراف معياري (0.96)، وبوزن نسبي متوسط (63.49%) وبدرجة توافر متوسطة.

كما يلاحظ من بيانات الجدول أن المتوسط العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بُعد التحكم بالمخاطر كان متوسطاً بوسط حسابي بلغ (3.38)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.79) يدل على أن آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات بُعد التحكم بالمخاطر وبوزن نسبي عام متوسط يشير إلى أن نسبة (67.67%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يرون أن بُعد التحكم بالمخاطر متوافر لدى وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر . كذلك يبين الجدول رقم (3-27) أن مستوى الدلالة لكافة فقرات بُعد التحكم بالمخاطر (منفردة ومجتمعة) كان معنويًا من الناحية الإحصائية ما عدا الفقرة 1 فقد كانت غير دالة إحصائيًا، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتدل هذه النتائج على أن مستوى توافر واستخدام بُعد التحكم بالمخاطر لدى وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر متوسطاً.

ويعزز الباحث هذه النتيجة إلى وجود خطط للتحكم بالمخاطر ولكنها مجهودات فردية، إذ لا توجد أدلة موحدة ومعتمدة لذلك مقرة من لجنة السياسات.

ثانياً: وصف وتحليل أبعاد المتغير التابع (تميز الأداء المؤسسي):

لوصف وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة لأبعاد المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي لدى وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر ، لجأ الباحث إلى استخدام المتosteatas الحسابية والانحرافات المعيارية؛ والأوزان النسبية، واختبار (t)، ومستوى المعنوية لكل الأبعاد للمتغير التابع

(تميز الأداء المؤسسي) بصورة مجتمعة، ومن ثم للأبعد بصورة منفردة في الوكالة المبحوثة، كما هو موضح بالجدول رقم (3-28) الخاص بمتغير تميز الأداء المؤسسي للأبعد مجتمعة في الوكالة المبحوثة، والجدول رقم (3-29) الخاص ببعد قيادة المنظمة، والجدول رقم (3-30) ببعد السياسات والإستراتيجية، والجدول رقم (3-31) ببعد الموارد البشرية، والجدول رقم (3-32) ببعد العلاقات والموارد، والجدول رقم (3-33) ببعد العمليات، والجدول رقم (3-34) ببعد النتائج للأفراد، والجدول رقم (3-35) ببعد النتائج للأداء، كما تظهر الجداول الآتية رتبة فقرات الدراسة بحسب أهميتها من وجهة نظر الموظفين في مختلف الإدارات في الوكالة المبحوثة، كما سُتُّظهر الجداول مستوى التوافر، واختبار (t) ومستوى المعنوية لكل فقرة بحسب وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، وكما يلي:

1. وصف وتحليل أبعاد تميز الأداء المؤسسي مجتمعة:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t) ومستوى المعنوية لأبعاد الأداء المؤسسي مجتمعة، وقد جاءت نتائجه كما يوضحها الجدول الآتي:
جدول رقم (3-28) : نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تميز

الأداء المؤسسي

مستوى التوافر	الرتبة	مستوى الدلالة Sig	اختبار T	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تميز الأداء المؤسسي	الرقم
عال	2	0.00	18.78	83.91	0.59	4.20	قيادة المنظمة	1
عال	6	0.00	16.06	79.26	0.56	3.96	السياسات والإستراتيجية	2
عال	7	0.00	9.96	75.68	0.73	3.78	الموارد البشرية	3
عال	3	0.00	18.45	82.43	0.56	4.12	العلاقات والموارد	4
عال	4	0.00	19.44	82.05	0.53	4.10	العمليات	5
عال	5	0.00	15.36	80.12	0.61	4.01	النتائج للأفراد	6

مستوى التوافر	الرتبة	مستوى الدلالة	اختبار T	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تميز الأداء المؤسسي	الرقم
		Sig					نتائج للأداء	7
عال جدا	1	0.00	21.91	87.86	0.59	4.39		
عال		0.00	19.81	81.35	0.50	4.07	ملخص تميز الأداء المؤسسي	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2022م، ن=86 (مستوى الدلالة (P)=0.05)

يشير الجدول رقم (3-28) : أن متوسط درجات التوافر لجميع أبعاد تميز الأداء المؤسسي (قيادة المنظمة، السياسات والإستراتيجية، الموارد البشرية، العلاقات والموارد، العمليات، النتائج للأفراد، والنتائج للأداء) تراوحت بين (3.78 - 4.39)، وكانت في مستوى متوفرة بدرجة عالية جداً وعالية، كما يلاحظ من بيانات الجدول أن المتوسط الحسابي العام لمستوى توافر توافر أبعاد تميز الأداء المؤسسي مجتمعة بلغ (4.07)، وبانحراف معياري بلغ قيمته (0.50)، والذي يدل على أن آراء أفراد مجتمع الدراسة كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه الأبعاد ويزن نسبي عام عال يشير إلى أن نسبة (81.35%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يرون أن أبعاد تميز الأداء المؤسسي متوفرة لدى وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر.

كما جاء ترتيب أبعاد متغير تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمتوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر، كالتالي:

- كان أعلى تلك الأبعاد توافراً هو بعد النتائج للأداء بوسط حسابي عال جداً (4.39)، وانحراف معياري (0.59) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، ويزن نسبي عال جداً (87.86%)، وتفسير ذلك أن مستوى توافر واستخدام معيار النتائج للأداء في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان عالياً جداً.

- جاء بعد قيادة المنظمة في المرتبة الثانية بوسط حسابي متواضع عال (4.20)، وانحراف معياري (0.59)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، ويزن نسبي عال (83.91%)، ويعني

ذلك أن مستوى توافر واستخدام معيار قيادة المنظمة في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان عالياً.

- جاء بعد العلاقات والموارد في المرتبة الثالثة؛ بوسط حسابي عال (4.12)، وانحراف معياري (0.56)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عال (82.43%)، ويعني ذلك أن مستوى توافر واستخدام معيار العلاقات والموارد في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان عالياً.

- جاء بعد العمليات في المرتبة الرابعة؛ بوسط حسابي عال (4.10)، وانحراف معياري (0.53)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عال (82.05%)، ويعني ذلك أن مستوى توافر واستخدام معيار العمليات في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان عالياً.

- جاء بعد النتائج للأفراد في المرتبة الخامسة؛ بوسط حسابي عال (4.01)، وانحراف معياري (0.61)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عالي (80.12%)، ويعني ذلك أن مستوى توافر واستخدام معيار النتائج للأفراد في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان عالياً.

- جاء بعد السياسات والإستراتيجية في المرتبة السادسة؛ بوسط حسابي عال (3.96)، وانحراف معياري (0.56)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عالي (79.26%)، ويعني ذلك أن مستوى توافر واستخدام معيار السياسات والإستراتيجية في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان عالياً.

- جاء بعد الموارد البشرية في المرتبة السابعة؛ بوسط حسابي عال (3.78)، وانحراف معياري (0.73)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عالي (75.68%)، ويعني ذلك أن مستوى توافر واستخدام معيار الموارد البشرية في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان عالياً.

كما يلاحظ من بيانات الجدول رقم (3-28) أن المتوسط الحسابي العام لمستوى توافر تميز الأداء المؤسسي مجتمعة بلغ (4.07)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.50) يدل على أن آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه الأبعاد وبوزن نسبي عال يشير إلى أن نسبة

(%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يرون أن أبعاد تميز الأداء المؤسسي متوافرة في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان عالياً. كذلك يبين الجدول أن مستوى الدلالة لكافة أبعاد تميز الأداء المؤسسي (منفردة ومجتمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). مما يشير إلى إدراك وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان عالياً لأهمية معايير تميز الأداء المؤسسي.

مما سبق نجد أن مستوى إدراك مجتمع أفراد الدراسة حول مستوى أهمية معايير تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان عالياً.

ومن هذه النتيجة يكون الباحث قد أجاب عن التساؤل الثاني في مشكلة البحث (ما مستوى تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر).

2. وصف وتحليل أبعاد تميز الأداء المؤسسي منفردة:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t) ومستوى المعنوية لأبعاد تميز الأداء المؤسسي بصورة منفردة، على النحو الآتي:

أ. وصف وتحليل فقرات بُعد قيادة المنظمة:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد قيادة المنظمة وإجمالي الُّبعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-29): نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لـإجابات مجتمع الدراسة حول بُعد قيادة المنظمة

مستوى التوافر	الترتيب	مستوى الدلالة Sig	اختبار T	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات بُعد قيادة المنظمة	M
عال جدا	1	0.00	20.29	87.91	0.64	4.40	تهم إدارة المنظمة بتوضيح رؤيتها ورسالتها المستقبلية.	1
عال	3	0.00	13.93	83.72	0.79	4.19	تخضع نظم الإدارة في المنظمة للمراجعة المستمرة والتطوير.	2

عال جدا	2	0.00	18.53	87.44	0.69	4.37	تعرض إدارة المنظمة على بناء علاقات جيدة مع كافة أصحاب المصلحة.	3
عال	6	0.00	12.65	80.70	0.76	4.03	تقدر إدارة المنظمة إسهامات وإنجازات العاملين في كافة الوحدات الإدارية.	4
عال	5	0.00	12.99	81.40	0.76	4.07	تتبني إدارة المنظمة منظومة قيم تتماشى مع سلوكها في إدارة التميز.	5
عال	4	0.00	12.89	82.33	0.80	4.12	توفر إدارة المنظمة بيئة مشجعة للعمل الجماعي وتحقيق الإبداع والابتكار في كل جوانبها.	6
عال		0.00	18.78	83.91	0.59	4.20	ملخص بعد قيادة المنظمة	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2022م، ن=86(مستوى الدلالة (P=0.05)

أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارت الخماسي، والتي تراوحت بين (4.03 - 4.40) والتي تعكس درجة توافر عالية جداً وعالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافرًا الفقرة (1): "تهم إدارة المنظمة بتوضيح رؤيتها ورسالتها المستقبلية." بوسط حسابي عال جداً (4.40)، وانحراف معياري (0.64) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة ويزن نسيبي عال جداً (87.91%)، في حين أدنى تلك الفقرات توافرًا الفقرة (4): "تقدّر إدارة المنظمة إسهامات وإنجازات العاملين في كافة الوحدات الإدارية." بوسط حسابي عال بلغ (4.03)، وانحراف معياري (0.76)، ويزن نسيبي عال (80.70%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أن المتوسط العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بعد قيادة المنظمة كان عاليًا بوسط حسابي بلغ (4.20)، وانحراف معياري بلغ قيمته (0.59) يدل على أن آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات بعد قيادة المنظمة ويزن نسيبي عام عال يشير إلى أن نسبة (83.91%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يرون أن بعد قيادة المنظمة متواافق في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر. كذلك يبين الجدول رقم (3-29) أن مستوى الدلالة لكافة فقرات بعد قيادة المنظمة (منفردة ومجتمعة) كان معنويًا من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيمة اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمتها الاحتمالية (0.00) وهي

أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتدل هذه النتائج على أن مستوى توافر واستخدام معيار قيادة المنظمة في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان عالياً.

بـ. وصف وتحليل فقرات بـعد السياسات والإستراتيجية:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بـعد السياسات والإستراتيجية وإجمالي الـبعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي :

جدول رقم (30-3): نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات مجتمع الدراسة حول بـعد السياسات

والإستراتيجية

م	فقرات بـعد السياسات والإستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الترتيب	مستوى التوافر
1	تتبـى إدارة المنظمة إـستراتيجـية واضحة تضع أصحاب المصلحة واحتياجاتهم في الاعتـار.	4.05	0.59	80.93	16.39	0.00	2	عال
2	تقوم المنظمة بـتفعـيل إـستراتيجـيتها من خـلال مـجمـوعـة مـخـطـطـة من العمـليـات.	3.97	0.76	79.30	11.80	0.00	4	عال
3	يـتم وضع الإـسـترـاتـيـجيـات بـحـثـ تـمـكـنـ المـنظـمةـ مـنـ تـحـقـيقـ أـهـادـفـهاـ بـكـفـاءـةـ وـفـعـالـيـةـ.	4.07	0.66	81.40	14.92	0.00	1	عال
4	تـتـلـاءـمـ البرـامـجـ وـالـأـشـطـةـ مـعـ الخـطـةـ الإـسـترـاتـيـجيـةـ لـلـمـنـظـمةـ.	4.02	0.70	80.47	13.51	0.00	3	عال
5	تـسـتـندـ إـسـترـاتـيـجيـةـ الـمـنـظـمةـ عـلـىـ فـهـمـ عـمـيقـ لـقـدـراتـ الـمـنـظـمةـ.	3.97	0.82	79.30	10.94	0.00	4	عال
6	تـضـعـ الـمـنـظـمةـ بـدـائـلـ إـسـترـاتـيـجيـةـ لـمـواـجـهـةـ الـمـخـاطـرـ الـمـتـعـدـدةـ.	3.71	0.80	74.19	8.27	0.00	5	عال
	ملخص بـعد السياسات والإـسـترـاتـيـجيـة	3.96	0.56	79.26	16.06	0.00		عال

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2022م، ن=86 (مستوى الدلالة (P=0.05)

يتضح من الجدول رقم (3-30) أن متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد السياسات والإستراتيجية جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارت الخماسي، والتي تراوحت بين (4.07 - 3.71) والتي تعكس درجة توافر عالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافرًا الفقرة (3): "يتم وضع الإستراتيجيات بحثً تمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية" بوسط حسابي عال (4.07)، وانحراف معياري (0.66) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عال (81.40%)، في حين أدنى تلك الفقرات توافرًا الفقرة (6): "تضع المنظمة بدائل إستراتيجية لمواجهة المخاطر المتعددة." بوسط حسابي عال بلغ (3.71)، وانحراف معياري (0.80)، وبوزن نسبي عال (%74.19).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أن المتوسط العام لإجابات مجتمع الدراسة حول بُعد السياسات والإستراتيجية كان عاليًا بوسط حسابي بلغ (3.96)، وبانحراف معياري بلغ قيمته (0.56) يدل على أن آراء الأفراد كانت متسبة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات بُعد السياسات والإستراتيجية وبوزن نسبي عام عال يشير إلى أن نسبة (79.26%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يرون أن بُعد السياسات والإستراتيجية متوافر في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر. كذلك يبين الجدول رقم (30-3) أن مستوى الدلالة لكافة فقرات بُعد السياسات والإستراتيجية (منفردة ومجتمعة) كان معنويًا من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتدل هذه النتائج على أن مستوى توافر واستخدام معيار السياسات والإستراتيجية في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان عاليًا. ويعزو الباحث ذلك إلى الاهتمام الذي توليه الوكالة بسياساتها وخططها الإستراتيجية والتحديث المستمر لها متى ما تطلب الأمر، بما يتناسب مع مصلحة العمل.

ج. وصف وتحليل فقرات بُعد الموارد البشرية:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد الموارد البشرية وإجمالي الُّبعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (31-3): نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لـإجابات مجتمع الدراسة حول بُعد الموارد البشرية

مستوى التوافر	الترتيب	مستوى الدلالة Sig	اختبار T	الوزن النسبي %	الاتحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات بُعد الموارد البشرية	م
عال	5	0.00	7.60	74.19	0.87	3.71	تقوم المنظمة بتخطيط وتطوير نظم إدارة الموارد البشرية بأسلوب موضوعي.	1
عال	1	0.00	10.52	80.00	0.88	4.00	يتم إشراك الموظفين في أنشطة وفعاليات المنظمة.	2
عال	4	0.00	8.18	75.81	0.90	3.79	تحرص المنظمة على تحديد مستويات المعرفة والقدرات لدى العاملين وتسعى إلى تطويرها والمحافظة عليها.	3
عال	2	0.00	9.06	78.14	0.93	3.91	تهتم المنظمة بمعايير الأمن والسلامة العامة في كافة مرافق العمل.	4
عال	3	0.00	8.62	77.67	0.95	3.88	تمنح المنظمة العاملين الوسائل المناسبة والصلاحيات التي تمكّنهم من إنجاز مهامهم على أكمل وجه.	5
عال	7	0.00	4.68	70.47	1.04	3.52	يتم تقييم العاملين بالمنظمة وفق أسس ومعايير موضوعية محددة.	6
عال	6	0.00	5.86	73.49	1.07	3.67	يتم اطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم.	7
عال		0.00	9.96	75.68	0.73	3.78	ملخص بُعد الموارد البشرية	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2022م، ن=86(مستوى الدلالة (P=0.05)

يتضح من الجدول رقم (3-31): أن متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد الموارد البشرية جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارت الخماسي، والتي تراوحت بين 4.00 - 3.52) والتي تعكس درجة توافر عالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافرًا الفقرة (2): "يتم إشراك العاملين في أنشطة وفعاليات المنظمة." بوسط حسابي عال (4.00)، وانحراف معياري (0.88) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عال (80%)، في حين أدنى تلك الفقرات توافرًا الفقرة (6): " يتم تقييم العاملين بالمنظمة وفق أسس ومعايير موضوعية محددة." بوسط حسابي عال بلغ (3.52)، وانحراف معياري (1.04)، وبوزن نسبي عال (70.47%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أن المتوسط العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بُعد الموارد البشرية كان عاليًا بوسط حسابي بلغ (3.78)، وبانحراف معياري بلغ قيمته (0.73) يدل على أن آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات بُعد الموارد البشرية وبوزن نسبي عام عال يشير إلى أن نسبة (75.68%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يرون أن بُعد الموارد البشرية متوافر في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر. كذلك يبين الجدول رقم (3-31) أن مستوى الدلالة لكافة فقرات بُعد الموارد البشرية (منفردة ومجتمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتدل هذه النتائج على أن مستوى توافر واستخدام معيار الموارد البشرية في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان عاليًا. ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الوكالة بتطوير نظم إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر، بالإضافة إلى إعطائها أهمية قصوى لأمن وسلامة الموظفين سواء بالمكاتب أو بالميدان، كما تقوم بإشراك موظفيها في أنشطتها وفعالياتها، بالإضافة إلى إشراكهم في الحملات التي تقام بين الحين والأخر.

د. وصف وتحليل فقرات بُعد العلاقات والموارد:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، وختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد العلاقات والموارد وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (32-3): نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لـإجابات مجتمع الدراسة حول بُعد العلاقات والموارد

مستوى التوافر	الترتيب	مستوى الدلالة Sig	اختبار T	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات بُعد العلاقات والموارد	م
عال	6	0.00	13.85	81.40	0.72	4.07	يتسم الموظف في المنظمة بالوعي والمسؤولية.	1
عال	7	0.00	9.98	77.21	0.80	3.86	تتم إدارة المعلومات والمعرفة في المنظمة بأسلوب مخطط ومنظم.	2
عال	5	0.00	13.02	81.63	0.77	4.08	تهتم المنظمة ببناء علاقات خارجية بمنظمات المجتمع المختلفة بما يعود بالنفع على المنظمة.	3
عال جداً	2	0.00	14.43	84.65	0.79	4.23	توفر المنظمة مباني وتجهيزات كافية وملائمة لطبيعة الأنشطة.	4
عال	3	0.00	12.40	82.09	0.83	4.10	توظف المنظمة التقنيات الحديثة في الأعمال الإدارية لدعم ثقافة الإبداع والابتكار.	5
عال	4	0.00	10.24	81.86	0.99	4.09	تمتلك المنظمة نظاماً مالياً واضحاً.	6
عال جداً	1	0.00	16.89	88.14	0.77	4.41	توفر المنظمة الموارد المالية من مصادر خارجية كالمنح.	7
عال		0.00	18.45	82.43	0.56	4.12	ملخص بُعد العلاقات والموارد	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2022م، ن=86(مستوى الدلالة (P=0.05)

يتضح من الجدول رقم (32-3): أن متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد العلاقات

والموارد جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارت الخماسي، والتي تراوحت بين (4.41

- (3.86) والتي تعكس درجة توافر ما بين عالية جداً وعالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (7): "توفر المنظمة الموارد المالية من مصادر خارجية كالمتحنح." بوسط حسابي عال جداً (4.41)، وانحراف معياري (0.77) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عال جداً (48.14%)، في حين أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (2): "تم إدارة المعلومات والمعرفة في المنظمة بأسلوب مخطط ومنظم." بوسط حسابي عال بلغ (3.86)، وانحراف معياري (0.80)، وبوزن نسبي عال (77.21%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أن المتوسط العام لـإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بُعد العلاقات والموارد كان عاليًا بوسط حسابي بلغ (4.12)، وبانحراف معياري بلغ قيمته (0.56) يدل على أن آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات بُعد العلاقات والموارد وبوزن نسبي عال يشير إلى أن نسبة (82.43%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يرون أن بُعد العلاقات والموارد متواافق في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر. كذلك يبين الجدول رقم (32) أن مستوى الدلالة لكافة فقرات بُعد العلاقات والموارد (منفردة ومجتمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتدل هذه النتائج على أن مستوى توافر واستخدام معيار العلاقات والموارد في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان عاليًا.

هـ. وصف وتحليل فقرات بُعد العمليات:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد العمليات وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-3) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لـإجابات مجتمع الدراسة حول بُعد العمليات

مستوى التوافر	الترتيب	مستوى الدلالة Sig	اختبار T	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات بُعد العمليات	م
عال جدا	1	0.00	21.15	86.74	0.59	4.34	تحرص المنظمة على تحسين عملياتها حسب الحاجة وذلك لتحقيق منافع المستفيدين.	1
عال	5	0.00	12.40	80.70	0.77	4.03	يتم طرح الأنشطة والبرامج الجديدة بناءً على حاجات وتوقعات أصحاب المصلحة.	2
عال جدا	2	0.00	19.46	84.88	0.59	4.24	تحرص المنظمة على توفير الخدمات بأعلى مستويات الجودة.	3
عال	4	0.00	12.43	80.93	0.78	4.05	تقوم المنظمة بإدامة العلاقات والتواصل مع المستفيدين حتى بعد انتهاء المشروعات.	4
عال	3	0.00	14.18	81.16	0.69	4.06	تحرص المنظمة على استثمار طاقات وقت العاملين في إدارة عمليات الأداء المؤسسي.	5
عال	6	0.00	9.88	77.91	0.84	3.90	تحرص المنظمة على تقويض الصالحيات للعاملين بما يتناسب مع قدراتهم.	6
عال		0.00	19.44	82.05	0.53	4.10	ملخص بُعد العمليات	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية لعام 2022م، ن=85(مستوى الدلالة (P=0.05)

يتضح من الجدول رقم (3-3): أن متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد العمليات

جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكار特 الخماسي، والتي تراوحت بين (3.90 - 4.34)

والتي تعكس درجة توافر ما بين عالية جداً وعالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافرًا الفقرة (1): "تحرص المنظمة على تحسين عملياتها حسب الحاجة وذلك لتحقيق منافع المستفيدين." بوسط حسابي عال جداً (4.34)، وانحراف معياري (0.59) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عال جداً (86.74%)، في حين أدنى تلك الفقرات توافرًا الفقرة (6): "تحرص المنظمة على تفويض الصلاحيات للعاملين بما يتاسب مع قدراتهم." بوسط حسابي عال بلغ (3.90)، وانحراف معياري (0.84)، وبوزن نسبي عال (77.91%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أن المتوسط العام لـإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بُعد العمليات كان عاليًا بوسط حسابي بلغ (4.10)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.53) يدل على أن آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات بُعد العمليات وبوزن نسبي عال يشير إلى أن نسبة (82.05%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يرون أن بُعد العمليات متوازن في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر. كذلك يبين الجدول رقم (33-3) أن مستوى الدلالة لكافة فقرات بُعد العمليات (منفردة ومجتمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيمة اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمتها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتدل هذه النتائج على أن مستوى توافر واستخدام معيار العمليات في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان عالياً.

و. وصف وتحليل فقرات بُعد النتائج للأفراد:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد النتائج للأفراد وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبيّنها الجدول الآتي:

جدول رقم (34-3) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لـإجابات مجتمع الدراسة حول بُعد النتائج للأفراد

مستوى التوافر	الترتيب	مستوى الدلالة Sig	اختبار T	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات بُعد النتائج للأفراد	م
عال جدا	2	0.00	14.04	84.19	0.80	4.21	تمنح المنظمة رواتب جيدة للعاملين.	1
عال جدا	1	0.00	21.20	89.53	0.65	4.48	توفر المنظمة خدمة التأمين الصحي الجيد لجميع العاملين.	2
عال	4	0.00	7.97	76.51	0.96	3.83	توفر المنظمة الشفافية (في إجراءات أنظمة الموارد، والقرارات ذات العلاقة بالموارد البشرية).	3
عال	6	0.00	8.09	75.12	0.87	3.76	أحرزت نتائج التحفيز والمشاركة (المشاركة في فرق التحسين وتقديم الاقتراحات، وبرامج التدريب)	4
عال	5	0.00	9.04	76.05	0.82	3.80	مستويات عالية في الرضا (قلة الغياب والإجازات المرضية والتظلمات).	5
عال	3	0.00	11.14	79.30	0.80	3.97	حققت إنجازات مرضية (الإنتاجية مع الكفاءة المطلوبة).	6
عال		0.00	15.36	80.12	0.61	4.01	ملخص بُعد النتائج للأفراد	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2022م، ن=85(مستوى الدلالة (P=0.05)

يتضح من الجدول رقم (34-3): أن متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد النتائج للأفراد

جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكار特 الخماسي، والتي تراوحت بين (3.76 - 4.48)

والتي تعكس درجة توافر ما بين عالية جداً وعالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافرًا الفقرة (2): "توفر المنظمة خدمة التأمين الصحي الجيد لجميع العاملين." بوسط حسابي عال جداً (4.48)، وانحراف معياري (0.56) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة ويزن نسبي عال جداً (89.53%)، في حين أدنى تلك الفقرات توافرًا الفقرة (4): "أحرزت نتائج التحفيز والمشاركة (المشاركة في فرق التحسين وتقديم الاقتراحات، وبرامج التدريب)." بوسط حسابي عال بلغ (3.76)، وانحراف معياري (0.87)، ويزن نسبي عال (75.12%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أن المتوسط العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بُعد النتائج للأفراد كان عاليًا بوسط حسابي بلغ (4.01)، وانحراف معياري بلغ قيمته (0.61) يدل على أن آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات بُعد النتائج للأفراد ويزن نسبي عام عال يشير إلى أن نسبة (80.12%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يرون أن بُعد النتائج للأفراد متواافق في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر. كذلك يبين الجدول رقم (34) أن مستوى الدلالة لكافة فقرات بُعد النتائج للأفراد (منفردة ومجتمعة) كان معنويًا من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتدل هذه النتائج على أن مستوى توافر واستخدام معيار النتائج للأفراد في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان عاليًا.

ز. وصف وتحليل فقرات بُعد النتائج للأداء:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد النتائج للأداء وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (35-3) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لـإجابات مجتمع الدراسة حول بُعد النتائج للأداء

مستوى التوافر	الترتيب	مستوى الدلالة Sig	اختبار T	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات بُعد النتائج للأداء	م
عال جدا	1	0.00	26.05	91.63	0.56	4.58	تحتل المنظمة مكاناً متميّزاً بين مثيلاتها من المنظمات التنموية.	1
عال جدا	3	0.00	20.78	88.84	0.64	4.44	تسعى المنظمة لطرح واستحداث برامج ومشروعات جديدة بما يتناسب مع إستراتيجيتها ومواردها.	2
عال جدا	4	0.00	16.01	84.65	0.71	4.23	تسعى المنظم إلى تعزيز الأداء الجماعي من خلال تشكيل فرق عمل متعددة حسب النشاط المراد تحقيقه.	3
عال جدا	5	0.00	12.97	84.42	0.87	4.22	تتسم المنظمة الشفافية (توصيل سهولة الوصول للمعلومات الخاصة بتدخلاتها، والتعريف بإنجازاتها المجتمعية).	4
عال جدا	2	0.00	19.30	89.77	0.72	4.49	تلزم المنظمة بالعمل كمنظمة مسؤولة في المجتمع.	5
ملخص بُعد النتائج للأداء								

المصدر: إعداد الباحث بالأعتماد على التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2022م، ن = 85 (مستوى الدلالة (P=0.05)

يتضح من الجدول رقم (35-3): أن متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد النتائج

للأداء جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارت الخماسي، والتي تراوحت بين (4.58 - 4.39)

4.22) والتي تعكس درجة توافر عالية جداً، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (1): "تحتل المنظمة مكاناً متميّزاً بين مثيلاتها من المنظمات التنموية". بوسط حسابي عال جداً (4.58)، وانحراف معياري (0.56) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسيبي عال جداً (91.63%)، في حين أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (4): "تنقسم المنظمة الشفافية (توصيل سهولة الوصول للمعلومات الخاصة بتدخلاتها، والتعرّيف بإنجازاتها المجتمعية)". بوسط حسابي عال جداً بلغ (4.22)، وانحراف معياري (0.87)، وبوزن نسيبي عال جداً (84.42%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أن المتوسط العام لـإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بُعد النتائج للأداء كان عاليًا جدًا بوسط حسابي بلغ (4.39)، وبانحراف معياري بلغ قيمته (0.59). يدل على أن آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات بُعد النتائج للأداء وبوزن نسيبي عام عال جدًا يشير إلى أن نسبة (87.86%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يرون أن بُعد النتائج للأداء متواافق في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر. كذلك يبين الجدول رقم (35-3) أن مستوى الدلالة لكافة فقرات بُعد النتائج للأداء (منفردة ومجتمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتدل هذه النتائج على أن مستوى توافر واستخدام معيار النتائج للأداء في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان عاليًا جدًا.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لكل فرضية على حدة، إذ استخدمت للفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها طريقتين للتحليل هما: طريقة الانحدار الخطي البسيط، وطريقة الانحدار الخطي المتعدد، وقد تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها على النحو الآتي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية (H_{01}):

تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر ".

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى استخدمت الدراسة طريقتين للتحليل، هما: طريقة الانحدار الخطي البسيط، وطريقة الانحدار الخطي المتعدد، ولاختبار هذه الفرضية يجب اختبار فرضياتها الفرعية أولاً، وقد تم الاختبار على النحو الآتي:

1. طريقة الانحدار الخطي البسيط:

تم استخدام هذه الطريقة وفق النموذج $y = a + bx$ لكل فرضية فرعية على حدة كما يأتي:
أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{01-1}):

نص الفرضية الفرعية الأولى: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتعرف إلى المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة ".

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى؛ استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر التعرف إلى المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وفق النموذج $y = a + bx$ حيث إنّ:

Y المتغير التابع وهو تميز الأداء المؤسسي.

X المتغير المستقل وهو التعرف إلى المخاطر.

A وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

B وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

وكانت أهم النتائج الازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (36-3):

جدول رقم (3-36): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التعرف إلى المخاطر في

تميز الأداء المؤسسي

نتيجة اختبار الفرضية	قيمة مستوى الدلالة sig	f قيمة المحسوبة	t قيمة المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيم المعاملات	المعاملات	البعد
قبول الفرض	0.004	4.438	15.931	0.059	0.24	3.604	ثابت الانحدار a	التعرف إلى المخاطر
البديل			2.107			0.132	معامل الانحدار b	المخاطر
$= 3.604 + 0.132xy$								

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2022م)، ن = 86.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-36)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية لمتغير التعرف إلى المخاطر في تميز الأداء المؤسسي؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.132)، أي أنه كلما زادت قيمة التعرف إلى المخاطر بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة تميز الأداء المؤسسي بمقدار (13.2%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.24) وهو معامل ارتباط طريدي معنوي متدني، أي كلما زاد استخدام التعرف إلى المخاطر لدى وكالة تنمية المنشآت الصغيرة أدى إلى زيادة تميز الأداء المؤسسي في الوكالة والعكس صحيح، أما القابلية التقسرية لنموذج الانحدار أعلى المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.0576)، مما يشير إلى أن (5.76)% من التغييرات في تميز الأداء المؤسسي تعود إلى التعرف إلى المخاطر وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، وأن (94.24)% من التغييرات في تميز الأداء المؤسسي تعود إلى عوامل أخرى. كما أشار اختبار (F) المحسوبة الذي بلغت قيمته (4.438) إلى أن نموذج الانحدار أعلى ذو دلالة معنوية، حيث بلغت قيمته الاحتمالية (0.004)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه تشير النتائج السابقة إلى:

- قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ للتعرف إلى المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة ". حيث نجد أن هناك تأثير ضعيف للتعرف على المخاطر على تميز الأداء المؤسسي.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{01-2}):

نص الفرضية الفرعية الثانية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ لتحليل المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة ".
 ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية؛ استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر تحليل المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$. وفق النموذج $y = a + bx$ حيث إنَّ:
 Z المتغير التابع وهو تميز الأداء المؤسسي.
 X المتغير المستقل وهو تحليل المخاطر.
 A وهو عبارة عن ثابت الانحدار.
 B وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

وكانت أهم النتائج الازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (37-3):

جدول رقم (37-3): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تحليل المخاطر في تميز

الأداء المؤسسي

نتيجة اختبار الفرضية	قيمة مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيم المعاملات	المعاملات	البعد
قبول الفرضية	0.003	9.068	13.454	0.097	0.31	3.337	ثابت الانحدار a	تحليل المخاطر
			3.011			0.205	معامل الانحدار b	
$= 3.337 + 0.205xy$								

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2022م)، ن = 86.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (37)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية لمتغير تحليل المخاطر في تميز الأداء المؤسسي؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.205)، أي أنه كلما زادت قيمة تحليل المخاطر بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة تميز الأداء المؤسسي بمقدار (20.5%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.31) وهو معامل ارتباط طردي معنوي، أي كلما زاد استخدام تحليل المخاطر لدى وكالة تنمية المنشآت الصغيرة أدى إلى زيادة تميز الأداء المؤسسي في الوكالة والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.097)، مما يشير إلى أن (9.7%) من التغيرات في تميز الأداء المؤسسي تعود إلى تحليل المخاطر وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، وأن (90.3%) من التغيرات في تميز الأداء المؤسسي تعود إلى عوامل أخرى. كما أشار اختبار (F) المحسوبة الذي بلغت قيمته (9.068) إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، حيث بلغت قيمة الاحتمالية (0.003)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه تشير النتائج السابقة إلى:

- قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة".

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{01-3}):

نص الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتقدير المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة".

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة؛ استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر تقييم المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وفق النموذج $y = a + bx$ حيث إنّ:

y المتغير التابع وهو تميز الأداء المؤسسي.

X المتغير المستقل وهو تقييم المخاطر.

A وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

B وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

وكانت أهم النتائج الازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (38-3) :

جدول رقم (38-3): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تقييم المخاطر في تميز

الأداء المؤسسي

نتيجة اختبار الفرضية	قيمة مستوى الدلالة Sig	قيمة f	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيم المعاملات	المعاملات	البعد
قبول الفرضية	0.002	10.362	15.090	0.110	0.33	3.368	ثابت الانحدار a	تقييم المخاطر
			3.219			0.212	معامل الانحدار b	
$= 3.368 + 0.212xy$								

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2022م)، ن = 86.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (38-3)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية لمتغير تقييم المخاطر في تميز الأداء المؤسسي؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.212)، أي أنه كلما زادت قيمة تقييم المخاطر بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة تميز الأداء المؤسسي بمقدار (21.2%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.33) وهو معامل ارتباط طردي معنوي متدني، أي كلما زاد استخدام تقييم المخاطر لدى وكالة تنمية المنشآت الصغيرة أدى إلى زيادة تميز الأداء المؤسسي في الوكالة والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.110)، مما يشير إلى أن (11%) من التغيرات في تميز الأداء المؤسسي تعود إلى تقييم المخاطر وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، وأنَّ (89%) من التغيرات في تميز الأداء المؤسسي تعود إلى عوامل أخرى. كما أشار اختبار (F) المحسوبة الذي بلغت قيمته (10.362) إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، حيث بلغت قيمة الاحتمالية (0.002)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه تشير النتائج السابقة إلى:

- قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتقدير المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة".

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_{01-4}):

نص الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحكم في المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة".
 ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة؛ استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر التحكم في المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وفق النموذج $y = a + bx$ حيث إنّ:
 Y المتغير التابع وهو تميز الأداء المؤسسي.
 X المتغير المستقل وهو التحكم في المخاطر.
 A وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

B وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

وكان أهم النتائج الازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (39-3):

جدول رقم (39-3): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التحكم في المخاطر في

تميز الأداء المؤسسي

نتيجة اختبار الفرضية	قيمة مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيم المعاملات	المعاملات	البعد
قبول الفرضية	0.001	12.394	14.720	0.129	0.36	3.299	ثابت الانحدار a	التحكم في المخاطر
			3.521			0.227	معامل الانحدار b	
$= 3.299 + 0.227xy$								

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2022م)، ن = 86.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (39-3)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية لمتغير التحكم في المخاطر في تميز الأداء المؤسسي؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.227)، أي أنه كلما زادت قيمة التحكم في المخاطر بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة تميز الأداء المؤسسي بقدر (22.7%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.36) وهو معامل ارتباط طردي معنوي متدني، أي كلما زاد استخدام التحكم في المخاطر لدى وكالة تنمية المنشآت الصغيرة أدى إلى زيادة تميز الأداء المؤسسي في الوكالة والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.129)، مما يشير إلى أن (12.9%) من التغيرات في تميز الأداء المؤسسي تعود إلى التحكم في المخاطر وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، وأن (87.1%) من التغيرات في تميز الأداء المؤسسي تعود إلى عوامل أخرى. كما أشار اختبار (F) المحسوبة الذي بلغت قيمته (12.394) إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، حيث بلغت قيمته الاحتمالية (0.003)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه تشير النتائج السابقة إلى:

- قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تتصل على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحكم في المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة ."

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H_{01-5}):

نص الفرضية الفرعية الخامسة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمراقبة والمتابعة الدورية على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة ."

ولاختبار الفرضية الفرعية الخامسة؛ استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر للمراقبة والمتابعة الدورية على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وفق النموذج $y = a + bx$ حيث إن:

Y المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي.

X المتغير المستقل وهو المراقبة والمتابعة الدورية.

A وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

B وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

وكانت أهم النتائج الازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (3-40) :

جدول رقم (3-40): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر المراقبة والمتابعة الدورية

في تميز الأداء المؤسسي

نتيجة اختبار الفرضية	قيمة مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيم المعاملات	المعاملات	البعد
قبول الفرضية	0.000	16.270	16.248	0.162	0.40	3.279	ثابت الانحدار a	المراقبة والمتابعة الدورية
			4.034			0.238	معامل الانحدار b	
$= 3.279 + 0.238xy$								

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2022)، ن = 86.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-40)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية لمتغير المراقبة والمتابعة الدورية في تميز الأداء المؤسسي؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.238)، أي أنه كلما زادت قيمة المراقبة والمتابعة الدورية بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة تميز الأداء المؤسسي بمقدار (23.8%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.40) وهو معامل ارتباط طردي معنوي متدني، أي كلما زاد استخدام المراقبة والمتابعة الدورية لدى وكالة تنمية المنشآت الصغيرة أدى إلى زيادة تميز الأداء المؤسسي في الوكالة والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.162)، مما يشير إلى أن (16.2%) من التغييرات في تميز الأداء المؤسسي تعود إلى المراقبة والمتابعة الدورية وحدتها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، وأن (83.8%) من التغييرات في تميز الأداء المؤسسي تعود إلى عوامل أخرى. كما أشار اختبار (F) المحسوبة الذي بلغت قيمته (16.270) إلى أن نموذج الانحدار أعلاه

ذو دلالة معنوية، حيث بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه تشير النتائج السابقة إلى:

- قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمراقبة والمتابعة الدورية على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة".

2. طريقة الانحدار الخطى المتعدد:

تم استخدام طريقة الانحدار المتعدد (Multiple Regression analysis)؛ لاختبار الفرضية الرئيسية التي يمكن التعبير عنها رياضياً بالمعادلة الآتية:

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5$$

حيث:

y : هي المتغير التابع (تميز الأداء المؤسسي).
 $x_i (i=1,2,...,4)$: هي المتغيرات المستقلة (التعرف إلى المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم بالمخاطر، والمراقبة والمتابعة الدورية).
 a : عبارة عن ثابت الانحدار.

$b_i (i=1,2,...,4)$: عبارة عن معاملات الانحدار التي توضح مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغيرات المستقلة، وقد كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (41-3):

جدول رقم (3-41): أهم نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر إدارة المخاطر في تميز الأداء

المؤسسي

نتيجة اختبار الفرضية	قيمة مستوى الدلالة sig	قيمة f	قيمة t	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار b	ثابت الانحدار a	الأبعاد	الرقم
قبول الفرضية	0.005	3.672	-1.104	0.187	0.43	0.109	3.166	التعرف إلى المخاطر	1
			1.052			0.105		تحليل المخاطر	2
			.009			0.001		تقييم المخاطر	3
			.611			0.069		التحكم بالمخاطر	4
			1.745			0.204		المراقبة والمتابعة الدورية	5
$=3.166 + 0.109x_1 + 0.105x_2 + 0.001x_3 + 0.069x_4 + 0.204x_5 y$									

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2022م)، ن = 86.

أظهرت نتائج الجدول (3-41) وجود أثر إيجابي معنوي وطريدي لاستخدام إدارة المخاطر في أبعاد تميز الأداء المؤسسي (قيادة المنظمة، السياسات والإستراتيجية، الموارد البشرية، العلاقات والموارد، العمليات، النتائج للأفراد، والنتائج للأداء)، أي أنه كلما زاد استخدام إدارة المخاطر بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في الأبعاد التابعة بمقدار (0.49) من الوحدة، أي أن استخدام التعرف إلى المخاطر تزيد في تميز الأداء المؤسسي (0.109) من الوحدة، مع الأخذ في الحسبان الزيادة في الأبعاد الأخرى، ويزيد استخدام تحليل المخاطر في تميز الأداء المؤسسي بمقدار (0.105) من الوحدة، مع الأخذ في الحسبان الزيادة في الأبعاد الأخرى ، كما يزيد استخدام تقييم المخاطر في

تميز الأداء المؤسسي بمقدار (0.001) من الوحدة، مع الأخذ في الحسبان الزيادة في الأبعاد الأخرى، ويزيد استخدام التحكم في المخاطر في تميز الأداء المؤسسي بمقدار (0.069) من الوحدة ، مع الأخذ في الحسبان الزيادة في الأبعاد الأخرى، كما يزيد استخدام المراقبة والمتابعة الدورية في تميز الأداء المؤسسي بمقدار (0.204) من الوحدة، مع الأخذ في الحسبان الزيادة في الأبعاد الأخرى، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (0.43)، والتي تشير إلى وجود ارتباط طردي معنوي بمستوى منخفض، أي أن زيادة استخدام إدارة المخاطر تؤدي إلى زيادة التمييز في تميز الأداء المؤسسي بنسبة (43%)، والعكس صحيح، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.187)، ويشير إلى أن (18.7%) من التأثيرات التي تطراً في تميز الأداء المؤسسي تعود إلى استخدام أبعاد إدارة المخاطر (التعرف إلى المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم بالمخاطر، والمراقبة والمتابعة الدورية)، مع ثبات بقية العوامل الأخرى، في حين أن (81.3%) من التأثيرات قد تعود إلى عوامل أخرى، وقد أشارت نتيجة اختبار (F) إلى وجود دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.672)، بقيمة احتمالية (0.005)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$). وعليه تشير النتائج إلى :

- قبول الفرضية الرئيسية التي تتصل على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر ..".

النتائج والتوصيات

النتائج والتوصيات

فيما يأتي ملخص لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، التي هدفت إلى معرفة أثر إدارة المخاطر في تميز الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي وكالة المنشآت الصغيرة والأصغر، وجاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من حيث أثر إدارة المخاطر بأبعادها (التعرف إلى المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقدير المخاطر، والتحكم في المخاطر، والمراقبة والمتابعة الدورية) في تميز الأداء المؤسسي بأبعاده المتمثلة في: (قيادة المنظمة، والسياسات والإستراتيجية، والموارد البشرية، والعلاقات والموارد، والعمليات، والنتائج للأفراد، والنتائج للأداء).

أولاً: النتائج:

نتيجة التحليل الوصفي للمتغيرات الأساسية:

نتيجة التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل:

أ. بلغ المتوسط الحسابي بعد التعرف إلى المخاطر (3.51)، وانحراف معياري (0.85)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول **البعد**، وأن تطبيق خطوات التعرف إلى المخاطر في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان عاليًا.

ب. بلغ المتوسط الحسابي بعد تحليل المخاطر (3.56)، وانحراف معياري (0.76) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول **البعد**، وتفسير ذلك أن مستوى تطبيق خطوة تحليل المخاطر في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان عاليًا.

ج. بلغ الوسط الحسابي بعد التحكم بالمخاطر (3.38)، وانحراف معياري (0.79) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول **البعد**، وأن استخدام أساليب التحكم بالمخاطر في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان متوسطاً.

د. بلغ المتوسط الحسابي بعد المراقبة والمتابعة الدورية (3.31)، وانحراف معياري (0.84) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول **البعد**، ويعني ذلك أن مستوى تطبيق واستخدام المراقبة والمتابعة الدورية في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان متوسطاً.

هـ. بلغ المتوسط الحسابي لبعد تقييم المخاطر (3.30)، وانحراف معياري (0.78) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البعد، ويعني ذلك أن مستوى تطبيق واستخدام أساليب تقييم المخاطر في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان متوسطاً.

وـ. إن المتوسط الحسابي العام لإدارة المخاطر بلغ (3.41) وانحراف معياري (0.70) وهو يشير إلى تطبيق خطوات إدارة المخاطر في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر بدرجة عالية. نتيجة التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع:

أـ. كان أعلى تلك الأبعاد توافراً هو بُعد النتائج للأداء بوسط حسابي عال جداً (4.39)، وانحراف معياري (0.59) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البعد، وتفسير ذلك أن مستوى تطبيق واستخدام معيار النتائج للأداء في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان عالياً جداً.

بـ. جاء بُعد قيادة المنظمة في المرتبة الثانية بوسط حسابي متوسط عال (4.20)، وبوزن نسبي عال (83.91)، ويعني ذلك أن مستوى تطبيق واستخدام معيار قيادة المنظمة في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان عالياً.

جـ. جاء بُعد العلاقات والموارد في المرتبة الثالثة؛ بوسط حسابي عال (4.12)، وانحراف معياري (0.56)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البعد، ويعني ذلك أن مستوى تطبيق واستخدام معيار العلاقات والموارد في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان عالياً.

دـ. جاء بُعد العمليات في المرتبة الرابعة؛ بوسط حسابي عال (4.10)، وانحراف معياري (0.53)، وبوزن نسبي عال (82.05)، ويعني ذلك أن مستوى تطبيق واستخدام معيار العمليات في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان عالياً.

هـ. جاء بُعد النتائج للأفراد في المرتبة الخامسة؛ بوسط حسابي عال (4.01)، وانحراف معياري (0.61)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البعد، ويعني ذلك أن مستوى تطبيق واستخدام معيار النتائج للأفراد في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان عالياً.

وـ. جاء بُعد السياسات والإستراتيجية في المرتبة السادسة؛ بوسط حسابي عال (3.96)، وانحراف معياري (0.56)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البعد، ويعني ذلك أن مستوى تطبيق واستخدام معيار السياسات والإستراتيجية في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان عالياً.

ز. جاء بعد الموارد البشرية في المرتبة السابعة؛ بوسط حسابي عال (3.78)، وانحراف معياري (0.73)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، ويعني ذلك أن مستوى تطبيق واستخدام معيار الموارد البشرية في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كان عاليًا.

ح. بلغ المتوسط الحسابي العام لمستوى توافر أبعاد تميز الأداء المؤسسي مجتمعة (4.07)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.50)، والذي يدل على أن آراء أفراد مجتمع الدراسة كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه الأبعاد وبوزن نسبي عام عال يشير إلى أن نسبة (%) 81.35 من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يرون أن أبعاد تميز الأداء المؤسسي يتم تطبيقها لدى وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

توصلت الدراسة من خلال التحليل الإحصائي إلى عدد من النتائج يمكن من خلالها الحكم على فرضيات الدراسة والمتمثلة في قبول الفرضية الرئيسية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر"، إلا أن الأثر كان متدنياً، ويوضح ذلك من خلال الآتي:

- قبول الفرضية الفرعية الأولى القائلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعرف إلى المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر ". حيث كان مستوى الأثر متدني .
- قبول الفرضية الفرعية الثانية القائلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر ". حيث كان مستوى الأثر متدني .
- قبول الفرضية الفرعية الثالثة القائلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر ". حيث كان مستوى الأثر متدني .
- قبول الفرضية الفرعية الرابعة القائلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحكم في المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر ". حيث كان مستوى الأثر متدني .

- قبول الفرضية الفرعية الخامسة القائلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمراقبة والمتابعة الدورية على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر ". حيث كان مستوى الأثر متدني .

ثانياً: التوصيات:

بعد مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بالآتي:

- إنشاء لجنة خاصة بإدارة المخاطر من كل الفروع، تقوم بتتبع المخاطر ورفع تقاريرها الرباعية والسنوية إلى لجنة السياسات. لحصرها وتسهيل اتخاذ القرارات حيالها في الوقت المناسب. ولنست بالضرورة أن تكون اللجنة من أشخاص متفرغين لذا الدور، فمن الممكن أن يتم اسناد مهام إدارة المخاطر لأفراد من قسم المراجعة الداخلية أو قسم المتابعة والتقييم بكل فرع، ويتم دعمهم من قبل أفراد من إدارة المشروعات.
- استخدام نموذج نضج إدارة المخاطر لمعرفة كيفية الانتقال من المستوى الحالي إلى مستوى أعلى، وتتبع التقدم سنويًا.
- عمل دورات تدريبية للموظفين لتعريفهم على خطوات وأساليب إدارة المخاطر، ومدى أهميتها.
- عمل ورش سنوية لاستعراض التقرير السنوي للمخاطر، لزيادة الوعي بها، واستخلاص الدروس المستفادة.
- عمل دليل خاص بإدارة المخاطر يتم فيه توضيح نهج وإستراتيجية الوكالة لإدارة المخاطر وتوزيع الدليل على الموظفين ليكون مرجع لهم وكذلك ليتم إرفاقه مع الملف التعريفي الخاص بالوكالة في حال طلب من أحد المانحين المهتمين بإدارة المخاطر، ويجب أن يوضح الدليل الآليات المتتبعة في كل خطوات إدارة المخاطر (التعرف إلى المخاطر، تحليلها، تقييمها، التحكم بها، والمراقبة والمتابعة الدورية).
- الاستفادة من النتائج العالمية المتحققة من الإجراءات الحالية، وإبرازها لكسب ثقة المانحين واستقطاب المزيد من المانحين، سواء عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو عبر الاجتماعات والورش متى ما ستحت الفرصة لذلك.
- على المنظمة التركيز أكثر على وضع البديل الإستراتيجي لمواجهة المخاطر المتعددة، وتقييم العاملين بالمنظمة وفق أسس ومعايير موضوعية محددة ومشاركة نتائج التقييم مع العاملين ومناقشتها معهم. كما يجب التركيز على إدارة المعلومات والمعرفة في المنظمة بأسلوب مخطط ومنظم. بالإضافة إلى التركيز أكثر على عملية تفويض الصالحيات للعاملين بما يتاسب مع

قدراتهم. فعلى الرغم من أن هذه الفقرات أحرزت توافر عالٍ بحسب نتائج الاستبانة ضمن أبعاد متغير تميز الأداء المؤسسي، إلا أن الوزن النسبي لها كان أقل من 80%. لذا يجب التركيز عليها لتحقيق نتائج أكثر تميزاً.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع للكتب العربية

1. تقرير الأمم المتحدة، (2019)، بعنوان: تقييم أثر الحرب على التنمية في اليمن.
2. تقرير هيومن رايتس ووتش، (2020)، بعنوان: عواقب قاتلة.
3. الدسوقي، (2019)، نموذج تطبيقي لمنهجية تقييم نصح إدارة المخاطر بالمؤسسات.
4. مجلة الباحث، (2010)، العدد السابع، جامعة ورقلة، الجزائر
5. مركز إدارة المخاطر للمنظمات غير الربحية (2012).

ثانياً: المصادر العلمية

6. إبراهيم (2020م) بعنوان: أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي. جامعة المشرق، السودان.
7. إبراهيم وآخرون (2017م) بعنوان: أثر إدارة المخاطر على الأداء. جامعة المغتربين، السودان.
8. الأعرج (2014) بعنوان: أثر تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والرقابة على الأداء المالي والتشغيلي - دراسة حالة على بنك لبنان والمهجر في الأردن. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
9. حاتمة وآخرون (2019) بعنوان: الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن. جامعة جدارا، الأردن.
10. حجازي وآخرون (2020) بعنوان: أثر إدارة المخاطر على ربحية البنوك الإسلامية في قطاع غزة. كلية فلسطين التقنية، فلسطين.
11. حفصة (2015) بعنوان: أثر إدارة المخاطر الائتمانية على تحسين أداء البنوك التجارية - دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي - وكالة أم البوادي. جامعة أم البوادي، الجزائر.
12. خضير (2019) بعنوان: أثر الالتزام بمعايير الحوكمة على الأداء المؤسسي للشركات العائلية. جامعة الأزهر، غزة.
13. الدجني (2011) بعنوان: دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. جامعة دمشق، سوريا.

14. راضية (2018) بعنوان: أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية، دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية. جامعة فرحات عباس، الجزائر.
15. رضوان (2012) بعنوان: أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية (دراسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة). الجامعة الإسلامية، غزة.
16. سعيدة (2017) بعنوان: دور إدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة إيباش للأشغال العامة). جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
17. شاهين وآخرون (2011): أثر إدارة المخاطر على درجة الأمان في الجهاز المصرفي الفلسطيني. جامعة الأقصى، فلسطين.
18. الشوبيري (2019) بعنوان: تقييم ممارسات التميّز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية باستخدام النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، جامعة الفيوم، مصر.
19. عبد السلام وآخرون (2019) بعنوان: أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر الجامعة العمالية، مصر.
20. علي (2018م) بعنوان: أثر الإدارة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي في قطاع صناعة الاسمنت. جامعة شندي، السودان.
21. غصي (2019) بعنوان: أثر التسيير الإستراتيجي للمخاطر على أداء شركات التأمين - دراسة حالة عينة من شركات التأمين بولاية المسيلة. جامعة محمد بو ضياف بالمسيلة، الجزائر. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
22. قارة (2016) بعنوان: أثر إدارة مخاطر الائتمان على جودة الأرباح في القطاع المصرفي التجاري الأردني. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
23. لطيفة (2012) بعنوان: دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة. جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
24. منير (2020) بعنوان: أثر تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية - دراسة حالة جامعة غردية. جامعة غردية، الجزائر.

25. النجار (م 2017) بعنوان: أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشروعات الريادية في تحقيق الميزة التفاضلية لمشروعاتهم، دراسة حالة: مشروعات حاضنة العمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية. جامعة غزة، فلسطين.
26. نصيرات وآخرون (2005) بعنوان: التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية). الجامعة الأردنية، الأردن.
27. الوهبي وآخرون (2020) بعنوان: أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان، الكلية الحديثة للتجارة والعلوم، سلطنة عمان.
28. يعقوب (2020) بعنوان: العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي (الدور المعدل للبيئة التنظيمية) - دراسة حالة جامعة أفريقيا العالمية. جامعة السودان، السودان.
29. ماضي (2012) بعنوان: إتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
30. الرفاعي (2021) بعنوان: تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات، ينبع، المملكة العربية السعودية.
31. أحمد (2015) بعنوان: تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (النموذج الأوروبي لإدارة التميز)، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، مصر.
32. سليم (2020) بعنوان: ممارسات الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية، كليات بريدة الأهلية، القصيم، المملكة العربية السعودية.

ثالثاً: المصادر والمراجع الأجنبية

33. Feiler, Nayowith, (2017), The Nonprofit Risk Book
34. Herman, (2004), Managing Risk in Nonprofit Organizations.

35. KALITI, (2015), the effect of risk management practices on performance of firms in the hospitality industry in Nairobi County, Kenya. School of business, university, Kenya.
36. Kareem, (2015), Leveraging enterprise risk management (ERM) for boosting competitive business advantages in Bahrain. Ahlia university, Bahrain.
37. NGII, (2017), Effects of supply chain risk management on organization performance: case of Accelar Global Logistsics. Chandaria School of Business, Kenya.
38. Poudel, (2012), The impact of credit risk management on financial performance of commercial banks in Nepal. University of New England, Australia.
39. The European Foundation for Quality Management (EFQM), (2012), (website: www.efqm.org).
40. Warr, (2010), The Effects of Enterprise Risk Management on Firm Performance. Jenkins Graduate School of Management, USA.

الملاحق

ملحق (١) الاستبانة بعد التحكيم



الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الريان

كلية الدراسات العليا

الأخ الفاضل/ الأخ الفاضلة حفظكم الله

تقبلوا خالص التحيات والتقدير، وبعد،

الموضوع/ استبيان

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي يقوم الباحث بإعدادها بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال من كلية الدراسات العليا - جامعة الريان - بعنوان: **أثر إدارة المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر (دراسة ميدانية)**.

ونظراً لأهمية رأيكم في هذه الدراسة، نأمل منكم التكرم بتقديم إجاباتكم المحايدة والممثلة لقناعاتكم الشخصية على جميع عبارات هذا الاستبيان، حيث إنّ مشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاح هذه الدراسة، ونحيطكم علمًا بأن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلى لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم تعاونكم ومؤكدين أن إجاباتكم تأثيراً مهماً في دقة النتائج وتحقيق أهداف الدراسة، ومساعدة الباحث في التوصل إلى نتائج صحيحة ومفيدة.

ولكم جزيل الشكر والتقدير

إعداد الباحث:

حسين عمر البيتي

الدكتور/ صلاح عمر بلخير

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى تعاؤنكم في وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	الجنس:	1
<input type="checkbox"/>	30 سنة - أقل من 35 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	العمر:	2
<input type="checkbox"/>	40 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	35 سنة - أقل من 40 سنة		
<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	دبلوم عالي	المؤهل العلمي:	3
<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	ماجستير		
<input type="checkbox"/>	مشرف	<input type="checkbox"/>	مدير	المسمن الوظيفي:	4
<input type="checkbox"/>	مختص	<input type="checkbox"/>	ضابط		
<input type="checkbox"/>	مساعد إداري	<input type="checkbox"/>	منسق		
<input type="checkbox"/>	5 سنوات-أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة:	5
<input type="checkbox"/>	15 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	10 سنوات - أقل من 15 سنة		

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

أولاً المتغير المستقل (إدارة المخاطر)

تهتم هذه الجزئية بقياس أبعاد إدارة المخاطر وهي (التعرف إلى المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقدير المخاطر، والتحكم بالمخاطر، والمراقبة والمتابعة الدورية).

م	الفقرات	بشدة	اتفاق	محايد	لا اتفاق	لا اتفاق بشدة
التعرف إلى المخاطر						
1	يدرك الموظف مفهوم الخطر في العمل.					
2	يستطيع الموظف التعرف إلى أنواع المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع.					
3	يتمأخذ نتائج دراسة المخاطر في الحسبان في إدارة المشروع.					
4	يتم الاستعانة بالخبراء للتبيؤ بالمخاطر المحتملة وتوقع إشارات الخطر.					
5	تبقي قائمة المخاطر السابقة حاضرة في ذهن الموظف ويتم استعراضها من أجل تقاديمها.					
تحليل المخاطر						
1	يمتلك الموظف القدرة على تصنيف المخاطر المحتملة حسب المصدر (عوامل داخلية وعوامل خارجية).					
2	تقسم المخاطر حسب طبيعتها إلى فنية وإدارية.					
3	يقوم الموظف باستخدام أساليب وتقنيات لتنفيذ إجراءات تحليل المخاطر المحتملة.					

					يسْتَفِيدُ المُوَظِّفُ مِنْ خِبَرَاتِهِ وَخِبَرَاتِ فَرِيقِهِ فِي مُواجِهَةِ الْمَخَاطِرِ .	4
					يسْتَطِيعُ المُوَظِّفُ التَّفَرِيقُ بَيْنَ الْمَخَاطِرِ الْمُشَغِّلِيَّةِ، وَالْإِسْتَرَاتِيجِيَّةِ، وَالْمَالِيَّةِ، وَالْبَيْئِيَّةِ).	5
تقييم المخاطر						
					يُتَمَ الْعَمَلُ عَلَى اسْتِكْشافِ تَأْثِيرِ الْمَخَاطِرِ عَلَى الْوَظَائِفِ وَالْأَنْشِطَةِ الْمُخْتَلِفَةِ فِي الْعَمَلِ.	1
					يَقُولُ الْمُوَظِّفُ بِتَوْقِعِ النِّسْبَةِ الْإِحْتمَالِيَّةِ لِحُدُوثِ مُخْتَلِفِ الْمَخَاطِرِ.	2
					يَقْسِمُ الْمُوَظِّفُ الْمَخَاطِرَ إِلَى درَجَاتٍ مُخْتَلِفَةٍ مِنْ حِيثِ احْتِمَالِ الْحُدُوثِ وَتَأْثِيرِ الْمُتَوقَّعِ.	3
					يُتَمَ الْاسْتِعَانَةُ بِذُوِّي الْخَبَرَةِ فِي تَقييمِ الْمَخَاطِرِ.	4
					يَقُولُ الْمُوَظِّفُ بِالْتَّرْكِيزِ عَلَى الْمَخَاطِرِ الأَقْوَى مِنْ نَاحِيَّتِي التَّأْثِيرِ وَاحْتِمَالِ الْحُدُوثِ.	5
التحكم بالمخاطر						
					يُتَمَ وَضْعُ إِسْتَرَاتِيجِيَّةٍ مُعَتَمِدةٍ لِلتَّحْكُمِ فِي الْمَخَاطِرِ .	1
					يُتَمَ دراسَةُ الْبَدَائلِ الْمُحْتَمَلَةِ لِمُواجِهَةِ الْخَطَرِ (تَحْمِلُهَا، تَتَوَيِّعُهَا، تَجْنِبُهَا، تَحْوِيلُهَا).	2
					يَتَخَذُ الْمُوَظِّفُ الْقَرَارُ الْمُنَاسِبُ فِي مُواجِهَةِ الْخَطَرِ .	3
					يُوجَدُ تَعَاوُنٌ بَيْنَ فَرَقِ الْعَمَلِ فِي الْمُنظَمَةِ فِي مُواجِهَةِ الْخَطَرِ .	4
					يُتَمَ إِعْدَادُ خَطَةٍ مُحَكَّمةٍ وَفَعَالَةٍ لِمُواجِهَةِ جَمِيعِ الْمَخَاطِرِ .	5

المراقبة والمتابعة الدورية					
				يتم التأكيد من أن الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها .	1
				يتم توثيق المخاطر المحتملة والطارئة أولاً بأول من أجل التعامل معها بشكل سليم	2
				يقوم الموظف بتقييم ومراجعة خطوات إدارة المخاطر (التعريف، والتحليل، والتقييم، والتحكم في المخاطر).	3
				يتم تحديد الدروس المستفادة لفحص إدارة المخاطر مستقبلاً وذلك من خلال توثيق للمخاطر السابقة.	4
				يتم العمل على التطوير المعرفي للعاملين في المشروع من أجل المساعدة في اتخاذ قرارات أفضل لمواجهة الخطر .	5

ثانياً: المتغير التابع (تمييز الأداء المؤسسي)

تهتم هذه الجزئية بقياس تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأوربي: حيث سيحتوي على (7) معايير من أصل 9 معايير معتمدة ضمن النموذج الأوربي لتميز الأداء، بحيث تكون (5) معايير من فئة الـ (مكناة) وهن: قيادة المنظمة، والسياسات والإستراتيجية، والموارد البشرية "الأفراد"، والعلاقات والموارد، والعمليات. بالإضافة إلى معيارين من فئة النتائج، وهما: النتائج للأفراد، والنتائج للأداء.

م	الافتراضات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
قيادة المنظمة					
1	تهتم إدارة المنظمة بتوضيح رؤيتها ورسالتها المستقبلية.				
2	تخضع نظم الإدارة في المنظمة للمراجعة المستمرة والتطوير.				
3	تحرص إدارة المنظمة على بناء علاقات جيدة مع كافة أصحاب المصلحة.				
4	تقدر إدارة المنظمة إسهامات وإنجازات العاملين في كافة الوحدات الإدارية.				
5	تتبني إدارة المنظمة منظومة قيم تتماشى مع سلوكها في إدارة التميز.				
6	توفر إدارة المنظمة بيئة مشجعة للعمل الجماعي وتحقيق التميز والإبداع والابتكار في كل جوانبها.				
السياسات والإستراتيجية					
1	تتبني إدارة المنظمة إستراتيجية واضحة تتضمن أصحاب المصلحة واحتياجاتهم في الحساب.				

					تقوم المنظمة بتفعيل إستراتيجيتها من خلال مجموعة مخططة من العمليات.	2
					يتم وضع الإستراتيجيات بحث تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.	3
					تلائم البرامج والأنشطة مع الخطة الإستراتيجية للمنظمة.	4
					تسند إستراتيجية المنظمة على فهم عميق لقدرات المنظمة.	5
					تضع المنظمة بدائل إستراتيجية لمواجهة المخاطر المتعددة.	6

الموارد البشرية (الأفراد)

					تقوم المنظمة بتحطيم وتطوير نظم إدارة الموارد البشرية بأسلوب موضوعي.	1
					يتم إشراك العاملين في أنشطة وفعاليات المنظمة.	2
					تحرص المنظمة على تحديد مستويات المعرفة والقدرات لدى العاملين وتسعى إلى تمييتها والمحافظة عليها.	3
					تهتم المنظمة بمعايير الأمن والسلامة العامة في كافة مرافق العمل.	4
					تمنح المنظمة العاملين الوسائل المناسبة والصلاحيات التي تمكّنهم من إنجاز مهامهم على أكمل وجه.	5

					يتم تقييم العاملين بالمنظمة وفق أسس ومعايير موضوعية محددة.	6
					يتم اطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم.	7

العلاقات والموارد

					يتسم الموظف في المنظمة بالوعي والمسؤولية.	1
					تم إدارة المعلومات والمعرفة في المنظمة بأسلوب مخطط ومنظم.	2
					تهتم المنظمة ببناء علاقات خارجية بمنظمات المجتمع المختلفة بما يعود بالنفع على المنظمة.	3
					توفر المنظمة مباني وتجهيزات كافية وملائمة لطبيعة الأنشطة.	4
					توظف المنظمة التقنيات الحديثة في الأعمال الإدارية لدعم ثقافة الإبداع والابتكار.	5
					تمتلك المنظمة نظاماً مالياً واضحاً.	6
					توفر المنظمة الموارد المالية من مصادر خارجية كالمنح.	7

العمليات

					تحرص المنظمة على تحسين عملياتها حسب الحاجة وذلك لتحقيق منافع المستفيدين.	1
					يتم طرح الأنشطة والبرامج الجديدة بناءً على احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة.	2
					تحرص المنظمة على توفير الخدمات بأعلى مستويات الجودة.	3

					تقوم المنظمة بإدامة العلاقات والتواصل مع المستفيدين حتى بعد انتهاء المشروعات.	4
					تحرص المنظمة على استثمار طاقات ووقت العاملين في إدارة عمليات الأداء المؤسسي.	5
					تحرص المنظمة على تفويض الصالحيات للعاملين بما يتناسب مع قدراتهم.	6
النتائج للأفراد						
					تمح المنظمة رواتب جيدة للعاملين.	1
					توفر المنظمة خدمة التأمين الصحي الجيد لجميع العاملين.	2
					توفر المنظمة الشفافية (في إجراءات أنظمة الموارد، والقرارات ذات العلاقة بالموارد البشرية).	3
					أحرزت نتائج التحفيز والمشاركة (المشاركة في فرق التحسين وتقديم الاقتراحات، وبرامج التدريب)	4
					مستويات عالية في الرضا (قلة الغياب والإجازات المرضية والتظلمات).	5
					حققت إنجازات مرضية (الإنتاجية مع الكفاءة المطلوبة).	6
النتائج للأداء						
					تحتل المنظمة مكاناً متميزاً بين مثيلاتها من المنظمات التنموية.	1

					تسعى المنظمة لطرح واستحداث برامج ومشروعات جديدة بما يتاسب مع إستراتيجيتها ومواردها.	2
					تسعى المنظم إلى تعزيز الأداء الجماعي من خلال تشكيل فرق عمل متعددة حسب النشاط المراد تحقيقه.	3
					تنسم المنظمة الشفافية (توصيل سهلة الوصول للمعلومات الخاصة بتدخلاتها، والتعريف بإنجازاتها المجتمعية).	4
					تلتزم المنظمة بالعمل كمنظمة مسؤولة في المجتمع.	5

ملحق (2) قائمة بأسماء السادة المُحَكَّمين

الجامعة	الكلية	اللقب العلمي	الاسم	م
حضرموت	العلوم الإدارية	أستاذ مشارك	د. محسن بن كليب	1
حضرموت	العلوم الإدارية	أستاذ مشارك	د. خالد الجابري	2
حضرموت	العلوم الإدارية	أستاذ مشارك	د. خالد الكلدي	3
جامعة الملك فهد	كلية الأعمال	أستاذ مساعد	د. عدنان الكثيري	4
جامعة الملك فيصل	كلية إدارة الأعمال	أستاذ مشارك	د. عبدالله سراج	5

Abstract

The study aimed to identify the impact of the risk management on the institutional performance of Small and Micro Enterprises Promotion Service, by identifying the level of the performance excellence and the extent to which SMEPS is aware of the risk management techniques and steps, as well as the extent of their application. The study population consisted of 102 employees in SMEPS in three branches (Sana'a, Aden, and Hadhramout). The Study sample consisted of 102 employees. The researched used a questionnaire as a data collection tool. It was distributed to the study sample (i.e. 102). Only 86 valid copies were retrieved (84%).

The study found out the impact of risk management on the performance excellence from the point of view of the employees working at SMEPS in all branches. The results of the sample responses, in terms of the risk management dimensions (identifying risks, risk analysis, risk assessment, risk control, and periodical evaluating and monitoring risks) emphasize improving the performance excellence of SMEPS.

The study strongly recommended to apply the risk maturity model to enhance the level of risk management and assess the progress yearly. Also recommended to formulate a committee for tracking the risks and raising the quarterly and yearly reports to SMEPS board. In addition to the best use of the currently applied performance excellence practices and results to promote the achievements of SMEPS to build more collaborations with new donors.

Republic of Yemen
Ministry of High Education
& Scientific Research
Al- Rayan University
Faculty of Higher Studies



The Impact of Risk Management on SMEPS' Performance Excellence Field Study

**Thesis Submitted to the faculty of graduate studies at Al Rayan
University**

**To complete the requirements of obtaining a master's degree in the field
of Business Administration**

By

Hussain Omar Mohammed Al-Baiti

Supervisor

Dr. Salah Omar Balkheer