

أثر التفكير الإستراتيجي على إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية

دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي

من إعداد:

أ.تناح رانية¹

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريرج

t_rania@ymail.com

تاريخ القبول: 2018/12/20

تاريخ الإرسال: 2018/04/30

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر في مجموعة من الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب، حيث تم إبراز أهمية عناصر التفكير الاستراتيجي ومدى قدرتها على احتواء المخاطر ومحاولة التقليل منها، ولقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التفكير الاستراتيجي (الإبداع، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية) وعملية إدارة المخاطر في الوكالات البنكية محل الدراسة، كما أثبتت الدراسة أن هذه العناصر تؤثر تأثيرا ذا دلالة إحصائية على عملية إدارة المخاطر في الوكالات البنكية محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي؛ إدارة المخاطر؛ البنوك.

Abstract:

The objective of this study is to identify the impact of strategic thinking on risk management in a number of agencies of the Bank of Algeria, and to come up with recommendations to increase interest in this aspect, highlighting the importance of elements of strategic thinking and their ability to contain risks and try to reduce them . The questionnaire was used to survey the views of the study sample. The study showed a statistically significant relationship between the elements of strategic thinking (Creativity, structured thinking, strategic vision) and the risk management process in the banking agencies under study, The study also showed that these factors have a statistically significant impact on the risk management process in the agencies under study.

Key words: strategic thinking; risk management; banks.

¹ أ.تناح رانية، t_rania@ymail.com

مقدمة:

شهد العالم اليوم تحولات جذرية متسارعة في شتى المجالات، تحولت إلى تحديات معقدة للمنظمات المختلفة، وقد أدى ذلك إلى تغيير جذري في المجالات والأنماط والمعايير التي تحكم عمل هذه المنظمات، حيث أصبحت الأساليب القديمة غير ملائمة لتحديات المستقبل، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب وآليات معاصرة تمكنها من ذلك، ومن بين هذه الآليات تبني مفهوم التفكير الاستراتيجي الذي تزداد أهميته بزيادة معدلات التغير البيئي وارتفاع درجة المخاطر التي أصبحت بدورها واقعا حتميا تواجه المؤسسات العمومية والخاصة وسط التغيرات البيئية المتعددة والمتسارعة، ويتوقف التعامل معها على أسلوب التفكير المعتمد في إدارتها بدء بمحاولة التنبؤ بها مرورا بالعمل على احتوائها وتقليل آثارها وانتهاء بمعالجة نتائجها والاستفادة منها.

مما سبق يمكن صياغة إشكالية هذا البحث على النحو التالي:

ما أثر التفكير الاستراتيجي على عملية إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية؟

وتندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ❖ ما هي طبيعة العلاقة الموجودة بين عناصر التفكير الإستراتيجي وبين عملية إدارة المخاطر في الوكالات البنكية محل الدراسة؟
- ❖ ما هو أثر عناصر التفكير الاستراتيجي على عملية إدارة المخاطر في الوكالات البنكية محل الدراسة؟

بناء على هذه التساؤلات تم وضع الفرضيات التالية:

- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين عناصر التفكير الاستراتيجي وبين عملية إدارة المخاطر في الوكالات البنكية محل الدراسة.
 - ❖ تؤثر عناصر التفكير الاستراتيجي تأثيرا ذا دلالة إحصائية بمستوى معنوية $\alpha=0.05$ على عملية إدارة المخاطر في الوكالات البنكية محل الدراسة.
- أهمية البحث:**

تعد هذه الدراسة من الدراسات الحديثة، حيث أنها تشخص واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي في المنظمات بصفة عامة والبنوك التجارية بصفة خاصة ومدى قدرته على احتواء مختلف المخاطر التي يمكن أن تواجه البنوك أثناء أداء أعمالها والتقليل منها، الأمر الذي يسهم في الوقوف على جوانب القوة ودعمها والوقوف على جوانب الضعف ومحاولة معالجتها، ومن ثم تفعيل دور التفكير الاستراتيجي في

القدرة على إحداث التغيير والتعامل مع مختلف المشكلات ومواجهة التحديات والمخاطر التي تتعرض لها هذه البنوك.

أهداف البحث:

❖ التعرف على المفاهيم الأساسية للتفكير الاستراتيجي وعلى درجة ممارسته من طرف الوكالات البنكية محل الدراسة؛

❖ تحديد العلاقة بين عناصر التفكير الاستراتيجي وبين عملية إدارة المخاطر في الوكالات البنكية محل الدراسة؛

❖ التعرف على عناصر التفكير الاستراتيجي التي تؤثر على عملية إدارة المخاطر في الوكالات البنكية محل الدراسة.

I. التفكير الاستراتيجي

1. مفهوم التفكير الاستراتيجي:

عرفت البشرية خلال تاريخها الطويل ثلاثة أنواع من التفكير، انتقلت خلالها من التفكير البدائي الذي ساد قرونا طويلة، معتمدا على الخرافة والتنجيم، إلى التفكير العلمي الذي بدأت ملامحه في التشكل في القرن السابع عشر، والمعتمد على مناهج البحث العلمي، ثم انتقل التفكير البشري منذ الربع الأخير من القرن العشرين إلى التفكير الاستراتيجي بوصفه نهجا جديدا قائما على مجموعة من الأطر النظرية التي تقوم على معطيات الواقع.¹

يعرف التفكير الاستراتيجي على انه أسلوب متعدد الرؤى لحل المشاكل بطريقة عقلانية وإبداعية تقاربية من خلال التفكير بطرق مختلفة غير تقليدية تتعلق بشكل مستمر بعمليات الأعمال.²

كما يعرف على أنه عمل ذهني متلازم مع الإبداع والتغيير المستمر والقدرة على الحدس والتصور لدى الإدارة العليا في التحليل البيئي للعناصر الداخلية والخارجية.³

فالتفكير الإستراتيجي هو الطريق لحل المشكلات الإستراتيجية على أساس الدمج بين الأسلوب العقلاني المتقارب مع عمليات التفكير الخلاق المتباعد ، ومثل هذا التوجه في العملية فإنه يركز على البحث في كيف أن المدراء في كنف المنظمة يحاولوا فهم واتخاذ القرارات الإستراتيجية في ظل البيئة المتسمة بالتعقيد والغموض والتنافس.⁴

انطلاقا مما سبق يمكن تعريف التفكير الإستراتيجي على أنه طريق أكثر إبداعا وثراء للتفكير في كيفية تحديد الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة ومواطن القوة والضعف التي تواجه المنظمة وكيفية التعامل معها بما يكفل استمرارية المنظمة وتطورها.

2. أهمية التفكير الاستراتيجي:

يمكن توضيح أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال النقاط التالية:

- ❖ بلورة الإطار الفكري للنظر إلى المنظمة في محيطها الكلي وعلاقاتها الشمولية بدلا من وصفها صندوقا مغلقا، لا يؤثر ولا يتأثر بما يحيط به من متغيرات؛
- ❖ التوكيد على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته بدلا من الانشغال بالحاضر والتفرغ الكلي لمشاكله، والتي هي امتداد للماضي؛
- ❖ توحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف والغايات بدلا من تركيزها على الوسائل والجزئيات؛
- ❖ حسن توظيف الموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصحيحة والضمنية وحثها على الإبداع والابتكار؛
- ❖ تحقيق التكيف والموائمة والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية واحتواء القوى المساندة والداعمة للمنظمة والتهيؤ والاستعداد للأزمات والتحسب للأحداث قبل وقوعها، وإعداد الورشات وغرف العمليات للتحكم في ظروفها؛
- ❖ تمكين المنظمات والقيادات من إشراك الجهات العاملة والمتعاملة في طرح الرؤية ووضع التصورات، وتوحيد الجهود مع المنظمات والمجتمع المدني لتحقيق الأهداف المشتركة؛
- ❖ يسهم التفكير الاستراتيجي في تقوية الولاء والانتماء والرضا بين العاملين وشدهم نحو الأهداف والغايات الاستراتيجية؛
- ❖ يساعد التفكير الاستراتيجي على إشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والمصارحة والتفائل والشفافية في المنظمات، وتعميق المسؤولية والرقابة الذاتية.

3. عناصر التفكير الاستراتيجي:

يتضمن التفكير الاستراتيجي ثلاثة عناصر أساسية، تتمثل فيما يلي:

- 1.3. **الإبداع:** يعرف الإبداع في الموسوعة البريطانية الجديدة على أنه القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة أو أداة جديدة أو أسلوب جديد. كما يعرف على أنه سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات. كما يقال أن الإبداع هو عملية تحسس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات جديدة واختبار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوفرة أو توصيل النتائج للآخرين.⁶

2.3. التفكير المنظم: يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المؤسسة، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها، من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام.⁷

3.3. الرؤية الاستراتيجية: هي العلم والتصور الكامل عما سيكون عليه المستقبل، وهي القوة التي تشكل وترسم مستقبل الفرد والمنظمة وتسدعي المواهب والمهارات والموارد المتاحة وتوظيفها بفاعلية وكفاءة، إذن الرؤية الاستراتيجية هي القدرة على تحديد التوجهات المرغوبة للمستقبل التي تتطلب فهما مبكرا للتغيرات المحتملة وسبل تهيئة المناخ المناسب لتطوير إمكانيات المنظمة استعدادا للمرحلة القادمة.

II. إدارة المخاطر

1. مفهوم إدارة المخاطر:

عرف معهد الأبحاث البريطاني إدارة المخاطر بأنها نشاط يهتم بتحليل ودراسة المخاطر التي تتعرض لها المنظمات، وله القدرة على السيطرة عليها ومعالجتها.⁸

كما تعتبر إدارة المخاطر نشاط مستمر يغطي كامل دورة حياة الأعمال في مراحل التخطيط والتنفيذ والرقابة، وتهدف إلى إنجاز العمل في الوقت المحدد وفي حدود الموازنة والسيطرة على المخاطر أو القضاء عليها.⁹

فإدارة المخاطر تمثل إطار واسع وشامل لمعالجة المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها المنظمة بهدف تقليل أثر تلك المخاطر، والسعي لتحقيق الاستفادة القصوى والمستدامة مما هو متاح أمام هذه المنظمة.

2. أهداف إدارة المخاطر:

تتضح من خلال دعمها لأهداف المنظمة من خلال ما يأتي:¹⁰

- ❖ تقديم إطار عمل للمنظمة بهدف دعم تنفيذ النشاطات المستقبلية بأسلوب متناسق ومسيطر عليه؛
- ❖ إعداد أساليب لاتخاذ القرار، وتحديد الأولويات من خلال الإدراك الشامل للفرص والمخاطر والتغيرات التي تواجه نشاطات المنظمة؛
- ❖ المساهمة في تخصيص موارد المنظمة والاستخدام الفعال لها؛
- ❖ تخفيض التغيرات غير الأساسية في النشاطات التنظيمية؛
- ❖ حماية وتطوير موارد وموجودات المنظمة؛
- ❖ دعم الموارد البشرية وقاعدة بيانات المنظمة؛
- ❖ تعظيم الكفاءة التشغيلية.

3. أهمية إدارة المخاطر:

تلعب إدارة المخاطر دورا رئيسيا في زيادة العوائد المحتملة أو استقرارها في المنظمة، إذ أن مدير الأعمال الذي يتجاهل المخاطر التي تواجه نشاطات الأعمال التي خطت سيواجه العديد من النتائج السلبية، وتكمن أهمية إدارة المخاطر في النقاط التالية:¹¹

❖ تحدد المخاطر التي تواجه الأهداف وتقييمها، بحيث يمكن إبلاغ المديرين عنها للتحوط لها، أو التخفيف منها، أو تحويلها لتحقيق الأهداف التي يتعين تحقيقها؛

❖ تعزز مقدرات العاملين لمقابلة مخاطر الأعمال والدفاع عن الأعمال من المخاطر؛

❖ تتعاطم أهمية إدارة المخاطر في تخطيط الأعمال بسبب تسارع وتيرة التغير، وعدم إمكانية الاعتماد على الخبرة الماضية بشكل كبير، وبسبب تزايد الكوارث الكبيرة التي كان من الممكن تفاديها وإدارتها بشكل أفضل؛

❖ تستخدم إدارة المخاطر في قياس حجم عدم التأكد الذي يمكن أن تتقبله المنظمة لتتمكن من تحقيق أهدافها الاستراتيجية؛

❖ تسهم في تمكين الإدارة من التعامل مع المخاطر التي تواجه المنظمة وإدارتها التي يمكن أن تقوده إلى فشلها أو عرقلة مسارها الاستراتيجي؛

❖ تسهم في تحقيق التوازن الاستراتيجي الأمثل بين العوائد والمخاطر المرتبطة بها؛

❖ تمكين المنظمة من الاستخدام الفعال للموارد و المقدرات الجوهرية في تحقيق الأهداف.

III.دراسة ميدانية حول أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر في مجموعة من الوكالات التابعة

لبنك الجزائر الخارجي.

1. منهجية الدراسة

1.1. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في مدراء ورؤساء أقسام بنك الجزائر الخارجي، لكن هذه الدراسة لم تمس جميع الوكالات التابعة لهذا البنك، بل تم اخذ عينة تمثلت في الوكالات التالية: وكالة سطيف 53، وكالة العلمة 87، وكالة برج بوعرييج 58.

تم توزيع 40 استمارة صممت لأغراض هذه الدراسة على عينة الدراسة حيث استعيد منها 32 استمارة أي بنسبة استرجاع قدرها 80 % وكان عدد الاستمارات الصالحة للتحليل هو: 32 استمارة.

2.1. أداة الدراسة: تم إعداد استبانة حول " أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر " وتتكون

استبانة الدراسة من قسمين:

القسم الأول: يعبر عن البيانات الشخصية والوظيفية للمستجيب (الجنس، العمر، مدة الخبرة، المؤهل العلمي).

القسم الثاني: يتكون من 45 فقرة تعبر عن أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر ، مقسم إلى جزئين:

الجزء الأول: يعبر عن مجال التفكير الاستراتيجي، يتكون من 27 فقرة موزعة على 3 مجالات:

المجال الأول: الإبداع، يتكون من 9 فقرات؛

المجال الثاني: التفكير المنظم، يتكون من 5 فقرات؛

المجال الثالث: الرؤية الاستراتيجية، يتكون من 13 فقرة.

الجزء الثاني: يعبر عن مجال إدارة المخاطر، يتكون من 18 فقرة.

3.1. الأدوات الإحصائية المستعملة:

اعتمد في معالجة بيانات هذه الدراسة على الأدوات الإحصائية التالية: اختبار كولمغوروف-سمرنوف **kolmogorov-Smirnov (K-S)** لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها، اختبار ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**) لمعرفة ثبات الإستبانة؛ معامل ارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط، يستخدم هذا الاختبار لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي والعلاقة بين المتغيرات، معامل الانحدار المتعدد بطريقة **Stwisep** لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، مقياس " ليكرت" الذي يحتوي على خمس درجات، حيث طلب من عينة الدراسة إعطاء درجة موافقتهم على العبارات وفق سلم ليكرت الخماسي كما يلي:

الجدول رقم (01): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

تم الاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** الإصدار 19 في تحليل البيانات إحصائياً.

4.1. التحليل الإحصائي للبيانات:

- اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف **kolmogorov-Smirnov Test (K-S)** لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، أي:

H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

اتضح لنا من نتائج الاختبار أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع عبارات الاستبيان كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بذلك فإن البيانات لهذه العبارات تتبع التوزيع الطبيعي.

2. صدق المقياس: من خلال الاعتماد على الاتساق الداخلي، الصدق البنائي.

1.2. نتائج الاتساق الداخلي لمجال "التفكير الاستراتيجي"

الجدول رقم (02) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الإبداع" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقا في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (02): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الإبداع" والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
*0.000	0.513	القيام بتقديم كما كبيرا من الأفكار غير المألوفة في وقت قصير نسبيا.
*0.000	0.664	القيام بإنجاز الأعمال المطلوبة بأسلوب متجدد ومتطور.
*0.000	0.507	القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.
*0.000	0.501	المبادرة بتبني الأفكار والأساليب الجديدة لحل مشكلات العمل.
*0.000	0.563	المساهمة في توجيه السلوك الإيجابي نحو تنمية وتشجيع العمل الإبداعي.
*0.000	0.670	الحرص على معرفة أوجه الضعف أو القصور في العمل.
*0.000	0.512	القيام بإعداد خطط خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل.
*0.000	0.702	القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
*0.000	0.523	القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (03) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التفكير المنظم" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقا في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (03): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التفكير المنظم" والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
*0.000	0.682	النظر إلى البنك على أنه نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.
*0.000	0.546	دراسة الأفكار مجتمعة بدلا من دراستها فرادى يجعلها تلمس قيمتها في الأمد البعيد.
*0.000	0.521	يتم التعامل مع المشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها البعض.
*0.000	0.728	التفكير المنظم يساعد على رؤية الأحداث التي تحيط بالبنك بصورة أكثر وضوحا.
*0.000	0.579	القدرة على دمج العناصر المختلفة في البنك لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (04) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الرؤية الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقا في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (04): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الرؤية الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
*0.000	0.653	القيام بمراجعة الخطة الاستراتيجية وتطويرها باستمرار.
*0.000	0.547	تشجيع كل جديد وداعم للتغيير بشكل مستمر.
*0.000	0.536	تخصيص وقتا للتفكير في سبب فشل أو نجاح البنك.
*0.000	0.683	وضع تصورا عن كيفية تقدم البنك نحو رؤيته المستقبلية.
*0.000	0.532	التفكير في عدة مواقف بصورة شمولية في آن واحد.
*0.000	0.609	تحديد عناصر البيئة الخارجية والتي تشكل تحديات للبنك.
*0.000	0.658	التعرف على المشكلة بشكل كلي قبل النظر في جزئياتها.
*0.000	0.521	الاستفادة من مجمل الآراء لوضع التوجه الاستراتيجي للبنك.
*0.000	0.504	تقديم حلول غير مألوفة في التعامل مع المشكلات المستقبلية.
*0.000	0.511	توفير مصادر المعرفة المتنوعة لمساعدة الموظفين في البنك في التطوير الذاتي.
*0.000	0.698	تعقد اجتماعات منتظمة لتقييم الأداء الاستراتيجي في البنك.
*0.000	0.556	تشجيع الموظفين على تبادل الأفكار الجديدة فيما بينهم.
*0.000	0.667	وضع تصور مستقبلي لما ستكون عليه الأعمال قبل تنفيذها.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

2.2. نتائج الاتساق الداخلي لمجال "إدارة المخاطر"

يوضح الجدول رقم (05) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إدارة المخاطر" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقا في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (05): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إدارة المخاطر" والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
*0.000	0.552	يتم إتباع الأساليب العلمية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة.
*0.000	0.548	نقوم بتنظيم ورشات عمل لاستكشاف المخاطر المحتملة.
*0.000	0.581	يتم تحديد نسبة احتمالية حدوث المخاطر ودرجة الخطورة.

*0.000	0.662	نقوم بدراسات وإجراءات تمكننا من تشخيص المخاطر المحتملة.
*0.000	0.612	نعمل على توقع نواتج المخاطر إن حدثت وحجم الخسارة.
*0.000	0.725	يتم إعداد تقارير عن المخاطر وتقديمها للجهات المعنية.
*0.000	0.716	يتم العمل على تحليل وتوصيف دقيق للمخاطر.
*0.000	0.682	نقوم باستكشاف تأثير المخاطر على الوظائف والأنشطة.
*0.000	0.587	نعمل على وضع إستراتيجية وسياسة لإدارة المخاطر.
*0.000	0.628	يتم دراسة بدائل مواجهة المخاطر (تحملها، تنويعها، تجنبها، تحويلها)
*0.000	0.681	يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهة المخاطر.
*0.000	0.785	يحدث تعاون بين كافة المستويات في البنك في مواجهة المخاطر.
*0.000	0.758	نقوم بالتأكد من أن الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها.
*0.000	0.691	يتم صياغة تقارير توضح خطر الانحرافات المتبقية.
*0.000	0.583	نقوم بعملية تقييم ومراجعة لخطوات إدارة المخاطر.
*0.000	0.628	يتم تحديد الدروس المستفادة لفحص إدارة المخاطر مستقبلا.
*0.000	0.584	نعمل على التطوير المعرفي للمساعدة على قرارات أفضل لمواجهة المخاطر.
*0.000	0.688	نقوم بإطلاع الأطراف ذات العلاقة على التقارير النهائية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

3.2. الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف المرجوة من الأداة ، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين الجدول رقم (06) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبيان دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (06): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
الإبداع	0.547	*0.000
التفكير المنظم	0.582	*0.000
الرؤية الاستراتيجية	0.563	*0.000
إدارة المخاطر	0.608	*0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

4.2. ثبات الاستبانة: تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (07).

الجدول رقم (07): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الإبداع	9	0.648
التفكير المنظم	5	0.717
الرؤية الاستراتيجية	13	0.529
إدارة المخاطر	18	0.622
جميع المجالات السابقة	45	0.635

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (07) أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.529 - 0.717) لكل مجال من مجالات الاستبانة، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.635)، وبذلك نثبت صدق الاستبانة وصلاحيتهما للتحليل.

3. تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجتمعة من استبانة الدراسة.

1.3 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية

1.1.3 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: بين الجدول رقم (08) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	25	78.1
أنثى	7	21.9
المجموع	32	100.0

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن ما نسبته 78.1% من عينة الدراسة ذكور، بينما الباقي 21.9% إناث، ويرجع ذلك إلى طبيعة وثقافة المجتمع التي تلعب دورا كبيرا، حيث أن أغلب الإناث يفضلن العمل في مجال التربية والتعليم، كما أن معظمهن ليس لديهن الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي والوصول إلى مراكز قيادية بسبب الانشغال والاهتمام بالأسرة.

2.1.3. توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

يبين الجدول رقم (09) توزيع عينة الدراسة حسب العمر .

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
18.7	6	أقل من 30 سنة
34.4	11	من 30 سنة إلى 45 سنة
46.9	15	أكثر من 45 سنة
100.0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (09) أن ما نسبته 18.7 % من عينة الدراسة أعمارهم تقل عن 30 سنة، 34.4 % تتراوح أعمارهم بين 30 سنة و 45 سنة، بينما 46.9 % أعمارهم أكثر من 45 سنة، ويتضح من النتائج أن الفئة العمرية الأكثر هي الأكثر من 45 سنة، ويفسر ذلك إلى أن الوصول إلى مناصب إدارية عليا يتطلب عدد سنوات خدمة معينة وقليل من الأفراد من يجتاز هذه المستويات بعدد سنوات خدمة منخفض نسبيا، بحيث يصبح لديهم دراية أكثر بالمؤسسة ومتطلبات المراكز القيادية، كما أن هذه المرحلة تسمى مرحلة النضج والوعي المتكامل.

3.1.3. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

يبين الجدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
6.2	2	مهني
3.2	1	ثانوي
65.6	21	جامعي
25	8	دراسات عليا
100.0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (10) يلاحظ أن ما نسبته 6.2 % من عينة الدراسة حملة درجة مهني، 3.2 % من حملة درجة ثانوي، 65.6 % من حملة درجة جامعي، 25 % من حملة درجة دراسات عليا، ومنه فإن أغلبية عينة الدراسة يحملون درجة جامعي، وهذا يدل على أن عينة الدراسة تتمتع بمؤهلات علمية معينة حسب متطلبات المنصب، إذ أن اختيار المدير المناسب في المكان المناسب يوفر للبنك

فرص نجاح أكبر واستثمار للفرص، كما أن مستوى التعليم الذي يتلقاه المدير يزيد من قدرته على التنبؤ بالمستقبل، ويؤثر على اتخاذ القرارات والاستجابة للمؤثرات الخارجية.

4.1.3. توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخبرة:

يبين الجدول رقم (11) توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخبرة.

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	مدة الخبرة
15.6	5	أقل من 5 سنوات
37.5	12	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
46.9	15	أكثر من 10 سنوات
100.0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن ما نسبته 15.6 % تقل خبرتهم عن 5 سنوات، 37.5 % خبرتهم تتراوح ما بين 5 سنوات و 10 سنوات، 46.9 % خبرتهم تفوق 10 سنوات، ويتضح من النتائج أن أعلى نسبة كانت لسنوات خبرة أكثر من 10 سنوات، وهذا يساعد المدراء على أن يكونوا مؤثرين ويتحكمون بزمام العمل وقادرين على مواجهة التحديات التي تواجههم، وقادرين على التعامل مع المستجدات واتخاذ قرارات مناسبة.

4. اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر للوكالات البنكية محل الدراسة

ويتمتع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع كأحد عناصر التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر للوكالات البنكية محل الدراسة.

الجدول رقم (12): معامل الارتباط بين الإبداع وإدارة المخاطر

الفرضية	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
الفرضية الفرعية الأولى	0.598	*0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (12) أن معامل الارتباط يساوي 0.598، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع كأحد عناصر التفكير الاستراتيجي وبين إدارة المخاطر عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، ويفسر ذلك

بأن عينة الدراسة تهتم بتوفير البيئة الإبداعية التي تساعد على خلق مناخ جيد للتعامل مع المخاطر، كون الإبداع مبني في الأساس على عملية اكتشاف المشكلات والوعي بمواطن الضعف والقصور والبحث عن الحلول، والسعي للحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل من مصادر متعددة، بالإضافة إلى تقديم أفكار غير مألوفة لحل المشكلات.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير المنظم كأحد عناصر التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر للوكالات البنكية محل الدراسة.

الجدول رقم (13): معامل الارتباط بين التفكير المنظم وإدارة المخاطر

الفرضية	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
الفرضية الفرعية الثانية	0.622	*0.000

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (13) أن معامل الارتباط يساوي 0.622، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير المنظم كأحد عناصر التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، ويفسر ذلك بأن عينة الدراسة لا ينحصر تفكيرها في فهم العلاقة المباشرة بين المؤثر والمتأثر بل يركز على فهم العلاقات المتداخلة والمركبة للأنظمة والمنظومات، وفهم النظام البيئي للأعمال الخارجية التي تعمل المنظمة ضمنه، وفهم كافة النشاطات الداخلية وربطها مع الظروف الخارجية، وهذا من خلال التفكير المنظم، حينها سيتم التعرف على السبب الحقيقي لأية مشكلة إذا تعددت أسبابها، وبالتالي القدرة على تخطي أو احتواء المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية كأحد عناصر التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر للوكالات البنكية محل الدراسة.

الجدول رقم (14): معامل الارتباط بين الرؤية الاستراتيجية وإدارة المخاطر

الفرضية	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
الفرضية الفرعية الثالثة	0.602	*0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (14) أن معامل الارتباط يساوي 0.602، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

الرؤية الاستراتيجية كأحد عناصر التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، ويفسر ذلك بأن عينة الدراسة تمتلك القدرة على الاستشراف والرؤية المستقبلية، وهذا ما يمكنها من قراءة المستقبل والتنبؤ بالفرص والمخاطر التي تؤثر على عمل هذا البنك.
الفرضية الثانية: تؤثر عناصر التفكير الاستراتيجي تأثيرا ذا دلالة إحصائية على إدارة المخاطر للوكالات البنكية محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة **Stwisep** لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (15): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة المؤثرة

القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار القياسية	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار غير القياسية	المتغيرات المستقلة المؤثرة
0.000	4.537		0.688	2.396	المقدار الثابت
0.000	1.862	0.454	0.118	0.138	الإبداع
0.000	2.952	0.489	0.129	0.191	التفكير المنظم
0.000	2.982	0.470	0.211	0.288	الرؤية الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (15) تبين أن القيمة الاحتمالية للإبداع تساوي **0.000** وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وبالتالي فإن الإبداع يؤثر في إدارة المخاطر، والقيمة الاحتمالية للتفكير المنظم تساوي **0.000**، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وبالتالي فإن التفكير المنظم يؤثر في إدارة المخاطر، والقيمة الاحتمالية للرؤية الاستراتيجية تساوي **0.000** وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وبالتالي فإن الرؤية الاستراتيجية تؤثر في إدارة المخاطر، كما يتضح من الجدول أن ترتيب المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير إدارة المخاطر حسب قيمة اختبار **T** كما يلي:

- الرؤية الاستراتيجية؛

- التفكير المنظم؛

- الإبداع.

المعادلة:

$$\text{إدارة المخاطر} = 2.396 + 0.288 * \text{الرؤية الاستراتيجية} + 0.191 * \text{التفكير المنظم} + 0.138 * \text{الإبداع}$$

بالنسبة المقابلة له، أي أن الرؤية الاستراتيجية تفسر **28.8 %** من التغير في إدارة المخاطر، بينما

التفكير المنظم يفسر 19.1% من التغيير في إدارة المخاطر، أما الإبداع يفسر 13.8% من التغيير في إدارة المخاطر.

ويفسر ذلك بأن عينة الدراسة أي مدراء ورؤساء أقسام الوكالات البنكية محل الدراسة يسعون في إطار التفكير الاستراتيجي بعناصره الثلاثة (الإبداع، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية) إلى تعزيز قدراتهم على التخيل والتصور والتفكير العميق في الأمور ودراستها وتحليلها ومن ثم الوصول إلى جوهر المشكلة، ثم توجيه الجهود نحو الخيارات الاستراتيجية الأكثر ملائمة لبيئة البنك في ضوء تحديات المستقبل، وهذا ما يؤثر تأثيرا إيجابيا على عملية إدارة المخاطر.

IV. الخاتمة:

انطلاقا من هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر، وذلك كما يلي:

❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع كأحد عناصر التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر للوكالات محل الدراسة، وهذا يؤكد على أن عينة الدراسة قادرة على الشعور والإحساس بالمشكلات واكتشافها وتحديد المعلومات الناقصة وطرح التساؤلات الجيدة حول المشكلة، كما أن لها القدرة على تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن الحلول للمشكلات في الوقت المناسب الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها؛

❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير المنظم كأحد عناصر التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر للوكالات محل الدراسة، وهذا يؤكد على أن عينة الدراسة تتبع نمط التفكير المنظم، فمن خلال قدراتها التحليلية وخبرتها المتراكمة ستتح في إدراك الترابط بين أجزاء النظام وعلاقته بالكل، وحينها ستشخص السبب الحقيقي لأية مشكلة إذا ما تعددت أسبابها. وهذا ما يهيئ ظروفًا أفضل لاحتواء المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك والتقليل منها؛

❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية كأحد عناصر التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر للوكالات محل الدراسة، وهذا ما يؤكد على وضوح رؤية عينة الدراسة حول مستقبلها من خلال اعتمادها على المدخل المستقبلي لتحديد الفرص والمخاطر، سعيا نحو تعزيز حالة البقاء والحصول على مركز تنافسي أفضل.

❖ الإبداع، التفكير المنظم، والرؤية الاستراتيجية من عناصر التفكير الاستراتيجي يؤثران تأثيرا ذا دلالة إحصائية على إدارة المخاطر، وهذا يدل على أهمية وتأثير التفكير الاستراتيجي ودوره في عملية

إدارة المخاطر، وذلك من خلال توقع المشكلات اعتمادا على الرؤية المستقبلية، واكتشافها والبحث عن الحلول وتقديم أفكار جديدة لحلها بالاعتماد على الإبداع، والتعرف على جوهر هذه المشكلات عن طريق التفكير المنظم، وهذا ما يعمل على خلق مناخ جيد للتعامل مع المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك.

وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بما يلي:

- ❖ ضرورة تبني جميع المنظمات والمؤسسات لمفهوم التفكير الاستراتيجي؛
- ❖ تطوير وتحديث الجوانب التي تخص التفكير الاستراتيجي؛
- ❖ توفير الدعم المادي والمعنوي لمكافأة الانجاز الاستراتيجي؛
- ❖ إتباع الأسلوب العلمي في عملية إدارة المخاطر.

الهوامش:

1. الحاج محمد أحمد، التخطيط التربوي الاستراتيجي الفكر والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2001، ص: 26؛
2. Dhliwayo, S. & Vuuren, JJ van, The Strategic Entrepreneurial Thinking Imperative, Acta Commercii, South Africa, 2007, p: 126;
3. Mintzberg , Henry & Quinn Ghosha sumatry, The strategic process, prentice – Hill com, 1994, p: 04;
4. الحوري فالح عبد القادر، طارق شريف يونس، إسهامات التعلم التنظيمي في تنمية التفكير الإستراتيجي (دراسة تحليلية للوسط الأكاديمي في إطار واقع جامعة العلوم التطبيقية)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 12، العدد 01، الأردن، 2010، ص: 06.
5. الغالبي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل) ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص: 62، 63؛
6. حافظ حازم، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية لمستويات الإدارة العليا، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2011، ص: 16؛
7. Maccoby, Michael, Brainiest, Research technology management, No.5, Vol. 44, 2004, p: 03;
8. Begum Ongel, Assessing Risk Management Maturity (Framework for the Construction Companies) , Master Thesis in building Science in Architecture department, Middle East Technical University, 2009, p: 10,11;
9. البلقيني محمد توفيق، جمال عبد الباقي، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، دار الكتب الأكاديمية، الطبعة الأولى، 2004، ص: 25؛

10. سعد علي حمود العنزي، عراك عبود عمير الدليمي، تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات (مدخل نظري تحليلي)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 13، 2015، ص: 574؛

11. المرجع نفسه، ص: 575.