إدارة المخاطر وأثرها في رفع كفاءة الأداء

(بالتطبيق على شركة سوداتل للاتصالات)

مجاهد الصديق عبدالقادر محمد ، محمد محمود علي محمود

كلية التجارة – جامعة النيلين – السودان

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة الارتباط بين إدارة المخاطر وأثرها في رفع كفاءة الأداء بالتطبيق على شركة سوداتل للاتصالات. ولتحقيق هذا الهدف صممت استبانة لقياس متغيرات الدراسة، و طبقت الدراسة ميدانيا من خلال توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (110) فرد، استعيد منها (100) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي . وقد بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخاطر و رفع الأداء المالي والإداري بالشركة. هذا وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات التي من شأنها تحسين تطبيق إدارة المخاطر بشركات الإتصالات.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، الأداء المالي والإداري.

Risk Management and its Impact on Improving Performance Efficiency

(Applied to Sudatel Telecom Company)

Abstract:

The study aimed to determine the correlation between the efficiency of risk management and the evaluation of the financial and administrative performance of Sudatel telecom. To achieve this goal, a questionnaire was designed to measure the study variables, and the study was applied in the field by distributing the questionnaire to a sample of (110) individuals, from which (100) valid questionnaires were valid for statistical analysis. The study results showed and confirmed the existence of a statistically significant relationship between the efficiency of risk management and the evaluation of the financial and administrative performance of the company. The study presented a number of recommendations that if they are taken they will improve the application of risk management in telecomnucation companies.

***Keywords**: Risk Management, Performance Evaluation.*

المحور الأول: الاطار المنهجي:

تمهيد:

تواجه شركات الاتصالات عدة تحديات، يأتي في مقدمتها التحدي الإداري الذي يواجه الإدارة العليا. ويزداد الوضع تعقيدا في ظل بيئة أعمال تتغير بإستمرار، وتتأثر بالتطور التكنولوجي والتقني المتسارع والمنافسة الشديدة على الموارد، مما يحتم على إدارات الشركات انتهاج أسلوب إداري متقدم للتعامل بكفاءة وفعالية مع مختلف المتغيرات. وتهدف هذه الورقة إلى التعرف على مدى تطبيق وممارسة إدارة المخاطر في قطاع الاتصالات السودانية، والوقوف على أثر تطبيقها على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع.

تعدّ إدارة المخاطر جزءا أساسيا في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة، حيث إن العالم يعيش تغيرات في الخارطة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، التي تساهم جميعها بشكل مباشر في بروز بيئة مفعمة بالخطر، بحيث أصبحنا ندير شؤون حياتنا في ظل عالم محفوف بالمخاطر والتهديدات، جعلت الفرد يقف حائرا في كثير من الأحيان، على اعتبار أن تأثيرها قد أصبح يمس جوانب واسعة من الحياة المعاصرة.

المؤسسات باتت في مرمى تأثير الأحداث المتسارعة، وما نتج عنها من مخاطر أصبحت تهدد كيانها وتواجدها الحالي والمستقبلي، بحيث أصبح محيط هذه المؤسسات تكتنفه مخاطر تتصف بالجملة والتنوع، ساهم في تعزيزها وتقويتها التعدد في مصادرها ومسبباتها، وكذا الدرجة العالية من حالات عدم التأكد والغموض الذي يلفها، مما يجعل التوقع والتنبؤ بها يبدو من الأمور العسيرة والصعبة في ظل الظروف الراهنة.

تواجه مختلف المنظمات مخاطر عديدة عند ممارسة أعمالها، مما يودي إلى تعرض هذه الأعمال إلى العديد من الأزمات وأن إعتماد المدخل الاستراتيجي لإدارة المخاطر يمثل أحد الوسائل التي تعمل على تقليل تعرض المنظمات لمثل هذه المخاطر التي قد تؤثر في أدائها ومدى فعالية استراتيجيتها وقد تؤثر على استمرارية المؤسسة الرامية لتحقيق هدفها.

مشكلة البحث :

تكمن مشكلة الدراسة فى عدم اهتمام المنشآت بتطبيق منهج إدارة المخاطر بالطرق العلمية مما ينعكس سلباً على المنتجات والعمليات والخدمات وتكون النتيجة تحقيق نتائج أعمال سالبة تعرض تلك المنشآت للإفلاس والخروج من سوق العمل، مما أدى لإجراء هذه الدراسة واختبار العلاقة بين تطبيق المنهج العلمى لإدارة المخاطر وأثرها في رفع كفاءة الأداء فى المنشآت السودانية، وعليه تمت إثارة السؤال الرئيس الآتي: ما أثر إدارة المخاطر في رفع كفاء الأداء؟ .

أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية في مساعدة زيادة الوعي بأهمية وجود إدارة المخاطر ومعرفة الطرق الحديثة لها وكيفية تطبيقها في المؤسسات، ودراسة تأثير إدارة المخاطر في رفع كفاءة الأداء بالمؤسسات.

أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف البحث في ما يلي :

1. توضيح المفاهيم العامة لإدارة المخاطر في المؤسسات.
2. التعرف على كيفية مساعدة إدارة المخاطر في رفع كفاءة الأداء.
3. بيان استراتيجية إدارة المخاطر في رفع كفاءة الأداء

فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص وتحديد المخاطر ورفع كفاءة الأداء.
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مواجهة وتقييم المخاطر ورفع كفاءة الأداء.
3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقابة ومراجعة المخاطر ورفع كفاءة الأداء.

منهجية الدراسة:

1. المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة، يستلزم إنجاز هذا البحث اتباع المنهج الوصفي والتحليلي للمعطيات التي بواسطتها سيتم تحليل الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات للجانب النظري.
2. أما الجانب التطبيقي فسيتم العمل بمنهج دراسة حالة، من خلال جمع البيانات وتحليلها (أسلوب التحليل والاحصائيات).

المحور الثاني: الدراسات السابقة:

الراسي، وعقيبي، (2024م): بعنوان: دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر المصرفية – دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة ولاية قالمة

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية المراجعة الداخلية ودورها تحديد وتقييم المخاطر وإجراءات الاستجابة لها، والقضاء على نقاط

ضعف أنظمة إدارة المخاطر. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود تنسيق فعال بين إدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في بنك القرض الشعبي الجزائري حيث إن تبادل المعلومات يهدف إلى تقليل المخاطر المصرفية.

دراسة: زيد، وقائد، وعلي، وخالد، (2024م): بعنوان: أثر ممارسة استراتيجية التوظيف على رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين

هدفت الدراسة إلى توضيح مستوى تأثير ممارسة استراتيجية التوظيف بأبعادها في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين. أعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي والمنهج الإستنباطي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنه لا يوجد تأثير لممارسة استراتيجية الاستقطاب في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، وجود تأثير لممارسة استراتيجية (الاختيار والتعيين) في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الخاصة في مدينة تعز.

دراسة: جاب الله، (2024م): بعنوان: رفع كفاءة الأداء المستدام عن طريق تطبيق التحّول الرقمي بالتطبيق على الشركة المصرية للخدمات البريدية إيجي سيرف

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التحّول الرقمي والأداء المستدام، وقياس أثر التحّول الرقمي على رفع كفاءة الأداء المستدام .وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هنالك تأثير معنوي للتحّول الرقمي في رفع كفاءة (البُعد الاقتصادي، الابتكار التنظيمي والبراعة التنظيمية) للأداء المستدام بالشركة المصرية للخدمات البريدية.

دراسة: أمزال، (2023م): بعنوان: التدقيق الداخلي كأداة لتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الالتزام بالمعايير المهنية للتدقيق الداخلي (الصفات – الأداء) في تفعيل إدارة المخاطر. وتسليط الضوء على جوانب النقص وحصر مختلف المخاطر التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية. أعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هنالك عدم مواكبة المدققين واطلاعهم على مستجدات وتطورات المعايير الدولية للتدقيق، وهنالك ضعف في التعاون بين قسم التدقيق الداخلي وقسم إدارة المخاطر في مجال تبادل المعلومات نسبة لقلة الوعي بأهمية التدقيق الداخلي وغياب فلسفة إدارة المخاطر لدى أغلب موظفي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

تكمن فجوة الدراسة في قلة إدراك في تحديد حجم المخاطر وتشخيصها وتحليلها بالطرق المناسبة حتى تتمكن المؤسسة، وعدم وجود أساليب علمية لمواجهة وتقييم المخاطر، وأن هنالك قلة في رقابة عمل إدارة المخاطر ومراجعة عملها للحد من المخاطر، والالتزام بمتطلبات إدارة المخاطر في حالة التعرض إلى خسائر جراء وقوع هذه المخاطر، وقلة ممارسة منهج إدارة المخاطر لتحديد واتخاذ القرارات الرشيد للحد من المخاطر، مما يؤثر في كفاءة الأداء المؤسسة.

المحور الثالث: الإطار النظري:

أولاً: إدارة المخاطر:

1. مفهوم المخاطر:

المخاطر هي جمع الخطر وله في اللغة عدة معاني منها: القدرة والمكانة، فيقال رجل خطير أي له قدر (بن منظور، 2000م، ص137)، الإشراف على الهلاك بسبب التعرض للخطر(قندوز، 2009م، ص16)، المراهنة فيقال تخاطروا على الأمر، أي تراهنوا عليه (أحمد، 2009، ص3).

يعرف الخطر اصطلاحًا بأنه التباين بين العوائد الفعلية والعوائد المتوقعة، والتشتت بين النتائج الفعلية والنتائج المتوقعة واحتمال اختلاف النتائج الفعلية عن النتائج المتوقعة أو المأمولة (موسى، وأخرون، 2011م، ص8).

كما عرف بأنه التقلب المحتمل في النواتج وهو مفهوم موضوعي ويمكن قياسه كمياً وأنه يخلق خسائر محتملة حيث يمكن أن يترتب على التصرف الذي يصاحبه الخطر مكاسب أو خسائر ولايمكن التنبؤ بأيهما سوف يحدث فعلاً(مطر، 2004، ص52).

كما تم تعريفه بأنه عدم التأكد المحسوب بشكل كمي، وأن الخطر المالي يرتبط بالتغير عن المرغوب في قيمة المتغير المالي(أحمد، 2011م، ص75).

عرفه بأنه عدم التأكد من وقع خسارة معينة، وقد اعتمد هذا التعريف على الحالة المعنوية للفرد عند اتخاذ قراراته ذلك أنه قام على عدم التأكد الذي لا يخضع للقياس بشكل عمومي بطريقة موضوعية بل يتوقف على التقدير الشخصي للنتائج الناشئة عن موقف معين (سلام، وموسى، 2010م، ص 20).

عرف أيضاً بأنه الحالة التي يواجه فيها متخذ القرار مجموعة من الاحتمالات عن الربح أو الخسارة في المستقبل، وكل احتمال يؤدي إلى نتيجة مختلفة عن الأخرى (عبد الفضيل، 2011م، ص 36).

كما عرفه بأنه ظروف أو وضع في العالم الواقعي يوجد فيه تعرض لوضع معاكس وبشكل أكثر دقة، ويقصد بالمخاطر الحالة التي يكون فيها إمكانية أن يحدث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة أو المتوقعة أو المأمولة (حماد، 2003م، ص 16).

2. أنواع المخاطر:

إن أهم المخاطر التي تتعرض لها شركات الأعمال ما يلي (الزعبي، والسكارنة، 2008م، ص11):

- المخاطر التي تمس منتجات الشركة والمتعاملين معها في هذا المجال .
- المخاطر التي تهدد سمعة الشركة ومصداقيتها وتنال من ثقة المتعاملين معها .
- المخاطر التي تحدث في الشركة على المستويين الداخلي والخارجي .

كما بالإمكان تقسيمها إلى :

أ. مخاطر مفاجئة : تحدث بشكل غير متوقع أي دون سابق إنذار وتشكل أزمة .

ب. مخاطر كامنة : مصاحبة للنشاط ويمكن توقعها .

3. مفهوم ادارة المخاطر:

تعرف إدارة المخاطر بأنها: تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب (سلام، موسى، 2007م، ص55).

أيضاً عرفت بأنها: تقليل الآثار السلبية للمخاطرة الي الحد الادنى باقل تكلفة ممكنة من خلال التعرف عليها وقياسها والسيطرة عليها (حماد، 2007م، ص146).

كما أيضاً عرفت بأنها: تحديد وتحليل السيطرة الاقتصادية على المخاطر التي تهدد الاصول او القدرة الادارية للمشروع (الراوي، 2011م، ص10).

تم عرفها على أنها الكيفية أو الطريقة التي ستواجه بها الإدارة المخاطر التي تواجهها ويتضمن ذلك تحديد المخاطر وتحليل احتمالاتها وتأثيرها وتحديد مستويات المخاطر التي ترغب الإدارة في تحملها والمحافظة عليها (علي، 2013م، ص39).

عرفت على أنها تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب (سلام، موسى، 2007م، ص55).

4. مهام ادارة المخاطر :

تتمثل مهام إدارة المخاطر فيما يلي (رقطي، وكركار، 2022م، ص 45):

أ. وضع استراتيجية وسياسة لإدارة المخاطر مع إعداد سياسية وهيكل للمخاطر لوحدات العمل .

ب. التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي في ما يخص إدارة المخاطر .

ج. بناء الوعي الثقافي داخل المؤسسة، ويشمل التعليم الملائم مع التنسيق مع مختلف الوظائف فيما يخص ادارة المخاطر مع تطوير عمليات مواجهتها.

د. إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة واصحاب المصالح.

هـ. اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط

و. تحليل كل خطر من الاخطار التي تم اكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بالاخطار الاخرى.

ز. قياس درجة الخطورة واحتمال حدوثها وتقدير حجم الخسارة.

ح. اختيار أنسب وسيلة لإدارة كل من الأخطار الموجودة لدى الفرد أو المؤسسة حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة.

5. مراحل إدارة المخاطر:

كما تتمثل مراحل المخاطر في الآتي: (أبو حجير، 2014م، ص ص 55–56)

أ. المرحلة الاولى : تشخيص وتحديد المخاطر: وتشمل هذه المرحلة محاولة التنبؤ بالمخاطر المحتملة ووصفها مع توضيح آثارها للاستعداد لها وذلك عبر تقارير توضح ذلك.

ب. المرحلة الثانية : مواجهة وتقييم المخاطر: حيث يتم اتخاذ احد هذه القرارات:

i. تحمل المخاطر: يعتمد على قدرات المنظمة على التحمل ، فمنها ما تساعدها امكانياتها واخرى ليس لها القدرة وتزيد احتمالية هذا القرار مع زيادة العائد المتوقع.

ii. تنويع المخاطر: وذلك باستخدام المحافظ المختلفة استثماريا أو في المنتجات جغرافيا.

iii. تجنب الخاطر وتقليل اثارها: حيث يتم تجنب النشاط الذي تصاحبه المخاطرة او تقليله

iv. تحويل المخاطر: وتحول له عدة اشكال: منها الى مؤسسة اخرى (شركات التأمين)، صفقات وقائية (العقود المستقبلية) والمشاركة التجارية (الاندماجات)

ج. **المرحلة الثالثة: مراجعة المخاطر:** تشمل هذه المرحلة التحقق مما يلي:

i. الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها .

ii. الإجراءات المتبعة والمعلومات التي تم جمعها بغرض فحص الأخطار كانت ملائمة.

iii. التحقق من التطوير المعرفي قد ساعد إلى الوصول إلى قرارات أفضل وتحديد الدروس المستفادة لفحص وإدارة الأخطار مستقبلاً

ثانياً: كفاءة الأداء:

1. مفهوم كفاءة الأداء:

تعرف كفاءة الأداء بأنها القدرة على تحقيق النتائج المطلوبة من العاملين في التنظيم بكفاءة وبأقل قدر ممكن من المدخلات للوصول إلى أفضل مستويات الأداء (الحنيطة، 2003م، ص 43).

تعرف كفاءة الأداء إجرائياً بأنها هي أداء العمل بصورة صحيحة باستخداك موارد المنظمة بصورة جيدة بحيث يحقق أكبر قدر من المهام والأهداف المسطرة إليه من قبل المنظمة بأقل وقت وجهد (مبروك، 2024م، ص 8).

كما تعرف بأنها إحدى الحلقات المهمة في العملية الإدارية الشاملة وتعتمد على استخدام مجموعة من المقاييس والمؤشرات لفحص مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعة وتحديد الانحرافات الإيجابية والسلبية ومعرفة أسبابها وطرق معالجتها (القحطاني، وشعيبي، 2022م، ص 29).

تعرف بأنها إمكانية تقديم المنافع القادرة على إيجاد التوازن في أداء المنظمة، وضرورة اعتماد رضا العاملين كأحد مؤشرت كفاءة الأداء، خاصة وأن تحقيق المنافع القادرة على رفع الروح المعنوية للعاملين يعزز من اسهاماتهم في تحقيق الأهداف بدرجات عالية (العجمي، 2010م، 35).

أهمية تقييم الأداء:

وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي (الحلبي، 2009م، ص ص 41–42):

1. يساعد المنظمات على الاستمرار والنمو وتحقيق أهدافها، حيث أن تقييم الأداء يعتبر مفتاح الإدارة في حد ذاتها، وهو الذي يمكن المنظمة من تحقيق النمو والازدهار.

2. هو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حين تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية.
3. تحسين الأداء وتطويره: إن عملية التقويم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ إن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين.
4. تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لاشك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة.

أهداف تقييم الأداء:

تتمثل أهداف تقييم الأداء فيما يلي (عجيلة، 2013م، ص 66):

1. الوقوف على مستوى إنجاز المؤسسة مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية.
2. الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائداً أكبر بتكاليف أقل ونوعية جيدة.
3. تسهيل تحقيق تقويم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني.
4. تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتها في المسار الصحيح، بما يوازن بين الطموح والإمكانيات المتاحة حيث تشكل نتائج تقويم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية (حال، 2014م، ص23).
5. تحديد مسؤولية كل مركز في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الضعف والخلل، وذلك من خال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية،وتحديد إنجازاته سلباً وإيجاباً والذي من شأنه أن يخلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى الوحدة الإقتصادية وأدائها(سلمان، 2003م، ص 7).
6. مساعدة المستويات الإدارية على معرفة مدى الإنحرافات وبيان أسبابها واتخاذ الإجراء الإصاحي لها.
7. الوقوف على كفاءة إستخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة يحقق عائداً أكر بتكاليف أقل وبنوعية جيدة.

مراحل تقييم كفاءة الأداء:

يتفق معظم الإقتصادين المهتمن بموضوع تقييم الأداء الإقتصادي على أن المراحل الأساسية لتقييم الأداء هي كالآتي (جواد، 2011م، ص 905):

1. المرحلة الأولى: وهي مرحلة جمع البيانات الإحصائية الازمة لدراسة الوحدة الإقتصادية بصورة تفصيلية، ويجب أن لا تقترن هذه البيانات على مدة زمنية معينة، بل تأخذ في الإعتبار السلسل الزمنية للوقوف على طبيعة التطور الصناعي لكافة أهداف الوحدة الإقتصادية.
2. المرحلة الثانية: وهي مرحلة التحليل الفني والمالي للوحدة الإقتصادية، بحيث تتم مراجعة الجوانب الفنية والمالية للوحدة الإقتصادية، وذلك بحسب طبيعة الوحدة الإقتصادية.
3. المرحلة الثالثة: وهي مرحلة الحكم على النتائج والإنحرافات المتحققة في مجال التطبيق سواء كانت انحرافات نوعية، حيث لاتتطابق الوحدات المنتجة مع المواصفات والأنماط المحددة لها، أم كانت الانحراف قيمياً بسبب انخفاض الكمية المنتجة أو فنياً بسبب إختلال العلاقات الصناعية المتداخلة.

تقييم كفاءة الأداء:

يعد تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة في المنظمات، سواء الحكومية منها أم الخاصة في مختلف دول العالم. حيث إن كل منظمة لها نظام رقابي لتقييم أداء أفرادها وفقا معايير المنظمة، وقد يكون هذا النظام غير معترف به، وغير رسمي، وغير موثق، لكن الحاجة إلى تقييم الأداء هي حاضرة في جميع بيئات الأعمال كما ينظر لعملية تقييم الأداء على أنها من العمليات الإدارية الأساسية ومن المواضيع الحساسة التي تثير اهتمام الإداريين لما لها من آثار على فاعلية الأداء وعلى الروح المعنوية، وهي عملية دورية ومستمرة فهي من العمليات التي تتكرر بصورة منتظمة. ومن العمليات الإدارية

المهمة لأنها تدفع العاملين للعمل بجد وحيوية ونشاط، وهي جزء من عمليات الرقابة التي تشكل عنصراً أساسياً في العملية الإدارية، وتسير بصورة متوازية مع العمليات الإدارية الأخرى (الحلبي، 2009م، ص 39).

المحور الرابع: منهجية الدراسة

أولاً: إجراءات الدراسة

1. **منهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام المنهج الوصفي التحليلي يتلاءم وطبيعة المشكلة موضوع الدراسة والتي تلقى الضوء على جوانبها المختلفة عند طريق السرد والتحليل المركز، والفهم العميق لظروفها، ولجمع المعلومات التي تزيد من توضيح أبعادها المختلفة.

2. **مجتمع وعينة الدراسة:** يُقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة حيث يتمثل مجتمع الدراسة في عينة من العاملين بشركة سودانل للإتصالات، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها من بعض الأفراد بطريقة تتناسب والمسميات الوظيفية حيث قام الباحث بتوزيع عدد (110) إستبانة على المستهدفين واستجابة (100) فرد، أي نسبة الاستبانة المُستردة بلغت (91%) وهذه النسبة العالية تؤدي إلى قبول نتائج الدراسة وبالتالي تعميمها على مجتمع الدراسة.

3. وصف أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات اللازمة. واشتملت على قسمين: القسم الأول: يحتوى على عدد البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والقسم الثاني: يحتوى على أربع محاور بواقع (5) أسئلة لكل محور.

ثانياً: تحليل البيانات الأساسية:

1. الإحصاءات الوصفية للعبارات:

المحور الأول: تشخيص وتحديد المخاطر:

جدول (1) الاحصاءات الوصفية لعبارات المحور الأول

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المنوال
تهتم الشركة بتحديد نوعية المخاطر التي يمكن أن تؤثر عليها	4.47	0.784	5
تعتمد الشركة على معلومات سابقة لكشف الخطر وتحديد حجمه	4.48	0.731	5
تستخدم الشركة وسائل تمكن من الحصول على المعلومات والمفاضلة بينها	4.52	0.745	5
تهتم الشركة بتحديد البيانات التي تساعد على التنبؤ بالمخاطر	4.43	19 0.8	5
تستخدم الشركة أدوات تحليل البيانات لاكتشاف الأنماط غير الطبيعية التي قد تشير إلى مخاطر محتملة	4.47	0.744	5
إجمالي المتوسطات	4.474		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

نلاحظ أن الإحصاءات الوصفية للعبارات **المحور الرابع التي تنص على "تشخيص وتحديد المخاطر"** فان الأوساط الحسابية له تقع في المدى ما بين (4.43–4.52)، والمنوال (5) الانحراف المعياري يقع في المدى ما بين (0.819–0.731) لجميع العبارات وحسب المقياس الخماسي ليكرت فإن إجابات المبحوثين هي الموافقة بشدة.

المحور الثاني: مواجهة وتقييم المخاطر

جدول (2) الإحصاءات الوصفية لعبارات المحور الثاني

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المنوال
تعمل الشركة على تحديد نقاط الضعف في البرامج المنفذة	4.47	0.834	5
تضع الشركة خطط بديلة لإدارة المخاطر	4.35	0.967	5
تقوم الشركة بإجراء تقييمات دورية وشاملة للمخاطر المحتملة التي قد تواجه	4.48	0.893	5
تمتلك الشركة فريق عمل متخصص للتعامل مع المخاطر	4.4	0.953	5
تقوم الشركة بتحديث سياسات وإجراءات المراقبة بشكل منتظم لضمان مواكبتها للتغييرات	4.58	0.727	5
إجمالي المتوسطات	4.456		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

من الجدول نلاحظ أن الإحصاءات الوصفية للعبارات المحور الأول التي تنص على "إدارة المخاطر بالشركة" فان الاوساط الحسابية له تقع في المدى ما بين (4.35–4.58) والمنوال (5) الانحراف المعياري يقع في المدى ما بين (0.727–0.953) لجميع العبارات وحسب المقياس الخماسي ليكرت فإن إجابات المبحوثين هي الموافقة.

المحور الثالث: رقابة ومراجعة المخاطر

جدول (3) الاحصاءات الوصفية لعبارات المحور الثالث

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المنوال
تعمل الشركة على التقييم الدوري للخطط الاستراتيجية للتعامل مع المخاطر	4.53	0.771	5
تتوافر لدى الشركة خطط واضحة لمواجهة المخاطر المفاجئة	4.47	0.797	5
تضع الشركة آليات إجرائية وقائية لمنع حدوث المخاطر	4.54	0.783	5
تأخذ الشركة دراسة المخاطر بعين الاعتبار في عملية صياغة الأهداف الاستراتيجية	4.48	0.784	5
تعطي الشركة أهمية لأدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات والحد منها	4.46	0.821	5
إجمالي المتوسطات	4.496		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024

يتضح من الجدول أن الإحصاءات الوصفية للعبارات المحور الثاني التي تنص على "إستراتيجية إدارة المخاطر" فان الاوساط الحسابية له تقع في المدى ما بين (4.46–4.54) والمنوال (5) الانحراف المعياري يقع في المدى ما بين (0.771–0.821) لجميع العبارات وحسب المقياس الخماسي ليكرت فإن إجابات المبحوثين هي الموافقة بشدة.

المحور الرابع: كفاءة الأداء:

جدول (4) الاحصاءات الوصفية لعبارات المحور الرابع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المنوال
تعمل الشركة على توفير المعلومات تساعد على رفع كفاءة الأداء	4.47	0.822	5
تعتمد الشركة على طبيعة العملية الإنتاج لرفع كفاءة الأداء	4.49	0.858	5
تهتم الشركة معرفة مستوى إنجاز الأهداف الفعلي مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية	4.49	0.858	5
تعمل الشركة على تطبيق التكنولوجيا الحديثة والمناسبة لرفع كفاءة الأداء	4.47	0.822	5
تعمل الشركة على مراجعة الأنشطة بغرض تفادي حدوث أخطاء	4.50	0.823	5

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

يتضح من الجدول أن الإحصاءات الوصفية للعبارات المحور الرابع التي تنص على "كفاءة الأداء" فان الاوساط الحسابية له تقع في المدى ما بين (4.47–4.50) والمنوال يتراوح ما بين (5) الانحراف المعياري يقع في المدى مابين (0.822–0.858) لجميع العبارات وحسب المقياس الخماسي ليكرت فان **إجابات المبحوثين هي الموافقة** .

ثالثاً: اختبار الفرضيات:

سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد واختبار (t)لاختبار الفرضيات لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات كل فرضية:

1. **اختبار الفرضية الأولى:** تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي:" هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تشخيص وتحديد المخاطر ورفع كفاءة الأداء تهدف هذه الفرضية إلى بيان أثر تشخيص وتحديد المخاطر على رفع كفاءة الأداء، وللتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث تم تحديد تشخيص وتحديد المخاطر كمتغير مستقل ممثل ب (x1) وكفاءة الأداء تابع ممثل ب (y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (5) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولي

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
1	0.88	0.788	0.36

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.88 وهذا يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغير التابع (كفاءة الأداء) والمتغير المستقل (تشخيص وتحديد المخاطر) كما نجد أن قيمة معامل التحديد 0.788 وهذه يعني 78.8% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع يكون تأثير المتغير المستغل (تقويم الاداء المالي) بينما 36% يعود إلى عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج.

جدول رقم (6) تحليل التباين

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوي المعنوية
الانحدار	46.720	1	46.720	364.124	0.000
الأخطاء	12.574	98	0.128		
المجموع	59.294	99			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوي المعنوية 000. وهي أقل من (5%) وهذا يقودنا إلي قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير المستقل (تشخيص وتحديد المخاطر) علي المتغير التابع (كفاءة الأداء).

جدول رقم (7) معاملات الانحدار

المعاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوي المعنوية
B0	0.982	4.409	0.000
B1	0.888	19.082	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (0.982) وهي قيمة المتغير التابع (كفاءة الأداء) المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير المستقل (تشخيص وتحديد المخاطر) يساوي 0.888 وهذا يعني زيادة المتغير المستقل (تشخيص وتحديد المخاطر) تؤدي إلي زيادة المتغير التابع (كفاءة الأداء) بمعدل 19.082 ، ونلاحظ أن مستوي المعنوية أقل من 0.05 وعلية يقبل الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن (تشخيص وتحديد المخاطر) لها دور في (كفاءة الأداء). مما سبق نستنتج أن الفرضية قد تحققت.

إختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي:" هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين مواجهة **وتقييم المخاطر ورفع كفاءة الأداء**".

تهدف هذه الفرضية إلى بيان اثر مواجهة وتقييم المخاطر بالشركة في رفع كفاءة الأداء، وللتأكد من صحة الفرضية سيتم إستخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث تم مواجهة وتقييم المخاطر بالشركة كمتغير مستقل ممثل ب (x2) ورفع كفاءة الأداء كمتغير تابع ممثل ب (y)وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (8) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
1	0.89	0.80	0.34

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.88 وهذا يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغير التابع (كفاءة الأداء) والمتغير المستقل (مواجهة وتقييم المخاطر) كما نجد أن قيمة معامل التحديد 0.80 وهذه يعني 80% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع يكون تأثير المتغير المستغل (تقويم الاداء المالي) بينما 34% يعود إلي عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج.

جدول رقم (9) تحليل التباين

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوي المعنوية
الانحدار	47.482	1	47.482	393.909	0.000
الأخطاء	11.813	98	0.121		
المجموع	59.294	99			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوي المعنوية 000. وهي أقل من (5%) وهذا يقودنا إلى قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني تأثير المتغير المستقل (مواجهة وتقييم المخاطر) على المتغير التابع (كفاءة الأداء).

جدول رقم (10) معاملات الانحدار

المعاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوي المعنوية
B0	0.976	5.461	0.000
B1	0.895	19.847	0.000

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (0.976) وهي قيمة المتغير التابع (كفاءة الأداء) المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير المستقل (مواجهة وتقييم المخاطر) يساوي 0.895 وهذا يعني زيادة المتغير المستقل (مواجهة وتقييم المخاطر) تؤدي إلي زيادة المتغير التابع (كفاءة الأداء) بمعدل 19.847، ونلاحظ أن مستوى المعنوية أقل من 0.05 وعلية يقبل الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن (مواجهة وتقييم المخاطر) لها دور في (كفاءة الأداء). مما سبق نستنتج أن الفرضية قد تحققت.

2. إختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي: "**هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين رقابة ومراجعة المخاطر ورفع كفاءة الأداء**".

تهدف هذه الفرضية إلى بيان رقابة ومراجعة المخاطر في رفع كفاءة الأداء، وللتأكد من صحة الفرضية سيتم إستخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث تم رقابة ومراجعة المخاطر كمتغير مستقل ممثل ب (x3) رفع كفاءة الأداء كمتغير تابع ممثل ب (y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (11) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
1	0.86	0.85	0.29

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.86 وهذا يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغير التابع (كفاءة الأداء) والمتغير المستقل (رقابة ومراجعة المخاطر) كما نجد أن قيمة معامل التحديد 0.85 وهذه يعني 85% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع يكون تأثير المتغير المستغل (تقويم الاداء المالي) بينما 29% يعود إلى عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج.

جدول رقم (12) تحليل التباين

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوي المعنوية
الانحدار	50.968	1	50.968	599.867	0.000
الأخطاء	8.327	98	0.085		
المجموع	59.294	99			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوي المعنوية 000. وهي أقل من (5%) وهذا يقودنا إلى قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير المستقل (رقابة ومراجعة المخاطر) على المتغير التابع (كفاءة الأداء).

جدول رقم (13) معاملات الانحدار

المعاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوى المعنوية
B0	1.035	6.116	0.00
B1	0.927	24.492	0.000

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (1.035) وهي قيمة المتغير التابع (كفاءة الأداء) المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير المستقل (رقابة ومراجعة المخاطر) يساوي 0.927 وهذا يعني زيادة المتغير المستقل (رقابة ومراجعة المخاطر) تؤدي إلي زيادة المتغير التابع (كفاءة الأداء) بمعدل 24.492، ونلاحظ أن مستوى المعنوية أقل من 0.05 وعلية يقبل الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن (رقابة ومراجعة المخاطر) لها دور في (كفاءة الأداء). **مما سبق نستنتج** أن الفرضية **قد تحققت.**

المحور الخامس: الخاتمة:

أولاً: النتائج:

بناء على ما تقدم توصلت الدارسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. وجدت علاقة إيجابية بين تشخيص وتحديد المخاطر ورفع كفاءة الأداء، وذلك عن طريق الاهتمام بتحديد نوعية المخاطر والحد من أثرها مما يساعد في رفع كفاءة الأداء.
2. وجدت علاقة إيجابية بين مواجهة وتقييم المخاطر ورفع كفاءة الأداء، ومن خلال العمل على تحديد نقاط الضعف في البرامج ووضع خطط بديلة للمساعدة في رفع كفاءة الأداء.
3. وجدت علاقة إيجابية بين رقابة ومراجعة المخاطر ورفع كفاءة الأداء، وذلك من خلال التقييم الدوري للخطط الاستراتيجية الموضوعة للتعامل مع المخاطر، ووضع آليات إجرائية وقائية مما يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع كفاءته.
4. أن شركة الاتصالات تهتم بتحديد البيانات المساعدة على التنبؤ بالمخاطر للحد منها ورفع كفاءة الأداء.
5. أن شركة الاتصالات تهتم بتحديد نوعية المخاطر المؤثرة عليها للمحافظة على كفاءة أدائها.
6. أن شركة الاتصالات تضع خطط بديلة لإدارة المخاطر حتى تتمكن من مواجهتها والمساعدة في رفع كفاءة الأداء.
7. أن شركة الاتصالات تمتلك فريق عمل متخصص للتعامل مع المخاطر ورقابتها لرفع كفاءة الأداء.
8. أن شركة الاتصالات تعطي أهمية لأدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات والحد منها مما يساهم في رفع كفاءة الأداء.
9. أن شركة الاتصالات توافر خطط واضحة لمواجهة المخاطر المفاجئة حتى لا يتأثر منها الأداء المالي مما يساعد في رفع كفاءة الأداء.
10. أن شركة الاتصالات تهتم معرفة مستوى إنجاز الأهداف الفعلي مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية لمساعدة الشركة في رفع كفاءة الأداء.
11. أن شركة الاتصالات تعمل على مراجعة الأنشطة بغرض تفادي حدوث أخطاء لتقليل المخاطر المالي مما يساعد على رفع كفاءة الأداء.

ثانيا: التوصيات:

بناءا على نتائج الدراسة أوصى الباحث عدد من التوصيات منها:

1. ضرورة تعميق الوعي بأهمية الضبط المؤسسي وأهميته لشركات الإتصالات لما له من أهمية كبيرة في زيادة ثقة المساهمين والمستثمرين.
2. ضرورة زيادة الدور الرقابي على شركات الإتصالات من خلال إلزام الشركات بتطبيق موجهات الضبط المؤسسي وذلك بإيجاد آلية واضحة ومحددة للإشراف والمتابعة بتنفيذ ضوابط وموجهات الضبط المؤسسي.
3. ضرورة تأهيل العاملين بإتاحة فرص الحصول على الزمالات المهنية مما يساعد فى إنجاز المهام بالطرق العلمية فيؤدى ذلك إلى تقليل المخاطر وبالتالى تحقيق تميز الأنشطة .
4. ضرورة الحرص على الإستفادة من عمليات التدقيق الدورى الداخلى والخارجى عن طريق الإستجابة لتوصيات التدقيق مما يسهم فى تحقيق التميز فى الأنشطة وبالتالي إضافة قيمة تؤدى إلى تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة.

ثالثاً: قائمة المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

- إسماعيل، زكى مكي، 2009م، **إدارة الموارد البشرية**، ط 2، مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم
- بن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد، 2000م، **لسان العرب**، دار صادر، بيروت.

- جواد، صائب إبراهيم، 2011م، **اقتصاديات الصناعة والتنمية الصناعية – اقتصاديات المشروع الصناعي**، مطبعة جامعة صلاح الدين اربيل.
- حسين، محمد شفيق، وعبيدات، محمد إبراهيم، 1997م، **أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص**، دار المستقبل، عمان.
- الحسيني، فلاح حسن، والدوري، مؤيد، 2000م، **إدارة البنوك – مدخل كمي واستراتيجي معاصر**، دار وائل للنشر، عمان
- حماد، طارق عبدالعال، 2007م، **إدارة المخاطر (افراد – إدارات – شركات – مصارف)**، الدار الجامعية ، الاسكندرية.
- حماد، طارق عبد العال، 2003م، **إدارة المخاطر**، الدار الجامعية للنشر، القاهرة.
- الداهري، عبد الوهاب مطر، 2008م، **تقييم المشاريع ودراسات الجدوى**، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد.
- الراوي، خالد وهيب، 2011م، **ادارة المخاطر المالية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- روفيد، جوناثان ، 2008م، **إدارة مخاطر الأعمال**، ترجمة علاء أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة.
- الزعبي، علي، والسكارنة، بلال، 2008م، **دور إدارة المخاطر في تعزيز عملية اتخاذ القرار التسويقي (دراسة استطلاعية)**، عمان.
- سلام، أسامة عزمي، موسى، شقيري نوري، 2007م، **إدارة المخاطر والتأمين**، دار حامد، عمان.
- عبد الفضيل، عادل، 2011م، **الاحتياط عند مخاطر الاستثمار في المصارف الإسلامية**، دار الفكر الجامعي للنشر، القاهرة.
- عبد الكريم، عبد العزيز مصطفى، وكداوي، طلال محمود، 1999م، **تقيم المشاريع الاقتصادية – دراسة تحليل الجدوى الاقتصادية وكفاءة الأداء**، ط 2، دارالكتب، د. م.
- عبد الله، سلامة، 1980م، **الخطر والتأمين**، ط2، دار النهضة العربية، القاهرة.
- عبد المحسن، توفيق محمد، 1999م، **تقويم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد**، دار النهضة العربية، القاهرة
- الكرخي، مجيد، 2015م، **مؤشرات الأداء الرئيسية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- الكرخي، مجيد، 2015م، **موازنة الأداء وآليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- مطر، محمد، 2004م، **إدارة الاستثمار الإطار النظري والتطبيقات العملية**، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، القاهرة.
- موسى، شقيري، ونور، محمود، والحداد، وسيم، وذيب، سوزان، 2011م، **إدارة المخاطر**، دار المسيرة، عمان.
- النجار، يحيى غني، 2010م، **تقييم المشروعات تحليل معايير ومؤشرات دراسات الجدوى وتقييم كفاءة الأداء**، دار دجلة للنشر، عمان.
- النجفي، حسن، 1977م، **القاموس الاقتصادي**، مطبعة الإدارة المحلية، بغداد.
- الهواري، سيد، 1985م، **الإدارة المالية – الاستثمار والتمويل طويل الأجل**، دار الجيل للطباعة والنشر، القاهرة.

2. المجلات العلمية:

- إبراهيم، الهادي آدم محمد، وأمشهر، إبراهيم علي حمد، 2019م، **دور أسلوب التكلفة على أساس النشاط والتكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة الأداء المالي للمؤسسات الخدمية – دراسة حالة جامعة سرت**، المركز الديمقراطي العربي، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 9، برلين
- أحمد، هشام محمد، 2011م، **آثر تطبيق مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في المصارف**، رسالة دكتورة في المحاسبة والتمويل غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم
- بكوش، كريمة، 2013م، **رفع كفاءة الأداء التسويقي من خلال تخضير إستراتيجية المؤسسة بالتطبيق على شركة تويوتا**، جامعة خميس مليانة، كلية الاقتصاد والادارة وعلوم التسيير، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 9، الجزائر.
- جاب الله، عاطف مصطفى حسن، 2024م، **رفع كفاءة الأداء المستدام عن طريق تطبيق التحّول الرقمي بالتطبيق على الشركة المصرية للخدمات البريدية إيجي سيرف**، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 25، العدد 1، بورسعيد.
- زيد، جميل أحمد علي، وقائد، أمل سعيد، وعلي، صادق أمين هزاع، وخالد، أمجد سعيد دبوان، 2024م، **أثر ممارسة إستراتيجية التوظيف على رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين**، منار الشرق للدراسات والأبحاث، مجلة منار الشرق للتربية وتكنولوجيا التعليم، المجلد 3، العدد 2، اليمن.
- القحطاني، حسين حسن، وشعيبي، فيصل أحمد، 2022م، **أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء – دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة**، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد 6، العدد 24، القاهرة.

- مزهودة، عبد المليك،2001م، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، الجزائر

3. الرسائل الجامعية:

- أبو حجير، طارق مفلح جمعة، 2014م، **القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات "دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية"**، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، الاسماعيلية
- أمزال، فريدة، 2023م، **التدقيق الداخلي كأداة لتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة دكتوراة في المحاسبة والتدقيق منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر
- بوطورة، فضيلة، 2007م، **دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- رقطي، بسمة، وكركار، إيمان، 2022م، **إدارة المخاطر في المؤسسة الصحية الجزائرية – دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية الحكيم عقبي ولاية قالمة**، رسالة ماجستير في علم اجتماع صحة غير منشورة، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
- سلمان، أحمد عبد الله، 2003، **اختيار المؤشرات والمعايير تقييم الأداء الاقتصادي والمالي – دراسة تطبيقي في شركة صناعة أصباغ الحديثة**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة بغداد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بغداد
- العجمي، نصار، 2010م، **بناء أنموذج مقترح لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة أداء كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الكويت.
- علي، فاطمة عبد الرزاق صالح، 2013م، **المراجعة الداخلية ودورها في إدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات بالمصارف دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، الخرطوم
- مبروك، مخدمي، 2024م، **التحول الرقمي ودوره في رفع كفاءة الأداء – دراسة ميدانية على عينة العاملين في الإدارة الجامعية – كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
- نيفين عبد القادر حمزة إبراهيم حال، **استخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء المحاسبي للشركات**، (بورسعيد: جامعة بورسعيد، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة، 2014م)
- الحلبي، نادية محمود إبراهيم حسين، 2009م، **دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، عمادة الدراسات العليا، غزة.
- حنان عجيلة، **فعالية نظام المعلومات المحاسبية في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، (الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، 2013م)
- الحنيطة، خالد، 2003م، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الرأسي، بلقاسم كحل، وعقيبي، سليم، 2024م، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر المصرفية – دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة ولاية قالمة**، رسالة ماجستير في الإدارة المالية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.

المؤتمرات والندوات:

- أحمد، ضرار الماحي العبيد، 2009م، **أنواع المخاطر التي تواجه البنوك الإسلامية وكيفية إدارتها**، ندوة بنك السودان المركزي، الخرطوم.
- الشقاوى، عبد الرحمن بن عبد الله، 2002م، **محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ**، نحو أداء أفضل من القطاع الحكومي من المملكة العربية السعودية، الرياض
- قندوز، عبد الكريم أحمد، 2009م، **إدارة المخاطر بالمؤسسات المالية الإسلامية من الحلول الجزئية إلى التأصيل، مؤتمر المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول**، الفترة من 31 مايو – 3 يونيو، دبي.

المراجع باللغة الاجنبية

- Auditors,The Institute of Internal, 2009, " IIA Position paper : the role of internal Auditing in enterprise – wide risk management" USA
- C. A., William, 1995 et al, **Risk Management and Insurance**, McGraw – Hill, inc, N. Y