



## مجلة العلوم الاقتصادية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>

دور إدارة المخاطر في تحقيق معايير التميز بالتطبيق على منشآت الأعمال في السودان  
(مجموعة جياذ الصناعية للفترة 2009م – 2013م)

مصطفى أحمد السيد محمد و أحمد على أحمد

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية

## المستخلص :

تحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤال المحورى التالى : كيف يمكن الإستفادة من تطبيق المناهج العلمية لإدارة المخاطر فى تحقيق معايير التميز فى مجموعة شركات جياذ الصناعية؟ هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى و أثر تطبيق منهج إدارة المخاطر فى تحقيق معايير التميز فى مجموعة شركات جياذ الصناعية ، و تم إستخدام المنهج الإستبائى و المنهج التاريخى و المنهج الوصفى و المنهج الإستقرائى، و لقد أشارت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: عدم وجود جسم متخصص ضمن الهياكل التنظيمية يعنى بإدارة المخاطر بشركات جياذ الصناعية . كذلك أنه بالرغم من وجود بعض الجهود لإدارة المخاطر بمجموعة شركات جياذ الصناعية إلا أن هذه الجهود تتم بطريقة غير متخصصة. أهم التوصيات تمثلت فى ضرورة إنشاء إدارة خاصة للمخاطر كواحدة من وظائف شركات جياذ وكجزء من الهيكل التنظيمى للشركات ، و ضرورة تحقيق إستقلالية هذه الإدارة وذلك بتبعيتها إلى أعلى سلطة إدارية فى الشركة كما هو الحال فى منظمات الأعمال المعروفة.

**ABSTRACT:**

The study attempted to answer the following core question: How to benefit from the application of the scientific methods of risk management in achieving excellence standards at Giad Group of Industrial Companies? The study aimed at identifying the level and impact of applying risk management methods in achieving the excellence Standards at Giad Group of Industrial Companies. The study adopted the deductive, inductive, historical, and descriptive methods. The study main findings indicated the lack of a specialized body within the organizational structure of Giad Group of Industrial Companies that deals with risk management; and despite the attempts made by the Giad Companies for incorporating risk management, but they were not carried out in a professional way. Accordingly, the study calls for the necessity of establishing a specialized department within the organizational structure at Giad Companies that deals with risk management. However, this department should be completely independent and report to the general manager, as the case in well established business organizations.

الكلمات المفتاحية: ، إدارة المخاطر ، معايير التميز ، مجموعة جياذ الصناعية .

## المقدمة :

إن المنشآت الناجحة في أعمالها هي المنشآت التي تحدد أهدافها ثم تحدد المخاطر التي تحول دون تنفيذ هذه الأهداف فتضع لها من الإجراءات ما يمكنها من تجاوز تلك العقبات ، وذلك عن طريق تطبيق المناهج العلمية المختلفة المتمثلة في الطرق والتقنيات التي تساعد في التعامل مع هذه المخاطر وذلك بغرض تحقيق الأهداف المرجوه ، ومن هذه التقنيات والأدوات ما يلي :-

قبول المخاطرة : الدخول في أنشطة منفعتها أكبر من تكلفتها .

تجنب المخاطرة : تفادي الدخول في الأنشطة التي تكون تكلفتها أكبر من منفعتها.

نقل المخاطرة : تحويل المخاطرة إلى طرف آخر مثل شركات التأمين.

إدارة المخاطرة : تقليل احتمالية حدوث المخاطرة ، أو تخفيض حدة أثر المخاطرة.

مناهج إدارة المخاطر : هي الطرق التي تتبعها الشركات من أجل التعامل مع المخاطر.

## مشكلة الدراسة :

هذه الدراسة التطبيقية عن مجموعة جياذ الصناعية كعينة لمنشآت الأعمال في السودان ومشكلة البحث تتمحور في الأسئلة الآتية :-

(1) كيف يمكن الاستفادة من تطبيق المناهج العلمية لإدارة المخاطر في تحقيق معايير التميز في مجموعة شركات جياذ الصناعية ؟

(2) ماهو أثر تطبيق منهج إدارة المخاطر على جودة وتميز العمليات والمنتجات والخدمات بمجموعة جياذ الصناعية ؟

(3) ماهي العلاقة بين إختيار أفضل أدوات التعامل مع الخطر ( تفادي ، قبول ، تقليل ، تحويل ) وبين رضا ذوى الشأن (الملاك والمستثمرين ، العملاء ، العاملين ، الشركاء والموردين ، المجتمع ) .

(4) هل تطبيق منهج إدارة المخاطر بمجموعة جياذ يفتقد إلى المنهج العلمي والتوثيق ؟

## أهداف الدراسة :

(1) التعرف على مستوى وأثر تطبيق منهج إدارة المخاطر في تحقيق معايير التميز في مجموعة شركات جياذ الصناعية .

(2) توضيح العلاقة بين تطبيق منهج ادارة المخاطر وإنعكاسه على التميز وتحسين مؤشرات الأداء في المجموعة.

(3) التعرف على مدى تطبيق منهج إدارة المخاطر وفقا للتقنيات العلمية بمجموعة جياذ الصناعية .

(4) نشر ثقافة الوعي بمفهوم وأهداف وأهمية التميز لتوضيح كيفية الحصول على أفضل النتائج.

## أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط الآتية :

## ( أ ) الأهمية العلمية :

(1) ندرة البحوث والدراسات التي تناولت مجال معايير التميز في منشآت الأعمال السودانية مما يعنى أن هذه الدراسة تعتبر إضافة للمكتبة .

(2) توفير معلومات كافية عن شركات جياذ الصناعية لمساعدة الباحثين في تنمية دراساتهم المستقبلية.

(3) المساهمة في تأهيل الكوادر على إستخدام المنهج العلمي لإدارة المخاطر ومواكبة التطورات في هذا المجال .

- (4) تتبع أهمية الدراسة فى إيضاح أهمية تطبيق منهج ادارة المخاطر بهدف تحقيق معايير التميز .  
 (5) أيضاً تظهر أهمية الدراسة فى أنها تعمق ثقافة ادارة المخاطر بهدف تحقيق أفضل النتائج فى مؤشرات الأداء.  
 (6) المساهمة فى تنمية بحوث أخرى فى مجال إدارة المخاطر ومجال معايير التميز.

#### ( ب ) الأهمية العملية :

- (1) تسليط الضوء على الإخفاق فى إستخدام المنهج العلمى لإدارة المخاطر فى الشركات الصناعية المبحوثة لتلافي القصور ومعالجتها.  
 (2) المساهمة فى وضع إطار يودى إلى جودة وتميز المنتجات مما يساعد الشركات المبحوثة فى تلبية رغبات العملاء فى الحصول على منتجات ذات جودة عالية وأسعار مناسبة ، ويمكنها من زيادة الحصة السوقية .  
 (3) الأهمية الإقتصادية لمنتجات شركات جياذ تحتاج زيادة الإنتاجية والجودة إلى عناية ورعاية خاصة .  
 (4) عرض مشاكل ومعوقات الصناعة فى السودان والبحث عن الحلول المناسبة لهذة المعوقات .  
 (5) الوصول الى نتائج وتوصيات خاصة تساهم فى المساعدة على تحقيق معايير التميز فى شركات جياذ الصناعية.  
 (6) الوصول الى نتائج وتوصيات عامة بخصوص أهمية تطبيق منهج إدارة المخاطر لتحقيق معايير التميز ، يتم تعميمها على جميع منشآت الأعمال لتمثل قيمة مضافة لهذة المنشآت.

#### فرضيات الدراسة :

- (1) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهج إدارة المخاطر و تحقيق جودة وتميز العمليات والمنتجات والخدمات .  
 (2) توجد علاقة طردية بين إختيار أفضل أدوات التعامل مع الخطر ( تقادى ، قبول ، تقليل ، تحويل ) و تحقيق أهداف الأطراف المعنية وهى ( الملاك و الممولين ، العملاء ، العاملين ، والموردين ، المجتمع ) .  
 (3) تطبيق منهج إدارة المخاطر بمجموعة جياذ الصناعية يفتقد إلى المنهج العلمى والتوثيق .

#### مناهج الدراسة :

- (1) المنهج التاريخى : الإطلاع على المراجع التى تناولت موضوع الدراسة ، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التى لها علاقة بموضوع الدراسة .  
 (2) المنهج الإستنباطى ، لتحديد مشكلة الدراسة ووضع الفرضيات ، و ثم التوصل للنتائج التى إعتمدت صحتها على صحة الفرضيات .  
 (3) المنهج الوصفى : دراسة الحالة والدراسة الميدانية عن طريق عرض بيانات الشركات عينة الدراسة لمدة زمنية إمتدت لخمسة أعوام .  
 (4) المنهج الإستقرائى : عن طريق توزيع إستبانة إستبيان على عينة الدراسة ، ثم تجميع البيانات وتحليلها ثم التوصل إلى نتائج لإثبات مدى صحة الفرضيات .

#### مصادر المعلومات :

- المصادر الأولية : الإستبيان ، الملاحظة ، المقابلة .  
 المصادر الثانوية : المراجع والنشرات والدوريات والبحوث والرسائل السابقة والشبكة العنكبوتية.

## حدود الدراسة :

الزمانية : (2009-2013م)

المكانية : مجموعة شركات جيايد الصناعية .

## هيكل الدراسة :

تتكون الدراسة من ثلاثة اجزاء ، يتناول الجزء الأول المقدمة ، أما الجزء الثاني فقد تعرض إلى الإطار النظري لإدارة المخاطر ومعايير التميز ، الجزء الثالث تناول الجانب العملي ، وأخيرا النتائج والتوصيات .

## الدراسات السابقة :

دراسة : أميمة ، (2010م):

هدفت الدراسة إلى محاولة إيضاح الجانب النظري لموضوع تعثر المنشآت بهدف الوصول إلى المفاهيم التي تتسم بالموضوعية والشمول والوضوح . وتحديد النموذج الأمثل الذي لديه القدرة على التميز بين المنشآت المتعثرة والمنشآت الناجحة بهدف تطبيقه على منشآت الأعمال بالسودان. توصلت الباحثة إلى نتائج منها أن استخدام متغيرات متعددة ( كمية ونوعية ) يساعد في الوصول إلى النموذج الأمثل للتنبؤ بالتعثر، تحليل مخاطر السيولة ، ومخاطر هيكل التمويل ، والمخاطر التشغيلية والمخاطر التسويقية، يساعد في قياس التعثر الحالي للمنشأة . أوصت الباحثة بضرورة مراجعة القوانين التي تحكم العمل التجاري مثل قانون الإعسار وقانون الإفلاس وقانون الإستثمار لتواكب التغيرات في النشاط الإقتصادي والإهتمام بتحفيز وتشجيع الدراسات العلمية النظرية ، وإجراء المزيد من الدراسات الميدانية في مجال التنبؤات المالية ، أهمية التدريب المتطور للعاملين بإدارات المخاطر ، وإدارات التخطيط بهدف إكسابهم المعارف التي تساعدهم على التوعية والتنبه المبكر للمخاطر التي تؤدي لحدوث التعثر .

دراسة: حمد النيل ، (2010م):

تمثلت مشكلة البحث في مخاطر التمويل بإعتبار أنها المهدد للقطاع المصرفي ولأنها أصبحت تؤثر سلبا على أداء البنوك وعلى قدرتها في إلتزاماتها تجاه العملاء وعلى مساهمتها في النشاط الإقتصادي والتنمية . أشار الباحث إلى أن الهدف الأساسي من دراسته هو التعرف على أسباب مخاطر التمويل في البنوك التجارية السودانية ، وأيضا التعرف على آثار هذه المخاطر في مجالات الودائع والسيولة والمقدرة على منح التمويل للعملاء . المناهج التي إتبعها الدارس هي المنهج الوصفي والمنهج التحليلي والمنهج المسحي والمنهج الإستقرائي، أهم النتائج التي توصل إليها الدارس تمثلت في عدم إلتزام البنوك التجارية بتوجيهات البنك المركزي ( والتي تتعلق بتقييم الجدارة الإئتمانية من خلال المقدرة المالية ودراسة جدوى المشروع ) يعتبر من الأسباب التي تؤدي إلى تعرض البنوك لمخاطر التمويل ، تركيز التمويل في عملاء معينين وقطاعات معينة أدى إلى مخاطر التمويل التي تؤثر على العمل المصرفي والسلامة المالية ، وأيضا يضر بحقوق المودعين والمساهمين . أوصى الدارس بإنشاء صندوق لضمان مخاطر التمويل تشترك فيه كل البنوك ، تطوير نظم المعلومات خاصة المتعلقة بالمخاطر ، بالإضافة إلى الشفافية والإفصاح عن كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالبنك ، والتعاون بين البنك المركزي والبنوك التجارية لإنجاح عمليات إدارة المخاطر بالبنوك .

دراسة : خضر ، (1427هـ - 2006م) :

من أهم أهداف الدراسة تحقيق الآتي : التعرف على أسباب وآثار الديون المتعثرة في المصارف السودانية ، وضع الأساليب المناسبة لحل مشكلة الديون المصرفية المتعثرة حتى تصل للنسبة المتعارف عليها دوليا وهي نسبة 5% من إجمالي التمويل

المصرفي . واحتوت الدراسة على عدد من الفرضيات منها : الديون المصرفية المتعثرة لها الآثار السالبة على المصارف السودانية ، إرتفعت نسبة الديون المصرفية المتعثرة بمعدلات عالية في الفترة من 1991م إلى 2001م ، إمكانية دفع تنمية الإقتصاد السودانى بوضع أسس ومبادئ تقلل من الديون المتعثرة . اتبعت الدراسة : المنهج التحليلي الوصفي المنهج الإستقرائي. المنهج الإستنباطي . أما أسلوب تحليل البيانات فقد إتبع الباحث أسلوب المنهج الإحصائي .

توصل الباحث إلى عدد من النتائج منها : ان الديون المصرفية المتعثرة أدت إلى ضعف مساهمة المصارف فى التنمية الإقتصادية، كذلك ان الديون المصرفية المتعثرة أدت إلى التأثير النفسى السالب على العاملين فى المصارف مما إنعكس على أدائهم . أوصى الباحث بضرورة إعداد دراسات الجدوى المتكاملة للمشاريع ، بالإضافة إلى تحليل وتقييم المركز المالى للعميل لمعرفة مدى مقدرته على السداد ، تطبيق قوانين رادعة على المتعثرين المماطلين ، تفعيل دور الرقابة الداخلية فى المصارف .

دراسة : موسى محمد (2012م) :

ذكر الباحث عددا من الأهداف أهمها : التعرف على مستوى تطبيق معايير التميز المتعلقة بالوسائل (القيادة الإستراتيجية ، العاملين ، الموارد والشراكات ، العمليات ) ونتائج الأعمال المحققة فى الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز ، معرفة مستوى الإلتزام بأخلاقيات الأعمال فى الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز. توصل الباحث إلى عدد من النتائج نذكر منها : الشركات المبحوثة تمتلك خطط إستراتيجية مدعمة بسياسات موثقة ، الشركات المبحوثة تلتزم بتسليم منتجاتها للعملاء حسب المواصفات المحددة بهدف تحقيق متطلباتهم ، الشركات المبحوثة تلتزم بالعمل بموجب اللوائح التنظيمية ، وأيضا يلتزم العاملون بطاعة الأوامر وتنفيذها ، ويحرص العاملون على ممتلكات الشركات ، العاملون بالشركات المبحوثة يتمتعون بالولاء المؤسسى مما ساعد فى إنجاز الأعمال بطريقة تتسم بالإتقان . أهم التوصيات التى وردت بالدراسة هى : نشر الوعى بمفهوم التميز ومفهوم أخلاقيات الأعمال من خلال البرامج التدريبية وورش العمل والسمنارات ، إدخال مادة أخلاقيات العمل ضمن المقررات الأكاديمية فى كافة التخصصات بالجامعات ، ضرورة إهتمام الشركات بتلبية إحتياجات ومتطلبات ذوى الشأن وبشكل خاص العملاء والعاملين وذلك بهدف تحسين مستوى نتائج الأعمال.

إختلاف الدراسة عن الدراسات السابقة:-

إتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث تناول الجانب النظرى والمفاهيم الخاصه بمجال إدارة المخاطر ومجال جودة وتميز الأعمال ، ولكن تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فى الآتى :-

(1) الدراسات السابقة لم تتناول موضوع معايير التميز ماعدا دراستين ،الدراسة الأولى تناولت مجال الإلتزام بأخلاقيات العمل وأثرة فى نظم الجودة والتميز ، الدراسة الثانية تناولت مجال الرقابة والتفتيش وأثرة على الأداء العام للمؤسسات ، وقد ركزت الدراسة الثانية على الجودة أما هذه الدراسة فقد تناولت معايير الوسائل الخمسة (القيادة ، الإستراتيجية ، الموارد البشرية ، الشراكات والموارد ، العمليات والمنتجات والخدمات ) بالتركيز على معيار العمليات والخدمات والمنتجات ، كما تناولت معايير النتائج الأربعة للتميز (نتائج العملاء ، نتائج العاملين ، نتائج المجتمع ، نتائج الأداء الرئيسية)

(2) تناولت الدراسات السابقة مجال المخاطر المصرفية وقد ركزت على مخاطر الإئتمان ، التعثر المالى ، مخاطر الإعتمادات المستندية ، كما تناولت مخاطر عدم الإلتزام بالتطبيق السليم لمبادئ الحوكمة ، وعدم الإلتزام بمقررات بازل ، أيضا تناولت أثر الإلتزام بأخلاقيات العمل على نتائج الأداء ، بينما تناولت هذه الدراسة المخاطر التى تتعرض لها منشآت

الأعمال بصفة عامة بما فيها المخاطر المصرفية مع التركيز على مجال مخاطر القطاع الصناعي لمعرفة أثر تطبيق المنهج العلمي لإدارة المخاطر على تحقيق تميز الأعمال وبالتالي أثره على نتائج الأعمال في الشركات الصناعية .

(3) الدراسات السابقة لم تتناول مجال تأصيل التميز، بينما تناولت هذه الدراسة مجال تأصيل التميز .

(4) الدراسات السابقة لم تتناول مجال تأصيل الرقابة، بينما تناولت هذه الدراسة مجال تأصيل الرقابة .

**الإطار النظري لإدارة المخاطر ومعايير التميز:**

**مفهوم المخاطر :-**

الخطر هو احتمال حدوث أحداث تؤثر سلبا على تحقيق أهداف المنظمة ، أما مخاطر الأعمال فهي مهددات تحقيق أهداف الأعمال ، وتنقسم مخاطر الأعمال إلى مخاطر بيئية خارجية ، ومخاطر فقد الأصول ومخاطر المعلومات . (نصر، 2010م).

الخطر هو مجموعة من الظروف التي تعيق تحقيق أهداف المنشأة .

**أنواع المخاطر**

- (1) التغييرات في شرائح المشترين .
- (2) التطورات في خبرات المشترين .
- (3) عدم الثقة في المنتج .
- (4) إنتشار المعلومات التي كانت مملوكة حصريا .
- (5) التغيير في تراكم الخبرات ( معدل دوران العمل ) .
- (6) التوسع أو التقلص في حجم العمل .
- (7) التغييرات في تكاليف المدخلات .
- (8) التغييرات في أسعار الصرف .
- (9) الإبتكار أو عدمه في المنتج ، وأساليب التسويق ، والعمليات التشغيلية .
- (10) التغييرات في السياسات الحكومية .
- (11) دخول منشآت جديدة إلى الصناعة ، أو الخروج منها

**مخاطر البيئة الخارجية (العالمية):**

(1) إنشاء عمليات في البلدان الأجنبية ، والعمل في ظل ظروف بها كثير من التغييرات من حيث القوانين والعادات والتقاليد و شروط السوق وسعر العملة وخلافه.

(2) إدارة العمليات في ظل ثقافات مختلفة بدرجة كبيرة عن ثقافة البلد الأم .

(3) إقامة علاقات جديدة مع موردين جدد (اجانب) والتي ربما تواجه صعوبة في التكيف مع هؤلاء الأجانب .

كما أنها ستواجه متطلبات الدخول للسوق العالمية والى عدد من العوامل هي:-

- (1) العوامل التجارية :- قنوات التوزيع ، التعديل المطلوب على المنتجات .
- (2) العوامل القانونية :- الأنظمة النافذة ، مسائل الأمن القومي .
- (3) العوامل الفنية :- المقاييس المطلوبة ، اللغة ، النقل .
- (4) العوامل الثقافية :- الأدواق ، الأعراف الإجتماعية ، أشكال السلوك.

(5) العوامل الضريبية :- إتفاقيات منع الإزدواج الضريبي بين البلدان .

#### مخاطر البيئة الداخلية :

(1) المخاطر السياسية :

هى إحتمالية أن تؤثر القوى السياسية تأثيرا سالباً على المنشأة ، ويتضمن ذلك النزعة الوطنية الإرهاب ، الحروب .

(2) المخاطر الإقتصادية :

تعنى إحتمال أن تؤثر السياسات الإقتصادية تأثيرا معاكسا على المنشأة ، ومثال ذلك قضايا العملة والضرائب والتضخم ومرحلة الدورة الإقتصادية .

(3) المخاطر التشغيلية :

هى عدم التأكد المتعلق بالأحداث غير المالية والتي يمكن أن تؤثر على المنشأة تأثيرا سالباً ، يشمل ذلك عدم كفاءة وعدم فاعلية إدارة المنشأة .

(4) المخاطر البيئية :

تعنى عدم التأكد والخطورة المتعلقة بتأثير الكوارث البيئية المحتملة ، وتشمل الزلازل والفيضانات والأعاصير . (جمعية المدققين الداخليين الأمريكية ، 2012م) .

#### أهداف إدارة المخاطر :

لقد ذكر الدكتور طارق عبدالعال أن أهداف إدارة المخاطر تنقسم إلى أهداف ماقبل الخسارة ، وأهداف مابعد الخسارة وذلك وفق الآتى :

#### أهداف ماقبل الخسارة تشمل مايلى :

(1) الإقتصاد ( التوفير )

(2) تقليل التوتر

(3) الوفاء بالإلتزامات

(4) الوفاء بالمسئولية الإجتماعية .

#### أهداف مابعد الخسارة تتمثل فى الآتى :

(1) البقاء

(2) مواصلة النشاط

(3) إستقرار الأرباح

(4) إستمرارية النمو . (عبدالعال ، 2003م) .

#### تقنيات إدارة المخاطر :-

فيما يلى نذكر مجموعة من تقنيات إدارة المخاطر التى تستخدمها المنشآت .

#### (1) التأمين :

هو الحصول على تغطية تأمينية للخسائر التى تتعرض لها المنشأة وذلك مقابل الأقساط التى تدفع لشركات تأمين تتحمل تلك المخاطر .

**(2) التحوط :**

هو الدخول في صفقات آجلة بغرض تقليل المخاطر أو التحكم فيها

**(3) بيع الذمم المدينة :**

هو عملية بيع الذمم المدينة إلى طرف ثالث بخصم معين ، والهدف من هذه التقنية هو التخلص من المخاطر المتعلقة بالحسابات الغير قابلة للتحويل .

**(4) الضبط :**

يتمثل في الإجراءات الرقابية المتخذة للتعامل مع المخاطر ، ومن أهم أهداف هيكل الرقابة الداخلية بالمنشآت هو ضبط المخاطر المحتملة .

**(5) التحويل :**

هو مجموعة من الإجراءات الهدف منها تحويل المخاطر إلى طرف آخر ، مثال بيع الذمم المدينة ، التأمين لدى شركات التأمين .

**(6) قبول المخاطر :**

يتم قبول المخاطر في حالة ارتفاع تكلفة إدارة المخاطر عن المنافع المحققة ، أو لأنها لا تشكل تهديدا جوهريا على المنشأة ، أو لأنه لا يوجد خيار آخر .

**(7) تجنب المخاطر :**

هو تقادى الدخول في النشاط الذى يؤدي إلى نشؤ المخاطر ، مثل تقليل العمل بسياسة البيع النقدى بدلا عن سياسة البيع الآجل وذلك لتفادى التعثر فى المديونيات .

**(8) وجود أقسام مسؤولة عن التقيد (الإلتزام) :**

إن المخاطر الحرجة التى تواجه المصارف وشركات التأمين والشركات التى تتعامل بالمواد الخطرة على البيئة يتحتم عليها تأسيس أقسام مستقلة مسؤولة عن الإلتزام بهدف تحقيق مستوى إدارة أفضل للمخاطر . (جمعية المدققين الداخليين الأمريكية ، 2012م) .

**تأصيل التميز :**

قال الله سبحانه وتعالى ( و لقد خلقنا الإنسان و نعلم ما توسوس به نفسه و نحن أقرب إليه من حبل الوريد (16) إذ يتلقى المتلقين عن اليمين و عن الشمال فعيد (17) ما يلفظ من قول الإ لديه رقيب عتيد (18) سورة ق (و قل إعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون و ستردون إلى عالم الغيب و الشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون (105) . سورة التوبة .

(هو الذى جعل لكم الأرض ذلولا فامشوا فى مناكبها و كلوا من رزقه و إليه النشور(15) سورة تبارك ، و قال تعالى ( و أحسنوا إن الله يحب المحسنين 195) سورة البقرة .

**مبادئ التميز :-**

التميز يرتكز على ثمانية مبادئ أساسية وهى :-

1. إضافة قيمة للزبائن.

2. القيادة برؤيا وإلهام وإستدامة



3. الإدارة بالعمليات
4. النجاح من خلال العاملين
5. رعاية الإبداع والابتكار
6. بناء الشراكات .
7. المسؤولية نحو مستقبل مستدام ، (المسؤولية الإجتماعية ) .
8. تحقيق نتائج متوازنة .

#### معايير التميز:

تنقسم معايير التميز إلى تسعة معايير ( ولها 32 معيار فرعى ) خمسة معايير وسائل وأربعة معايير نتائج ، فمعايير الوسائل هي :-

- 1- القيادة
  - 2- السياسات والإستراتيجيات
  - 3 العاملون ( تعديل 2010م . إدارة الموارد البشرية )
  - 4- الموارد والشراكات
  - 5- إدارة العمليات ( تعديل 2010م . إدارة العمليات والمنتجات والخدمات )
- أما معايير النتائج فهي :-
- (1) نتائج العملاء
  - (2) نتائج العاملين
  - (3) نتائج المجتمع ( تعديل 2010م . المسؤولية نحو مستقبل مستدام )
  - (1) نتائج الأداء الرئيسية . (التجاني ، 2006م) .
- معايير العمليات ، المنتجات والخدمات :-**

المنشآت المتميزة هي التي تصمم وتدير وتحسن العمليات والمنتجات والخدمات من أجل زيادة منافع العملاء و الملاك ، ويتم ذلك عبر خمسة معايير فرعية وهي :-

- أولا :- إدارة و تحسين العمليات و المنتجات و الخدمات لتحقيق منافع ذوى الشأن.**
- (1) وضع نظام إدارة العمليات.
  - (2) تطبيق أنظمة المعايير مثل نظام إدارة الجودة ، أنظمة البيئة.
  - (3) مراجعة فاعلية الإطار العام للعمليات .

#### ثانيا :- تطوير المنتجات و الخدمات بهدف تحقيق الفائدة القصوى للعملاء:

- (1) تعريف الفرص ذات الأولوية للتحسين، والتغيرات الداعمة والتغيرات التي تؤدي إلى التطوير.
- (2) إستخدام نتائج الأداء والمعلومات لوضع أولويات وأهداف طرق التحسين والتطوير.
- (3) تنشيط وتحفيز المواهب الإبداعية للعاملين والعملاء والشركاء.

#### ثالثا :- تطوير و تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية :

- (1) وصف مقدرات و عمليات و شركاء المنشأة .

- (2) تنفيذ طرق العمل بواسطة وصف نقاط البيع الفريدة .
- (3) تطوير الإستراتيجية التسويقية بالتطوير الفاعل للمنتجات والخدمات لتحقيق أهداف العملاء والمستخدمين.
- رابعاً : - إنتاج وإدارة وتسليم المنتجات والخدمات وتقديم خدمات ما بعد البيع :
1. إدارة المنتجات والخدمات طوال فترة حياة المنتج ، ويشمل ذلك إعادة الإستخدام وإعادة التدوير الملائم مع مراعاة أى آثار على صحة وسلامة الإنسان والبيئة.
  2. مقارنة أداء تسليم المنتجات والخدمات مع المنشآت المشابهة ، وفهم نقاط القوة والضعف لتلك المنشآت.
  3. إشراك العاملين والعملاء والشركاء والموردين فى عملية تعظيم كفاءة وفاعلية المنشأة.
- خامساً :- إدارة المعلومات والمعرفة :
1. معرفة كيفية الإستجابة لمتطلبات وتوقعات العملاء.
  2. بناء وصيانة حوار مفتوح مع كل العملاء مبنى على الشفافية والثقة.
  3. تقديم النصح للعملاء حول مسؤولياتهم عن إستخدام المنتجات والخدمات. (E.F.Q.M . 2010).
- مقاييس نتائج الزبائن :
- (1) الصورة الكلية للمنشأة ( أوسمة ممنوحة من العملاء ، تغطية إعلامية .)
  - (2) المنتجات والخدمات ( المنافسة ، فقدان العميل )
  - (3) المبيعات وخدمات ما بعد البيع ( الشكاوى )
  - (4) ولاء العميل (المدة الزمنية للعميل ، خسارة الأعمال ، الشكاوى ).
- مقاييس نتائج العاملين ( الموارد البشرية) :
- (1) الرضا الوظيفي ، المشاركة ، مدى إرتباط العاملين بالمنشأة
  - (2) التدريب ، القدرات ، التدرج الوظيفي
  - (3) الإعتزاز والإنجاز
  - (4) القيادة والإدارة
  - (5) شروط العمل
  - (6) التواصل الفعال .
- مقاييس نتائج المجتمع ( المسؤولية نحو مجتمع مستدام )
1. التأثير البيئي .
  2. الصورة الذهنية للمنشأة لدى المجتمع ، وسمعة المنشأة .
  3. التأثير المجتمعي.
  4. تأثير موقع العمل .
  5. الجوائز التى نالتها المنشأة .
- مقاييس نتائج الأعمال الرئيسية:
- (1) الموقف المالى.
  - (2) قياس الأداء الفعلى مع الموازنة التقديرية

(3) حجم المنتجات والخدمات .

(4) حصيللة أداء العمليات الرئيسية

ب/ مؤشرات الأداء الرئيسية :

عبارة عن مؤشرات الأداء المالى والغير مالى والتي تستخدم فى عمليات قياس الأداء التشغيلى . وتساعد على مراقبة وتحسين الأداء . وتركز على الآتى :-

(1) مؤشرات الأداء المالى ( مثال : نسبة التداول ) ، تكلفة المشروع .

(2) مؤشرات الأداء الرئيسية (مثال حجم المنتجات مقارنة مع السنين السابقة )

(3) تقييم الشركاء والموردين .

(4) معلومات ومعارف التقانة المستخدمة .

المبحث الثالث :- تحليل البيانات ومناقشة النتائج وإختبار الفرضيات :

مجتمع الدراسة يشمل منشآت الأعمال فى السودان ، وتم أخذ عينة هى مجموعة شركات جيا الصناعية كمثل لتلك المنشآت ، الجداول أدناه توضح البيانات الشخصية للمبوحين :-

المستوى الوظيفى:

يلاحظ بأن غالبية المبوحين كانوا من فئة رؤساء الاقسام حيث بلغ عددهم 38 فرد بنسبة مئوية 38 % . ثم مدراء الإدارات 28 بنسبة 28% ، مما يعنى أن هذه الفئات لها دور هام فى الإدلاء بأراء مفيدة للدراسة .

المؤهل العلمى:

يلاحظ بأن غالبية المبوحين كانوا من فئة الجامعين حيث بلغ عددهم 53 فرد بنسبة 53% مما يؤكد على أن الإجابات على الإستبيان كانت مفيدة للدراسة .

سنوات الخدمة فى المنشأة:

عدد 33 (5-10 سنوات ) ، وعدد 42 (10-15 سنة) ، وهذا يعنى أن نسبة 75% من المبوحين لديهم الخبرات الكافية لإعطاء إجابات مفيدة للدراسة .

الدورات التدريبية فى مجال إدارة لمخاطر :

تلاحظ للباحثين أن نسبة 64% تلقوا من دورة إلى ثلاثة دورات فى مجال إدارة المخاطر ، مما يعنى أن معظم المبوحين لهم المقدرة على إعطاء إجابات تفيد الدراسة .

الدورات التدريبية فى مجال الجودة والتميز :

تلاحظ للباحثين أن نسبة 72% تلقوا من دورة إلى ثلاثة دورات فى مجال الجودة والتميز ، مما يعنى أن معظم المبوحين لهم المقدرة على إعطاء إجابات مفيدة للدراسة .

إختبار الصدق والثبات:

يستخدم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة، أي بمعنى أنه عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل إلى النتائج نفسها، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتغيرات المدروسة و موثوقية النتائج.

وعند حساب معامل ألفا كرونباخ من أجل مجموعة من المتغيرات فيجب أن تكون قيمته أكبر من 0.60 حتى نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات تأخذ قيمة المعامل الصفر ، ويزيد ثبات البيانات كلما اتجهت قيمة المعامل نحو الواحد الصحيح ، وفيما يلي اختبار ثبات البيانات :-

جدول رقم (1): قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان

عدد العناصر	معامل ألفا كرونباخ
24	0.89

من خلال الجدول رقم (1) نجد ان معامل ألفا كرونباخ 0.89 وهو مرتفع جدا مما يدل على ثبات الاستبيان وصلاحيته للقياس.

جدول رقم (2): قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار الثبات لمحاور الاستبيان الثلاثة

عنوان المحور	عدد العناصر	معامل ألفا كرونباخ
تطبيق منهج ادارة المخاطر وتحقيق جودة وتميز العمليات والمنتجات والخدمات	8	0.84
اختيار افضل ادوات التعامل مع الخطر ورضا ذوى الشأن	9	0.88
مشكلات تطبيق منهج ادارة المخاطر بمجموعة جياذ الصناعية	7	0.90

من خلال الجدول رقم (2) نجد ان معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبيان كان مرتفعاً جداً مما يدل على ثبات الاستبيان في كل محاوره ومن ثم صلاحيته للقياس.

جدول رقم (3) : مقياس ليكارت الخماسي

الوزن	الرأى
1	لا اوافق بشدة
2	لا اوافق
3	محايد
4	اوافق
5	اوافق بشدة

جدول رقم(4): المتوسط المرجح

المتوسط المرجح	الرأى
من 1 الى 1.79	لا اوافق بشدة
من 1.80 الى 2.59	لا اوافق
من 2.60 الى 3.39	محايد
من 3.40 الى 4.19	اوافق
من 4.20 الى 5	اوافق بشدة

من خلال الجدول السابق تلاحظ ان طول الفترة المستخدمة 5/4 ، أى حوالى 0.80 ، وقد حسبت الفترة على اساس ان الارقام 5،4،3،2،1 بينها 4 مسافات.

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى :-

(توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق منهج ادارة المخاطر وتحقيق جودة وتميز العمليات والمنتجات والخدمات.)

من الجدول (5) نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية فى توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة ( اوافق بشدة ، اوافق ، محايد ، لا اوافق ، لا

وافق بشدة ) ، اى ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للاوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين فى الجدول اعلاه ويمكننا ملاحظة الاتى:-

• العبارات (تحرص الشركة على تحليل استبيان رضا الزبائن بهدف وضع حلول للمشاكل وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات، الحرص على جودةالمواد الخام وتممية كفاءة العاملين بالشركة يؤثر طرديا على تميز العمليات والمنتجات والخدمات ، تحليل البيئة الداخلية والخارجية له دور فاعل فى تحقيق تميز العمليات والمنتجات والخدمات ، تستخدم الشركة معايير الأيزو لقياس جودة المنتجات اثناء العمليات مما يساعد على تميز العمليات والمنتجات والخدمات ، حرص الشركة على عمليات التفتيش الدورى الداخلى والخارجى للجودة يساعد على تميز العمليات والمنتجات والخدمات) كانت اوساطها الحسابية تقع فى المدى ما بين (4.20 الى 5) وهو المحدد سلفا بالموافقة بشدة اى ان الاتجاه العام لاراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة بشدة.

جدول رقم (5): الوسط الحسابى والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الاول

العبارة	الوسط الحسابى	الانحراف المعياري	قيمة كاي	مربع درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
تحرص الشركة على تحليل استبيان رضا الزبائن بهدف وضع حلول للمشاكل وتحسين العمليات والمنتجات.	4.21	0.76	108.700	4	0.000	وافق بشدة
تحرص الشركة على اجراء البحوث التسويقية بهدف معرفة المخاطر التى تهدد المنتجات والخدمات.	3.78	1.02	48.500	4	0.000	وافق
الحرص على جودةالمواد الخام وتممية كفاءة العاملين بالشركة يؤثر طرديا على تميز العمليات والمنتجات والخدمات.	4.53	0.59	94.160	3	0.000	وافق بشدة
تعمل الشركة على نشر الوعى لدى العاملين بأهمية تحقيق تميز العمليات والمنتجات والخدمات.	4.12	0.71	132.100	4	0.000	وافق
تحليل البيئة الداخلية والخارجية له دور فاعل فى تحقيق تميز العمليات والمنتجات والخدمات.	4.49	0.61	87.600	3	0.000	وافق بشدة
تستخدم الشركة البرامج والتقنيات الحديثة من اجل تحقيق تميز العمليات والمنتجات والخدمات.	4.03	0.78	84.300	4	0.000	وافق
تستخدم الشركة معايير الأيزو لقياس جودة المنتجات اثناء العمليات مما يساعد على تميز العمليات والمنتجات.	4.28	0.70	66.720	3	0.000	وافق بشدة
حرص الشركة على عمليات التفتيش الدورى الداخلى والخارجى للجودة يساعد على تميز العمليات والمنتجات والخدمات.	2.24	0.82	101.900	4	0.000	وافق بشدة

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2014م

• العبارات (تحرص الشركة على اجراء البحوث التسويقية بهدف معرفة المخاطر التي تهدد المنتجات والخدمات، تعمل الشركة على نشر الوعي لدى العاملين بأهمية تحقيق تميز العمليات والمنتجات والخدمات ، تستخدم الشركة البرامج والتقنيات الحديثة من اجل تحقيق تميز العمليات والمنتجات والخدمات) كانت اوساطها الحسابية تقع فى المدى ما بين (3.40 الى 4.19) وهو المحدد سلفا بالموافقة اى ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.

• يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.61 الى 1.02) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.

مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكننا القول ان آراء افراد العينة فيه تراوحت ما بين الموافقة والموافقة بشدة. ولايجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الاول ككل ، فيمكننا ملاحظة ذلك من الجدول ادناه.

جدول رقم ( 6 ) : الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الاول

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
4.21	0.52	46.160	17	0.000	اوافق بشدة

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2014م

• من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (4.21) وهو المحدد سلفا بالموافقة بشدة، وعليه يمكن قبول الفرض القائل بأنه :-  
( توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق منهج ادارة المخاطر وتحقيق جودة وتميز العمليات والمنتجات والخدمات).  
عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية :-  
(توجد علاقة طردية بين اختيار افضل ادوات التعامل مع الخطر (تفادى، قبول، تقليل، تحويل) ورضا ذوى الشأن (الملاك والمستثمرين، العملاء، العاملين، الشركاء والموردين، المجتمع)

جدول رقم (7): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور 2

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كاي	مربع درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
تحرص الشركة نتائج ايجابية ومستدامة لدى الملاك والمستثمرين عن نجاح تطبيق الاستراتيجية فى ما يلى : حجم المنتجات والخدمات ، مقارنة الاداء بالموازنة	3.93	0.90	94.300	4	0.000	اوافق
تحقق الشركة نتائج ايجابية ومستدامة لدى الملاك والمستثمرين عن مؤشرات الاداء المتعلقة بالآتى : المالية، العمليات، التقنيات والمعلومات	3.84	0.87	83.500	4	0.000	اوافق
تحقق الشركة نتائج ايجابية ومستدامة لدى العملاء فى ما يلى السمعة والصورة الذهنية	4.14	0.79	91.500	4	0.000	اوافق
تحرص الشركة نتائج ايجابية ومستدامة لدى العملاء فى ما يتعلق بجودة المنتجات والخدمات	4.10	0.75	126.200	4	0.000	اوافق
تحقق الشركة نتائج ايجابية ومستدامة لدي العاملين عن الاستحقاقات المادية والمعنوية.	3.86	0.86	88.900	4	0.000	اوافق

اوافق	0.000	4	68.300	0.91	3.87	تحرز الشركة نتائج ايجابية ومستدامة لدى العاملين عن الخدمات (السكن ، العلاج ، التعليم).
اوافق	0.000	4	82.100	0.88	3.72	تحقق الشركة نتائج ايجابية ومستدامة لدى المجتمع فى مجال دعم المجتمع الداخلى والخارجى.
اوافق	0.000	4	107.300	0.77	4.01	تحرز الشركة نتائج ايجابية ومستدامة فى مايلى السمعة والصورة الذهنية.
اوافق	0.000	3	49.040	0.81	3.97	تحقق الشركة نتائج ايجابية ومستدامة لدى الشركاء والموردين عن استخدام الموارد المالية بالطريقة المثلى التى تحقق الاستمرارية .

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2014م

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية فى توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة ( اوافق بشدة ، اوافق ، محايد ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة ) ، اى ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للاوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين فى الجدول اعلاه ويمكننا ملاحظة الاتى:-

• جميع عبارات المحور بلا استثناء كانت اوساطها الحسابية تقع فى المدى ما بين (3.40 الى 4.19) وهو المحدد سلفا بالموافقة بشدة اى ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة بشدة.

يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.75 الى 0.91) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين. مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكننا القول ان آراء افراد العينة فيه كانت الموافقة وبالاجماع. ولايجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الثانى ككل ، فيمكننا ملاحظة ذلك من الجدول ادناه

جدول رقم ( 8 ) : الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثانى

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
اوافق	0.000	21	54.440	0.60	3.94

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2014م

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (3.94) وهو المحدد سلفا بالموافقة ، وعليه يمكن قبول الفرض القائل بأنه :- توجد علاقة طردية بين اختيار افضل ادوات التعامل مع الخطر (تفادى، قبول، تقليل، تحويل) ورضا ذوى الشأن (الملاك والمستثمرين، العملاء، العاملين، الشركاء والموردين، المجتمع). عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة :- (تطبيق منهج ادارة المخاطر بمجموعة جياذ الصناعية يفتقد إلى المنهج العلمى والتوثيق)

جدول رقم ( 9 ) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الثالث

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحر	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
اوافق بشدة	0.000	4	80.700	0.95	4.20	لا توجد ادارة (جسم متخصص) لادارة المخاطر بالهيكل التنظيمى للشركة.
اوافق	0.000	4	44.500	1.05	3.86	لا يوجد بالشركة اداة لتقدير احتمال حدوث الخطر وفق مستويات (عالي جدا ،عالي، متوسط، منخفض ، نادر).

وافق	0.000	4	50.400	1.04	3.86	لا يوجد بالشركة اداة لتقدير الآثار الناتجة عن المخاطر وفق مستويات (كارثي، حرج، وسط، خفيف، يمكن تجاهله).
وافق	0.000	4	50.600	1.03	3.84	لا يتم تحديد حجم المخاطر بالشركة وفق آلية ( الاحتمالية * الاثر)
وافق	0.000	4	39.100	1.05	3.83	لا تحتفظ الشركة بسجل موثق ومعتمد للمخاطر.
وافق	0.000	4	46.500	1.00	3.90	لا يوجد بالشركة مقارنة لحجم المخاطر مع معايير قبول المخاطر.
وافق	0.000	4	39.900	1.08	3.84	لا توجد بالشركة خطط موثقة لمراقبة ومعالجة المخاطر والتحكم فيها حسب الاولوية.

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2014م.

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية فى توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة

( اوافق بشدة ، اوافق ، لا رأى ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة ) ، اى ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للاوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين فى الجدول اعلاه ويمكننا ملاحظة الاتي:-

• العبارة (لا توجد ادارة (جسم متخصص) لادارة المخاطر بالهيكل التنظيمى للشركة ) كان وسطها الحسابى يقع فى المدى ما بين (4.20 الى 5) وهو المحدد سلفا بالموافقة بشدة اى ان الاتجاه العام لاراء المبحوثين عن هذه العبارة كان الموافقة بشدة.

• العبارات (لا يوجد بالشركة اداة لتقدير احتمال حدوث الخطر وفق مستويات (عالي جدا ،عالي، متوسط، منخفض ، نادر) ، لا يوجد بالشركة اداة لتقدير الآثار الناتجة عن المخاطر وفق مستويات (كارثي، حرج، وسط، خفيف، يمكن تجاهله) ، لا يتم تحديد حجم المخاطر بالشركة وفق آلية ( الاحتمالية \* الاثر) ، لا تحتفظ الشركة بسجل موثق ومعتمد للمخاطر ، لا يوجد بالشركة مقارنة لحجم المخاطر مع معايير قبول المخاطر لا توجد بالشركة خطط موثقة لمراقبة ومعالجة المخاطر والتحكم فيها حسب الاولوية) كانت اوساطها الحسابية تقع فى المدى ما بين (3.40 الى 4.19) وهو المحدد سلفا بالموافقة اى ان الاتجاه العام لاراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.

• يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.95 الى 1.08) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.

مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكننا القول ان آراء افراد العينة فيه تراوحت ما بين الموافقة والموافقة بشدة. ولايجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الثالث ككل ، فيمكننا ملاحظة ذلك من الجدول رقم (12) ادناه.

جدول رقم (10): الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثالث

الوسط الحسابى	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
3.90	0.82	78.940	22	0.000	وافق

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2014م.

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة ان الوسط الحسابى لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (3.90) وهو المحدد سلفا بالموافقة ، وعليه يمكن قبول الفرض القائل بأن :-

تطبيق منهج ادارة المخاطر بمجموعة جياذ الصناعية يفتقد إلى المنهج العلمى والتوثيق .



## النتائج :

- الهدف الأساسى من هذه الدراسة هو توضيح العلاقة الإستدلالية بين منهج إدارة المخاطر ومعايير التميز ، آى أنها تهدف إلى معرفة أثر تقنيات (ادوات) إدارة المخاطر على معايير التميز .
- إشتملت الدراسة على ثلاثة فرضيات وقد تم إثبات صحة جميع الفرضيات .
- (1) أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهج إدارة المخاطر و تحقيق جودة وتميز العمليات والمنتجات والخدمات .
- (2) أشارت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين إختيار أفضل أدوات التعامل مع الخطر ( نقادى ، قبول تقليل ، تحويل ) و تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة ( الملاك و الممولين العملاء ، العاملين ، والموردين ، المجتمع )
- (3) أشارت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين عمليات التفتيش الدورى الداخلى والخارجى وتحقيق التميز فى مجال العمليات والمنتجات والخدمات.
- (4) أشارت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين كفاءة العاملين و تميز العمليات والمنتجات والخدمات مما ينعكس إيجابا على نتائج الأداء الرئيسية وبالتالي تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة
- (5) أشارت الدراسة إلى عدم وجود جسم متخصص ضمن الهياكل التنظيمية لإدارة المخاطر بشركات جياذ الصناعية .
- (6) أظهرت الدراسة أن تطبيق منهج إدارة المخاطر بمجموعة شركات جياذ الصناعية يفتقد إلى الطرق العلمية والتوثيق مما أدى إلى الآتى :-
- عدم تحديد حجم المخاطر وفق ألية ( الاحتمالية ، الاثر)
  - عدم وجود أداة لتقدير احتمال حدوث الخطر وفق مستويات (عالى جدا ،عالى، متوسط، منخفض ، نادر) .
  - عدم وجود سجل موثق ومعتمد للمخاطر .
  - عدم مقارنة حجم المخاطر مع معايير قبول المخاطر .
- (7) كما أشارت الدراسة إلى أنه بالرغم من وجود بعض الجهود لإدارة المخاطر بمجموعة شركات جياذ الصناعية إلا أن هذه الجهود تتم بطريقة غير متخصصة.
- (8) تبين من خلال الدراسة ان شركات جياذ الصناعية لها أقسام خاصة بالبيئة والسلامة ولكنها تحتاج إلى تفعيل .
- (9) أظهرت الدراسة أن مجموعة شركات جياذ الصناعية إستخدمت تحليل إستبيان رضا الزبائن والبحوث التسويقية لمعرفة المخاطر التى تهدد المنتجات .
- (10) إتضح من الدراسة أن حرص مجموعة شركات جياذ الصناعية على إستخدام المواد الخام الذى يمتاز بالجودة ، بالإضافة إلى كفاءة العاملين أدى إلى تميز العمليات والمنتجات والخدمات مما إنعكس إيجابا على نتائج الأداء الرئيسية وبالتالي تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة .
- (11) بينت الدراسة أن مجموعة شركات جياذ الصناعية تسعى لمواكبة البرامج والتقنيات الحديثة من أجل تحقيق التميز فى العمليات والمنتجات والخدمات .
- (12) أشارت الدراسة إلى أن مجموعة شركات جياذ الصناعية تحرص على عمليات التفتيش الدورى الداخلى والخارجى بهدف السعى لتحقيق التميز فى مجال العمليات والمنتجات والخدمات.

(13) أثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين تطبيق منهج إدارة المخاطر وتحقيق معايير التميز ووضح ذلك من خلال إثبات فرضيات الدراسة والنتائج المذكورة أعلاه .

#### التوصيات :

1. ضرورة تقوية البنيات الأساسية للقطاع الصناعى بهدف إستقطاب رؤس الأموال الأجنبية والمحلية وتشجيعها للدخول فى هذا القطاع .
2. ضرورة تبنى هيئة علماء السودان بالتنسيق مع الهيئات الأخرى المشابهة فى العالم الإسلامى لوضع المعايير الإسلامية للتميز ، لتكون مقياسا للحكومات والمنشآت لمعرفة مدى توافق التطبيق الفعلى للأعمال مقارنة مع المعايير الإسلامية للتميز ، على أن تتبنى الدول الإسلامية الغنية إنشاء صندوق يتكفل بالجوائز للحكومات والمنشآت المتميزة .
3. تدريس علوم إدارة المخاطر وعلوم التميز المؤسسى فى مختلف التخصصات بالجامعات بهدف إكساب الخريجين هذه المعارف التى تساعدهم فى أداء الأعمال ، وأيضاً بهدف إعدادهم مهنياً لأسواق العمل الداخلية والخارجية .
4. ضرورة إنشاء إدارة خاصة للمخاطر كواحدة من وظائف شركات جياذ وكجزء من الهيكل التنظيمى للشركات كما هو الحال فى منظمات الأعمال وذلك لمساعدة الشركات فى تطبيق أدوات التعامل مع الخطر ( تفادى ، قبول ، تحويل ، إدارة ) مما يؤدي إلى تحقيق التميز فى أنشطة الأعمال فينعكس ذلك إيجاباً على معايير النتائج (نتائج العملاء ، نتائج العاملين ، نتائج المجتمع ، نتائج الأداء الرئيسية )
- (2) أهمية الإلتزام بتطبيق منهج إدارة المخاطر بالطرق العلمية وفق الآتى :-
  - تحديد حجم المخاطر وفق آلية ( الاحتمالية ، الأثر )
  - تقدير احتمال حدوث الخطر وفق مستويات (عالي جداً ،عالي ،متوسط، منخفض ، نادر) .
  - الإحتفاظ بسجل للمخاطر و مقارنة حجم المخاطر مع معايير قبول المخاطرة
- (3) ضرورة إتباع الطرق المتخصصة فى القيام بمهام إدارة المخاطر بمجموعة شركات جياذ الصناعية .
- (4) ضرورة ترفيع أقسام البيئة والسلامة إلى إدارات تتبع مباشرة لمدراء الشركات وذلك لتحقيق إستقلاليتها ، ودعمها بالكوادر وتفعيلها .
- (5) ضرورة التفتيش والتحديث الدورى لإستبيان رضا الزبائن ، وإستبيان رضا العاملين ، وإستبيان رضا المجتمع والإستفادة من البحوث التسويقية لمعرفة المخاطر التى تهدد المنتجات .
- (6) ضرورة الإستمرار فى عمليات إستخدام المواد الخام الذى يمتاز بالجودة ، وتنمية مهارات العاملين وإتاحة فرص الحصول على الزمالات المهنية مما يساعد على تميز العمليات والمنتجات والخدمات وينعكس إيجاباً على نتائج الأداء الرئيسية وبالتالي تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة .
- (7) ضرورة الإستمرار فى عمليات مواكبة البرامج والتقنيات الحديثة والتقدم فى عمليات توطين الصناعة .
- (8) ضرورة الحرص على الإستفادة من عمليات التفتيش الدورى الداخلى والخارجى عن طريق الإستجابة لتوصيات التفتيش مما يسهم فى تحقيق التميز فى الأنشطة وبالتالي إضافة قيمة تؤدي إلى تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة.

## المراجع :

1. عبدالوهاب نصر على ، (2010)، المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر ، الدار الجامعية ، مصر، الإسكندرية ، 2010م ، ص 181 .
2. عبدالوهاب نصر على . المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر . المرجع السابق ، ص 457 .
3. جمعية المدققين الداخليين الأمريكية،(2012م) مهارات إدارة الأعمال – الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة Powers Resources Corporation وآخرون ، بدون دار نشر ، الإمارات العربية المتحدة ، الطبعة الأولى ، الجزء الرابع ، القسم أ ، 2012م ، ص 30 .
4. جمعية المدققين الداخليين الأمريكية،(2012م)، مرجع سابق ، القسم ب ، 2012م ، ص ص 16-17 .
5. طارق عبدالعال حماد ،(2003م) ، إدارة المخاطر ، الدار الجامعية للنشر ، مصر، 2003م ، ص 147 .
6. جمعية المدققين الداخليين الأمريكية ، دور نشاط التدقيق الداخلى فى الحوكمة والمخاطر والرقابة مرجع سابق ، القسم ه ، ص ص 18 – 19 .
7. ترجمة حمزة الشيخ ، م . موسى هرون ، محمد فضل الله ، صلاح الدين سليمان ، معايير التميز الأوربي ، إصدار 2010م ، ص 25
8. هادى محمد التجانى ،(2006م) ، الطريق إلى الإمتياز ، بدون دار نشر ، السودان ، 2006م ، ص 34  
EFQM .2010 . - p.16
9. هادى محمد التجانى ، مرجع سابق ، ص 40
10. حمزة الشيخ وآخرون ، مرجع سابق ، ص 55 .
11. حمزة الشيخ وآخرون ، مرجع سابق ، ص 60 .
12. حمزة الشيخ ، وآخرون ، مرجع سابق ، ص 64 .
13. أميمة خليل محمد أحمد ،(1431هـ-2010م) مقترح تحليلي للتنبؤ المحاسبي بالتعثر المالى فى ظل ظروف المخاطرة وعدم التأكد ، رسالة دكتوراة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان ، 1431هـ- 2010م ، ص 5 ، ص ص 321-326 .
14. مجدى محمد حمد النيل ،(1431هـ-2010م) أثر مخاطر التمويل على الأداء، رسالة دكتوراة ، جامعة النيلين ،السودان ،1431هـ - 2010م، ص ص 2-5 ، ص ص 177-181 .
15. خضر صديق يوسف ، (1427هـ-2006م) ،أثر الديون المصرفية المتعثرة على تنمية الإقتصاد السودانى،رسالة دكتوراة ، جامعة النيلين، السودان،1427هـ-2006م،ص ص 4-5،ص ص 263-264 .
16. موسى محمد يعقوب محمد ، (2012م ) ، أثر تطبيق معايير التميز وأخلاقيات الأعمال فى نتائج الأعمال رسالة دكتوراة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان ، 2012م . ص 7 ، ص ص 245-249 .