

بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي  
قسم إدارة الأعمال

دور تطبيق منهج إدارة المخاطر في تحقيق معايير التميز  
في منشآت الأعمال في السودان  
(دراسة حالة مجموعة شركات جياذ الصناعية)  
( 2009 – 2013 )

**Role of Risk Management Approach in Realizing the  
Excellence Standards in Business organizations in  
Sudan.**

**(A Case Study of Giad Industry Companies Group)**

رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد الباحث  
مصطفى أحمد السيد محمد

إشراف  
الأستاذ الدكتور / أحمد على أحمد  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

الخرطوم  
1436هـ – 2015م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإستهلال

قال الله تعالى

" ويسئلونك عن الروح قل الروح من أمر ربي وما أوتيتم من العلم إلا قليلا " صدق الله العظيم

سورة الإسراء: الآية ( 85 )

قال الله تعالى

" فتعالى الله الملك الحق ولا تعجل بالقرآن من قبل أن يلقى إليك وحيه  
وقل رب زدني علما " صدق الله العظيم

سورة طه: الآية (114)

قال الله تعالى

"إن الله مع الذين إتقوا وهم محسنون " صدق الله العظيم

سورة النحل : الآية (128)

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

" إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه "

حديث شريف

( أ )

## الإهداء

إلى روح والدتي ..... إلى روح والدي ( رب أرحمهما كما ربياني صغيرا)  
أسأل الله الكريم أن يدخلهم الفردوس الأعلى .  
إلى روح أختي التي علمتني الحزن النبيل ، لها الرحمة والمغفرة . أسأل الله الكريم أن يدخلها  
الفردوس الأعلى .  
إلى زوجتي العزيزة التي صبرت معي في كل ظروف الحياة ، لها تقديري ووفائي، أسأل الله  
الكريم أن يجزيها عني وعن أبنائها خير الجزاء وأن يجمعنا جميعا مع الحبيب المصطفى صلى  
الله عليه وسلم .  
إلى أبنائي فلذات كبدي الذين أحبهم ويحبوني ، والذين صبروا معي في كل ظروف الحياة،  
لهم تقديري ووفائي  
إلى أبناء أختي الذين أحبهم ويحبوني، لهم تقديري ووفائي .  
إلى أهلي وعشيرتي الذين لهم مني كل الحب ، والذين ساندوني في أفراحي وأتراحي ،  
لهم تقديري ووفائي .  
إلى أرواح أحبائي وأهلي وأصدقائي ولخواني الذين سبقونا إلى رب العالمين الذي وسعت  
رحمته السموات والأرض ، نسأل الله الكريم أن يلحقني بهم وهو راضي عني وأن يكتب لي  
الرضا عنه .  
أسأل الله تعالى أن يدخلني ووالدتي ووالدي وأهلي وعشيرتي وأولادي وذريتي وأحبابي الجنة  
بلا حساب ولا عقاب .  
وأسأله تعالى قبول هذا العمل وأن يجعله عملا نافعا وصدقة جارية ينفعني به يوم لا ينفع مال  
ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم .

( ب )

## الشكر والتقدير

الشكر أولاً وأخيراً لله رب العالمين الذى وفقنى فى إجراء هذه الدراسة .  
الشكر إلى أسرة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا التى هيات لى أن أنهل من علم أساتذتها  
الأجلاء ، وأخص بالشكر البروفسير أحمد على أحمد المشرف على هذه الرسالة والذى إستقدت  
من علمة توجيهها ونصحا وإرشادا .

الشكر إلى أسرة جامعة أفريقيا العالمية التى بفضل الله أكملت فيها برنامج الماجستير ،  
وأخص بالشكر البروفسير سوار الذهب أحمد عيسى المشرف على البحث التكميلى ،  
وشكرى للبروفسير الرشيد عبدالوهاب البشير، والبروفسير محمد الجلى محمد سليمان ، على  
توصيتهم المكتوبة والمعنونة إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بأن الإسم الوارد بالتوصية  
مؤهله لإجراء الدراسة لنيل درجة الدكتوراة .والشكر للبروفسير محمد عبدالقادر محمد خير  
والدكتور عبدالمحسن محمد أحمد .

الشكر والتقدير للبروفسير حسن بشير محمد نور عميد كلية الإقتصاد بجامعة النيلين لجهده  
الذى بذله من أجل تحكيم أداة الدراسة ( الإستبيان )

الشكر والتقدير للبروفسير محمد الجلى محمد سليمان والبروفسير محمد عبدالقادر محمد خير  
لجهدهم المبذول من أجل تحكيم أداة الدراسة ( الإستبيان )

الشكر والتقدير لأسرة مجموعة جياذ الصناعية وخاصة أسرة شركة جياذ للسيارات المحدودة  
لما وجدته منهم من دعم معنوى وتشجيع ومساعدة .

الشكر والتقدير للعاملين بمكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ومكتبة جامعة النيلين ،  
ومكتبة جامعة أفريقيا العالمية ، ومكتبة جامعة السودان العالمية ، ومكتبة جامعة السودان  
المفتوحة ، ومكتبة شركة جياذ للسيارات ، ومكتبة البحوث والتطوير بمدينة جياذ .

الشكر إلى كل من علمنى حرفاً أساتذتى بداية من خلوة الفكى إبراهيم ومدرسة القلعة الأولية  
ومدرسة سقادی الثانوية العامة ومدرسة الدامر الثانوية العليا والمعهد العالى للدراسات المالية  
والمصرفية وجامعة النيلين وجامعة أفريقيا العالمية وجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الشكر  
والتقدير لإخوانى وأحبابى فى الله الذين ساعدونى من بعد الله تعالى بدعواتهم

خالص شكرى وتقديرى لإخوانى الأوفياء الأنقياء أسرة بنك فيصل الإسلامى المدرسة الذهبية  
التي تعلمت منها الكثير الذى أفادنى من بعد الله فى حياتى . خالص شكرى وتقديرى لإخوانى  
الأوفياء ، أ. عبدالرحمن حسن عبدالرحمن ، م. محمد عبدالعزيز أحمد الحاج ، أ. عمر محمد  
زين، م. التجانى عبد الله فرح ، م. معتصم سابل ، أ. عبدالله عبدالعروف محمد ، م. عادل جلال

المستخلص

تناولت هذه الدراسة إختبار دور إدارة المخاطر فى تحقيق معايير التميز فى منشآت الأعمال فى السودان. وقد تم إختيار مجموعة شركات جياذ الصناعية كعينة لمجتمع البحث. تتمثل الأهمية العلمية للدراسة فى ندرة البحوث والدراسات التى تناولت مجال معايير التميز فى منشآت الأعمال السودانية مما يعنى أن هذه الدراسة تعتبر إضافة للمكتبة ، وأيضاً الأهمية الإقتصادية لمنتجات شركات جياذ تجعل زيادة الإنتاجية والجودة فى هذه الشركات تحتاج إلى الإهتمام والرعاية ، أما الأهمية العملية فتتمثل فى تسليط الضوء على الإخفاق فى إستخدام المنهج العلمى لإدارة المخاطر فى الشركات الصناعية المبحوثة لتلافى القصور ومعالجته.

تحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤال التالى :- كيف يمكن الإستفادة من تطبيق المناهج العلمية لإدارة المخاطر فى تحقيق معايير التميز فى مجموعة شركات جياذ الصناعية ؟  
إفترض الباحث ثلاثة فرضيات كحل مبدئى لهذه المشكلة ، وللتوصل لمدى صدقية الفرضيات تم توزيع إستبان على عينة الدراسة وكانت الفرضيات كما يلى :- تطبيق منهج إدارة المخاطر بمجموعة شركات جياذ الصناعية يفتقر إلى المنهج العلمى والتوثيق .هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهج إدارة المخاطر و تحقيق جودة وتميز العمليات والمنتجات والخدمات فى مجموعة شركات جياذ الصناعية . توجد علاقة طردية بين إختيار أفضل أدوات التعامل مع الخطر ورضا الأطراف ذات العلاقة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى وأثر تطبيق منهج إدارة المخاطر فى تحقيق معايير التميز فى مجموعة شركات جياذ الصناعية ، كماهدفت إلى نشر ثقافة تحديد وتحليل و تقييم المخاطر ، إيضاح أهمية تطبيق مناهج إدارة المخاطر بهدف تحقيق الأهداف التى بدورها تساعد فى الحصول على نتائج أداء موجبة ، وأيضاً المساهمة فى نشر ثقافة معايير التميز .

لقد تم إستخدام المنهج الإستنباطى والمنهج التاريخى والمنهج الوصفى والمنهج الإستقرائى. أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهج إدارة المخاطر و تحقيق جودة وتميز العمليات والمنتجات والخدمات . كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين إختيار أفضل أدوات التعامل مع الخطر و تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة . أثبتت الدراسة أن هنالك علاقة طردية بين تطبيق منهج إدارة المخاطر وتحقيق معايير التميز ووضح ذلك من خلال إثبات فرضيات الدراسة .

أهم التوصيات : 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 مما يؤدى إلى تحقيق التميز فى أنشطة الأعمال فينعكس ذلك إيجاباً على معايير النتائج . أهمية الإلتزام بتطبيق منهج إدارة المخاطر بالطرق العلمية .

ضرورة الحرص على الإستفادة من عمليات التفتيش الدورى الداخلى والخارجى عن طريق الإستجابة لتوصيات التفتيش مما يسهم فى تحقيق التميزفى الأنشطة وبالتالي إضافة قيمة تؤدى إلى تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة.

### **Abstract**

The study examined the role of risk management towards realizing the excellence standards in business organizations in Sudan. GIAD Industrial Group was selected as a sample for the population study.

The scientific importance of the study is represented in the scarcity of

researches and studies in the excellence standards in the Sudanese business organizations, which mean that this study represent a real value added to the scientific library in Sudan. Also the economical importance of GIAD products let the increase in quality and productivity in need for more care and attention .The practical importance of the study is that it highlight the failure to use the scientific methods in risk management in the surveyed companies in order to help in dealing with failures.

The study try to answer the following core question: How to obtain benefits from the application of the scientific methods of risk management in achieving excellence standards in GIAD companies?

Three hypotheses were adopted as an initiative solution for the research problem. For reliability of the hypothesis, A questionnaire was distributed to the selected sample, The hypothesis were as follows: The application of risk management methods at GIAD GROUP is not adopted by the proper methodologies. There is a relationship between the application of risk management methods and realizing quality and excellence of operations, products and services. There is also positive relationship between selection of the best tools to deal with risk and satisfaction of stakeholders.

The study aimed at identifying the level of impact of risk management methods towards realizing the excellence standards . The study aimed at spreading the culture and evaluation analysis of risks. Also the study aimed at explaining the importance of the application of risk management methodologies in order to achieve the objectives which obtain the companies to attain positive performance indicators. Also to spread the culture of excellence .The deductive, historical, descriptive, and inductive method was used .

The study shows that there is strong statistical relation between risk management approach and excellence of process, products and services implementation. And also it shows that there a direct relation between best tools selection in dealing with risk and stakeholders satisfaction. In addition to that the study has approved there is direct relation between application of risk management approach and achieving excellence models which is clear through the hypotheses testing approval of the study.

Important recommendations: necessary of establishing risk management department as part of GIAD companies departments as the case in other business enterprises so as to assist in risk tools application which in turn to lead business excellence, And overall the commitment of the risk management

application in a scientific ways. The necessity of getting the maximum benefits from the internal and external auditing through the given recommendations which take apart in achieving stakeholder satisfaction via excellence in enterprises.

(هـ)

### قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	م
	البسمة	1
أ	الإستهلال	2

ب	الإهداء	3
ج	الشكر والتقدير	4
د	مستخلص الدراسة	5
هـ	ABSTRACT	6
و	قائمة المحتويات	7
ز	قائمة الجداول	8
ى	قائمة الأشكال	9
ى	قائمة الملاحق	10
<b>الفصل الأول:- الإطار العام للدراسة</b>		
1	تمهيد	11
1	المبحث الأول : خطة الدراسة (الإطار المنهجي)	12
1	أهمية الدراسة	13
2	مشكلة الدراسة	14
3	أسئلة الدراسة	15
3	أهداف الدراسة	16
3	فرضيات الدراسة	17
4	منهجية الدراسة	18
4	مصادر المعلومات	19
4	حدود الدراسة	20
4	نموذج الدراسة	21
5	هيكل الدراسة	22
5	الصعوبات التي واجهت الدارس	23
6	المبحث الثاني : الدراسات السابقة	24
17	<b>الفصل الثاني :- مفهوم وأهداف إدارة المخاطر</b>	
18	المبحث الأول : مفهوم وأهداف وأهمية إدارة المخاطر	25
42	المبحث الثاني : طرق وتقنيات (أدوات) إدارة المخاطر	26
61	المبحث الثالث : الرقابة على المخاطر	27
72	<b>الفصل الثالث :- معايير التميز في الشركات</b>	

73	المبحث الأول : مفهوم وأهداف وأهمية التميز	28
81	المبحث الثاني : التميز في الإسلام	29
90	المبحث الثالث : معايير التميز الأوربية	30
121	<b>الفصل الرابع :- دراسة الحالة</b>	
122	المبحث الأول : نبذة تعريفية عن مجموعة شركات جيااد الصناعية	31
152	المبحث الثاني: أدوات ( تقنيات ) إدارة المخاطر في مجموعة جيااد الصناعية	32
160	المبحث الثالث : معايير التميز في مجموعة جيااد الصناعية	33
170	<b>الفصل الخامس : الدراسة الميدانية</b>	
170	المبحث الأول : إجراءات الدراسة	34
174	المبحث الثاني : تحليل البيانات	35
186	المبحث الثالث : مناقشة النتائج واختبار الفرضيات	36
197	<b>الخاتمة</b>	
197	( أ ) النتائج	37
199	( ب ) التوصيات	38
202	قائمة المصادر والمراجع	39
207	قائمة محكمى أداة الدراسة ( الإستبيان )	40
208	الإستبيان	41

(و)

### قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	تقييم درجات الخطر	1
55	إستمارة التحكم في الخطر	2
59	خطة إدارة الخطر	3

118	مصفوفة الرادار	4
132	الدورات تدريبية (جياذ للسيارات)	5
132	الدورات تدريبية (جياذ للسياد)	6
133	منتجات شركة جياذ للسيارات حسب الصنف	7
133	منتجات شركة جياذ للسيارات حسب الكمية	8
135	منتجات شركة جياذ للشاحنات المحدودة حسب الصنف	9
136	منتجات شركة جياذ للشاحنات المحدودة حسب الكمية	10
136	الدورات التدريبية الداخلية (جياذ للشاحنات)	11
136	الدورات التدريبية الخارجية (جياذ للشاحنات)	12
138	عدد العاملين حسب المؤهل (جياذ للجرارات والمعدات الزراعية)	13
139	منتجات شركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعية حسب الصنف	14
140	منتجات شركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعية حسب الكمية	15
142	منتجات شركة جياذ للأثاثات حسب الكمية	16
145	عدد العاملين حسب المؤهل (كابلات جياذ السويدى )	17
149	رأى العملاء عن جودة المنتجات (جياذ للمواسير)	18
149	عدد العاملين حسب المؤهل (جياذ للمواسير)	19
149	الدورات التدريبية(مهندسين واداريين) (جياذ للمواسير)	20
150	الدورات التدريبية ( فنيين وعمال) (جياذ للمواسير)	21
154	المخاطر المحتملة ( جياذ للسيارات )	22
155	التحليل البيئى(تحليل الفرص والمهددات)(جياذ للسيارات)	23
161	الأداء العام لقطاع المعادن فى مجال معايير التميز	24
162	المعيار الأول : القيادة (( قطاع المعادن ))	25
162	المعيار الثانى : الإستراتيجية (( قطاع المعادن ))	26
163	المعيار الثالث : العاملون (( قطاع المعادن ))	27
163	المعيار الرابع : الشراكات والموارد (( قطاع المعادن ))	28
164	المعيار الخامس:العمليات،المنتجات،الخدمات((قطاع المعادن))	29
165	المعيار السادس : نتائج العملاء (( قطاع المعادن ))	30
165	المعيار السابع : نتائج العاملين (( قطاع المعادن ))	31
166	المعيار الثامن : نتائج المجتمع (( قطاع المعادن ))	32

166	المعيار التاسع : نتائج الأعمال (( قطاع المعادن ))	33
167	تقييم أداء شركة جياي للسيارات المحدودة في مجال التميز	34
168	الأداء العام لقطاع المركبات في مجال معايير التميز	35
172	قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان	36
173	قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار الثبات لمحاور الاستبيان الثلاثة	37
173	مقياس ليكارت الخماسي للخمسة خيارات ( اوافق بشدة ، اوافق ، محايد ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة)	38
173	حساب المتوسط المرجح	39
175	المستوى الوظيفي	40
176	المؤهل العلمي	41
177	عدد سنوات الخدمة في المنشأة	42
178	الدورات التدريبية في مجال ادارة المخاطر	43
179	الدورات التدريبية في مجال الجودة والتميز	44
180	التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات المحور الأول	45
182	التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات المحور الثانى	46
184	التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث	47
187	الوسط الحسابى والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الاول	48
189	الوسط الحسابى والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الثانى	49
191	الوسط الحسابى والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الثالث	50
194	الإتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الاول	51
194	الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثانى	52
195	الإتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثالث	53
195	ملخص نتائج تحقق فرضيات الدراسة	54

( ز )

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
31	عوامل الفرص والمخاطر لمشروعات المركبات	1
44	عملية إدارة المخاطر	2
45	Risk Management Process	3
53	خطوات إدارة المخاطر	4

56	مراحل معالجة المواقف التي تتطوى على مخاطر	5
57	نموذج تحمل المخاطر	6
64	خطوات الرقابة	7
80	مراحل تطور مفهوم التميز	8
92	نموذج معايير التميز	9
93	درجات معايير التميز	10
103	الهدف النهائي لإدارة الموارد البشرية	11
117	منطق الرادار	12
175	المستوى الوظيفى	13
176	المؤهل العلمى	14
177	عدد سنوات الخدمة فى المنشأة	15
178	الدورات التدريبية فى مجال ادارة المخاطر	16
179	الدورات التدريبية فى مجال الجودة والتميزالمؤسى	17

### قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
202	لجنة تحكيم أداة الدراسة ( الإستبيان )	1
203	الإستبيان	2

(ى)