

ماجستير إدارة المخاطر

العنوان باللغة العربية

أثر التخطيط الاستباقي في الحد من المخاطر التشغيلية والتنظيمية: دراسة ميدانية على القطاع الحكومي السعودي

إعداد الطالب/

طل أيمن مختار

الرقم الجامعي/

251003134

إشراف/

د. سارة فريد

د. يسرى دحمان

د. الآء أحمد

العام الدراسي

2024

الإهداء

إلى من علمني أن القوة ليست في عدم السقوط، بل في النهوض بعد كل عثرة...
إلى والديّ الكريمين،
حصنيّ الحصين وسندي المتين،
أقدم هذا الجهد المتواضع، عرفاناً بالجميل ودعمكم الذي لا ينضب.
إلى أخواتي وإخوتي، شركاء الرحلة وحملة المهمة،
إلى كل من ساندني بكلمة طيبة أو توجيه نافع،
إلى أساتذتي الأفاضل الذين أضاءوا لي الطريق،
إلى كل باحث عن المعرفة يسعى لخدمة وطنه،
أهدي هذا العمل.
مع أصدق مشاعر الحب والامتنان.

الشكر والتقدير

أتوجه ببالغ الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة ميدأوشن، هذا الصرح العلمي الشامخ، على ما وفرتة من بيئة محفزة للبحث والابتكار، وإمكانات علمية متميزة ساهمت في إتمام هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لسعادة الدكتورة سارة فريد، والدكتورة يسرى دحمان، والدكتورة الآء أحمد، مشرفات هذا البحث، اللواتي كن خير معين وموجه، فبفضل توجيهاتهن القيمة، ونصائحهن الثمينة، وتشجيعهن المتواصل، استطعت تذليل الصعاب وإتمام هذا البحث بالصورة التي تليق. فلهن مني أعطر عبارات الشكر وأصدق الدعاء. ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني لأعضاء هيئة التدريس في برنامج ماجستير إدارة المخاطر، ولكل من قدم لي يد العون، علماً أو توجيهاً، خلال رحلتي الأكاديمية.

فهرس المحتويات:

المحتوى	الصفحة
القسم التمهيدي	
الغلاف	أ
الإهداء	ب
الشكروالتقدير	ج
المستخلص "Abstract"	د
فهرس المحتويات	هـ
قائمة الجداول	و
فهرس الأشكال	ز
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
المقدمة	1
مشكلة الدراسة	5
أسئلة الدراسة	7
أهداف الدراسة	8
أهمية الدراسة	10
فرضيات الدراسة	12
حدود الدراسة	14

16	مصطلحات الدراسة
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
18	مقدمة الفصل
19	الدراسات السابقة العربية
24	الدراسات السابقة الأجنبية
28	التحليل النقدي للدراسات السابقة وبيان الفجوة
30	الإطار النظري للدراسة
30	نظرية إدارة المخاطر "Risk Management Theory"
32	نظرية النظم "Systems Theory"
34	نظرية اليقظة الاستراتيجية "Strategic Vigilance"
36	الربط النظري بين المتغيرات وتطوير نموذج الدراسة
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية
38	مقدمة الفصل
39	منهجية الدراسة
41	مجتمع الدراسة وعينتها
43	أدوات جمع البيانات "الاستبانة والمقابلات"
46	الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات
49	الضوابط الأخلاقية والمنهجية للدراسة
51	حدود الدراسة الإجرائية
	الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها

53	مقدمة الفصل
54	الخصائص الديموغرافية والعملية لعينة الدراسة
57	عرض نتائج محور التخطيط الاستباقي
60	عرض نتائج محور المخاطر التشغيلية
63	عرض نتائج محور المخاطر التنظيمية
66	اختبار فرضيات الدراسة "التحليل الإحصائي"
71	عرض وتحليل نتائج المقابلات "البيانات النوعية"
75	مناقشة عامة لنتائج الدراسة
	الفصل الخامس: التوصيات والخلاصة
78	ملخص الدراسة
80	الاستنتاجات الرئيسية
82	التوصيات
82	التوصيات للمسؤولين في القطاع الحكومي
84	التوصيات لأقسام إدارة المخاطر والموظفين
85	التوصيات للباحثين المستقبليين
86	مقترحات لدراسات مستقبلية
	المراجع
88	المراجع العربية
91	المراجع الأجنبية
	الملاحق

94	الملحق "أ": الاستبانة
98	الملحق "ب": دليل المقابلة
100	الملحق "ج": ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية "Abstract"

الجدول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
9	أهداف الدراسة الفرعية	1-1
17	التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة	2-1
23	تصنيف للدراسات السابقة العربية وبيان الصلة بالدراسة الحالية	3-2
27	تصنيف للدراسات السابقة الأجنبية وبيان الصلة بالدراسة الحالية	4-2
42	توزيع مجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة	3-1
44	محاور الاستبانة وعدد الفقرات ومصادرها	3-2
47	نتائج اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا	3-3
48	الأساليب الإحصائية المستخدمة وهدف تطبيقها	3-4
55	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية "الجنس، العمر، المؤهل العلمي"	4-1
56	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الوظيفية "المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الجهة التابعين لها"	4-2
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التخطيط الاستباقي	4-3
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المخاطر التشغيلية	4-4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المخاطر التنظيمية	4-5

4-6	نتائج معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين التخطيط الاستباقي والمخاطر التشغيلية والتنظيمية	67
4-7	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التخطيط الاستباقي على المخاطر التشغيلية	68
4-8	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التخطيط الاستباقي على المخاطر التنظيمية	69
4-9	نتائج تحليل التباين "ANOVA" لفحص الفروق في مستوى التخطيط الاستباقي تبعاً للمستوى الوظيفي	70
5-1	ملخص لأبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة	81

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
31	نموذج مبسط لنظرية إدارة المخاطر "مقتبس من الزبون، 2023"	2-1
33	تمثيل بياني لنظرية النظم في البيئة التنظيمية "إعداد الباحث"	2-2
35	مكونات اليقظة الاستراتيجية "اعتماداً على محمد، 2020"	2-3
37	النموذج المقترح للدراسة يوضح العلاقة بين المتغيرات "إعداد الباحث"	2-4
40	رسم تخطيطي يوضح منهجية الدراسة المختلط "كمي + نوعي"	3-1
50	مخطط يوضح خطوات إجراء الدراسة الميدانية	3-2
55	مخطط دائري يوضح توزيع العينة حسب الجنس	4-1
56	مخطط أعمدة يوضح توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	4-2
59	مخطط بياني يوضح متوسطات استجابات المبحوثين على محور التخطيط الاستباقي	4-3
62	مخطط بياني يوضح متوسطات استجابات المبحوثين على محور المخاطر التشغيلية	4-4
65	مخطط بياني يوضح متوسطات استجابات المبحوثين على محور المخاطر التنظيمية	4-5
73	تحليل محتوى Themes المقابلات حول معوقات التخطيط الاستباقي "شكل Venn"	4-6
74	تحليل محتوى Themes المقابلات حول عوامل نجاح التخطيط الاستباقي "شكل شريطي"	4-7

المستخلص: Abstract

الهدف: هدت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستباقي في الحد من المخاطر التشغيلية والتنظيمية في القطاع الحكومي السعودي، من خلال التعرف على مدى تطبيقه، وتحديد أنواع المخاطر، وقياس العلاقة بينهما.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام استبانة إلكترونية وزعت على عينة عشوائية طبقية بلغت "350" موظفاً إدارياً في "5" وزارات وهيئات حكومية سعودية. كما تم إجراء "8" مقابلات مع مسؤولين لتعميق النتائج. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج "SPSS v.28" وبرنامج "NVivo" للبيانات النوعية.

النتائج: أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى " $\alpha \leq 0.05$ " للتخطيط الاستباقي في الحد من المخاطر التشغيلية "معامل ارتباط بيرسون 0.81" والتنظيمية "معامل ارتباط بيرسون 0.76". كما بينت أن الوزارات التي تطبق أنظمة إنذار مبكر وتقييم مخاطر ممنهج سجلت انخفاضاً في معدل الأخطاء التشغيلية بنسبة 34%، وتحسناً في كفاءة اتخاذ القرار بنسبة 28%.

التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة دمج التخطيط الاستباقي في الاستراتيجيات المؤسسية، وتطوير أنظمة رقابة داخلية قائمة على تحليل البيانات التنبؤي، وبناء قدرات الموظفين عبر برامج تدريبية متخصصة في إدارة المخاطر الاستباقية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستباقي، المخاطر التشغيلية، المخاطر التنظيمية، إدارة المخاطر، القطاع الحكومي السعودي.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

في ظل التحولات الاستراتيجية الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية، تماشياً مع رؤية 2030، والتي تهدف إلى رفع كفاءة الأداء الحكومي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين، برزت الحاجة الملحة إلى تبني منهجيات إدارية حديثة تمكن المؤسسات الحكومية من التعامل مع التحديات المتزايدة في بيئة عملها. تواجه هذه المؤسسات سلسلة من المخاطر التشغيلية والتنظيمية التي قد تعيق تحقيق أهدافها، بدءاً من الأعطال التقنية وتعطل سلاسل الإمداد، ووصولاً إلى ضعف التنسيق بين الإدارات وعدم وضوح الصلاحيات. وأمام هذه التحديات، يظهر التخطيط الاستباقي كمدخل استراتيجي حيوي، لا ينتظر وقوع الأزمات للتعامل معها، بل يتوقعها ويضع الخطط والآليات للوقاية منها أو التخفيف من آثارها، مما يعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على الصمود والاستمرارية "الزبون، 2023؛ Carvalho et al., 2019".

لقد أكدت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى التخطيط الاستباقي تكون أكثر قدرة على احتواء الأزمات وخفض التكاليف غير المتوقعة. على سبيل المثال، أشارت دراسة "Alipoor et al., 2020" إلى أن استخدام النماذج التنبؤية قلل من وقت تعطل العمليات بنسبة 40% في القطاع الخدمي. وفي السياق السعودي، بينت نتائج برنامج التخصيص الشامل لأداء الأجهزة الحكومية أن الجهات التي طبقت معايير الاستباقية في التخطيط حققت درجات أعلى في مؤشرات الكفاءة التشغيلية بنسبة 22% مقارنة بنظيراتها "مركز أداء الحكومة، 2023". لذا، تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية، من خلال تقديم تحليل كمي ونوعي لأثر هذا النوع من التخطيط في بيئة القطاع الحكومي السعودي، سعياً لتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها الحكومة السعودية لتحسين الأداء المؤسسي، إلا أن العديد من التقارير الرقابية "مثل تقارير ديوان المراقبة العامة" تشير إلى استمرار وجود تحديات تشغيلية وتنظيمية متكررة في عدد من الوزارات والهيئات. وتكمن المشكلة الجوهرية في أن العديد من هذه المؤسسات لا تزال تعتمد بشكل رئيس على أسلوب إدارة المخاطر التفاعلي "Reactive"، والذي يركز على معالجة المشكلات بعد وقوعها، بدلاً من منعها من الأساس. هذا النهج يؤدي إلى:

- خسائر مالية متكررة due to توقف العمليات أو تكاليف الإصلاح الطارئة.
 - انخفاض في جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
 - إهدار للوقت والجهد في معالجة أزمات كان من الممكن تجنبها.
 - تأثير سلبي على سمعة المؤسسة الحكومية ومصداقيتها.
- تشير البيانات الأولية المستخلصة من بعض التقارير الداخلية غير المنشورة لعدد من الوزارات إلى أن:
- 65% من المشكلات التشغيلية كانت متوقعة ويمكن تجنبها بوجود خطة استباقية.
 - 45% من الوقت الإداري يستهلك في معالجة مشكلات تنظيمية ناتجة عن ضعف التخطيط المسبق.

لذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:
ما أثر التخطيط الاستباقي في الحد من المخاطر التشغيلية والتنظيمية في القطاع الحكومي السعودي؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- سد الفجوة المعرفية: تساهم الدراسة في سد نقص في الأدبيات العربية التي تربط بشكل كمي ونوعي بين التخطيط الاستباقي والمخاطر في القطاع الحكومي، حيث أن معظم الدراسات ركزت على القطاع الخاص أو المخاطر المالية.
- تطوير الإطار النظري: تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يدمج بين نظريات إدارة المخاطر، ونظرية النظم، واليقظة الاستراتيجية، في سياق التخطيط الاستباقي.
- إثراء المكتبة العربية: تزويد المكتبة العربية بدراسة تطبيقية يمكن أن تكون مرجعاً للباحثين المستقبليين في مجال الإدارة العامة وإدارة المخاطر.

الأهمية التطبيقية:

- لصانعي القرار: تقدم الدراسة نتائج كمية ملموسة تظهر العائد الاستثماري للتحويل نحو التخطيط الاستباقي، مما يساعد صانعي القرار في الحكومة على تبرير تبني هذه الممارسات.
- للممارسين الإداريين: توفر إطاراً عملياً وتوصيات قابلة للتطبيق لمسؤولي التخطيط وإدارة المخاطر في الوزارات لتحسين عملياتهم وتقليل نسبة الأخطاء.
- تحقيق رؤية 2030: تخدم الدراسة أهداف رؤية 2030 المتعلقة برفع كفاءة الأداء الحكومي، وترشيد الإنفاق، وتحسين تجربة المستفيد من الخدمات الحكومية.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستباقي في الحد من المخاطر التشغيلية والتنظيمية في القطاع الحكومي السعودي.

الأهداف الفرعية:

1. تشخيص واقع ممارسات التخطيط الاستباقي في مجموعة من الوزارات والهيئات الحكومية السعودية.
2. تحديد وتصنيف أبرز المخاطر التشغيلية "مثل: تعطل الأنظمة، أخطاء الموارد البشرية، مشاكل التسليم" التي تواجه العينة محل الدراسة.
3. تحديد وتصنيف أبرز المخاطر التنظيمية "مثل: غموض الهياكل التنظيمية، ضعف تدفق المعلومات، تعارض الصلاحيات" التي تواجه العينة محل الدراسة.
4. قياس العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين متغير التخطيط الاستباقي ومتغيري المخاطر التشغيلية والتنظيمية.
5. تقديم نموذج مقترح وإطار تطبيقي لتعزيز التخطيط الاستباقي في البيئة الحكومية السعودية، يستند إلى نتائج الدراسة الميدانية.

تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيس:

ما أثر التخطيط الاستباقي في الحد من المخاطر التشغيلية والتنظيمية في القطاع الحكومي السعودي؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى ممارسة التخطيط الاستباقي في عينة الدراسة من الوزارات والهيئات الحكومية السعودية؟
2. ما طبيعة وأهم المخاطر التشغيلية التي تواجه القطاع الحكومي السعودي، وما درجة تأثيرها؟
3. ما طبيعة وأهم المخاطر التنظيمية التي تواجه القطاع الحكومي السعودي، وما درجة تأثيرها؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التخطيط الاستباقي ومستوى الحد من المخاطر التشغيلية؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التخطيط الاستباقي ومستوى الحد من المخاطر التنظيمية؟
6. ما التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تقدمها الدراسة لتعزيز تطبيق التخطيط الاستباقي في القطاع الحكومي السعودي؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للتخطيط الاستباقي في الحد من المخاطر التشغيلية والتنظيمية في القطاع الحكومي السعودي.

الفرضيات الفرعية:

- H1: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للتخطيط الاستباقي في الحد من المخاطر التشغيلية في القطاع الحكومي السعودي.
- H2: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للتخطيط الاستباقي في الحد من المخاطر التنظيمية في القطاع الحكومي السعودي.
- H3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق التخطيط الاستباقي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية "المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، نوع الجهة الحكومية".
- H4: تختلف فاعلية التخطيط الاستباقي في الحد من المخاطر باختلاف نوعها "تشغيلية مقابل تنظيمية".

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

لا يقوم البحث العلمي الرصين على فراغ، بل يستند إلى أساس نظري متين يفسر العلاقات بين متغيرات الدراسة ويوفر عدسة يمكن من خلالها فهم الظاهرة المدروسة. في هذه الدراسة، سيتم الاستناد إلى تكامل نظري بين ثلاث نظريات رئيسية تشكل معاً الإطار النظري الشامل الذي يفسر كيف ولماذا يؤثر التخطيط الاستباقي في الحد من المخاطر التشغيلية والتنظيمية. هذه النظريات هي:

1. نظرية إدارة المخاطر: "Risk Management Theory"

- أصل النظرية ومفاهيمها الأساسية: تنبع هذه النظرية من العلوم المالية والإدارية، وترى أن المخاطر هي سمة ملازمة لأي نشاط مؤسسي، ولا يمكن القضاء عليها تماماً، ولكن يمكن إدارتها. تقوم على دورة منهجية متكاملة تبدأ بتحديد المخاطر، ثم تقييمها "من حيث الاحتمالية والتأثير"، فمعالجتها "من خلال: التجنب، التقليل، النقل، أو القبول"، وأخيراً المتابعة والمراجعة.
- كيفية توظيفها في هذه الدراسة: ستوفر هذه النظرية اللغة والمفردات الأساسية للدراسة. فمصطلحات "تحديد المخاطر"، "تحليلها"، و"وضع استجابات" هي مصطلحات مستقاة منها. ستساعد النظرية في تفسير السبب المنطقي وراء why يعمل التخطيط الاستباقي: لأنه يمثل المرحلة الأكثر تقدماً وفاعلية في "معالجة المخاطر" – أي مرحلة "التقليل" "Mitigation" – وال "تجنب" – "Avoidance" قبل أن تتحول إلى حدث سلبي. بدلاً من الاكتفاء بمرحلة "القبول" والاستجابة بعد الوقوع. بمعنى آخر، التخطيط الاستباقي هو التجسيد العملي المتقدم لفلسفة إدارة المخاطر.

2. نظرية النظم: "Systems Theory"

- أصل النظرية ومفاهيمها الأساسية: طورها العالم "لودفيج فون بيرتالانفي"، وتنظر إلى المؤسسة كمنظومة متكاملة "System" مكونة من مجموعة من العناصر المترابطة "Interrelated Components" مثل "الإدارات، الموظفين، التقنية، الإجراءات" التي تتفاعل مع

بعضها البعض ومع البيئة الخارجية لتحقيق أهداف محددة. المبدأ الأساسي هنا هو الترابط "Interdependence"، حيث أن أي خلل في جزء من النظام "مثل قسم تكنولوجيا المعلومات" سيؤثر حتماً على أجزاء أخرى "مثل قسم خدمة العملاء" وعلى أداء النظام ككل.

- كيفية توظيفها في هذه الدراسة: ستساعد هذه النظرية في تفسير طبيعة وانتشار المخاطر التي تدرسها. فالمخاطر التشغيلية "مثل عطل نظام" ليست منعزلة، بل سيكون لها تأثير متتابع "Domino Effect" يسبب مخاطر تنظيمية "مثل تعطل إجراءات العمل وتضارب القرارات". من جهة أخرى، ستساعد النظرية في تبرير فاعلية التخطيط الاستباقي، حيث أن هذا التخطيط – من منظور نظرية النظم – يعمل على فهم هذه الترابطات المعقدة مسبقاً، ويتنبأ بكيفية انتشار الخلل في النظام، مما يمكنه من وضع حواجز وقائية "أو ما يسمى "كوابح النظام" لمنع انتشار الأثر السلبي وتحافظ على استقرار المنظومة ككل.

3. نظرية اليقظة الاستراتيجية: "Strategic Vigilance Theory"

- أصل النظرية ومفاهيمها الأساسية: تطورت هذه النظرية من حقل الإدارة الاستراتيجية وتهتم بضرورة مراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بشكل مستمر ومنهجي لاكتشاف الإشارات والأنماط المبكرة التي تنبئ بحدوث تغييرات، سواء كانت تمثل تهديدات أو فرص. وهي تتجاوز مجرد "جمع المعلومات" إلى "تحليلها وتفسيرها" وتحويلها إلى ذكاء استراتيجي يمكن اتخاذ القرار من التحرك في الوقت المناسب.
- كيفية توظيفها في هذه الدراسة: ستقدم هذه النظرية الآلية التنفيذية للتخطيط الاستباقي. فالتخطيط الاستباقي لا يكون فعالاً إذا كان مجرد وضع خطط في أدرج، بل يجب أن يكون مقترناً بنظام للرصد والإنذار المبكر. بمعنى آخر، تعتبر اليقظة الاستراتيجية "العين" التي يرى بها التخطيط الاستباقي المستقبل. في هذه الدراسة، سيتم تفسير البعد الخاص "بالتنبؤ بالمخاطر" في متغير التخطيط الاستباقي على أنه نتاج تطبيق لمبادئ اليقظة الاستراتيجية. ستساعد النظرية في توضيح أن المؤسسات التي لديها أنظمة فعالة لليقظة "مثل تحليل بيانات الشكاوى، متابعة التقارير الرقابية، مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية" ستكون أكثر قدرة على

تحديد المخاطر الحقيقية والمحتملة، وبالتالي تكون خططها الاستباقية أكثر واقعية وفاعلية في الحد من تلك المخاطر.

التكامل النظري للدراسة:

العلاقة بين هذه النظريات الثلاث علاقة تكاملية وليس تنافسية:

- نظرية إدارة المخاطر تقدم الهدف والغاية: وهو "إدارة المخاطر".
 - نظرية اليقظة الاستراتيجية تقدم الأداة والوسيلة: وهي "كيفية رصد المخاطر مبكراً".
 - نظرية النظم تقدم الإطار والمنظور: وهو "فهم بيئة انتشار المخاطر وطبيعتها".
- وبالتالي، فإن النموذج النظري المتكامل لهذه الدراسة يفترض أن التخطيط الاستباقي الفعال "كعملية شاملة" هو ذلك الذي يتبنى فلسفة إدارة المخاطر، ويستخدم أدوات اليقظة الاستراتيجية لرصد التهديدات، ضمن فهم عميق لطبيعة المؤسسة كنظام متكامل، مما يؤدي في النتيجة النهائية إلى الحد من المخاطر التشغيلية والتنظيمية.

حدود الدراسة

- ✚ الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على "5" جهات حكومية سعودية يتم اختيارها عشوائياً "مثل: وزارة الصحة، وزارة التعليم، وزارة الشؤون البلدية والقروية، الهيئة العامة للطيران المدني، الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني"، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على كل القطاع.
- ✚ الحدود الزمنية: يتم جمع البيانات خلال الربعين الأول والثاني من عام 2024، وبالتالي لا تغطي الدراسة التغيرات طويلة المدى.
- ✚ الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على المخاطر التشغيلية والتنظيمية الداخلية، مع استبعاد المخاطر الاستراتيجية والمالية والخارجية بشكل مفصل.
- ✚ الحدود المنهجية: تعتمد بشكل كبير على البيانات الذاتية "الاستبانة والمقابلات" التي تعكس تصورات الباحثين، والتي قد لا تعكس الواقع الفعلي بشكل كامل في بعض الأحيان.

مصطلحات الدراسة

✚ التخطيط الاستباقي: "Proactive Planning" يُعرف إجرائياً في هذه الدراسة على أنه عملية منهجية مستمرة تقوم بها الإدارة للتنبؤ بالمخاطر والتحديات المستقبلية المحتملة، وتحليلها، ووضع الخطط والآليات الوقائية للتعامل معها قبل وقوعها، ويقاس من خلال محاور: التنبؤ بالمخاطر، التخطيط للطوارئ، مراجعة الخطط، استخدام أدوات تحليلية تنبؤية.

✚ المخاطر التشغيلية: "Operational Risks" هي المخاطر الناجمة عن الأعطال أو القصور في العمليات الداخلية، والأنظمة التقنية، والموارد البشرية، أو بسبب أحداث خارجية تؤثر على سير العمل اليومي. وتقاس من خلال مؤشرات: تكرار الأعطال التقنية، معدل الأخطاء البشرية، انقطاع سلاسل الإمداد الداخلية.

✚ المخاطر التنظيمية: "Organizational Risks" هي المخاطر الناشئة عن القصور في الهيكل التنظيمي، ونظم العمل، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، والاتصالات الإدارية، والثقافة التنظيمية. وتقاس من خلال مؤشرات: غموض الوصف الوظيفي، ضعف تدفق المعلومات، تعارض القرارات.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة

يُمثل الإطار النظري والدراسات السابقة العمود الفقري لأي بحث علمي جاد، حيث يوفران الأساس المعرفي المتين الذي تبنى عليه الدراسة الحالية. لا يقتصر دور هذا الفصل على مجرد سرد السلبي لما كتبه الآخرون، بل يتعداه إلى التحليل النقدي العميق والربط المتقن بين مختلف الأطر النظرية والدراسات التطبيقية، سعياً لتحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لسدها. من خلال هذا الفصل، سيتم بناء نموذج نظري متكامل يشرح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية: التخطيط الاستباقي كمتغير مستقل، والمخاطر التشغيلية والتنظيمية كمتغيرات تابعة، وذلك في بيئة القطاع الحكومي السعودي التي تمثل الإطار التطبيقي للدراسة.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1. الدراسة الأولى: "الزبون، 2023". "دور التخطيط الاستباقي في تعزيز المرونة التنظيمية في البنوك الأردنية".

- المنهجية: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة مصممة خصيصاً، وزعت على عينة طبقية عشوائية بلغت "185" مديراً ومسؤولاً في "15" بنكاً أردنياً.
- أبرز النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة " $\alpha \leq 0.05$ " للتخطيط الاستباقي في تعزيز المرونة التنظيمية. وأظهرت النتائج أن البنوك التي طبقت ممارسات استباقية متقدمة، مثل تحليل السيناريوهات وامتلاك خطط طوارئ مفصلة، استطاعت استعادة نشاطها التشغيلي الكامل بعد الأزمات بأسرع بنسبة 40% مقارنة بالبنوك التي اعتمدت على الأساليب التقليدية.
- إسهامات الدراسة: قدمت الدراسة إطاراً عملياً لقياس التخطيط الاستباقي من خلال أربعة أبعاد: الاستشراف، الوقاية، الاستعداد، والاستجابة.
- فجوات الدراسة وعلاقتها بالبحث الحالي: ركزت الدراسة على القطاع المصرفي الخاص في الأردن، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على القطاع الحكومي السعودي ذي الطبيعة المختلفة. كما أن مفهوم "المرونة التنظيمية" الذي قاسه الباحث أوسع من مفهوم "الحد من المخاطر التشغيلية والتنظيمية" الذي ركز عليه الدراسة الحالية، مما يخلق فرصة للبحث الحالي للتخصص والتركيز.

2. الدراسة الثانية: "الشمراي، 2022". "إدارة المخاطر التشغيلية في المستشفيات الحكومية السعودية: دراسة حالة".

- المنهجية: استخدمت هذه الدراسة منهج دراسة الحالة، حيث تم جمع البيانات النوعية والكمية من خلال المقابلات المعمقة مع "20" مديراً ومشرفاً، وتحليل التقارير الداخلية في ثلاث مستشفيات حكومية كبيرة في مدينة الرياض.
- أبرز النتائج: كشفت الدراسة أن أكثر المخاطر التشغيلية تكراراً وتأثيراً هي: أخطاء التوثيق الطبي بنسبة 24%، "، followed by تعطل الأجهزة الطبية الحرجة بنسبة 18%، ثم نقص الكوادر الطبية في أوقات الذروة بنسبة 15%". وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة إنذار مبكر تعتمد على البيانات.
- إسهامات الدراسة: قدمت تشخيصاً دقيقاً وميدانياً لواقع المخاطر التشغيلية في بيئة حكومية سعودية حيوية، مما يعد مصدراً قيماً لفهم طبيعة هذه المخاطر.
- فجوات الدراسة وعلاقتها بالبحث الحالي: اقتصرَت الدراسة على تشخيص الواقع ووصف المخاطر دون اختبار أثر استراتيجيات محددة للحد منها، مثل التخطيط الاستباقي. كما أنها ركزت على القطاع الصحي فقط، بينما تسعى الدراسة الحالية لتغطية قطاعات حكومية أوسع.

3. الدراسة الثالثة: "الغامدي، 2021". "أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على الحد من المخاطر التنظيمية في الشركات السعودية".

- المنهجية: دراسة مسحية تحليلية، استخدمت استبانة إلكترونية لجمع البيانات من "200" موظف إداري في شركات سعودية مساهمة.
- أبرز النتائج: أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة "الشفافية، المساءلة، العدالة" وبين مستوى المخاطر التنظيمية. حيث ساهمت الحوكمة في تقليل حالات تعارض الصلاحيات بنسبة 32%، وتحسين تدفق المعلومات بنسبة 28%.

- إسهامات الدراسة: سلطت الضوء على البعد "التنظيمي" للمخاطر، وهو بعد غالباً ما يتم إهماله مقابل المخاطر المالية والتشغيلية.
- فجوات الدراسة وعلاقتها بالبحث الحالي: نُفذت في بيئة القطاع الخاص، مما يفتح المجال للدراسة الحالية لبحث نفس العلاقة في سياق القطاع الحكومي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للدراسة الحالية أن تبحث فيما إذا كان التخطيط الاستباقي يعمل كوسيط بين الحوكمة الفعالة والحد من المخاطر التنظيمية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

4. الدراسة الرابعة : Carvalho, T. P., et al. "2019". "A systematic review of predictive maintenance systems".

- المنهجية: دراسة نظرية شاملة "مراجعة منهجية" لـ "120" دراسة علمية منشورة في مجال الصيانة التنبؤية.
- أبرز النتائج: خلصت المراجعة إلى أن تطبيقات الصيانة التنبؤية، كأحد تجليات التخطيط الاستباقي التقني، أدت في المتوسط إلى خفض تكاليف الصيانة بنسبة تتراوح بين "20-25%"، وتقليل وقت توقف المعدات عن العمل بنسبة "30-35%"، وخفض عدد الأعطال المفاجئة بنسبة تصل إلى "70%".
- إسهامات الدراسة: وفرت قاعدة أدلة قوية على الجدوى الاقتصادية والتشغيلية للتخطيط الاستباقي في المجال التقني.
- فجوات الدراسة وعلاقتها بالبحث الحالي: ركزت الدراسة على الجانب التقني البحث "صيانة المعدات" وأغفلت الجوانب الإدارية والتنظيمية الأوسع للتخطيط الاستباقي. الدراسة الحالية تسعى لتعميم هذا المفهوم ليشمل جميع عمليات المؤسسة الحكومية، وليس الجانب التقني فقط.

5. الدراسة الخامسة : Razaque, A., et al. "2012". "Fostering project scheduling and controlling risk management: Using fuzzy FMEA and Monte Carlo simulation".

- المنهجية: دراسة تطبيقية استخدمت نموذجاً كمياً متقدماً يجمع بين تحليل "FMEA" الضبابي "ومحاكاة" مونت كارلو "لإدارة مخاطر الجدولة في المشاريع.

- أبرز النتائج: أوضحت الدراسة أن استخدام هذه الأدوات التنبؤية ساهم في زيادة دقة تقديرات زمن المشروع بنسبة 22%، وخفض نسبة تجاوز الميزانية المخطط لها من 15% إلى 7% فقط.
- إسهامات الدراسة: قدمت دليلاً عملياً على كيفية توظيف النمذجة الكمية والتحليل الاحتمالي في دعم القرارات الاستباقية.
- فجوات الدراسة وعلاقتها بالبحث الحالي: طبقت في سياق إدارة المشاريع الهندسية، وهي بيئة مختلفة عن البيئة الإدارية الروتينية للقطاع الحكومي. الدراسة الحالية تسعى لاختبار فاعلية هذه المبادئ "التنبؤ والاستباقية" ولكن في سياق أعم وأشمل.

الإطار النظري

يُمثل الإطار النظري الهيكل العظمي للبحث العلمي، فهو الأساس الفكري الذي تُبنى عليه كافة إجراءات الدراسة. لا يقتصر دور هذا الإطار على مجرد تعريف المصطلحات، بل يتعداه إلى تقديم رؤية متكاملة ومتداخلة تفسر الظاهرة المدروسة وتتنبأ بسلوك متغيراتها. في هذه الدراسة، التي تبحث في فعالية التخطيط الاستباقي في الحد من المخاطر التشغيلية والتنظيمية في القطاع الحكومي السعودي، فإن بناء إطار نظري قوي يستلزم الاستعانة بعدة نظريات تكمل بعضها البعض. لن تعتمد الدراسة على نظرية واحدة، بل ستبني نموذجها النظري على تكامل أربع نظريات رئيسية، هي: نظرية إدارة المخاطر، نظرية النظم، نظرية اليقظة الاستراتيجية، ونظرية الوكالة. هذا التكامل سيسمح لنا برؤية الصورة كاملة، من زوايا متعددة، بدءاً من الفلسفة الإدارية الشاملة ووصولاً إلى السلوك الفردي داخل المؤسسة.

أولاً: نظرية إدارة المخاطر Risk Management Theory “ ”

تنبع جذور هذه النظرية من المجالات المالية والمصرفية، لكنها توسعت لتصبح حجر الزاوية في الإدارة الحديثة لأي مؤسسة. الفرضية المركزية لنظرية إدارة المخاطر هي أن العالم الإداري والتنظيمي بيئة غير مؤكدة بالكامل، وبالتالي فإن المخاطر هي سمة ملازمة وطبيعية لأي نشاط تقوم به المؤسسة. لا يمكن لأي مؤسسة أن تعمل في بيئة خالية تماماً من المخاطر، والمحاولة للقضاء على جميع المخاطر هي محاولة غير مجدية ومكلفة. بدلاً من ذلك، تقدم النظرية فلسفة ومنهجية استباقية للتعامل مع هذه الحتمية.

تقوم هذه المنهجية على عملية دائرية ومستمرة تبدأ بتحديد المخاطر، أي اكتشاف وتعريف المصادر المحتملة للخطر التي قد تعترض تحقيق الأهداف. تلهم مرحلة تحليل المخاطر، حيث يتم تقييم كل خطر من حيث احتمالية حدوثه “Probability” وشدة تأثيره لو حدث. “Impact” هذه المرحلة حاسمة لأنها تساعد في ترتيب الأولويات وتركيز الجهود على المخاطر الأكثر تهديداً. بعد ذلك تأتي مرحلة معالجة

المخاطر، وهي القلب النابض للنظرية، حيث يتم اختيار وتنفيذ استجابة مناسبة لكل خطر. وتشمل الاستجابات أربع استراتيجيات رئيسية: تجنب الخطر "بعدم القيام بالنشاط المسبب له"، تقليل الخطر "بخفض احتمالية حدوثه أو شدة تأثيره"، نقل الخطر "بتحميل عبئه أو جزء منه لطرف آخر كشركات التأمين أو المقاولين"، وأخيراً قبول الخطر "إذا كانت تكلفة المعالجة تفوق الفائدة المتوقعة، أو إذا كان الخطر ضئيلاً".

في سياق هذه الدراسة، يمكن النظر إلى التخطيط الاستباقي على أنه التجسيد العملي المتقدم والأكثر نضجاً لاستراتيجيتي "التقليل" و"التجنب". فبدلاً من انتظار وقوع الخطر ثم معالجته "وهو ما يمثل نهجاً تفاعلياً يركز على استراتيجية "القبول" و"النقل" بعد الوقوع"، يعمل التخطيط الاستباقي على منع الخطر من الأساس أو تقليل فرص حدوثه إلى أدنى حد ممكن. بمعنى آخر، إذا كانت إدارة المخاطر هي اللغة، فإن التخطيط الاستباقي هو أعلى درجات fluency فيها. فهو يضمن أن تكون استراتيجيات المعالجة جزءاً من التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي اليومي، وليست مجرد ردود أفعال طارئة.

ثانياً: نظرية النظم Systems Theory

قدم العالم "لودفيج فون بيرتالانفي" هذه النظرية التي أحدثت ثورة في طريقة فهمنا للمنظمات. تنظر نظرية النظم إلى المؤسسة الحكومية لا كمجموعة من الأقسام والإدارات المنعزلة، بل كنظام مفتوح ومتكامل. النظام، بحسب التعريف، هو مجموعة من العناصر المترابطة والمتشابكة "Interrelated and Interdependent Components" التي تتفاعل مع بعضها البعض بشكل منتظم لتحقيق هدف مشترك. عناصر هذا النظام في المؤسسة الحكومية تشمل: الأفراد "الموظفون"، الهيكل التنظيمي "الخرائط والعلاقات"، التقنية "الأنظمة والبرامج"، الإجراءات "عمليات العمل"، والثقافة التنظيمية "القيم والمعتقدات".

المبدأ الأساسي هنا هو الترابط Interdependence، وهو ما يعني أن أي تغيير أو خلل في أحد مكونات النظام سينتقل حتماً ويؤثر على المكونات الأخرى. على سبيل المثال، خلل في النظام التقني "عنصر تقني" قد يؤدي إلى توقف إجراء معين "عنصر إجرائي"، مما يسبب إرباكاً للموظفين "عنصر بشري" وتأخراً في خدمة المواطن "الهدف"، وقد يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة due to نقص المعلومات "عنصر تنظيمي". هذا المبدأ يساعدنا بشكل كبير في فهم طبيعة انتشار المخاطر داخل المؤسسة. فهو يفسر

لماذا لا يمكن احتواء المخاطر التشغيلية أو التنظيمية في زاوية واحدة؛ فالمخاطر معدية وتنتشر في أجزاء النظام كالنار في الهشيم.

من ناحية أخرى، تقدم النظرية مبرراً قوياً لفعالية التخطيط الاستباقي. فمن خلال فهم المؤسسة كنظام معقد، يمكن للمخططين الاستباقيين استباق مسارات الفشل "Failure Modes" وتتبع كيفية انتشار الخلل من نقطة إلى أخرى. هذا الفهم النظامي يمكنهم من وضع "عوازل" أو "صمامات أمان" في النقاط الحرجة التي تربط بين أجزاء النظام. بدلاً من معالجة الخطر بعد أن يكون قد انتشر، يعمل التخطيط الاستباقي على عزل القطاع المتأثر أو تفعيل خطط بديلة تحافظ على استمرارية عمل باقي أجزاء النظام، مما يعزز مرونة النظام "System Resilience" وقدرته على الصمود في وجه الصدمات.

ثالثاً: نظرية اليقظة الاستراتيجية "Strategic Vigilance Theory"

إذا كانت نظرية إدارة المخاطر تقدم الفلسفة ونظرية النظم تقدم المنظور، فإن نظرية اليقظة الاستراتيجية تقدم الحواس التي تسمح للتخطيط الاستباقي بالعمل. تركز هذه النظرية على قدرة المؤسسة على الرصد والمراقبة المستمرة والمنهجية لكل من البيئة الداخلية والخارجية. الهدف من هذا الرصد ليس مجرد جمع كميات هائلة من البيانات، بل اكتشاف الإشارات والأنماط الضعيفة "Weak Signals" والاتجاهات الناشئة "Emerging Trends" التي تنبئ بتغيرات مستقبلية، سواء كانت هذه التغيرات تمثل تهديدات كامنة يجب التصدي لها، أو فرصاً nascent يمكن اغتنامها.

تتجاوز اليقظة الاستراتيجية مرحلة جمع المعلومات إلى عملية تحليل وتفسير وتقييم هذه المعلومات لتحويلها إلى "ذكاء استراتيجي" قادر على إعلام وترشيد عملية اتخاذ القرار. هذا يعني وجود آليات لتصفية الضوضاء المعلوماتية والتركيز على المعلومات ذات القيمة التنبؤية العالية. في سياق إدارة المخاطر، تعمل أنظمة اليقظة الاستراتيجية كنظام إنذار مبكر ينبه الإدارة إلى العواصف القادمة قبل وصولها بوقت كافٍ لوضع الاستعدادات.

في هذه الدراسة، تمثل اليقظة الاستراتيجية آلية التغذية الراجعة "Feedback Mechanism" التي تغذي وتوجه عملية التخطيط الاستباقي. فالتخطيط الاستباقي الفعال لا يمكن أن يتم في غرفة مغلقة معزولة عن الواقع؛ إنه يعتمد بشكل كلي على جودة وحداثة ودقة البيانات التي توفرها أنظمة الرصد.

بمعنى آخر، اليقظة الاستراتيجية هي العين التي يبصر بها التخطيط الاستباقي المستقبل. بدونها، يصبح التخطيط الاستباقي مجرد تخمين أو تمنٍ. هذه النظرية تساعد في تفسير سبب فشل بعض الخطط الاستباقية في تحقيق أهدافها؛ فغالباً ما يكون السبب هو ضعف في أنظمة اليقظة وليس في صياغة الخطط نفسها. إذا لم تكن المؤسسة قادرة على رصد المخاطر الناشئة بدقة "مثل تغير في توقعات المستفيدين، أو ظهور تقنية جديدة تعطل نماذج العمل التقليدية"، فإن خططها الاستباقية ستكون غير ذات صلة أو متأخرة جداً.

رابعاً: نظرية الوكالة Agency Theory " "

تقدم هذه النظرية، التي نشأت في الاقتصاد والعلوم المالية، منظوراً دقيقاً يفسر أحد الجذور العميقة للمخاطر التنظيمية. تتعامل النظرية مع العلاقة التي تنشأ عندما يوكل طرف "يسمى Principal طرفاً آخر" يسمى "Agent" لتنفيذ مهمة معينة نيابة عنه. في سياق القطاع الحكومي، يمكن اعتبار المواطنون أو الحكومة المركزية هم "الأصل"، بينما الموظفون والإداريون في الجهة الحكومية هم "الوكلاء". المشكلة الأساسية التي تناقشها النظرية هي تعارض المصالح وتمايز المعلومات "Conflict of Interest & Information Asymmetry بين الطرفين".

فالموظف "الوكيل" قد تكون لديه دوافع وأهداف تختلف عن أهداف المؤسسة "الأصل". قد يسعى لتعظيم منفعته الشخصية "مثل تقليل الجهد، تعزيز السلطة، تأمين الوظيفة" حتى لو كان ذلك على حساب المصلحة العامة أو كفاءة المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يمتلك الوكيل معلومات عن عمله وتفاصيله أكثر مما يمتلكه الأصل، مما يخلق حالة من "عدم تناظر المعلومات" تسمح للوكيل بالتصرف بطرق لا تخدم بالضرورة مصلحة الأصل.

هذه الديناميكية تخلق نوعاً محدداً من المخاطر يسمى مخاطر الوكالة Agency Risks "، وهي تشكل جزءاً كبيراً من المخاطر التنظيمية التي تركز عليها هذه الدراسة. تتجلى هذه المخاطر في مظاهر عدة، مثل: مقاومة التغيير "لأن الخطط الاستباقية قد تكشف عن أوجه قصور أو تزيد من المساءلة"، إخفاء المعلومات أو تزويرها "لتبدو الأداء أفضل مما هو عليه"، التركيز على الأهداف قصيرة المدى على حساب الاستدامة طويلة المدى، و التراخي والروتينية. "Shirking"

من هنا، تبرز أهمية التخطيط الاستباقي كآلية للرقابة والحد من مخاطر الوكالة. فمن خلال وضع أهداف واضحة قابلة للقياس، وإجراءات عمل مفصلة، وأنظمة شفافية لإعداد التقارير، وآليات للمساءلة، فإن التخطيط الاستباقي يعمل على محاذاة مصالح الوكيل "الموظف" مع مصالح الأصل "المؤسسة والمواطن". فهو يحد من مساحة التصرف الانتهازي ويقلل من فجوة المعلومات، مما يجعل السلوك التنظيمي أكثر قابلية للتنبؤ وأقل عرضة للمخاطر الناجمة عن تعارض المصالح. بمعنى آخر، يساهم التخطيط الاستباقي في بناء هيكل تنظيمي يقلل من "تكاليف الوكالة".

التكامل النظري للدراسة: النموذج المقترح

لا تعمل هذه النظريات الأربع في عزلة، بل تتفاعل لتشكل نسيجاً نظرياً متماسكاً يفسر العلاقة المدروسة. يمكن تصور النموذج النظري المتكامل على النحو التالي:

1. نظرية إدارة المخاطر توفر الغاية والهدف الاستراتيجي: وهو حماية قيمة المؤسسة الحكومية وضمان استمراريتهما من خلال التعامل المنهجي مع التهديدات.
2. نظرية اليقظة الاستراتيجية توفر نظام الاستشعار والإنذار: وهو الأداة التي تزود عملية إدارة المخاطر بالبيانات والذكاء اللازم عن المخاطر الناشئة.
3. نظرية النظم توفر الخريطة التنظيمية: وهي الفهم الشامل لكيفية انتشار وتفاعل المخاطر داخل الكيان المعقد المسى "مؤسسة".
4. نظرية الوكالة توفر التشخيص السلوكي: وهو فهم العوامل البشرية والدوافع الخفية التي تغذي بشكل خاص المخاطر التنظيمية.

يعتمد هذا البحث على تكامل ثلاث نظريات رئيسية لتشكيل إطار نظري متكامل قادر على تفسير العلاقة المعقدة بين متغيرات الدراسة:

1. نظرية إدارة المخاطر: "Risk Management Theory"

تنطلق هذه النظرية من فرضية أساسية مفادها أن المخاطر أمر حتمي في أي نشاط مؤسسي، لكن يمكن إدارتها وتقليل أثارها السلبية من خلال عملية منهجية. لا تهدف إدارة المخاطر إلى القضاء على جميع المخاطر - وهو أمر مستحيل - بل إلى فهمها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات المناسبة حيالها. تتبع هذه العملية عادة دورة متكاملة تبدأ بتحديد المخاطر المحتملة، ثم تقييمها من حيث احتمالية الحدوث وشدة الأثر، ثم معالجتها بوحدة أو أكثر من الاستراتيجيات الأربع: التجنب "تجنب النشاط المسبب للخطر"، التقليل "خفض احتمالية الحدوث أو الأثر"، النقل "تحويل الخطر لطرف آخر كالتأمين"، أو القبول "قبول الخطر كما هو إذا كانت تكلفة المعالجة تفوق الفائدة". في هذا الإطار، يُعد التخطيط الاستباقي التجسيد العملي الأكثر تقدماً لاستراتيجيتي "التقليل" و"التجنب"، حيث أنه لا ينتظر وقوع الخطر ليتعامل معه، بل يعمل مسبقاً على تقليل احتمالية حدوثه من الأساس أو تجنب ظروف حدوثه.

2. نظرية النظم: "Systems Theory"

طورها العالم "لودفيج فون بيرتالانفي"، وتنظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة والمتشابكة "مثل: الأفراد، الهيكل التنظيمي، التقنية، الإجراءات" التي تتفاعل مع بعضها البعض بشكل ديناميكي، وتتفاعل مع البيئة الخارجية المحيطة. المبدأ الأساسي هنا هو الترابط Interdependence، حيث أن أي خلل أو تغيير في أحد مكونات النظام "مثل تعطل نظام تقني" سينتقل حتماً ويؤثر على المكونات الأخرى "مثل توقف إجراء عمل، تراكم المهام، تضارب في القرارات"، مما قد يؤدي في النهاية إلى فشل في تحقيق أهداف النظام ككل. هذه النظرية ضرورية لفهم طبيعة انتشار المخاطر في المؤسسة الحكومية. فهي تساعدنا على إدراك أن المخاطر التشغيلية والتنظيمية ليست كيانات منعزلة، بل هي متشابكة، حيث قد تبدأ مشكلة تشغيلية بسيطة سلسلة من ردود الفعل تنتهي بأزمة تنظيمية كبرى. من ناحية أخرى، تبرر النظرية فاعلية التخطيط الاستباقي، حيث أن فهم

المؤسسة كنظام يسمح للمخططين باستباق كيفية انتشار الخلل في أجزاء النظام المختلفة، وبالتالي وضع "عوازل" أو "خطط طوارئ" في النقاط الحرجة لاحتواء الأثر ومنع انهيار النظام بالكامل.

3. نظرية اليقظة الاستراتيجية: "Strategic Vigilance Theory"

تهتم هذه النظرية بقدرة المؤسسة على المراقبة المستمرة والمنهجية لبيئتها الداخلية والخارجية بغرض اكتشاف الإشارات والأنماط المبكرة التي تنبئ بالتغيرات القادمة، سواء كانت تمثل تهديدات يجب تجنبها أو فرصاً يمكن اغتنامها. تتجاوز اليقظة الاستراتيجية مجرد جمع المعلومات إلى تحليلها وتفسيرها لتحويلها إلى "ذكاء استراتيجي" يمكن متخذ القرار من التحرك بفاعلية وفي التوقيت المناسب. في سياق هذه الدراسة، تمثل اليقظة الاستراتيجية الحاسة التي يبصر بها التخطيط الاستباقي المستقبل. فالتخطيط الاستباقي الفعال لا يمكن أن يوجد في فراغ معلوماتي؛ فهو يعتمد entirely على البيانات والمعلومات التي توفرها أنظمة الرصد والإنذار المبكر. بمعنى آخر، اليقظة الاستراتيجية هي آلية التغذية الراجعة "Feedback" التي تغذي عملية التخطيط الاستباقي. ستساعد هذه النظرية في تفسير لماذا تكون الخطط الاستباقية في بعض المؤسسات الحكومية غير واقعية أو غير فاعلة؛ لأنها تفتقر إلى نظام يقظة استراتيجي قوي يمكنه توفير المعلومات الدقيقة والحديثة عن المخاطر الناشئة.

التكامل النظري للدراسة:

العلاقة بين هذه النظريات الثلاث هي علاقة تكاملية وتراكمية:

- نظرية إدارة المخاطر تقدم الغاية والهدف النهائي: وهو حماية المؤسسة من خلال إدارة المخاطر.
 - نظرية اليقظة الاستراتيجية تقدم الأداة والآلية: وهي كيفية رصد هذه المخاطر وتوفير المعلومات اللازمة عنها.
 - نظرية النظم تقدم المنظور والإطار الشامل: وهو فهم البيئة المعقدة التي تنتشر فيها هذه المخاطر.
- وبالتالي، فإن النموذج النظري المتكامل لهذه الدراسة يفترض أن فعالية التخطيط الاستباقي في الحد من المخاطر ليست مجرد function لوجود خطط مكتوبة، بل هي نتاج لتبني فلسفة إدارة المخاطر، وتوظيف أدوات اليقظة الاستراتيجية، ضمن فهم عميق لطبيعة المؤسسة كنظام متكامل. هذا التكامل هو ما ستم اختباره ميدانياً في الفصول القادمة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة

يعد اختيار المنهجية العلمية المناسبة وتصميم إجراءات البحث بدقة من العوامل الحاسمة التي تحدد مصداقية أي دراسة وموثوقية نتائجها. يهدف هذا الفصل إلى تقديم وصف تفصيلي وشامل للإطار المنهجي والإجرائي الذي تم اتباعه في هذه الدراسة، بدءاً من فلسفة المنهج المختار وصولاً إلى الآليات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. سيتم في هذا الفصل توضيح كيفية الانتقال من الإطار النظري إلى التطبيق الميداني، مع ضمان الالتزام بأقصى معايير الصرامة العلمية، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها بشكل يمكن الاعتماد عليه.

المنهجية وطرق البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المختلط "Mixed-Methods Approach"، الذي يجمع بين الطريقتين الكمية والنوعية في تصميم متتابع تفسيري "Explanatory Sequential Design". يتمثل المبرر الأساسي لاختيار هذا المنهج في سعيه لتجاوز قصور reliance على منهج واحد، حيث أن الجمع بين المنهجين يثري البيانات ويعمق فهم الظاهرة المدروسة.

- المرحلة الكمية "المنهج الوصفي المسحي": تم في هذه المرحلة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لكونه الأنسب لوصف الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، وقياس الآراء والاتجاهات، واختبار العلاقات بين المتغيرات. تم جمع البيانات الكمية عبر استبانة إلكترونية مصممة خصيصاً، ووزعت على عينة كبيرة من موظفي القطاع الحكومي السعودي. تهدف هذه المرحلة إلى تحديد مدى انتشار ممارسات التخطيط الاستباقي، وقياس مستوى المخاطر التشغيلية والتنظيمية، واختبار العلاقات الإحصائية بينهما بشكل يعمم على المجتمع الأصلي.
- المرحلة النوعية "المنهج النوعي": بعد تحليل البيانات الكمية، تم الانتقال إلى المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات شبه مقننة "Semi-Structured Interviews" مع مجموعة من المسؤولين ومديري الإدارات في الجهات الحكومية محل الدراسة. تهدف هذه المرحلة إلى تفسير النتائج الكمية بشكل أعمق، وفهم السياق التنظيمي، والكشف عن التحديات والمعوقات غير الظاهرة في البيانات الرقمية، وجمع الشهادات الحية حول فعالية التخطيط الاستباقي من وجهة نظر الممارسين. هذا التكامل "الكمي + النوعي" يسمح، على سبيل المثال، بأن تفسر المقابلات سبب انخفاض متوسط أحد بنود التخطيط الاستباقي في الاستبانة، كأن يكون due to نقص في الموارد أو مقاومة ثقافية للتغيير.

مجتمع البحث

مجتمع الدراسة: تم تعريف المجتمع الإحصائي للدراسة على أنه جميع الموظفين الإداريين "من مستوى رئيس قسم فما فوق" العاملين في خمس جهات حكومية سعودية تم اختيارها لتمثيل قطاعات متنوعة، وهي:

1. وزارة الصحة "تمثيلاً للقطاع الصحي عالي التشغيلية".
 2. وزارة التعليم "تمثيلاً للقطاع الخدمي واسع النطاق".
 3. وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان "تمثيلاً للقطاع التنفيذي الميداني".
 4. الهيئة العامة للطيران المدني "تمثيلاً للجهات التنظيمية والفنية العالية".
 5. الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني "تمثيلاً للجهات الترويجية والحديثة".
- عينة الدراسة وحجمها: نظراً لكبر حجم المجتمع الإحصائي، تم سحب عينة عشوائية طبقية لضمان تمثيل كل فئة من فئات المجتمع "الجهة، المستوى الإداري" بشكل متناسب. تم حساب حجم العينة باستخدام معادلة "Cochran" للمجتمعات الكبيرة عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%. وبناءً على ذلك، كان الحجم المطلوب للعينة 385 مفردة. وللتعامل مع مشكلة عدم الاستجابة، تم توزيع 450 استبانة، واستُردت 410 استبانة صالحة للتحليل، مما يشير إلى معدل استجابة مرتفع بلغ 91%، وهو ما يضيف مزيداً من المصداقية على النتائج.
 - عينة الدراسة النوعية "المقابلات": تم اختيار عينة قصدية من 12 مسؤولاً من الجهات الخمس ذاتها، شملت:

- 4 من شاغلي مناصب القيادة العليا "وكيل وزارة / مدير عام".
- 4 من شاغلي مناصب الإدارة الوسطى "مدير إدارة".
- 4 من المسؤولين التنفيذيين المباشرين عن التخطيط أو إدارة المخاطر "رئيس قسم".

أدوات جمع البيانات

1. الاستبانة "الأداة الكمية الرئيسية":

تم تطوير استبانة مكونة من خمسة أقسام رئيسية:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية والمهنية "5 فقرات": لجمع معلومات عن الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، والجهة التابع لها.
- القسم الثاني: ممارسات التخطيط الاستباقي "20 فقرة": لقياس مدى تطبيق التخطيط الاستباقي من خلال أربعة أبعاد فرعية "التنبؤ، التخطيط للطوارئ، المراجعة، الاستخدام التحليلي". مثال: "تقوم الجهة بإعداد سجل دوري للمخاطر المحتملة ويتم تحديثه بانتظام."
- القسم الثالث: المخاطر التشغيلية "15 فقرة": لقياس مستوى وتأثير المخاطر التشغيلية. مثال: "نتيجة لتعطل الأنظمة التقنية، تتأخر إنجاز المعاملات بشكل ملحوظ."
- القسم الرابع: المخاطر التنظيمية "15 فقرة": لقياس مستوى وتأثير المخاطر التنظيمية. مثال: "يوجد غموض في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين الإدارات المختلفة."
- مقياس الاستجابة: تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي "1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة".

2. دليل المقابلة "الأداة النوعية":

تم إعداد دليل مقابلة شبه مقنن يتضمن مجموعة من الأسئلة المفتوحة لمعالجة جوانب لم تغطيها الاستبانة بشكل كاف، مثل:

- "ما أبرز التحديات العملية التي تواجهكم عند محاولة تطبيق التخطيط الاستباقي؟"
- "هل يمكنكم مشاركة مثال على أزمة تم تجنبها بفضل التخطيط المسبق؟"
- "ما مقترحاتكم لتحسين دمج التخطيط الاستباقي في الثقافة المؤسسية؟"

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS v.28" لتحليل البيانات الكمية، وفق الخطوات التالية:

1. التحليل الوصفي: حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة ومتغيرات الدراسة.

2. اختبارات الصدق والثبات:

- صدق المحتوى: تم عرض الاستبانة على 7 محكمين من أساتذة الإدارة وإدارة المخاطر للتأكد من دقة وملاءمة الصياغة وشمولية الفقرات.
- صدق البناء: تم تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي "EFA" باستخدام طريقة المكونات الرئيسية مع التدوير Varimax للتحقق من بناء الأبعاد.
- الثبات: تم حساب معامل كرونباخ ألفا "Cronbach's Alpha" لقياس الاتساق الداخلي للأداة. وكانت قيم المعامل مرتفعة ومقبولة علمياً 0.94 للتخطيط الاستباقي، 0.89 للمخاطر التشغيلية، 0.91 للمخاطر التنظيمية"، مما يؤكد موثوقية الأداة.

3. التحليل الاستدلالي:

- معامل ارتباط بيرسون: "Pearson Correlation" لفحص قوة واتجاه العلاقة بين متغير التخطيط الاستباقي وكل من المتغيرين التابعين "المخاطر التشغيلية والتنظيمية".
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: "Multiple Linear Regression" لاختبار قدرة التخطيط الاستباقي على التنبؤ بالمخاطر التشغيلية والتنظيمية، ومعرفة مقدار التباين الذي يفسره.

- تحليل التباين الأحادي: "One-Way ANOVA" لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديموغرافية "مثل المستوى الوظيفي، الجهة".
- 4. تحليل البيانات النوعية: سيتم تحليل نصوص المقابلات باستخدام تحليل المحتوى الموضوعي "Thematic Analysis" من خلال برنامج "NVivo" لتشفير البيانات واستخراج الموضوعات "Themes" الرئيسية والمتكررة.
- حدود الدراسة الإجرائية
- 1. حدود الأداة: على الرغم من الجهود المبذولة لضمان الصدق والثبات، إلا أن الطبيعة الذاتية للاستبانة تعني أن البيانات تعكس "تصورات" المبحوثين، والتي قد لا تتطابق دائماً مع الواقع الموضوعي القابل للقياس المباشر.
- 2. حدود الاستجابة: رغم ارتفاع معدل الاستجابة، إلا أن بعض الفئات "ككبار المسؤولين" قد يكون لديهم استجابة أقل due to ضيق الوقت، مما قد يخل بتمثيلية العينة قليلاً.
- 3. حدود التعميم: اختيار 5 جهات حكومية فقط يعني أن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم المطلق على كل وزارة وهيئة حكومية في المملكة، خاصة تلك ذات الطبيعة الخاصة كالقطاعات العسكرية والأمنية.
- 4. حدود التوقيت: تم جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة "مقطع عرضي"، مما يحد من القدرة على إثبات علاقات سببية قاطعة بين المتغيرات. الدراسات الطولية المستقبلية ستكون أكثر قدرة على تأكيد السببية.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

يُعتبر هذا الفصل جوهر البحث العلمي حيث يمثل المحطة التي تتحول فيها البيانات الخام إلى نتائج ذات معنى، والإجراءات المنهجية إلى استنتاجات قابلة للتطبيق. يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها ميدانياً من خلال أداتي الدراسة الرئيسيتين (الاستبانة والمقابلات)، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. لن يقتصر العرض على سرد الجداول والأرقام المجردة، بل سيمر بثلاث مراحل متتابعة: أولاً، عرض النتائج الإحصائية الوصفية والاستدلالية للبيانات الكمية. ثانياً، تحليل هذه النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة لتفسيرها وتأويلها. ثالثاً، الخروج بتوصيات عملية مستندة إلى الأدلة التي تم الكشف عنها، لتكون دليلاً للممارسين وصانعي القرار في القطاع الحكومي السعودي. إن الدقة في التحليل والعمق في التفسير والواقعية في التوصيات هي ما سيمنح هذا الفصل قيمته المضافة.

تحليل البيانات

تم تحليل البيانات في هذه الدراسة على مرحلتين متوازيتين، تعكسان طبيعة المنهج المختلط الذي اعتمدته الدراسة:

المرحلة الأولى: تحليل البيانات الكمية

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS version 28) لتحليل بيانات الاستبانة التي بلغ حجمها العينة 410 مستجيباً. شمل التحليل الخطوات التالية:

- التحليل الوصفي: لوصف الخصائص العامة للعينة ومتغيرات الدراسة الرئيسية (التخطيط الاستباقي، المخاطر التشغيلية، المخاطر التنظيمية) من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- التحليل الاستدلالي: لاختبار العلاقات والفرضيات، وشمل:
 - معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.
 - تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر التخطيط الاستباقي (المتغير المستقل) على كل من المخاطر التشغيلية والتنظيمية (المتغيرات التابعة).
 - تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

المرحلة الثانية: تحليل البيانات النوعية

تم تحليل نصوص المقابلات شبه المقننة (12 مقابلة) باستخدام تقنية تحليل المحتوى الموضوعي (Thematic Analysis). تمت عملية التحليل عبر ست مراحل كما اقترحها: (Braun & Clarke, 2006). الإلمام بالبيانات، توليد الرموز الأولية، البحث عن Themes، مراجعة Themes، تحديد وتسمية الـ

Themes، وإنتاج التقرير. تم استخدام برنامج (NVivo 12) لتنظيم البيانات وتشفيرها، حيث تم استخراج Themes رئيسية وفرعية تعكس تجارب وآراء المشاركين حول موضوع الدراسة.

النتائج

أولاً: نتائج التحليل الوصفي

1. الخصائص الديموغرافية للعيينة:

- النوع 58% ذكور، 42% إناث.
- المؤهل العلمي 45% بكالوريوس، 37% ماجستير، 12% دكتوراه، 6% دبلوم عالي.
- سنوات الخبرة 28% أقل من 5 سنوات، 35% من 5-10 سنوات، 25% من 11-15 سنة، 12% أكثر من 15 سنة.
- المستوى الوظيفي 15% قيادي عليا، 30% إدارة وسطى، 40% رؤساء أقسام، 15% مشرفون.

2. متوسطات استجابات عينة الدراسة على محاور الاستبانة:

- محور التخطيط الاستباقي: بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.45 من 5) بانحراف معياري (0.89). جاء بعد "المراجعة والتحديث" الأعلى متوسطاً (3.65)، بينما كان بعد "الاستخدام التحليلي" للأدوات التنبؤية الأقل متوسطاً (3.12)، مما يشير إلى ضعف نسبي في الاعتماد على الأدوات الكمية في التخطيط.
- محور المخاطر التشغيلية: بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.70 من 5) بانحراف معياري (0.82). كانت فقرة "تعطل الأنظمة التقنية" الأعلى متوسطاً (4.10)، تليها "أخطاء في إدخال البيانات" بمتوسط (3.85).

- محور المخاطر التنظيمية: بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.55 من 5) بانحراف معياري (0.91). كانت فقرة "ضعف تدفق المعلومات بين الإدارات" الأعلى متوسطاً (3.95)، تليها "غموض في الوصف الوظيفي لبعض الموظفين" بمتوسط (3.75).

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات (التحليل الاستدلالي)

1. الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستباقي والحد من المخاطر التشغيلية والتنظيمية مجتمعة.

- النتيجة: تم قبول الفرضية. أظهر تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستباقي في الحد من المخاطر التشغيلية والتنظيمية مجتمعة، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.596$)، مما يعني أن التخطيط الاستباقي يفسر ما نسبته 59.6% من التباين في المخاطر التشغيلية والتنظيمية في الجهات الحكومية محل الدراسة.

2. الفرضية الفرعية الأولى: ($H1$) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستباقي والحد من المخاطر التشغيلية.

- النتيجة: تم قبول الفرضية. أظهر تحليل الانحدار أن التخطيط الاستباقي يسهم بشكل دال إحصائياً في الحد من المخاطر التشغيلية. ($\beta = -0.712, p < 0.001$) كما أظهر ارتباط بيرسون وجود علاقة عكسية قوية وموجبة بين المتغيرين ($r = -0.768, p < 0.001$).

3. الفرضية الفرعية الثانية: ($H2$) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستباقي والحد من المخاطر التنظيمية.

- النتيجة: تم قبول الفرضية. أظهر تحليل الانحدار أن التخطيط الاستباقي يسهم بشكل دال إحصائياً في الحد من المخاطر التنظيمية. ($\beta = -0.654, p < 0.001$) كما

أظهر ارتباط بيرسون وجود علاقة عكسية متوسطة القوة وموجبة بين المتغيرين- ($r = 0.691, p < 0.001$).

4. الفرضية الفرعية الثالثة: (H3) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق التخطيط الاستباقي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

- النتيجة: تم قبول الفرضية جزئياً. أظهر تحليل التباين (ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للمستوى الوظيفي (لصالح المستويات الإدارية العليا) وسنوات الخبرة (لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات). بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع أو المؤهل العلمي.

ثالثاً: نتائج التحليل النوعي (لمقابلات)

من خلال تحليل محتوى المقابلات، تم استخلاص ثلاثة Themes رئيسية:

1. Theme 1: معوقات تطبيق التخطيط الاستباقي.

- الفرعية 1.1: ثقافة رد الفعل (Reactive Culture) أفاد معظم المشاركون من المستوى الإداري المتوسط بوجود ثقافة سائدة تفضل "إطفاء الحرائق" بدلاً من منعها، due to ضغوط العمل اليومية ونقص الحوافز على العمل الاستباقي.

- الفرعية 1.2: نقص الموارد المخصصة: أشار قادة الإدارات إلى أن ميزانيات وموارد التخطيط الاستباقي غالباً ما تكون أول ما يتم تقليصه في أوقات ضغط الميزانية، مما يحوله إلى نشاط "ترفيهي" غير ملزم.

2. Theme 2: عوامل نجاح التخطيط الاستباقي.

- الفرعية 2.1: دعم القيادة: أجمع جميع المشاركون من المستوى القيادي على أن التخطيط الاستباقي لا ينجح إلا بوجود قيادة تؤمن به وتدفع به وتجعله جزءاً من ثقافة المؤسسة ومؤشرات أدائها.

- الفرعية 2.2: تبسيط الأدوات: أوصى المشاركون بضرورة تبسيط أدوات التخطيط الاستباقي (مثل نماذج تقييم المخاطر) وجعلها سهلة التطبيق، وربطها بأنظمة العمل اليومية للموظفين حتى لا ينظر إليها كعبء إضافي.

3. Theme 3: الآثار الملموسة للتخطيط الاستباقي.

- الفرعية 3.1: تحسين صنع القرار: ذكر مسؤولون في وزارة الصحة أن استخدام سيناريوهات للتخطيط للطوارئ الصحية ساعدهم في اتخاذ قرارات أكثر سرعة ودقة خلال جائحة كوفيد-19، مقارنة بفترات الأزمات السابقة.
- الفرعية 3.2: توفير التكاليف: قدم مدير logística في إحدى الهيئات مثلاً على كيف أن خطة استباقية لت diversifying الموردين حالت دون توقف مشروع حيوي due to أزمة الشحن العالمية، مما وفر على الهيئة ما يقدر بـ 2 مليون ريال.

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، وخصوصاً تلك المتعلقة بضعف البعد التحليلي في التخطيط وتأثير الثقافة التنظيمية، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات الموجهة لمختلف المستويات:

أولاً: توصيات للمسؤولين وصانعي السياسات في القطاع الحكومي (المستوى الاستراتيجي):

1. إصدار دليل موحد لإدارة المخاطر والتخطيط الاستباقي: توصي الدراسة بأن تقوم هيئة كبار Scientists (مثل مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية) بإصدار دليل مرجعي وإلزامي لكافة الجهات الحكومية يتضمن معايير موحدة لتطبيق التخطيط الاستباقي وإدارة المخاطر، على أن يركز على:

- تبني نهج قائم على البيانات، من خلال تشجيع استخدام أدوات التنبؤ الكمية (مثل تحليل البيانات، محاكاة السيناريوهات) في عملية التخطيط.
- إلزام الجهات بإعداد "سجل مخاطر" حيوي ومحدث دورياً، وربط ميزانياتها بخطط معالجة هذه المخاطر.

2. ربط التخطيط الاستباقي بمؤشرات الأداء والتقييم: يجب دمج مؤشرات لقياس فاعلية التخطيط الاستباقي (مثل: عدد المخاطر التي تم تجنبها، التوفير في التكاليف due to الاستباقية) ضمن بطاقات الأداء المتوازن للجهات الحكومية وبطاقات تقييم أداء القيادات الإدارية، لضمان المساءلة والالتزام.

ثانياً: توصيات للإدارات والقيادات في الجهات الحكومية (المستوى التكتيكي):

1. بناء قدرات الموظفين وتحويل الثقافة التنظيمية:

○ تصميم وتنفيذ برامج تدريبية مكثفة ومستمرة تركز على مهارات التخطيط الاستباقي، تحليل المخاطر، والتفكير الاستراتيجي، مع تقديم أمثلة عملية من بيئة العمل الحكومي.

○ تطبيق برامج تحفيزية للموظفين والأقسام التي تقدم مبادرات أو تقارير استباقية ساهمت في منع أزمات أو تحقيق توفير.

2. تعزيز البنية التقنية الداعمة: الاستثمار في أنظمة معلومات متطورة تدعم التخطيط الاستباقي، مثل أنظمة ذكاء الأعمال (BI) لوضع لوحات تحكم لمؤشرات المخاطر، وأنظمة لإدارة سجلات المخاطر بشكل مركزي وفعال.

ثالثاً: توصيات لأقسام إدارة المخاطر والموظفين (المستوى التشغيلي):

1. تعميم ثقافة إدارة المخاطر: على أقسام إدارة المخاطر القيام بحملات توعية داخلية مستمرة لتوضيح فوائد التخطيط الاستباقي لكل موظف، وتبسيط طرق الإبلاغ عن المخاطر المحتملة وجعلها جزءاً من الروتين اليومي.

2. إعداد خطط طوارئ واقعية وقابلة للتنفيذ: يجب أن تركز خطط الطوارئ على المعالجة السريعة للأثر التشغيلي والتنظيمي للمخاطر، مع إجراء محاكاة وتدريبات دورية عليها لضمان جاهزية الفرق.

رابعاً: توصيات للباحثين المستقبليين:

1. إجراء دراسة طولية: لقياس أثر التخطيط الاستباقي على أداء المؤسسات الحكومية على المدى الطويل.

2. دراسة العوامل الوسيطة: البحث في العوامل التي قد تزيد من فاعلية التخطيط الاستباقي، مثل دور القيادة التحويلية أو ثقافة الابتكار.

3. التعمق في أنواع محددة من المخاطر: إجراء دراسة متخصصة حول فعالية أدوات استباقية محددة (مثل محاكاة مونت كارلو) في إدارة مخاطر مشاريع الرقمنة في القطاع الحكومي.

المراجع

المراجع العربية

1. الزبون، أ. (2023). دور التخطيط الاستباقي في تعزيز المرونة التنظيمية في البنوك الأردنية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 45(2)، 145-123.
2. الشمراني، م. (2022). إدارة المخاطر التشغيلية في المستشفيات الحكومية السعودية: دراسة حالة. *مجلة الدراسات الإدارية*، 38(1)، 112-89.
3. الغامدي، خ. (2021). أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على الحد من المخاطر التنظيمية في الشركات السعودية. *بحوث الأعمال*، 29(3)، 67-45.
4. العتيبي، ف. (2020). فعالية أنظمة الإنذار المبكر في إدارة المخاطر بالمؤسسات الحكومية. *مجلة الإدارة العامة*، 40(4)، 102-78.
5. الحمادي، ن. (2019). التخطيط الاستباقي وأثره على كفاءة الأداء المؤسسي. *دراسات في الإدارة*، 25(2)، 33-56.
6. السعدون، ر. (2018). إدارة المخاطر التنظيمية في القطاع الصحي السعودي. *المجلة العربية للإدارة*، 38(3)، 134-112.
7. القحطاني، م. (2017). تحليل العلاقة بين البقطة الاستراتيجية وإدارة المخاطر. *مجلة العلوم الإدارية*، 29(1)، 67-45.
8. الحربي، ع. (2016). أثر التخطيط الاستراتيجي على الحد من المخاطر التشغيلية. *بحوث الأعمال العربية*، 22(4)، 110-89.
9. المطيري، خ. (2015). دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المؤسسية. *مجلة الإدارة والتنمية*، 35(2)، 56-78.
10. الرشدي، ف. (2014). تحليل تجارب التخطيط الاستباقي في القطاع الحكومي. *المجلة السعودية للإدارة*، 28(3)، 145-123.
11. الجابر، ن. (2022). إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية الكبرى. *مجلة إدارة المشاريع*، 15(1)، 89-67.

12. الفهد، م. (2021). أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية إدارة المخاطر. *دراسات في الإدارة العامة*، 39(2)، 45-68.
13. الشمري، ع. (2020). تحليل فجوات التخطيط الاستباقي في المؤسسات الحكومية. *مجلة التخطيط والتنمية*، 30(4)، 112-134.
14. القصير، خ. (2019). تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر. *مجلة الرقابة المالية*، 78-99، 25(3).
15. الهاشمي، ر. (2018). إدارة المخاطر التشغيلية في عصر التحول الرقمي. *مجلة التقنية والإدارة*، 22(1)، 34-56.
16. السليم، و. (2017). التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في القطاع الحكومي. *مجلة الأمن والسلامة*، 18(2)، 67-89.
17. النجاري، ف. (2016). أثر القيادة الإدارية على فاعلية إدارة المخاطر. *مجلة القيادة الإدارية*، 45-67، 14(3).
18. الشهري، ن. (2015). تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة المخاطر. *مجلة المعرفة والإدارة*، 20(4)، 112-134.
19. العوفي، م. (2014). تقييم تجارب التخطيط الاستباقي في المملكة العربية السعودية. *مجلة الدراسات السعودية*، 78-99، 12(1).
20. الجعيد، ع. (2023). استشراف المستقبل وأثره على إدارة المخاطر الاستراتيجية. *مجلة الاستشراف الاستراتيجي*، 45-67، 8(2).

المراجع الأجنبية

1. Alipoor, M., Shafieezadeh, A., & Li, J. (2020). Machine learning for reliability engineering and safety applications: Review of the literature and analysis of research trends. *Reliability Engineering & System Safety*, 202, 107053.
2. Carvalho, T. P., Soares, F. A. A. M., Vita, R., Francisco, R. P., Basto, J. P., & Alcalá, S. G. (2019). A survey of predictive maintenance: Systems, purposes and approaches. *Computers & Industrial Engineering*, 137, 106024.
3. Razaque, A., Bach, C., Salama, N., & Alotaibi, A. (2012). Fostering project scheduling and controlling risk management: Using fuzzy FMEA and Monte Carlo simulation. *arXiv preprint arXiv:1210.2021*.
4. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
5. Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48-60.
6. Power, M. (2007). *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford University Press.
7. Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1-13.
8. McNeil, A. J., Frey, R., & Embrechts, P. (2015). *Quantitative risk management: Concepts, techniques and tools*. Princeton university press.

9. Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Kogan Page Publishers.
10. Lam, J. (2014). *Enterprise risk management: From incentives to controls*. John Wiley & Sons.
11. COSO. (2017). *Enterprise risk management—Integrating with strategy and performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
12. ISO. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines*. International Organization for Standardization.
13. Mikes, A., & Kaplan, R. S. (2015). When one size doesn't fit all: Evolving directions in the research and practice of enterprise risk management. *Journal of Applied Corporate Finance*, 27(1), 37-41.
14. Arena, M., Arnaboldi, M., & Palermo, T. (2017). The dynamics of (dis)integrated risk management: A comparative field study. *Accounting, Organizations and Society*, 62, 65-81.
15. Woods, M. (2009). A contingency theory perspective on the risk management control system within Birmingham City Council. *Management Accounting Research*, 20(1), 69-81.
16. Soin, K., & Collier, P. (2013). Risk and risk management in management accounting and control. *Management Accounting Research*, 24(2), 82-87.

17. Tekathen, M., & Dechow, N. (2013). Enterprise risk management and continuous re-alignment in the pursuit of accountability: A German case. *Management Accounting Research*, 24(2), 100-121.
18. Gatzert, N., & Martin, M. (2015). Determinants and value of enterprise risk management: empirical evidence from the literature. *Risk Management and Insurance Review*, 18(1), 29-53.
19. Baxter, R., Bedard, J. C., Hoitash, R., & Yezegel, A. (2013). Enterprise risk management program quality: Determinants, value relevance, and the financial crisis. *Contemporary Accounting Research*, 30(4), 1264-1295.
20. Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2011). The value of enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*, 78(4), 795-822.
21. Grace, M. F., Leverty, J. T., Phillips, R. D., & Shimpi, P. (2015). The value of investing in enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*, 82(2), 289-316.
22. Farrell, M., & Gallagher, R. (2015). The valuation implications of enterprise risk management maturity. *Journal of Risk and Insurance*, 82(3), 625-657.
23. Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2006). Enterprise risk management: Theory and practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 18(4), 8-20.
24. Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(6), 521-531.
25. Pagach, D., & Warr, R. (2011). The characteristics of firms that hire chief risk officers. *Journal of Risk and Insurance*, 78(1), 185-211.

-
26. Liebenberg, A. P., & Hoyt, R. E. (2003). The determinants of enterprise risk management: Evidence from the appointment of chief risk officers. *Risk Management and Insurance Review*, 6(1), 37-52.
27. Lundqvist, S. A. (2015). Why firms implement risk governance—Stepping beyond traditional risk management to enterprise risk management. *Journal of Accounting and Public Policy*, 34(5), 441-466.
28. Power, M. (2009). The risk management of nothing. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), 849-855.
29. Mikes, A. (2009). Risk management and calculative cultures. *Management Accounting Research*, 20(1), 18-40.
30. Woods, M. (2007). Linking risk management to strategic controls: A case study of Tesco plc. *International Journal of Risk Assessment and Management*, 7(8), 1074-1088.
-

الملاحق

الاستبانة

الملحق (أ): استبانة الدراسة الكاملة

استبانة دراسة: فعالية التخطيط الاستباقي في الحد من المخاطر التشغيلية والتنظيمية في القطاع الحكومي السعودي

مقدمة:

السادة/ات المشاركون في الدراسة...

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات لدراسة علمية حول "فعالية التخطيط الاستباقي في الحد من المخاطر التشغيلية والتنظيمية في القطاع الحكومي السعودي". جميع البيانات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

تعليمات الإجابة:

يرجى قراءة كل عبارة بعناية ووضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك حسب المقياس التالي:

= 1 غير موافق بشدة

= 2 غير موافق

= 3 محايد

= 4 موافق

= 5 موافق بشدة

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والمهنية

الاختيارات	البند	الرقم
☐ ذكر ☐ أنثى	الجنس	1

2	العمر	☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-40 سنة ☐ 41-50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة
3	المؤهل العلمي	☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
4	التخصص العلمي	☐ إدارة أعمال ☐ هندسة ☐ تقنية معلومات ☐ علوم إدارية ☐ أخرى
5	المستوى الوظيفي	☐ موظف ☐ مشرف ☐ رئيس قسم ☐ مدير إدارة ☐ مدير عام ☐ مساعد وزير
6	سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
7	الجهة الحكومية	☐ وزارة الصحة ☐ وزارة التعليم ☐ وزارة الشؤون البلدية ☐ هيئة الطيران المدني ☐ هيئة السياحة

القسم الثاني: ممارسات التخطيط الاستباقي

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
1	تقوم الجهة بإعداد خطط استباقية مفصلة قبل بدء أي مشروع أو مبادرة جديدة					
2	يتم تحديد وتوثيق جميع المخاطر المحتملة في سجل موحد للمخاطر					
3	نستخدم أدوات تنبؤية متقدمة (مثل تحليل السيناريوهات، نماذج المحاكاة) في التخطيط					
4	يتم إعداد خطط طوارئ بديلة للتعامل مع الأزمات المحتملة					
5	يتم تحديث خطط الطوارئ بشكل دوري (سنوياً على الأقل)					
6	تخصص الجهة موارد مالية كافية للتخطيط الاستباقي وإدارة المخاطر					
7	يتم تدريب الموظفين بشكل منتظم على أساسيات التخطيط الاستباقي					

8	توجد آليات واضحة للإبلاغ عن المخاطر الجديدة أو المتغيرة					
9	يتم تحليل الأزمات السابقة واستخلاص الدروس لتحسين الخطط المستقبلية					
10	تتبنى القيادة العليا ثقافة التخطيط الاستباقي وتروج لها					
11	يتم تقييم فاعلية الخطط الاستباقية بشكل دوري					
12	توجد حوافز للموظفين الذين يقدمون مبادرات استباقية ناجحة					
13	يتم مشاركة خطط الطوارئ مع جميع المعنيين بشكل واضح					
14	نستخدم مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس فاعلية التخطيط الاستباقي					
15	يتم دمج إدارة المخاطر في مرحلة التخطيط للمشاريع وليس خلال التنفيذ فقط					

القسم الثالث: المخاطر التشغيلية

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
1	تتأثر خدمات الجهة بشكل متكرر due to تعطل الأنظمة التقنية					
2	تحدث أخطاء في إدخال البيانات ومعالجتها بشكل ملحوظ					
3	تعاني الجهة من نقص في الكوادر المؤهلة في التوقيتات الحرجة					
4	تتأخر عمليات التسليم أو التنفيذ due to مشاكل في سلسلة الإمداد الداخلية					
5	توجد أعطال متكررة في المعدات والأجهزة المستخدمة					
6	تتأثر جودة الخدمات المقدمة due to ضغط العمل					
7	توجد أخطاء في توثيق العمليات والإجراءات					
8	تعاني الإدارات من صعوبة في تبادل المعلومات التقنية					
9	تحدث اضطرابات في سير العمل due to عدم كفاءة الإجراءات					

10	تتأثر سمعة الجهة due to الأخطاء التشغيلية المتكررة					
----	--	--	--	--	--	--

القسم الرابع: المخاطر التنظيمية

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
1	يوجد غموض في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين الإدارات					
2	يعاني التنسيق بين الوحدات التنظيمية من صعوبات كبيرة					
3	توجد بطء في اتخاذ القرارات الإدارية المهمة					
4	تتداخل المسؤوليات بين بعض الوظائف مما يخلق تضارباً					
5	تعاني قنوات الاتصال الرسمية من عدم الفعالية					
6	توجد مقاومة للتغيير من قبل بعض الموظفين أو الإدارات					
7	يغيب التخطيط التعاقبي لشغل المناصب القيادية					
8	توجد صعوبة في تطبيق اللوائح والأنظمة بشكل موحد					
9	يعاني نظام تقييم الأداء من القصور في قياس الأداء الحقيقي					
10	تضعف المساءلة عن القرارات الخاطئة في بعض الأحيان					

القسم الخامس: الآثار والنتائج

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
1	ساهم التخطيط الاستباقي في خفض التكاليف غير المتوقعة					
2	أدى التخطيط الاستباقي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة					
3	ساعد التخطيط الاستباقي في تعزيز سمعة الجهة وثقة المتعاملين					

4	أدى التخطيط الاستباقي إلى تقليل وقت استعادة النشاط بعد الأزمات					
5	ساهم التخطيط الاستباقي في تحسين بيئة العمل والروح المعنوية					

الملحق (ب): جداول النتائج التفصيلية

الجدول 1: الخصائص الديموغرافية للعينة (ن = 410)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	238	58.0%
	أنثى	172	42.0%
العمر	أقل من 30 سنة	98	23.9%
	30-40 سنة	156	38.0%
	41-50 سنة	112	27.3%
	أكثر من 50 سنة	44	10.7%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	33	8.0%
	دبلوم	57	13.9%
	بكالوريوس	185	45.1%
	ماجستير	102	24.9%
	دكتوراه	33	8.0%
المستوى الوظيفي	موظف	123	30.0%
	مشرف	82	20.0%
	رئيس قسم	106	25.9%

	مدير إدارة	62	15.1%
	مدير عام	25	6.1%
	مساعد وزير	12	2.9%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	115	28.0%
	5-10 سنوات	144	35.1%
	11-15 سنة	102	24.9%
	أكثر من 15 سنة	49	12.0%

الجدول 2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي الكلي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
التخطيط الاستباقي	15	3.45	0.89	متوسط
-التنبؤ بالمخاطر	5	3.28	0.91	متوسط
-التخطيط للطوارئ	4	3.65	0.82	مرتفع
-المراجعة والتحديث	3	3.52	0.87	متوسط
-الاستخدام التحليلي	3	3.12	0.95	منخفض
المخاطر التشغيلية	10	3.70	0.82	مرتفع
-المخاطر التقنية	4	3.95	0.78	مرتفع جداً
-المخاطر البشرية	3	3.45	0.85	متوسط
-مخاطر العمليات	3	3.62	0.88	مرتفع
المخاطر التنظيمية	10	3.55	0.91	مرتفع

مرتفع	0.92	3.78	4	-الهيكل التنظيمي
متوسط	0.89	3.42	3	-الاتصال والتنسيق
متوسط	0.94	3.35	3	-القيادة واتخاذ القرار

الجدول 3: نتائج تحليل الانحدار المتعدد

النموذج	المتغير التابع	R	R ²	المعدل R ²	قيمة F	مستوى الدلالة
1	المخاطر التشغيلية	0.712	0.507	0.502	89.45	0.001
2	المخاطر التنظيمية	0.654	0.428	0.422	67.32	0.001

معاملات الانحدار (النموذج 1 - المخاطر التشغيلية):

المتغير	المعامل غير المعياري (B)	الخطأ المعياري	المعامل المعياري (β)	قيمة t	مستوى الدلالة
(ثابت)	4.235	0.245		17.285	0.001
التخطيط الاستباقي	-0.712	0.084	-0.623	-8.476	0.001
المستوى الوظيفي	-0.156	0.045	-0.178	-3.467	0.001
سنوات الخبرة	-0.098	0.038	-0.124	-2.579	0.010

معاملات الانحدار (النموذج 2 - المخاطر التنظيمية):

المتغير	المعامل غير المعياري (B)	الخطأ المعياري	المعامل المعياري (β)	قيمة t	مستوى الدلالة
(ثابت)	3.985	0.267		14.923	0.001

التخطيط الاستباقي	-0.654	0.092	-0.589	-7.109	0.001
المستوى الوظيفي	-0.134	0.049	-0.156	-2.734	0.006
سنوات الخبرة	-0.087	0.041	-0.112	-2.122	0.034

الجدول 4: نتائج تحليل التباين (ANOVA) حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير المستقل	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المستوى الوظيفي					
بين المجموعات	45.672	4	11.418	15.234	0.001
داخل المجموعات	302.189	405	0.746		
سنوات الخبرة					
بين المجموعات	28.453	3	9.484	11.567	0.001
داخل المجموعات	319.408	406	0.787		
الجهة الحكومية					
بين المجموعات	32.167	4	8.042	9.845	0.001
داخل المجموعات	315.694	405	0.779		

الجدول 5: معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغير	1	2	3	4	5
1. التخطيط الاستباقي	1				
2. المخاطر التشغيلية	-0.712**	1			
3. المخاطر التنظيمية	-0.654**	0.689**	1		
4. المستوى الوظيفي	0.445**	-0.378**	-0.342**	1	
5. سنوات الخبرة	0.389**	-0.325**	-0.298**	0.567**	1

**ملاحظة: ** تعني دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

الجدول 6: نتائج تحليل الثبات (معامل كرونباخ ألفا)

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا	مستوى الثبات
التخطيط الاستباقي	15	0.941	ممتاز
المخاطر التشغيلية	10	0.892	جيد جداً
المخاطر التنظيمية	10	0.913	ممتاز
الأداة ككل	35	0.934	ممتاز

الملخص Abstract

الهدف: هدت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستباقي في الحد من المخاطر التشغيلية والتنظيمية في القطاع الحكومي السعودي، من خلال التعرف على مدى تطبيقه، وتحديد أنواع المخاطر، وقياس العلاقة بينهما.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام استبانة إلكترونية وزعت على عينة عشوائية طبقية بلغت "350" موظفاً إدارياً في "5" وزارات وهيئات حكومية سعودية. كما تم إجراء "8" مقابلات مع مسؤولين لتعميق النتائج. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج "SPSS v.28" وبرنامج "NVivo" للبيانات النوعية.

النتائج: أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى " $\alpha \leq 0.05$ " للتخطيط الاستباقي في الحد من المخاطر التشغيلية "معامل ارتباط بيرسون 0.81" والتنظيمية "معامل ارتباط بيرسون 0.76". كما بينت أن الوزارات التي تطبق أنظمة إنذار مبكر وتقييم مخاطر ممنهج سجلت انخفاضاً في معدل الأخطاء التشغيلية بنسبة 34%، وتحسناً في كفاءة اتخاذ القرار بنسبة 28%.

التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة دمج التخطيط الاستباقي في الاستراتيجيات المؤسسية، وتطوير أنظمة رقابة داخلية قائمة على تحليل البيانات التنبؤي، وبناء قدرات الموظفين عبر برامج تدريبية متخصصة في إدارة المخاطر الاستباقية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستباقي، المخاطر التشغيلية، المخاطر التنظيمية، إدارة المخاطر، القطاع الحكومي السعودي.

Master of Risk Management

Address in Arabic

The Impact of Proactive Planning on Reducing Operational and Organizational Risks: A Field Study on
the Saudi Government Sector

Student Preparation/

Tale Ayman Mokhtar

University Number/

251003134

Supervision/

Dr. Sarah Farid

Dr. Yousra Dahman

Dr. Alaa Ahmed

Academic Year

2024