

أثر التخطيط الاستباقي على تقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ رباب بنت عايش الدرسي

251002897

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

الإهداء

إلى من زرعوا في داخلي بذور الطموح، وسقوها بالدعاء والمساندة...

إلى أمي وأبي،

نبض القلب ونور الدرب،

إليكما أهدي ثمرة جهدي، وفاء لما قدمتماه من دعم لا يُقدَّر بثمن، وتضحية لا تُقابل بشيء.

إلى إخوتي وأخواتي الذين كانوا العون بعد الله،

إلى كل من آمن بي، وشجعني، ورافقني في مسيرتي العلمية،

إلى كل باحثٍ يسعى للعلم من أجل النهوض بالمجتمع،

أهدي هذا العمل المتواضع...

مع خالص الحب والتقدير

الشكر و التقدير

أُتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة ميداووشن، هذا الصرح العلمي الشامخ، على ما وفرته لي من بيئة علمية محفزة، وإمكانات أكاديمية متميزة، كان لها بالغ الأثر في إتمام هذا البحث.

كما أخص بالشكر والتقدير سعادة الدكتور فايز علي جراد، مشرف هذا البحث، الذي كان لي نعم الداعم والموجه، فبفضل توجيهاته العلمية الدقيقة، وصبره، وتحفيزه المتواصل، تمكنت من تجاوز التحديات وصقل هذا العمل البحثي بما يليق. فله مني أسى عبارات الشكر وأصدق الدعاء بالتوفيق والسداد.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري الكبير لأعضاء هيئة التدريس في قسم الدراسات العليا، ولكل من قدّم لي الدعم، علمًا أو وقتًا أو كلمة طيبة خلال رحلتي البحثية.

جزيل الشكر والامتنان للجميع

مقدمة:

تواجه المؤسسات في العصر الحديث بيئة عمل تتسم بالتعقيد والتغير المتسارع، مما يجعلها عرضة لمجموعة واسعة من المخاطر، سواء كانت تشغيلية أو تنظيمية. وتزداد هذه التحديات حدة في القطاعات الحيوية التي تُعنى بتنظيم الفعاليات والمعارض، نظرًا لطبيعة عملها الديناميكية وتعدد الأطراف المعنية فيها. ومن هذا المنطلق، يبرز التخطيط الاستباقي كأحد أهم الأدوات الإدارية التي يمكن أن تسهم في الحد من تلك المخاطر، من خلال التنبؤ بالمشكلات المحتملة قبل وقوعها ووضع آليات للوقاية منها أو التعامل معها بفعالية (بوداود، 2023؛ بن جلول، 2021).

إن التخطيط الاستباقي يُعد أحد أعمدة الإدارة الاستراتيجية الحديثة، إذ يتجاوز المفهوم التقليدي للتخطيط الذي يركز على الأهداف فقط، ليشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، واستشراف السيناريوهات المستقبلية، وتحديد مصادر التهديد والفرص، مما يعزز من قدرة المؤسسة على الصمود والاستمرارية (Carvalho et al., 2019). وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تطبق هذا النوع من التخطيط تتمتع بمستويات أعلى من المرونة والجاهزية، مما يقلل من احتمالية تعرّضها لخسائر فادحة جراء الأزمات المفاجئة (Alipoor et al., 2020).

وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا في مجال إدارة المخاطر التشغيلية والتنظيمية، خاصة في ظل الأزمات الاقتصادية والصحية المتلاحقة، مثل جائحة كورونا التي كشفت عن ضعف العديد من المؤسسات في التنبؤ بالأحداث الطارئة والتخطيط للتعامل معها. ولعل أبرز ما أفرزته تلك الأزمات هو الحاجة إلى تطوير أنظمة استباقية قادرة على التقليل من المخاطر المحتملة، وهو ما أكدته العديد من الدراسات التطبيقية في المؤسسات الاقتصادية والإدارية (بن فيالة، 2024؛ نصيرة، 2022).

وفي السياق السعودي، تتجه رؤية المملكة 2030 إلى تطوير قطاع المعارض والمؤتمرات باعتباره من الروافد الاقتصادية المهمة، مما يستدعي رفع كفاءة هذا القطاع من حيث الأداء والتنظيم والاستجابة للمخاطر. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة، إذ تسعى إلى تحليل أثر التخطيط الاستباقي في تقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية في الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات، من خلال فحص آليات التخطيط المستخدمة، ومدى فعاليتها في تحسين كفاءة العمل وتقليل احتمالية تعرّض الهيئة للمخاطر المؤسسية.

كما تهدف هذه الدراسة إلى سد فجوة معرفية واضحة في الأدبيات العربية، حيث أن معظم البحوث السابقة ركزت على إدارة المخاطر أو على اليقظة الاستراتيجية بمعزل عن التخطيط الاستباقي كمنهج متكامل، أو دون دمجها في سياق قطاع المعارض والمؤتمرات تحديداً (محمد، 2020؛ مقلد، 2020؛ قنديل، 2021). وبالتالي، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم إطار مفاهيمي وتطبيقي يساعد صنّاع القرار في هذا القطاع على تعزيز قدراتهم التخطيطية وتقليل مخاطر التشغيل والتنظيم، بما ينعكس إيجاباً على جودة الفعاليات ومخرجاتها.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على عدد من المراجع الحديثة، منها دراسات عربية وأجنبية تناولت موضوعات إدارة المخاطر، المحاكاة الاحتمالية، التخطيط التنبؤي، واليقظة الاستراتيجية، مع توظيف أدوات تحليل مناسبة مثل محاكاة مونت كارلو وتحليل FMEA الضبابي (Razaque et al., 2012)، بما يسهم في تقديم نتائج دقيقة يمكن الاستفادة منها نظرياً وعملياً.

مشكلة الدراسة:

رغم التقدّم الملحوظ في تبني مفاهيم التخطيط الحديث وإدارة المخاطر في المؤسسات الإدارية، إلا أن العديد من الجهات لا تزال تُعاني من ضعف في القدرة على التنبؤ بالمخاطر التشغيلية والتنظيمية قبل وقوعها، ما يؤدي إلى خسائر مادية ومعنوية كبيرة، وتعطيل في سير العمل، وانخفاض كفاءة الأداء العام (نصيرة، 2022؛ بوداود، 2023). ويعود ذلك جزئياً إلى غياب ثقافة التخطيط الاستباقي كمنهجية متكاملة في الإدارة، أو إلى تطبيقه بشكل جزئي غير منهجي، مما يقلل من فعاليته في تقليل المخاطر وتحييد آثارها السلبية.

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن معظم الدراسات ركزت على إدارة المخاطر كإجراء لاحق لوقوع الحدث، أو كاستجابة وقتية، دون دمج أدوات التخطيط التنبؤي أو الاستباقي التي تُمكن من رصد المخاطر قبل حدوثها (Alipoor et al., 2020؛ Razaque et al., 2012). كما أن البحوث العربية لا تزال قليلة في هذا المجال، خصوصاً في قطاع المعارض والمؤتمرات، الذي يتميز بطبيعة تنظيمية حساسة تتطلب جاهزية عالية في التعامل مع المخاطر غير المتوقعة، مثل تأخر الموردين، خلل لوجستي، أو مشكلات أمنية وتنظيمية (بن فيالة، 2024).

وفي ضوء ما تشهده المملكة العربية السعودية من تحولات تنظيمية وهيكلية ضمن رؤية 2030، وما تشمله من دعم لقطاعات الفعاليات والمعارض، تبرز الحاجة إلى تعزيز قدرة الجهات المنظمة على الاستباق والتخطيط الوقائي، بما يُقلل من معدلات الفشل التنظيمي والتشغيلي ويضمن تحقيق أهداف الفعاليات بكفاءة عالية.

ومن خلال مراجعة التقارير الداخلية والأدبيات التطبيقية في هذا القطاع، تبين أن الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات تواجه تحديات متكررة في إدارة الفعاليات الكبرى، تتعلق بالجاهزية التشغيلية وتكامل الأنظمة التنظيمية، وهو ما يطرح تساؤلاً جوهرياً حول:

فجوة نظرية: ندرة الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين التخطيط الاستباقي وتقليل المخاطر التنظيمية والتشغيلية، خصوصًا في القطاع الخدمي المتعلق بتنظيم الفعاليات (محمد، 2020).

- فجوة تطبيقية: قلة الدراسات التطبيقية في السياق السعودي، وعدم توافر نماذج ميدانية واضحة توضح كيف يمكن توظيف التخطيط الاستباقي فعليًا في تقليل المخاطر ضمن الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات (بوداود، 2023؛ بن جلول، 2021)

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب نظرية وتطبيقية، تجعلها ذات قيمة مضافة للمجال الإداري بشكل عام، ولمجال إدارة الفعاليات والمعارض بشكل خاص، وذلك على النحو الآتي:

الأهمية النظرية

تبرز الأهمية النظرية للدراسة من خلال معالجة الفجوة المعرفية في الأدبيات المتعلقة بالتخطيط الاستباقي، حيث أن معظم البحوث السابقة تناولت إدارة المخاطر من منظور تقليدي يركز على الاستجابة بعد وقوع الأحداث، دون التطرق إلى الأبعاد الوقائية والاستباقية التي يمكن أن تسهم في تقليل المخاطر قبل حدوثها (قنديل، 2021؛ محمد، 2020). كما أن الأبحاث المرتبطة بالتخطيط التنبؤي لا تزال محدودة في السياق العربي، وخاصة في تطبيقاته ضمن المؤسسات الخدمية والحكومية، مما يجعل هذه الدراسة إضافة نوعية للمعرفة العلمية في هذا المجال.

بالإضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة إلى دمج مفاهيم حديثة مثل محاكاة مونت كارلو، اليقظة الاستراتيجية، والتعلم الآلي في إدارة المخاطر، وهو ما يُسهم في تطوير الإطار النظري المتعلق بإدارة الأزمات والمخاطر التنظيمية (Alipoor et al., 2020؛ Razaque et al., 2012).

الأهمية التطبيقية

من الناحية التطبيقية، تكتسب الدراسة أهمية خاصة كونها تُطبّق على الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات في المملكة العربية السعودية، وهي جهة محورية ضمن رؤية المملكة 2030 التي تولي اهتمامًا كبيرًا لقطاع المعارض والفعاليات كرافد اقتصادي وسياحي واستثماري مهم. وفي هذا السياق، فإن تعزيز قدرة الهيئة على التعامل مع المخاطر من خلال التخطيط الاستباقي يُعد خطوة استراتيجية نحو تحسين الكفاءة التنظيمية والتشغيلية (بن فيالة، 2024؛ بوداود، 2023).

كما توفر الدراسة تحليلًا عمليًا لأثر أدوات التخطيط الوقائي في الحد من التحديات التي تواجه الفرق التنظيمية، مثل مشاكل التنسيق، تعطل سلاسل الإمداد، نقص الكوادر أو الأعطال التقنية، وهي مشاكل تتكرر في بيئات العمل الديناميكية مثل الفعاليات الكبرى. وبالتالي، فإن نتائج هذه الدراسة قد تسهم في تقديم توصيات واقعية وقابلة للتطبيق تسهل على الجهات المسؤولة وضع خطط طوارئ فعالة، وتحسين جاهزية الموارد، وتطوير السياسات الداخلية لإدارة المخاطر.

في ظل التطورات التنظيمية التي تشهدها المملكة ضمن برامج التحول الوطني، فإن تعزيز قدرات المؤسسات الحكومية على التخطيط الاستباقي يمثل بُعدًا مهمًا في تحقيق الاستدامة الإدارية وتقليل التكاليف الناتجة عن الأزمات المفاجئة. وتتماشى هذه الدراسة مع أهداف الرؤية الوطنية التي تُشجع على رفع كفاءة الأداء الحكومي وتحسين إدارة المخاطر عبر التحول المؤسسي القائم على البيانات والتحليل التنبؤي (Carvalho et al., 2019)

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستباقي على تقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية في المؤسسات الخدمية، مع التركيز على الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات بالمملكة العربية السعودية. ومن خلال ذلك، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل مفهوم التخطيط الاستباقي، وبيان خصائصه، ومكوناته، ودوره في دعم فعالية الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية المعنية بتنظيم الفعاليات.
2. تحديد أبرز المخاطر التشغيلية والتنظيمية التي تواجه الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات، وتصنيفها بحسب مصادرها وتأثيرها على كفاءة العمل.
3. قياس مستوى تبني الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات لممارسات التخطيط الاستباقي، ومدى تكامل هذه الممارسات ضمن عملياتها التنظيمية والتشغيلية.
4. دراسة العلاقة بين مستوى التخطيط الاستباقي وتقليل المخاطر التشغيلية، من خلال تحليل مدى فاعلية التنبؤ المسبق في الحد من الأعطال والفجوات في العمليات.
5. دراسة العلاقة بين مستوى التخطيط الاستباقي وتقليل المخاطر التنظيمية، مثل ضعف التنسيق الإداري، أو ضعف كفاءة اتخاذ القرار، أو محدودية الاستجابة للأزمات.
6. اقتراح نموذج تطبيقي أو مجموعة من التوصيات العملية لتعزيز دور التخطيط الاستباقي في المؤسسات الحكومية المشابهة، استنادًا إلى نتائج الدراسة الميدانية.

تساؤلات الدراسة

ينبثق من مشكلة الدراسة الرئيسة عدد من التساؤلات الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، وهي على النحو التالي:

1. ما مستوى تطبيق التخطيط الاستباقي في الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما أبرز المخاطر التشغيلية التي تواجه الهيئة، وكيف يُمكن للتخطيط الاستباقي أن يُسهم في تقليلها؟
3. ما أبرز المخاطر التنظيمية التي تواجه الهيئة، وما مدى فاعلية التخطيط الاستباقي في الحد منها؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التخطيط الاستباقي وتقليل المخاطر التشغيلية في الهيئة؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التخطيط الاستباقي وتقليل المخاطر التنظيمية في الهيئة؟
6. ما التوصيات التي يمكن تقديمها لتعزيز دور التخطيط الاستباقي في تحسين إدارة المخاطر داخل الهيئة

فروض الدراسة:

استنادًا إلى تساؤلات الدراسة وأهدافها، تُفترض الدراسة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستباقي على تقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية في الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات بالمملكة العربية السعودية.

2. الفرضيات الفرعية:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستباقي على تقليل المخاطر التشغيلية في الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات.

H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستباقي على تقليل المخاطر التنظيمية في الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات.

H3: تختلف درجة تطبيق التخطيط الاستباقي باختلاف الخصائص الديموغرافية للعاملين (مثل: عدد سنوات الخبرة، القسم الوظيفي، المستوى الإداري).

H4: تختلف درجة فاعلية التخطيط الاستباقي في تقليل المخاطر باختلاف نوع المخاطر (تشغيلية مقابل تنظيمية).

الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة مرجعية علمية تُسهم في بلورة الإطار النظري للدراسة، كما تساعد في تحديد الفجوات المعرفية التي تسعى هذه الدراسة لمعالجتها. فيما يلي استعراض لأبرز الدراسات ذات الصلة، وتصنيفها إلى دراسات عربية وأجنبية:

1. بن جلول، ن. (2021).

“استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة”

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع إدارة المخاطر في مؤسسة اقتصادية جزائرية، من خلال استعراض الأدوات المستخدمة لتقليل الخسائر التشغيلية. وأظهرت النتائج وجود ضعف في التكامل بين وحدات المؤسسة في التعامل مع المخاطر، وأوصت ببنّي منهجيات استباقية في التخطيط.

الصلة بالدراسة الحالية: تؤكد أهمية دمج الإدارة الوقائية في المؤسسات لتقليل المخاطر التشغيلية.

رابط الدراسة

2. محمد، ص. (2020).

“اليقظة الاستراتيجية وأثرها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية”

تناولت الدراسة مفهوم اليقظة الاستراتيجية ودورها في دعم متخذ القرار لمواجهة المخاطر المستقبلية. وبيّنت أن الاستعداد المسبق يعزز من قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات.

الصلة بالدراسة الحالية: توضح أهمية الاستباقية في تحسين الأداء المؤسسي واتخاذ القرار.

[رابط الدراسة](#)

3. مقلد، م. (2020).

“دور المراجع الداخلي في إدارة مخاطر الشركات”

تناولت الدراسة دور الرقابة الداخلية في التنبؤ بالمخاطر، وأكدت أن المراجعة الاستباقية تُسهم في كشف التهديدات التنظيمية مبكرًا.

الصلة بالدراسة الحالية: تربط بين التخطيط الوقائي ودور الرقابة في تقليل المخاطر

[رابط الدراسة](#)

4. بوداود، خ. (2023).

“استراتيجية إدارة المخاطر: نموذج احتمالي باستخدام محاكاة مونت كارلو”

استعرضت هذه الأطروحة استخدام المحاكاة الاحتمالية لتقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية، واقترحت نموذجًا تكامليًا لاتخاذ القرار الاستباقي.

الصلة بالدراسة الحالية: تؤسس لأهمية النماذج التنبؤية، مثل محاكاة مونت كارلو، في تحسين كفاءة التخطيط

[رابط الدراسة](#)

5. بن فيالة، ن. (2024).

“أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في تحسين إدارة المخاطر”

حللت الدراسة العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر، مشيرة إلى أن وجود أنظمة واضحة يُحسن من الاستجابة للمخاطر المؤسسية.

الصلة بالدراسة الحالية: توضح أثر التنظيم الإداري المسبق في الوقاية من الأخطاء البنيوية.

[رابط الدراسة](#)

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من المفاهيم والنظريات التي تشكل الإطار النظري لفهم العلاقة بين التخطيط الاستباقي وإدارة المخاطر التشغيلية والتنظيمية، ويمكن توضيحها فيما يلي:

1. التخطيط الاستباقي (Proactive Planning):

يُعتبر التخطيط الاستباقي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تمكن المؤسسات من التهيؤ للمستقبل عبر التنبؤ بالأحداث والتهديدات المحتملة، وتخصيص الموارد مسبقاً لمواجهةها بفعالية. يختلف هذا النوع من التخطيط عن التخطيط التقليدي بكونه لا يقتصر على إعداد خطط لتحقيق أهداف فقط، بل يشمل تحليل السيناريوهات المستقبلية ووضع خطط بديلة لتقليل آثار الأزمات. ويعتمد على مبادئ اليقظة الاستراتيجية واستشراف المخاطر والتفكير الاحتمالي، مما يعزز جاهزية المؤسسة ويقلل من حالات الفشل التنظيمي أو التشغيلي (محمد، 2020؛ Carvalho et al., 2019).

2. نظرية إدارة المخاطر (Risk Management Theory):

تركز هذه النظرية على مراحل رئيسية تشمل تحديد المخاطر، تقييمها، وتصميم استجابات وقائية وتخفيفية. تؤكد الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى سياسات واضحة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على الصمود عند مواجهة الأزمات التشغيلية أو الإدارية (بوداود، 2023؛ قنديل، 2021). تقوم النظرية على مبدأ أن المخاطر لا يمكن منعها كلياً، لكن يمكن تقليل احتمالية وقوعها أو التخفيف من آثارها إذا تم التخطيط لها مسبقاً، وهو ما يعززه التخطيط الاستباقي.

3. اليقظة الاستراتيجية (Strategic Vigilance):

تعتبر اليقظة الاستراتيجية امتداداً فكرياً للتخطيط الاستباقي، حيث تركز على متابعة البيئة الداخلية والخارجية باستمرار لاكتشاف الإشارات المبكرة للمخاطر أو الفرص، ما يمكن الإدارة من التصرف في الوقت المناسب. وقد أظهرت الدراسات أن هذه المنهجية تساعد في تحسين القرارات الاستراتيجية وتقليل الفوضى التنظيمية الناتجة عن المفاجآت (محمد، 2020).

4. مدخل الحوكمة والمساءلة:

تشير الدراسات إلى أن تبني مبادئ الحوكمة المؤسسية مثل الشفافية والمساءلة والمشاركة يحسن من قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر، خاصة إذا تم دمج هذه المبادئ في السياسات والخطط المستقبلية. يؤكد ذلك أن التخطيط لا يكون فعالاً إلا إذا دعمه إطار تنظيمي واضح ومساءلة إدارية قوية (بن فيالة، 2024).

5. النماذج الاحتمالية والتحليل التنبؤي:

استخدمت دراسات حديثة أدوات تحليل رياضية مثل محاكاة مونت كارلو وتحليل أنماط الفشل (FMEA) لتوقع تأثيرات المخاطر وتحديد أولويات الاستجابة (Razaque et al., 2012؛ Alipoor et al., 2020). تكمن أهمية هذه النماذج في دعم القرار بالتخطيط المسبق المبني على بيانات وتحليل احتمالي، لا على توقعات ذاتية فقط.

يتضح من استعراض هذه المنطلقات أن التخطيط الاستباقي يمثل تقاطعاً بين التخطيط الاستراتيجي، اليقظة المعلوماتية، الإدارة الوقائية للمخاطر، والتحليل التنبؤي القائم على البيانات، ما يسهم في تعزيز جاهزية الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات وتقليل احتمالية وقوع اختلالات تنظيمية أو تشغيلية

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف وتحليل أثر التخطيط الاستباقي في تقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية داخل الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى استنتاجات دقيقة.

1. المنهج البحثي:

تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لأنه يُتيح دراسة الظاهرة في بيئتها الطبيعية من خلال رصد المتغيرات وتفسير العلاقات بينها، مع التركيز على تقييم مدى تطبيق التخطيط الاستباقي وتأثيره على المخاطر التشغيلية والتنظيمية.

2. مجتمع الدراسة وعينتها:

- مجتمع الدراسة: يضم العاملين في الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات، خاصة من يشغلون مناصب في أقسام التخطيط، الإدارة، والرقابة الداخلية.
- عينة الدراسة: تم اختيار عينة تمثيلية باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية والأقسام، مع حجم مناسب للتحليل الإحصائي.

3. أدوات جمع البيانات:

- الاستبيان: أُعد استبيان مقسم إلى عدة محاور تتناول عناصر التخطيط الاستباقي، أنواع المخاطر التشغيلية والتنظيمية، ومدى تأثير التخطيط في تقليل هذه المخاطر. وقد تم تصميم الأسئلة بصيغة مقاييس ليكرت لقياس درجة الاتفاق.
- المقابلات الشخصية (اختيارية): لإثراء البيانات وللحصول على رؤى معمقة من بعض المسؤولين.

4. طرق تحليل البيانات:

- استخدام البرامج الإحصائية (مثل SPSS أو غيرها) لتحليل البيانات المجمعة.
- تطبيق التحليل الوصفي لتحديد الخصائص الأساسية لمتغيرات الدراسة.
- استخدام التحليل الارتباطي والانحداري لفحص العلاقة بين التخطيط الاستباقي والمخاطر التشغيلية والتنظيمية، والتحقق من فرضيات الدراسة.
- اختبار فروض الفروق بناءً على المتغيرات الديموغرافية (مثل المستوى الإداري، سنوات الخبرة).

5. حدود الدراسة:

- تقتصر الدراسة على الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات في المملكة العربية السعودية، مما قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات أخرى.
- تعتمد الدراسة بشكل رئيسي على البيانات الذاتية التي يجمعها الاستبيان، والتي قد تتأثر بوجهات نظر المستجيبين

أدوات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على استخدام أدوات جمع بيانات دقيقة وموثوقة تهدف إلى قياس أثر التخطيط الاستباقي على تقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية في الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات.

1. الاستبيان:

يُعد الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، حيث صُمم خصيصًا ليشمل محاور متعددة تتناول المتغيرات الرئيسية للبحث، ويتكون من الأقسام التالية:

- المعلومات الديموغرافية: مثل العمر، الجنس، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، والقسم الوظيفي.
- مستوى تطبيق التخطيط الاستباقي: مجموعة من الأسئلة التي تقيس مدى تبني وممارسة التخطيط الاستباقي في الهيئة، وتشمل عناصر مثل التنبؤ بالمخاطر، التخطيط للطوارئ، واستخدام أدوات التحليل التنبؤي.
- المخاطر التشغيلية والتنظيمية: أسئلة تصف أنواع المخاطر التي تواجه الهيئة، مثل تعطل العمليات، ضعف التنسيق الإداري، مشكلات الموارد البشرية، وغيرها.
- تأثير التخطيط الاستباقي: مجموعة من الأسئلة التي تقيس مدى تأثير التخطيط الاستباقي في تقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية.

يتم استخدام مقياس ليكرت من 5 درجات (1 = لا أوافق بشدة، 5 = أوافق بشدة) لقياس ردود المستجيبين على الأسئلة.

2. المقابلات الشخصية (اختيارية):

تهدف إلى الحصول على رؤى نوعية معمقة من بعض المسؤولين والعاملين في الهيئة، لشرح بعض الجوانب التي قد لا يغطيها الاستبيان بشكل كافٍ، مثل التحديات الفعلية في التطبيق والاقتراحات لتحسين التخطيط الاستباقي.

3. موثوقية وأصالة الأدوات:

- تم مراجعة الاستبيان من قبل مجموعة من الخبراء في مجال إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي لضمان صلاحية المحتوى ومناسبته للدراسة.
- تم إجراء اختبار تجريبي (Pilot Test) على عينة صغيرة من العاملين للتحقق من وضوح الأسئلة وموثوقية الأداة، مع حساب معامل الثبات (مثل ألفا كرونباخ) لضمان الاتساق الداخلي

حدود الدراسة:

1. الحدود الجغرافية:

تقتصر هذه الدراسة على الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات في المملكة العربية السعودية، مما يعني أن النتائج المستخلصة قد تكون خاصة بهذا السياق الإداري والتنظيمي ولا يمكن تعميمها على مؤسسات أخرى في قطاعات أو دول مختلفة.

2. الحدود الزمنية:

تُجرى الدراسة خلال فترة زمنية محددة تغطي العام الدراسي 2024-2025، مما قد يؤثر على النتائج المرتبطة بالتغيرات أو التطورات المستقبلية في ممارسات التخطيط الاستباقي أو إدارة المخاطر.

3. الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على تأثير التخطيط الاستباقي في تقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية فقط، دون التوسع في أنواع أخرى من المخاطر مثل المخاطر المالية أو القانونية.

4. حدود المنهجية وأدوات البحث:

تعتمد الدراسة بشكل رئيسي على بيانات ذاتية تم جمعها من خلال الاستبيانات التي قد تتأثر بتحيزات المشاركين أو تفسيرهم الشخصي للأسئلة. كما أن استخدام العينة من داخل الهيئة قد يحد من التعميم.

المراجع:

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. <https://arxiv.org/abs/2008.08221>

بن فيالة، ن. (2024). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في تحسين إدارة المخاطر: دراسة حالة لمؤسسات اقتصادية (دكتوراه). جامعة الجزائر 3. متاح عبر DSpace على:

<https://dspace.univ-alger3.dz/handle/123456789/10074>

بن جلول، ن. (2021). استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة (أطروحة ماجستير). جامعة الجزائر 3. متاح عبر DSpace على:

<https://dspace.univ-alger3.dz/handle/123456789/9130>

بوداود، خ. (2023). استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية: نموذج احتمالي باستخدام محاكاة مونت كارلو لتقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية (دكتوراه). جامعة الجزائر 3. متاح عبر DSpace على:

<https://dspace.univ-alger3.dz/handle/123456789/9130>

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. <https://arxiv.org/abs/1912.07383>

محمد، ص. (2020). البقطة الاستراتيجية وأثرها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. مجلة كلية التربية – جامعة بني سويف, 38(1), 87-102. متاح على:

https://jfe.journals.ekb.eg/article_74124.html

مقلد، م. (2020). دور المراجع الداخلي في إدارة مخاطر الشركات. متاح على موقع Scribd:

<https://www.scribd.com/document/498721515>

نصيرة، ب. (2022). فعالية آليات حوكمة الشركات في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية (دكتوراه). جامعة الشهيد حمة لخضر – بالوادي. متاح عبر DSpace على:

<https://dspace.univ-eloued.dz/handle/123456789/21107>

قنديل، م. (2021). إدارة المخاطر. متاح على موقع Scribd:

<https://www.scribd.com/document/724076312>

Razaque, A., Bach, C., Salama, N., & Alotaibi, A. (2012). Fostering project scheduling and controlling risk management: Using fuzzy FMEA and Monte Carlo simulation. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/1210.2021>

المشروع النهائي

جدول المحتويات

الغلاف	
الخارجي.....	
1.1. الشكر و	
التقدير.....	
1.2. الأهداء.....	
1.2.1. فهرس	
المحتويات.....	
...	
1.2.2. المستخلص.....	
.....	
1.3.1. المقدمة.....	
.....	
1.3.2. مشكلة	
الدراسة.....	
.....	
1.5. اهمية	
الدراسة.....	
-	
1.6. اهداف	
الدراسة.....	
1.7. تساؤلات	
الدراسة.....	
.....	
1.9. فروض	
الدراسة.....	
.....	
2. النظرية العلمية المتبعة لإعداد	
البحث.....	
2. ١ الفصل الثاني الدراسات السابقة /	
مقدمة.....	

2.2 الدراسات

السابقة.....

2.3 الإطار

النظري.....

2.3 الفصل الثالث منهجية البحث

المقدمة.....

2.3 منهجية و طرق

البحث.....

2.4 مجتمع

البحث.....

2.5 حدود

البحث.....

2.6 الفصل الرابع النتائج و التوصيات

المقدمة.....

2.7 تحليل

البيانات.....

2.8 النتائج

2.9

التوصيات.....

2.10

المراجع.....

2.11

الملاحق.....

2.12

الاستبانة.....

2.13

الملخص.....

المستخلص : Abstract

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التخطيط الاستباقي على تقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية في الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات بالمملكة العربية السعودية من خلال التعرف على مفهوم التخطيط الاستباقي وأبعاده وقياس دوره في الحد من المخاطر التشغيلية والتنظيمية، وتقديم توصيات عملية لتطوير الأداء المؤسسي (محمد، 2020؛ بن فيالة، 2024). مكان الدراسة: تم إجراء الدراسة التطبيقية على الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات نظرًا لأهمية هذا القطاع في دعم الاقتصاد الوطني وتنويع مصادر الدخل (Carvalho et al., 2019). المنهجية: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لبناء الإطار النظري، إضافة إلى المنهج التطبيقي باستخدام استبانة وزعت على عينة من موظفي الهيئة، وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مثل تحليل الارتباط والانحدار (Razaque et al., 2012؛ بوداود، 2023). النتائج: تشير الدراسات السابقة إلى أن التخطيط الاستباقي يساهم بفاعلية في تقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية ويعزز كفاءة الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية للمؤسسات (بن جلول، 2021؛ نصيرة، 2022). التوصيات: يوصي البحث بدمج التخطيط الاستباقي ضمن السياسات والاستراتيجيات المؤسسية، وتطوير أنظمة إنذار مبكر لرصد المخاطر، وتعزيز برامج التدريب للعاملين على إدارة المخاطر (قنديل، 2021). الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستباقي، المخاطر التشغيلية، المخاطر التنظيمية، إدارة المخاطر، المعارض والمؤتمرات

الفصل الأول

المقدمة:

تشهد المؤسسات في مختلف القطاعات تحديات متزايدة في مواجهة المخاطر التشغيلية والتنظيمية نتيجة للتغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية، والتطور التكنولوجي المستمر، وتعقيد العمليات الإدارية، وزيادة المنافسة المحلية والدولية، ما يجعل إدارة المخاطر عنصراً استراتيجياً ضرورياً لضمان استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة (Alipoor et al., 2020). وقد أظهرت الدراسات العالمية أن نحو 70% من المؤسسات تواجه مخاطر تشغيلية تؤثر على استمرارية أعمالها وكفاءة أدائها، فيما تسعى المؤسسات الناجحة إلى تبني استراتيجيات التخطيط الاستباقي لتقليل من هذه المخاطر وتحسين جودة اتخاذ القرارات (Carvalho et al., 2019). كما أظهرت دراسة (Razaque et al. (2012 أن استخدام أدوات التحليل الإحصائي، مثل محاكاة مونت كارلو والتنبؤ المبكر، يمكن أن يقلل من احتمالية وقوع الخسائر التشغيلية بشكل ملموس ويزيد من موثوقية الأداء المؤسسي.

في السياق المحلي، أشارت الدراسات مثل بن فيالة (2024) ونصيرة (2022) إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها يعزز كفاءة إدارة المخاطر داخل المؤسسات الاقتصادية، ويؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتقليل الخسائر المحتملة. كما بين بوداود (2023) أن اعتماد نماذج احتمالية للتخطيط الاستباقي يساهم في تقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية بشكل أكثر فعالية من الأساليب التقليدية. وعلى الرغم من ذلك، لا تزال هناك فجوة معرفية واضحة حول مدى تطبيق التخطيط الاستباقي في المؤسسات الحكومية السعودية، وخاصة في قطاع المعارض والمؤتمرات، الذي يمثل بيئة ديناميكية تتطلب سرعة الاستجابة وإدارة مستمرة للمخاطر لضمان نجاح الفعاليات واستدامة الخدمات.

ويأتي هذا البحث لتغطية هذه الفجوة من خلال تقديم إطار شامل يجمع بين الإطار النظري والتحليل التطبيقي باستخدام استبانة وزعت على موظفي الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات، وتحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية مثل تحليل الانحدار وتحليل الارتباط، بهدف قياس الأثر الفعلي للتخطيط الاستباقي على المخاطر التشغيلية والتنظيمية. ومن المتوقع أن تساهم نتائج البحث في تقديم توصيات عملية لتعزيز فعالية التخطيط الاستباقي، بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، وزيادة القدرة التنافسية للهيئة، وربط النتائج بالتجارب الدولية لتوفير إطار علمي عملي يستند إلى الأدلة والإحصاءات الدقيقة، بما يعزز من دور البحث في تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء (محمد، 2020؛ قنديل، 2021).

-مشكلة الدراسة-

تواجه المؤسسات الحكومية تحديات كبيرة في إدارة المخاطر التشغيلية والتنظيمية نتيجة للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية، وزيادة تعقيد العمليات، والتقدم التكنولوجي السريع، وتعاظم حجم المنافسة على المستوى المحلي والدولي، ما يجعل من إدارة المخاطر عنصرًا حيويًا لضمان استمرارية الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Alipoor et al., 2020). وعلى الرغم من اعتماد بعض المؤسسات على أساليب إدارة المخاطر التقليدية، إلا أن هذه الأساليب غالبًا ما تكون رد فعلية وليست استباقية، ما يقلل القدرة على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها قبل وقوعها (Carvalho et al., 2019).

ويعد قطاع المعارض والمؤتمرات في المملكة العربية السعودية نموذجًا حيًا على بيئة عمل ديناميكية تتطلب تنسيقًا عاليًا وإدارة دقيقة للمخاطر التشغيلية والتنظيمية لضمان نجاح الفعاليات واستمرارية الخدمات المقدمة للمجتمع. وتشير الدراسات إلى أن أي إخفاق في إدارة المخاطر في هذا القطاع قد يؤدي إلى خسائر مالية كبيرة، وتأثير سلبي على سمعة المؤسسة، كما يؤثر على الاقتصاد الوطني بشكل مباشر من خلال التأثير على السياحة، والاستثمارات، والفعاليات الاقتصادية الكبرى (بن فيالة، 2024؛ محمد، 2020).

تكمن مشكلة البحث في غياب فهم شامل ودقيق حول مدى مساهمة التخطيط الاستباقي في تقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية داخل الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات، وتأثير ذلك على كفاءة الأداء واستمرارية الأنشطة التنظيمية

(بوداود، 2023؛ نصيرة، 2022). كما أن محدودية الدراسات التطبيقية في السياق السعودي تجعل من الصعب على صناع القرار تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر بشكل استباقي، ما قد يؤدي إلى خسائر مالية وتشغيلية ويؤثر على قدرة الهيئة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تکمن أهمية دراسة هذه المشكلة للمجتمع في أن تحسين التخطيط الاستباقي وإدارة المخاطر لا يقتصر أثره على المؤسسة نفسها، بل يمتد إلى تعزيز جودة الفعاليات والخدمات المقدمة للمجتمع، وضمان استمرارية الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية المرتبطة بالمعارض والمؤتمرات، وتعزيز القدرة التنافسية للمملكة في استضافة الفعاليات الدولية وتحقيق عوائد اقتصادية مستدامة، بما ينعكس بشكل مباشر على التنمية الوطنية ويعزز من كفاءة استثمار الموارد وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في تنمية القطاع الثقافي والاقتصادي والسياحي، إضافة إلى تقديم إطار عملي يمكن الاستفادة منه في تطوير سياسات استباقية داخل المؤسسات الحكومية والخاصة (Razaque et al., 2012؛ قنديل،

(2021

-أهمية الدراسة-

تكمن أهمية هذا البحث في دراسة أثر التخطيط الاستباقي على تقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية داخل الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات في المملكة العربية السعودية، إذ أن هذا الموضوع يمثل محورًا حيويًا لتحسين الأداء المؤسسي وضمان استمرارية الخدمات والفعاليات. من الناحية العلمية، يساهم البحث في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بمدى فعالية التخطيط الاستباقي في المؤسسات الحكومية السعودية، خاصة في قطاع ديناميكي مثل المعارض والمؤتمرات الذي لم تحظَ دراساته بالكثير من الأبحاث التطبيقية (Alipoor et al., 2020؛ بن فيالة، 2024). كما يوفر البحث إطارًا علميًا متكاملًا يجمع بين التحليل النظري والدراسة التطبيقية، ويقدم نتائج يمكن الاستناد إليها لإثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر والتخطيط الاستباقي، بما يعزز من فهم الباحثين والممارسين للعلاقة بين التخطيط الاستباقي وتقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية (Carvalho et al., 2019؛ نصيرة، 2022).

أما من الناحية العملية، فإن تطبيق نتائج البحث يمكن أن يساعد صناع القرار في الهيئة على تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر بشكل استباقي، وتعزيز قدرة الهيئة على التخطيط والتنظيم الدقيق للفعاليات الكبرى، وتقليل الخسائر التشغيلية والمالية المحتملة (بوداود، 2023). كما يساهم البحث في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع، وضمان استمرارية الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية المرتبطة بالمعارض والمؤتمرات، وتعزيز القدرة التنافسية للهيئة على المستوى المحلي والدولي، بما يدعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في تنمية القطاع الثقافي والاقتصادي والسياحي. بالإضافة إلى ذلك، فإن البحث يوفر توصيات عملية لتطوير مهارات الموظفين وبرامج التدريب، وتعزيز استخدام أنظمة الإنذار المبكر لرصد المخاطر، بما يساهم في بناء بيئة عمل أكثر أمانًا وفعالية (محمد، 2020؛ قنديل، 2021).

وبالتالي، فإن هذا البحث لا يقتصر أثره على تطوير النظرية والممارسة في إدارة المخاطر فحسب، بل يمتد ليؤثر بشكل مباشر على الأداء المؤسسي والاستدامة الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، ما يجعله ذا قيمة كبيرة للباحثين وصناع القرار والممارسين في القطاع الحكومي والخاص على حد سواء

-أهداف الدراسة.

الهدف الرئيسي:

يهدف البحث إلى دراسة أثر التخطيط الاستباقي على تقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية في الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات بالمملكة العربية السعودية، وتحليل مدى تأثير هذا التخطيط على تحسين الأداء المؤسسي وضمان استمرارية الأنشطة والخدمات.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مفهوم التخطيط الاستباقي وأهميته في إدارة المخاطر التشغيلية والتنظيمية.
2. تحليل دور التخطيط الاستباقي في التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها وتقليل آثارها على العمليات المؤسسية.
3. دراسة العلاقة بين التخطيط الاستباقي وكفاءة الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات.
4. تقديم توصيات عملية لتطبيق استراتيجيات التخطيط الاستباقي داخل المؤسسات الحكومية بما يعزز القدرة التنافسية ويقلل الخسائر التشغيلية والمالية.
5. تقييم أثر التخطيط الاستباقي على جودة الخدمات المقدمة واستمرارية الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية المرتبطة بالمعارض والمؤتمرات

-تساؤلات الدراسة-

التساؤل الرئيسي:

ما أثر التخطيط الاستباقي على تقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية في الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات بالمملكة العربية السعودية، ومدى تأثيره على تحسين الأداء المؤسسي واستمرارية الأنشطة والخدمات؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هو دور التخطيط الاستباقي في التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها وتقليل آثارها على العمليات المؤسسية؟
2. كيف يؤثر التخطيط الاستباقي على كفاءة الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات؟
3. ما العلاقة بين التخطيط الاستباقي وجودة الخدمات المقدمة واستمرارية الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية المرتبطة بالمعارض والمؤتمرات؟
4. ما الاستراتيجيات العملية التي يمكن تطبيقها لتعزيز التخطيط الاستباقي وتقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية؟

-فروض الدراسة-

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير إيجابي للتخطيط الاستباقي على تقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية في الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات بالمملكة العربية السعودية، ويعزز من كفاءة الأداء المؤسسي واستمرارية الأنشطة والخدمات.

الفرضيات الفرعية:

1. يُسهم التخطيط الاستباقي في التنبؤ بالمخاطر التشغيلية والتنظيمية قبل وقوعها وتقليل آثارها على العمليات المؤسسية.
2. يساهم التخطيط الاستباقي في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي داخل الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات.
3. يوجد علاقة إيجابية بين التخطيط الاستباقي وجودة الخدمات المقدمة واستمرارية الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية المرتبطة بالمعارض والمؤتمرات.
4. يمكن للتطبيق الفعال لاستراتيجيات التخطيط الاستباقي أن يقلل من الخسائر التشغيلية والمالية ويعزز القدرة التنافسية للهيئة

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يرتكز هذا البحث على نظرية إدارة المخاطر التي تُعد من أكثر النظريات شيوعاً في الدراسات التنظيمية والإدارية، حيث تقوم على افتراض أن تحديد المخاطر وتحليلها والتخطيط المسبق لمواجهتها يقلل بدرجة كبيرة من احتمالية حدوثها أو من آثارها السلبية على الأداء المؤسسي (قنديل، 2021). وتؤكد هذه النظرية أن المؤسسات التي تتبنى التخطيط الاستباقي تكون قادرة على مواجهة التحديات التشغيلية والتنظيمية بفاعلية أكبر، مقارنة بتلك التي تعتمد على المعالجة الارتجالية بعد وقوع الأزمات.

كما يستند البحث إلى نظرية النظم (Systems Theory) التي تنظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاماً متكاملًا من الموارد البشرية والمالية والتقنية والإجرائية، يتفاعل داخليًا وخارجيًا مع بيئته (Carvalho et al., 2019). وبناءً على ذلك، فإن أي خلل في أحد عناصر النظام يؤدي إلى مشكلات تشغيلية وتنظيمية قد تهدد استمرارية الأنشطة، وهو ما يجعل التخطيط الاستباقي أداة حيوية للحفاظ على التوازن الداخلي وضمان جودة المخرجات.

وينتقل البحث مع مفاهيم اليقظة الاستراتيجية التي تركز على متابعة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية ورصد المؤشرات المبكرة للمخاطر (محمد، 2020). وتؤكد الأدبيات أن اليقظة الاستراتيجية تساعد المؤسسات على تطوير آليات استباقية، مما يعزز من قدرتها على اتخاذ القرارات الصحيحة في التوقيت المناسب (بن فيالة، 2024). وهذا بدوره يرفع من كفاءة عمليات إدارة المخاطر ويقلل من التكاليف المترتبة على المعالجة اللاحقة للأزمات.

إضافة إلى ذلك، فإن بعض الدراسات التطبيقية في مجال إدارة المخاطر أوضحت أهمية النماذج الاحتمالية مثل محاكاة مونت كارلو في توقع الاحتمالات المختلفة للمخاطر وتقدير حجم آثارها، مما يوفر قاعدة كمية تدعم فعالية التخطيط الاستباقي (بوداود، 2023؛ Razaque et al., 2012). ويشير هذا التوجه إلى أن الجمع بين التحليل النوعي والكمي يُعد أكثر فاعلية في إدارة المخاطر التشغيلية والتنظيمية.

وبناءً على ما سبق، يسعى هذا البحث إلى توظيف هذه النظريات والنماذج في إطار متكامل يوضح كيف يمكن للتخطيط الاستباقي أن يساهم في تقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية في الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات. ويساعد هذا التوظيف على تقديم قيمة علمية تتمثل في إثراء الأدبيات المرتبطة بإدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية، وقيمة عملية من خلال تقديم إطار تطبيقي يمكن الاستفادة منه في تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر على المستوى الوطني

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

-مقدمة-

تُعد الدراسات السابقة الأساس العلمي الذي يُبنى عليه أي بحث أكاديمي جاد، إذ تساهم في توفير قاعدة معرفية متينة تساعد الباحث على الإحاطة بمختلف الأبعاد النظرية والتطبيقية للموضوع محل الدراسة، كما تمنحه رؤية أوضح لما تم إنجازه في ميدان البحث، وما تزال هناك حاجة لتناوله أو تطويره. ومن هذا المنطلق، تأتي أهمية استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بأثر التخطيط الاستباقي على تقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية، حيث تسلط هذه الدراسات الضوء على المفاهيم الرئيسة لإدارة المخاطر، وآليات الحوكمة، وأهمية اليقظة الاستراتيجية، إضافة إلى النماذج الكمية التي أثبتت فعاليتها في التنبؤ بالمخاطر وتقدير آثارها المستقبلية.

إن استعراض الأدبيات المرتبطة بهذا المجال لا يقتصر على مجرد رصد أو تلخيص ما ورد فيها، بل يتجاوز ذلك إلى التحليل النقدي والمقارنة الموضوعية، بما يتيح إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بين الباحثين في تناولهم لإدارة المخاطر، ويوضح أوجه القصور أو الفجوات البحثية التي لم تحظ بالاهتمام الكافي. فعلى سبيل المثال، ركزت بعض الدراسات على إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الاقتصادية، بينما أولت أخرى اهتماماً بالمخاطر التنظيمية وآليات الحوكمة كوسيلة للحد من هذه المخاطر، في حين اهتمت دراسات أخرى بالجانب الكمي والنمذجة الاحتمالية كأداة لتعزيز القرارات الاستباقية. هذا التنوع في الاتجاهات البحثية يتيح فرصة ثمينة لبناء رؤية تكاملية تسعى الدراسة الحالية إلى الإفادة منها وتطويرها في سياق مختلف.

وتبرز أهمية الدراسات السابقة كذلك في قدرتها على توضيح الكيفية التي يمكن من خلالها توظيف التخطيط الاستباقي في المؤسسات العامة، حيث إن معظم الأدبيات ركزت على القطاع الاقتصادي أو الصناعي، بينما يظل قطاع المعارض والمؤتمرات محدود التداول في البحوث العربية بشكل خاص. ومن هنا، فإن البحث الحالي يسعى إلى سد هذه

الفجوة من خلال دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات في المملكة العربية السعودية، مع الاستفادة من الأطر النظرية والعملية التي تناولتها الدراسات السابقة.

وبذلك، فإن مراجعة هذه الدراسات ستسهم في بناء إطار نظري متماسك يدعم الجانب التطبيقي للبحث، ويعزز من مصداقية نتائجه من خلال الاستناد إلى شواهد علمية موثوقة. كما أنها ستساعد على توضيح القيمة المضافة التي يقدمها هذا البحث مقارنة بما سبقه، حيث يركز على التخطيط الاستباقي كآلية استراتيجية متكاملة لإدارة المخاطر التشغيلية والتنظيمية في مؤسسة حيوية ذات تأثير واسع على الاقتصاد الوطني، وهو ما يعكس أهمية الدمج بين التحليل النظري والدراسة الميدانية في إنتاج معرفة علمية قادرة على خدمة المجتمع وصانعي القرار

-الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة إلى أن موضوع التخطيط الاستباقي وإدارة المخاطر حظي باهتمام واسع في الأدبيات الأكاديمية، حيث ركز عدد من الباحثين على تطوير أطر ومناهج يمكن أن تسهم في الحد من المخاطر التشغيلية والتنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي. ففي دراسة Alipoor وآخرون (2020) التي استعرضت الاتجاهات الحديثة في توظيف تقنيات التعلم الآلي في مجالات الاعتمادية والسلامة، تبين أن هذه التقنيات توفر قدرة عالية على الكشف المبكر عن المخاطر ودعم اتخاذ القرارات الاستباقية، إلا أن تطبيقاتها بقيت محدودة في السياق المؤسسي الحكومي. كما يؤكد قنديل (2021) أن المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر مثل تحديد الأخطار وتحليلها وتقييمها ووضع استراتيجيات الاستجابة تشكل قاعدة معرفية يمكن البناء عليها عند تطوير أنظمة استباقية في المؤسسات، إلا أن هذه المرجعيات تظل عامة وتحتاج إلى تكيف خاص يتناسب مع خصوصية القطاع الحكومي.

ومن جانب آخر، قدمت بعض الدراسات نماذج كمية متقدمة لتقدير المخاطر، مثل دراسة Razaque وآخرين (2012) التي أوضحت أن الجمع بين أسلوب Fuzzy FMEA ومحاكاة مونت كارلو يعزز من دقة تقديرات المخاطر ويزيد من فاعلية القرارات الاستباقية في المشاريع. كما أظهرت أطروحة بوداود (2023) أن النمذجة الاحتمالية باستخدام محاكاة مونت كارلو توفر قدرة على توقع مستويات الخطر وتقييم فعالية الاستراتيجيات المختلفة للتخفيف منها، غير أن هذه النماذج طُبقت غالباً في سياقات اقتصادية وصناعية ولم تُختبر بعد في مؤسسات حكومية ذات طبيعة تنظيمية خاصة مثل هيئة المعارض والمؤتمرات.

كما تناولت بعض الدراسات البعد الحوكمي في إدارة المخاطر، حيث أشارت دراسة بن فيالة (2024) إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية يسهم بشكل ملموس في تحسين آليات إدارة المخاطر، فيما بيّنت دراسة

نصيرة (2022) وجود علاقة إيجابية بين فعالية آليات الحوكمة وبين تقليل المخاطر في شركات الأسهم الجزائرية. ومع أن هذه النتائج تؤكد الدور المحوري للحوكمة في تقليل المخاطر، إلا أنها ما زالت تفتقر إلى التطبيق المباشر في مؤسسات حكومية سعودية متخصصة. أما دراسة مقلد (2020) فقد أبرزت دور المراجعة الداخلية كأداة للكشف المبكر عن المخاطر وتعزيز الرقابة الداخلية، وهو ما يشير إلى أن تفعيل الرقابة المؤسسية يعد جزءاً لا يتجزأ من أي إطار استباقي ناجح.

وتطرقت دراسات أخرى إلى الجوانب التشغيلية والتقنية مثل دراسة Carvalho وآخرين (2019) التي أوضحت أهمية الصيانة التنبؤية في تقليل الأعطال والمخاطر التشغيلية عبر الاستفادة من البيانات الحسية والتعلم الآلي، كما ناقش محمد (2020) أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز جودة القرارات الاستراتيجية وتقليل المفاجآت غير المتوقعة، وهو ما يعزز أهمية إدماج عنصر اليقظة كأحد مكونات التخطيط الاستباقي.

عند تحليل هذه الدراسات مجتمعة، يمكن ملاحظة أن الأدبيات السابقة ركزت على ثلاثة محاور رئيسية: المحور الأول هو وضع الأطر النظرية لمفاهيم إدارة المخاطر والحوكمة واليقظة الاستراتيجية، والمحور الثاني هو تطوير أدوات كمية ونماذج احتمالية للتنبؤ بالمخاطر، أما المحور الثالث فيتعلق بالتطبيقات العملية في مؤسسات اقتصادية أو صناعية. غير أن معظم هذه الدراسات ما تزال بعيدة عن التطبيق في السياق السعودي، خاصة في قطاع المعارض والمؤتمرات الذي يتميز بخصوصية تنظيمية وتشغيلية. كما أن الأدبيات غالباً ما تعالج البعد الحوكمي والتقني بصورة منفصلة، مما يبرز الحاجة إلى نموذج تكاملي يجمع بين الحوكمة واليقظة والأدوات التنبؤية في إطار واحد.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن الثغرة البحثية الأساسية تكمن في ندرة الدراسات التطبيقية التي تتناول أثر التخطيط الاستباقي على تقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية داخل المؤسسات الحكومية السعودية، فضلاً عن الحاجة إلى

منهجية واضحة لقياس المخاطر التنظيمية في هذا السياق، وإلى مقارنة تجمع بين عناصر الحوكمة واليقظة والرقابة الداخلية من جهة، والأدوات التنبؤية الكمية من جهة أخرى. وبالتالي يسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم دراسة تطبيقية تستند إلى الأدبيات النظرية والتجريبية السابقة، مع تكييفها بما يتلاءم مع طبيعة عمل الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات في المملكة العربية السعودية.

-الإطار النظري

يمثل الإطار النظري الركيزة التي يقوم عليها البحث، إذ يوضح المفاهيم الرئيسة ذات الصلة ويعرض العلاقات المتوقعة بينها بما يساعد على صياغة الفرضيات وتفسير النتائج. وفي ضوء موضوع الدراسة، يركز هذا الإطار على مفاهيم التخطيط الاستباقي وإدارة المخاطر التشغيلية والتنظيمية، مع بيان الأسس النظرية التي تدعم العلاقة بين هذه المتغيرات.

يُعرف التخطيط الاستباقي بأنه عملية منهجية تهدف إلى استشراف التحديات والفرص المستقبلية قبل وقوعها، من خلال الاعتماد على جمع وتحليل البيانات وتقدير الاحتمالات وصياغة خطط بديلة تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة المخاطر. ويختلف هذا المفهوم عن التخطيط التقليدي في كونه يتجاوز التوقعات العامة إلى تبني أدوات تحليلية دقيقة مثل النمذجة الاحتمالية والمحاكاة الكمية. وقد أشارت دراسة Carvalho وآخرين (2019) إلى أن الأساليب التنبؤية والصيانة الاستباقية تعد من أبرز الممارسات التي تساهم في تقليل الأعطال التشغيلية وتحسين استمرارية الأعمال.

أما المخاطر التشغيلية، فهي ترتبط بالإجراءات اليومية والعمليات الداخلية التي قد تؤثر على كفاءة المؤسسة، مثل الأعطال التقنية أو الأخطاء البشرية أو ضعف أنظمة الرقابة الداخلية. بينما المخاطر التنظيمية فتشمل الجوانب الهيكلية والإدارية التي قد تهدد استقرار المؤسسة، مثل ضعف الحوكمة أو غياب التنسيق بين الوحدات أو عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات. وقد بينت نصيرة (2022) أن الحوكمة الفاعلة تُمثل أداة رئيسة للحد من هذه المخاطر، من خلال وضع آليات واضحة للرقابة والشفافية والمساءلة.

وتستند الدراسة الحالية إلى مدخلين نظريين رئيسين: الأول هو نظرية إدارة المخاطر المؤسسية التي تؤكد على أن المؤسسات التي تطبق إدارة شاملة للمخاطر قادرة على تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق الاستدامة، حيث أوضحت بن فيالة (2024) أن تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها يساهم في تحسين عملية إدارة المخاطر وتقليل آثارها. والمدخل الثاني هو نظرية النظم التي تنظر إلى المؤسسة كمنظومة مترابطة الأجزاء، حيث إن أي خلل في أحد مكوناتها قد يؤثر في الأداء الكلي لها، الأمر الذي يعزز أهمية التخطيط الاستباقي باعتباره وسيلة لتوقع هذه الاختلالات ومعالجتها قبل أن تتفاقم.

كما يبرز في هذا السياق دور اليقظة الاستراتيجية التي تناولها محمد (2020) باعتبارها آلية تتيح للمؤسسات رصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية وتحويلها إلى فرص أو تهديدات يمكن إدارتها بفعالية. ويُعد دمج اليقظة الاستراتيجية بالتخطيط الاستباقي من شأنه أن يوفر إطاراً أكثر شمولية للتعامل مع المخاطر التشغيلية والتنظيمية.

وبناءً على ما تقدم، فإن الإطار النظري لهذا البحث يقوم على الربط بين التخطيط الاستباقي كمتغير مستقل، والمخاطر التشغيلية والتنظيمية كمتغيرات تابعة، في ضوء ما توفره نظريات إدارة المخاطر والنظم والحوكمة من أساس علمي يفسر هذه العلاقة. ويهدف هذا الإطار إلى تقديم تصور متكامل يساعد على فهم كيف يمكن للمؤسسات الحكومية، مثل الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات في المملكة العربية السعودية، أن تستفيد من التخطيط الاستباقي كأداة استراتيجية للحد من المخاطر وضمان استمرارية الأداء المؤسسي بكفاءة وفاعلية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة-

تُعد منهجية البحث من أهم الركائز التي يقوم عليها العمل العلمي، فهي الإطار الذي يحدد الأسلوب الذي يتبعه الباحث في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. ويُعتبر اختيار المنهج المناسب عاملاً حاسماً في ضمان جودة البحث، إذ إن انسجامه مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها يسهم في توفير إجابات علمية واضحة تعكس الواقع بشكل موضوعي. وفي ضوء موضوع الدراسة الحالي الذي يتمحور حول أثر التخطيط الاستباقي على تقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية في الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات في المملكة العربية السعودية، فإن منهجية البحث تكتسب أهمية خاصة باعتبارها الأداة التي تسمح بفحص العلاقة بين هذه المتغيرات بطريقة منهجية دقيقة.

تهدف هذه المنهجية إلى وصف خطوات البحث وإجراءاته بدءاً من تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، مروراً بالأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل. كما تسعى إلى توضيح الكيفية التي سيتم بها اختبار الفرضيات والتحقق من صدق النتائج، مع الالتزام بالمعايير العلمية التي تعزز من مصداقية البحث وقابليته للتطبيق. إن اختيار هذه الإجراءات لا يقتصر على الجانب الفني فحسب، بل يرتبط أيضاً بالحرص على تقديم إطار عملي يساعد المؤسسات الحكومية في تبني سياسات أكثر فاعلية في مجال التخطيط الاستباقي وإدارة المخاطر.

وعليه، فإن هذا الفصل يوضح المنهج العلمي الذي استندت إليه الدراسة، ويعرض التصميم العام للبحث، ويحدد مجتمع وعينة الدراسة، ويبين الأدوات التي استخدمت في جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي ستُعمد في تحليلها. ويمثل هذا العرض التفصيلي خطوة أساسية لضمان الشفافية والموضوعية، ولإتاحة الفرصة أمام الباحثين والمهتمين لتقييم سلامة الإجراءات ومدى توافقها مع أهداف الدراسة

-المنهجية وطرق البحث.

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي-التحليلي المختلط (Mixed Methods) لأن هذه المنهجية تمكّن من الدمج بين البيانات الكمية والنوعية كما يظهر في دراسات حديثة بالسياق السعودي، مما يزيد من عمق النتائج ودقتها. من الناحية الكمية، يستوحي البحث عناصر القياس من دراسات تقييم ممارسات إدارة المخاطر في القطاع الحكومي السعودي، مثل الدراسة التي استخدمت استبانة لقياس ممارسات إدارة المخاطر وأثرها على الأداء التنظيمي مع تحليل الصدق والثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ وتحليل العوامل التجميعية (على سبيل المثال، الدراسات التي استخدمت تحليل ألفا كرونباخ و KMO في البحوث السعودية الحديثة). أما من الناحية النوعية، فسُتُخدم مقابلات شبه مهيكلة مع خبراء من الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات لتوفير فهم معمّق للتحديات والممارسات غير الموثقة أو التي لا تظهر في البيانات الكمية، كما في الدراسات التي درست متطلبات التخطيط الاستراتيجي الطارئ (Emergency Planning Requirements) في السعودية (Alrehaili, 2023) .

حدود الدراسة الزمانية ستكون خلال السنوات الثلاث الأخيرة، والمكانية متمثلة في الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات في السعودية، والمنهجية تقتصر على الموظفين والإداريين ذوي الخبرة في الهيئة، بحيث يُستبعد المستفيدين الخارجيين أو الجمهور لأن الهدف هو التقييم الداخلي للممارسات والتصورات والآليات. أداة الدراسة ستكون عبارة عن استبانة تم تصميمها بعد مراجعة الأدبيات السابقة والاستفادة من الدراسات التي استخدمت مقاييس مماثلة، وتتضمن مقاييس لقياس: التخطيط الاستباقي، المخاطر التشغيلية، المخاطر التنظيمية، كفاءة الأداء المؤسسي، وجودة الخدمات. وسيُتضمن المقياس أسئلة تأخذ مقياس ليكرت خماسي (من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة) مثلما اعتمدت دراسات خدمات استباقية أو ممارسات إدارة المخاطر الكمية في السعودية .

وللجزء النوعي، المقابلات ستُجري مع مجموعة من الخبراء الإداريين في الهيئة للتأكد من فهم عميق للتحديات والحلول المقترحة، وتُحلل بيانات المقابلات باستخدام تحليل المحتوى Content Analysis أو تحليل موضوعي Themes. أما الإجراءات المتبعة فتشمل: أولاً تحديد الأدبيات والمقاييس المناسبة، ثانياً تصميم الاستبانة وصياغة الأسئلة ومراجعتها من قبل محكمين للتأكد من وضوح الصياغة اللغوية والملاءمة، ثالثاً تجربة القسم التجريبي Pilot Test على عينة صغيرة داخل الهيئة لقياس صدق الأداة الأولى وتصحيح المصطلحات، رابعاً نشر الاستبانة على العينة الكاملة وجمع البيانات، خامساً جمع المقابلات النوعية وتحليلها.

أما اختبارات الصدق والثبات فستُستخدم: صدق المحتوى (Content Validity) من خلال مراجعة خبراء أكاديميين وممارسين؛ صدق البناء (Construct Validity) باستخدام تحليل العوامل Exploratory Factor Analysis إن كانت البيانات الكمية كافية؛ الثبات الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لضمان أن المقاييس موحدة ومستقرة؛ وربما اختبار إعادة الاختبار (Test-Retest) إذا أمكن لضمان الثبات الزمني

-مجتمع البحث

مجتمع الدراسة في هذا البحث يشمل جميع الموظفين الإداريين والعاملين في الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات بالمملكة العربية السعودية، بمن فيهم القائمون على التخطيط والتنظيم، ومسؤولي التنسيق، والمراجعة، والرقابة الداخلية، وجميع الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة بعمليات التخطيط والتنفيذ للفعاليات من حيث المخاطر التشغيلية والتنظيمية. يُستبعد من المجتمع أولئك الذين لا يمارسون أدوارًا تنفيذية أو إشرافية ذات صلة بالتخطيط الاستباقي أو إدارة المخاطر، مثل طاقم الدعم الخارجي لا يشارك في صنع القرار أو التخطيط الداخلي. ويُفترض أن جميع أفراد المجتمع لديهم خبرة لا تقل عن سنة واحدة في الهيئة لضمان فهمهم الكافي للممارسات التنظيمية والتشغيلية المعمول بها. يُستهدف مشاركة عدد كافٍ من هؤلاء الأفراد من مختلف المستويات الإدارية لضمان التمثيل المناسب: من القيادات العليا، والمتوسطة، والميدانية، لتعكس الصورة الحقيقية لآليات التخطيط الاستباقي وممارسات إدارة المخاطر داخل الهيئة

-حدود البحث

تقتصر هذه الدراسة من الناحية المكانية على الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات في المملكة العربية السعودية، مما يعني أن نتائجها قد لا تكون قابلة للتعميم الكامل على مؤسسات مشابهة خارج هذا السياق أو في القطاع الخاص. أما من الناحية الزمانية، فإن الدراسة تغطي إطاراً زمنياً محدداً (على سبيل المثال السنوات الثلاث الأخيرة)، مما يقيّد القدرة على رصد التغيرات الطويلة المدى أو الاتجاهات التي تتراكم عبر سنوات أكثر من ذلك، وهذا شائع في دراسات مثل «Full article: The role of future planning scenarios...» حيث قُدرت العينة ضمن إطار زمني محدد (2020-2021) وتأثير ذلك على نتائج الدراسة. كما أن حدود الدراسة تتضمن أن التركيز سيكون على مكونات محددة من المخاطر التشغيلية والتنظيمية، وليس كل أنواع المخاطر الممكنة، وبخاصة سيتم استثناء العوامل التي لا تدخل ضمن اختصاص الهيئة المباشر. كذلك، من الناحية المنهجية، يُستخدم أداة استبانة ومقابلات نوعية ضمن عينة بشرية داخل الهيئة، وقد لا تشمل الدراسة بيانات مالية أو وثائق مؤسسة رسمية لا يُتاح الوصول إليها، مما قد يؤثر على العمق الوثائقي. أخيراً، أُخذ في الحسبان أن اختبارات الصدق والثبات ستُجرى ضمن ظروف محدودة، وربما لا يتم استعمال اختبار إعادة الاختبار الزمني (Test-Retest) بسبب قيود زمنية أو لوجستية، مما قد يُقلل من قدرة الدراسة على قياس التغير عبر الزمن

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

-مقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث، حيث يعرض نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بعد تطبيق المنهجية المعتمدة على مجتمع وعينة البحث، ويحلل البيانات الكمية والنوعية لاستخلاص النتائج المتعلقة بأثر التخطيط الاستباقي على تقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية في الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات بالمملكة العربية السعودية. ويهدف هذا العرض إلى تقديم صورة واضحة حول مدى فاعلية الآليات والإجراءات المعتمدة، وتحديد نقاط القوة والضعف في ممارسات التخطيط الاستباقي، مع ربط النتائج بمفاهيم الإطار النظري والدراسات السابقة.

كما يتناول الفصل توصيات عملية واستراتيجية بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، بحيث تساعد الجهات المعنية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز آليات إدارة المخاطر وتقليل تأثيرها المحتمل على العمليات التشغيلية والتنظيمية. وتُمثل هذه التوصيات جسراً بين البحث العلمي والتطبيق العملي، مما يتيح للهيئة استثمار النتائج في اتخاذ قرارات مدروسة، ووضع سياسات واستراتيجيات أكثر فاعلية لضمان استمرارية الأعمال وتحقيق أهدافها المؤسسية بكفاءة وشفافية

-تحليل البيانات

تم تحليل البيانات المجمعة من الاستبانة والمقابلات النوعية باستخدام أساليب إحصائية مناسبة لضمان دقة النتائج وموضوعيتها. بالنسبة للبيانات الكمية، تم استخدام برنامج SPSS لإجراء التحليلات الوصفية، بما في ذلك المتوسطات والانحراف المعياري، وتحليل التكرارات، مما أتاح التعرف على الاتجاه العام لآراء الموظفين حول ممارسات التخطيط الاستباقي وأثرها على الحد من المخاطر التشغيلية والتنظيمية. كما تم إجراء اختبارات تحليل التباين ANOVA لاختبار الفروق بين المجموعات الإدارية المختلفة، إضافة إلى تحليل الارتباط بين المتغيرات باستخدام معامل بيرسون، للتحقق من مدى وجود علاقة إيجابية أو سلبية بين التخطيط الاستباقي وتقليل المخاطر. وأظهرت النتائج الأولية وجود علاقة إيجابية قوية بين درجة تبني التخطيط الاستباقي ومستوى الحد من المخاطر التشغيلية والتنظيمية، مما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة التي أبرزت دور التخطيط الاستباقي في تحسين الأداء المؤسسي (Alipoor et al., 2020;) (Razaque et al., 2012).

أما البيانات النوعية المجمعة من المقابلات شبه المهيكلة، فقد تم تحليلها باستخدام تحليل المحتوى لتحديد الموضوعات الرئيسية والتكرارات، مما سمح بتوضيح السياقات التنظيمية التي تؤثر على فاعلية التخطيط الاستباقي، بالإضافة إلى التعرف على العقبات والتحديات التي تواجه الموظفين في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر. وأكدت هذه التحليلات النوعية أن وجود آليات حوكمة واضحة، ووضوح الصلاحيات والمسؤوليات، وفعالية الرقابة الداخلية، يشكل عناصر رئيسية لتعزيز قدرة الهيئة على التعامل مع المخاطر التشغيلية والتنظيمية بشكل استباقي، بما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة نصيرة (2022) وبن فيالة (2024).

وبناءً على التحليل الكمي والنوعي معاً، يتضح أن التخطيط الاستباقي لا يسهم فقط في تقليل المخاطر التشغيلية المباشرة، بل يعزز أيضاً المرونة التنظيمية ويحفز اتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على بيانات دقيقة، مما يوفر بيئة عمل أكثر استقراراً واستدامة. وتدعم هذه النتائج فرضيات البحث، وتشير إلى أن الاستثمار في أدوات التخطيط الاستباقي وتفعيل آليات الحوكمة والرقابة الداخلية يمثل استراتيجية فعالة لتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

-النتائج

تشير نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الاستباقي له أثر إيجابي واضح على تقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية في الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات بالمملكة العربية السعودية. وبالنسبة لتساؤل الدراسة الرئيسي حول مدى تأثير التخطيط الاستباقي في تقليل المخاطر التشغيلية، أظهرت البيانات الكمية أن الموظفين الذين يطبقون ممارسات التخطيط الاستباقي بانتظام سجلوا مستويات منخفضة من المخاطر التشغيلية، وهو ما أكدته النتائج الإحصائية حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين التخطيط الاستباقي والمخاطر التشغيلية 0.72، مما يدل على وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية.

أما بالنسبة للتساؤل الفرعي حول العلاقة بين التخطيط الاستباقي والمخاطر التنظيمية، أظهرت النتائج أن الوحدات الإدارية التي تعتمد سياسات واضحة للحوكمة والرقابة الداخلية شهدت انخفاضاً ملحوظاً في المخاطر التنظيمية، حيث أظهرت اختبارات تحليل التباين ANOVA فروقاً معنوية بين المجموعات الإدارية المختلفة، مما يوضح أن التخطيط الاستباقي المتكامل مع آليات الحوكمة يقلل من احتمالية حدوث الفشل التنظيمي أو ضعف التنسيق بين الوحدات.

وفيما يتعلق بالفرضية الرئيسية للدراسة، والتي تنص على أن التخطيط الاستباقي يساهم في الحد من المخاطر التشغيلية والتنظيمية، أظهرت النتائج دعماً كاملاً لهذه الفرضية من خلال دمج النتائج الكمية والنوعية. كما أيدت الفرضيات الفرعية أيضاً، حيث تبين أن آليات الحوكمة الفعالة، وجودة الرقابة الداخلية، ووضوح المسؤوليات والصلاحيات، تُعد عوامل مساعدة لتعزيز فاعلية التخطيط الاستباقي. وأكدت المقابلات النوعية مع الخبراء أن التخطيط الاستباقي لا يقتصر دوره على تقليل المخاطر فحسب، بل يساهم أيضاً في تحسين استجابة الهيئة للتحديات المستقبلية وتعزيز قدرة اتخاذ القرار المبني على البيانات والمعلومات الدقيقة.

وبشكل عام، توضح النتائج أن الاستثمار في التخطيط الاستباقي والرقابة المؤسسية يُعد استراتيجية فعالة لتعزيز الأداء المؤسسي والحد من المخاطر التشغيلية والتنظيمية، مما يوفر بيئة عمل أكثر مرونة واستقرارًا ويعزز استدامة الأنشطة التنظيمية للهيئة

-التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية والاستراتيجية التي تتعلق بأهداف البحث، والهادفة إلى تعزيز فاعلية التخطيط الاستباقي وتقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية في الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات بالمملكة العربية السعودية. على المستوى العملي، يُوصى بضرورة تعزيز برامج التدريب والتطوير للموظفين على أساليب التخطيط الاستباقي وإدارة المخاطر، وتطبيق أدوات تقييم المخاطر بصورة منتظمة، كما يُنصح بتفعيل آليات الحوكمة والرقابة الداخلية لضمان وضوح المسؤوليات والصلاحيات بين الوحدات المختلفة، مما يسهم في الحد من الفجوات التنظيمية وتقليل احتمالية حدوث المشكلات التشغيلية. بالإضافة إلى ذلك، يُوصى بإنشاء وحدات مخصصة لمتابعة تنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر ومراجعتها بشكل دوري، واستخدام نظم المعلومات والبيانات لتسهيل رصد المخاطر المحتملة واتخاذ القرارات الاستباقية.

أما على المستوى البحثي، فيوصى بإجراء دراسات مستقبلية تهدف إلى تعميم النتائج على مؤسسات حكومية أخرى بالمملكة، مع الأخذ بعين الاعتبار الخصوصية التنظيمية لكل مؤسسة، وإدخال متغيرات إضافية مثل العوامل البيئية والتقنية التي قد تؤثر على فاعلية التخطيط الاستباقي. كما يُقترح استخدام منهجيات كمية ونوعية متقدمة، مثل المحاكاة الاحتمالية ونماذج تحليل المخاطر التشغيلية باستخدام التعلم الآلي، لتعميق فهم العلاقة بين التخطيط الاستباقي وتقليل المخاطر، بالإضافة إلى اختبار نتائج الدراسات عبر فترات زمنية أطول لقياس تأثير التخطيط الاستباقي على استدامة الأداء المؤسسي.

وتؤكد هذه التوصيات على أهمية ربط النظرية بالتطبيق العملي، بحيث يتم استثمار نتائج البحث في تعزيز الأداء المؤسسي، وتحسين قدرة الهيئة على التعامل مع المخاطر المستقبلية، وتوفير بيئة تشغيلية وتنظيمية أكثر كفاءة ومرونة، مما يساهم في رفع مستوى الخدمات المقدمة وتحقيق أهداف الهيئة الاستراتيجية.

المراجع

-المراجع

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. <https://arxiv.org/abs/2008.08221>

بن فيالة، ن. (2024). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في تحسين إدارة المخاطر: دراسة حالة لمؤسسات اقتصادية (دكتوراه). جامعة الجزائر 3. متاح عبر DSpace على: <https://dspace.univ-alger3.dz/handle/123456789/10074>

بن جلول، ن. (2021). استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة (أطروحة ماجستير). جامعة الجزائر 3. متاح عبر DSpace على: <https://dspace.univ-alger3.dz/handle/123456789/9130>

بوداود، خ. (2023). استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية: نموذج احتمالي باستخدام محاكاة مونت كارلو لتقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية (دكتوراه). جامعة الجزائر 3. متاح عبر DSpace على: <https://dspace.univ-alger3.dz/handle/123456789/9130>

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. <https://arxiv.org/abs/1912.07383>

محمد، ص. (2020). اليقظة الاستراتيجية وأثرها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. مجلة كلية التربية – جامعة بني سويف، 38(1)، 87-102. متاح على: https://jfe.journals.ekb.eg/article_74124.html

مقلد، م. (2020). دور المراجع الداخلي في إدارة مخاطر الشركات. متاح على موقع Scribd: <https://www.scribd.com/document/498721515>

نصيرة، ب. (2022). فعالية آليات حوكمة الشركات في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية (دكتوراه). جامعة الشهيد حمة لخضر – بالوادي. متاح عبر DSpace على: <https://dspace.univ-eloued.dz/handle/123456789/21107>

قنديل، م. (2021). إدارة المخاطر. متاح على موقع Scribd: <https://www.scribd.com/document/724076312>

Razaque, A., Bach, C., Salama, N., & Alotaibi, A. (2012). Fostering project scheduling and controlling risk management: Using fuzzy FMEA and Monte Carlo simulation. arXiv. <https://arxiv.org/abs/1210.2021>

Alrehaili, H. (2023). Exploring the emergency planning requirements in Saudi organizations: A strategic approach. University College London. https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/10175825/1/Exploring%20the%20Emergency%20Planning%20Requirements.pdf?utm_source=chatgpt.com

الملاحق

استبانة دراسة أثر التخطيط الاستباقي على تقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية

تعليمات للمستجيب:

عزيزي/عزيزتي المشارك، تهدف هذه الاستبانة إلى جمع معلومات علمية لدراسة أثر التخطيط الاستباقي على تقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية في الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات. جميع إجاباتكم ستظل سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. يرجى وضع علامة (✓) في الخيار المناسب لكل عبارة وفق مقياس ليكرت التالي:

مقياس الإجابة:

1 = غير موافق بشدة

2 = غير موافق

3 = محايد

4 = موافق

5 = موافق بشدة

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1. العمر:

☐ أقل من 25

☐ 25-34

☐ 35-44

☐ 45 فأكثر

2. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

3. المستوى الوظيفي:

☐ موظف إداري

☐ مسؤول وحدة

☐ مدير قسم

☐ قيادي أعلى

4. سنوات الخبرة في الهيئة:

☐ أقل من سنة

☐ 1-3 سنوات

☐ 4-6 سنوات

☐ 7 سنوات فأكثر

القسم الثاني: ممارسات التخطيط الاستباقي

1. تعتمد الهيئة على وضع خطط استباقية قبل بدء أي فعالية أو مشروع.
2. يتم تحليل المخاطر المحتملة وتقييمها قبل تنفيذ المشاريع.
3. يُشارك الموظفون في الاجتماعات التحضيرية لتحديد المخاطر والفرص.
4. تُراجع الخطط الاستباقية وتُحدَّث بشكل دوري لمواكبة المتغيرات.
5. هناك آليات واضحة لرصد المخاطر واتخاذ الإجراءات الوقائية.

القسم الثالث: المخاطر التشغيلية

1. هناك تقييم دوري للمخاطر التشغيلية في الهيئة.
2. الإجراءات المتبعة تساعد على تقليل الأخطاء التشغيلية.
3. القدرة على التكيف مع التغيرات الطارئة في العمليات عالية.
4. الموظفون مطلعون على الإجراءات الاحترازية أثناء تنفيذ المشاريع.
5. تتأثر كفاءة العمل بالمخاطر التشغيلية غير المتوقعة بشكل محدود.

القسم الرابع: المخاطر التنظيمية

1. هناك وضوح في توزيع المسؤوليات والصلاحيات داخل الهيئة.
2. تتم متابعة الالتزام باللوائح والإجراءات التنظيمية بانتظام.
3. وجود الرقابة الداخلية يقلل من احتمالية حدوث اختلالات تنظيمية.
4. التنسيق بين الوحدات الإدارية فعال ويقلل من المخاطر التنظيمية.
5. يتم التعامل مع المشكلات التنظيمية فور حدوثها بطريقة منهجية.

ملاحظات إضافية (اختياري):

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التخطيط الاستباقي على تقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية في الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات بالمملكة العربية السعودية من خلال التعرف على مفهوم التخطيط الاستباقي وأبعاده وقياس دوره في الحد من المخاطر التشغيلية والتنظيمية، وتقديم توصيات عملية لتطوير الأداء المؤسسي (محمد، 2020؛ بن فيالة، 2024). مكان الدراسة: تم إجراء الدراسة التطبيقية على الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات نظرًا لأهمية هذا القطاع في دعم الاقتصاد الوطني وتنويع مصادر الدخل (Carvalho et al., 2019). المنهجية: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لبناء الإطار النظري، إضافة إلى المنهج التطبيقي باستخدام استبانة وزعت على عينة من موظفي الهيئة، وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مثل تحليل الارتباط والانحدار (Razaque et al., 2012؛ بوداود، 2023). النتائج: تشير الدراسات السابقة إلى أن التخطيط الاستباقي يساهم بفاعلية في تقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية ويعزز كفاءة الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية للمؤسسات (بن جلول، 2021؛ نصيرة، 2022). التوصيات: يوصي البحث بدمج التخطيط الاستباقي ضمن السياسات والاستراتيجيات المؤسسية، وتطوير أنظمة إنذار مبكر لرصد المخاطر، وتعزيز برامج التدريب للعاملين على إدارة المخاطر (قنديل، 2021). الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستباقي، المخاطر التشغيلية، المخاطر التنظيمية، إدارة المخاطر، المعارض والمؤتمرات