



المملكة العربية السعودية

جامعة ميداووشن

إدارة المشاريع

أثر مخاطر المشاريع على فعالية تطبيق استراتيجيات الشركات: دراسة حالة (شركة سابك).

إعداد الطالب

إيهاب فضل علي

الرقم الجامعي

222001279

إشراف

د. / الفیصل عبد الحمید محمد حسن.

العام

1445هـ – 2023م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مستخلص

هدفت الدراسة دراسة تأثير مخاطر المشروعات على فعالية تطبيق استراتيجية الشركات في شركة سابك ، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (27847) عامل في كافة مجالات الشركة، تألفت عينة الدراسة من عينتين: العينة الاستطلاعية: حيث تم أخذ عينة مكونة من (50) عامل من العاملين في شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية، بهدف التحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة وهي التحقق من معاملات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة، أما العينة الفعلية تكونت عينة الدراسة الفعلية من عدد (379) عامل من العاملين في شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية، حيث تم اختيار العينة تبعاً لقانون ريتشارد جيكر، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، النسب المئوية، والتكرارات، والوزن النسبي، اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك اختبار التجزئة النصفية، معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، واختبار شيفيه لاختبار فروض الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى:

وجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية للدرجة الكلية لمقياس مخاطر المشاريع على فعالية استراتيجية الشركة السعودية في الرياض، وقد فسر النموذج ما نسبته 17.3% من التباين الكلي في درجة فعالية استراتيجية الشركة، أما النسبة المتبقية وهي 82.7% ترجع إلى عوامل أخرى، حيث بلغ معامل التحديد للنموذج 0.173. تبين وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية ($p\text{-value} < 0.01$) بين درجات (مخاطر السيولة، مخاطر السوقية، المخاطر التشغيلية، مخاطر المديونية) وبين فعالية استراتيجية الشركة لدى شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية.

وتمثلت أهم التوصيات في:

ضرورة عمل موازنة بين منافع وتكاليف الاستثمار في دورة تحويل النقدية بهدف الاقتراب من المستوى الأمثل للسيولة. ضرورة عمل الإدارة على تبني سياسات وإجراءات ونماذج دقيقة للتنبؤ بالمخاطر التي من الممكن أن تواجه الشركة وتبني إدارة الشركة سياسات واضحة للتحوط من التغيرات السعرية الناتجة عن تقلبات أسعار السلع.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1- مقدمة.
- 2- مشكلة الدراسة.
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- فرضيات الدراسة.
- 6- مبررات اختيار الدراسة.
- 7- حدود الدراسة.
- 8- مصطلحات الدراسة.

1-1 مقدمة:

أصبحت منظمات الأعمال اليوم تعمل في بيئة أكثر تعقيداً، حيث التطورات التكنولوجية الهائلة وظهور أسواق جديدة وقواعد جديدة للعمل نتيجة ما أحدثته التكنولوجيا وانفتاح الأسواق على بعضها البعض، والأفكار التكنولوجية الحديثة والمتطلبات الجديدة، وزيادة شدة المنافسة بين الشركات، بالتالي زادت حدة وأنواع المخاطر المالية المحدقة بالشركات والتي تعد أكبر التحديات التي تواجه الشركات وما ينتج عنها من تداعيات في تدفقات رؤوس الأموال الداخلة والخارجة، هذا ما أوجب الشركات بضرورة إيجاد تدابير وتقنيات داخلية وخارجية للحد من هذه المخاطر. ولعل من أبرز ما تواجهه الشركات والمشاريع هي، مخاطر السيولة التي وكيفية ومدى الاحتفاظ بها، والمخاطر التشغيلية الناتجة عن سوء الإدارة وكسل العاملين وتراجع أدائهم لدرجة الوصول الى الفساد الإداري، ومخاطر المديونية نتيجة عدم اتباع استراتيجية جيدة مناسبة في سداد التزامات الشركات في الوقت المناسب، والمخاطر السوقية التي برزت في الآونة الأخيرة في ظل جائحة كورونا التي أثرت على كافة الأسواق المالية وغير المالية والحياة اليومية، والتي أدت إلى خروج كثير من الشركات من سباق سوق المنافسة وإفلاسها.

وضمن التوجه الاستراتيجي السائد في الأدبيات فإن منظمات الأعمال لا تتنافس على أسواق حالية فقط، بل أصبحت عملية المنافسة الآن حول المستقبل، ولكي تتمكن هذه المنظمات من التنافس بهذه الأسواق غير الموجودة حالياً، فإنها تقوم باستثمار موارد مالية ضخمة من أجل تطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق المستقبلية المحتملة، لذلك جوهر جودة وفعالية الاستراتيجية يكمن في قدرة الشركة على تشخيص الفرص التي تمكن منظمات الأعمال من التنافس عند كل الفرص المتاحة. (الدوري، والسعيد، 2014: ص 207)

وتعد الاستراتيجية هي الطريق التي تحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشكلات والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وأنه لا بد للمنظمات من تبني استراتيجية فعالة لمواجهة تحديات هذه البيئة سريعة التغير بوصفها عملية مهمة وحيوية عليها أن تحقق تفاعل المنظمة مع بيئتها، وأن التغير الذي حصل في بيئة الأعمال والذي فرضته الثورة المعلوماتية وانفجار المعرفة وكونية الأعمال أعطى للإدارة الاستراتيجية أهمية قصوى بعدد المسؤولة عن توظيف إمكانيات لهذه المشكلة المنظمة وتكيفها مع البيئة الخارجية. (رشيق: 2020: ص 158)

وانطلاقاً مما سبق، تسعى الدراسة البحث في مخاطر المشروعات والتي تواجه الشركات وأثرها على فعالية تطبيق استراتيجية الشركات.

2-1 مشكلة الدراسة:

تعتبر مشكلة مخاطر المشاريع من المشكلات القديمة الحديثة التي يعاني منها الاقتصاد العالمي والسعودي على حد سواء، خصوصاً في السنوات الأخيرة نظراً للثورة المعلوماتية الهائلة، ودخول فيروس كورونا على حياتنا اليومية وحياة الشركات بشكل عام، والذي زاد من حدة المخاطر التي تواجهها المنشآت، ولعل من أبرز المخاطر التي تواجهها المنشآت في الوقت الحالي هي مخاطر السيولة، ومخاطر الأعمال، خطر المديونية، والمخاطر السوقية التي تعد أبرز المخاطر والمعضلات التي من الممكن أن تواجه المنشآت في كيفية الاحتفاظ بالسيولة وفي مقابل ذلك كيفية تغطية الالتزامات والمحافظة على جودة تشغيل ومخاطر سوقية كبيرة في ظل مخاطر محدقة وسائدة في البيئة السعودية والعالمية بوجه عام، وهنا لا بد من وجود استراتيجية فاعلة للحد من هذه المخاطر المتتالية والمتراكمة. حيث أن الاستراتيجية الفعالة تعمل على تدنية المخاطر التي تواجه الشركات وأخذها لكافة الاحتياطات اللازمة لتدني تلك المخاطر واستغلال الفرص المستقبلية المتاحة.

مما سبق يمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيس الآتي: ما تأثير مخاطر الشركات على فعالية تطبيق استراتيجية الشركات (شركة سابك)؟. ويتفرع من التساؤل الرئيس عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

1. ما مستوى مخاطر المشاريع لدى شركة سابك العاملة في الرياض؟
2. ما مستوى فعالية استراتيجية شركة سابك العاملة في الرياض ؟
3. ما أثر مخاطر السيولة على فعالية تطبيق استراتيجية الشركة؟
4. ما أثر المخاطر التشغيلية على فعالية تطبيق استراتيجية الشركة؟
5. ما أثر مخاطر المديونية على فعالية تطبيق استراتيجية الشركة؟
6. ما أثر مخاطر السوق على فعالية تطبيق استراتيجية الشركة؟

3-1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في: "دراسة تأثير مخاطر المشروعات على فعالية تطبيق استراتيجية الشركات في

شركة سابك، ويتفرع من هذا الهدف الرئيس أهداف أخرى فرعية تسعى الدراسة إلى تحقيقها تتمثل في:

1. التعرف على مستوى مخاطر المشاريع لدى شركة سابك العاملة في الرياض.
2. التعرف على مستوى فعالية استراتيجية شركة سابك العاملة في الرياض.
3. إظهار مخاطر السيولة على فعالية تطبيق استراتيجية الشركة في شركة سابك.
4. التعرف إلى المخاطر التشغيلية على فعالية تطبيق استراتيجية الشركة في شركة سابك.
5. تسليط الضوء على مخاطر المديونية على فعالية تطبيق استراتيجية الشركة في شركة سابك.
6. الكشف عن مخاطر السوق على فعالية تطبيق استراتيجية الشركة في شركة سابك.
7. التوصل إلى نتائج وتوصيات تساعد في حل مشكلة الدراسة.

4-1 أهمية الدراسة:

تنطلق أهمية الدراسة من المستويين النظري والتطبيقي من خلال ما يلي:

الأهمية النظرية:

1. ندرة الدراسات المالية التطبيقية في البيئة السعودية - على حد علم الباحث - التي تناولت أثر مخاطر المشروعات على فعالية تطبيق استراتيجية الشركات، وبالتالي تعد هذه الدراسة إضافة علمية.
2. تقييم مستوى مخاطر المشروعات بمتغيراته في البيئة السعودية من خلال شركة سابك، بما يوفر دليلاً علمياً على مدى تأثير المخاطر على استراتيجية الشركات.
3. مواكبة التطور العلمي والأحداث المتسارعة باستخدام المتغيرات التالية (مخاطر السيولة، مخاطر التشغيل، مخاطر المديونية، مخاطر السوق) ودراسة التغيرات التي طرأت عليهم، والذي لا زال محل دراسة إيجابيات وسلبيات كل منهم.
4. تكمن أهمية الدراسة بتوضيح العوامل التي تحد من التأثير على فعالية استراتيجية الشركات.

الأهمية التطبيقية :

ز

1. نتائج الدراسة قد تقدم معلومات هامة من شأنها مساعدة متخذي القرارات في بيئة الأعمال السعودية على اتخاذ القرارات أو التشريعات أو القواعد التي من شأنها تحفيز الشركات على الاهتمام بالممارسات الاستراتيجية لجذب الاستثمارات وإعطاء صورة جيدة للمتعاملين مع الشركة بما يعكس أثره الإيجابي على الشركات والاقتصاد السعودي ككل.
2. تنبع أهمية الدراسة من أهمية الشركة التي ستطبق عليها الدراسة وهي شركة سابك التي تُعد من أكبر الشركات البتروكيماويات على مستوى العالم، وأكبر شركات البتروكيماويات على مستوى الوطن العربي.
3. تكمن أهمية العملية لهذه الدراسة في النتائج والتوصيات التي سوف تسفر عنها، فإنه يتوقع أن تخدم إدارة شركة سابك والشركات الأخرى من خلال تقديم معلومات تفيديهم في اختيار هيكل مديونية مناسب وهيكل إداري جيد، وتوضيح المخاطر السوقية التي تتعرض لها المنشأة، والإجراءات المناسبة للاحتفاظ بالسيولة. بما يدعم فعالية استراتيجية الشركة.
4. تكمن أهمية الدراسة من ملاءمة القرارات الاستراتيجية السليمة لمواجهة المخاطر المحدقة في الشركات، وإمكانية تجنبها وأخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة في تحقيق استراتيجية وأهداف الشركات.

5-1 فرضيات الدراسة:

- في ضوء مراجعة الأدبيات التي ناقشت موضوع مخاطر المشروعات، وفعالية تطبيق استراتيجية الشركات، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهداف الدراسة، تم تحديد الفرضيات العدمية للدراسة وهي:
- الفرضية الرئيسة الأولى: " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين مخاطر المشاريع وفعالية استراتيجية الشركة لدى شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية. "، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
1. لا يوجد أثر جوهري ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر السيولة على فعالية تطبيق استراتيجية الشركات.

2. لا يوجد أثر جوهري ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجات مخاطر المشاريع على فعالية استراتيجية الشركة .

ح

3. لا يوجد أثر جوهري ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لمخاطر المديونية على فعالية تطبيق استراتيجية الشركات.

4. لا يوجد أثر جوهري ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لمخاطر السوق على فعالية تطبيق استراتيجية الشركات.

6-1 مبررات اختيار الدراسة: تُكمن دوافع اختيار الموضوع محل الدراسة في:

1. التطورات التكنولوجية الكبيرة والأحداث الاقتصادية المتسارعة.
2. المتغيرات الدراسية المناسبة لدراسة الأحداث الاقتصادية.
3. الأخطار الاقتصادية والسياسية المحدقة بالمشروعات الاقتصادية العالمية والسعودية على حد سواء.
4. أهمية قطاع التطبيق الدراسة (شركة سابك) يعد سبب مشجع للدراسة، وإمكانية تعميم نتائج الدراسة على كافة القطاعات والشركات.

7-1 حدود الدراسة: تم تحديد الدراسة حدود الدراسة بالتالي:

تم تحديد حدود الدراسة على النحو الآتي:

الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة أثر مخاطر المشروعات على فعالية تطبيق استراتيجية الشركات في شركة سابك.

الحدود البشرية: سوف تتمثل عينة الدراسة في العاملين في شركة سابك.

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على شركة سابك.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 2023م.

8-1 مصطلحات الدراسة:

1. مخاطر المشاريع: هي احتمالية الخسارة للمشروع نتيجة عدم تحقق العوائد المرجوة وفق ما هو مخطط.
2. فاعلية استراتيجية الشركة: هي خطة إدارية ومالية مستقبلية لتحديد كيفية تحقيق رؤية ورسالة المنظمة بأقل جهد ووقت ممكن.

ط

3. **مخاطر السيولة:** هي قياس مدى قدرة الشركة على تسديد التزاماتها بأسرع وقت ممكن وبأقل جهد وبأدنى خسارة ممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار احتفاظ الشركة بهامش مناسب لتجنب مخاطر الإفلاس التي من الممكن أن تتعرض لها المنشأة. (أحمد، 2021)
4. **المخاطر السوقية:** هي المخاطر التي تنشأ نتيجة لتغير اتجاهات السوق صعوداً أو هبوطاً نظراً لظروف سياسية أو اقتصادية أو نفسية تؤثر على النشاط الاستثماري للشركات بنسب متفاوتة.
5. **المخاطر التشغيلية:** التشغيلية بأنها الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة نتيجة الخلل في نظام الرقابة الداخلية أو نظام التشغيل الداخلي لديه، أو إخفاق وفشل العاملين والموارد البشرية في أداء مهامهم بكفاءة أو أعطال في أنظمة التشغيل الإلكترونية، أو نتيجة عوامل واحداث خارجية ويتضمن ذلك عمليات التزوير والغش ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية ويستثنى من ذلك المخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة. (Maina, G, & others, 2014)
6. **مخاطر المديونية:** هي مجموعة المخاطر الناتجة عن عدم مقدرة الشركة على تسديد جزء أو كل من أصل المبلغ المقترض أو الفوائد المستحقة على المبلغ أو كليهما معا بناء على ما تم الاتفاق عليه بين الشركة المانحة والشركة الدائنة مما يقود لحالة من الخطر على كلا من الطرفين المقترض والمقرض. (الحمداي، 2010).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تعد المخاطر من أهم المشكلات الاقتصادية التي تواجه الشركات عبر التاريخ، ونتيجة للتطورات المتسارعة ازدادت هذه المخاطر وتنوعت، حتى أصبح من الضروري العمل بشكل متزايد وجماعي للحد منها أو التخفيف من آثارها. حيث تم في عام (1988) طرح الاتفاقية الأولى التي احتوت على آليات لضبط مخاطر الائتمان، بينما تناولت في (1995) تعديلات على مخاطر السوق، ونظراً للتطورات والتعقيدات في الخدمات المالية، وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا، وظهور شركات متعددة الجنسيات، بالإضافة إلى الاعتماد على جهات أخرى في توفير بعض الخدمات، برزت مخاطر التشغيل وقد حازت على اهتمام اللجنة التي وضعت عدة إجراءات وآليات للتحكم فيها من خلال اتفاقيتها الثانية التي طرحتها سنة (2004)، والتي من خلالها

ي

اهتمت بالمخاطر الائتمانية باعتبار أن السبب الأساسي لحدوث الأزمات هو تعثر الائتمان وفق ما كشفت عنه الدراسات الخاصة بالأزمات.

المبحث الأول: مخاطر المشاريع

تمهيد:

نتيجة التغيرات الدائمة لبيئة الأعمال سينتج عن هذا التغير مخاطر مختلفة وبالتالي ستتأثر الشركات بتلك المخاطر والتي يمكن أن تهدد الأمن واستقرار وحتى مصداقية الشركات العامة والخاصة، ومنها (مخاطر السيولة، مخاطر السوق، المخاطر التشغيلية، مخاطر المديونية)، الناتجة عن المنافسة وأدوات السوق المالي وغيرها من العوامل الذي يتطلب تخفيضها لكون مقدرة وملاءمة الشركات واستقرارها سيهم في تحقيق النمو الاقتصادي واستقرار النظام المالي، ويعي العالم اليوم مجموعة من التحولات والتغيرات المصحوبة بالتطورات الهائلة التي لحقت بها اقتصاديات الدول، ولعل آخرها هو انهيار العديد من الشركات والبنوك الأمريكية والأوروبية، ونظراً لتلك الانهيارات تزايد الضغط على إدارة الشركات بأن يضعوا خطط واستراتيجيات لإدارة وتغطية مختلف هذه المخاطر وتكريس نظم رقابية فعالة تأخذ دورها بجدية وتعمل بكفاءة لتحقيق الأهداف الموضوعة، ولا يمكن ذلك أن يتم دون وجود خطط واستراتيجيات تلتزم بالممارسات السليمة والرشيدة في التعامل مع تلك المخاطر.

1-1-2 مفهوم المخاطر:

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين في إعطاء مفهوم محدد للمخاطر وقد يكون سبب اختلافهم نوع المخاطر وتأثيراتها ولكن يمكن تناول المخاطر بصورة عامة على أنها:

حالة عدم التأكد التي تحيط بالمستقبل والأحداث والنتائج. (Berg,2010)

وعرفها (Haneef, et al, 2012) على أنها احتمالية وقوع حدث ما أو سلسلة من الأحداث خلال مدة محددة من الزمن مما يؤثر سلباً في تحقيق هدف معين.

وأوضح (الشرع، 2019) بأنها احتمال حصول الخسارة غير المتوقعة وغير المخطط لها التي تتعرض لها المنظمة نتيجة تقلب العوائد وعدم استقرارها.

وعرفها (عبد الرزاق، 2020) بأنها عدم تحقق ما هو متوقع من العوائد وتمثل احتمالية الخسارة للعوائد المستقبلية وعدم التأكد من تحققها.

استناداً على ما سبق فإن الباحث يعرف المخاطر بأنها: احتمالية الخسارة نتيجة عدم تحقق العوائد المرجوة وفق ما هو مخطط.

2-1-2 مخاطر السيولة:

تعد السيولة من الأهداف الرئيسة للشركات لحاجتها المستمرة إلى مستويات محددة من السيولة النقدية للوفاء بالتزاماتها المالية في مواعيد استحقاقها، وتبرز أهمية السيولة بشكل عام في مواجهة المسحوبات المستمرة من أصحاب المشاريع.

تعد السيولة من الركائز الأساسية في حياة الشركة ووسيلة ضمان نموها واستمرارها، فهي محل اهتمام إدارة الشركة والمستثمرين والموردين، فالسيولة لها دور كبير في مساعدة ذوي المصالح في التنبؤ بمستقبل الشركة وأدائها ومدى قدرتها على مواجهة المخاطر التي قد تواجهها، لذلك تحرص إدارة الشركة في الحفاظ على قوة السيولة، بحيث تكون قادرة على تعزيز النشاط الرئيس للمؤسسة واستثمار الفائض مع قدرتها على الوفاء بالتزامات كافة، ومواجهة أي مخاطر محتملة أو غير متوقعة بما يجنب الشركة أي تعثر مالي (عبد الستار، 2012).

وتعتبر السيولة المرآة التي تعكس قوة الشركة أو تحدد نقاط ضعفها، فتوفر السيولة بالحجم والمقدار الكافي والوقت المناسب يعطي مؤشر إيجابي للوضع المالي للشركة ومدى تأثيره على تعزيز أدائها بفاعلية وكفاءة بشكل يساهم في تحقيق الهدف الاستراتيجي للشركة وهو تعظيم قيمتها السوقية، لذلك تصنف السيولة ضمن الموضوعات البالغة الأهمية كونها تمثل الهدف القصير الأجل والذي يسمى بهدف السيولة الذي لا ينفك عن هدف الربحية وترتبط السيولة بكافة القرارات الاستثمارية والتمويلية التي تتخذها الشركة. (مرزوق، 2020)

وتعرف السيولة بالقدرة على الوفاء بجميع التزامات الدفع عند استحقاقه، وتنشأ هذه المخاطر بسبب عدم التطابق في توقيت التدفقات الداخلة والخارجة من الأموال أو ما هو مطلوب منها (Majumdar, 2010).

وتعرف المخاطر السيولة بأنها عبارة عن الخسائر الناتجة عن التقلبات في أسعار ومعدلات السوق المالي (أسعار الأصول، معدلات الفائدة، وأسعار الصرف) وهي بذلك تصنف ضمن فئة مخاطر المضاربة حيث أن تحركات الأسعار من الممكن أن ينتج عنها خسائر كما يمكن أن تنتج عنها أرباح. (الجبوري، 2011)

وعرفها (صندوق النقد الدولي، 2013) بأنها الأموال الذي يمكن من خلالها للأصول المالية أن تتحول فيه إلى نقد عند إشعار قصير بالقيمة السوقية أو قريب منها.

وبين (الصفار، 2015) بأنها قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها على الفور بتحويل الأصول بسرعة لسيولة نقدية دون أي خسارة في القيمة، وبمعنى آخر فإن السيولة هي مصطلح نسبي يعكس العلاقة بين النقد والأصول التي يمكن تحويلها بسهولة آلة مقد والديون المستحقة التي يجب الوفاء بها.

ل

وأوضح (الشرع، 2019) بأن السيولة هي المخاطر التي تواجه المنظمة بسبب انعدام الثقة مع الزبائن أو زيادة الطلب غير المتوقع على النقد.

وعرفها (أحمد، 2021) هي قياس مدى قدرة الشركة على تسديد التزاماتها بأسرع وقت ممكن وبأقل جهد وبأدنى خسارة ممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار احتفاظ الشركة بهامش مناسب لتجنب مخاطر الإفلاس التي من الممكن أن تتعرض لها المنشأة.

ويخلص الباحث من التعريفات السابقة: إلى أن مخاطر السيولة هي عدم توافر النقد اللازم لتغطية الالتزامات واستغلال الفرص المتاحة.

وخلص (حمد، 2017) إلى أن للسيولة ثلاثة أبعاد، وهي:

- أ. الوقت: هو السرعة التي يمكن من خلالها تحويل الموجودات إلى نقد.
- ب. المخاطرة: وهي احتمالية هبوط قيمة ذلك الموجود أو احتمالية تقصير أو إهمال المصدر أو المنتج بطريقة ما في هذا المجال.
- ت. التكلفة: وهي التضحيات المالية والتضحيات الأخرى التي لا بد من وجودها في عملية تنفيذ ذلك التغيير.

3-1-2 أهمية السيولة:

- تعد السيولة واحدة من أهم السمات التي تتميز بها الشركات التجارية عن غيرها من منشآت الأعمال الأخرى، ويمكن لهذه المنشآت التفاوض مع الدائنين وتأجيل سداد ما عليها من مستحقات ولو مؤقتاً. وعليه تكمن أهمية السيولة للمنشآت التجارية كالتالي: (حمزة، 2018)
- أ. قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماته، تجعلها بمظهر الشركة القوية خاصة في السوق المالي الحساس للمخاطر.

- ب. أن تأكيد الشركة لإمكانية استجابة عملائها من السيولة من شأنه ان يعزز ثقة المستثمرين لديها.
- ت. تعد مؤشر إيجابي لكل من السوق المالي والمحللين وحتى الإدارة والسلطة الرقابية.
- ث. تعطي مؤشراً جيداً على قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها أيضاً.
- ج. تجنب الشركة اضطرارها للبيع الاجباري لجزء من أصولها، وما قد يترتب عليه من سلبيات.
- ح. توفر عملية دفع كلفة أموال أعلى.

م

خ. تجنب الشركة من اللجوء على الاقتراض من البنك الذي لا يجذب اقراض الشركات التي ليس لديها سيولة، أو يقرضها بشروطه، التي قد تصل إلى حد التحكم في مجالات استخدام الأموال المقترضة منه، لا سيما المجالات التي تدر دخلاً ليضمن من خلالها السرعة في استرداد أمواله المقترضة من المصارف.

وخلص (الذبية، 2013) أن الاحتفاظ بنسبة سيولة ملائمة لدى المشروع تتناسب مع متطلباته واحتياجاته سيؤدي إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ. رفع السمعة المالية والائتمانية للمشروع.

ب. منح المشروع فرصة الاختيار والقدرة على التفاوض وإبرام الصفقات المالية وفق الحد الأدنى من التكاليف.

ت. الاستفادة من الخصومات عن الحصول على الائتمان التجاري بشروط دفع متضمنة نسبة خصم.

أ. القدرة على التوسع والاستثمار واغتنام الفرص المتاحة.

ب. مواجهة الأزمات المالية والتقلبات في الاقتصاد أو الانحرافات في الحصول على التدفقات النقدية المتوقعة.

وأضاف (إسماعيل، 2020) أن السيولة النقدية تحتل أهمية كبيرة تتجاوز مجرد الوفاء بالالتزامات اليومية للشركات، من خلال أنها تعمل على:

ت. تأمين الموقف المالي.

ث. تسهيل التنفيذ الفعلي للعمليات المالية اليومية.

ج. درء المخاطر البنكية المختلفة.

ح. اكتساب ثقة المتعاملين.

خ. توفير الموارد لمواجهة البدائل المختلفة للائتمان.

2-1-4 أسباب نقص السيولة:

تظهر مخاطر السيولة في حالة قصور التدفقات النقدية الداخلة مقابل التدفقات النقدية الخارجة،

وتتحقق هذه المخاطر بسبب عدة عوامل تتمثل في: (عبد الستار، 2012)

أ. ضعف تخطيط السيولة مما يؤدي إلى عدم التناسب بين الأصول والالتزامات من حيث آجال

الاستحقاق.

ن

ب. سوء توزيع الأصول على الاستعمالات ذات درجات متباينة مما يؤدي إلى صعوبة التحول لأرصدة سائلة.

ت. التحول المفاجئ لبعض الالتزامات العرضية على التزامات فعلية.

ث. الأزمات الحادة التي تنشأ في أسواق المال.

وأشار (عقل، 2009) إلى العديد من الأسباب التي تعود لتدني مستوى السيولة في الشركات وهي كالتالي:

أ. تحقيق المؤسسة خسارة في عملياتها، الأمر الذي يؤدي إلى استنزاف مواردها.

ب. عدم التوازن بين نمو التزامات الشركة وأعباء خدماتها وقدرة الشركة على تحقيق النقد من عملياتها.

❖ 2-1-5 أسباب ارتفاع مستوى السيولة في الشركات:

ارتفاع مستوى السيولة متعلق بالأخطاء التي قد تحدث في إدارة الخصوم وحقوق الملكية أو الجانب الأيسر من الميزانية العمومية للشركة، بسبب عدم المواءمة بين طبيعة الاستخدامات والمصادر المالية، وذكر (الشواورة، 2013) بأن اتجاه مستوى السيولة للشركات نحو الارتفاع يؤدي لتعطيل النقدية وتجعل الشركات غير قادرة على تحقيقها للأرباح التشغيلية العالية، وهذا كله يعود لواحد أو أكثر من الأسباب التالية:

أ. المبالغة في التوسع بالخصوم وحقوق الملكية.

ب. تقديم مواعيد التحصيل على مواعيد السداد.

ت. تكرار تحقيق الأرباح التشغيلية السنوية.

ث. التشديد في سياسة منح الائتمان التجاري.

2-1-6 ضوابط الحد من مخاطر إدارة السيولة:

الغرض الأساس من إدارة السيولة هو قدرة الشركة على تغطية كافة التزاماتها في الوقت والتكلفة المحددة، وبناء على ذلك يجب أن يشتمل النظام القوي لإدارة السيولة على عدة عناصر، هي: (مرزوق، 2020)

أ. توافر نظام جيد لإدارة المعلومات.

ب. سيطرة مركزية على السيولة.

ت. تحليل صافي التمويل اللازم في ضوء بدائل مختلفة.

ث. تنوع مصادر التمويل.

ج. وضع خطة للطوارئ.

7-1-2 الأساليب الوقائية لتجنب مخاطر السيولة في الشركات:

- يمكن تطبيق بعض الأساليب للتخفيف من حجم المخاطر وآثارها السلبية المتوقعة على الشركة والتي من بينها مخاطر السيولة، ويكون ذلك من خلال ما يلي: (أحمد، 2019)
- توزيع الخطر أو نقله إلى أطراف أخرى كالاشتراك مع الغير في تنفيذ المشاريع.
 - احترام الضوابط والشروط الدقيقة في عملية منح الديون ومتابعة تحصيلها.
 - الاعتماد على سياسة تنويع عملية توظيف الأموال في جميع القطاعات لتجنب مخاطر التركيز في منح الديون لأنشطة معينة قد تكون عرضة للخطر.
 - الاستفادة من مجمل خدمات هيئات التأمين.
 - تقوية وتعزيز نظم الرقابة الداخلية في الشركة.
 - التأهيل المستمر للعنصر البشري المتخصص.
 - استخدام الأساليب المختلفة في قياس حجم المخاطر دورياً، مع تكليف قسم إدارة المخاطر ومتابعة القرارات المتخذة.

8-1-2 العلاقة بين السيولة والربحية:

ينظر العديد من الباحثين في مجال التمويل إلى السيولة والربحية بأتهما هدفان أساسيان متباينان ولكنهما متلازمان فلا يمكن فصلهما عن بعضهما البعض، لذلك تحرص الشركة دائماً على تحقيق سيولة ملائمة وربحية ملائمة. وتعتبر عملية الموازنة بين السيولة والربحية من أهم الأمور التي تواجه إدارة الشركة، فاحتفاظ بنسبة عالية من السيولة فوق حاجة الشركة، سوف ينعكس سلباً على الفرص الاستثمارية ويقلل من الربحية، والعكس صحيح إذا لم تحتفظ الشركة بنسبة ملائمة من السيولة تكون قادرة على مواجهة احتياجاتها والتزاماتها المتوقعة وغير المتوقعة، فإن ذلك يؤثر سلباً على مكانة وسمعة الشركة في السوق. (السنفي، 2013)

ولا شك أن لتحقيق أي زيادة في الربحية يتطلب توسيع مجالات الاستثمار في المزيد من الأموال والأصول الأقل سيولة، وهنا قد يحدث تعارض بين هدي الربحية والسيولة، حيث إن احتفاظ الشركة بالمزيد من الأموال النقدية وشبه النقدية يؤدي إلى ارتفاع نسبة الأصول ذات العائد المنخفض أو التي لا تحقق عوائد، الأمر الذي يتعارض مع تحقيق هدف الربحية مما يعني أهمية القيام بعملية إحداث توازن مستمر بين هدي السيولة والربحية. (الحسناوي، 2016)

وفي نفس السياق فإنه من وجهة النظر الإدارية فهي تنظر إلى السيولة على أنها سياسة من السياسات التي تتبعها إدارة الشركة، كون قياس السيولة يعتمد على التنبؤ بالتدفقات النقدية للشركة وذلك استناداً إلى تقديرات

مدروسة ترتبط بكافة الأنشطة المتوقعة للشركة، وهذه التقديرات لا تقتصر على حسابات مالية لنشاط معين وإنما تعكس التقديرات كافة السياسات التي سوق تتبعها ادارة الشركة في المستقبل، بما فيها سياسة إدارة سيولة الشركة، وغيرها من سياسات إدارة الشركة، مثل سياسة الإنتاج، سياسة التسويق، سياسة توزيع الأرباح، وغيرها من السياسات المترابطة ببعضها البعض كنسيج واحد نحو تعظيم ربحية الشركة للوصول إلى الهدف الأساسي وهو تعظيم القيمة السوقية لثروة الملاك. (البياتي، 2006)

كما إن اعتبار السيولة هدف للإدارة المالية للشركة فإن ذلك لا يتفق مع الهدف من استثمار الأموال، فإذا كانت إدارة الشركة تعتبر أن السيولة هدف تسعى إلى تحقيقه فإنها لم تلزم نفسها بالاستثمار منذ البداية بمعنى أنها ستتجنب كافة مخاطر الاستثمار، لأن الإدارة دائماً في سعيها نحو تحقيق أي هدف فإنها تضع هذا الهدف على سلم أولوياتها، وبالتالي عندما نظر الى السيولة بأنها هدف فهذا يعني أنه في حال تم الوصول إلى أقصى سيولة ممكنة فإن إدارة الشركة هنا ستمتنع عن القيام بأي التزامات وارتباطات مالية قد تؤثر سلباً على مستوى السيولة الذي تم تحقيقه، وكذلك الأمر فيما يتعلق بتحقيق هدف الربحية فإن تحقيق أقصى ربحية في هذه الحالة يتطلب الاستغناء عن السيولة نهائياً، وهذا الأمر غير منطقي ويتناقض مع الواقع العملي، وعليه فإن الإدارة المالية تبني سياسات وإجراءات لإدارة أنشطة المشروع بشكل كامل بحيث تضمن تلك السياسات " سياسات الإنتاج والتسويق والبيع". توفر قدر كافي من السيولة بشكل دائم بالحد الذي يضمن استمرار الشركة وبالتالي تحقيق هدف الربحية للوصول للهدف الأساس وهو تعظيم القيمة السوقية للشركة. (عز الدين، 2018)

ويرى الباحث أن العلاقة بين السيولة والربحية علاقة تكاملية، حيث أنه كلما زادت السيولة زادت فرص استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة، وكلما تناقصت الربحية تناقصت فرصة استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة، لكن هذا محكوم بشرط هو توافر مركز مالي وأصول ثابتة كافية، ونسبة سيولة مناسبة لحجم أصول والتزامات الشركة.

9-1-2 دور مجلس إدارة الشركة في إدارة مخاطر السيولة:

على الشركة أن تعي أهمية إدارة مخاطر السيولة وأن عدم قيام مجلس الإدارة بإيلاء هذا الموضوع الأهمية المطلوبة قد يؤدي بالشركة إلى الإفلاس، وبشكل أكثر تفصيلاً فإن على مجلس الإدارة اعتماد سياسات ومقاييس محددة لتطوير أنظمة فعالة لإدارة مخاطر السيولة وتحديد أساليب تحديد وقياس ومراقبة ومتابعة مخاطر السيولة والوقوف باستمرار على وضع المخاطر في الشركة. ومنها: (الأعرج، 2010).

أ. تطوير استراتيجية مخاطر السيولة:

على مجلس الإدارة تطوير استراتيجية إدارة مخاطر السيولة توضح بشكل رئيس: دور مسؤوليات مجلس الإدارة في إدارة مخاطر السيولة وامشاء وحدة في الشركة تعنى بإدارة مخاطر السيولة وتحديد مهام وصلاحيات هذه الوحدة وتحديد سقف مخاطر السيولة وتحديد أولويات وأساليب قياس وتحديد ومراقبة وتخفيض مخاطر السيولة وتحديد سياسة مخاطر السيولة في ظل الأزمات الاقتصادية.

ب. إدارة مخاطر السيولة:

تعتبر إدارة مخاطر السيولة من المهام الصعبة التي تواجه إدارات الشركات لأسباب متعددة منها عدم التأكد من التدفقات النقدية للخارج لتغطية الالتزامات التي قد تعتمد على أحداث خارج عن السيطرة، والصعوبة في التنبؤ بالمستقبل خاصة في ظروف الأزمات الاقتصادية وسرعة تفاقم مشاكل السيولة عند بدء حدث معين في البنك يستدل منه بوجود مشكلة سيولة في البنك كما أن هناك نقطة زمنية عادة ما يكون معالجه وضع السيولة بعد هذه النقطة مستحيلاً، الأمر الذي قد يؤدي إلى افلاس الشركة بالإضافة إلى عدم اعتماد مخاطر السيولة على كفاية رأس المال.

10-1-2 مؤشرات قياس مخاطر السيولة:

تعد مؤشرات مخاطر السيولة من أولى المؤشرات التي تؤثر على النظام المالي وأداء الشركات، لأن نقص السيولة الكافية ينعكس في انخفاض الاستثمار ويجبر الشركات على التخلص من بعض الأصول الأكثر أماناً أو الأكثر سيولة لمواجهة الديون المتزايدة وسيكون لانخفاض السيولة بسبب زيادة المخاطر وارتفاع أسعار الفائدة تأثير سلبي على النظام المالي بأكمله وبالتالي زعزعة استقراره، ومن أهم المؤشرات التي تقيس مخاطر السيولة، هي: (El Mehdi Ferrouhi, 2014)

الموجودات السائلة/ إجمالي المردودات: وتشير الزيادة في المؤشر إلى انخفاض مخاطر السيولة لأن ذلك يسمح بزيادة النقد والاستثمارات (أي تحويل الاستثمارات قصيرة الأجل إلى سيولة في فترة زمنية قصيرة من أجل الوفاء بالتزامات الشركة بموجب الشروط المحددة).

اجمالي القروض/ إلى اجمالي الأصول: وتشير الزيادة في هذا المؤشر إلى ارتفاع مخاطر السيولة، لأن ذلك يزيد من نسبة القروض التي لا يمكن للشركة تصفيتها بسهولة، من جانب آخر إن ارتفاع نسبة هذا المؤشر سيؤدي إلى توفير مصادر نقدية أخرى وجديدة ليتمكن الشركة من تلبية القروض.

ص

الموجودات المتداولة/ إجمالي الأصول: وتشير الزيادة في هذا المؤشر إلى انخفاض مخاطر السيولة لأن ذلك يعكس الزيادة في الأصول القصيرة الأجل التي تواجه الشركة التزاماتها الأخرى.

2-1-11 مفهوم مخاطرة السوق:

❖ مفهوم المخاطر السوقية:

تعرف مخاطر السوق بأنها احتمال انخفاض قيمة الاستثمار نتيجة الظروف العامة للسوق والناجمة عن تقلبات في أسعار الصرف وأسعار الفائدة وأسعار الأوراق المالية والسلع وذلك بسبب التطورات غير المواتية لعوامل السوق. (سعيد، 2013).

ويقصد بالمخاطر السوقية هي المخاطر الناشئة عن التحركات المعاكسة في أسعار السوق. (Vaughan, 2008)

مخاطر السوق (كريمة، 2015) هي الخسائر الناتجة عن تقلبات معايير السوق المتمثلة أساساً في أسعار الأسهم ومعدلات الفائدة وأسعار الصرف.

ويرى الباحث أن مخاطر السوق هي المخاطر التي تنشأ نتيجة لتغير اتجاهات السوق صعوداً أو هبوطاً نظراً لظروف سياسية أو اقتصادية أو نفسية تؤثر على النشاط الاستثماري للشركات بنسب متفاوتة.

بمعنى أنها تلك المخاطر التي تنشأ نتيجة اتجاهات الصعود والنزول التي تطرأ على سوق رأس المال بفعل العديد من الأسباب التي تؤثر على التدفقات النقدية المتوقعة ومعدل العائد المطلوب على الاستثمار سواء كانت الأسباب المؤثرة في الدولة نفسها أو في أخرى تربطها بالدولة المعنية علاقات وثيقة، كما أنها تعد مخاطر منتظمة مصدرها ظروف اقتصادية عامة مثل: كساد السوق، أو ظروف سياسية أو تدهور أمني وغيرها، ويصعب على المستثمر التخلص من تلك المخاطر أو التحكم فيها إلا أنه يستطيع أن يقلل من تأثيرها من خلال تنويع الاستثمار وتوزيعه، وعليه فإن خطر السوق له بعدين هامين هما: الأول: يتمثل بمخاطر السيولة، والبعد الثاني: يتمثل بمخاطر التقلب الناشئة عن عدم استقرار المؤشرات السوقية أو ما يعرف بتقلبات متغيرات السوق، (نجار، 2014)

❖ أنواع مخاطر السوق:

تقسم مخاطر السوق التي تتعرض لها الأسواق المالية إلى عدة أنواع وهي: (عبد القادر، وخميسي، 2015)

ق

أ. **مخاطر أسعار الفائدة:** تنشأ هذه المخاطر نتيجة التغيرات في مستوى أسعار الفائدة في السوق بصفة عامة، وكقاعدة عامة فإنه مع بقاء العوامل الأخرى على حالها، كلما ارتفعت مستويات أسعار الفائدة في السوق انخفضت القيمة السوقية للأوراق المالية المتداولة.

ب. **مخاطر أسعار الأسهم ومؤشرات البورصة:** تنشأ هذه المخاطر نتيجة تقلبات أسعار الأوراق المالية في أسواق رأس المال سواء كانت هذه التقلبات بفعل عوامل حقيقية أو عوامل مصنعة وغير أخلاقية، كالإشاعات والاحتكار والمقامرة والبيع والشراء الصوري ونحو ذلك وهو ما يؤثر على القيمة السوقية لأسعار الأسهم.

ت. **مخاطر أسعار السلع (الأصول الحقيقية):** وهي المخاطر التي تنشأ من التغيرات السعرية لعملة معينة مقابل أخرى ويتم حدوثها نتيجة وضع الاستثمارات بعملة مختلفة ولا سيما عندما تكون الاستثمارات عابرة للحدود أو تنشأ من المراكز المفتوحة أو غير المتحولة بالكامل بعملة معينة (البناء، وخفاجي، 2018)، وتنشأ هذه المراكز كنتيجة طبيعية للعمليات التجارية وليس من أي رغبة واعية لاتخاذ مراكز تداول العملات، ونظرا لأن الأصول الحقيقية من سلع وخدمات تباع في الأسواق، فإنها قد تتعرض للنقص في قيمتها بفعل عوامل العرض والطلب أو السياسات الاقتصادية الحكومية وغيرها من عوامل السوق.

ث. **مخاطر الائتمان:** وهي المخاطر الناشئة عن احتمال عدم وفاء أحد الأطراف بالتزاماته وفقا للشروط المتفق عليها، ويتضمن خطر الائتمان من ثلاث مكونات: خطر التعثر عن السداد، وخطر انخفاض التصنيف الائتماني، ومخاطر هوامش الائتمان. (البناء، والخفاجي، 2018).

2-1-12 المخاطر التشغيلية:

مفهوم المخاطر التشغيلية

إن المخاطر التشغيلية هي المخاطر الناتجة عن ممارسة الأنشطة المختلفة والتي ينتج عنها أنواعا مختلفة من الأخطار البشرية التي تكون بسبب عدم الكفاءة والتدريب على أساليب العمل، ومنها الفنية التي تحدث نتيجة لأعطال أجهزة الحاسوب، أو أجهزة الاتصالات المختلفة، ومنها الأخطاء المتعلقة بالعمليات التي تحدث في المواقف، وعدم الدقة عند تنفيذ العمليات، وتعرف المخاطر التشغيلية بأنها المخاطر التي تنجم عن أعمال الموظفين والنظم الداخلية والسياسات وأساليب اتخاذ القرارات (صديق، 2009).

كما يعرفها (الكراسنة، 2006) بأنها المخاطر الناجمة عن ضعف الرقابة الداخلية أو ضعف الأشخاص والأنظمة أو حدوث ظروف خارجية، فالمخاطر الناجمة عن عدم كفاية أنظمة المعلومات، والفشل التقني، ومخالفة أنظمة الرقابة، والاختلاس، والكوارث الطبيعية جميعها خسائر غير متوقعة.

وتعرف المخاطر التشغيلية بأنها الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة نتيجة الخلل في نظام الرقابة الداخلية أو نظام التشغيل الداخلي لديه، أو إخفاق وفشل العاملين والموارد البشرية في أداء مهامهم بكفاءة أو أعطال في أنظمة التشغيل الإلكترونية، أو نتيجة عوامل واحداث خارجية ويتضمن ذلك عمليات التزوير والغش ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية ويستثنى من ذلك المخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة. (Maina, G, & others, 2014)

ويعرفها الباحث بأنها المخاطر الناتجة عن ضعف النظام الرقابة الداخلية في متابعة ومعالجة الخلل الإداري والفني والتشغيلي في عمليات الإنتاج.

13-1-2 أنواع المخاطر التشغيلية:

ترى لجنة بازل أن لهذه المخاطر تعبير له عدة معاني، وعليه فإن الشركات ولأغراض داخلية تعتمد على تعريفها الخاص لها، ويمكن تحديد أنواع المخاطر المتعلقة بأحداث معينة واتلي تنطوي على احتمال التسبب في خسارة كبيرة منها:

- الاختلاس والاحتيال المالي والجرائم الناجمة عن فساد ذمم الموظفين. (حشاد، 2004)
- مخاطر ناجمة عن أخطاء بشرية للموظفين: قد تكون غير مقصودة ولكن نتيجة الإهمال أو عدم الخبرة، كما تتعرض الشركات بجدية لهذا النوع، نتيجة لنقص الكوادر والخبرات والمؤسسات التي تعنى بتدريب المهارات للكوادر البشرية في ظل واقع توسعها السريع. (حسين، 2011)
- مخاطر التزوير: وتشمل تزوير الشيكات والمستندات والوثائق المختلفة واستخدامها.
- تزيف العملات: قدرت إحدى الجهات الأمريكية المسؤولة أن كمية العملات النقدية المزورة من عملة الدولار المتداولة، والتي لا يتمكن أي خبير من كشف تزويرها بحدود البليون دولار والذي يبين حجم هذه المشكلة. (بوعبدلي، السعيد، 2015)

14-1-2 مبادئ وممارسات إدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية في الشركات:

ش

من أجل مساعدة الشركات على معرفة الأسس السليمة لإدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية، لا بد من اتباع الشركات مجموعة إرشادات لإدارة المخاطر التشغيلية، كما يلي: (عبد المجيد، 2020)

- على مجلس إدارة الشركة أن يكون رائداً وداعماً لعملية إنشاء ثقافة قوية معززة لإدارة المخاطر، ويجب عليها بالاشتراك مع الإدارة العليا العمل على أن تكون هذه الثقافة مدعومة بالمعايير والحوافز المناسبة للسلوك المهني القويم.
- على الشركات تطوير وتقييم اطار عمل متكامل لعمليات إدارة المخاطر، ويتوقف اطار العمل المناسب لإدارة مخاطر التشغيل الخاص بكل شركة على عدة عوامل تشمل طبيعتها وحجمها، وتعقد عملياتها ونوعية المخاطر التي تتعرض لها.
- على عاتق مجلس إدارة الشركة مسؤولية إنشاء واعتماد ومراجعة البيان الذي يحدد درجة تقبل الشركة للمخاطر التشغيلية، طبيعة وأنواع ومستويات المخاطر التشغيلية التي يمكن أن تتقبلها الشركات.
- على مجلس الإدارة مسؤولية إنشاء واعتماد ومراجعة الاطار بشكل دوري، ويجب عليه الاشراف على الإدارة العليا لضمان تنفيذ السياسات والعمليات والنظم التي يحتويها الاطار بشكل فعال وفي جميع مستويات اتخاذ القرار.
- على الإدارة العليا مسؤولية تطوير هيكلك واضح، وفعال وقوي لحوكمة عمليات المصرف واعتماده من مجلس الإدارة، يجب أن يحتوي هذا الهيكل على خطوط مسؤولية متناسقة ومحددة بشكل واضح وشفاف.
- على الإدارة العليا مسؤولية التأكد من أن عمليات تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية متجذرة في جميع منتجات، وأنشطة وعمليات ونظم الشركات وتؤدي إلى فهم جيد لطبيعة المخاطر التي تتعرض لها.
- على الإدارة مسؤولية تطبيق عملية منتظمة لتسجيل المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها الشركة وحجم الخسائر المادية التي أدت اليها، كما يجب أن يكون هناك آليات مناسبة تقدم دعم مسبب لإدارة المخاطر التشغيلية في اعداد التقارير ورفعها إلى كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا وجميع المستويات في الشركة.
- يجب أن تتمتع الشركات ببيئة رقابية قوية تستخدم فيها السياسات والعمليات والنظم وأدوات الرقابة الداخلية المناسبة، والاستراتيجيات المناسبة للحد من المخاطر.
- يجب أن يكون لدى الشركة خطط مرنة تعمل على ضمان قدرتها على الاستمرارية في تقديم خدماتها والحد من الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها في حالة حدوث خلل كبير يؤدي إلى تعطيل أنشطتها.

ت

- يجب على الشركات الإبلاغ عن نهجها المتبع في إدارة المخاطر التشغيلية بأسلوب يسمح للمتعاملين في السوق المالية والأطراف ذو المصلحة بتقييمه.

15-1-2 الممارسات السليمة في إدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية:

المبادئ صادرة عن لجنة بازل وهي عبارة عن مجموعة من الممارسات السليمة لإدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية، وهذه المبادئ كالتالي: (محبوب، 2019)

المبدأ الأول: على مجلس الإدارة أن يكون على دراية بالسّمات الرئيسة للمخاطر التشغيلية بالشركة باعتبارها فئة متميزة من المخاطر المتعين إدارتها.

المبدأ الثاني: دور مجلس الإدارة في ضمان إدارة مخاطر التشغيل إلى عملية تقييم مستمرة ومراجعة شاملة وتدقيق فعال يقوم بها موظفون أكفاء ليس لديهم علاقة عمل بإدارة المخاطر ومؤهّلون لمباشرة هذه المهمة.

المبدأ الثالث: ينبغي أن تتولى الإدارة العليا التنفيذية المسؤولية عن تطبيق غطاء إدارة هذه المخاطر التي يقره مجلس الإدارة، على أن يكون الموظفون في كافة المستويات على دراية بمسؤولياتهم فيما يتعلق بإدارة المخاطر، ويتعين على الإدارة العليا أيضاً أن تتولى المسؤولية عن تطوير السياسات والإجراءات الخاصة بإدارتها في كافة أنظمة الشركة وأنشطتها ومنتجاتها.

المبدأ الرابع: يجب على الشركات وضع تعريف وتقييم للمخاطر التشغيلية الملازمة لمنتجاتها وأنشطتها والعمليات المتعلقة بمعالجة المنتجات وأنظمتها.

المبدأ الخامس: ضرورة إيجاد طريقة لضمان استمرار تقييم المستوى المقدر للمخاطر التشغيلية والاحتمالات المادية للتعرض للخسائر مع وجود تقارير منتظمة بشأن المعلومات ذات الصلة ترفع للإدارة العليا ومجلس الإدارة بحيث تدعم الإدارة التفاعلية للمخاطر التشغيلية.

المبدأ السادس: يجب أن تتوفر لدى الشركة سياسات وطرق وإجراءات للسيطرة على المخاطر التشغيلية، كما عليها أن تعمل على تقييم جدوى اعتماد استراتيجيات بديلة لتحديد المخاطر والسيطرة عليها.

المبدأ السابع: يجب أن تكون لدى الشركات خطط للطوارئ ومواصلة الأعمال لضمان استمرارية قدرتها على العمل وتقليل الخسائر حال مواجهة أي توقف عن العمل.

المبدأ الثامن: يتعين على الجهات الإشرافية أن تتأكد من أن كافة الشركات والمؤسسات المالية الخاضعة لرقابتها بغض النظر عن حجمها، ويتوفر لديها إطار فعال لتحديد وتقييم ومراقبة الحد من المخاطر التشغيلية الجوهرية والسيطرة عليها من خلال منهج شامل لإدارة المخاطر.

ث

المبدأ التاسع: يتعين على الجهات المشرفة أن تجري تقييمًا منتظمًا لسياسات الشركات واجراءاتها فيما يتعلق بمخاطر التشغيل ويتم التأكد من وجود آليات مناسبة لإعداد التقارير.

المبدأ العاشر: يتعين على الشركات أن تقوم بعمليات وافية من الإفصاح العام حتى تتمكن المتعاملين في السوق من تقييم منهجها في إدارة المخاطر التشغيلية.

16-1-2 نماذج قياس المخاطر السوقية:

إن الغاية من وراء بناء نموذج لقياس المخاطر السوقية لأي مؤسسة أو شركة هو توضيح رؤيتها في كيفية التعامل مع المخاطر المستقبلية، أن العمل الاستثماري والمالي دائم التعرض للمخاطر، من هذه المخاطر، مخاطر السوق، ومن ثم ذلك المنطلق لقد حددت لجنة بازل العديد من الطرق لقياس المخاطر السوقية منها وفق لجنة بازل: (الشكرجي، والحفاجي، 2018)

أ. **نموذج عائد رأس المال المعدل بالمخاطر:** وهو طريقة لقياس العائد على أساس المخاطر، ومن خلال الطريقة المنسقة للعوائد المحفوفة بالمخاطر لسلسلة من المشروعات أو الاستثمارات ومن العادة يتم تحديدها كونه نسبة العائد وفق المخاطر إلى رأس المال الاقتصادي وأن المخاطر هي التي يتم تعديلها وقياسها.

ب. **اختبار الضغط (الجهد/ للتحمل):** أن العديد من الشركات التي تستخدم طريقة النماذج الداخلية لاستيفاء متطلبات رأس المال ومخاطر السوق تخضع إلى برنامج شامل وصارم لاختبار الضغط ويحدد من خلالها الحالات المؤثرة على الشركة باعتبارها المكون الرئيسي لتقييم رأس المال.

ت. **تحليل الحساسية:** وهي الطريقة التي يتم بواسطتها قياس النسبة المئوية في صاف القيمة الحالية، والتي تنتج عن التغيرات بنسبة مئوية محددة في المتغير الداخل عندما تكون المدخلات الأخرى كما هي. (Brigham,2011)

17-1-2 المديونية:

تمثل المديونية واحدة من أهم المصادر المالية ومن أهم مصادر التمويل الخارجي للمنظمة التي تتمكن المنشأة من خلالها توفير التمويل اللازم لها من مصادر خارجية متعددة، حيث تتعهد

خ

بالوفاء بها وفق مدة معينة محددة يتم الاتفاق عليها من الجهة الخارجية التي تمنح القرض والشركة الدائنة وتحصل الجهة المقرضة مقابل هذا التمويل على عائد مادي لها، ومن هنا تتعرض الشركة لمجموعة من المخاطر التي تعقب قرارات الاقتراض من الجهات الخارجية ومن أهمها عدم قدرة الشركة على الالتزام بتسديد المستحقات المالية المترتبة عليها، وقد يتعدى ذلك عدم القدرة على سداد الفوائد المستحقة مما يؤدي إلى تراكم الأعباء والالتزامات المالية على الشركة بفعل الغرامات المتأخرة مما يحدث ضررا كبيرا على الشركة يقودها لتراجع مستواها وتعرضها لشبح الإفلاس في السوق الاستثماري. (الحمداي والأعرج، 2010)

ويمكن تعريف مخاطر المديونية بصورة عامة بأنها مجموعة المخاطر الناتجة عن عدم مقدرة الشركة على تسديد جزء أو كل من أصل المبلغ المقترض أو الفوائد المستحقة على المبلغ أو كليهما معا بناء على ما تم الاتفاق عليه بين الشركة المانحة والشركة الدائنة مما يقود لحالة من الخطر على كلا من الطرفين المقترض والمقرض. (الحمداي، 2010).

المديونية بأنها حاصل قسمة مجموعة الالتزامات على مجموعة الموجودات، ويتم من خلال قياس نسبة الديون إلى الأصول وقياس نسبة الدين في رأس المال، بحيث تتفاقم مخاطر الشركة وترتفع كلما زادت نسبة المديونية. (الخصاونة، 2014).

ويعرفها الباحث : بأنها عدم قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها.

تقاس قدرة الشركة في الاعتماد على الديون لتمويل واستخدام مصادر التمويل الخارجية وتحديد مقدار عبء الدين، وتقاس في حاصل قسمة مجموع الالتزامات على مجموع الأصول، ويطلق على مجموعة النسب هذه أيضا نسب إدارة المديونية، وتقاس نسب المديونية المدى الذي ذهبت إليه الشركة في الاعتماد على أموال الغير في تمويل احتياجاتها، ويولي كل من المالكين والمقرضين اهتماما خاصا بهذه النسب، فزيادة الاعتماد على الاقتراض في تمويل عمليات الشركة حتى وإن كانت تؤدي إلى تحسين العائد على حقوق المالكين، إلا أنها تؤدي أيضا إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها الشركة بسبب الأعباء الإضافية لخدمة الدين التي يخلقها التوسع في الاقتراض، الأمر الذي يثير قلق الدائنين وإحجامهم عن تقديم المزيد من القروض إن استمرت الشركة بالتوسع، ولا بد من التنبيه إلى أن الشركات ذات المديونية المرتفعة تكون عادة أكثر تأثرا بالتطورات السلبية التي قد تطرأ

ذ

على نشاطها من تلك الشركات ذات المديونية المنخفضة، ولما كانت نسب المديونية تساعد في قياس مدى هذا التأثير، فقد كان من الواجب الانتباه إلى أن الاختلاف الواسع بين هذه النسب باختلاف الأنشطة التي تمارسها الشركات. (عقل، 2008).

19-1-2 مؤشرات قياس المديونية:

تهدف مقاييس تحليل المديونية إلى تقييم مدى قدرة الشركة على تسديد ديونها والتزاماتها، وعلى دفع الفوائد المستحقة في مواعيد استحقاقها، وفي حال عدم توفر المقدرة على دفع تلك الالتزامات في مواعييدها تصبح الشركة معسرة مالية، ويستفاد من مقاييس تحليل المديونية معرفة مخاطر السيولة في الأجل الطويل، فمن المهم تحديد مدى مقدرة الشركة على تحقيق الأرباح السنوية وزيادة تدفقاتها النقدية التشغيلية عن التزاماتها، فالشركات الراجحة غالباً تحصل على نقدية من عمليات التشغيل تكون كافية لتسديد التزاماتها. (الرجبي، 2017)

المبحث الثاني: فاعلية الاستراتيجية

تمهيد:

تلقى معظم منظمات الأعمال في وقتنا الحالي سواء كانت عامة أو خاصة، تحديات كثيرة نتيجة للمتغيرات السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، الأمر الذي جعل هذه المنظمات تتجه لاستخدام أساليب إدارية تتصف في ظل هذه المتغيرات بالحكمة والتطور الدائم كي تستطيع أن ترتقي بأعمالها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها، فهناك بعض المنظمات قد تنجح في الأجل القصير بدون ممارسة جادة وواعية للإدارة الاستراتيجية، ولكنها في الأجل الطويل لا يمكن أبداً أن تبقى إذا مارست هذا الأسلوب من الإدارة ممارسة جادة وانطلاقاً من هنا أصبحت ممارسة المنشآت بحاجة بشكل كبير لأسلوب الإدارة الاستراتيجية. سيتناول الباحث في هذا المبحث، الفاعلية، ومفهوم الاستراتيجية وأساليبها، وأساسيات الإدارة الاستراتيجية الناجحة، وأهمية الإدارة الاستراتيجية.

1-2-2 مفهوم الفاعلية:

ض

اختلفت تعريفات الباحثين والكتاب للفاعلية نظراً لاختلاف وجهات نظرهم ، وهذا التعدد والاختلاف مبني على الأرضية العلمية لكل منهم الخلفية العلمية لكل منهما، باعتبار أن مفهوم الفاعلية يحتمل أكثر من وجهة نظر.

فخلص (الزعنون، 2019) إلى أن الفاعلية بأنها من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً أو تكيفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة، وقد تعرض مفهوم فعالية المنظمة إلى التفاوت في وجهات النظر الفكرية من حيث تحديد معناه الدقيق.

عرفها (Jaradat & Alazzam, 2012) بأنها قدرة الشركة على توفير الموارد المختلفة واستخدامها لتحقيق أهداف محددة ومقارنة الوسائل بالأهداف بكفاءة.

وقد أوضح (الشماع، وحمود، 2005) الفاعلية على أنها: الدرجة التي تستطيع فيه المنظمة تحقيق أهدافها، وبمعنى أكثر وضوحاً فإن المنظمة تتسم بالفاعلية حينما تستطيع تحقيق أهدافها التي تحققها، ومن هنا يتضح هنا إعطاء مفهوم الفاعلية بعداً أشمل وأكثر اتساعاً من معنى تحقيق الأهداف. ويعرفها الباحث بأنها: مستوى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد وأكثر عوائد.

2-2-2 عناصر الفاعلية:

تعدد عناصر الفاعلية وفقاً لتحديد طبيعة المفهوم، غير أنه يمكن حصر تلك العناصر فيما يلي:
(أحمد، وطالب، 2018)

- الاستراتيجية: تشير على الدور والغرض والتوجه الاستراتيجي الذي يلخص عمل المنظمة والوحدة التنظيمية والذي يجب أن يكون واضحاً وملائماً.
- الهيكل والقدرة: يقصد بذلك الأفراد القادرين على انجاز الأعمال الصحيحة من خلال هيكل ملائم للغرض ويصف العلاقات والمسؤوليات داخل المنظمة على نحو واضح.
- القيادة: أي أن القادة يمتلكون القدرة والطاقة المناسبة لقيادة المنظمة نحو بلوغ نجاح مستدام.
- عمليات وأنظمة إدارة الأفراد: يحتاج القادة إلى الدعم من خلال العمليات وأنظمة الأفراد التي تسهم في إرسال رسائل، وتقاسم معلومات، وصنع قرارات تعتمد على معلومات دقيقة موجودة داخل المنظمة، وفي الوقت ذاته، فإن الأنظمة والعمليات التنظيمية تمثل امتداداً للقيادة وخلق التجانس والثقة بين العاملين بالمنظمة.

ظ

- **القيم والثقافة:** وهي مجموعة من الافتراضات الأساسية تبين كيفية التصرف وإنجاز العمل داخل المنظمة، حيث تعمل جنباً إلى جنب مع استراتيجية المنظمة، كما تمثل القيم والثقافة مجموعة من الأنظمة والرموز والسلوكيات يفصح عنها القادة والمستخدمين داخل المنظمة على أن تكون متوازنة مع الثقافة المرغوبة لإنجاز استراتيجية المنظمة.

3-2-2 الاستراتيجية:

تستمد كلمة الاستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية Strategos والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت منفصلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها، وتعتبر الإدارة الاستراتيجية من الدراسات التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة. (أحمد، 2017)

إن الاستراتيجية عبارة عن برنامج عمل يهدف لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، كما أن الاستراتيجيات الأساسية التي تعني ضمناً تحديد الأهداف وتخصيص الموارد لتحقيق تلك الأهداف ووضع السياسات الرئيسية التي يجب اتباعها لاستخدام موارد المنظمة، وقد أشير إلى أن الاستراتيجية هي عبارة عن عملية تقييم الوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة باستخدام الموارد المتاحة لها والظروف البيئية المحيطة بها، أي أن الاستراتيجية تحدد أسلوب الإدارة في استغلال مواردها والتغلب على نقاط الضعف فيها، كما تحدد كيف تتصرف الإدارة في مواجهة التغيرات التي تطرأ على المناخ. (عثمان، 2021).

يعرف (حنا، 2012) الاستراتيجية بأنها هي مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للشركة بكفاءة وفعالية ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقييمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل.

يرى الباحث بأن الاستراتيجية هي خطة إدارية ومالية مستقبلية لتحديد كيفية تحقيق رؤية ورسالة المنظمة بأقل جهد ووقت ممكن.

غ

وتهدف الاستراتيجية كما يرى(حنا، 2012)، إلى خلق درجة من التطابق، والتي تتسم بالكفاءة العالية بين عنصرين أساسيين هما:

- أ. خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة وبين غاية المنظمة، حيث لا تتمكن المنظمة من أن تعمل في ظل وجود حالة من التناقض بين الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها.
- ب. خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، معنى ذلك أن الاستراتيجية تعمل عندما تعكس رسالة المنظمة تلك الظروف البيئة المؤثرة فيها والاستراتيجية تصف طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ في الحسبان التهديدات والفرص والموارد والامكانيات الحالية لهذه الشركة، وهذا يشمل ثلاث عوامل رئيسة تؤثر بدرجة كبيرة على الاستراتيجية وهي: (البيئة الخارجية ومتغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، الموارد والامكانيات الداخلية، الأهداف التي تحددها الشركة، وتسعى لإنجازها ضمن إطار زمني محدد).

2-2-4 أساسيات الإدارة الاستراتيجية:

يتداخل استخدام مصطلح الاستراتيجية في أكثر من حقل علمي أو تخصص فكري ومفاهيمي، وفي علم الإدارة تكون الاستراتيجية أحد التخصصات الرئيسة له، ويقى مفهوم لاستراتيجية ذا خصوصية وبناء فكري متميز يتطلب توافر وتطبيق ثلاثة مفاهيم تعتبر ركيزة الاستراتيجية وهي:

1. الرؤية:

عرفها (Isyaku & Hasan, 2020) بأنها ما تحلم الإدارة أو القيادة بتحقيقه من طموحات مستقبلية للمنشأة، وتشير إلى التوجه البعيد لمنظمة الأعمال وماذا تريد أن تكون عليه نهاية الأمر وهي ذات أهمية قصوى للمنظمة باعتبارها التقاط لطموح المنظمة وكشف واقعي يحفز العاملين في أعمالهم مع ترك مساحة المساهمة الفردية والجماعية لتطوير ذلك التوجه، وتحديدًا للمسؤولية فإن الرؤية تمثل قواسم مشتركة وأدوار تفاعلية لكافة أصاب المصلحة لضمان استمرارية حياة المنظمة مع إمكانية تعديل تلك التطلعات اذا اقتضت الحاجة والتغيرات البيئية اجرائها، وتتركز رؤية المنظمة على مسارها صوب المستقبل ومراعاة المنفعة عبر صورة افتراضية موجهة ومركزة ومرغوب فيها نتيجة مميزة للمنظمة لا تتوافر في غيرها. (Frank, 2017).

ويشير (Kotler) إلى أن الرؤية الاستراتيجية الفعالة تتوفر فيها الخصائص التالية:

- أ. الخيالية: أي الصورة التي يتم من خلالها تصور المستقبل.
 - ب. التركيز: واضحة يمكن تركيز الجهود نحوها.
 - ت. المرونة: تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة.
 - ث. متجذرة: تستمد أصولها من ماضي المنظمة وحاضرها.
 - ج. جماعية: يشارك في وضعها جميع العاملين.
 - ح. الإعلامية وقابلية الإيصال: تتميز بسهولة لغوية يمكن شرحها وإيصالها للغالبية من الناس.
 - خ. الجاذبية: تجتذب قلوب وعقول المتعاملين من خلال تعبيرهم عن طموحاتهم.
2. الرسالة:

ويشار إليها أحيانا بالمهمة، وتعني المهمة الملقاة على عاتق المنظمة وماذا ستقدم للآخرين (المجتمع) ومساهمتها في تحقيق الأفضل وقد تقترب الرسالة من رؤية المنظمة واعتمادها بذات المعنى من قبل عدد غير قليل من المنظرين إلا أنها تبقى ذات خصوصية متفردة مع التقارب بعض الشيء، فإذا كانت الرؤية تشير إلى ما ستكون المنظمة فإن الرسالة تشير إلى كيف ستكون المنظمة. (Camble, 2015)

❖ خصائص الرسالة الناجحة: (وزوز، 2019)

- أ. التطابق: مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.
 - ب. الانسجام: مع الأهداف على مستوى المنظمة او على مستوى الوحدات والبرامج.
 - ت. التكيف: مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية.
 - ث. التكامل: يمكن صنع حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة.
 - ج. واقعية: تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب ان تكون عليه مستقبلاً.
 - ح. الوضوح وبساطة التعبير ودقته محددة العبارات دقيقة التعبير مفهومة للجميع.
3. القيم: وهي مجموعة الالتزامات الذاتي التي تتعهد بها المنظمة والحوافز التي يلتزم بها وضمن حدودها في سلوكها الاجتماعي قانونا وأخلاقا مشتقة من رؤية ورسالة المنظمة وأداة فاعلة لتحقيق كل منهما، وتمثل القيم بيانات داخلية قوية تشير إلى ثقافة تنظيمية وخصائص أخلاقية وسلوك واضح يحاول تعزيز الاعتبارات المجتمعية في ثقافة شاملة خاصة بالمنظمة كما أن القيمة تعبر عن ترجمة للمعتقدات والمعتقدات والسمات والقواعد السلوكية التي تتوافق مع مكانة المنظمة ومواردها التي يؤمن بها العاملون ويحرصون على الاتصال بها. (الجنابي، 2020)

4. الإدارة الاستراتيجية:

إن الإدارة الاستراتيجية صيغة نهائية لجهود فكرية وتطبيقات عملية تتفاعل كأغودج متكامل بشكل عمليات أساسية ووظائف تخصصية تشتمل على (تحليل بيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية ورقابتها) بعد استكمال تركيبة الرؤية والرسالة والأهداف والقيم التي شكلت محددات التصور لاستراتيجية المنظمة وكيفية تطبيقها مع الأخذ بالاعتبار والحسبان بيئة المنظمة ومواردها وموقعها التنافسي، وبذلك فإن هذه الإدارة وحدها تمتلك الإجابة على أسئلة الرؤية والرسالة والأهداف التي تم عرضها، وتضيف إليها سؤال المرحلة الحالية أين نحن الآن، وإلى أين ومتى وكيف سنذهب إلى موقعنا المستقبلي. (David, 2017)

وتكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية في: وفق (خيرة، وعبد القادر، 2021):

- أ. تجعل المديرين أكثر استجابة ووعياً لما يدور في البيئة الداخلية والخارجية.
- ب. تؤدي إلى تنمية وتطوير عادات التفكير في المستقبل.
- ت. تؤدي إلى التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة في الأجل الطويل.
- ث. توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة.
- ج. تعمل على توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.

وتختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي، فالإدارة الاستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه واغناء لأبعاده، فالتخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية وليس الإدارة الاستراتيجية بعينها لأن الإدارة الاستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية وإدارة البيئة في نفس الوقت، فالإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معاً، في حين التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الاجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد وفقاً لما هو مخطط. (رشيد، 2021)

إن من المهام الرئيسة للإدارة الاستراتيجية هو متابعة وتقييم أداء المنظمة، كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية إلى جانب تحليل أداء الأنظمة والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، وما تتضمن هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف، تقوم الإدارة الاستراتيجية بتجديد مركز المنظمة الاستراتيجية وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمنظمة ومتابعة سلسلة

ج ج

القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطور في الصناعة ويعتبر التكامل الاستراتيجي شرطاً جوهرياً للكفاءة والفاعلية. (بوعاية، 2013)

5- تحليل البيئة الاستراتيجية:

قبل بدء المنظمة بصياغة الاستراتيجية، تقوم الإدارة الاستراتيجية، تقوم الإدارة الاستراتيجية بتحليل الاستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمؤسسة، لأهمية تأثيره على أهدافها وأنشطتها، فهو مجموعة من أدوات تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتخصيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات والميزات التنافسية في المؤسسة، من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية، بشكل يساعد في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي وتحديد أهداف المؤسسة وتحديد الاستراتيجية المطلوبة. (الغزالي، 2017)

وقد لخص الباحثون مبررات التحليل والتشخيص بقولهم " إن المديرين يقومون بانتظام بتحليل البيئة وتشخيصها، لامتلاك عواملها تأثيرات أولية في تغيير الاستراتيجية، مع مراعاة تغيرات البيئة الإيجابية منها والسلبية، فضلاً من اعطائها استراتيجيتين لتوقع فرص بناء تؤمن استجابة مثالية لها، وتساعد في تطوير نظام لمواجهة التهديدات أو تطوير استراتيجيات لمقابلتها وتحقيق الميزة للمؤسسة. (الخفاجي، 2010)

أ- تحليل البيئة الداخلية:

تحليل البيئة الداخلية للمنظمة يساهم في تحديد مدى قدرة المنظمة على مواجهة المشاكل المحتملة مستقبلاً والتي قد تواجه المنظمة من بيئتها الخارجية من خلال تقييم مقدرات المنظمة الناتجة عن تحليل الموارد المختلفة للمنظمة الطبيعية منها وغير الطبيعية وتضم هذه البيئة كل ما هو داخل أسوار أو مبنى المنظمة، البشر مديرون ومرؤوسون وعلاقتهم التبادلية، ومدى ولائهم والتزامهم ودافعيتهم، وكذلك النظم والسياسات الإدارية والتجهيزات المستخدمة والموارد البشرية والفنية والسوقية والمالية والمعلوماتية. (مختار، 2011).

وذكر (مختار، 2011) خطوات تحليل موارد المنظمة الداخلية بالخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** توفر معلومات أولية: كشف الموارد الداخلية للمنظمة، قياس منفعة الموارد، قياس جودة رقابة موارد المنظمة الداخلية.

- **الخطوة الثانية:** إجراء المقارنات: التحليل التاريخي، المقارنة مع الصناعة.

- **الخطوة الثالثة:** تقدير توازن الموارد من حيث:

- مدى تكامل أنشطة الشركة ومواردها مع بعضها البعض.

- تحديد درجة توازن الفريق الإداري والذي يعكس مهارة المديرين وأنماط شخصياتهم القيادية المختلفة.
- درجة المرونة في أنشطة وموارد المنظمة الداخلية لمواجهة ظروف عدم التأكد في البيئة الخارجية.
- **الخطوة الرابعة:** تحديد المؤشرات الأساسية: حيث يتم تجميع مؤشرات القوة والضعف التي وضعت من خلال تحليل البيئة الداخلية.
- **الخطوة الخامسة :** تحليل البيئة الخارجية: يفيد تحليل البيئة الخارجية للمنظمة في تحديد الفرص والتحديات التي تفرزها هذه البيئة، الفرص التي يتعين اقتناصها والتحديات أو التهديدات التي يتعين تشخيصها والتخطيط لتفاديها أو تحييدها، أو التعامل الفاعل معها إن كانت واقعة لا محالة (الغلاييني، 2014).
- إن عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية تتضمن الخطوات الرئيسية الآتية: (القحطاني: 2010).
- اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية.
- اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية.
- التنبؤ بالمتغيرات البيئية الرئيسية.
- تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المؤسسة.
- ويهدف تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة إلى أن تتأكد المؤسسة أنها قادرة على التعامل مع عناصر البيئة الخارجية من ناحية والاستفادة من الفرص والتعامل الفعال مع التهديدات من خلال التعرف على عناصر البيئة الخارجية وخصائصها والفهم العميق لما له من تأثير على كيان المؤسسة وإمكاناتها ومستقبلها عن طريق جميع المعلومات عن التغيرات في عناصر البيئة الخارجية واتجاهات تلك العناصر، وما فيها من فرص يمكن استثمارها وما تفرضه من قيود يجب الجاهزية للتعامل معها، باعتبار ان هذا التحليل أحد المهام الأساسية في ممارسة الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة والذي يميزها عن المؤسسات ذات التفكير التقليدي (أي التي يخصص تفكيرها داخل أسوار البيئة الداخلية). (أبو بكر، والنعيم، 2010)
- 6- التنفيذ الاستراتيجي:**

هـ

يقصد بها موقع التطبيق العملي، وجعل الأفراد والكيانات التنظيمية الفرعية تبدأ في تنفيذ أدوارها أو ما يخصصها من الخطة الاستراتيجية بنجاح، وتمثل هذه المرحلة تحدياً إدارياً فيما يتعلق بالجوانب الآتية: (حمودة، 2012).

- أ. بناء هيكل تنظيمي قادر على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- ب. وضع الموازنات والبرامج الداعمة للخطة الاستراتيجية وتخصيصها.
- ت. إيجاد التزام قوي على مستوى المؤسسة ككل تجاه أهداف المؤسسة.
- ث. وضع نظام معلومات وتقارير يتابع ويراقب مدى التنفيذ.
- ج. خلق مناخ تنظيمي داخل المؤسسة يتناغم مع الاستراتيجيات بشكل يساعد على نجاحها.

وتنطوي الإدارة الاستراتيجية على مجموعة من المهام الرئيسية، وهي:

- أ. قيم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بينها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية.
- ب. تنمية صورة للمنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
- ت. صياغة مهمة أو رسالة المنظمة والتي تتضمن عبارات محددة تعكس غرضها الرسمي وفلسفتها وأهدافها.
- ث. اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد المنظمات في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
- ج. تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة.

وقد خلص (أبوسن، ومحمد، 2013) إلى أن الاستراتيجية تقوم على مجموعة من الركائز وهي:

- أ. تحديد رسالة وهدف المنظمة.
- ب. تحليل وفهم البيئة الداخلية، فيما يتعلق بموقف الموارد والبيئة الخارجية بغرض تحديد الفرص التي تتبعها هذه البيئة والمخاطر التي تفرضها على المنظمة.
- ت. النظرة الكلية للمنظمة ومحددات الأداء بها.
- ث. وضع السياسات والخطط اللازمة لتحقيق الرسالة والهدف.

وبشكل عام تشير البحوث والدراسات إلى أن تبني مداخل الإدارة الاستراتيجية من قبل الشركة يمكنها من تحقيق الآتي: (إدريس، والغالي، 2011) ما يلي:

1. توضيح الرؤية المستقبلية للعمل، ورسم صورة مستقبلية للمنظمة تحاول الوصول إليها.
2. التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل على التفاعل مع الظروف والمستجدات، ويعطي المنظمة القدرة على التكيف مع التغيرات.
3. تدعيم المركز التنافسي للمنظمة وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز وتحقيق نتائج إيجابية.
4. تضع أسس علمية وسليمة لتخصيص الإمكانيات والموارد وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة الوظيفية في المنظمة.
5. تسهم بتحديد الفرصة ووضع الأسبقيات الملائمة والمناسبة لاستثمارها.

5-2-2 معايير الأهداف الاستراتيجية:

توجد العديد من المعايير والسمات الخاصة لتحديد الصياغة الصحيحة للأهداف الاستراتيجية، أهمها: (أبوبكر، والنعيم، 2010)

- **الملائمة:** وتعني أن تتناسب الغايات والأهداف الموضوعية مع الأغراض العامة للمؤسسة، فكل هدف يجب أن يعكس خطوة إلى الأمام في سبيل تحقيق غايات المؤسسة.
- **المرونة:** لا بد أن تتسم الغايات والأهداف بالقدرة على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في محيط المؤسسة، إلا أن مثل هذه المرونة قد تكون على حساب دقة الهدف، كما أنها تؤثر على ثقة العاملين في الغايات والأهداف الموضوعية، ومن الوسائل التي تساعد في تحقيق المرونة وضع مستويات بديلة وأن يحدد نطاق للتعديل، بمعنى أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس طبيعته.
- **القبول:** عادة يتبنى المديرين والأفراد تلك النوعيات من الغايات والأهداف التي تتسق مع تفضيلاتهم كما أنهم يتجاهلون أو ربما يعارضون تلك الأهداف التي تتعارض مع قيمهم أو اهتماماتهم أو مصالحهم أو يشعرون بأنها غير عادلة، كذلك فإن القبول قد يمتد ليشمل الفئات الخارجية مثل جماعات الضغط وغيرها من الفئات التي قد تقف عائقاً دون تحقيق هذه الأهداف، ويمكن أن تحقق القبول عن طريق مشاركة العاملين في تحديد الغايات والأهداف.

زز

- **القابلية للتحقق:** لا بد أن تكون الغايات والأهداف متسقة مع نوعية القدرات أو الإمكانيات المادية والمالية والبشرية التي تمتلكها المؤسسة، كما يجب أن تعكس مصالح الأطراف ذات العلاقة بصورة متوازنة، وأن تراعي أيضا العلاقة بين مصالح المؤسسة ومصالح البيئة المحيطة، إلا أن هذا لا يعني أن يتم تحديد الأهداف في حدود الإمكانيات المتاحة.
- **القابلية للقياس:** لا بد أن تعكس عملية صياغة الأهداف بدقة ووضوح ما الذي يجب تحقيقه ومتى؟، ومن ثم الغايات والأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس عبر الوقت وذلك أن عملية الرقابة على التنفيذ لا يمكن أن تتم بطريقة صحيحة ما لم تكن هناك معايير صحيحة للأداء.
- **التحفيز:** ترتفع إنتاجية الأفراد عندما يتم وضع الأهداف في مستوى تحفيزي، بمعنى أن تكون مرتفعة لدرجة أنها تثير تحدي الأفراد وتحثهم على الأداء المتميز وليس أن تحبط من عزيمتهم أو أن تكون بسيطة سهلة التحقيق للغاية.

2-2-6 التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية:

- لقد واجهت منظمات الأعمال العديد من الإشكاليات والتحديات التي يفترض أن تجدد المناهج والطرق اللازمة للتعامل مع هذه التحديات، ومن بينها: (فاروق، 2019)
- **التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال:** إن الزيادة في سرعة التغير الحاصلة في البيئة المحيطة في المنظمة كما ونوعا تساهم كثيرا في خلق حالة عدم التأكد البيئي، ويظهر هذا التغير في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والتقنيات المستخدمة في أجهزة الاتصالات.
 - **زيادة حدة المنافسة:** لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقد، كما كان الوضع سابقاً، بل تعددت الآن لتشمل كل أنشطة المنظمة، وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة.
 - **التحالفات الاستراتيجية:** مع تزايد الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري، هذه العوامل وغيرها جعلت الشركات تتجه نحو إقامة تحالفات استراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى.
 - **ندرة الموارد:** أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات العلمية سمة العصر، وترتب على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد والمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب.

ح

- ظهور المنظمات المتعلمة: أمام التغيرات البيئية السريعة التي تطرأ على المنظمة أصبح امتلاك القدرة على التنافس أمراً ملزماً في مثل هذه البيئات ولا يتحقق ذلك إلا إذا امتلكت المنظمة مرونة استراتيجية تمكنها من تكوين ميزة تنافسية مستدامة كما تتطلب إلزامية المنظمة بالتعلم وتركز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة.

المبحث الثالث: نبذة عن شركة سابك

تمهيد:

تعد (سابك) من أكبر الشركات العالمية القيادية في مجال الصناعات البتروكيماوية، وهي شركة مساهمة عامة، مركزها الرئيس في مدينة الرياض، وتمتلك شركة (أرامكو السعودية) حالياً 70% من أسهمها، والباقي أسهم متداولة في السوق المالي السعودي، وتدير الآن عملياتها في أكثر من 50 بلداً، ويعمل أكثر من (32) ألف من الموظفين الموهوبين والمبدعين لديها، تأسست شركة (سابك) في عام 1976م بموجب مرسوم ملكي، أظهرت قدرة استثنائية بإنجاز ما عجز عنه الآخرون وفي فترة زمنية قياسية.

<https://www.sabik.com>

3-2-1 الرؤية:

أن تصبح الشركة العالمية الرائدة المفضلة في مجال الكيماويات.

3-2-2 الرسالة:

تقديم منتجات وخدمات ذي جودة عالية بواسطة الابتكار والتفوق في العمليات التشغيلية، وتحقيق تطلعات جميع الجهات

3-2-3 القيم:

التحفيز والمشاركة والإبداع والإنجاز

3-2-4 معايير الأداء:

ط

أقصى إنتاجية ممكنة للموارد الطبيعية والمواهب البشرية من خلال الابتكار والتعليم والتدريب واستخدام أحدث التقنيات والاهتمام بالموارد البشرية والطبيعية هو أفضل تعبير عن معايير الأداء، وتفتخر شركة سابك بنزاهة تعاملاتها وأنشطتها بتطبيقها أفضل معايير الممارسات التجارية والسلامة ورعاية البيئة.

3-2-5 الهيكل التنظيمي للشركة: <https://www.sabic.com/>

يتكون الهيكل الإداري لعمليات (سابك) من ثلاث وحدات عمل استراتيجية هي: وحدة العمل الاستراتيجية للبتروكيماويات، ووحدة العمل الاستراتيجية للمغذيات الزراعية، ووحدة العمل الاستراتيجية للمنتجات المتخصصة، إلى جانب هيكل مستقل لأعمال المعادن يتمثل في شركة (حديد).

3-2-6 استراتيجية الشركة:

استراتيجية شركة سابك هي خريطة طريق لتحقيق رؤيتها (أن تصبح الشركة العالمية الرائدة المفضلة في مجال الكيماويات)، وأن تكون مصدر تأثير عالمي حقيقي في مجالها من خلال تجسيد شعارها (كيمياء وتواصل)، تسعى (سابك) إلى تحقيق هذه الاستراتيجية من خلال ترسيخ مكانتها شركة كيماويات متنوعة عالمية رائدة، قادرة على تحقيق نمو مربح ومستدام. وفي إطار تحقيق هذه الاستراتيجية، تركز الشركة على توفير منتجات متميزة تدعم نمو زبائنها، وتعمل دوماً لتحسين الإنتاجية والكفاءة، ومواصلة الاستثمار في الابتكار، وبناء وتعزيز أعمالها التي ترى فيها إمكانات لتحقيق نمو استثنائي وعائدات كبرى على مستوى قطاعها الصناعي. تسعى (سابك) إلى تحقيق هذه الاستراتيجية من خلال ترسيخ مكانتها شركة كيماويات متنوعة عالمية رائدة، قادرة على تحقيق نمو مربح ومستدام، وتسعى (سابك) لأن تصبح (الشركة العالمية الرائدة المفضلة في مجال الكيماويات)، وتعتبر الاستدامة دعامة قوية لهذه الاستراتيجية، إذ تساعد على إدراك التوجهات والتوقعات بعيدة المدى في المجتمع ومواكبتها، كما تؤثر الاستدامة على الأداء المالي من خلال تحقيق الكفاءة التي تقلل تكاليف التشغيل وتطور حلول الاستدامة المبتكرة للمنتجات، ما يسهم في نمو الأرباح الصافية، ويستند تطبيق استراتيجية الاستدامة في (سابك) إلى العمل نحو تحقيق أهداف الشركة.

WWW.SABIC.COM

3-2-7 المخاطر:

ي

تستهدف سياسة إدارة المخاطر في (سابق) تحديد الأصول ورصد المخاطر التي تواجهها بشكل استباقي وفهمها، وتقييم مدى تأثيرها على الأداء، واتخاذ تدابير وقائية للسيطرة عليها، فيما تتكاثف الجهود في الوقت نفسه، لاغتنام الفرص لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتطبق هذه السياسة في جميع عمليات الشركة حول العالم. وتقع مسؤولية تنفيذ سياسة إدارة المخاطر على عاتق الرئيس التنفيذي، ويتولى مجلس الإدارة - بدعم من لجنة المخاطر والاستدامة - مراقبة تنفيذ هذه السياسة، وتطبق الشركة نظام حوكمة متكامل لتحديد المخاطر التي تواجه الشركة وفهمها وإدارتها بفعالية. وتبدأ هذه المسؤولية من فريق العمل موظفين وإداريين عبر إعداد تقارير دورية مفصلة بشأن المخاطر التي تواجه الشركة وتقديمها للجنة المخاطر والاستدامة، التي تتولى مراقبة هذه التقارير بصورة مستمرة، وترفع مقترحاتها إلى مجلس الإدارة بشأن كفاية الإجراءات المتخذة لتخفيف هذه المخاطر، وتوصي باتخاذ نفس التدابير إذا لزم الأمر، أو إضافة تدابير أخرى للتحكم في تلك المخاطر. إن الشركة - بطبيعة الحال - معرضة لمخاطر كامنة، مثل المخاطر الاستراتيجية، التي قد تعترض سبيلها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما أن المخاطر التشغيلية الناجمة عن طبيعة عملياتها التشغيلية، والمخاطر المالية تؤثر جميعها على الربحية. وفي ذات الوقت، هناك أيضاً مخاطر رئيسة أخرى تتعرض لها الشركة.

تنطوي عمليات شركات (سابق) على أخطار مخاطر ملازمة لعمليات التكرير والبتروكيماويات وغيرها من العمليات. تشمل هذه المخاطر الحرائق والانفجارات وانكسار خطوط الأنابيب والانسكابات، وتسربات صهاريج التخزين، والتسريبات الكيماوية، أو تسريب وإطلاق المواد الخطرة أو الغازات أو انبعاثها، والمخاطر البيئية الأخرى، والتعطل الميكانيكي للمعدات في منشآت شركة (سابق) والحرب والإرهاب والتخريب والكوارث الطبيعية. زيادة على ذلك، قد يتسبب الكثير من المخاطر التشغيلية وغيرها في وقوع إصابات وخسائر في الأرواح، أو إلحاق أضرار بالغة بممتلكات الشركة أو ممتلكات الآخرين وربما تدميرها، فضلاً عن التلوث البيئي الذي قد يؤدي إلى تعليق العمليات وفرض عقوبات مدنية أو جنائية. و تحرص (سابق) على توفير تغطية تأمينية بمبالغ تتناسب مع الممارسات الصناعية ذات الصلة، بما في ذلك تغطية مخاطر الأضرار التي يمكن أن تلحق بالممتلكات، وانقطاع الأعمال الناتج عن الحريق أو تعطل الآلات على سبيل المثال، والمسؤولية تجاه الغير. كما يمكن أن تتعرض الشركة لخسائر مادية تؤدي إلى مطالبات لم يشملها الغطاء التأميني سواء بصورة كلية أو جزئية، والتي لا يتوفر لها تعويض للغير.

3-2-8 المخاطر المتعلقة بائتمان الزبائن:

تقدم (سابق) خدماتها ومنتجاتها لمجموعة متنوعة من الزبائن تجعلها عرضة لمخاطر عدم الدفع نظير تلك الخدمات والمنتجات، لا سيما على صعيد الذمم التجارية المدينة. وتزداد هذه المخاطر عندما تتدهور الأوضاع

لك

في القطاعات التي يعمل فيها زبائنها، أو تتدهور الظروف الاقتصادية العامة. كما تتبع (سابق) إجراءات معمول بها لمراقبة مخاطر الائتمان على مستحقاتها، وتواصل مراقبة الحدود الائتمانية للزبائن، والمخاطر المرتبطة بها. تحتاج الشركة الحفاظ على معدلات عالية لاستغلال القدرة الإنتاجية لوحدات التصنيع لهدف الحفاظ على هوامش الربح.

وتتعرض منشآت التصنيع في (سابق) لعددٍ من المخاطر التشغيلية، بما في ذلك انخفاض معدلات استغلال القدرة الإنتاجية جراء الأنشطة المجدولة مثل الصيانة أو حالات الإغلاق، وفترات الانقطاع غير المخطط لها التي قد تحدث - على سبيل المثال - جراء تعطل المعدات أو خطأ بشري، وعدم توافر العمالة الماهرة؛ وانخفاض معدلات استرداد التكاليف على نحوٍ أقل من المتوقع، ومعدل أداء مقاولي الشركة، والإضرابات والاضطرابات المدنية، ومشكلات التآكل التي من شأنها التأثير على المصانع وخطوط الأنابيب، والحوادث التي تتعلق بالصحة والسلامة التي قد تقع بسبب المقاولين الخارجيين، والتعرض للكوارث الطبيعية مثل ظروف الطقس المتقلبة. فأي حادث من هذا القبيل من شأنه التأثير سلبًا على أعمال (سابق) أو نتائج عملياتها التشغيلية أو وضعها المالي.

3-2-9 المخاطر المتعلقة بمسؤولية الشركة تجاه البيئة والصحة والسلامة والأمن:

يتعين على شركات (سابق) الالتزام بجميع الأنظمة واللوائح ذات الصلة بالبيئة والصحة والسلامة والأمن السارية على عملياتها. تضع هذه الأنظمة معايير متنوعة تحكم جوانب مختلفة للبيئة والصحة والسلامة والأمن. وفضلًا عن ذلك هناك بعض الأحكام الخاصة التي قد يتم تطبيقها في بعض مجالات التشغيل التي لها تأثير بيئي. قد تنطوي الحوادث المتعلقة بمنتجات (سابق) على أضرار جسيمة بالممتلكات أو البيئة أو صحة الإنسان، ما قد يؤثر سلبًا وجوهريًا على أعمال الشركة. كما ينطوي عمل (سابق) بطبيعته على مخاطر تسرب المواد الخطرة إلى البيئة أو تصريفها أو حدوث أي أشكال أخرى من انبعاثات المواد الخطرة. وتستخدم (سابق) المواد الخام وتُصنّع المنتجات الكيماوية سريعة التطاير والمتفجرة وتخزنها وتنقلها، ما قد يؤثر سلبًا على البيئة، وتكتنف عملياتها المخاطر البيئية التالية:

- انفجارات/حرائق في منشآت الإنتاج أو الخدمات اللوجستية.
- تصريف الغازات السامة في الغلاف الجوي.
- تصريف الكيماويات الخطرة برًا أو في المجاري المائية.

3-2-10 المخاطر المتعلقة بالمشاريع قيد التطوير:

لل

تمتلك (سابق) عددًا من المشاريع الرأسمالية المهمة قيد التطوير أو في مراحل التخطيط (مثل الاستثمار في مصانع الإنتاج الجديدة، وتوسيع المصانع القائمة وتحديثها)، وربما تنفذ مشاريع رأسمالية إضافية أخرى خلال فترة التقرير. وينطوي على هذه المشاريع عددٌ من المخاطر أثناء الإنشاء مثل مخاطر تجاوز تكلفة الاستثمار، أو مخاطر تأخير بدء المشروع أو عدم اكتماله، أو مخاطر التقصير من جانب أي مقاول معين أو مقاول من الباطن أو قدرته على الامتثال لالتزاماته التعاقدية، أو العجز في تكاليف المعدات أو زيادتها، أو تعطل المعدات أو العمليات أو الوسائل التقنية أو تلفها، أو الصعوبات في ربط منشآت المراحل الأولية أو منشآت الصناعات التحويلية ذات الصلة، أو عدم توافر المواد الخام المطلوبة في الوقت المناسب عند بدء العمليات التجارية، أو مشكلات بدء التشغيل أو الجاهزية، أو مشكلات التكامل الفعال للعمليات، أو زيادة تكاليف التشغيل، ونشوء التزامات غير متوقعة، أو التغيير في الضرائب أو الرسوم، والصعوبات في تحقيق الكفاية المتوقعة والتعاون والتوفير في التكاليف، وتغييرات ظروف السوق. وفي حال وقوع أيٍّ من هذه المخاطر تتأثر الأرباح الإجمالية للمشروع المعني سلبًا بشكل جوهري، وإذا لم يحقق أي مشروع جديد المستويات المتوقعة للأداء أو الربحية، فقد يؤثر ذلك تأثيرًا جوهريًا وسلبيًا على أعمال (سابق) أو نتائج عملياتها التشغيلية أو وضعها المالي.

11-2-3 صعوبات الوفاء بالالتزامات المالية أو تمويل الإنفاق الرأسمالي المخطط:

إن أي خلل تشهده أسواق الائتمان العالمية - فضلًا عن مخاطر إعادة تسعير الائتمان وأي صعوبات في أوضاع السوق المالية - قد يؤثر على قدرة (سابق) على تمويل أعمالها أو مشاريعها تأثيرًا كاملاً، أو على قدرتها على التمويل على النحو أو التكلفة التي كان عليها الأمر في الماضي. وإذا تعذرت إعادة تمويل أو سداد أي قروض أو سندات دين أخرى فيما يتعلق بتمويل (سابق) أو الشركات التابعة، أو تمديدتها بشروط مقبولة أو دفعها مع عائدات معاملات أخرى، فستتأثر التدفقات النقدية والنتائج المالية في (سابق) تأثيرًا جوهريًا وسلبيًا. كذلك إذا أدت تكاليف التمويل المعمول بها، أو عوامل أخرى أثناء أي عمليات إعادة تمويل من هذا القبيل، إلى تكاليف تمويل أعلى، فإن مثل هذه الزيادة في تكاليف التمويل ستؤثر سلبًا على النتائج المالية للشركة.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

1-2-4 المحور الأول: الدراسات المتعلقة بمخاطر المشاريع

الدراسات العربية

1. دراسة محبوب (2021)، بعنوان: استخدام الهندسة المالية للحد من المخاطر التشغيلية في البنوك

التجارية: دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى: بيان أثر المبادئ والمعايير المعتمدة دولياً في إدارة المخاطر التشغيلية على مستوى عينة من البنوك التجارية البالغ عددها (5) بنوك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. توصلت الدراسة إلى: أن البنوك التجارية الجزائرية تفتقر إلى الاستراتيجية التي يجب أن تتجسد في الإدارات البنكية لمقابلة المتغيرات الحديثة. وعدم استخدام البنوك التجارية الجزائرية الأدوات المالية الحديثة المبتكرة والتي تستخدم في الكثير من البنوك والمؤسسات المالية العالمية لتقليل المخاطر وزيادة العوائد.

2. دراسة صقر (2021) بعنوان: تأثير المخاطر المالية على أداء المحافظ الاستثمارية: دراسة تطبيقية

على أداء المحفظة الاستثمارية طويلة الأجل التابعة للمؤسسة الليبية للاستثمار خلال الفترة (2016-2019).

هدفت الدراسة إلى: بيان مستوى القوة التأثيرية لكلاً من المخاطر السوقية ومخاطر السيولة ومخاطر الأعمال على أداء المحفظة الاستثمارية الليبية طويلة الأجل ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة التطبيقية، حيث تشكلت عينة الدراسة وفقاً لأسلوب العينة الميسرة من العام 2016-2019 على أساس شهري بإجمالي (48) مشاهدة.

توصلت الدراسة إلى: أن كلاً من مخاطر السوق ومخاطر السيولة ومخاطر الأعمال يؤثران في معدل أداء المحفظة الاستثمارية الليبية طويلة الأجل بمقياس ترينور بنسبة (26.10%) ويفسر مقدار التغير في التباين الحاصل في معدل أداء المحفظة الاستثمارية الليبية طويلة الأجل بمقياس ترينور بمقدار (20.56%) وفقاً لمعامل التحديد المعدل.

3. دراسة (أحمد، 2021)، بعنوان: تأثير مخاطر السيولة المصرفية في مؤشرات السلامة المالية (FSI) في

العراق للمدة 2005-2019.

نن

هدفت الدراسة إلى: تحديد تأثير مخاطر السيولة المصرفي في مؤشرات السلامة المالية، وقد أجريت الدراسة على الجهاز المصرفي العراقي للمدة 2005-2019، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على البيانات والمعلومات الخاصة بالمصارف الحكومية والخاصة.

توصلت الدراسة إلى: أن سيولة الجهاز المصرفي هي أحد العوامل المحددة للسلامة المالية حيث ظهرت هذه العلاقة واضحة على ضوء الأزمات المالية التي حدثت والتي أثبتت أن عدم قدرة المصارف على الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه المودعين سوف يؤدي إلى تدهور السلامة المالية والمصرفية للبلد، بالإضافة إلى أن للسيولة المصرفية تأثير كبير في السلامة المالية بحيث يمكن أن يتعرض الجهاز المصرفي للمخاطر عند حدوث اختلال في السيولة المصرفية، حيث لوحظ من خلال تحليل مؤشرات مخاطر السيولة بأن لها بعض التأثير على مؤشرات السلامة المالية مع وجود بعض الاستثناءات القليلة في بعض السنوات.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (2021) Cao, etc, ، بعنوان: Customer Concentration and Corporate Risk-taking

بعنوان: تركيز العملاء والمخاطرة المؤسسية

هدفت الدراسة إلى: البحث في العلاقة بين تركيز العميل ومخاطر الشركات بالتطبيق على مجموعة من الشركات الصينية.

توصلت الدراسة إلى: أن التركيز الكلي للعملاء ينخفض بشكل كبير عند وجود مخاطر الشركات، ووجود علاقة سلبية بين تركيز قاعدة العملاء ومخاطرة الشركات بشكل كبير في المناطق الأقل تسويقاً، وأن مستوى التركيز المنخفض مرتبط بشكل إيجابي مع مخاطر الشركات، وأن تركيز قاعدة عملاء المورد يؤثر بشكل كبير على المخاطرة السلوكيات. وأن خلق عملاء ذو تركيز عال يقيد المخاطرة من جانب الموردين.

دراسة 2021 (Atayah, & Najaf) بعنوان: The ascension of executives' tenure, corporate risk-taking and corporate performance: evidence from Malaysia.

بعنوان: صعود منصب المديرين التنفيذيين ، والمخاطرة المؤسسية وأداء الشركة: دليل من ماليزيا.

س س

هدفت الدراسة إلى: أن التحقيق في تأثير عدد سنوات الخبرة (المنصب) لكبار المديرين التنفيذيين على سلوك مخاطرة الشركات في الشركات الماليزية. واستخدمت الدراسة انحدارات المربعات الصغرى والانحدار الكمي ل(788) شركة مدرجة في البورصة الماليزية.

توصلت الدراسة إلى: أن المديرين التنفيذيين الذين تم تعيينهم لفترة طويلة يميلون إلى اتباع استراتيجيات أقل خطورة، وأن الإدارة التنفيذية الأطول لها علاقة إيجابية بأداء الشركات، وهناك تأثير ضعيف لمخاطرة الشركات مع فترة المديرين التنفيذيين بنسبة 1%.

4-2-2 المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بفاعلية الاستراتيجية

الدراسات العربية

1. دراسة رشيق(2021) بعنوان: دور الاستراتيجية في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة حالة شركة أساسيل في قطاع الاتصالات:

هدفت الدراسة إلى: تسليط الضوء على الظروف التي تجعل الإدارة الاستراتيجية ممارسة إدارية مهمة جداً في منظمات الأعمال، ومعرفة مدى التشابه بينهما وبين الظروف المحيطة بالمنظمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي في تحليل بيانات الدراسة المجمعة عن طريق استمارة الاستبيان الموزعة على العاملين في شركة أساسيل للاتصالات في العراق البالغ عددهم 100 عامل.

توصلت الدراسة إلى: وجود تأثير إيجابي لمستوى فاعلية تطبيق الاستراتيجية على مستوى أداء المنظمة في شركة أساسيل للاتصالات بالعراق.

2. دراسة (إسماعيل، 2021)، بعنوان: دور الإدارة الاستراتيجية في كفاءة الموارد البشرية بالمصارف التجارية بالسودان.

هدفت الدراسة على: معرفة دور الإدارة الاستراتيجية في كفاءة الموارد البشرية في المصارف التجارية بالسودان، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (180) من خلال تصميم استبانة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرسالة وكفاءة الموارد البشرية، وتوصلت أيضاً إلى: أن المصارف تقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية بصورة علمية

وبصورة مستمرة، أوصت الدراسة أنه عند صياغة الاستراتيجية يجب أن تتضمن الاهتمام بالموارد البشرية، وأنه عند تقييم الاستراتيجية يجب أن تكون هناك معايير واضحة.

3. دراسة (خيرة، وعبد القادر، 2021)، بعنوان: دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة.

هدفت الدراسة إلى: دراسة دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية من الموظفين العاملين على اختلاف مراتبهم الإدارية بالمؤسسة، وقد بلغ عددهم (100) موظف، واستخدمت الدراسة الاستبيان لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى: أنه يوجد هناك اثر معوي للتحليل الاستراتيجي على الميزة التنافسية، كما يوجد تأثير لبعدي الاتجاه الاستراتيجي والاختيار الاستراتيجي وتقييمه في الميزة التنافسية.

4. دراسة (عبد النور، 2021)، بعنوان: الإدارة الاستراتيجية للمخاطر الخاصة بالمصارف الإسلامية: اشارة إلى حالة مصرف السلام بالجزائر.

هدفت الدراسة إلى: تحليل ومتابعة أهم المخاطر الخاصة بعمل المصارف الإسلامية وطبيعتها والآثار المترتبة عليها، وكذلك البحث في السبل والوسائل والطرق للتخلص أو التقليل منها من خلال الإدارة الاستراتيجية. توصلت الدراسة إلى: أن الإدارة الاستراتيجية للمخاطر في المصرف يتطلب توفر عوامل عدة وأغلبها غير كمية. وأن مخاطر السيولة في المصرف منخفضة في الوقت الحاضر بسبب ما يمكن تسميته بأعراض السيولة المفرطة نتيجة لعدم توفر فرص استثمارية ملائمة من المنظور الاقتصادي الإسلامي. الدراسات الاجنبية :

1. دراسة (Apip, 2019) بعنوان: The Effectiveness and Strategy to Increase of Hotel and Restaurant Taxes

هدفت الدراسة إلى: تحديد فاعلية استراتيجية الشركة في تقليل الضرائب على المطاعم والفنادق، واستخدمت الدراسة طريقة المسح الشامل على المطاعم، وقد بلغت عينة الدراسة 103 من دافعي الضرائب في مدينة تاسيكمالايا، واستخدمت الدراسة تحليل SWOT لتحليل بيانات الدراسة. توصلت الدراسة إلى: أن فعالية استراتيجية الشركة فعالة في تقليل الضرائب، وأن من أهداف فعالية استراتيجية الشركة تشمل في تحسين الموارد البشرية وتحسينات النظام المعمول في الفنادق.

التعليق على الدراسات السابقة:

فف

جاءت هذه الدراسة استكمالاً ما توصلت إليه الدراسات السابقة، حيث ركزت بعض الدراسات السابقة على دراسة كثير من المخاطر المالية والتشغيلية مع متغيرات أخرى، حيث خلصت الدراسات السابقة إلى أنه هناك علاقة إيجابية وهامة بين تحديد الأحداث والمخاطر المستقبلية وجودة اتخاذ القرارات، ووجود ترابط كبير وتناسق عالي للعلاقة بين نظام الحوكمة وإدارة مخاطر المشروع.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

في ضوء النتائج العامة للدراسات السابقة يرى الباحث أن هناك فجوة بين دراسة الباحث و الدراسات السابقة:

- أن هناك بعض الأبعاد والجوانب الإضافية التي يرى الباحث أن هذه الدراسات لم تتناولها بشيء من التفصيل والعمق وذلك من خلال تناول متغيرات لم تتناولها الدراسات السابقة بشيء من العمق والتفصيل (مخاطر السيولة، مخاطر المديونية، مخاطر التشغيل، مخاطر السوق).
- لم تتناول الدراسات السابقة المتغيرات تتناولها الدراسة الحالية مجتمعة في دراسة واحدة وتطبيقها على شركة سابك.
- المتغيرات الحديثة التي طرأت على بيئة الأعمال السعودية وهو دخول جائحة كورونا وبالتالي زادت حدة المخاطر التي تؤثر على عمل الشركات.
- لم تتناول الدراسات السابقة بيئة تطبيق شركة سابك، كونها أحد أهم وأكبر الشركات على المستويين العالمي والعربي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة والإجراءات

تمهيد

- 1- منهج الدراسة.
- 2- مجتمع الدراسة.
- 3- عينة الدراسة.
- 4- مقاييس أدوات الدراسة
- 5- الخصائص السيكومترية للمقياس.
- 6- المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة والإجراءات

تمهيد:

يتناول الباحث في هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع في الدراسة الحالية، والتعرف على مجتمع وعينة الدراسة والوصف الإحصائي لأفراد العينة، كما تطرق إلى أدوات الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، والتأكد من صدقها وثباتها، وتضمن كذلك عرضاً للإجراءات التي اتبعها الباحث في دراستها، ومن ثم المعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل أدوات الدراسة، وفيما يلي وصف للعناصر السابقة من إجراءات الدراسة.

1- منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التي تحاول من خلاله معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه المنهج الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً (درويش، 66، 2018).

2- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (27847) عامل في كافة مجالات الشركة، وفقاً للسجلات الرسمية حسب إحصائية الشركة <https://www.linkedin.com/company/sabik/?originalSubdomain=sa>

3- عينة الدراسة:

تألفت عينة الدراسة من عينتين:

- العينة الاستطلاعية: حيث تم أخذ عينة مكونة من (50) عامل من العاملين في شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية، بهدف التحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة وهي التحقق من معاملات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة.

رر

- **العينة الفعلية:** تكونت عينة الدراسة الفعلية من عدد (379) عامل من العاملين في شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية، حيث تم اختيار العينة تبعاً لقانون ريتشارد جيجر، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وفيما يلي الوصف الإحصائي للمتغيرات الديموغرافي:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1 \right]}$$

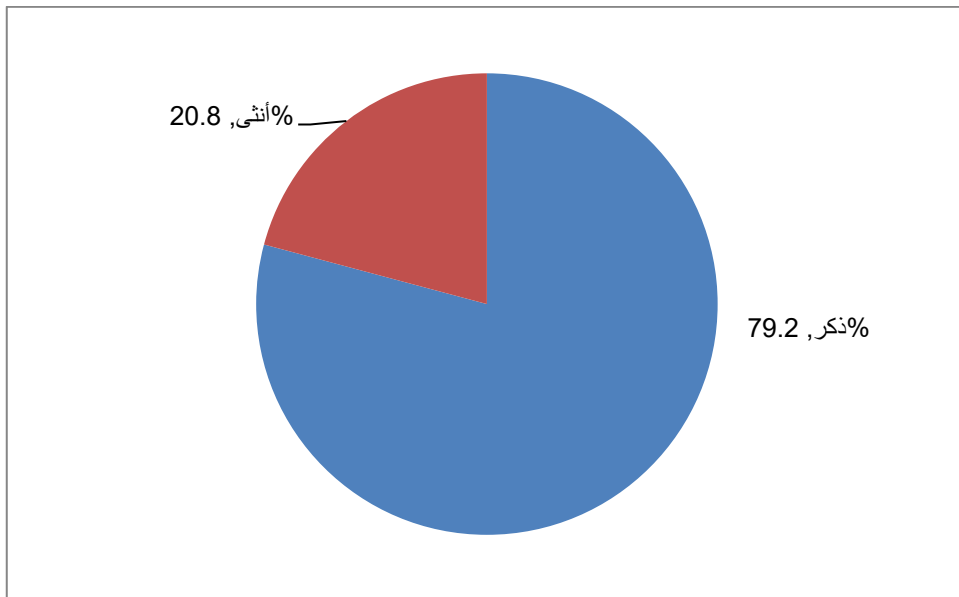
قانون ريتشارد جيجر =

N حجم المجتمع

Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

D نسبة الخطأ

بالنسبة لتوزيع العينة حسب الجنس: شكل الذكور في العينة الغالبية العظمى 79.2%، بينما شكلن الإناث ما نسبته 20.8%.

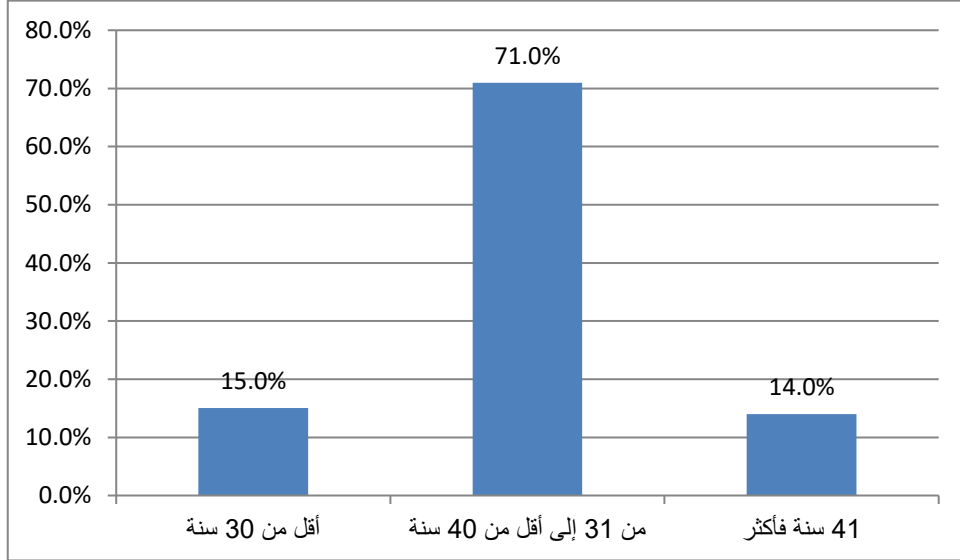


الشكل 3. 1 توزيع أفراد العينة بحسب النوع الاجتماعي

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد على قاعدة بيانات البحث

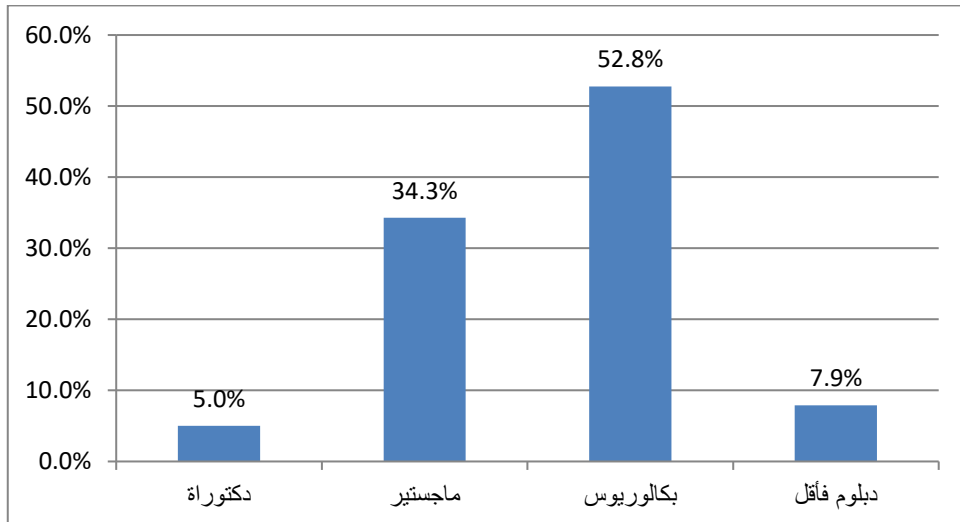
شش

توزيع أفراد العينة حسب العمر: تبين من خلال النتائج أن 15.0% من أفراد العينة أقل من 30 سنة، 71.0% ما بين 31 - 40 سنة، و 14.0% أعمارهم 41 سنة فأكثر.



الشكل 2-3 توزيع أفراد العينة بحسب العمر
المصدر: من إعداد الباحث باعتماد على قاعدة بيانات البحث

توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: تبين من خلال النتائج أن 7.9% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي دبلوم، 52.8% بكالوريوس فأقل، بينما 34.3% ماجستير، و 5.0% دكتوراة.



الشكل 3-3 توزيع أفراد العينة بحسب المؤهل العلمي
المصدر: من إعداد الباحث باعتماد على قاعدة بيانات البحث

4- مقاييس متغيرات الدراسة:

في مجال استعراض الدراسات المتاحة والمقاييس التي تطرقت إلى أدوات الدراسة تبين أن هناك قلة في الدراسات العربية عامة تناولت متغيرات الدراسة مع العينة، وندرتها في البيئة السعودية خاصة حسب علم الباحث ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد قام الباحث ببناء أدوات الدراسة التالية ، وهي:

1. مقياس مخاطر المشاريع. (إعداد الباحث).
2. مقياس فعالية استراتيجية الشركة. (إعداد الباحث).

أولاً: مقياس مخاطر المشاريع (إعداد الباحث).

وصف المقياس:

يهدف المقياس إلى التعرف إلى مستوى مخاطر المشاريع عند العاملين في شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية، وتضمن المقياس في صورته النهائية (31) فقرة، تركز على فقرات مخاطر المشاريع في شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية، وينقسم إلى أربعة محاور (مخاطر السيولة، مخاطر السوقية، المخاطر التشغيلية، مخاطر المديونية)، وأمام كل عبارة خمسة إجابات تبدأ بالإجابة الأولى غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة، ويضع المبحوث إشارة (X) أمام العبارة التي تتفق وتعبر عن مخاطر المشاريع في شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية والإجابات كلها صحيحة وبها تدرج يبدأ من النفي المطلق وينتهي بالتأكيد. ويتم الإجابة علي واحدة من الخيارات التي أمام العبارة.

ثانياً: مقياس فعالية استراتيجية الشركة (إعداد الباحث).

وصف المقياس:

يهدف المقياس إلى التعرف إلى مستوى فعالية استراتيجية الشركة عند العاملين في شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية، وتضمن المقياس في صورته النهائية (16) فقرة، تركز على فقرات فعالية استراتيجية الشركة السعودية في الرياض، وأمام كل عبارة خمسة إجابات تبدأ بالإجابة الأولى غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة، ويضع المبحوث إشارة (X) أمام العبارة التي تتفق وتعبر عن مستوى فعالية استراتيجية الشركة السعودية في الرياض والإجابات كلها صحيحة وبها تدرج يبدأ من النفي المطلق وينتهي بالتأكيد. ويتم الإجابة علي واحدة من الخيارات التي أمام العبارة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات

واختبارات فرضيات الدراسة وأسئلتها

مقدمة:

يستعرض هذا الفصل تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، والإجابة عن أسئلة الدراسة، والوقوف على أبرز نتائج الإستبانة وتحليل فقراتها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والإستدلالية لتحليل بيانات الدراسة والتوصل إلى نتائجها، ومن ثم مناقشتها والتعليق عليها.

اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Test):

يستخدم الباحثون والمختصون اختبارات للتعرف على طبيعة البيانات التي تم جمعها بهدف التعرف على إذا ما كانت تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا، وهذا يفيد في طبيعة الاختبارات التي يجب اتباعها معلميه أو لا معلميه، وعليه تم استخدام اختبار كالمجروف سمر نوف (Sample Kolmogorov-Smirnov)، للتعرف على اعتدالية منحنى البيانات، وكانت النتائج كما هو مبين بالجدول التالي:

القيمة الاحتمالية (Sig.)	اختبار كالمجروف	المجال
//0.200	0.030	مخاطر المشاريع
//0.196	0.028	فعالية استراتيجية الشركة

جدول (1-4) نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي

أولاً: تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتساؤلات الدراسة

- التساؤل الأول: ما مستوى مخاطر المشاريع لدى شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية؟

خ

للتعرف على مستوى مخاطر المشاريع لدى شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية، قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لدرجات مخاطر المشاريع وأبعاده، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %
مخاطر السيولة	2.35	0.70	46.99
مخاطر السوقية	2.29	0.67	45.84
المخاطر التشغيلية	2.42	0.58	48.47
مخاطر المديونية	2.03	0.49	40.55
مخاطر المشاريع	2.28	0.49	45.50

يتم حساب الوزن النسبي بقسمة الوسط الحسابي لكل بعد على أعلى درجة تصحيح 5 ثم ضرب الناتج في 100. جدول رقم (2-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمقياس مخاطر المشاريع لدى العاملين في شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد على قاعدة بيانات البحث

تبين من خلال الجدول السابق أن الوزن النسبي لمستوى مخاطر المشاريع لدى العاملين في شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية بلغ 45.55% بمتوسط حسابي 2.28 درجة، وبانحراف معياري 0.49 درجة، وهذا يدل على مستوى مخاطر المشاريع لدى شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية منخفض.

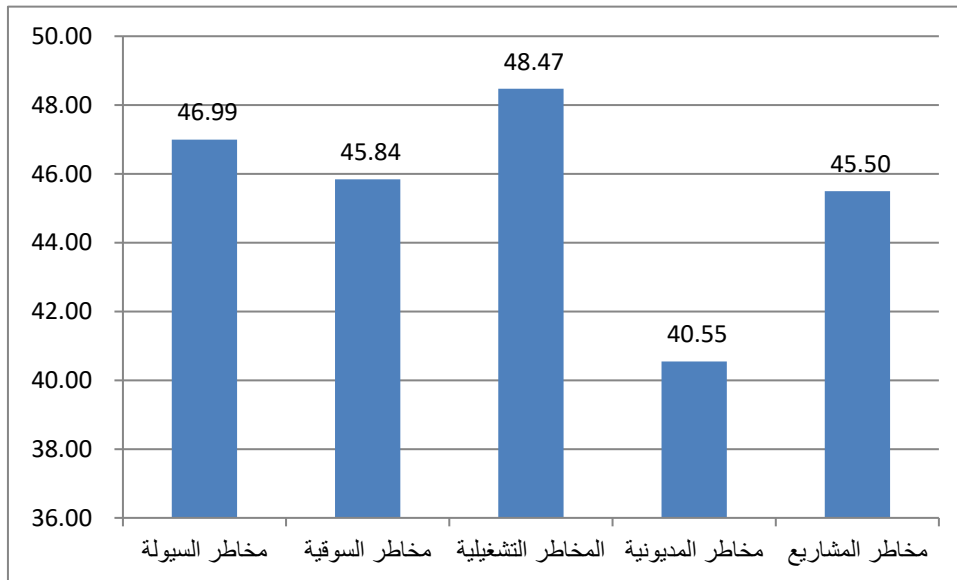
وبالنسبة لأبعاد المقياس تبين أن أعلى مستوى من حيث الأهمية المخاطر التشغيلية بوزن نسبي 48.47%، يليه مخاطر السيولة بوزن نسبي 46.99%، يليه مخاطر السوقية بوزن نسبي 45.84%، بالمرتبة الأخيرة مخاطر المديونية بوزن نسبي 40.55%.

مما سبق يتضح للباحثة أن مستوى مخاطر المشاريع بأبعادها المتمثلة (مخاطر السيولة، مخاطر السوق، المخاطر التشغيلية، مخاطر المديونية) جاءت بدرجة منخفضة وبوزن نسبي 46.99%، وهذا يدل على قيام شركة سابك العاملة في مدينة الرياض بعملية إدارة للمخاطر المالية بطريقة علمية صحيحة وفق الأسس والمعايير المعمول بها دولياً.

وبالتالي تختلف نتيجة الدراسة مع دراسة نعمة (2017) التي خلصت إلى ارتفاع حجم المخاطر في المشروعات التي تنفذها الشركة بسبب عدم وجود جهة متخصصة لإدارة المخاطر أو خطط لإدارة المخاطر نتيجة قلة

ذذ

الوعي من قبل الإدارة والعاملين بأهمية وتأثير المخاطر ودوره في نجاح المشروعات. واتفقت الدراسة مع دراسة كاظم ونصيف (2019) التي أوضحت أنه يوجد ترابط كبير وتناسق عالي للعلاقة بين نظام الحوكمة وإدارة مخاطر المشروع. واختلفت الدراسة مع دراسة البناء (2020) التي خلصت أن المخاطرة السوقية عالية جداً في القطاع المصرفي العراقي بسبب أن أسعار الأسهم شهدت تذبذباً كبيراً مما أدى إلى انخفاض وتعرض المصرف لمخاطرة الخسارة في هيكله المالي. ويعود السبب في ذلك إلى التغيرات الاقتصادية ومنها الانفتاح الاقتصادي على البلدان المجاورة وظهور المنافسة الشديدة الأمر الذي أدى إلى انخفاض ربحية المصرف وتعرضه للمخاطر السوقية.



الشكل 6. 1: الأوزان النسبية لمقياس مخاطر المشاريع لدى شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية
المصدر: من إعداد الباحث باعتماد على قاعدة بيانات البحث.

● التساؤل الثاني: ما مستوى فعالية استراتيجية الشركة السعودية العاملة في الرياض؟

للتعرف على مستوى فعالية استراتيجية الشركة تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لدرجات الفقرات، والنتائج موضحة فيما يلي:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات مقياس فعالية استراتيجية الشركة
السعودية في الرياض

ضض

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %
فعالية استراتيجية الشركة	3.71	0.45	74.27

يتم حساب الوزن النسبي بقسمة الوسط الحسابي لكل بعد على أعلى درجة تصحيح 5 ثم ضرب الناتج في 100.
جدول رقم (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمقياس فعالية استراتيجية الشركة السعودية في الرياض
المصدر: من إعداد الباحث باعتماد على قاعدة بيانات البحث

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

من خلال هذه الدراسة، والتي يأمل الباحث أن تكون قد وُفِّقت في حصر مختلف العناصر والمفاهيم الأساسية المرتبطة بها، والتي اشتملت على دراسة نظرية وتطبيقية، وكذلك اشتملت على دراسة وتحليل أثر مخاطر المشاريع على فعالية تطبيق استراتيجية الشركات: دراسة حالة (شركة سابك). وبعد تحليل البيانات التي تم الحصول عليها يأتي هذا الفصل ليوضح أهم النتائج التي تم الحصول عليها بناءً على نتائج التحليل، إضافة إلى عرض بعض التوصيات التي يرى الباحث أنها تفيد بعض الأطراف المعنية.

أولاً: نتائج الدراسة:

نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغير المستقل (مخاطر المشروعات).

1. كشفت الدراسة أن محور مستوى مخاطر السيولة في شركة سابك السعودية العاملة في مدينة الرياض أن المتوسط الحسابي بلغ (2.35) درجة، والانحراف المعياري (0.70)، والوزن النسبي (46.99%)، بدرجة موافقة (منخفضة).

2. بيّنت الدراسة أن محور مستوى المخاطر السوقية في شركة سابك السعودية العاملة في مدينة الرياض أن

ظظ

المتوسط الحسابي بلغ (2.29) درجة، والانحراف المعياري (0.67)، والوزن النسبي (45.84%)،
بدرجة موافقة (منخفضة).

3. كشفت الدراسة أن محور مستوى المخاطر التشغيلية في شركة سابك السعودية العاملة في مدينة الرياض أن المتوسط الحسابي بلغ (2.42) درجة، والانحراف المعياري (0.58)، والوزن النسبي (48.47%)، بدرجة موافقة (منخفضة).

4. خلصت الدراسة أن محور مستوى المخاطر المديونية في شركة سابك السعودية العاملة في مدينة الرياض أن المتوسط الحسابي بلغ (2.03) درجة، والانحراف المعياري (0.49)، والوزن النسبي (40.55%)، بدرجة موافقة (منخفضة).

5. أن الوزن النسبي لمستوى مخاطر المشاريع لدى العاملين في شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية بلغ 45.55% بمتوسط حسابي 2.28 درجة، وبانحراف معياري 0.49 درجة، وهذا يدل على مستوى مخاطر المشاريع لدى شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية منخفض.

6. أن أعلى مستوى من حيث الأهمية المخاطر التشغيلية بوزن نسبي 48.47%، يليه مخاطر السيولة بوزن نسبي 46.99%، يليه مخاطر السوقية بوزن نسبي 45.84%، بالمرتبة الأخيرة مخاطر المديونية بوزن نسبي 40.55%.

نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغير التابع (فعالية استراتيجية الشركة).

1. أن فعالية استراتيجية الشركة 3.71 درجة بانحراف معياري 0.45 وبلغ الوزن النسبي 74.27%، مما يدل على أن فعالية استراتيجية الشركة مرتفعة لدى شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية.

نتائج الدراسة المتعلقة بالعلاقة بمخاطر المشروعات وفعالية استراتيجية الشركة.

1. تبين وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية مخاطر المشاريع وفعالية استراتيجية الشركة السعودية في الرياض، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى مخاطر المشاريع كلما أدى ذلك لانخفاض في مستوى فعالية استراتيجية الشركة لدى شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية والعكس صحيح.

غ

2. وجود تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لمقياس مخاطر المشاريع على فعالية استراتيجية الشركة السعودية في الرياض، وقد فسر النموذج ما نسبته 17.3% من التباين الكلي في درجة فعالية استراتيجية الشركة، أما النسبة المتبقية وهي 82.7% ترجع إلى عوامل أخرى، حيث بلغ معامل التحديد للنموذج 0.173، ومن خلال النتائج أن معاملات نموذج الإنحدار دالة إحصائية، ويمكن صياغة معادلة الإنحدار الخطي التي تعين على التنبؤ بدرجات فعالية استراتيجية الشركة.

3. أن مخاطر السيولة والمخاطر التشغيلية يؤثران على درجات فعالية استراتيجية الشركة، وقد فسر النموذج ما نسبته 17.0% من التباين الكلي في درجة فعالية استراتيجية الشركة، أما النسبة المتبقية وهي 83% ترجع إلى عوامل أخرى، حيث بلغ معامل التحديد للنموذج 0.170، تبين أن معاملات نموذج الإنحدار دالة إحصائية.

4. توصلت الدراسة أنه كلما ارتفع مستوى مخاطر السيولة بدرجة واحدة كلما أدى ذلك إلى إنخفاض في درجة فعالية استراتيجية الشركة ب 0.2 درجة لدى شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية، كلما ارتفع مستوى المخاطر التشغيلية بدرجة واحدة كلما أدى ذلك إلى إنخفاض في درجة فعالية استراتيجية الشركة ب 0.1 درجة لدى شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية.

النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة:

كشفت الدراسة أن نتائج تحقيق أهداف الدراسة يمكن توضيحه على النحو الموضح في الجدول التالي:

جدول رقم (5-1):

ملخص النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة

الرقم	الهدف	مجال تحقيقه	مدى التحقق
1.	إظهار مخاطر السيولة على فعالية تطبيق استراتيجية الشركة في شركة سابك.	الدراسات السابقة، والإطار النظري والميداني.	تم تحقيقه
2.	التعرف إلى المخاطر التشغيلية على فعالية	النتائج المتعلقة بمعامل الارتباط والدراسة الميدانية.	تم تحقيقه

الرقم	الهدف	مجال تحققة	مدى التحقق
	تطبيق استراتيجية الشركة في شركة سابك.		
3.	تسليط الضوء على مخاطر المديونية على فعالية تطبيق استراتيجية الشركة في شركة سابك.	الإطار النظري، واختبار فرضيات الدراسة.	تم تحقيقه
4.	الكشف عن مخاطر السوق على فعالية تطبيق استراتيجية الشركة في شركة سابك.	الإطار النظري، ومن خلال الدراسة الميدانية.	تم تحقيقه
5.	التوصل إلى نتائج وتوصيات تساعد في حل مشكلة الدراسة.	الدراسة الميدانية	تم تحقيقه

المصدر: من إعداد الباحث

ثانياً: توصيات الدراسة:

1. ضرورة عمل موازنة بين منافع وتكاليف الاستثمار في دورة تحويل النقدية بهدف الاقتراب من المستوى الأمثل للسيولة.
2. ضرورة عمل الإدارة على تبني سياسات وإجراءات ونماذج دقيقة للتنبؤ بالمخاطر التي من الممكن أن تواجه الشركة وتبنى إدارة الشركة سياسات واضحة للتحوط من التغيرات السعرية الناتجة عن تقلبات أسعار السلع.
3. يجب على إدارة الشركة اتباع استراتيجية للتنبؤ بالمخاطر السوقية قبل حدوثها.
4. ضرورة تواجد نظام رقابي داخلي قوي يتمتع بصلاحيات كبيرة، وأن يوجد لدى الشركة اطار عمل متكامل لعمليات ادارة المخاطر وفق طبيعة وحجم الخطر.
5. أن تعمل إدارة الشركة على تصميم خطط مرنة تعمل على ضمان بقائها واستمراريتها في تقديم الخدمات والمنتجات والحد من الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها في حالة حدوث خلل ما.

التوصيات المتعلقة بالباحثين والمُهتمين:

باب

1. يوصي الباحث بإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول موضوع الدراسة الحالية.
2. إجراء العديد من الدراسات حول موضوع الدراسة في قطاعات أخرى.
3. تناول متغيرات أخرى من مخاطر المشاريع التي تواجهها الشركات.

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع والمصادر العربية

1. أبو بكر، مصطفى محمود، و النعيم، فهد بم عبد الله، (2010)، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
2. أبو سن، أحمد إبراهيم، ومحمد، سكينه المهمل، (2013)، تحليل واقع استراتيجية الموارد البشرية وأثرها على الأداء في شركة الاتصالات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، السودان، المجلد 1، عدد 14. ص 75-114.
3. أبو شمالة، سامي، والخضري، زكية، و الشاعر، ألفت، (2017)، أثر هيكل المديونية على الأداء المالي: بعض الأدلة من الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (2)، العدد (8)، ص 248-263.
4. الأجنف، أيمن محمد، و زائد، محمد عقيل، (2018)، أثر المخاطر التشغيلية في الأداء المالي للمصارف الإسلامية العاملة بمملكة البحرين، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، كلية الاقتصاد والتجارة، الجامعة الأسمرية الإسلامية، عدد 11، ص 51-98.
5. أحمد، بلول، وطالب، نجيب، (2018)، قياس الفعالية التنظيمية، الجزائر: جامعة الجلفة.
6. أحمد، ضحى ذياب، (2021)، تأثير مخاطر السيولة المصرفية في مؤشرات السلامة المالية (FSI) في العراق للمدة (2005-2019)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 129، ص 203-224.
7. أحمد، عمان، (2019)، دور الكفاءة التشغيلية في إدارة مخاطر السيولة في البنوك التجارية، دراسة لعينة من البنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة 2010-2015، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، عدد 3، ص 179-195.

ج ج ج

8. أحمد، موسى (2017)، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية الأداء، دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة أفريقيا العالمية.

9. إدريس، وائل محمد صبحي، والغالي، طاهر محسن منصور، (2011)، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

10. إسماعيل، حاتم عثمان آدم، (2021)، دور الإدارة الاستراتيجية في كفاءة الموارد البشرية بالمصارف التجارية بالسودان، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد 9، ص 1-29.

11. إسماعيل، علي سيد، (2020)، مصادر توفير السيولة في البنوك الإسلامية، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان.

12. الأعرج، عدنان شاهر، (2010)، أثر مخاطر السيولة في البنوك العاملة في الأردن: مدى تطبيق أفضل الممارسات في إدارة مخاطر السيولة في البنوك العاملة في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 25، ص 104-124.

13. أوسغرة، الوزيرة، (2020)، مخاطر السوق في البنوك الدولية واستراتيجيات ادارتها حسب المعايير الدولية للجنة بازل: مجموعة سوسيتي جنوال أمودجاً، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد 6، عدد 10، ص 69-87.

14. بن عمارة، نوال، (2009)، إدارة المخاطر في مصارف المشاركة، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية الاقتصادية والدولية والحوكمة العالمية، 20-21- أكتوبر، جامعة سطيف، ص 1-14

15. البناء، زينب مكّي، (2020)، تأثير المخاطرة السوقية على معدلات التعثر في السداد: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية العراقية للمدة من (2005-2017)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (15)، العدد (62)، ص 160-189.

16. بوبعاية، حسان، (2013)، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات وحجم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المسيلة.

17. البياتي، أنوار ضياء عبد الكريم، (2006)، العلاقة بين السيولة كسياسة والربحية كهدف: دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي، مجلة جامعة كركوك للدراسات الإنسانية، العدد 1، مجلد 2، ص 54-64.

18. ثريا، سعيد، (2020)، أثر تحسين أداء الموارد البشرية على التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية: دراسة حالة لعينة من البنوك الجزائرية، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، ص 12-20.
19. الجبوري، زينب صباح، (2011)، تحليل وقياس مخاطر السوق لحفظة التداول المصرفية على وفق القيمة المعرضة للمخاطر (VAR) دراسة تطبيقية في مصرف الائتمان العراقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
20. الجنابي، محمد حسين، (2020)، الإدارة لاستراتيجية وفق اخلاقيات المهنة والمنظمة، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 8، عدد 3، ص 422-437.
21. الحسناوي، سالم، (2016)، اساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
22. حشاد، نبيل، (2004)، اتفاقية الجات (الجات ومنظمة التجارة العالمية)، دار الأنس للتوزيع والنشر، مصر.
23. الحكيم، ليث على، (2017)، الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات: المفوضية العليا المستقلة للانتخابات انموذجاً، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (14)، العدد (2)، ص 47-86.
24. حمد، خلف محمد، (2017)، مخاطر السيولة وأثرها على ربحية المصارف التجارية: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 52، ص 401-411.
25. الحمداني، رافعة، والأعرج، ميادة، (2010)، دراسة أثر مخاطر المديونية على سياسات الاستثمار: دراسة تحليلية لعينة من شركات الأعمال الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد 84: ص 143-146.
26. حمزة، حسن كريم، (2018)، قياس أثر مخاطر (السيولة، الائتمان، ملاءة رأس المال) في درجة الأمان المصرفي: دراسة على عينة من المصارف التجارية الخاصة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة من (2005-2015)، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 37، ص 1-52.

27. حمودة، خيرى، (2012)، مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية 2008-2012 لنظام التعليم الأساسي بـفلسطين في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
28. حنا، فاضل، (2012)، متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 4، ص 59-112
29. الخصاونة، عهد، (2014) مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
30. الخفاجي، نعمة عباس، الإدارة الاستراتيجية المداخل، المفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
31. خيرة، عليوات، عبد القادر، بن برطال، (2021)، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 3، ص 259-275.
32. الدوري، زكريا خضر، و السعيد، يعرب عدنان، (2014)، الريادة الاستراتيجية من منظور قيمة الزبون على وفق فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (1)، العدد(14)، ص 203-217.
33. ديوب، محمد عباس، (2015)، دور إدارة مخاطر المشروعات في جودة اتخاذ القرارات: دراسة مسحية على شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد (37)، عدد (5)، ص 101-126.

ثانيًا: المراجع والمصادر الأجنبية:

1. Apip, Supriadi, (2019), **The Effectiveness and Strategy to Increase of Hotel and Restaurant Taxes**, Saudi Journal of Business and Management Studies, p 729-735.

2. Arheriting, P, others, (2019), **Evaluation of Operational Risk Management of Commercial Banks in Ghana**, Advanced in Management & Applied Economics, Vol 9 (9), p 25-40.
3. Atayah, Osama,&Najaf, Khakan,(2021), The ascension of executives' tenure, corporate risk-taking and corporate performance: evidence from Malaysia, **Asia –Pacific Journal of Business Administration**, p 1-23, The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at: <https://www.emerald.com/insight/1757-4323.htm>
4. Berg, Heinz –Peter, (2010)," **Risk Management: Procedures Methods and Experiences**", Journal of Risk Management Vol.1, No. 2, p: 1-17.
5. Cao, Yue, Dong, Yizhe, (2021), Customer Concentration and Corporate Risk-taking, **Journal of Financial Stability** (Forthcoming), p 1-44.
6. Crouhy, Michel; Galai, Dan (2006), **The Essentials of Risk Management**. McGraw-Hill, USA.
7. Ehrhardt, M. C. (2014). **Financial Management: Theory & Practice. (14th ed.)**. USA: South-Western, Cengage Learning
8. El Mahdi Feroouhi," (2014), **Bank Liquidity and financial performance: Evidence from Moroccan Banking Industry**", Faculty of Law and Economics, Mohammed V Agdal University.
9. Erik Banks and Richard Dunn, (2003), «**practical Risk Management**», John wiley and sons Ltd, England, 3rd Edition.
- 10.Haneef, Shahbaz& et al, (2012), **Impact of Risk Management on Non-Performing Loans and Profitability of Banking Sector of Pakistan**", International Journal of Business and Social Science, Vol. 3, No 7, p: 307-318.
- 11.Hatane, Semuel, (2017), **The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance**, Procedia Social and Behavioral Science, p 1152-1159.

ثالثا: المواقع الالكترونية:

2. صندوق النقد الدولي، (2013) www.imf.org

3. الموقع الرسمي لشركة سابك: <https://www.sabic.com>

ضع إشارة (✓) في المكان الذي يلي وجهة نظركم:

1- الجنس: ذكر () أنثى (✓).

2- العمر: أقل من 30 سنة () 31- أقل من 40 سنة (✓) 41 سنة فأكثر ().

3- المؤهل العلمي: دكتوراه () ماجستير () بكالوريوس (✓) دبلوم فأقل ().

4- عدد سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات () من 5-10 سنوات (✓) من 10-15 سنة ().

أكثر من 15 سنة ().

5- المسمى الوظيفي: مدير عام () نائب مدير عام () رئيس دائرة () نائب رئيس دائرة () غير

ذلك (✓).

المحور الثاني: مخاطر المشاريع:

م	ما مدى موافقتكم على الحالات التالية	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: مخاطر السيولة.						
1	تسهل إدارة الشركة في توفير السيولة النقدية بصورة دائمة.	✓				
2	تتم عملية موازنة بين منافع وتكاليف الاستثمار في دورة تحويل النقدية بهدف الاقتراب من المستوى الأمثل للسيولة.	✓				
3	تعمل إدارة الشركة على تخفيض دورة تحويل النقدية إلى أصول من أجل توفير السيولة النقدية.	✓				
4	تعمل إدارة الشركة على زيادة صافي الرصيد السائل إلى حدود توفير هامش الأمان من أجل توفير السيولة.	✓				
5	تسهل إدارة الشركة في توفير التدفقات النقدية التشغيلية.	✓				
6	تسهل إدارة الشركة في زيادة نسبة الأصول المتداولة إلى الحصص المتداولة من أجل توفير السيولة النقدية.	✓				
7	تسهل إدارة الشركة في تخفيض النفقات الإدارية والتشغيلية من أجل زيادة السيولة.	✓				
المجال الثاني: المخاطر السوقية.						
1	تعمل الإدارة على أخذ الاحتياطات اللازمة لتجنب خطر أسعار الفائدة العالي في الأسواق.	✓				
2	تقوم الإدارة بإصدار أوامر لأخذ الاحتياطات اللازمة للحد من	✓				

أسراء تونسي


ب.

					أخبارات سعر السهم في السوق المالي.	
3			✓		تبذل الإدارة كل طاقتها في سداد القروض.	
4			✓		يوجد لدى الإدارة خطة مستقبلية لمواجهة المخاطر السوقية المحتملة.	
5			✓		تعمل الإدارة على تبني سياسات وإجراءات ونماذج دقيقة للتنبؤ بالمخاطر التي من الممكن أن تواجه الشركة.	
6			✓		تتبنى إدارة الشركة سياسات واضحة للتحوط من التغيرات السعرية الناتجة عن تقلبات أسعار السلع.	
7			✓		لدى إدارة الشركة استراتيجية للتنبؤ بالمخاطر السوقية قبل حدوثها.	
المجال الثالث: المخاطر التشغيلية.						
1			✓		تعمل الإدارة على استقطاب عاملين ذو كفاءة عالية.	
2			✓		تعمل الإدارة على استخدام أحدث التكنولوجيا والآلات في عملياتها التشغيلية.	
3			✓		يوجد لدى الشركة نظام رقابي داخلي قوي يتمتع بصلاحيات كبيرة.	
4			✓		تعمل الإدارة على تكوين رأس المال الكافي لمواجهة الخطر التشغيلي.	
6			✓		يوجد لدى الشركة إطار عمل متكامل لعمليات إدارة المخاطر وفق طبيعة وحجم الخطر.	
7			✓		يوجد لدى الشركة حدود لتقبل الشركة للمخاطر التشغيلية.	
8			✓		تسعى الإدارة جاهدة على متابعة السياسات والعمليات التي يشملها الإطار بشكل فعال.	
9			✓		يوجد لدى الشركة نظام رقابي فعال.	
10			✓		يوجد لدى الشركة خطط مرنة تعمل على ضمان بقائها واستمراريتها في تقديم الخدمات والمنتجات والحد من الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها في حالة حدوث خلل ما.	
المجال الرابع: مخاطر المديونية.						
1			✓		تعمل الإدارة على سداد التزامات الموردين أولاً بأول.	
2			✓		تعمل الإدارة على استخدام مصادر التمويل الخارجية باستمرار.	
3			✓		تقوم الشركة بتغطية كافة ديونها باستمرار.	
4		✓			تقترض الإدارة من الخارج طمعاً في الحفاظ على سيطرتهم في إدارة الشركة.	
5		✓			الالتزامات الشركة أكبر من أصولها.	
6			✓		تعمل الإدارة على تقليل عدد أقساط القروض لتقليل الفوائد المترتبة على القروض.	
7		✓			تعمل الإدارة على استخدام الأرباح المحتجزة والاحتياطيات	

إسراء تونسي



ج

8	تبيع الإدارة جزء من أصول المشروع تجنباً للاقتراض من الخارج.	✓				كمصادر تمويل داخلية تجنباً للاقتراض من الخارج.
---	---	---	--	--	--	--

المحور الثالث: فاعلية تطبيق الاستراتيجية:

ما مدى موافقتكم على الحالات التالية	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1 تضع إدارة الشركة رؤية واضحة للشركة.	✓				
2 تحدد إدارة الشركة رسالة الشركة بوضوح.	✓				
3 تحدد إدارة الشركة أهداف الشركة بوضوح.	✓				
4 تحدد إدارة الشركة أهداف الشركة التي وضعتها في ضوء إمكانياتها المتاحة.		✓			
5 تشرك إدارة الشركة جميع العاملين في إعداد وتكوين استراتيجية الشركة.			✓		
6 تسير إدارة الشركة وفق سياسات واضحة يتم وضعها.	✓				
7 تراعي إدارة الشركة الهيكل التنظيمي الداخلي للشركة عند تحليل البيئة الداخلية للشركة.	✓				
8 تحدد إدارة الشركة الموارد المادية اللازمة عند البدء في نشاط جديد وفق استراتيجية معينة.		✓			
9 تستغل إدارة الشركة نقاط القوة والضعف في الشركة في البيئة الداخلية.		✓			
10 تراعي إدارة الشركة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بعملية التصنيع.		✓			
11 تعمل إدارة الشركة على بناء علاقات إيجابية مع الشركات المتقدمة تقنيا داخل الدولة أو خارجها.		✓			
12 تحدد إدارة الشركة الفرص المتاحة والتحديات التي تواجه الشركة.		✓			
13 تستخدم الإدارة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على تنفيذ الاستراتيجية.		✓			
14 تعمل الإدارة على الاستفادة من نتائج التقييم التي تتوصل إليها (التغذية الراجعة).	✓				
15 تضع إدارة الشركة بدائل استراتيجية مناسبة في عملية تكوين الاستراتيجية.	✓				
16 تراعي إدارة الشركة الأنماط الإدارية في عملية تحليل البيئة الداخلية.		✓			

شاكرين حسن تعاونكم

أ. اسراء تولسي


ضع إشارة (✓) في المكان الذي يلي وجهة نظركم:

- 1- الجنس: ذكر (✓) أنثي () .
- 2- العمر: أقل من 30 سنة () 31- أقل من 40 سنة (✓) 41 سنة فأكثر () .
- 3- المؤهل العلمي: دكتوراه () ماجستير (✓) بكالوريوس () دبلوم فأقل () .
- 4- عدد سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات () 5-10 سنوات (✓) 10-15 سنة () أكثر من 15 سنة () .
- 5 - المسمى الوظيفي: مدير عام () نائب مدير عام () رئيس دائرة () نائب رئيس دائرة () غير ذلك (✓) .

المحور الثاني: مخاطر المشاريع:

م	ما مدى موافقتكم على الحالات التالية	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الجمال الأول: مخاطر السيولة.						
1	تسهم إدارة الشركة في توفير السيولة النقدية بصورة دائمة.				✓	
2	تتم عملية موازنة بين منافع وتكاليف الاستثمار في دورة تحويل النقدية بهدف الاقتراب من المستوى الأمثل للسيولة.			✓		
3	تعمل إدارة الشركة على تخفيض دورة تحويل النقدية إلى أصول من أجل توفير السيولة النقدية.			✓		
4	تعمل إدارة الشركة على زيادة صافي الرصيد السائل إلى حدود توفير هامش الأمان من أجل توفير السيولة.			✓		
5	تسهم إدارة الشركة في توفير التدفقات النقدية التشغيلية.				✓	
6	تسهم إدارة الشركة في زيادة نسبة الأصول المتداولة إلى الخصوم المتداولة من أجل توفير السيولة النقدية.	✓				
7	تسهم إدارة الشركة في تخفيض النفقات الإدارية والتشغيلية من أجل زيادة السيولة.	✓				
الجمال الثاني: المخاطر السوقية.						
1	تعمل الإدارة على أخذ الاحتياطات اللازمة لتجنب خطر أسعار الفائدة العالي في الأسواق.			✓		
2	تقوم الإدارة بإصدار أوامر لأخذ الاحتياطات اللازمة للحد من			✓		

زيد جميل

بـ

					اتجاهات سعر السهم في السوق المالي.	
3				✓	تبذل الإدارة كل طاقتها في سداد القروض.	
4			✓		يوجد لدى الإدارة خطة مستقبلية لمواجهة المخاطر السوقية المحتملة.	
5			✓		تعمل الإدارة على تبني سياسات وإجراءات ونماذج دقيقة للتنبؤ بالمخاطر التي من الممكن أن تواجه الشركة.	
6			✓		تتبنى إدارة الشركة سياسات واضحة للتحوط من التغيرات السعرية الناتجة عن تقلبات أسعار السلع.	
7				✓	لدى إدارة الشركة استراتيجية للتنبؤ بالمخاطر السوقية قبل حدوثها.	
المجال الثالث: المخاطر التشغيلية.						
1				✓	تعمل الإدارة على استقطاب عاملين ذو كفاءة عالية.	
2			✓		تعمل الإدارة على استخدام أحدث التكنولوجيا والآلات في عملياتها التشغيلية.	
3			✓		يوجد لدى الشركة نظام رقابي داخلي قوي يتمتع بصلاحيات كبيرة.	
4			✓		تعمل الإدارة على تكوين رأس المال الكافي لمواجهة الخطر التشغيلي.	
6			✓		يوجد لدى الشركة اطار عمل متكامل لعمليات إدارة المخاطر وفق طبيعة وحجم الخطر.	
7			✓		يوجد لدى الشركة حدود لتقبل الشركة للمخاطر التشغيلية.	
8			✓		تسعى الإدارة جاهدة على متابعة السياسات والعمليات التي يشملها الإطار بشكل فعال.	
9				✓	يوجد لدى الشركة نظام رقابي فعال.	
10			✓		يوجد لدى الشركة خطط مرنة تعمل على ضمان بقائها واستمراريتها في تقديم الخدمات والمنتجات والحد من الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها في حالة حدوث خلل ما.	
المجال الرابع: مخاطر المديونية.						
1			✓		تعمل الإدارة على سداد التزامات الموردين أولاً بأول.	
2			✓		تعمل الإدارة على استخدام مصادر التمويل الخارجية باستمرار.	
3			✓		تقوم الشركة بتغطية كافة ديونها باستمرار.	
4			✓		تقتض الإدارة من الخارج طمعا في الحفاظ على سيطرتهم في إدارة الشركة.	
5			✓		التزامات الشركة أكبر من أصولها.	
6			✓		تعمل الإدارة على تقليل عدد أقساط القروض لتقليل الفوائد المترتبة على القروض.	
7			✓		تعمل الإدارة على استخدام الأرباح المحتجزة والاحتياطيات	

إعداد: محمد

ج

كمصادر تمويل داخلية تجنباً للاقتراض من الخارج.					
تبيع الإدارة جزء من أصول المشروع تجنباً للاقتراض من الخارج.	8				

المحور الثالث: فاعلية تطبيق الاستراتيجية:

ما مدى موافقتكم على الحالات التالية	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1 تضع إدارة الشركة رؤية واضحة للشركة.	✓				
2 تحدد إدارة الشركة رسالة الشركة بوضوح.	✓				
3 تحدد إدارة الشركة أهداف الشركة بوضوح.	✓				
4 تحدد إدارة الشركة أهداف الشركة التي وضعتها في ضوء إمكانياتها المتاحة.	✓				
5 تشرك إدارة الشركة جميع العاملين في إعداد وتكوين استراتيجية الشركة.	✓				
6 تسير إدارة الشركة وفق سياسات واضحة يتم وضعها.	✓				
7 تراعي إدارة الشركة الهيكل التنظيمي الداخلي للشركة عند تحليل البيئة الداخلية للشركة.	✓				
8 تحدد إدارة الشركة الموارد المادية اللازمة عند البدء في نشاط جديد وفق استراتيجية معينة.	✓				
9 تستغل إدارة الشركة نقاط القوة والضعف في الشركة في البيئة الداخلية.			✓		
10 تراعي إدارة الشركة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بعملية التصنيع.		✓			
11 تعمل إدارة الشركة على بناء علاقات إيجابية مع الشركات المتقدمة تقنيا داخل الدولة أو خارجها.		✓			
12 تحدد إدارة الشركة الفرص المتاحة والتحديات التي تواجه الشركة.		✓			
13 تستخدم الإدارة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على تنفيذ الاستراتيجية.		✓			
14 تعمل الإدارة على الاستفادة من نتائج التقييم التي تتوصل إليها (التغذية الراجعة).			✓		
15 تضع إدارة الشركة بدائل استراتيجية مناسبة في عملية تكوين الاستراتيجية.			✓		
16 تراعي إدارة الشركة الأنماط الإدارية في عملية تحليل البيئة الداخلية.		✓			

شاكرين حسن تعاونكم

أحمد محمد

ضع اشارة (✓) في المكان الذي يلي وجهه نظركم:

- 1- الجنس: ذكر (✓) أنثى () .
- 2- العمر : أقل من 30 سنة () 31- أقل من 40 سنة () 41 سنة فأكثر (✓) .
- 3- المؤهل العلمي: دكتوراه () ماجستير (✓) بكالوريوس () دبلوم فأقل () .
- 4- عدد سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات () من 5-10 سنوات () من 10-15 سنة () أكثر من 15 سنة (✓) .
- 5 - المسمى الوظيفي: مدير عام () نائب مدير عام (✓) رئيس دائرة () نائب رئيس دائرة () غير ذلك () .

المحور الثاني: مخاطر المشاريع:

م	ما مدى موافقتكم على الحالات التالية	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: مخاطر السيولة.						
1	تسهل إدارة الشركة في توفير السيولة النقدية بصورة دائمة.	✓				
2	تتم عملية موازنة بين منافع وتكاليف الاستثمار في دورة تحويل النقدية بهدف الاقتراب من المستوى الأمثل للسيولة.			✓		
3	تعمل إدارة الشركة على تخفيض دورة تحويل النقدية إلى أصول من أجل توفير السيولة النقدية.	✓				
4	تعمل إدارة الشركة على زيادة صافي الرصيد السائل إلى حدود توفير هامش الأمان من أجل توفير السيولة.	✓				
5	تسهل إدارة الشركة في توفير التدفقات النقدية التشغيلية.			✓		
6	تسهل إدارة الشركة في زيادة نسبة الأصول المتداولة إلى الخصوم المتداولة من أجل توفير السيولة النقدية.	✓				
7	تسهل إدارة الشركة في تخفيض النفقات الإدارية والتشغيلية من أجل زيادة السيولة.	✓				
المجال الثاني: المخاطر السوقية.						
1	تعمل الإدارة على أخذ الاحتياطات اللازمة لتجنب خطر أسعار الفائدة العالي في الأسواق.	✓				
2	تقوم الإدارة بإصدار أوامر لأخذ الاحتياطات اللازمة للحد من			✓		

محمد الخطايتي

ب.

					اختيارات سعر السهم في السوق المالي.	
3				✓	تبذل الإدارة كل طاقتها في سداد القروض.	
4			✓		يوجد لدى الإدارة خطة مستقبلية لمواجهة المخاطر السوقية المحتملة.	
5				✓	تعمل الإدارة على تبني سياسات وإجراءات ونماذج دقيقة للتنبؤ بالمخاطر التي من الممكن أن تواجه الشركة.	
6				✓	تتبنى إدارة الشركة سياسات واضحة للتحوط من التغيرات السعرية الناتجة عن تقلبات أسعار السلع.	
7			✓		لدى إدارة الشركة استراتيجية للتنبؤ بالمخاطر السوقية قبل حدوثها.	
المجال الثالث: المخاطر التشغيلية.						
1					تعمل الإدارة على استقطاب عاملين ذو كفاءة عالية.	
2				✓	تعمل الإدارة على استخدام أحدث التكنولوجيا والآلات في عملياتها التشغيلية.	
3				✓	يوجد لدى الشركة نظام رقابي داخلي قوي يتمتع بصلاحيات كبيرة.	
4				✓	تعمل الإدارة على تكوين رأس المال الكافي لمواجهة الخطر التشغيلي.	
6				✓	يوجد لدى الشركة اطار عمل متكامل لعمليات إدارة المخاطر وفق طبيعة وحجم الخطر.	
7				✓	يوجد لدى الشركة حدود لتقبل الشركة للمخاطر التشغيلية.	
8				✓	تسعى الإدارة جاهدة على متابعة السياسات والعمليات التي يشملها الإطار بشكل فعال.	
9				✓	يوجد لدى الشركة نظام رقابي فعال.	
10				✓	يوجد لدى الشركة خطط مرنة تعمل على ضمان بقائها واستمراريتها في تقديم الخدمات والمنتجات والحد من الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها في حالة حدوث خلل ما.	
المجال الرابع: مخاطر المديونية.						
1				✓	تعمل الإدارة على سداد التزامات الموردين أولاً بأول.	
2				✓	تعمل الإدارة على استخدام مصادر التمويل الخارجية باستمرار.	
3				✓	تقوم الشركة بتغطية كافة ديونها باستمرار.	
4				✓	تقترض الإدارة من الخارج طمعاً في الحفاظ على سيطرتهم في إدارة الشركة.	
5				✓	التزامات الشركة أكبر من أصولها.	
6				✓	تعمل الإدارة على تقليل عدد أقساط القروض لتقليل الفوائد المترتبة على القروض.	
7				✓	تعمل الإدارة على استخدام الأرباح المحتجزة والاحتياطيات	

محمد القحطاني

المحور الثالث: فاعلية تطبيق الاستراتيجية:

ما مدى موافقتكم على الحالات التالية	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1 تضع إدارة الشركة رؤية واضحة للشركة.		✓			
2 تحدد إدارة الشركة رسالة الشركة بوضوح.		✓			
3 تحدد إدارة الشركة أهداف الشركة بوضوح.		✓			
4 تحدد إدارة الشركة أهداف الشركة التي وضعتها في ضوء إمكانياتها المتاحة.		✓			
5 تشرك إدارة الشركة جميع العاملين في إعداد وتكوين استراتيجية الشركة.		✓			✓
6 تيسر إدارة الشركة وفق سياسات واضحة يتم وضعها.		✓			
7 تراعي إدارة الشركة الهيكل التنظيمي الداخلي للشركة عند تحليل البيئة الداخلية للشركة.		✓			
8 تحدد إدارة الشركة الموارد المادية اللازمة عند البدء في نشاط جديد وفق استراتيجية معينة.				✓	
9 تستغل إدارة الشركة نقاط القوة والضعف في الشركة في البيئة الداخلية.		✓			
10 تراعي إدارة الشركة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بعملية التصنيع.		✓			
11 تعمل إدارة الشركة على بناء علاقات إيجابية مع الشركات المتقدمة تقنيا داخل الدولة أو خارجها.		✓			
12 تحدد إدارة الشركة الفرص المتاحة والتحديات التي تواجه الشركة.		✓			
13 تستخدم الإدارة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على تنفيذ الاستراتيجية.		✓			
14 تعمل الإدارة على الاستفادة من نتائج التقييم التي تتوصل إليها (التغذية الراجعة).		✓			
15 تضع إدارة الشركة بدائل استراتيجية مناسبة في عملية تكوين الاستراتيجية.		✓			
16 تراعي إدارة الشركة الأنماط الإدارية في عملية تحليل البيئة الداخلية.		✓			

شاكرين حسن تعاونكم

الحمد لله