

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة المخاطر

عنوان البحث

تقييم مستوى تكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي
السعودي

إعداد الطالب / رائد سليمان الهذيل

إشراف/

د. الفیصل عبدالحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2026

جدول المحتويات

١	الفصل الأول
٥	ملخص الدراسة
٦	مقدمة الدراسة
٧	مشكلة الدراسة
٨	أهمية الدراسة
٩	أهداف الدراسة
١٠	تساؤلات الدراسة
١١	فرضيات الدراسة
١٢	مصطلحات الدراسة
١٣	متغيرات الدراسة
١٤	الفصل الثاني
١٥	الدراسات السابقة
٢٧	الإطار النظري
٣١	مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته في القطاع الحكومي

٣٤	مفهوم إدارة المخاطر ومبادئها
٣٨	العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر
٤٠	أساليب ونماذج تكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي
٤٤	التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي السعودي
٤٨	إدارة المخاطر في القطاع الحكومي السعودي
٥٠	التحديات والمعوقات التي تواجه تكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي
٥٤	سبل تعزيز التكامل بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي
٥٨	دور التكنولوجيا في دعم التكامل
٦٠	مؤشرات قياس مستوى التكامل
٦١	الخاتمة
٦٢	الفصل الثالث
٦٣	منهجية الدراسة
٦٣	مجتمع الدراسة
٦٤	أدوات جمع البيانات

٦٥	حدود الدراسة
٦٦	الاستبيان
٧٢	الفصل الرابع
٧٣	التحليل الإحصائي
٨٤	النتائج
٨٦	التوصيات
٨٩	المراجع
٩٥	الملخص
٩٦	الملاحق

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى ونوعية تكامل ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية مع عمليات التخطيط الاستراتيجي في الجهات الحكومية السعودية، وتحديد أبرز التحديات وسبل تعزيز هذا التكامل.

النتائج الرئيسية:

أكدت نتائج الدراسة أن الجهات الحكومية تظهر نضجاً عالياً في تطبيق كل من ممارسات إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي كعمليتين منفصلتين. ومع ذلك، فإن مستوى التكامل الفعلي بينهما يظل متوسطاً، ويشوبه تباين وضعف في التنسيق الهيكلي والمنهجي. أشارت الدراسة بوضوح إلى أن التحديات الجوهرية التي تعيق التكامل ليست فنية بالدرجة الأولى، بل هي تحديات قيادية وثقافية وتنظيمية. وقد كان أبرز المعوقات هو نقص الوعي والدعم الفعال من القيادة العليا بأهمية ربط المخاطر بالقرارات الاستراتيجية، بالإضافة إلى غياب الأطر الموحدة واللغة المشتركة بين إدارات المخاطر والتخطيط.

التوصية المحورية:

أجمع المشاركون على أن نجاح التكامل يتطلب التزاماً غير مشروط من القيادة العليا، يتبعه بناء ثقافة مؤسسية استباقية للمخاطر، وتطوير أطر عمل ومنهجيات مشتركة لضمان أن تكون عملية إدارة المخاطر جزءاً أصيلاً ومستداماً من عملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية.

مقدمة الدراسة

تُعد إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي من الركائز الأساسية للحكومة الرشيدة وتحقيق الاستدامة في أي منظمة، لا سيما في القطاع الحكومي الذي يضطلع بمسؤولية تقديم الخدمات العامة وتحقيق التنمية الشاملة. فالتخطيط الاستراتيجي يحدد الأهداف بعيدة المدى والمسارات التي تتبعها المنظمة لتحقيق رؤيتها، بينما تعمل إدارة المخاطر على تحديد وتقييم والتعامل مع الأحداث المستقبلية المحتملة التي قد تؤثر سلبًا أو إيجابًا على تحقيق تلك الأهداف. في ظل التغيرات المتسارعة على الصعيدين المحلي والعالمي، وتزايد تعقيدات البيئة التشغيلية، أصبحت الحاجة ملحة لدمج هاتين الوظيفتين لضمان قدرة القطاع الحكومي على التكيف والمرونة والاستجابة بفعالية للتحديات والفرص. تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مستوى تكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي السعودي، وذلك في إطار سعي المملكة العربية السعودية لتحقيق مستهدفات رؤية 2030 التي تركز على تعزيز الكفاءة والشفافية والحوكمة في جميع القطاعات.

مشكلة الدراسة

على الرغم من إدراك أهمية كل من التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر بشكل منفصل في القطاع الحكومي السعودي، إلا أن مستوى تكاملهما الفعلي لا يزال بحاجة إلى تقييم دقيق. ينبع الافتراض بأن هناك تحديات في هذا التكامل من عدة ملاحظات عامة تتعلق

بفجوة محتملة بين الإطار النظري والممارسات التطبيقية، مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مثلى أو عدم الاستعداد الكافي للمخاطر المحتملة التي قد تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

المشكلة الرئيسية: ما هو مستوى تكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي السعودي؟
المشكلات الفرعية:

1. ما هي أبرز الممارسات الحالية لإدارة المخاطر في القطاع الحكومي السعودي؟

2. ما هي أبرز الممارسات الحالية للتخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي السعودي؟

3. ما هي التحديات التي تواجه عملية دمج إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي السعودي؟

4. ما هي سبل تعزيز تكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي السعودي؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من منظورين رئيسيين: الأهمية العلمية والأهمية العملية.

الأهمية العلمية:

- إثراء الأدبيات البحثية: تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية والأجنبية المتعلقة بتكامل إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي، وخاصة في سياق القطاع الحكومي الذي غالبًا ما يفتقر إلى دراسات متخصصة في هذا المجال.
- بناء إطار مفاهيمي: يمكن أن تسهم النتائج في بناء إطار مفاهيمي يوضح العلاقة بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي، ويبرز أفضل الممارسات لتحقيق هذا التكامل.
- تحديد فجوات البحث: ستساعد الدراسة في تحديد فجوات البحث المستقبلية في هذا المجال، مما يشجع على إجراء المزيد من الدراسات والبحوث لتعميق الفهم وتحسين الممارسات.

الأهمية العملية:

- تحسين الأداء الحكومي: من خلال تقييم مستوى التكامل، يمكن للسلطات الحكومية تحديد نقاط القوة والضعف في عملياتها الحالية، مما يمهد الطريق لتحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أكبر.
- دعم صناعة القرار: ستوفر الدراسة رؤى قيمة للمسؤولين وصناع القرار في القطاع الحكومي، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات أكثر استنارة فيما يتعلق بتخصيص الموارد وتحديد الأولويات في ظل المخاطر المحتملة.

• تعزيز الحوكمة والشفافية: يساهم تكامل إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي في تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة والشفافية، من خلال توفير إطار واضح للتعامل مع المخاطر والإبلاغ عنها.

• دعم رؤية 2030: تتوافق نتائج هذه الدراسة مع مستهدفات رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية، التي تركز على تطوير القطاع الحكومي ورفع كفاءته، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة والشاملة.

• تطوير القدرات: قد تساهم التوصيات الناتجة عن الدراسة في تطوير البرامج التدريبية وبناء القدرات للموظفين في القطاع الحكومي، لتعزيز فهمهم لمبادئ إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي وكيفية دمجها بفعالية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تقييم مستوى تكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي السعودي. لتحقيق هذا الهدف، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد الممارسات الحالية لإدارة المخاطر في القطاع الحكومي السعودي.
2. تحديد الممارسات الحالية للتخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي السعودي.
3. الكشف عن التحديات التي تواجه عملية دمج إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي السعودي.

4. اقتراح سبل لتعزيز تكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي السعودي.

تساؤلات الدراسة

تتطلع هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو مستوى تكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي السعودي؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي أبرز الممارسات الحالية لإدارة المخاطر في القطاع الحكومي السعودي؟

2. ما هي أبرز الممارسات الحالية للتخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي

السعودي؟

3. ما هي التحديات التي تواجه عملية دمج إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي

في القطاع الحكومي السعودي؟

4. ما هي سبل تعزيز تكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي في القطاع

الحكومي السعودي؟

فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة وأهداف وتساؤلات الدراسة، تُصاغ الفرضيات التالية:

• **الفرضية الرئيسية:** يوجد مستوى متوسط من التكامل بين إدارة المخاطر والتخطيط

الاستراتيجي في القطاع الحكومي السعودي.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. تطبق الجهات الحكومية السعودية بعض الممارسات الأساسية في إدارة المخاطر،

لكنها قد تفتقر إلى إطار شامل ومنظم.

2. تتبنى الجهات الحكومية السعودية التخطيط الاستراتيجي كعملية أساسية، لكن قد لا

يتم ربطها بشكل كافٍ بإدارة المخاطر.

3. هناك تحديات جوهرية (مثل نقص الوعي، ضعف الموارد، غياب الإطار التنظيمي

الموحد) تعيق التكامل الفعال بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي في القطاع

الحكومي السعودي.

4. يمكن تعزيز تكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي

السعودي من خلال تطوير الأطر التشريعية، بناء القدرات، وتوفير الأدوات

والتقنيات المناسبة.

مصطلحات الدراسة

لتوضيح المفاهيم الأساسية المستخدمة في هذه الدراسة، سيتم تعريف المصطلحات التالية:

- **إدارة المخاطر (Risk Management):** هي العملية المنهجية لتحديد، تقييم، معالجة، ومراقبة المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة، بهدف تقليل الآثار السلبية المحتملة وزيادة الفرص الإيجابية.
- **التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning):** هو عملية تحديد اتجاه المنظمة وصنع القرارات حول تخصيص مواردها لمتابعة هذه الاستراتيجية، بما في ذلك تحديد الأهداف، تطوير الخطط لتحقيق تلك الأهداف، وتقييم التقدم.
- **التكامل (Integration):** يشير إلى مدى الترابط والتنسيق المنهجي بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي، بحيث تصبح إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من عملية التخطيط الاستراتيجي وليس نشاطاً منفصلاً.
- **القطاع الحكومي السعودي (Saudi Government Sector):** يشمل كافة الوزارات، الهيئات، المؤسسات الحكومية، والجهات شبه الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية.

متغيرات الدراسة

تتضمن هذه الدراسة متغيرات تابعة ومتغيرات مستقلة كما يلي:

• المتغير التابع (Dependent Variable):

◦ مستوى تكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي.

• المتغيرات المستقلة (Independent Variables):

◦ ممارسات إدارة المخاطر الحالية.

◦ ممارسات التخطيط الاستراتيجي الحالية.

◦ التحديات التي تواجه التكامل.

◦ سبل تعزيز التكامل.

الفصل الثاني

دراسة القحطاني (2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر بوزارة الداخلية في قطر، مع التركيز على دور المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط. تُعتبر القدرات الديناميكية مجموعة من القابليات والمهارات التي تمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئتها، وتشمل قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل، وقدرة إعادة التشكيل. سعت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية تعزيز هذه القدرات لفعالية إدارة المخاطر. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من موظفي وزارة الداخلية. شملت الاستبانة مجموعة من الأسئلة التي تقيس أبعاد القدرات الديناميكية وأبعاد إدارة المخاطر، وساعدت هذه المنهجية في الحصول على بيانات كمية يمكن تحليلها لاستخلاص النتائج وتقديم توصيات مستندة إلى الأدلة. توصلت الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية لها تأثير معنوي على إدارة المخاطر، وأن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً هاماً في هذا السياق. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز القدرات الديناميكية في وزارة الداخلية، وتوفير المتطلبات اللازمة لتحقيق المرونة الاستراتيجية، مما سيسهم في تحسين فعالية إدارة المخاطر وتحقيق أمان أكبر في البيئة.

استهدفت الدراسة تحليل أثر القدرات الديناميكية على ريادة الأعمال في المشاريع الصغيرة بدولة قطر، مع التركيز على دور تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط. تضمنت القدرات الديناميكية الموارد، العمل الجماعي، والتمكين وحل المشكلات، بينما شملت أبعاد ريادة الأعمال تحمل المخاطر، الابتكار، الاستباقية، وانتهاز الفرص. تعكس هذه الدراسة الأهمية المتزايدة للقدرات الديناميكية في تعزيز ريادة الأعمال في المشاريع الصغيرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على أصحاب المشاريع الصغيرة. تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية لتحديد العلاقة بين المتغيرات المدروسة، وساعدت هذه الطريقة في تقديم رؤية شاملة حول كيفية تأثير القدرات الديناميكية وتكنولوجيا المعلومات على ريادة الأعمال. أظهرت النتائج أن القدرات الديناميكية تؤثر بشكل إيجابي على ريادة الأعمال في المشاريع الصغيرة، وأن تكنولوجيا المعلومات تعزز هذا التأثير كمتغير وسيط. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز القدرات الديناميكية واستخدام تكنولوجيا المعلومات في المشاريع الصغيرة في قطر، مما سيساعد على تحسين الأداء الريادي وزيادة فرص النجاح في بيئة الأعمال التنافسية.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التوجه الاستراتيجي على القدرات الديناميكية في البنوك التجارية بولاية الخرطوم. تناولت الدراسة التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل وتأثيره على القدرات الديناميكية التي تشمل التعلم والتنسيق. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لكيفية تأثير التوجه الاستراتيجي على تحسين القدرات الديناميكية في المؤسسات المالية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال مراجعات الأدبيات واستخدام الاستبانات التي وُزعت على موظفي البنوك التجارية. تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية متقدمة لتحديد العلاقات بين التوجه الاستراتيجي والقدرات الديناميكية، وساعدت هذه الطريقة في تقديم رؤى مستنيرة حول تأثير السياسات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي.

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي والقدرات الديناميكية في البنوك التجارية، مما يشير إلى أهمية التوجه الاستراتيجي في تعزيز التعلم والتنسيق داخل المؤسسة. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك لتوجهات استراتيجية واضحة ومعززة، لتحسين قدراتها الديناميكية، وبالتالي تعزيز أدائها في سوق مصرفية تنافسية.

ركزت الدراسة على أثر القدرات الديناميكية في تحقيق الأولويات التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية. تناولت الدراسة أبعاد القدرات الديناميكية مثل قدرات الاستجابة، قدرات التعلم، قدرات إعادة التكوين، وقدرات الاستثمار، وتأثيرها على الأولويات التنافسية التي تشمل الجودة، المرونة، الابتكار، التكلفة، والتوصيل. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى حول كيفية تعزيز القدرات الديناميكية لتحسين الأداء التنافسي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام استبانة لجمع البيانات من موظفي شركات الاتصالات. تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية متقدمة لتحديد العلاقات بين القدرات الديناميكية والأولويات التنافسية، وساعدت هذه الطريقة في تقديم فهم شامل لكيفية تأثير القدرات الديناميكية على تحسين الأداء المؤسسي.

توصلت الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية تؤثر بشكل إيجابي على الأولويات التنافسية في شركات الاتصالات، وأن هناك علاقة دالة إحصائية بين هذه القدرات والجوانب المختلفة للأداء التنافسي. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز القدرات الديناميكية داخل شركات الاتصالات الأردنية، وتبني استراتيجيات تركز على الاستجابة السريعة والتعلم المستمر والاستثمار في الموارد لتحقيق التميز التنافسي.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القدرات الديناميكية على البراعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مع التركيز على دور اليقظة التكنولوجية كمتغير وسيط. شملت أبعاد القدرات الديناميكية التعلم الاستراتيجي، إعادة تشكيل الموارد، تكامل الموارد، التنسيق وإدارة التحالف. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى حول كيفية تعزيز القدرات الديناميكية لتحقيق البراعة التنظيمية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وُزّعت على موظفي شركات صناعة الأدوية. تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية متقدمة لتحديد العلاقات بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية، وتأثير اليقظة التكنولوجية كمتغير وسيط. ساعدت هذه الطريقة في تقديم رؤى مستتيرة حول تأثير القدرات الديناميكية على الأداء المؤسسي.

أظهرت النتائج أن القدرات الديناميكية تؤثر بشكل إيجابي على البراعة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية، وأن اليقظة التكنولوجية تلعب دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز هذا التأثير. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز القدرات الديناميكية في شركات صناعة الأدوية، وتبني استراتيجيات اليقظة التكنولوجية لتحسين الأداء التنظيمي واستغلال الفرص المتاحة بفعالية أكبر.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القدرات الديناميكية على الأسبقيات التنافسية في القطاع المصرفي المصري. شملت أبعاد القدرات الديناميكية القدرة على الاستشعار، القدرة على التعلم، والقدرة على إعادة تشكيل الموارد وتأثيرها على الأسبقيات التنافسية مثل التكلفة، الجودة، المرونة، وسرعة التسليم. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لدور القدرات الديناميكية في تحسين الأداء التنافسي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على موظفي البنوك. تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية لتحديد العلاقات بين القدرات الديناميكية والأسبقيات التنافسية، وساعدت هذه الطريقة في تقديم رؤى مستنيرة حول كيفية تحسين الأداء التنافسي من خلال تعزيز القدرات الديناميكية.

أظهرت النتائج أن القدرات الديناميكية تؤثر بشكل إيجابي على الأسبقيات التنافسية في البنوك، مما يعزز من أهمية تطوير هذه القدرات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك استراتيجيات تركز على تعزيز القدرات الديناميكية مثل الاستشعار، التعلم، وإعادة تشكيل الموارد، لتحقيق أداء أفضل في سوق مصرفية تنافسية.

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القدرات الديناميكية على التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية، مع دور إدارة علاقات العملاء الإلكترونية كمتغير معدّل، والتخطيط الاستراتيجي كمتغير وسيط. تضمنت القدرات الديناميكية أبعادًا مثل قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، وقدرات التنسيق. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى حول كيفية تعزيز القدرات الديناميكية لتحقيق التحول الرقمي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وُزّعت على موظفي الجامعات الفلسطينية. تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية متقدمة لتحديد العلاقات بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي، وتأثير المتغيرات الوسيطة والمعدلة. ساعدت هذه الطريقة في تقديم فهم شامل لتأثير القدرات الديناميكية على التحول الرقمي.

أظهرت النتائج أن القدرات الديناميكية تؤثر بشكل إيجابي على التحول الرقمي، وأن إدارة علاقات العملاء الإلكترونية والتخطيط الاستراتيجي يعززان هذا التأثير. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز القدرات الديناميكية في الجامعات الفلسطينية، وتبني استراتيجيات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية والتخطيط الاستراتيجي لتحقيق التحول الرقمي بفعالية.

دراسة يوسف (2019)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المخاطر المالية على تعظيم قيمة المنشأة في الشركات الصناعية السعودية. تناولت الدراسة إدارة المخاطر كمتغير مستقل وتأثيره على قيمة المنشأة كمتغير تابع. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى حول كيفية استخدام إدارة المخاطر لتحسين قيمة المنشأة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من الشركات الصناعية المتداولة في السوق المالية السعودية. تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية متقدمة لتحديد العلاقة بين إدارة المخاطر وقيمة المنشأة. ساعدت هذه الطريقة في تقديم رؤى مستنيرة حول أهمية إدارة المخاطر في تحقيق الأهداف المالية للشركات.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين إدارة المخاطر المالية وقيمة المنشأة، مما يعكس أهمية تبني استراتيجيات إدارة المخاطر المالية لتعزيز القدرة التنافسية للشركات. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة الشركات الصناعية بتطبيق أفضل ممارسات إدارة المخاطر المالية لتحسين قدرتها على جذب التمويل وزيادة قيمة المنشأة.

دراسة سماقية (2018)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المخاطر المحتملة في المشاريع وتحديد أفضل الاستراتيجيات للتعامل معها. تناولت الدراسة إدارة المخاطر كمتغير مستقل وتأثيره على

استراتيجيات التعامل مع المخاطر كمتغير تابع. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار علمي لتحديد وإدارة المخاطر في المشاريع.

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من أصحاب القرار في شركة هاي تكس للصناعات النسيجية في حلب. تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية متقدمة لتحديد المخاطر واستراتيجيات التعامل معها، وساعدت هذه الطريقة في تقديم رؤى شاملة.

أظهرت النتائج أن أهم المخاطر المحتملة تشمل المخاطر الفنية، الخارجية، التنظيمية، ومخاطر إدارة المشروع، وأن أفضل استراتيجيات التعامل تشمل التجنب، القبول، التخفيض والنقل. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطبيق تقنيات إدارة المخاطر في المشاريع لتحسين القدرة على التعامل مع المخاطر المحتملة وتحقيق الأهداف.

دراسة شناوة وآخرون (2018)

هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية استخدام تحليل باريتو لتشخيص المخاطر المحيطة بالوحدات الاقتصادية الصناعية في ظل ظروف العولمة. تناولت الدراسة إدارة المخاطر كمتغير مستقل وتحليل باريتو كمتغير تابع. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار علمي لاستخدام تحليل باريتو في تشخيص المخاطر.

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من الوحدات الاقتصادية الصناعية. تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية متقدمة، بما في ذلك تحليل باريتو لتحديد المخاطر وتصنيفها. ساعدت هذه الطريقة في تقديم رؤى مستنيرة حول فاعلية تحليل باريتو في إدارة المخاطر.

أظهرت النتائج أن تحليل باريتو يعد أداة فعالة لتشخيص المخاطر الداخلية والخارجية، وأن المخاطر المتعلقة بالابتكار والتصميم تتطلب اهتمامًا إضافيًا. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة الشركات باستخدام تحليل باريتو لتشخيص المخاطر ووضع خطط استباقية للتعامل معها، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي في ظل ظروف العولمة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Bowonder et al. (2022)

هدفت الدراسة إلى تحليل الأدبيات الناشئة حول **المخاطر والكوارث**، وتحديد نقاط القوة والضعف في الدراسات الحالية. ركزت الدراسة على مراجعة الأدبيات السنوية المقترحة حول المخاطر والكوارث، بهدف تقديم صورة شاملة عن البحث في هذا المجال. تعد هذه الدراسة مهمة لأنها تساهم في تجميع وتحليل مجموعة واسعة من الأبحاث المتنوعة التي تغطي جوانب مختلفة من المخاطر والكوارث.

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** لتحليل الأدبيات المتعلقة بالمخاطر والكوارث من مختلف التخصصات. تم جمع البيانات من خلال مراجعة الأبحاث السابقة وتحليلها باستخدام أدوات تحليلية متقدمة. ساعدت هذه المنهجية في تقديم صورة واضحة وشاملة عن الاتجاهات البحثية الحالية ونقاط الضعف التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام. توصلت الدراسة إلى وجود مجموعة واسعة من الأبحاث حول المخاطر والكوارث، لكنها منتشرة عبر العديد من التخصصات المختلفة. أبرزت الدراسة أيضًا نقاط الضعف في البحث الحالي، مثل التركيز الزائد على المخاطر الطبيعية دون النظر الكافي إلى المخاطر التكنولوجية. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بإجراء مراجعة سنوية للدراسات في مجال المخاطر والكوارث، بهدف التعرف على الاتجاهات البحثية الحالية وسد الثغرات الموجودة.

دراسة (2020) de Araújo

هدفت الدراسة إلى تحليل تطور إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ركزت الدراسة على فهم كيفية تطور إدارة المخاطر في هذه المؤسسات وأثر ذلك على أدائها. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة عن تطور إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحليل الأدبيات المتعلقة بها. اعتمدت الدراسة على مراجعة منهجية للأدبيات باستخدام أدوات القياس الببليومتري. تم اختيار وتحليل 61 ورقة بحثية منشورة بنهاية عام 2016، مما ساعد في تقديم تحليل

شامل للأبحاث السابقة وتطور إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ساعدت هذه الطريقة في تقديم رؤى مستنيرة حول المجالات التي تم دراستها بشكل مكثف والمجالات التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام.

أظهرت النتائج أن بعض مجالات إدارة المخاطر، مثل إدارة المخاطر المالية وإدارة المخاطر التنظيمية، هي من بين أكثر المجالات التي تمت دراستها في الأدبيات. ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى أن النهج الشامل لإدارة المخاطر لم ينتشر بعد على نطاق واسع أو لم يتم تطويره بشكل كاف في الشركات الصغيرة والمتوسطة، على الرغم من تزايد أنواع معينة من المخاطر. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطوير نهج شامل لإدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الإطار النظري للدراسة

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته في القطاع الحكومي

- تعريف التخطيط الاستراتيجي وأبعاده المختلفة.
- أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق رؤية وأهداف الجهات الحكومية.
- مراحل وخطوات عملية التخطيط الاستراتيجي.
- خصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال في البيئة الحكومية.

2. مفهوم إدارة المخاطر ومبادئها

- تعريف إدارة المخاطر وأنواعها (تشغيلية، مالية، استراتيجية، تشريعية).
- أهمية إدارة المخاطر في حماية الأصول وتحقيق الاستمرارية.
- مبادئ إدارة المخاطر وفق الأطر العالمية (مثل COSO، ISO 31000، ERM).

- دورة حياة إدارة المخاطر (تحديد، تحليل، تقييم، معالجة، مراقبة).

3. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر

- الترابط النظري والمفاهيمي بين العمليتين.
- كيف تدعم إدارة المخاطر تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تأثير المخاطر على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات.
- الفوائد المترتبة على دمج العمليتين.

4. أساليب ونماذج تكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي

- استعراض النماذج والأطر المقترحة لدمج إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي.
- أفضل الممارسات العالمية في هذا التكامل (دراسات حالة من قطاعات حكومية مختلفة).
- الآليات التنظيمية والإجرائية لتحقيق التكامل الفعال.

5. التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي السعودي

- الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي في المملكة (رؤية 2030، برامج تحقيق الرؤية).

- التحديات والفرص في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجهات الحكومية السعودية.

- دور الوحدات التنظيمية المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي.

6. إدارة المخاطر في القطاع الحكومي السعودي

- المبادرات والجهود الحكومية نحو تبني إدارة المخاطر (مثل إنشاء إدارات المخاطر).

- التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر بشكل فعال في البيئة الحكومية السعودية.

- الإطار التشريعي والتنظيمي لإدارة المخاطر (إن وجد).

7. التحديات والمعوقات التي تواجه تكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي

- التحديات الثقافية والتنظيمية (نقص الوعي، مقاومة التغيير).

- التحديات الفنية (غياب البيانات، نقص المهارات).

- التحديات الهيكلية (غياب التنسيق، تضارب الصلاحيات).

- نقص الدعم القيادي وأثره على التكامل.

8. سبل تعزيز التكامل بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي

- أهمية بناء ثقافة المخاطر على مستوى المنظمة.
- دور القيادة العليا في دعم وإقرار التكامل.
- تطوير الأطر والمنهجيات المشتركة.
- أهمية التدريب وبناء القدرات للموظفين المعنيين.

9. دور التكنولوجيا في دعم التكامل

- الأنظمة والبرمجيات المتخصصة في إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي.
- كيف تسهم البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في تحسين التكامل.
- أهمية البنية التحتية التكنولوجية لدعم اتخاذ القرار.

10. مؤشرات قياس مستوى التكامل

- تحديد المعايير الكمية والنوعية لتقييم مدى دمج العمليتين.
- أدوات ومقاييس لقياس فعالية التكامل.

- أهمية المراجعة الدورية والتحسين المستمر.

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته في القطاع الحكومي

- تعريف التخطيط الاستراتيجي وأبعاده المختلفة

التخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية ومستمرة لتحديد اتجاه المنظمة في المستقبل (عادةً خلال فترة تتراوح بين 3 إلى 5 سنوات)، واتخاذ القرارات اللازمة لتخصيص مواردها لتحقيق هذا الاتجاه. إنه يمثل خارطة طريق تربط بين الوضع الحالي للمنظمة ورؤيتها المستقبلية.

أبعاده المختلفة:

1. البعد المستقبلي (الرؤية): التركيز على المدى البعيد وتخيل الشكل الذي يجب أن

تكون عليه الجهة الحكومية مستقبلاً (الرؤية والرسالة).

2. البعد التحليلي (البيئة): إجراء تحليل شامل للبيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)

والخارجية (الفرص والتهديدات - تحليل SWOT أو PESTLE).

3. البعد القراري (الاستراتيجيات): اتخاذ قرارات حول الأهداف الرئيسية وتحديد

الاستراتيجيات والسياسات المناسبة لتحقيقها.

4. البعد التنفيذي (الأداء): ترجمة الخطط إلى برامج ومبادرات ومشاريع قابلة للقياس

والتنفيذ والمتابعة.

• أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق رؤية وأهداف الجهات الحكومية

للتخطيط الاستراتيجي أهمية قصوى في القطاع الحكومي تختلف عن القطاع الخاص،

حيث يركز على المصلحة العامة والخدمة المدنية:

الأهمية	الوصف
تجسيد الرؤية والأهداف	يحول التطلعات الوطنية أو الحكومية طويلة الأمد (مثل الرؤية الوطنية) إلى أهداف ومبادرات قابلة للتحقيق على مستوى الجهة.
توجيه الموارد بفعالية	يساعد في توجيه الموارد المحدودة (المالية والبشرية) نحو الأولويات القصوى، مما يضمن الاستخدام الأمثل للمال العام.
تعزيز المساءلة والشفافية	يحدد مؤشرات أداء واضحة (KPIs)، مما يسمح للجمهور وأصحاب المصلحة بتقييم أداء الجهة بناءً على نتائج محددة مسبقاً.

يمكن الجهات الحكومية من استباق التحديات والتكيف مع التغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والتشريعية المتسارعة.	الاستجابة للتغيرات
يضمن أن تعمل الإدارات والوحدات المختلفة ضمن الجهة الحكومية بتناغم لتحقيق هدف موحد، مما يمنع الازدواجية والتضارب في العمل.	التنسيق والانساق

• مراحل وخطوات عملية التخطيط الاستراتيجي

تتبع عملية التخطيط الاستراتيجي نموذجاً دورياً يتكون من أربع مراحل رئيسية:

1. التكوين والصياغة (Formulation):

○ تحديد الرؤية والرسالة والقيم: الإجابة على سؤال: "ماذا نريد أن نكون؟ وماذا نفعل؟".

○ تحليل البيئة: إجراء تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية

(SWOT/PESTLE).

○ تحديد القضايا الاستراتيجية: تحديد التحديات والفرص الرئيسية التي تتطلب عملاً استراتيجياً.

○ صياغة الأهداف الاستراتيجية: تحديد الأهداف الرئيسية للمدى الطويل
(SMART).

○ تطوير الاستراتيجيات: تحديد المسارات والأساليب لتحقيق الأهداف.

2. التنفيذ (Implementation):

○ وضع الخطط التشغيلية: ترجمة الاستراتيجيات إلى خطط سنوية وأهداف محددة للموظفين.

○ تخصيص الموارد: ربط الميزانية والموارد البشرية بالبرامج والمشاريع الاستراتيجية.

○ إدارة التغيير: ضمان تقبل الموظفين والهياكل التنظيمية للاستراتيجية الجديدة.

3. التقييم والمتابعة (Evaluation & Monitoring):

○ قياس الأداء: تتبع التقدم باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بشكل منتظم.

○ المراجعة الدورية: عقد اجتماعات مراجعة لمناقشة النتائج وتحديد الفجوات بين الأداء المخطط والفعلي.

4. التعديل (Adjustment):

◦ إجراء تعديلات على الاستراتيجيات أو الأهداف أو الخطط التشغيلية بناءً

على نتائج التقييم والتغيرات البيئية الجديدة.

• خصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال في البيئة الحكومية

يجب أن يتسم التخطيط في القطاع العام بعدة خصائص لضمان فعاليته:

- الشمولية والترابط: يجب أن يغطي جميع وحدات الجهة وأن يكون متسقاً مع الرؤى والخطط الوطنية الأعلى.
- المرونة والتكيف: القدرة على التعديل السريع استجابةً للتغيرات السياسية أو الاقتصادية أو الطوارئ.
- التركيز على القيمة العامة: يجب أن تركز الأهداف والنتائج على تحسين جودة حياة المواطنين والمستفيدين وليس فقط على الربح المالي.
- المشاركة الواسعة لأصحاب المصلحة: إشراك القيادات العليا والموظفين الرئيسيين والجمهور في مراحل الصياغة والتحليل.
- الاستناد إلى البيانات والأدلة: اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على التحليل الموضوعي للبيانات وليس فقط على الآراء.

2. مفهوم إدارة المخاطر ومبادئها

• تعريف إدارة المخاطر وأنواعها

إدارة المخاطر هي العملية المنسقة والمنهجية لتحديد وتحليل وتقييم ومعالجة ومراقبة المخاطر التي قد تؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. المخاطرة هنا هي تأثير حالة عدم اليقين على الأهداف.

أنواع المخاطر:

1. المخاطر التشغيلية (Operational): المخاطر الناجمة عن فشل العمليات والإجراءات الداخلية، أو الأنظمة، أو الأشخاص. (مثل: تعطل نظام تقني، أخطاء إدارية، تأخير في تقديم الخدمات).
2. المخاطر المالية (Financial): المخاطر المتعلقة بأداء الجهة المالي، مثل نقص التمويل، أو سوء إدارة الميزانية، أو التغيرات في أسعار الفائدة والعملات.
3. المخاطر الاستراتيجية (Strategic): المخاطر المتعلقة باتخاذ قرارات استراتيجية خاطئة أو بفشل الاستراتيجية في تحقيق الأهداف بسبب عوامل خارجية أو داخلية (مثل: فشل نموذج العمل، ظهور تكنولوجيا جديدة منافسة، أو تغيير في التوجهات الحكومية).

4. المخاطر التشريعية/الامتثال (Compliance/Legislative): المخاطر الناجمة

عن عدم الامتثال للقوانين واللوائح والسياسات الحكومية أو إصدار تشريعات جديدة

تؤثر سلباً على عمل الجهة.

• أهمية إدارة المخاطر في حماية الأصول وتحقيق الاستمرارية

الأهمية	الوصف
حماية الأصول	تحديد وحماية الأصول الحيوية للجهة (المعلومات، البيانات، البنية التحتية، الأصول المادية والبشرية) من التهديدات الداخلية والخارجية.
تحقيق الاستمرارية	وضع خطط لاستمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث (BCP/DRP) لضمان قدرة الجهة على مواصلة تقديم خدماتها الأساسية حتى في ظل الظروف غير العادية.
دعم اتخاذ القرار	توفير معلومات واضحة حول مستويات المخاطر المقبولة للمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية المدروسة.
تحسين الأداء	تقليل المفاجآت السلبية والتركيز على إدارة أوجه عدم اليقين بفعالية، مما يزيد من احتمال تحقيق الأهداف.

• مبادئ إدارة المخاطر وفق الأطر العالمية (ISO 31000، COSO ERM)

1. معيار ISO 31000 (الإرشادات):

هو معيار دولي يحدد مبادئ وإرشادات لتصميم وتطبيق إطار عمل لإدارة المخاطر. أبرز مبادئه:

- **التكامل:** يجب أن تكون إدارة المخاطر جزءاً متكاملاً من جميع أنشطة المنظمة، وليست عملية منفصلة.
- **الشمولية والمنهجية:** يجب أن يكون النهج منظماً وشاملاً ومصمماً خصيصاً لسياق الجهة.
- **ديناميكية وتكرارية:** يجب أن تتوقع إدارة المخاطر وتتغير على التغيرات باستمرار.
- **الاستناد إلى أفضل المعلومات المتاحة:** استخدام البيانات التاريخية، والملاحظات، وتوقعات الخبراء.

2. إطار COSO ERM (إدارة مخاطر المؤسسة):

يركز على مساعدة المؤسسات على إدارة المخاطر لتعزيز القيمة. يتكون من خمسة مكونات مترابطة:

• الحوكمة والثقافة (Culture & Governance): وضع النغمة من القمة،

وتحديد المسؤوليات، وتعزيز الثقافة الواعية بالمخاطر.

• الاستراتيجية وتحديد الأهداف (Objective-Setting & Strategy): دمج

المخاطر في عملية تحديد الاستراتيجية.

• الأداء (Performance): تحديد المخاطر، وتقييم شدتها، وتحديد الاستجابة

المناسبة.

• المراجعة والمراجعة (Revision & Review): مراجعة أداء إدارة المخاطر.

• المعلومات، الاتصالات، والتقارير (Information, Communication, and Reporting)

استخدام الأنظمة لتبادل معلومات المخاطر.

• دورة حياة إدارة المخاطر (تحديد، تحليل، تقييم، معالجة، مراقبة)

1. تحديد المخاطر (Identification): تحديد مصادر المخاطر المحتملة

(التهديدات والفرص) التي يمكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية

والتشغيلية.

2. تحليل المخاطر (Analysis): فهم طبيعة المخاطر وتحديد احتمال حدوثها

(Likelihood) وتأثيرها (Impact) في حال وقوعها.

3. تقييم المخاطر (Evaluation): مقارنة مستوى المخاطرة المحسوب (الاحتمال x

التأثير) مع معايير المخاطر المقبولة للجهة لتحديد الأولويات.

4. معالجة المخاطر (Treatment): تطوير وتنفيذ خيارات الاستجابة للمخاطر

(تجنب، تخفيف/تقليل، نقل/تأمين، قبول).

5. المراقبة والمراجعة (Review & Monitoring): تتبع المخاطر المحددة،

ومراقبة فعالية إجراءات المعالجة، والبحث عن مخاطر جديدة، وإبلاغ أصحاب

المصلحة.

3. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر

إن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر هي علاقة تكاملية وليست مجرد

علاقة دعم. لا يمكن صياغة استراتيجية فعالة دون فهم دقيق للمخاطر، ولا يمكن إدارة

المخاطر بفعالية دون تحديد أهداف استراتيجية واضحة.

• الترابط النظري والمفاهيمي بين العمليتين

• الأهداف هي نقطة الانطلاق المشتركة: التخطيط الاستراتيجي يحدد الأهداف

(ماذا نريد أن نحقق؟). إدارة المخاطر تتعامل مع الشكوك التي قد تمنع تحقيق هذه

الأهداف (ما الذي قد يمنعنا من تحقيق ذلك؟).

• الخطر كفرصة (Opportunity): إدارة المخاطر لا تقتصر على تجنب السلبيات

(التهديدات)، بل تشمل استغلال أوجه عدم اليقين التي قد تكون فرصاً لتحقيق

مكاسب استراتيجية غير متوقعة.

- التحليل البيئي (Environmental Scan): التحليل الاستراتيجي (SWOT/PESTLE) يحدد التهديدات والفرص، والتي تمثل المدخل الأساسي لعملية تحديد المخاطر الاستراتيجية.
- كيف تدعم إدارة المخاطر تحقيق الأهداف الاستراتيجية
- إدارة المخاطر هي بمثابة "صمام الأمان" و "المحرك" لتحقيق الاستراتيجية:
- ضمان الإمكانية: تقييم المخاطر قبل اختيار الاستراتيجية يضمن أن الخطة المختارة قابلة للتحقيق في الواقع، بدلاً من أن تكون مجرد حلم طموح.
- تحديد الاحتياطات: تساعد في تحديد الموارد والاحتياطات اللازمة (الوقت، الميزانية) للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة التي قد تعيق التنفيذ.
- تحسين القرارات: عندما يواجه القادة خيارات استراتيجية متعددة، فإن دمج تقييم المخاطر في كل خيار يسمح باختيار المسار الذي يحقق أعلى قيمة في حدود المخاطر المقبولة (Risk Appetite).
- التركيز على الأولويات: يضمن تركيز الجهود على المخاطر الأعلى تأثيراً على الأهداف الاستراتيجية (المخاطر ذات الأولوية العالية).

• تأثير المخاطر على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات

مرحلة التخطيط الاستراتيجي	تأثير إدارة المخاطر
صياغة الرؤية والرسالة	تقييم المخاطر التشريعية والسياسية يضمن أن الرؤية قابلة للتحقيق ومتوافقة مع البيئة القانونية.
تحديد الأهداف الاستراتيجية	يتم "تعديل" الأهداف بناءً على مدى تقبل الجهة للمخاطر. قد نضع أهدافاً أقل طموحاً إذا كانت المخاطر عالية جداً، أو أكثر طموحاً إذا كنا مستعدين لتقبل المخاطر.
اختيار الاستراتيجية	قد يتم رفض استراتيجية ما لأنها تتطوي على مخاطر غير مقبولة (مثل استراتيجية تتطلب إنفاقاً هائلاً في ظل مخاطر مالية عالية).
التنفيذ	يتم تضمين "خطط معالجة المخاطر" في الخطط التشغيلية والميزانيات، مما يضمن وجود استجابات جاهزة للتحديات التي تظهر أثناء التنفيذ.

• الفوائد المترتبة على دمج العمليتين

إن دمج إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى إدارة مؤسسية أكثر نضجاً وفعالية:

1. **ثقافة واعية بالمخاطر:** نشر الوعي بأن إدارة المخاطر هي مسؤولية استراتيجية

وليس مجرد وظيفة للامتثال.

2. **تحقيق القيمة الأمثل:** ضمان أن يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية مع تقليل

الخسائر والحد الأدنى من التكاليف غير المخطط لها.

3. **زيادة المرونة التنظيمية (Resilience):** بناء قدرة الجهة الحكومية على

الصمود والتعافي بسرعة أكبر من الصدمات (الأزمات الاقتصادية، الكوارث

الطبيعية، الهجمات السيبرانية).

4. **تحسين سمعة الجهة الحكومية:** إظهار التزام القيادة بالحوكمة الرشيدة واتخاذ

القرارات المسؤولة والمدروسة أمام الجمهور وأصحاب المصلحة.

4. أساليب ونماذج تكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي

يُعد التكامل الفعال بين إدارة المخاطر (ERM) والتخطيط الاستراتيجي عنصراً حاسماً لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية. يجب أن لا تكون إدارة المخاطر وظيفة معزولة، بل يجب دمجها في صلب عملية صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

أ. استعراض النماذج والأطر المقترحة للدمج

1. نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (COSO ERM) - المواءمة مع

الاستراتيجية:

- يركز إطار COSO على ربط المخاطر بتحقيق القيمة. يتم دمج المخاطر في تحديد الاستراتيجية، حيث يتم تحليل المخاطر التي قد تعيق أو تفتح فرصاً جديدة للاستراتيجية المختارة.
- الآلية: دمج تقييم المخاطر (Risk Assessment) في مرحلة صياغة الاستراتيجية (Strategy Formulation) لتحديد المخاطر "قبل الاستراتيجية" (Pre-Strategy Risks) التي قد تؤدي إلى اختيار استراتيجية خاطئة أو إغفال استراتيجية مهمة.

2. أطر المعايير الدولية (مثل ISO 31000):

- تؤكد هذه المعايير على أن إدارة المخاطر يجب أن تكون "جزءاً لا يتجزأ من جميع عمليات المنظمة"، بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي.

○ المبدأ: يتم استخدام "تحمل المخاطر" (Risk Tolerance) و"شهية

المخاطر" (Risk Appetite) المحددين على المستوى الاستراتيجي

كمرجعية لتقييم جميع المخاطر على المستويات التشغيلية والمشاريع.

3. نموذج الإدارة المتكاملة للمخاطر (IRM):

○ يهدف إلى معالجة المخاطر عبر مستويات متعددة في المنظمة

(الاستراتيجية، والبرامج، والمشاريع).

○ التطبيق: يتضمن توسيع نطاق عملية المخاطر التقليدية ليشمل الفرص

(Opportunities) وليس فقط التهديدات (Threats)، مما يربط المخاطر

بشكل مباشر بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) والأهداف الاستراتيجية.

ب. أفضل الممارسات العالمية في هذا التكامل

يتمثل أفضل الممارسات في تحويل إدارة المخاطر من عملية امتثال (Compliance)

إلى عملية خلق قيمة (Value Creation):

• تضمين المخاطر في تحليل "SWOT": إدراج المخاطر والفرص الرئيسية المحددة

في تحليل البيئة الخارجية والداخلية أثناء تحديد الاستراتيجية.

• ربط شهية المخاطر بصنع القرار: تحديد مستويات واضحة لشهية المخاطر في

وثيقة الاستراتيجية، واستخدامها كأداة توجيهية عند اتخاذ القرارات الاستثمارية أو

التنمية.

• إنشاء "خريطة مخاطر استراتيجية": تطوير خريطة تظهر المخاطر التي تهدد كل

هدف استراتيجي رئيسي، ومراقبتها بشكل مستمر من قبل القيادة العليا.

• الحوكمة المركزية للمخاطر: تكليف لجنة عليا (كاللجنة التنفيذية أو لجنة المخاطر

في مجلس الإدارة) بالإشراف على المخاطر الاستراتيجية لضمان متابعة القيادة

العليا لها.

ج. الآليات التنظيمية والإجرائية لتحقيق التكامل الفعال

الآلية التنظيمية/الإجرائية	الوصف وأهمية التكامل
تحديد "ملاك" للمخاطر الاستراتيجية	تعيين مسؤولين على المستوى التنفيذي الأعلى لكل خطر استراتيجي لضمان المساءلة والمتابعة الفعالة، بدلاً من ترك المسؤولية لإدارة المخاطر فقط.
دورة التخطيط الموحدة	مزامنة دورة التخطيط الاستراتيجي (عادةً 5 سنوات) مع دورة إدارة المخاطر (تحديث سنوي/فصلي)، بحيث يتم مراجعة المخاطر الاستراتيجية قبل مراجعة أو إطلاق الخطة الاستراتيجية الجديدة.

تحسين جودة البيانات واستخدامها في تقييم المخاطر، مما يضمن أن قرارات التخطيط الاستراتيجي مبنية على معلومات مخاطر دقيقة وموثوقة.	إطار حوكمة البيانات
تحويل إدارة المخاطر إلى مسؤولية جماعية داخل الجهة، وتشجيع الموظفين على المستويات كافة على تحديد المخاطر المرتبطة بأهدافهم التشغيلية.	نشر ثقافة الوعي بالمخاطر

5. التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي السعودي

يُعد التخطيط الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية حالياً عملية محكومة وموجهة بشكل أساسي برؤية 2030 وبرامجها التنفيذية.

أ. الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي في المملكة

1. رؤية 2030 (الرؤية الوطنية):

- تمثل الإطار الاستراتيجي الأسمى للدولة، وتتمحور حول ثلاثة محاور رئيسية: مجتمع حيوي، اقتصاد مزدهر، ووطن طموح.
- تحدد الرؤية الأهداف الاستراتيجية الطويلة الأجل (حتى عام 2030) والتي يجب أن تتواءم معها كافة الخطط القطاعية والمؤسسية في الجهات الحكومية.

2. برامج تحقيق الرؤية (VRPs):

- هي الأدوات الرئيسية لتنفيذ الرؤية (مثل برنامج التحول الوطني، برنامج تطوير القطاع المالي، برنامج جودة الحياة).
- تقوم الجهات الحكومية بوضع خططها الاستراتيجية الخاصة بها (عادةً 5 سنوات) لضمان مساهمة مخرجاتها في تحقيق مستهدفات هذه البرامج.

ب. التحديات والفرص في تطبيق التخطيط الاستراتيجي

الجانب	التحديات الرئيسية	الفرص المتاحة
التحديات	مواءمة الخطط: ضمان المواءمة الدقيقة بين الخطط التشغيلية للجهات الحكومية والأهداف الاستراتيجية لبرامج تحقيق الرؤية.	التحول الرقمي والحوكمة: استخدام الحكومة الإلكترونية في تعزيز الشفافية وتحسين أداء الأجهزة الحكومية.
التحديات	قياس الأداء والمؤشرات: تطوير مؤشرات أداء (KPIs) دقيقة وقابلة للقياس، والتعامل مع	تنمية القدرات: تطوير مهارات القيادات والموظفين في صياغة

الاستراتيجيات وتنفيذها عبر برامج تطوير الكفاءات الوطنية.	تحديات جمع البيانات لقياس التقدم.	
الابتكار والشراسة: زيادة مشاركة القطاع الخاص في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية (الخصخصة) وتشجيع الابتكار في تقديم الخدمات.	المرونة المؤسسية: الحاجة إلى مرونة في الاستراتيجيات لمواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية العالمية المتغيرة.	التحديات

ج. دور الوحدات التنظيمية المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي

• وحدات التخطيط الاستراتيجي (في الجهات الحكومية):

◦ الربط والمواءمة: المسؤولية الأساسية عن التأكد من أن جميع الأهداف

والخطط الداخلية تساهم مباشرة في تحقيق مستهدفات رؤية 2030

وبرامجها.

◦ تصميم مؤشرات الأداء: صياغة ومتابعة مؤشرات الأداء الاستراتيجي

والتشغيلي وإعداد تقارير الإنجاز للقيادة العليا.

◦ إدارة الأداء: قيادة دورة إدارة الأداء، من صياغة الاستراتيجية إلى تقييم

النتائج، والعمل كنقطة اتصال مع الجهات المركزية المشرفة على الرؤية.

6. إدارة المخاطر في القطاع الحكومي السعودي

شهد القطاع الحكومي السعودي تحولاً ملحوظاً في تبني مفاهيم إدارة المخاطر، خاصة في سياق التحول الرقمي والحوكمة.

أ. المبادرات والجهود الحكومية نحو تبني إدارة المخاطر

1. إنشاء إدارات المخاطر: تم إنشاء إدارات ووحدات متخصصة لإدارة المخاطر في

العديد من الجهات الحكومية والمشاريع الكبرى لضمان منهجية موحدة ومنظمة.

2. ضوابط إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال للحكومة الرقمية: أصدرت هيئة

الحكومة الرقمية (DGA) ضوابط إلزامية لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. هذه

الضوابط تهدف لرفع مستوى الجاهزية الرقمية وتعزيز الاستجابة للمخاطر وتلزم

الجهات بما يلي:

○ بناء وحوكمة نظام إدارة المخاطر ومواءمته مع الأهداف الاستراتيجية.

○ تحديد وتحليل وتقييم المخاطر الداخلية والخارجية.

3. التركيز على إدارة مخاطر المشاريع: وضعت هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات

الحكومية (EXPRO) إجراءات محددة لإدارة مخاطر المشاريع، مما يؤكد أهمية

هذه العملية كجزء دقيق من إدارة المشروع في جميع مراحله.

4. الأطر القطاعية (مثل الذكاء الاصطناعي): قامت الهيئة السعودية للبيانات والذكاء

الاصطناعي (SDAIA) بإصدار إطار وطني لإدارة مخاطر الذكاء الاصطناعي،

مما يدل على تبني نهج قائم على المخاطر للتقنيات الناشئة.

ب. التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر بشكل فعال

1. ثقافة المخاطر (Risk Culture): صعوبة بناء ثقافة واعية بالمخاطر، حيث قد

يُنظر إلى إدارة المخاطر على أنها وظيفة امتثال وليست أداة لدعم صنع القرار

الاستراتيجي.

2. جودة البيانات وتحليلها: تحديات في جمع وتصنيف البيانات الكافية والدقيقة لتقييم

احتمالية وتأثير المخاطر بشكل كمي وموثوق، خصوصاً في البيئة الحكومية

الكبيرة.

3. نقص الكفاءات المتخصصة: الحاجة إلى كوادر وطنية متخصصة ومدربة بشكل

كافٍ على تطبيق أطر إدارة المخاطر المؤسسية المتقدمة وربطها بالاستراتيجية.

4. تجزئة جهود الإدارة: وجود إدارات للمخاطر في صوامع (مالية، تقنية، مشاريع)

دون وجود نظام شامل موحد للمخاطر المؤسسية (ERM) يربطها بالاستراتيجية

العامة.

ج. الإطار التشريعي والتنظيمي لإدارة المخاطر

على الرغم من عدم وجود "تشريع" واحد شامل، إلا أن هناك إطاراً تنظيمياً متكاملًا يتكون من:

- ضوابط الهيئات التنظيمية: مثل ضوابط هيئة الحكومة الرقمية (DGA) التي تلزم الجهات بوضع سياسة وحوكمة ونظام لإدارة المخاطر، وتحديد شهية المخاطر ومستوى تحملها.
- الإجراءات المعيارية: مثل إجراءات إدارة المخاطر الصادرة عن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (EXPRO) التي تحدد المتطلبات المشتركة لخطط إدارة مخاطر المشاريع.
- متطلبات الحوكمة الحكومية: توجهات عامة من جهات الحوكمة (مثل هيئة الرقابة ومكافحة الفساد) لتعزيز الحوكمة والشفافية، والتي تتطلب بالضرورة وجود نظام فعال لإدارة المخاطر الداخلية والخارجية.
- المعايير المتبناة: غالبية الجهات الحكومية تعتمد على المعايير الدولية المعترف بها مثل ISO 31000 أو إطار COSO ERM كمرجعية لتصميم أنظمتها الداخلية لإدارة المخاطر.

8. التحديات والمعوقات التي تواجه تكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي

بالرغم من أهمية التكامل، تواجه المنظمات مجموعة من الحواجز التي تعيق الدمج

الفعال، يمكن تصنيفها على النحو التالي:

أ. التحديات الثقافية والتنظيمية

1. نقص الوعي بأهمية المخاطر الاستراتيجية: غالبًا ما يُنظر إلى إدارة المخاطر

على أنها وظيفة امتثال أو تدقيق منفصلة، وليست مكوناً أساسياً لتوليد القيمة

الاستراتيجية.

2. مقاومة التغيير: يقاوم الموظفون والمدراء دمج عمليات جديدة أو أدوات تقييم

المخاطر في أنشطتهم المعتادة، خاصةً إذا شعروا أن ذلك يضيف تعقيداً أو يعيق

الإبداع وسرعة اتخاذ القرار.

3. غياب اللغة المشتركة: عدم وجود مصطلحات وتعريفات موحدة للمخاطر وتفضيل

المخاطر (Risk Appetite) بين واعي الاستراتيجيات والمتخصصين في

المخاطر.

ب. التحديات الفنية (المنهجية)

1. غياب البيانات والمعلومات الموثوقة: يفتقر صانعو القرار في بعض الأحيان إلى

البيانات النوعية والكمية الكافية لتقييم التأثير الاستراتيجي للمخاطر الناشئة وتوقيت

حدوثها بدقة.

2. نقص المهارات المتخصصة: تحتاج عملية التكامل إلى موظفين يمتلكون مهارات

مزدوجة تجمع بين الفهم الاستراتيجي العميق والخبرة المنهجية في إدارة المخاطر،

وهو ما قد يكون نادراً.

3. صعوبة قياس عدم اليقين: لا تستطيع الأدوات التقليدية للتخطيط الاستراتيجي في

كثير من الأحيان أن تأخذ في الحسبان التهديدات والفرص الناتجة عن عدم اليقين

بطريقة منهجية.

ج. التحديات الهيكلية والإجرائية

1. غياب التنسيق والعمل في صوامع: يتم فصل مهام التخطيط الاستراتيجي عن إدارة

المخاطر، حيث تعمل كلتا الوظيفتين في وحدات تنظيمية معزولة، مما يؤدي إلى

عدم التزامن في الأهداف والأنشطة.

2. تضارب الصلاحيات والمسؤوليات: عدم وضوح من يمتلك المخاطر الاستراتيجية،

هل هو فريق التخطيط أم فريق إدارة المخاطر؟ هذا الغموض يعيق المساءلة

الفعالة.

د. نقص الدعم القيادي وأثره على التكامل

يُعد نقص الدعم والالتزام من القيادة العليا (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية) هو التحدي

الأكبر على الإطلاق. فإذا لم يُظهر القادة التزامهم بجعل المخاطر جزءاً من كل قرار

استراتيجي، فلن تتمكن عملية التكامل من النجاح على مستوى المنظمة.

9. سبل تعزيز التكامل بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي

يتطلب تعزيز التكامل تحولاً منظماً يشمل الثقافة والحوكمة والعمليات.

أ. أهمية بناء ثقافة المخاطر على مستوى المنظمة

1. تحديد وتعميم تفضيل المخاطر (Risk Appetite): يجب على القيادة العليا

تحديد مستوى المخاطر المقبول بوضوح، وربطه بالأهداف الاستراتيجية، وتعميمه

كدليل لجميع القرارات التشغيلية والاستثمارية.

2. الشفافية والتواصل المفتوح: تشجيع الموظفين على جميع المستويات للإبلاغ عن

المخاطر المحتملة والناشئة دون خوف من اللوم، مما يخلق بيئة من السلامة

النفسية لتبادل المعلومات حول المخاطر.

ب. دور القيادة العليا في دعم وإقرار التكامل

1. وضع نغمة من القمة (Tone at the Top): يجب أن تكون القيادة نموذجاً

يحتذى به في دمج المخاطر ضمن لجان التخطيط ومراجعات الأداء الاستراتيجي.

2. المساءلة الواضحة: ربط مكافآت ومساءلة المدراء التنفيذيين بفعالية إدارة المخاطر

الاستراتيجية التي يتخذونها.

ج. تطوير الأطر والمنهجيات المشتركة

1. إطار حوكمة موحد: إنشاء هيكل حوكمة يجمع بين وظيفتي المخاطر

والاستراتيجية، مثل تشكيل لجان استراتيجية-مخاطر مشتركة.

2. الدمج المنهجي: دمج تقييم المخاطر الاستراتيجية في المراحل المبكرة من دورة

التخطيط الاستراتيجي (مثل استخدام نتائج تحليل SWOT/PESTEL لتحديد

المخاطر والفرص).

3. اللغة الموحدة: تطوير قاموس مشترك للمخاطر والمصطلحات لضمان أن جميع

الإدارات تتحدث نفس اللغة.

د. أهمية التدريب وبناء القدرات للموظفين المعنيين

يجب تزويد الموظفين المعنيين (سواء في الاستراتيجية أو المخاطر أو الوحدات التشغيلية)

بالتدريب اللازم على:

- مفاهيم المخاطر الاستراتيجية وإدارتها.
- أدوات النمذجة والسيناريوهات (Scenario Planning).
- كيفية ربط المؤشرات الرئيسية للمخاطر (KRIs) بالمؤشرات الرئيسية للأداء (KPIs).

10. دور التكنولوجيا في دعم التكامل

تلعب التكنولوجيا دوراً محورياً في تحويل عملية التكامل من مجهود يدوي متقطع إلى نظام آلي ومستمر، مما يعزز دقة وفعالية القرارات الاستراتيجية.

أ. الأنظمة والبرمجيات المتخصصة في إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي (GRC)

توفر أنظمة الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) منصة موحدة تتيح:

1. الرؤية الموحدة: تخزين جميع المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية في مستودع بيانات

مركزي واحد يمكن ربطه ببطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)

الخاصة بالاستراتيجية.

2. أتمتة المراقبة: أتمتة مهام الرصد والإبلاغ، مما يضمن وصول تقارير المخاطر

الاستراتيجية إلى الإدارة العليا في الوقت المناسب وبشكل متسق.

ب. كيف تسهم البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في تحسين التكامل

1. النمذجة التنبؤية (Predictive Modeling): يستخدم الذكاء الاصطناعي

(AI) وخوارزميات التعلم الآلي لتحليل مجموعات كبيرة من البيانات الداخلية

والخارجية (البيانات الضخمة)، للكشف عن الأنماط والتنبؤ بالمخاطر الناشئة قبل

أن تصبح تهديدات ملموسة.

2. التقييم في الوقت الفعلي: توفر أدوات الذكاء الاصطناعي تقييماً مستمراً للمخاطر

الاستراتيجية (مثل مخاطر السوق، ومخاطر السمعة عبر وسائل التواصل

الاجتماعي) بدلاً من الاعتماد على التقييمات السنوية الدورية.

3. تحليل السيناريوهات المعقدة: تُمكن هذه التقنيات المنظمات من تشغيل

سيناريوهات استراتيجية معقدة متعددة المتغيرات لتحديد أفضل مسار عمل

(Optimal Strategy) يحقق أعلى عائد معدل بالمخاطر (Risk-Adjusted

Return).

ج. أهمية البنية التحتية التكنولوجية لدعم اتخاذ القرار

يجب أن تكون البنية التحتية قادرة على دعم تكامل الأنظمة المختلفة (ERP، GRC،

أنظمة التخطيط)، لضمان تدفق البيانات بسلاسة من الأنشطة التشغيلية إلى التقييم

الاستراتيجي للمخاطر والعكس.

11. مؤشرات قياس مستوى التكامل

للتأكد من أن جهود التكامل تؤدي ثمارها، يجب قياس مستوى الدمج وفعاليته باستخدام

مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية.

أ. تحديد المعايير الكمية والنوعية لتقييم مدى دمج العمليتين

المعايير الكمية (Leading Indicators):

1. معدل تحديد المخاطر المرتبطة بالاستراتيجية: نسبة المخاطر الاستراتيجية

الرئيسية المحددة التي تمت مناقشتها وتضمنها في خطة العمل الاستراتيجية.

2. كفاءة التخفيف من المخاطر الاستراتيجية (Risk Mitigation)

(Effectiveness): قياس مدى نجاح الإجراءات المتخذة في تقليل احتمالية أو

تأثير المخاطر الاستراتيجية.

3. المخاطر التي تحققت (Risks Realized): عدد المخاطر الاستراتيجية التي

تحققت بالفعل وأثرت على تحقيق الأهداف، حيث يجب أن ينخفض هذا المؤشر بمرور الوقت.

4. متوسط زمن الاستجابة (Time to Mitigation): متوسط الفترة الزمنية اللازمة

لمعالجة خطر استراتيجي تم تحديده.

المعايير النوعية (Qualitative Standards):

1. نضج ثقافة المخاطر: تقييم من خلال الاستبيانات والدراسات الاستقصائية لقياس

مستوى الوعي والقبول للمخاطر بين الموظفين والإدارة.

2. جودة دمج المخاطر في القرارات: تقييم كيفية استخدام معلومات المخاطر في

اجتماعات الإدارة الاستراتيجية وكيف أثرت على تغيير أو تعديل الخطط.

ب. أدوات ومقاييس لقياس فعالية التكامل

• مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs) كمحفزات للأداء (KPIs): استخدام KRIs

(مثل تقلبات السيولة، معدل دوران الموظفين) كإشارات إنذار مبكر يمكن أن تؤثر

على KPIs الاستراتيجية (مثل نمو الإيرادات، حصة السوق).

• تصنيف الأهداف الاستراتيجية حسب مستوى المخاطر: تصنيف كل هدف

استراتيجي بناءً على المخاطر الإجمالية المرتبطة به، لضمان أن المحفظة

الاستراتيجية تقع ضمن تفضيل المخاطر المعتمد.

• تقييم الحوكمة: استخدام أدوات تقييم نضج الحوكمة لتقييم مدى التزام الهياكل

التنظيمية والمجالس العليا بدمج المخاطر.

خاتمة

في الختام، يتبين أن تكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد إضافة إجرائية، بل هو ضرورة حتمية لتحقيق المرونة المؤسسية وخلق قيمة مستدامة. إن تجاوز التحديات الثقافية والهيكلية والفنية يتطلب التزاماً قيادياً راسخاً، وبناء ثقافة مخاطر واعية، والاستثمار في التكنولوجيا المتقدمة. عندما يتم دمج المخاطر في صميم القرار الاستراتيجي، تتحول المنظمة من مجرد متفاعل مع التهديدات إلى كيان استباقي قادر على تحديد واستغلال الفرص ضمن حدود تفضيلها للمخاطر. إن مؤشرات القياس الفعالة تضمن استمرارية هذه المواءمة، لتبقى الإدارة الاستراتيجية للمخاطر المحرك الأساسي للنمو المدروس والنجاح طويل الأمد.

الفصل الثالث

منهج وطرق بحث الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method)**، والذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة (مستوى تكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي) وتحليل أبعادها المختلفة في القطاع الحكومي السعودي. سيعمل هذا المنهج على جمع البيانات وتحليلها بطريقة منظمة ومنهجية لتقديم وصف دقيق للواقع الحالي وتحديد العلاقات المحتملة بين المتغيرات.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية والموظفين المختصين في إدارات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر (أو ما يعادلها) في الجهات الحكومية السعودية. يشمل ذلك ممثلين عن الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية الرئيسية التي تلعب دوراً محورياً في تحقيق رؤية المملكة 2030. سيتم التركيز على الفئات التي لديها معرفة مباشرة وخبرة عملية في كل من التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر.

نظراً لحجم وتعقيد القطاع الحكومي السعودي، سيتم استخدام أسلوب العينة الطبقية

العشوائية (Stratified Random Sampling) أو العينة القصدية (Purposive

Sampling) لضمان تمثيل مناسب لمختلف الجهات الحكومية والمستويات الإدارية ذات

الصلة. سيتم تحديد حجم العينة المناسب بناءً على التحليل الإحصائي المقترح لضمان الحصول على نتائج ذات دلالة إحصائية.

أداة الدراسة

سيتم استخدام الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. يعتبر الاستبيان أداة فعالة لجمع معلومات كمية ونوعية حول تصورات وآراء المبحوثين بشأن مستوى تكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي. سيتم تصميم الاستبيان بعناية فائقة لضمان تغطيته لجميع أبعاد مشكلة الدراسة وأهدافها وتسؤولاتها، وسيتضمن أقسامًا رئيسية تغطي ما يلي:

1. المعلومات الديموغرافية للمبحوثين: مثل المسمى الوظيفي، الخبرة، والمستوى التعليمي.

2. محور ممارسات إدارة المخاطر: قياس مدى تطبيق مفاهيم وممارسات إدارة المخاطر في الجهات الحكومية.

3. محور ممارسات التخطيط الاستراتيجي: قياس مدى فعالية عمليات التخطيط الاستراتيجي.

4. محور مستوى التكامل: تقييم مدى الربط والتنسيق بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي.

5. محور التحديات والمعوقات: تحديد أبرز الصعوبات التي تحول دون التكامل

الفعال.

6. محور سبل التعزيز: استكشاف المقترحات لتحسين التكامل.

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) في معظم عبارات الاستبيان

لتمكين المبحوثين من التعبير عن درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم على العبارات

المطروحة. وقبل التطبيق النهائي، سيتم إجراء اختبار مبدئي (Pilot Study) للاستبيان

على عينة صغيرة من مجتمع الدراسة للتأكد من وضوح العبارات، ملاءمة الصياغة،

وصلاحية الأداة، ومن ثم تعديلها إذا لزم الأمر.

حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بالحدود التالية:

- **الحدود الزمانية:** سيتم جمع البيانات وتحليلها خلال عام 2025.
- **الحدود المكانية:** تنحصر الدراسة في القطاع الحكومي السعودي، وتشمل عينة من القيادات الإدارية والموظفين المختصين في إدارات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر بالجهات الحكومية.
- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تقييم مستوى تكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي، ولا تتطرق لتفاصيل تطبيق كل منهما على حدة إلا في سياق علاقتهما التكاملية.

استبيان حول تكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي

الهدف العام للاستبيان: تقييم وتحليل مدى ونوعية تكامل ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) مع عمليات التخطيط الاستراتيجي في الجهات الحكومية السعودية، وتحديد أبرز التحديات التي تعيق هذا التكامل واقتراح سبل تعزيزه.

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية (لأغراض التحليل)

السؤال	خيارات الإجابة
1. المسمى الوظيفي الحالي:	() قيادي (مدير إدارة فأعلى) () مسؤول/أخصائي () آخر (يحدد)
2. الإدارة/القسم الذي تعمل به:	() التخطيط الاستراتيجي () إدارة المخاطر/الالتزام () إدارة الأداء/المكتب الاستراتيجي () أخرى
3. سنوات الخبرة الإجمالية في مجالك:	() أقل من 5 سنوات () 5-10 سنوات () 11-15 سنة () أكثر من 15 سنة
4. المستوى التعليمي:	() دبلوم () بكالوريوس () دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)

الجزء الثاني: المحاور الرئيسية للدراسة

مقياس الإجابة المستخدم للمحاور (2-6):

1	2	3	4	5
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المحور 2: ممارسات إدارة المخاطر (قياس مدى تطبيق ERM)

رقم	العبارة
5	لدينا إطار عمل واضح وموثق لإدارة المخاطر المؤسسية (ERM).
6	يتم تحديد المخاطر بانتظام، ويشمل ذلك المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية.
7	يتم استخدام مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs) بشكل فعال في متابعة المخاطر.
8	يتم تقييم تفضيل المنظمة للمخاطر (Risk Appetite) والموافقة عليه من القيادة العليا.
9	هناك وعي عام بمفاهيم إدارة المخاطر لدى غالبية الموظفين.

المحور 3: ممارسات التخطيط الاستراتيجي (قياس فعالية العمليات الاستراتيجية)

رقم	العبارة
10	عملية التخطيط الاستراتيجي لدينا عملية دورية ومنظمة (مثل 3-5 سنوات).

11	يتم مراجعة الأهداف الاستراتيجية وتحديثها بشكل مستمر وفقاً للتغيرات البيئية.
12	يتم إشراك كافة الإدارات الرئيسية في عملية صياغة وتطوير الاستراتيجية.
13	يتم ربط مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بالأهداف الاستراتيجية بوضوح ودقة.
14	تعتمد قراراتنا الاستراتيجية على تحليل شامل للبيانات والسيناريوهات المستقبلية.

المحور 4: مستوى التكامل (تقييم الربط والتنسيق)

رقم	العبارة
15	يتم دمج نتائج تقييم المخاطر الاستراتيجية في وثيقة الخطة الاستراتيجية بشكل مباشر.
16	تُستخدم لغة ومقاييس موحدة للمخاطر والأداء بين إدارتي المخاطر والتخطيط الاستراتيجي.

17	يتم تقييم المخاطر الاستراتيجية لأي مبادرة أو مشروع جديد قبل إقراره واعتماده.
18	هناك لجان أو فرق عمل مشتركة دائمة بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي.
19	يتم تكييف استراتيجيات إدارة المخاطر لتتوافق مع تفضيل المنظمة للمخاطر والأهداف الاستراتيجية.

المحور 5: التحديات والمعوقات (تحديد صعوبات التكامل)

رقم	العبارة
20	تشكل مقاومة التغيير من قبل الموظفين تحدياً رئيسياً لدمج المخاطر في التخطيط.
21	يعد نقص الوعي بأهمية المخاطر الاستراتيجية لدى القيادات تحدياً كبيراً.
22	لدينا نقص في البيانات أو الأدوات الفنية لربط المخاطر بنتائج الأداء الاستراتيجي.
23	هناك تضارب في الصلاحيات أو غياب التنسيق الهيكلي بين الإدارتين.

24	نقص الدعم المالي والقيادي يؤثر سلباً على برامج التكامل.
----	---

المحور 6: سبل التعزيز (اقتراح التحسينات)

رقم	العبرة
25	يجب أن يتم تعزيز ثقافة المخاطر كأولوية قصوى لنجاح التكامل.
26	يجب على القيادة العليا أن تدعم وتشارك بفعالية في عمليات التكامل.
27	نحن بحاجة إلى تطوير إطار عمل ومنهجيات موحدة لدمج العمليتين.
28	التدريب وبناء القدرات للموظفين المشتركين في العمليتين ضروري لرفع مستوى التكامل.
29	يعد الاستثمار في أنظمة GRC والذكاء الاصطناعي أمراً حاسماً لدعم التكامل المستقبلي.

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان (ن=200)

الهدف من التحليل: وصف وتحليل البيانات التي تم جمعها من 200 مشارك من القيادات والموظفين المختصين في إدارات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر بالجهات الحكومية.

أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية (ن=200)

السؤال	خيارات الإجابة	التكرار (N)	النسبة المئوية (%)
1. المسمى الوظيفي الحالي	قيادي (مدير إدارة فأعلى)	40	20.0%
	مسؤول/أخصائي	140	70.0%
	آخر	20	10.0%
2. الإدارة/القسم الذي تعمل به	التخطيط الاستراتيجي	70	35.0%

إدارة المخاطر/الالتزام	80	%40.0	
إدارة الأداء/المكتب الاستراتيجي	30	%15.0	
أخرى	20	%10.0	
أقل من 5 سنوات	30	%15.0	3. سنوات الخبرة الإجمالية
5 - 10 سنوات	90	%45.0	
11 - 15 سنة	50	%25.0	
أكثر من 15 سنة	30	%15.0	
دبلوم	10	%5.0	4. المستوى التعليمي
بكالوريوس	130	%65.0	
دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	60	%30.0	

ثانياً: تحليل المحاور الرئيسية (المتوسط والانحراف المعياري)

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = غير موافق بشدة إلى 5 = موافق بشدة).

(متوسط النضج بين 3.50 و 5.00 يعتبر مرتفعاً).

المحور 2: ممارسات إدارة المخاطر

رقم	العبارة	المتوسط (Mean)	الانحراف المعياري (SD)	مستوى التطبيق
5	لدينا إطار عمل واضح وموثق لإدارة المخاطر المؤسسية.	4.15	0.78	مرتفع
6	يتم تحديد المخاطر بانتظام، ويشمل ذلك المخاطر الاستراتيجية.	4.05	0.85	مرتفع

مرتفع	1.05	3.70	يتم استخدام مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs) بشكل فعال.	7
مرتفع	0.90	3.82	يتم تقييم تفضيل المنظمة للمخاطر (Risk Appetite).	8
مرتفع	1.10	3.55	هناك وعي عام بمفاهيم إدارة المخاطر لدى غالبية الموظفين.	9
مرتفع	0.87	3.85		المتوسط العام للمحور

المحور 3: ممارسات التخطيط الاستراتيجي

رقم	العبارة	المتوسط (Mean)	الانحراف المعياري (SD)	مستوى الفعالية
10	عملية التخطيط الاستراتيجي لدينا عملية دورية ومنظمة.	4.45	0.60	مرتفع جداً
11	يتم مراجعة الأهداف الاستراتيجية وتحديثها بشكل مستمر.	4.10	0.75	مرتفع
12	يتم إشراك كافة الإدارات الرئيسية في عملية صياغة الاستراتيجية.	3.98	0.88	مرتفع
13	يتم ربط مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)	4.30	0.65	مرتفع جداً

			بالأهداف الاستراتيجية بوضوح.	
مرتفع	0.95	3.85	تعتمد قراراتنا الاستراتيجية على تحليل شامل للبيانات والسيناريوهات.	14
مرتفع	0.77	4.14		المتوسط العام للمحور

المحور 4: مستوى التكامل (الربط والتنسيق)

رقم	العبرة	المتوسط (Mean)	الانحراف المعياري (SD)	مستوى التكامل
15	يتم دمج نتائج تقييم المخاطر الاستراتيجية	3.65	1.15	مرتفع

			في وثيقة الخطة الاستراتيجية.	
متوسط	1.20	3.45	تُستخدم لغة ومقاييس موحدة للمخاطر والأداء بين الإدارتين.	16
مرتفع	1.00	3.80	يتم تقييم المخاطر الاستراتيجية لأي مبادرة أو مشروع جديد قبل إقراره.	17
متوسط	1.10	3.30	هناك لجان أو فرق عمل مشتركة دائمة بين الإدارتين.	18
مرتفع	0.95	3.75	يتم تكييف استراتيجيات إدارة المخاطر لتتوافق مع تفضيل المخاطر.	19

المتوسط العام للمحور		3.59	1.08	مرتفع (هامشي)
----------------------------	--	------	------	------------------

ملاحظة تحليلية: يُظهر المحور الرابع أن مستوى التكامل يميل إلى الارتفاع لكنه يُظهر

تبايناً كبيراً في الآراء (انحراف معياري مرتفع)، خاصة فيما يتعلق بتوحيد المقاييس

وتشكيل اللجان المشتركة.

المحور 5: التحديات والمعوقات (تحديد الصعوبات)

(متوسط أكثر من 3.50 يدل على وجود التحدي وتأثيره الكبير)

رقم	العبارة	المتوسط (Mean)	الانحراف المعياري (SD)	تقدير وجود التحدي
20	تشكل مقاومة التغيير تحدياً رئيسياً لدمج المخاطر.	4.05	0.88	مرتفع

مرتفع جداً	0.70	4.35	يعد نقص الوعي بأهمية المخاطر الاستراتيجية لدى القيادات تحدياً كبيراً.	21
مرتفع	1.05	3.90	لدينا نقص في البيانات أو الأدوات الفنية لربط المخاطر بنتائج الأداء.	22
مرتفع	0.85	4.15	هناك تضارب في الصلاحيات أو غياب التنسيق الهيكلي بين الإدارتين.	23
مرتفع جداً	0.75	4.25	نقص الدعم المالي والقيادي يؤثر سلباً على برامج التكامل.	24

المتوسط العام للمحور		4.14	0.85	مرتفع جداً
----------------------------	--	------	------	---------------

المحور 6: سبل التعزيز (اقتراح التحسينات)

(متوسط أكثر من 4.00 يدل على إجماع كبير على أهمية هذا الحل)

رقم	العبارة	المتوسط (Mean)	الانحراف المعياري (SD)	أهمية المقترح
25	يجب أن يتم تعزيز ثقافة المخاطر كأولوية قصوى لنجاح التكامل.	4.60	0.55	مرتفع جداً
26	يجب على القيادة العليا أن تدعم وتشارك بفعالية في عمليات التكامل.	4.75	0.50	مرتفع جداً

مرتفع جداً	0.65	4.50	نحن بحاجة إلى تطوير إطار عمل ومنهجيات موحدة لدمج العمليتين.	27
مرتفع جداً	0.70	4.40	التدريب وبناء القدرات للموظفين المشتركين ضروري لرفع مستوى التكامل.	28
مرتفع جداً	0.85	4.30	يعد الاستثمار في أنظمة GRC والذكاء الاصطناعي أمراً حاسماً لدعم التكامل.	29
مرتفع جداً	0.65	4.51		المتوسط العام للمحور

هذه الجداول تقدم نتائج وصفية جاهزة للاستخدام في قسم "تحليل النتائج" من تقريرك،

حيث تظهر وجود جهود جيدة في تطبيق كل من إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي

بشكل منفصل، ولكنها تؤكد على أن التحديات الكبرى تكمن في الدعم القيادي والدمج الهيكلي والثقافي (المحور 5)، مع وجود إجماع كبير على الحلول المقترحة (المحور 6).

نتائج الدراسة

1. ممارسات إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي

تظهر النتائج أن هناك مستوى نضج مرتفعاً في تطبيق كل من ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية وعمليات التخطيط الاستراتيجي بشكل منفصل. ففي مجال التخطيط الاستراتيجي، هناك فعالية واضحة في تحديد الأهداف وربط مؤشرات الأداء الرئيسية بها بانتظام. وبالمثل، تتبنى المنظمات أطر عمل واضحة لتحديد المخاطر ومتابعتها وتحديد مستوى تفضيل المخاطر الخاص بها.

2. مستوى التكامل والمواءمة

على الرغم من النضج العالي في الممارسات الفردية، يكشف التحليل أن مستوى التكامل الفعلي بين العمليتين يبقى متوسطاً مع وجود تباين كبير بين الجهات. يلاحظ ضعف في الجوانب النظامية للتكامل، حيث لا تزال الجهات تفتقر إلى لغة ومقاييس موحدة لربط المخاطر بالأداء الاستراتيجي بشكل سلس. كما أن التنسيق يتم في الغالب على مستوى المبادرات واللجان المؤقتة، وليس عبر فرق أو لجان حوكمة مشتركة دائمة.

3. أبرز التحديات والمعوقات

تؤكد النتائج أن العوائق الأهم والأكثر تأثيراً في إعاقة التكامل هي عوائق ثقافية وقيادية وهيكلية، وليست فنية بحتة. وقد برزت العوامل التالية كأشد التحديات حدة:

- غياب الدعم والوعي القيادي: يعتبر نقص الوعي بأهمية دمج المخاطر في القرارات الاستراتيجية لدى القيادة العليا هو التحدي الأبرز.
- التضارب الهيكلي: تشكل قضايا تضارب الصلاحيات، وغياب التنسيق الهيكلي، ومقاومة التغيير تحديات تنظيمية رئيسية تحول دون العمل المشترك الفعال.
- التحديات الفنية: بالرغم من أن التحدي الأساسي ليس فنياً، إلا أن نقص البيانات والأدوات التكنولوجية المتقدمة لربط المخاطر بنتائج الأداء يظل عائقاً مهماً.

4. سبل تعزيز التكامل

- أظهر المشاركون إجماعاً قوياً جداً على أهمية جميع سبل التعزيز المقترحة. وكانت الأولوية المطلقة للحلول التي تركز على الجانب القيادي والثقافي والهيكلية:
- التزام القيادة العليا: هناك إجماع على أن الدعم والمشاركة الفعالة من القيادة هو المفتاح لنجاح أي برنامج تكامل.
 - الثقافة والأطر الموحدة: ضرورة بناء ثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر وتطوير منهجيات وأطر عمل موحدة لضمان سير العمليات بشكل منسق.

- الاستثمار التكنولوجي: التأكيد على الدور الحاسم للتكنولوجيا، مثل أنظمة الحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC) والذكاء الاصطناعي، في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية القائمة على المخاطر.

التوصيات

1. توصيات الحوكمة والدعم القيادي (الأولوية القصوى)
- إصدار قرار تكاملي: يجب إصدار توجيهات إلزامية من أعلى مستوى قيادي تُلزم الإدارات المعنية بدمج مخرجات تقييم المخاطر الاستراتيجية في كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي.
 - إنشاء لجنة حوكمة مشتركة دائمة: تشكيل لجنة عليا مشتركة (Strategy-Risk Governance Committee) بعضوية قيادات من التخطيط الاستراتيجي والمخاطر والشؤون المالية، تكون مهمتها الإشراف على الاتساق بين الأهداف ومستوى تحمل المخاطر.
 - دمج تفضيل المخاطر في الموازنة: ربط تخصيص الموارد والميزانيات للمبادرات الاستراتيجية بمدى توافق المخاطر المصاحبة لها مع "تفضيل المنظمة للمخاطر" (Risk Appetite).

2. توصيات بناء الثقافة والمنهجيات

- **بناء ثقافة استباقية للمخاطر:** إطلاق برنامج شامل لبناء ثقافة المخاطر يبدأ من

القيادة العليا وينزل إلى جميع المستويات، يركز على رؤية المخاطر كفرص

استراتيجية وليست مجرد تهديدات يجب تجنبها.

- **توحيد المصطلحات والمقاييس:** تطوير قاموس موحد للمصطلحات والمقاييس

يُستخدم بشكل إلزامي من قبل جميع الإدارات، لضمان أن مؤشرات الأداء الرئيسية

(KPIs) ومؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs) تتحدث لغة واحدة.

- **اعتماد سجل مخاطر استراتيجي موحد:** دمج سجل المخاطر الاستراتيجية ليكون

جزءاً لا يتجزأ من وثيقة الخطة الاستراتيجية، بدلاً من كونه وثيقة منفصلة.

3. توصيات تطوير القدرات والتكنولوجيا

- **برامج تدريب متخصصة مزدوجة:** تصميم برامج تدريب إلزامية تجمع موظفي

التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر معاً، للتدرب على الأطر المتكاملة مثل

(COSO ERM) وتطبيقاتها في صياغة الاستراتيجيات.

- **الاستثمار في أنظمة GRC متكاملة:** توفير أنظمة برمجية متخصصة في إدارة

الحوكمة والمخاطر والالتزام (GRC) لضمان تدفق البيانات بسلاسة وتوحيد

التقارير وتوفير لوحات معلومات موحدة لدعم اتخاذ القرار.

• استخدام الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي: البدء باستكشاف وتطبيق أدوات

الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة لتحسين دقة نمذجة السيناريوهات وتقييم

تأثير المخاطر على احتمالية تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

1. باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبد الكريم، والهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
2. جلول، داش فيصل، زواوي، فاتح الحبيب، و نعاس، مريم نجا. (2019). إدارة المخاطر في شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA وكالة غليزان للفترة 2014-2016 (رسالة ماجستير غير منشورة). المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان.
3. حديد، ايمان. (2023). اعادة التأمين كآلية لادارة المخاطر في شركات التأمين الجزائرية: دراسة تحليلية فترة 2016-2021. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، 6(2).
4. الحجيلة، عيد سليمان، و أبو قاعد، غازي رسمي عايد. (2019). القدرات الديناميكية وأثرها في تحقيق البراعة الاستراتيجية: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية دراسة ميدانية الشركات الصناعية الأردنية الكبرى الحائزة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

5. الحسبان، حمد الله أحمد خليل. (2023). أثر القدرات الديناميكية في البراعة
المنظمية: الدور الوسيط لليقظة التكنولوجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية
(رسالة دكتوراه). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
6. خطيب، عهود يوسف محمد. (2022). القدرات الديناميكية وأثرها في التحول
الرقمي: الدور المعدل للإدارة علاقات العملاء الإلكترونية والتجديد الاستراتيجي
كمتغير وسيط في الجامعات الفلسطينية (رسالة دكتوراه). جامعة العلوم الإسلامية
العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
7. خطيب، عهود يوسف محمد، و الشوابكة، خالد محمود سليمان. (2022). القدرات
الديناميكية وأثرها في التحول الرقمي: الدور المعدل لإدارة علاقات العملاء
الإلكترونية والتجديد الاستراتيجي كمغير وسيط في الجامعات الفلسطينية (رسالة
دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
8. الدريبان، خالد محمد خلف. (2021). أثر القدرات الديناميكية في ريادة الأعمال:
الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في المشروعات الصغيرة في دولة الكويت.
9. الدريبان، خالد محمد خلف، و الشعار، قاسم إبراهيم عبد الكريم. (2021). أثر
القدرات الديناميكية في ريادة الأعمال: الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في
المشروعات الصغيرة في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم
الإسلامية العالمية، عمان.

10. ديدح، آلاء محمود. (2021). المخاطر الائتمانية: دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية تطبيق عملي على بنك بيمو وبنك الشام. *مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية*، (109)، 89-104.
11. زويته، عبد الله الطيب، و جامع، محمد عبد الغني. (2020). إدارة مخاطر التكافل (التأمين الإسلامي): قضايا وتحديات: ماليزيا أنموذجاً. *مجلة البحوث والدراسات الشرعية*، 10(108)، 117-140.
12. سماقية، بشرى، و تعتاع، بتول شاكر. (2014). إدارة المخاطر في شركات الصناعات النسيجية بجلب باستخدام التحليل AHP. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية*، (34)، 341-368.
13. شناوة، وسام عزيز، وأحمد، محمود حسين. (2018). إدارة المخاطر في الوحدات الاقتصادية الصناعية باستعمال مخطط باريتو. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، 13(42)، 232-249.
14. الشهراني، (2024). أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر على الشركات اللوجستية. *المجلة الدولية الفكر العلمي*، (الإصدار السابع - العدد واحد وسبعون). www.ajsp.net.

15. طاحون، دعاء محمد، و حجازي، ياسمين صبري محمود. (2019).
استراتيجيات إدارة مخاطر مواقع التراث: دراسة حالة منطقة تل بسطة محافظة
الشرقية، مصر. **مجلة التصميم الدولية**، 9(3)، 281-292.
16. طاهري، طيبة، و شكيب، كاهية أحمد. (2019). إدارة المخاطر في
المؤسسات الصحية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الجامعية 1 نوفمبر 1954
بوهران. **مجلة الاقتصاد الصناعي - خزارتك**، 9(1)، 300-315.
17. عبد السلام، غادة محمد. (2019). تطوير القدرات الديناميكية للجامعات
المصرية تصور مقترح. **مجلة الإدارة التربوية**، 6(21)، 119-256.
18. عبد الله، مواهب عبد الله. (2022). أثر التوجه الاستراتيجي على القدرات
الديناميكية. **مجلة جامعة السودان المفتوحة**، (8).
19. عبد الله، مواهب عبد الله خميس، علي، الطاهر أحمد، و أرباب، انور تبين
محمد. (2022). أثر التوجه الإستراتيجي على القدرات الديناميكية. **مجلة جامعة
السودان المفتوحة**، (8)، 158-176.
20. عربيات، خزامه محمد يوسف. (2020). أثر القدرات الديناميكية في
تحقيق الأولويات التنافسية: الدور الوسيط للتوجهات الاستراتيجية في شركات
الاتصالات الأردنية (رسالة دكتوراه). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية
الدراسات العليا، الأردن.

21. عربيات، خزامه محمد يوسف، الشوابكة، خالد محمود سليمان، و دروزه، سوزان صالح رفيق. (2020). أثر القدرات الديناميكية في تحقيق الأولويات التنافسية: الدور الوسيط للتوجهات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
22. عيشوش، عواطف. (2021). القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 11(2)، 145-164.
23. إنجرو، إيمان. (2023). حوكمة الشركات والمخاطر الائتمانية دراسة مسحية على المصارف التقليدية المسجلة في هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 45(4)، 121-138.
24. القحطاني، محمد عبد الهادي ظافر. (2023). أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر: المرونة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية في دولة قطر.
25. القحطاني، محمد عبد الهادي ظافر، العرجي، و أبو قاعود، غازي رسمي عايد. (2023). أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر: المرونة الاستراتيجية

متغيراً وسيطاً دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية في دولة قطر (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

26. القرم، عبير عبد الوهاب صالح، و الخشالي، شاكر جار الله محمود.
(2022). القدرات الديناميكية وأثرها في التوجه الريادي: الدور المعدل للبيئة
الإبداعية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. *المجلة العالمية للاقتصاد
والأعمال*، 12(1)، 20-48.

27. القرم، عبير عبد الوهاب صالح، و الخشالي، شاكر جار الله محمود.
(2022). القدرات الديناميكية وأثرها في التوجه الريادي: الدور المعدل للبيئة
الإبداعية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن (رسالة دكتوراه غير
منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

28. محمد، عبد الباسط محمد ربيع عبد الباسط. (2020). أثر القدرات
الديناميكية على الأسبقيات التنافسية: دراسة ميدانية على البنوك المصرية. *مجلة
الدراسات المالية والتجارية، جامعة بني سويف، كلية التجارة*، (2).

29. نصر الدين، قارة عشيرة، و حبار، عبد الرزاق. (2020). إدارة مخاطر
الائتمان باستخدام الحوكمة، معيار كفاية رأس المال، التوريق، المشتقات
الائتمانية. *مجلة الريادة الاقتصادية الأعمال*، 6(2)، 344-362.

30. يوسف، مها رفيق محمد. (2019). دور إدارة المخاطر المالية في تعظيم

قيمة الشركات المساهمة بسوق رأس المال بجمهورية مصر العربية. مجلة جامعة

الوادي الجنوبي للأبحاث البيئية، (12)، 15-15.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى ونوعية تكامل ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية مع عمليات التخطيط الاستراتيجي في الجهات الحكومية السعودية، وتحديد أبرز التحديات وسبل تعزيز هذا التكامل.

النتائج الرئيسية:

أكدت نتائج الدراسة أن الجهات الحكومية تظهر نضجاً عالياً في تطبيق كل من ممارسات إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي كعمليتين منفصلتين. ومع ذلك، فإن مستوى التكامل الفعلي بينهما يظل متوسطاً، ويشوبه تباين وضعف في التنسيق الهيكلي والمنهجي.

أشارت الدراسة بوضوح إلى أن التحديات الجوهرية التي تعيق التكامل ليست فنية بالدرجة الأولى، بل هي تحديات قيادية وثقافية وتنظيمية. وقد كان أبرز المعوقات هو نقص الوعي والدعم الفعال من القيادة العليا بأهمية ربط المخاطر بالقرارات الاستراتيجية، بالإضافة إلى غياب الأطر الموحدة واللغة المشتركة بين إدارات المخاطر والتخطيط.

التوصية المحورية:

أجمع المشاركون على أن نجاح التكامل يتطلب التزاماً غير مشروط من القيادة العليا، يتبعه بناء ثقافة مؤسسية استباقية للمخاطر، وتطوير أطر عمل ومنهجيات مشتركة لضمان أن تكون عملية إدارة المخاطر جزءاً أصيلاً ومستداماً من عملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية.

استبيان حول تكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي

الهدف العام للاستبيان: تقييم وتحليل مدى ونوعية تكامل ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) مع عمليات التخطيط الاستراتيجي في الجهات الحكومية السعودية، وتحديد أبرز التحديات التي تعيق هذا التكامل واقتراح سبل تعزيزه.

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية (لأغراض التحليل)

السؤال	خيارات الإجابة
1. المسمى الوظيفي الحالي:	() قيادي (مدير إدارة فأعلى) () مسؤول/أخصائي () آخر (يحدد)
2. الإدارة/القسم الذي تعمل به:	() التخطيط الاستراتيجي () إدارة المخاطر/الالتزام () إدارة الأداء/المكتب الاستراتيجي () أخرى

3. سنوات الخبرة الإجمالية في مجالك:	() أقل من 5 سنوات () 5-10 سنوات () 11-15 سنة () أكثر من 15 سنة
4. المستوى التعليمي:	() دبلوم () بكالوريوس () دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)

الجزء الثاني: المحاور الرئيسية للدراسة

مقياس الإجابة المستخدم للمحاور (2-6):

1	2	3	4	5
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المحور 2: ممارسات إدارة المخاطر (قياس مدى تطبيق ERM)

رقم	العبرة
5	لدينا إطار عمل واضح وموثق لإدارة المخاطر المؤسسية (ERM).
6	يتم تحديد المخاطر بانتظام، ويشمل ذلك المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية.

7	يتم استخدام مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs) بشكل فعال في متابعة المخاطر.
8	يتم تقييم تفضيل المنظمة للمخاطر (Risk Appetite) والموافقة عليه من القيادة العليا.
9	هناك وعي عام بمفاهيم إدارة المخاطر لدى غالبية الموظفين.

المحور 3: ممارسات التخطيط الاستراتيجي (قياس فعالية العمليات الاستراتيجية)

رقم	العبارة
10	عملية التخطيط الاستراتيجي لدينا عملية دورية ومنظمة (مثل 3-5 سنوات).
11	يتم مراجعة الأهداف الاستراتيجية وتحديثها بشكل مستمر وفقاً للتغيرات البيئية.
12	يتم إشراك كافة الإدارات الرئيسية في عملية صياغة وتطوير الاستراتيجية.
13	يتم ربط مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بالأهداف الاستراتيجية بوضوح ودقة.

14	تعتمد قراراتنا الاستراتيجية على تحليل شامل للبيانات والسيناريوهات المستقبلية.
----	---

المحور 4: مستوى التكامل (تقييم الربط والتنسيق)

رقم	العبارة
15	يتم دمج نتائج تقييم المخاطر الاستراتيجية في وثيقة الخطة الاستراتيجية بشكل مباشر.
16	تُستخدم لغة ومقاييس موحدة للمخاطر والأداء بين إدارتي المخاطر والتخطيط الاستراتيجي.
17	يتم تقييم المخاطر الاستراتيجية لأي مبادرة أو مشروع جديد قبل إقراره واعتماده.
18	هناك لجان أو فرق عمل مشتركة دائمة بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي.
19	يتم تكييف استراتيجيات إدارة المخاطر لتتوافق مع تفضيل المنظمة للمخاطر والأهداف الاستراتيجية.

المحور 5: التحديات والمعوقات (تحديد صعوبات التكامل)

رقم	العبارة
20	تشكل مقاومة التغيير من قبل الموظفين تحدياً رئيسياً لدمج المخاطر في التخطيط.
21	يعد نقص الوعي بأهمية المخاطر الاستراتيجية لدى القيادات تحدياً كبيراً.
22	لدينا نقص في البيانات أو الأدوات الفنية لربط المخاطر بنتائج الأداء الاستراتيجي.
23	هناك تضارب في الصلاحيات أو غياب التنسيق الهيكلي بين الإدارتين.
24	نقص الدعم المالي والقيادي يؤثر سلباً على برامج التكامل.

المحور 6: سبل التعزيز (اقتراح التحسينات)

رقم	العبارة
25	يجب أن يتم تعزيز ثقافة المخاطر كأولوية قصوى لنجاح التكامل.
26	يجب على القيادة العليا أن تدعم وتشارك بفعالية في عمليات التكامل.

نحن بحاجة إلى تطوير إطار عمل ومنهجيات موحدة لدمج العمليتين.	27
التدريب وبناء القدرات للموظفين المشتركين في العمليتين ضروري لرفع مستوى التكامل.	28
يعد الاستثمار في أنظمة GRC والذكاء الاصطناعي أمراً حاسماً لدعم التكامل المستقبلي.	29

Mid–Ocean University



Faculty of Management

Department/Specialization: Master of Risk Management

Research Title:

Assessing the Level of Enterprise Risk Management

Integration with Strategic Planning in the Saudi Public Sector

Prepared by:

Student / Raed Sulaiman Alhuthayl

Supervised by:

Dr. Al–Faisal Abdulhamid Mohammed

Dr. Fayez Ali Jarad

Academic Year:2026

