

العنوان باللغة العربية

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

إعداد الطالب/

محمد عبدالواحد علي حمدي

رقم الجامعي/

251002837

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

Midocean University,
College of Management,
Department/Master's in
Project Management



Title in English

The Impact of Project Risks on the Effectiveness of
Corporate Strategy Implementation: A Case Study
(SABIC)

Prepared by: Mohammed Abdulwahed Ali Hamdi

University ID:

251002837

Supervised by: Dr. Al-Faisal Abdul Hamid and Dr.
Fayez Jarad

Academic Year:

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إِلَى الْمَيُّتُوثِ رَحْمَةً لِلْعَالَمِينَ.... سَيِّدُنَا مُحَمَّدٍ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ.
 إِلَى مَنْ عَلَّمَانِي الْعَطَاءَ دُونَ انْتِظَارٍ.... وَالِدَيَّ الْأَفْضَلَ.
 إِلَى النُّجُومِ الَّتِي أَهْتَدِي بِهِمْ فِي حَيَاتِي.....إِلَى قُوَّتِي فِي الْحَيَاةِ.....أَخَوَتِي وَأَخَوَاتِي.
 إِلَى جِسْرِ الْمَحَبَّةِ وَالْعَطَاءِ.... أَصْدِقَائِي الْأَوْفِيَاءِ.
 إِلَى رُؤَادِ الْفِكْرِ وَمَتَابِعِ الْعَطَاءِ وَرُؤَادِ الْعِلْمِ وَالْعُلَمَاءِ وَوَرَثَةِ الْأَنْبِيَاءِ.... أَسَاتِدَتِي الْكَرَامِ.
 إِلَى كُلِّ مَنْ قَدَّمَ لِي الْعَوْنِ وَالْمُسَاعَدَةَ أَهْدِي عَمَلِي هَذَا رَاجِيَةً مِنَ اللَّهِ تَعَالَى قَبُولَهُ وَحُسْنَ الْجَزَاءِ.

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الشُّكْرُ وَالثَّنَاءُ الْحَسَنُ لِلَّهِ وَإِنِّي أَحْتَسِبُ أَنَّ يَكُونَ الْبَحْثُ وَدِرَاسَتِي مِنَ الْعِلْمِ النَّافِعِ الَّذِي يَنْتَفِعُ بِهِ، وَأَنْ يَكُونَ أَجْرُهُ وَثَوَابُهُ لَوَالِدَتِي وَوَالِدِي، كَمَا أَتَقَدَّمُ بِجَزِيلِ الشُّكْرِ وَالْعِرْفَانِ إِلَى مَنْ عَلَّمَنِي وَكَانَ لِي الْعَوْنُ الْمَعِينُ بَعْدَ اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ، أَسْتَاذِي الْفَاضِلِ /الفيصل عبد الحميد على هذه الدِّراسَةِ وَمَا تَفَضَّلَ بِهِ مِنْ تَوْجِيهَاتٍ صَائِبَةٍ أَثْنَاءَ إِعْدَادِ الدِّرَاسَةِ حَتَّى خَرَجْتَ بِالشَّكْلِ الْيَهَائِي.

وَكُلَّ الشُّكْرِ وَالتَّقْدِيرِ لِكُلِّ شَخْصٍ كَانَ لِي عَوْنٌ بَعْدَ اللَّهِ فِي إِمْتَامِ هَذَا الْبَحْثِ ..

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 (٢٧٨٤٧) عامل في كافة مجالات الشركة، تألفت عينة الدراسة من عینتين: العينة الاستطلاعية: حيث تم أخذ عينة مكونة من (٥٠) 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 (٣٧٩) 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، النسب المئوية، والتكرارات، والوزن النسبي، اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وكذلك اختبار التجزئة النصفية، معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، واختبار (ت) لعینتين مستقلتين، وحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، واختبار شيفيه لاختبار فروض الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى:

وُجِدَ 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 ٠,١٧٣، 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.

Abstract

The study aimed to know the impact of project risks on the effectiveness of applying corporate strategy in SABIC, where the study relied on the descriptive analytical approach, where a questionnaire was designed as a main tool for data collection to achieve the objectives of the study, where the study population included a group of all SABIC employees in the Kingdom of Saudi Arabia. Saudi Arabia, where the number of employees reached (27,847) in all areas of the company. The sample of the study included: the exploratory sample: a sample of (50) workers in SABIC operating in the Kingdom of Saudi Arabia was taken, with the aim of verifying the psychometric properties of the study tools, which is to verify the validity and reliability coefficients of the study standards, where the actual sample included On the actual study of (379) workers in SABIC operating in the Kingdom of Saudi Arabia, where the sample was chosen according to Richard Geiger's law, where selected by simple random method, percentages, frequencies, relative weight, Cronbach's Alpha test, as well as half-segmentation test, Pearson Correlation Coefficient; Two-sample t-test, one-way ANOVA, and Scheffe test to test the study hypotheses.

The results of the study found:

A statistically significant effect was found for the total degree of the project risk scale on the effectiveness of the Saudi company's strategy in Riyadh. The model explained 17.3% of the total variance in the degree of effectiveness of the company's strategy, while the remaining 82.7% is due to other factors, where the coefficient of determination of the model reached 0.173. It was found that there was an inverse relationship with a statistical significance ($p\text{-value} <$

0.01) between the degrees (liquidity risk, market risk, operational risk, debt risk) and the effectiveness of the company's strategy at SABIC operating in the Kingdom of Saudi Arabia.

The most important of recommendations are:

It is necessary to make a balance between the benefits and costs of investing in the cash transfer cycle to approach the optimal level of liquidity. The need for management to adopt accurate policies, procedures, and models to predict the risks that the company may face. The company's management should adopt clear policies to hedge against price changes resulting from commodity price fluctuations.

المحتويات	رقم الصفحة
بسملة.	أ
إهداء.	ب
شكر وتقدير.	ج
مستخلص الدراسة.	د
Abstract.	هـ
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
١-١ المقدمة.	٢
١-٢ مشكلة الدراسة.	٣
١-٣ أهداف الدراسة.	٤
١-٤ أهمية الدراسة.	٤
١-٥ فرضيات الدراسة.	٥
١-٦ مبررات اختيار الدراسة.	٦
١-٧ حدود الدراسة.	٦
١-٨ مصطلحات الدراسة	٧
الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة	
٢-١ مخاطر المشاريع	١٠
تمهيد.	١٠
٢-١-١ مفهوم المخاطر	١٠
٢-١-٢ مخاطر السيولة.	١١
٢-١-٣ أهمية السيولة.	١٢
٢-١-٤ أسباب نقص السيولة.	١٣
٢-١-٥ أسباب ارتفاع مستوى السيولة في الشركات.	١٤
٢-١-٦ ضوابط الحد من مخاطر إدارة السيولة.	١٤
٢-١-٧ الأساليب الوقائية لتجنب مخاطر السيولة في الشركات	١٥
٢-١-٨ العلاقة بين السيولة والربحية.	١٥
٢-١-٩ دور مجلس إدارة الشركة في إدارة مخاطر السيولة.	١٧
٢-١-١٠ مؤشرات قياس مخاطر السيولة.	١٧
٢-١-١١ مفهوم مخاطرة السوق.	١٨

المحتويات	رقم الصفحة
٢-١-١٢ المخاطر التشغيلية.	٢٠
٢-١-١٣ أنواع المخاطر التشغيلية.	٢٠
٢-١-١٤ مبادئ وممارسات إدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية في الشركات.	٢٣
٢-١-١٥ الممارسات السليمة في إدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية.	٢٤
٢-١-١٦ نماذج قياس المخاطر السوقية.	٢٥
٢-١-١٧ المديونية.	٢٦
٢-١-١٨ إيجابيات وسلبيات المديونية.	٢٧
٢-١-١٩ مؤشرات قياس المديونية	٢٧
٢-٢:فاعلية الإستراتيجية.	٣٠
تمهيد.	٣٠
٢-٢-١ مفهوم الفاعلية.	٣٠
٢-٢-٢ عناصر الفاعلية.	٣١
٢-٢-٣ الاستراتيجية.	٣٢
٢-٢-٤ أساسيات الإدارة الاستراتيجية.	٣٣
٢-٢-٥ معايير الأهداف الاستراتيجية.	٣٩
٢-٢-٦ التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية.	٤١
٣-٢ نبذة عن شركة سابك.	٤٢
تمهيد.	٤٢
٣-٢-١ الرؤية.	٤٢
٣-٢-٢ الرسالة.	٤٢
٣-٢-٣ القيم.	٤٢
٣-٢-٤ معايير الأداء:	٤٢
٣-٢-٥ الهيكل التنظيمي للشركة: https://www.sabik.com/	٤٢
٣-٢-٦ استراتيجية الشركة	٤٣
٣-٢-٧ المخاطر	٤٣
٣-٢-٨ المخاطر المتعلقة بائتمان الزبائن	٤٥
٣-٢-٩ المخاطر المتعلقة بمسؤولية الشركة تجاه البيئة والصحة والسلامة والأمن	٤٦
٣-٢-١٠ المخاطر المتعلقة بالمشاريع قيد التطوير	٤٧

المحتويات	رقم الصفحة
١١-٢-٣ صعوبات الوفاء بالالتزامات المالية أو تمويل الإنفاق الرأسمالي المخطط	٤٨
١٢-٢-٣ المخاطر المتعلقة بسعر الفائدة ومخاطر صرف العملات الأجنبية	٤٩
١٣-٢-٣ المخاطر السوقية	٥٠
١٤-٢-٣ المخاطر الناجمة عن النزاعات أو دعاوي التقاضي أو كليهما	٥١
١٥-٢-٣ المخاطر المرتبطة باستخدام تراخيص الملكية الفكرية والتقنية	٥١
١٦-٢-٣ المخاطر المرتبطة باستخدام تقنية المعلومات	٥٢
١٧-٢-٣ المخاطر الناشئة عن الالتزامات التعاقدية للشركة	٥٣
٢-٤ الدراسات السابقة.	٥٤
١-٢-٤ المحور الأول: الدراسات المتعلقة بمخاطر المشاريع.	٥٤
٢-٢-٤ المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بفاعلية الاستراتيجية.	٦٢
٣-٢-٤ التعقيب على الدراسات السابقة.	٦٦
٤-٢-٤ مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.	٦٧
الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته	
تمهيد.	٧٠
١- منهجية الدراسة.	٧٠
٢- مجتمع الدراسة.	٧٠
٣- عينة الدراسة.	٧٠
٤- مقاييس متغيرات الدراسة.	٧٥
٥- المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.	٧٦
الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبارات فرضيات الدراسة وأسئلتها	
مقدمة.	٧٩
١- الخصائص السيكومترية للمقياس.	٧٩
٢- تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتساؤلات الدراسة.	٨٤
٣- اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.	٨٨
الفصل الخامس النتائج والتوصيات	
نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغير المستقل (مخاطر المشروعات).	٩٥
نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغير التابع (فعالية استراتيجية الشركة).	٩٦

المحتويات	رقم الصفحة
نتائج الدراسة المتعلقة بالعلاقة بمخاطر المشروعات وفعالية استراتيجية الشركة.	٩٦
النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة.	٩٧
توصيات الدراسة	٩٨
صعوبات الدراسة.	٩٩
المراجع والمصادر	
المراجع والمصادر العربية.	١٠٠
المراجع والمصادر الأجنبية.	١٠٨
الملاحق	
ملحق رقم (١): أداة الدراسة (الاستبانة).	أ
قائمة الأشكال	رقم الصفحة
شكل رقم (١-٣) توزيع أفراد العينة بحسب النوع الاجتماعي	٧١
شكل رقم (٢-٣) توزيع أفراد العينة بحسب العمر	٧٢
شكل رقم (٣-٣) توزيع أفراد العينة بحسب المؤهل العلمي	٧٢
شكل (٣-٤) توزيع أفراد العينة بحسب عدد سنوات الخبرة	٧٣
شكل (٣-٥) توزيع أفراد العينة بحسب المسمى الوظيفي	٧٤
شكل رقم (٣-٦) الأوزان النسبية لمقياس مخاطر المشاريع لدى شركة سابك .	٨٦
قائمة الجداول	رقم الصفحة
جدول رقم (٣-١): المحك المعتمد للدراسة	٧٦
جدول رقم (٤-١): يوضح معامل الارتباط بين كل محاور المقياس والدرجة الكلية للمقياس	٧٩
جدول رقم (٤-٢) معامل الارتباط بين كل فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور.	٨٠
جدول رقم (٤-٣) نتائج الثبات بإستخدام طريقة ألفا كرونباخ لمقياس مخاطر المشاريع	٨١
جدول رقم (٤-٤) معامل الارتباط بين كل فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس.	٨٢
جدول رقم (٤-٥) نتائج الثبات بإستخدام طريقة ألفا كرونباخ لفعالية استراتيجية الشركة.	٨٣
جدول رقم (٤-٦): نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي	٨٤
جدول رقم (٤-٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمقياس مخاطر المشاريع لدى العاملين في الشركة .	٨٤

المحتويات	رقم الصفحة
جدول رقم (٨-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمقياس فعالية استراتيجية الشركة .	٨٦
جدول رقم (٩-٤) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين مخاطر المشاريع وفعالية استراتيجية الشركة لدى شركة سابل .	٨٨
جدول رقم (١٠-٤) ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مخاطر المشاريع على فعالية استراتيجية الشركة .	٩٠
جدول رقم (١١-٤) ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أبعاد مخاطر المشاريع على فعالية استراتيجية الشركة .	٩٢
جدول رقم (١-٥) ملخص النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة.	٩٧

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ١- مقدمة.
- ٢- مشكلة الدراسة.
- ٣- أهداف الدراسة
- ٤- أهمية الدراسة
- ٥- فرضيات الدراسة.
- ٦- مبررات اختيار الدراسة.
- ٧- حدود الدراسة.
- ٨- مصطلحات الدراسة.

١-١ 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 وكيفية ومدى الاحتفاظ بها، والمخاطر التشغيلية الناتجة عن سوء الإدارة وكسل العاملين وتراجع أدائهم لدرجة الوصول إلى 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 المواتية. (الدوري، والسعيد، ٢٠١٤م: ص ٢٠٧)

وتعد الاستراتيجية هي الطريق الذي يحدد التوجيهات 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 يعدها المسؤولة عن توظيف إمكانيات لهذه المشكلة المنظمة وتكيفها مع البيئة الخارجية.
(رشيق: ٢٠٢٠م: ص ١٥٨)
وانطلاقاً مما سبق، تسعى الدراسة البحث في مخاطر المشروعات والتي تواجه الشركات، وأثرها على فعالية تطبيق استراتيجية الشركات.

٢-١ 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 مُحْدقة وسائدة في البيئة السعودية والعالمية بوجه عام، وهنا لا بد من وجود استراتيجية فاعلة للحد من هذه المخاطر المتتالية والمتراكم، حيث أنَّ 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 الرئيسي التالي: ما تأثير مخاطر الشركات على فعالية تطبيق استراتيجية الشركات (شركة سابك).؟ ويتفرع من التساؤل الرئيس عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

١. ما مستوى مخاطر المشاريع لدى شركة سابك العاملة في الرياض؟
٢. ما مستوى فعالية استراتيجية شركة سابك العاملة في الرياض ؟
٣. ما أثر مخاطر السيولة على فعالية تطبيق استراتيجية الشركة؟
٤. ما أثر المخاطر التشغيلية على فعالية تطبيق استراتيجية الشركة؟
٥. ما أثر مخاطر المديونية على فعالية تطبيق استراتيجية الشركة؟

٦. ما أثر مخاطر السوق على فعالية تطبيق استراتيجية الشركة؟

٣-١ أهداف الدراسة:

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

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

١. التعرف على مستوى مخاطر المشاريع لدى شركة سابك العاملة في الرياض.
٢. التعرف على مستوى فعالية استراتيجية شركة سابك العاملة في الرياض.
٣. إظهار مخاطر السيولة على فعالية تطبيق استراتيجية الشركة في شركة سابك.
٤. التعرف إلى المخاطر التشغيلية على فعالية تطبيق استراتيجية الشركة في شركة سابك.
٥. تسليط الضوء على مخاطر المديونية على فعالية تطبيق استراتيجية الشركة في شركة سابك.
٦. الكشف عن مخاطر السوق على فعالية تطبيق استراتيجية الشركة في شركة سابك.
٧. التوصل إلى نتائج وتوصيات تساعد في حل مشكلة الدراسة.

٤-١ أهمية الدراسة:

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

الأهمية النظرية:

١. ندرة الدراسات المالية التطبيقية في البيئة السعودية - على حد علم الباحثة - التي تناولت أثر مخاطر المشروعات على فعالية تطبيق استراتيجية الشركات، وبالتالي تعد هذه الدراسة إضافة علمية.
٢. تقييم مستوى مخاطر المشروعات بمتغيراته في البيئة السعودية من خلال شركة سابك، بما يوفر دليلاً علمياً على مدى تأثير المخاطر على استراتيجية الشركات.
٣. 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.

٤. تكمن أهمية الدراسة بتوضيح العوامل التي تحد من التأثير على فعالية استراتيجية الشركات.

الأهمية التطبيقية :

١. 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.
٢. 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.
٣. تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في النتائج والتوصيات التي سوف تسفر عنها، فإنه يتوقع أن تخدم إدارة شركة سابك والشركات الأخرى من خلال تقديم معلومات تفيدهم في اختيار هيكل مديونية مناسب وهيكل إداري جيد، وتوضيح المخاطر السوقية التي تتعرض لها المنشأة، والإجراءات المناسبة للاحتفاظ بالسيولة، بما يدعم فعالية استراتيجية الشركة.
٤. تكمن أهمية الدراسة من ملاءمة القرارات الاستراتيجية السليمة لمواجهة المخاطر المحدقة في الشركات، وإمكانية تجنبها وأخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة في تحقيق استراتيجية وأهداف الشركات.

٥-١ 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:

١. لا يوجد أثر جوهري ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر السيولة على فعالية تطبيق استراتيجية الشركات.
٢. لا يوجد أثر جوهري ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجات مخاطر المشاريع على فعالية استراتيجية الشركة.
٣. لا يوجد أثر جوهري ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر المديونية على فعالية تطبيق استراتيجية الشركات.
٤. لا يوجد أثر جوهري ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر السوق على فعالية تطبيق استراتيجية الشركات.

٦-١ مبررات اختيار الدراسة: تَكْمُن دوافع اختيار الموضوع محل الدراسة في:

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

٧-١ حدود الدراسة: تم تحديد الدراسة حدود الدراسة بالتالي:

تم تحديد حدود الدراسة على النحو التالي:

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 ٢٠٢١/٢٠٢٢م.

٨-١ مصطلحات الدراسة:

١. **مخاطر المشاريع:** هي احتمالية الخسارة للمشروع نتيجة عدم تحقق العوائد المرجوة وفق ما هو مخطط.
٢. **فاعلية استراتيجية الشركة:** هي خطة إدارية ومالية مستقبلية لتحديد كيفية تحقيق رؤية ورسالة المنظمة بأقل جهد ووقت ممكن.
٣. **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، ٢٠٢١م)
٤. **المخاطر السوقية:** هي المخاطر التي تنشأ نتيجة لتغير اتجاهات السوق صعودًا أو هبوطًا نظرًا لظروف سياسية، أو اقتصادية، أو نفسية، تؤثر على النشاط الاستثماري للشركات بنسب متفاوتة.
٥. **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 الالكترونية، أو نتيجة عوامل وأحداث خارجية، ويتضمن ذلك عمليات التزوير والغش، ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية، ويستثنى من ذلك المخاطر الاستراتيجية، ومخاطر السمعة. (Maina, G, & others, (2014)
٦. **مخاطر المديونية:** هي مجموعة المخاطر الناتجة عن عدم مقدرة الشركة على تسديد جزء، أو كل من أصل المبلغ المقرض، أو الفوائد المستحقة على المبلغ، أو كليهما معًا بناءً على ما تم الاتفاق عليه بين الشركة المانحة والشركة الدائنة، مما يقود لحالة من الخطر على كلا من الطرفين المقرض والمقرض. (الحمادي، ٢٠١٠م).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

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 (١٩٨٨م) طرح الاتفاقية الأولى التي احتوت على آليات لضبط مخاطر الائتمان، بينما تناولت في (١٩٩٥م) تعديلات على مخاطر السوق، ونظرًا 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 (٢٠٠٤م)، والتي من خلالها اهتمت بالمخاطر الائتمانية باعتبار أنَّ السبب الأساسي لحدوث الأزمات هو تعثر الائتمان وفق ما كشفت عنه الدراسات الخاصة بالأزمات.

من خلال مما سبق تم في هذا الفصل تناول العديد من المفاهيم ذات العلاقة، وأيضًا سيتم تناول متغيرات موضوع الدراسة:

مكونات الفصل الثاني:

- ٢-١ مخاطر المشاريع.
- ٢-٢ فاعلية الاستراتيجية.
- ٣-٢ نبذة مختصرة عن شركة سابك.
- ٤-٢ الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

٢-١ مخاطر المشاريع

تمهيد:

نتيجة التغيرات الدائمة لبيئة الأعمال سينتج عن هذا التغير مخاطر مختلفة، وبالتالي ستتأثر الشركات بتلك المخاطر، والتي يمكن أن تهدد الأمن والاستقرار، 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 يساهم 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، ونظرًا 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.

٢-١-١ 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)

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

وأوضح (الشرع، ٢٠١٩م) بأنها احتمال حصول الخسارة غير المتوقعة وغير المخطط لها التي تتعرض لها المنظمة نتيجة تقلب العوائد، وعدم استقرارها.

وعرّفها (عبد الرزاق، ٢٠٢٠م) بأنها عدم تحقق ما هو متوقع من العوائد، وتمثل احتمالية الخسارة للعوائد المستقبلية، وعدم التأكد من تحققها.

استنادًا على ما سبق فإن الباحثة تُعرّف المخاطر بأنها: احتمالية الخسارة نتيجة عدم تحقق العوائد المرجوة وفق ما هو مخطط.

٢-١-٢ 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 على 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، ٢٠١٢م).

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، ٢٠٢٠م)

وتُعرّف 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). وتُعرّف 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، ٢٠١١م)

وعرّفها (صندوق النقد الدولي، ٢٠١٣م) بأنها الأموال الذي يمكن من خلالها للأصول المالية أن تتحول فيه إلى نقد عند إشعار قصير بالقيمة السوقية أو قريب منها.

وبين (الصفار، ٢٠١٥م) 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 نقد، والديون المستحقة التي يجب الوفاء بها.

وأوضح (الشرع، ٢٠١٩م) بأن السيولة هي المخاطر التي تواجه المنظمة؛ بسبب انعدام الثقة مع الزبائن أو زيادة الطلب غير المتوقع على النقد.

وَعَرَّفَهَا (أحمد، ٢٠٢١م) 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.

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

وخلص (حمد، ٢٠١٧م) إلى أن للسيولة ثلاثة أبعاد، وهي:

- أ. الوقت: هو السرعة التي مكن 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.

٣-١-٢ 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 مؤقتًا، وعليه تكمن أهمية السيولة للمنشآت التجارية كالتالي: (حمزة، ٢٠١٨م)

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 أن يعزز ثقة المستثمرين لديها.

ت. تعد مؤشر إيجابي لكل من السوق المالي والمحللين، وحتى الإدارة والسلطة الرقابية.

ث. تعطي مؤشرًا جيدًا على قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها وتعهدها أيضًا.

ج. تجنب الشركة اضطرابها للبيع الاجباري لجزء من أصولها، وما قد يترتب عليه من سلبات.

ح. توفر عملية دفع كلفة أموال أعلى.

خ. تجنب الشركة من اللجوء على الاقتراض من البنك الذي لا يجذب إقراض الشركات التي ليس لديها سيولة، أو يقترضها 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، ٢٠١٣م) أنَّ الاحتفاظ بنسبة سيولة ملائمة لدى المشروع تتناسب مع متطلباته واحتياجاته، وسيؤدي 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، ٢٠٢٠م) أنَّ السيولة النقدية تحتل أهمية كبيرة تتجاوز مجرد وفاء الالتزامات 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.

٤-١-٢ أسباب نقص السيولة:

تظهر مخاطر السيولة في حالة قصور التدفقات النقدية الداخلة مقابل التدفقات النقدية الخارجة، وتحقق هذه المخاطر بسبب عدة عوامل تتمثل في: (عبد الستار، ٢٠١٢م)

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

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، ٢٠٠٩م) 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.

٥-١-٢ 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، ٢٠١٣م) 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.

٦-١-٢ ضوابط الحد من مخاطر إدارة السيولة:

الغرض الأساسي 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، ٢٠٢٠م)

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.

٧-١-٢ 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، ٢٠١٩م)
- 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 عُرضة 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 دوريًا، مع تكليف قسم إدارة المخاطر ومتابعة القرارات المتخذة.

٨-١-٢ 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، فالاحتفاظ 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، ٢٠١٣م)

ولا شك أنَّ لتحقيق أي زيادة في الربحية يتطلب توسيع مجالات الاستثمار في المزيد من الأموال والأصول الأقل سيولة، وهنا قد يحدث تعارض بين هديي الربحية والسيولة، حيث إنَّ 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 هدفي السيولة والربحية. (الحسناوي، ٢٠١٦م)

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 سوف تتبعها إدارة 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، ٢٠٠٦م)

كما أن 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 تُنظر إلى 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 ويتنافى 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 الأساسي وهو تعظيم القيمة السوقية للشركة. (عز الدين، ٢٠١٨م)

وترى الباحثة 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.

٩-١-٢ دور مجلس إدارة الشركة في إدارة مخاطر السيولة:

على الشركة أن تعي أهمية إدارة مخاطر السيولة، وأنّ عدم قيام مجلس الإدارة بإيلاء هذا الموضوع الأهمية المطلوبة قد يؤدي بالشركة إلى الإفلاس، وبشكل أكثر تفصيلاً فإنّ 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، ٢٠١٠م).

أ. تطوير استراتيجية مخاطر السيولة:

على مجلس الإدارة تطوير استراتيجية إدارة مخاطر السيولة، بحيث توضح بشكل رئيسي: دور مسؤوليات مجلس الإدارة في إدارة مخاطر السيولة، وإنشاء وحدة في الشركة تعتنى 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:

تُعتبر 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 خارجة 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 أنّ هناك نقطة زمنية عادة ما تكون معالجة وضع السيولة، وبعد هذه النقطة يستحيل الأمر الذي قد يؤدي إلى إفلاس الشركة، بالإضافة إلى عدم اعتماد مخاطر السيولة على كفاية رأس المال.

١٠-١-٢ مؤشرات قياس مخاطر السيولة:

تعد مؤشرات مخاطر السيولة من أولى المؤشرات التي تؤثر على النظام المالي وأداء الشركات، لأنّ 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).

إجمالي القروض/ إلى إجمالي 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 إنَّ ارتفاع نسبة هذا المؤشر سيؤدي إلى توفير مصادر نقدية أخرى وجديدة؛ لتتمكن الشركة من تلبية القروض.

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

١١-١-٢ مفهوم مخاطرة السوق:

مفهوم المخاطر السوقية:

تعرف مخاطر السوق بأنها احتمال انخفاض قيمة الاستثمار نتيجة الظروف العامة للسوق والناجمة عن التقلبات في أسعار الصرف، وأسعار الفائدة، وأسعار الأوراق المالية، والسلع؛ وذلك بسبب التطورات غير المواتية لعوامل السوق. (سعيد، ٢٠١٣م).

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

مخاطر السوق (كريمة، ٢٠١٥م) هي الخسائر الناتجة عن تقلبات معايير السوق المتمثلة أساساً في أسعار الأسهم، ومعدلات الفائدة، وأسعار الصرف.

وترى الباحثة أنَّ 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 أنَّها 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 أنَّها 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، ٢٠١٤م)

أنواع مخاطر السوق:

تقسم مخاطر السوق التي تتعرض لها الأسواق المالية إلى عدة أنواع وهي: (عبد القادر، وخميسي، ٢٠١٥م)
 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 بعمولات مختلفة، ولا سيما عندما تكون الاستثمارات عابرة للحدود، أو تنشأ من المراكز المفتوحة، أو غير المتحولة بالكامل بعملة معينة (البناء، وخفاجي، ٢٠١٨م)، وتنشأ هذه المراكز كنتيجة طبيعية للعمليات التجارية، وليس من أي رغبة واعية لاتخاذ مراكز تداو العملات، ونظرًا 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، ٢٠١٨م).

١٢-١-٢ المخاطر التشغيلية:

مفهوم المخاطر التشغيلية

إنَّ المخاطر التشغيلية هي المخاطر الناتجة عن ممارسة الأنشطة المختلفة، والتي ينتج عنها أنواعًا 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 المواصلات، وعدم الدقة عند تنفيذ العمليات، وتعرف المخاطر التشغيلية بأنها المخاطر التي تنجم عن أعمال الموظفين والنظم الداخلية والسياسات، وأساليب اتخاذ القرارات (صديق، ٢٠٠٩م).

كما يعرفها (الكراسنة، ٢٠٠٦م) 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 وأحداث خارجية، ويتضمن ذلك عمليات التزوير والغش، ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية، ويستثنى من ذلك المخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة. (Maina, G, & others, 2014)

وتُعرِّفها الباحثة بأنها المخاطر الناتجة عن ضعف نظام الرقابة الداخلية في متابعة، ومعالجة الخلل الإداري، والفني، والتشغيلي في عمليات الإنتاج.

١٣-١-٢ أنواع المخاطر التشغيلية:

تري لجنة بازل أنَّ لهذه المخاطر تعبير له عدة معاني، وعليه فإن للشركات أغراض داخلية تعتمد على تعريفها الخاص لها، ويمكن تحديد أنواع المخاطر المتعلقة بأحداث معينة، والتي تنطوي على احتمال التسبب في خسارة كبيرة منها:

— الاختلاس والاحتيال المالي والجرائم الناجمة عن فساد دهم الموظفين. (حشاد، ٢٠٠٤م)

- 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، ٢٠١١م)
 - مخاطر التزوير: وتشمل تزوير الشيكات والمستندات والوثائق المختلفة واستخدامها.
 - تزييف العملات: قدرت إحدى الجهات الأمريكية المسؤولة أنَّ 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، ٢٠١٥م)
 - السرقة والسطو، والمخاطر الناشئة عن استخدام أجهزة الصراف الآلي.
 - **المخاطر الناتجة عن الجرائم الإلكترونية:** وخاصة بعد التوسع في استخدام التقنيات المختلفة في المعاملات المصرفية، وتشكل بطاقات الائتمان، ونقاط البيع بالبطاقات، واستخدام الإنترنت، والهاتف والجوال، وكذلك الناجمة عن تبادل المعلومات إلكترونياً.
 - مخاطر ناشئة عن أخطاء أو إعطاء أو عدم كفاية في البرامج التقنية المستخدمة في الشركات.
 - **المخاطر القانونية:** حيث تنشأ هذه المخاطر في حالة عدم الالتزام بالقوانين أو القواعد، ونستطيع توقع احتمالات عدد من المخاطر القانونية، ومنها: (بن عمارة، ٢٠٠٩م)
 - المخاطر الناجمة عن الأخطاء في المستندات أو العقود في التوثيق.
 - المخاطر الناجمة عن الفساد وعدم فعالية النظام القضائي في بلد ما.
 - المخاطر الناجمة عن المخالفات في بعض القوانين، كمخالفة قوانين مكافحة غسيل الأموال، أو مكافحة الإرهاب، وكذلك القوانين المقيدة لتحويل العملات الإلكترونية أو تداول العملات.
- وهناك العديد من المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها المنشآت والواردة في (زويلف، ٢٠٢١م: ١٠٥):
- أ. **العنصر البشري:** وتتضمن الخسائر التي يتسبب بها الموظفون أو تتعلق بالموظفين (بقصد أو بدون قصد)، كما تشمل الأفعال التي يكون الهدف منها الغش، أو إساءة استعمال الممتلكات، أو التحايل على القانون واللوائح التنظيمية، أو سياسة الشركة من قبل المسؤولين أو الموظفين، وكذلك الخسائر الناشئة عن العلاقة مع العملاء، والمساهمين، والجهات الرقابية.

ب. **تنفيذ وإدارة العمليات:** ويتضمن الخسائر الناتجة عن المعالجة الخاطئة للعمليات وحسابات العملاء، وعمليات البنك اليومية والضعف في أنظمة الرقابة، والإخفاق في تنفيذ المعاملات وإدارة العمليات.

ت. **الأنظمة الآلية والاتصالات:** وتتضمن الخسائر الناشئة عن تعطل العمل أو فشل الأنظمة بسبب البنية التحتية، وتكنولوجيا المعلومات، أو عدم توفر الأنظمة، وأي عطل أو خلل في الأنظمة.

ث. **الأحداث المتعلقة بالبيئة الخارجية:** وتشمل الاحتيال الخارجي، وأي أضرار تصيب الممتلكات والأصول، وكذلك الخسائر نتيجة التغيير في القوانين، بما يؤثر على قدرة الشركة في مواصلة العمل، وتشمل الخسائر الناتجة عن الأحداث المتعلقة بالبيئة الخارجية أيضًا على الخسائر الناجمة عن الكوارث الطبيعية، مثل الهزات الأرضية والحرائق والفيضانات.

وتؤثر المخاطر التشغيلية بشكل سلبي على الأداء المالي، واستدامة الشركات، حيث تؤدي المخاطر التشغيلية إلى انخفاض القيمة السوقية للشركة، ولذلك ينبغي إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات، وتكوين رأس المال الكافي لها، كما ينبغي أيضًا تطوير أساليب نشطة لمراقبة المخاطر والتحكم بها، وغرس ثقافة الوعي بالمخاطر، والآليات المناسبة لتحديد المخاطر، ورصد المخاطر على نطاق واسع وأساليب الرقابة المناسبة، أن تكون عملية إدارة المخاطر التشغيلية مصحوبة بأدوات لتحديد المخاطر التشغيلية، وتقديمها ومراقبتها، والتتقيق المناسب للموظفين، كما أن نظام إدارة المخاطر التشغيلية الناجح يتطلب التنفيذ الفعال لعمليات إدارة المخاطر بالموارد اللازمة والفريق المختص، حيث أن آثار بعيدة المدى للتنفيذ الفعال لأي جهود لإدارة المخاطر التشغيلية (Arhenful, & others, 2019)

وتؤدي مخاطر التشغيل إلى احتمالات التغير في مصاريف التشغيل بصورة كبيرة، مما يتسبب في انخفاض صافي الدخل وقيمة المنشأة، وبهذا فإن مخاطر التشغيل ترتبط بأعباء وعدد الأقسام أو الفروع وعدد الموظفين؛ ولأن أداء التشغيل يعتمد على التقنية التي تستخدمها الشركة، لذلك فإن نجاح الرقابة على هذا الخطر يعتمد على ما إذا كان نظام الشركة كفؤ في تقديم الخدمات أم لا. (الأجنف، ٢٠١٨م).

كما أضافت الدراسة إلى أنه لتحقيق الفعالية لإدارة المخاطر التشغيلية، عندما تركز ثقافة الشركة على ضرورة توافر معايير مرتفعة للسلوك الأخلاقي بجميع مستويات الشركة، فثقافة المخاطر التشغيلية الداخلية هي عبارة عن مزيج من قيم الشركة والأفراد، والاتجاهات والكفاءات والسلوكيات التي تحدد أسلوب ومدى التزام الشركة بإدارة المخاطر التشغيلية، لذلك يتعين على كل من مجلس الإدارة العليا تولي مسؤولية إنشاء أو خلق ثقافة

تنظيمية تقوم بوضع أولوية أكبر على الإدارة الفعالة للمخاطر التشغيلية، كما تؤدي مخاطر التشغيل إلى احتمالات التغير في مصاريف التشغيل بصورة كبيرة، كما هو متوقع. (الأجنف، ٢٠١٨م)

١٤-١-٢ مبادئ وممارسات إدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية في الشركات:

- 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، ٢٠٢٠م)
- على مجلس إدارة الشركة أن يكون رائدًا وداعمًا لعملية إنشاء ثقافة قوية معززة لإدارة المخاطر، ويجب عليها بالاشتراك مع الإدارة العليا للعمل على أن تكون هذه الثقافة مدعومة بالمعايير، والخوافز المناسبة للسلوك المهني القويم.
- على الشركات تطوير وتقييم إطار عمل متكامل لعمليات إدارة المخاطر، ويتوقف إطار العمل المناسب لإدارة مخاطر التشغيل الخاص بكل شركة على عدة عوامل تشمل طبيعتها وحجمها، وتعدد 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 الإطار بشكل دوري، ويجب عليه الإشراف على الإدارة العليا لضمان تنفيذ السياسات والعمليات والنظم التي يحتويها الإطار بشكل فعال، وفي جميع مستويات اتخاذ القرار.
- على الإدارة العليا مسؤولية تطوير هيكل 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 المتجذرة 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 إليها، كما يجب أن يكون هناك آليات مناسبة تقدم دعم مسبق لإدارة المخاطر التشغيلية في إعداد 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.
- يجب على الشركات الإبلاغ عن نهجها المتبع في إدارة المخاطر التشغيلية بأسلوب يسمح للمتعاملين في السوق المالية، والأطراف ذو المصلحة بتقييمه.

١٥-١-٢ 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، ٢٠١٩م)
- المبدأ الأول:** على مجلس الإدارة أن يكون على دراية بالسماوات 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، ومؤهلون لمباشرة هذه المهمة.
- المبدأ الثالث:** ينبغي أن تتولى الإدارة العليا التنفيذية المسؤولة 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.

المبدأ التاسع: يتعين على الجهات المشرفة أن تجري تقييمًا منتظمًا لسياسات الشركات وإجراءاتها 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 تمكن المتعاملين في السوق من تقييم منهجها في إدارة المخاطر التشغيلية.

١٦-١-٢ نماذج قياس المخاطر السوقية:

إنَّ الغاية من وراء بناء نموذج لقياس المخاطر السوقية لأي مؤسسة، أو شركة هو توضيح رؤيتها في كيفية التعامل مع المخاطر المستقبلية، أنَّ العمل الاستثماري والمالي دائم التعرض للمخاطر، من هذه المخاطر، مخاطر السوق، ومن ذلك المنطلق لقد حددت لجنة بازل العديد من الطرق لقياس المخاطر السوقية، منها وفق لجنة بازل: (الشكرجي، والحفاجي، ٢٠١٨م)

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 كونها نسبة العائد وفق المخاطر إلى رأس المال الاقتصادي، وأن المخاطر هي التي يتم تعديلها وقياسها.

ب. **اختبار الضغط (الجهد/ للتحمل):** إنَّ 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)

١٧-١-٢ 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 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 ضرراً كبيراً على الشركة يقودها لتراجع مستواها، وتعرضها لشبح الإفلاس في السوق الاستثماري. (الحمداي والأعرج، ٢٠١٠م)

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 معاً بناء على ما تم الاتفاق عليه بين الشركة المانحة، والشركة الدائنة، مما يقود لحالة من الخطر على كلا من الطرفين المقترض والمقرض. (الحمداي، ٢٠١٠م).

تُعرف 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، ٢٠١٤م).

وتُعرفها الباحثة: 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 أيضاً نسب إدارة المديونية، وتقاس نسب المديونية المدى الذي ذهبت إليه الشركة في الاعتماد على أموال الغير في تمويل احتياجاتها، ويولي كلاً من المالكين والمقرضين اهتماماً خاصاً بهذه النسب، فزيادة الاعتماد على الاقتراض في تمويل عمليات الشركة، حتى وإن كانت تؤدي إلى تحسين العائد على حقوق المالكين، إلا أنها تؤدي أيضاً 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 أنَّ الشركات ذات المديونية المرتفعة تكون عادة أكثر تأثرًا بالتطورات السلبية، التي قد تطرأ 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، ٢٠٠٨م).

١٨-١-٢ إيجابيات وسلبيات المديونية:

للاقتراض بعض الإيجابيات التي تميزه عن غيره من مصادر التمويل الأخرى، وتتمثل في التالي: (الحمادي، والأعرج، ٢٠١٠م)

- أ. أنه أقل تكلفة من الائتمان التجاري في الحالات التي تفشل فيها الشركة من الاستفادة من الخصم.
- ب. يعد مصدر مقبول لتمويل الموجودات الدائمة في الشركة التي تعاني من صعوبات في تمويل تلك الموجودات من مصادر التمويل الأخرى، وخاصة الطويلة الأجل.

أما سلبيات هذا المصدر التمويلي: فيتمثل بالآتي:

- أ. أنه أقل مرونة: حيث أنه لا يتغير تلقائيًا مع تغير حجم الشركة.
- ب. قد تضع الجهة المانحة للقرض شروطًا صعبة المنال خاصة للشركات صغيرة الحجم، والشركات التي لا تتميز بمركز مالي قوي، كتقديم الضمانات أو توقيع طرف ثالث كضامن للعقد، أو تطلب سداد الفوائد مقدمًا، أو سداد قيمة القرض على دفعات.

١٩-١-٢ 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 غالبًا ما تحصل على نقدية من عمليات التشغيل تكون كافية لتسديد التزاماتها. (الرجبي، ٢٠١٧م)

وتتحكم في نسب المديونية رغبتين متعارضتين، وهما: رغبة الملاك ورغبة المقرضين، فالملاك يفضلون زيادة الاعتماد على التمويل بالدين، رغبة منهم في الحفاظ على سيطرتهم في إدارة الشركة أملاً منهم في أن تحقق

الشركة عوائد تزيد عن تكلفة المديونية ممثلة في الفوائد، أما عن رغبة المقرضين، فتميل نحو تخفيض نسبة الاقتراض تجنباً لاحتمالية عدم مقدرة الشركة على تسديد قروضهم، وفوائد تلك القروض. (الزبيدي، ٢٠٠١م) ومن المؤشرات المستخدمة في قياس نسب المديونية، والتي يجب على الشركات مراعاتها عند اللجوء إلى تلك المصادر، ما يلي:

ث. نسبة الديون المقرض عليها فائدة:

وهي النسبة التي تقيس العلاقة بين إجمالي الديون قصيرة وطويلة الأجل مقسوماً على إجمالي الأصول، ويستفاد منها في معرفة حجم هذا الاقتراض الخارجي المستخدم في تمويل عمليات الشركة، حيث تستخدم هذه النسبة لاحتساب النسبة المئوية للأصول الممولة بالديون، وتسمى نسبة إجمالي الدين إلى إجمالي الأصول بنسبة الدين إلى الأصول، وتسمى أيضاً بنسبة الديون، أو الرفع المالي والمقصود بها إجمالي الدين (مجموع الديون قصيرة الأجل، والديون قصيرة الأجل، والديون طويلة الأجل التي تفرض عليها فوائد، مثل: السندات، قروض، أوراق تجارية، أو أي التزام يفرض عليه فائدة) دون أن تشمل الالتزامات الأخرى التي لا يفرض عليها فائدة. (Ehrhart, 2014)، ويمكن احتسابها كما يلي:

نسبة الديون إلى إجمالي الأصول = إجمالي الديون قصيرة وطويلة الأجل "المرتبطة بالفوائد" / إجمالي الأصول.
أ. نسبة تغطية فوائد الديون: وهي النسبة التي تقيم قدرة الشركة على سداد الفوائد المستحقة عليها، وتقيس هذه النسبة العلاقة بين الأرباح قبل الفوائد والضرائب مقسومة على مصروف الفائدة، فالشركات التي تحقق أرباح من عملياتها التشغيلية الاعتيادية تزيد عن قيمة الفوائد المستحقة يمكنها خدمة ديونها، بالتالي تنخفض درجة المخاطر المترتبة على تلك الديون، والعكس صحيح، ويمكن حساب هذه النسبة كالتالي:

نسبة مرات تغطية فوائد الديون = الربح قبل الفوائد والضرائب / مصروف الفوائد.

وتشير هذه النسبة إلى أنه كلما زاد عدد المرات التي قلت درجة مخاطر عدم القدرة على تسديد الفوائد، ويأخذ في الاعتبار عند احتساب هذه النسبة، أنه كلما يجب أن تكون الأرباح ناتجة عن أنشطة الشركة المتكررة، وليس من الأرباح الناتجة عن غير النشاط الرئيس للشركة. (الرجبي، ٢٠١٧م: ٢٣٥)
إنَّ عدم الوفاء بهذا الالتزام يضر بسمعة واستمرارية الشركة، فقد يتخذ الدائنين، أو المقرضين إجراءات قانونية قد تؤدي إلى وقوع الشركة في الإفلاس، فنسبة مرات تغطية فوائد الديون تشير إلى المدى، أو المستوى الممكن للدخل التشغيلي أن ينخفض فيه قبل دخول الشركة في مرحلة عدم قدرتها على تغطية تكاليف الفائدة السنوية. (Brigham & Ehrhardat, 2014)

أ- نسبة الديون إلى حقوق الملكية:

وهي النسبة التي تقيس العلاقة بين إجمالي الديون قصيرة الأجل وطويلة الأجل، (أي الديون التي يفرض عليها ضرائب وليس إجمالي الالتزامات) مقسومة على إجمالي حقوق الملكية، وتحتسب هذه النسبة كالتالي:

نسبة الديون إلى حقوق الملكية = إجمالي الديون قصيرة وطويلة الأجل / إجمالي حقوق الملكية.

ويستفاد منها في معرفة حجم هذا الدين الخارجي المستخدم في تمويل الأصول مقارنة بحجم الأموال المقدمة من مُلاك الشركة، وكلما ارتفعت هذه النسبة ارتفعت درجة المخاطرة، فارتفاع هذه النسبة يشير إلى انخفاض مستوى التمويل المقدم من ملاك الشركة، وأنَّ هذه النسبة تمثل أحد أهم الضمانات بالنسبة للمقرضين.

(Brigham& Ehrhardat, 2014)

ب. نسبة إجمالي الالتزامات إلى إجمالي الأصول:

وهي النسبة التي تقيس الأهمية النسبية لإجمالي الالتزامات المستخدمة في تمويل أصول الشركة، ويسمى هذا التمويل في الميزانية العمومية بالالتزامات أو الخصوم، وذلك من خلال قياس العلاقة بين إجمالي الالتزامات قصيرة الأجل وطويلة الأجل مقسوما على الأصول، (الرجعي، ٢٠١٧م)

ويمكن احتساب هذه النسبة على النحو التالي:

نسبة إجمالي الالتزامات إلى إجمالي الأصول = إجمالي الالتزامات " قصيرة الأجل وطويلة الأجل " / إجمالي الأصول.

ويستفاد منها في معرفة مدى اعتماد الشركة في تمويل أصولها على الالتزامات، فملتزم لهذه النسبة هو ما يتم تمويله من خلال المُلاك، وكلما ارتفعت هذه النسبة ارتفعت درجة المخاطرة؛ لأنَّ زيادة مستوى الالتزامات عن مستوى أصول الشركة يُعرِّض الشركة للمخاطر المستقبلية، كذلك بالنسبة للدائنين أو المقرضين الذين يعتبرون هذه الأصول ضمان لهم في حالة تعسر الشركة عن سدادهم.

٢-٢ 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 أبدًا أن تبقى إذا مارست هذا الأسلوب من الإدارة ممارسة جادة وانطلاقًا من هنا أصبحت ممارسة المنشآت بحاجة بشكل كبير لأسلوب الإدارة الاستراتيجية. وتم تناول الفاعلية، ومفهوم الاستراتيجية وأساليبها، وأساسيات الإدارة الاستراتيجية الناجحة، وأهمية الإدارة الاستراتيجية.

٢-٢-١ مفهوم الفاعلية:

اختلفت تعريفات الباحثين والكتّاب للفاعلية نظرًا 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، ٢٠١٩م) إلى أنَّ الفاعلية بأنها من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجامًا أو تكيفًا مع البيئة التي تعمل بها، من حيث استغلال الموارد المتاحة، وقد تعرض مفهوم فاعلية المنظمة إلى التفاوت في وجهات النظر الفكرية، من حيث تحديد معناه الدقيق. عرّفها (Jaradat & Alazzam, 2012) بأنها قدرة الشركة على توفير الموارد المختلفة واستخدامها، لتحقيق أهداف محددة ومقارنة الوسائل بالأهداف بكفاءة.

وقد أوضح (الشماع، وحمود، ٢٠٠٥م) الفاعلية على أنها: الدرجة التي تستطيع فيه المنظمة تحقيق أهدافها، وبمعنى أكثر وضوحًا فإنَّ المنظمة تتسم بالفاعلية، حينما تستطيع تحقيق أهدافها التي تحقّقها، ومن هنا يتضح هنا إعطاء مفهوم الفاعلية بعدًا أشمل وأكثر اتساعًا من معنى تحقيق الأهداف. وتعرّفها الباحثة بأنها: مستوى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد وأكثر عوائد.

٢-٢-٢ عناصر الفاعلية:

تتعدد عناصر الفاعلية وفقا لتحديد طبيعة المفهوم، غير أنه يمكن حصر تلك العناصر فيما يلي: (أحمد، وطالب، ٢٠١٨م)

- **الاستراتيجية:** تشير على الدور والغرض والتوجه الاستراتيجي الذي يلخص عمل المنظمة والوحدة التنظيمية، والذي يجب أن يكون واضحا وملائما.
- **الهيكل والقدرة:** يقصد بذلك الأفراد القادرين على إنجاز 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 امتدادا للقيادة، وخلق التجانس والثقة بين العاملين بالمنظمة.
- **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.

٢-٢-٣ 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 المهمة بتحليل بيئتها، وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها، وتعتبر الإدارة الاستراتيجية من الدراسات التي نالت اهتماما واسعا في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين، وذلك استجابة للضغوط، والمؤثرات البيئية التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة. (أحمد، ٢٠١٧م)

إنَّ الاستراتيجية عبارة عن برنامج عمل يهدف لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، كما أنَّ الاستراتيجيات الأساسية التي تعني ضمان تحديد الأهداف، وتخصيص الموارد لتحقيق تلك الأهداف، ووضع السياسات الرئيسية التي يجب اتباعها لاستخدام موارد المنظمة، وقد أشار إلى أنَّ الاستراتيجية هي عبارة عن عملية تقييم الوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المنظمة باستخدام الموارد المتاحة لها، والظروف البيئية المحيطة بها، أي أنَّ 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، ٢٠٢١م).

يعرف (حنا، ٢٠١٢م) 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.

تري الباحثة بأنَّ الاستراتيجية هي خطة إدارية ومالية مستقبلية لتحديد كيفية تحقيق رؤية ورسالة المنظمة بأقل جهد ووقت ممكن.

وتهدف الاستراتيجية كما يرى (حنا، ٢٠١٢م)، 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 أنَّ 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).

٤-٢-٢ 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، ويبقى مفهوم لاستراتيجية ذا خصوصية، وبناء فكري متميز يتطلب توافر، وتطبيق ثلاثة مفاهيم تُعتبر ركيزة الاستراتيجية، وهي:

١. الرؤية:

عَرَّفَهَا (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 أصحاب المصلحة لضمان استمرارية حياة المنظمة مع إمكانية تعديل تلك التطلعات، إذا اقتضت الحاجة والتغيرات البيئية إجرائها، 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.

٢. الرسالة:

ويشار إليها أحياناً 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، ٢٠١٩م)

- أ. **التطابق:** مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.
- ب. **الانسجام:** مع الأهداف على مستوى المنظمة أو 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 أن تكون عليه مستقبلاً.
- ح. **الوضوح وبساطة التعبير ودقته، وتحديد العبارات الدقيقة التعبير والمفهومة للجميع.**
٣. **القيم:**

وهي مجموعة الالتزامات الذاتية التي تتعهد بها المنظمة، والحوافز التي يلتزم بها ضمن حدودها في سلوكها الاجتماعي قانوناً وأخلاقاً، 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 أنّ القيمة تعبر عن ترجمة لنتائج المعتقدات، والسمات، والقواعد السلوكية التي تتوافق مع مكانة المنظمة، ومواردها التي يؤمن بها العاملون، ويحرصون على الاتصال بها. (الجنابي، ٢٠٢٠م).

٤. الإدارة الاستراتيجية:

إنّ الإدارة الاستراتيجية صيغة نهائية لجهود فكرية، وتطبيقات عملية تتفاعل كنموذج 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 فإنَّ 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 سندهب إلى موقعنا المستقبلي؟. (David, 2017)

وتكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية في: وفق (خيرة، وعبد القادر، ٢٠٢١م):

- 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، وإغناء 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 واحد معاً، في حين التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقع ما سيحدث، وتخصيص الموارد وفقاً لما هو مخطط. (رشيد، ٢٠٢١م)

إنَّ من المهام الرئيسة للإدارة الاستراتيجية هو متابعة وتقييم أداء المنظمة، كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية، وإلى جانب تحليل أداء الأنظمة والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، وما تتضمن هذه المجالات، والأنظمة من عناصر القوة والضعف، تقوم الإدارة الاستراتيجية بتجديد مركز المنظمة الاستراتيجية، وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء، أو النمو والتطور في الصناعة، ويعتبر التكامل الاستراتيجي شرطاً جوهرياً للكفاءة والفاعلية. (بوعاية، ٢٠١٣م).

٥- تحليل البيئة الاستراتيجية:

قبل بدء المنظمة بصياغة الاستراتيجية، تقوم الإدارة الاستراتيجية بالتحليل 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، ٢٠١٧م)

وقد لخص الباحثون مبررات التحليل والتشخيص بقولهم " إنَّ المديرين يقومون بانتظام بتحليل البيئة وتشخيصها، لامتلاك عواملها تأثيرات أولية في تغيير الاستراتيجية، مع مراعاة تغيرات البيئة الإيجابية منها والسلبية، فضلاً عن إعطائها استراتيجيتين؛ لتوقع فرص بناء تؤمن استجابة مثالية لها، وتساعد في تطوير نظام لمواجهة التهديدات، أو تطوير استراتيجيات لمقابلتها، وتحقيق الميزة للمؤسسة. (الخفاجي، ٢٠١٠م)

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 ومروءسون وعلاقتهم التبادلية، ومدى ولائهم والتزامهم ودفاعيتهم، وكذلك النظم والسياسات الإدارية، والتجهيزات المستخدمة، والموارد البشرية، والفنية، والسوقية، والمالية، والمعلوماتية. (مختار، ٢٠١١م).

وذكر (مختار، ٢٠١١م) 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 تجنبها، أو التعامل الفاعل معها إن كانت واقعة لا محالة (الغلاييني، ٢٠١٤م).
 - إنَّ عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية تتضمن الخطوات الرئيسية التالية: (القحطاني: ٢٠١٠م).
 - 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 جمع المعلومات عن التغيرات في عناصر البيئة الخارجية، واتجاهات تلك العناصر، وما فيها من فرص يمكن استثمارها، وما تفرضه من قيود يتوجب الجاهزية للتعامل معها، باعتبار أن 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، ٢٠١٠م)

٦- التنفيذ الاستراتيجي:

يقصد بها موقع التطبيق العملي، وجعل الأفراد والكيانات التنظيمية الفرعية تبدأ في تنفيذ أدوارها أو ما يخصها من الخطة الاستراتيجية بنجاح، وتمثل هذه المرحلة تحديًا إداريًا فيما يتعلق بالجوانب التالية: (حمودة، ٢٠١٢م).

- 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، ٢٠١٣م) 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 أنَّ تبني مداخل الإدارة الاستراتيجية من قبل الشركة يُمكنها من تحقيق التالي: (إدريس، والغالي، ٢٠١١م)

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

٥-٢-٢ معايير الأهداف الاستراتيجية:

توجد العديد من المعايير والسمات الخاصة لتحديد الصياغة الصحيحة للأهداف الاستراتيجية، أهمها: (أبوبكر، والنعيم، ٢٠١٠م)

- **الملائمة:** وتعني أنَّ تتناسب الغايات، والأهداف الموضوعة 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 أنَّ مثل هذه المرونة قد تكون على حساب دقة الهدف، كما أنها تؤثر على ثقة العاملين في الغايات والأهداف الموضوعة، ومن الوسائل التي تساعد في تحقيق المرونة، وضع مستويات بديلة وأن يحدد نطاق للتعديل، بمعنى أنَّ 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.

- **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 أيضاً 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.

٢-٢-٦ التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية:

لقد واجهت منظمات الأعمال العديد من الإشكاليات والتحديات التي يفترض أن تجد المناهج والطرق اللازمة للتعامل مع هذه التحديات، ومن بينها: (فاروق، ٢٠١٩م)

- **التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال:** إنَّ الزيادة في سرعة التغير الحاصلة في البيئة المحيطة في المنظمة كماً ونوعاً تساهم كثيراً 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 فقط، 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، وغو 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.
- **ظهور المنظمات المتعلمة:** أمام التغيرات البيئية السريعة التي تطرأ على المنظمة أصبح امتلاك القدرة على التنافس أمرًا ملزمًا 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.

٣-٢ نبذة عن شركة سابك

تمهيد:

تعد (سابك) من أكبر الشركات العالمية القيادية في مجال الصناعات البتروكيماوية، وهي شركة مساهمة عامة، مركزها الرئيسي في مدينة الرياض، وتمتلك شركة (أرامكو السعودية) حاليًا ٧٠% من أسهمها، والباقي أسهم متداولة في السوق المالي السعودي، وتدير الآن عملياتها في أكثر من ٥٠ بلدًا، ويعمل أكثر من (٣٢) ألف من الموظفين الموهوبين والمبدعين لديها، تأسست شركة (سابك) في عام ١٩٧٦م، بموجب مرسوم ملكي، أظهرت قدرة استثنائية بإنجاز ما عجز عنه الآخرون، وفي فترة زمنية قياسية. (<https://www.sabik.com>)

٣-٢-١ الرؤية:

أن تصبح الشركة العالمية الرائدة المفضلة في مجال الكيماويات.

٣-٢-٢ الرسالة:

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

٣-٢-٣ القيم:

التحفيز والمشاركة والإبداع والإنجاز.

٣-٢-٤ معايير الأداء:

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.

٣-٢-٥ الهيكل التنظيمي للشركة: <https://www.sabik.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).

٣-٢-٦ 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 مريح ومستدام، وفي إطار تحقيق هذه الاستراتيجية، تركز الشركة على توفير منتجات متميزة تدعم نمو زبائنهم، 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، 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 المبكرة للمنتجات، ما يسهم في نمو الأرباح الصافية، ويستند تطبيق استراتيجية الاستدامة في (سابك) إلى العمل نحو تحقيق أهداف الشركة. WWW.SABIC.COM

٣-٢-٧ المخاطر:

تستهدف سياسة إدارة المخاطر في (سابك) 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 - بدعمٍ 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، إنَّ الشركة - بطبيعة الحال - معرضة لمخاطر كامنة، مثل المخاطر الاستراتيجية، التي قد تعترض سبيلها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما أنَّ المخاطر التشغيلية الناجمة عن طبيعة عملياتها التشغيلية، والمخاطر المالية تؤثر جميعها على الربحية، وفي ذات الوقت، هناك أيضاً مخاطر رئيسة أخرى تتعرض لها الشركة.

وفيما يلي نورد المخاطر الرئيسية المتعلقة بمجالات العمل ووصفًا تفصيليًا لأهم هذه المخاطر:

- وثائق الشركة التأمينية قد لا تفي بتغطية جميع المخاطر التي تواجهها.
- المخاطر المتعلقة بائتمان الزبائن.
- تحتاج الشركة الحفاظ على معدلات عالية لاستغلال القدرة الإنتاجية لوحدات التصنيع لهدف الحفاظ على هوامش الربح.
- المخاطر المتعلقة بمسؤولياتنا تجاه البيئة والصحة والسلامة والأمن.
- المخاطر المتعلقة بالمشاريع قيد التطوير.
- تقلبات أسعار النفط والغاز والتراجع الكبير أو الممتد في هوامش عمليات التكسير من شأنه أن يؤثر سلبًا على نتائج الشركة من الناحية المالية.
- ربما تواجه الشركة صعوبات في الوفاء بالالتزامات المالية، أو تمويل الإنفاق الرأسمالي المخطط.
- المخاطر المتعلقة بسعر الفائدة، ومخاطر صرف العملات الأجنبية.
- نعتمد على أداء شركائنا التابعة ومشاريعنا المشتركة وتوزيعات أرباحها وتدفقات إيراداتها الأخرى.
- تخضع الشركة لظروف السوق الاقتصادية العالمية.
- القطاعات التي تعمل فيها الشركة تتسم بالتنافسية الشديدة.
- الطبيعة الدورية لقطاع البتروكيماويات قد تؤثر تأثيرًا جوهريًا وسلبًا على أعمال (سابق).
- الظروف التي تؤثر على نقل المنتجات قد تؤثر سلبًا على أداء العمليات.
- أعمال المغذيات الزراعية تعتمد على الظروف المناخية والسياسات الزراعية.
- المخاطر الناشئة عن ضوابط التجارة الدولية.
- المخاطر الناجمة عن المنتجات المعيبة.
- التغييرات التي تطرأ على الأنظمة أو اللوائح أو عدم الالتزام بأيٍّ من الأنظمة واللوائح تؤثر جوهريًا وسلبًا على أعمال الشركة.
- المخاطر الناجمة عن النزاعات أو دعاوى التقاضي أو كليهما.
- المخاطر المرتبطة باستخدام تراخيص الملكية الفكرية والتقنية.
- المخاطر المرتبطة باستخدام تقنية المعلومات.

- نعمل كثيرًا على طاقات فريقنا من الموظفين والمسؤولين.
- المخاطر الناشئة عن الالتزامات التعاقدية للشركة.

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 يُمكن 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.

٨-٢-٣ 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 في القطاعات التي يعمل فيها زبائننا، 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 - جرء تعطل المعدات أو خطأ بشري، وعدم توافر العمالة الماهرة؛ وانخفاض معدلات استرداد التكاليف على نحوٍ أقل من المتوقع، ومعدل أداء مقاولي الشركة، والإضرابات والاضطرابات

المدينة، ومشكلات التآكل التي من شأنها التأثير على المصانع وخطوط الأنابيب، والحوادث التي تتعلق بالصحة والسلامة التي قد تقع بسبب المقاتلين الخارجيين، والتعرض للكوارث الطبيعية، مثل ظروف الطقس المتقلبة، فأي حادث من هذا القبيل من شأنه التأثير سلبيًا على أعمال (سابق) أو نتائج عملياتها التشغيلية أو وضعها المالي.

٩-٢-٣ 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، وفضلاً 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 بالملكات أو البيئة أو صحة الإنسان، ما قد يؤثر سلبيًا 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 سلبيًا 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.

يمكن أن تسبب هذه المخاطر، أو غيرها حرائق، أو انفجارات، أو تلوثًا شديدًا، أو ظروفًا كارثية أخرى، ما قد تنجم عنه أضرار جسيمة، أو أذى للأشخاص أو الممتلكات أو البيئة، فضلاً عن الاضطرابات التي تُعطل العمل في (سابق)، وقد تؤدي مثل هذه الأحداث إلى تعطل المعدات أو الإغلاق، والدعاوى المدنية، والتحقيقات الجنائية، أو إجراءات الإنفاذ التنظيمية، التي يمكن أن تؤدي جميعها إلى تحمل الشركة مسؤوليات كبيرة، كما أن أي ضرر يلحق بالأشخاص، أو المعدات، أو الممتلكات، أو أي تعطل آخر - يؤثر على إنتاج (سابق) لمنتجاتها أو توزيعها من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض هائل في عائدات الشركة وأرباحها مع تكبدتها تكاليف إضافية هائلة لاستبدال أصولها أو إصلاحها..

١٠-٢-٣ المخاطر المتعلقة بالمشاريع قيد التطوير:

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 عددًا 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، وتغيرات ظروف السوق، وفي حال وقوع أي من هذه المخاطر تتأثر الأرباح الإجمالية للمشروع المعني سلبيًا 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.

ويمكن أن تتأثر نتائج عمليات (سابق) تأثيرًا كبيرًا بتقلبات أسعار عددًا من السلع، لا سيما النفط ومشتقاته والغاز، يتم تسعير مادتي اللقيم الرئيسيتين للشركة في المملكة (وهما: الميثان والإيثان) وفق الأسعار التي حددتها وزارة الطاقة والصناعة والثروة المعدنية، بينما تخضع بقية المواد الخام المستخدمة لتقلبات مختلفة في أسعار السوق، وبشكل عام، تستخدم (سابق) في عمليات تصنيع البتروكيماويات خارج المملكة مشتقات النفط (لا سيما النافثا) كمادة لقيم، وتشترى مثل هذه المواد من الأسواق الدولية بأسعار السوق، تشكل منتجات البتروكيماويات حصة كبيرة من مبيعات الشركة، وتتغير أسعار مبيعات البتروكيماويات عمومًا بالالتزام المباشر مع تغيرات أسعار النفط، وربما يحدث ذلك بشكل متأخر وبديناميكيات مختلفة حسب المناطق المختلفة التي تمارس فيها (سابق) أعمالها.

١١-٢-٣ صعوبات الوفاء بالالتزامات المالية أو تمويل الإنفاق الرأسمالي المخطط:

إنَّ 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) تأثيراً جوهرياً وسلبياً، 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 سلباً على النتائج المالية للشركة.

إضافةً إلى ذلك، تعمل (سابق) في عدد من المشاريع المهمة التي تتطلب نفقات رأسمالية هائلة لإنجازها، وتعتمد قدرتها على جلب تمويل خارجي وتكلفة هذا التمويل على الكثير من العوامل، بما في ذلك الظروف العامة الاقتصادية، وظروف السوق، وأسعار الفائدة الدولية، وتوافر الائتمان من البنوك، والممولين الآخرين، وموقف المستثمرين تجاه الأسواق الناشئة، وثقة المستثمرين في الشركة، والتصنيف الائتماني، والوضع المالي للمقرض المعني، وقد لا يتوفر التمويل الخارجي للشركة بشروط مقبولة، أو قد لا يتوفر مطلقاً.

في حال تعرض (سابق) لديون إضافية مستقبلاً، فقد تصبح خاضعة لاتفاقات ونسب مالية إضافية، أو أكثر تقييداً، أو قد يُطلب منها مد الضمان على أصولها لصالح المقرضين، كما أن أي زيادة في المديونية تتطلب تخصيص جزء كبير من التدفقات النقدية القادمة من العمليات، لدفع أصل الدين والفائدة (إلى الحد المستحق الدفع) على مديونية (سابق)، ما يقلل قدرتها على الاستفادة من التدفق النقدي في تمويل عملياتها وفرص الأعمال المستقبلية، وكل ما سبق قد يحد من قدرة (سابق) على زيادة رأس المال لتمويل أي نفقات أو عمليات رأسمالية مستقبلية، ويعرضها لمخاطر زيادة أسعار الفائدة، أو زيادة التكاليف، أو كليهما لتغطية أسعار الفائدة، كما يعرضها لمخاطر إعادة التمويل إلى الحد الذي لا تستطيع معه سداد قروضها من التدفقات النقدية الناتجة عن أنشطتها الداخلية، وإذا لم تتمكن الشركة من الحصول على تمويل مناسب، أو مساهمات رأسمالية أخرى لتمويل رأس المال ونفقات الاستثمار مستقبلاً، فقد يتطلب ذلك تغيير مثل هذه المشاريع أو تقليل نطاقها أو تأجيلها أو إلغائها؛ ما قد يؤثر بدوره على الربحية، والقدرة التنافسية للعمليات.

١٢-٢-٣ المخاطر المتعلقة بسعر الفائدة ومخاطر صرف العملات الأجنبية

تتعرض (سابق) لمخاطر سعر الفائدة في سياق سير العمل على النحو المعتاد، وينتج ذلك أساساً عن التزاماتها المتعلقة بالدين طويل الأجل مع معدلات فائدة عائمة، وتنجم مخاطر سعر الفائدة عن التغيرات المحتملة في أسعار الفائدة السائدة في السوق، ويمكن أن يُحدث ذلك تغييراً في القيمة الحالية للسندات ذات الأسعار الثابتة

والتقلبات في مدفوعات الفوائد للسندات ذات الأسعار المتغيرة، ما قد يؤثر إيجاباً أو سلباً على الأرباح، وقد تؤدي أي مخاطر مستقبلية لسعر الفائدة - غير مشمولة في الغطاء التأميني - إلى زيادة مصروفات الفائدة المفروضة على (سابق)، وربما يؤثر بشكل سلبي وجوهري على أعمالها، أو نتائج عملياتها التشغيلية، أو وضعها المالي.

علاوةً على ذلك، تعمل (سابق) على الصعيد الدولي، وهي بالتالي معرضة لمخاطر سعر صرف العملات الأجنبية الناشئة عن التعرض لمختلف العملات، خاصة فيما يتعلق بتقلبات العملات الأخرى مقابل الريال السعودي، وتتمثل هذه المخاطر أساساً في الذمم المدينة، والذمم الدائنة التجارية، وبعض الحسابات المصرفية المقومة بغير عملة الريال السعودي، والقروض المصرفية، ومع ذلك، ما دام الريال السعودي مربوطاً بالدولار الأمريكي، وما دامت معاملات (سابق) تتم أساساً بالدولار الأمريكي، فإن الشركة ليست عرضة بدرجة كبيرة لمخاطر تتعلق بالدولار الأمريكي، ونتيجة لذلك، فإن العملة الأجنبية الأكثر أهمية التي تتعامل بها (سابق) هي اليورو، كما تتعامل بدرجة أقل مع الجنية البريطاني، والين الياباني، واليوان الصيني، وتحث سياسات (سابق) الشركات التابعة لها على إجراء مراجعة دورية لمخاطر العملات، بينما تدير (سابق) بشكل مركزي جميع العمليات المتعلقة بالمشتقات المالية، ومع ذلك ليس هناك ضمان بأن تكون أي إجراءات احترازية كافية لحماية (سابق)، أو أن أي تقلبات مستقبلية في سعر صرف العملات لن تؤثر سلباً على أعمالها أو نتائج عملياتها التشغيلية أو وضعها المالي.

تنفذ (سابق) عملياتها بشكل أساسي من خلال شركاتها التابعة، ومشاريعها المشتركة، وتستمد معظم إيراداتها منها، وتحفظ بعمليات محدودة مُدرة للإيرادات خاصة بها، وبالتالي تعتمد التدفقات النقدية في (سابق) والقدرة على الوفاء بمتطلباتها النقدية - بما في ذلك التزاماتها الواردة في التقرير - على الربحية والتدفقات النقدية لشركاتها التابعة ومشاريعها المشتركة، لا سيما فيما يتعلق بقدرتها على توزيع الأرباح لشركة (سابق)، وسداد الفائدة وفقاً للقروض المشتركة بين الشركات التي تمنحها لها (سابق)، ودفع الرسوم نظير أي خدمات مشتركة بين الشركات تقدمها (سابق) لها (مثل بيع منتجات تلك الشركات، ومنحها التراخيص التقنية/ الترخيص من الباطن، وتقديم إمدادات التحفيز، وكذلك تقديم بعض الخدمات الإدارية والخدمات التقنية الأخرى).

تنفذ (سابق) أنشطة معينة، على وجه الخصوص من خلال مشاريع مشتركة لا تخضع لسيطرتها، وقد تبرم الشركة أيضاً مشاريع مشتركة إضافية مستقبلاً، ويدير بعض هذه المشاريع المشتركة مع الغير، مجلس إدارة لهذه المشاريع المشتركة جرى تفويضه لاتخاذ القرارات التجارية، والمالية، والإدارية مع مراعاة المصلحة المشتركة لشركة

المشروع المشترك ذات الصلة، وبالتالي قد لا تكون هذه القرارات في صالح (سابق) فقط بل قد تعكس مصالح الشركاء الآخرين في المشروع المشترك، بما في ذلك ما يتعلق بتوزيعات الأرباح. وإضافة إلى ذلك، قد يتخلف شركاء (سابق) في المشروع المشترك عن التزاماتهم تجاه (سابق) أو المشروع المشترك، أو قد تكون لديهم مصالح اقتصادية، أو تجارية تتعارض مع مصالح (سابق)، أو المشروع المشترك، أو قد يتخذون إجراءات تتعارض مع أهداف (سابق) أو سياساتها أو كليهما، ما قد يؤدي إلى حدوث خلاف بين (سابق) وشركائها في المشروع المشترك، إنَّ أي انخفاض في أداء هذه الشركات التابعة، أو المشاريع المشتركة، أو أرباحها يُمكن أن يؤثر على قدرتها على دفع الأرباح أو الفائدة أو سداد مدفوعات أخرى لـ (سابق) أو كليهما، وبالتالي قد يؤثر تأثيراً مادياً وسلبياً على نتائج العمليات والوضع المالي لـ (سابق).

١٣-٢-٣ المخاطر السوقية

تواجه (سابق) مخاطر مرتبطة بحدوث تغييرات تطرأ على البيئة الاقتصادية العالمية، وفي المناطق الرئيسة التي تنفذ أعمالها بها، ويتأثر أداء (سابق) بشكل خاص بالدورات الاقتصادية التي تؤثر على قطاعات المستخدمين النهائيين، مثل قطاعات شركات البناء والسيارات؛ نظراً لأن المنتجات التي تصنعها (سابق) تُستخدم بصفقتها وسيطاً في تصنيع المنتجات التي تستخدمها هذه الشركات، وخلال العقد الماضي واصل الاقتصاد العالمي التباطؤ، والتقلبات العالية، وتراجع النشاط التجاري، إلى جانب البطالة، وانخفاض أسعار الفائدة، وتضاؤل ثقة المستهلكين، ما أثر على طلب قطاع الصناعات التحويلية للمنتجات الكيماوية والبلاستيكية في مناطق، وقطاعات صناعية معينة.

ويمكن لأي حالات تراجع في الاقتصادات الإقليمية أو العالمية - أو أزمات السوق أو فترات عدم الاستقرار الطويلة التأثير السلبي على أعمال (سابق)، أو نتائج عملياتها، أو وضعها المالي، وبشكل خاص، فإن تدهور المناخ الاقتصادي يُمكن أن يؤدي إلى انخفاض الناتج الصناعي، وتدني الطلب على السلع والمنتجات الاستهلاكية، بما في ذلك السيارات، ومنتجات التعبئة، والتغليف والسلع الصناعية، والمنسوجات، والسلع الزراعية، التي تدخل منتجات (سابق) في إنتاجها، سواء على مستوى العالم أو في بعض المناطق التي تنفذ فيها (سابق) أعمالها.

القطاعات التي تعمل فيها الشركة تتسم بالتنافسية الشديدة

تتسم الأسواق التي تستخدم فيها معظم منتجات (سابق) بالتنافسية الشديدة، وتواجه (سابق) الخصائص التنافسية لعدة أسواق وقطاعات جغرافية مختلفة، ويتعدد أبرز منافسي (سابق) من منتج لآخر، وبين شركات البتروكيماويات العالمية الكبرى، والكثير من الشركات الإقليمية الأصغر حجمًا، وهناك منافسون أكبر وأكثر قدرة على تحقيق التكامل الرأسي (من حيث إنتاجهم في المراحل الأولية أو النهائية أو كليهما)، وبالتالي قد يكونون قادرين على تصنيع منتجات أكثر اقتصاديةً من (سابق)، وتستهدف استراتيجية (سابق) بشكل رئيس استحداث منتجات وتطبيقات جديدة تقدم قيمة متميزة للزبائن، وتعزز الشركة مواصلة تخصيص موارد كبيرة لتطوير منتجات وعمليات جديدة أكثر تقدمًا تقنيًا، مع رصد مبالغ ضخمة للإنفاق على فعاليات البحث والتطوير.

٣-٢-١٤ المخاطر الناجمة عن النزاعات أو دعاوي التقاضي أو كليهما

تعرض (سابق) للمخاطر المتعلقة بالإجراءات القانونية والتنظيمية التي تُعد هي - أو شركاتها التابعة وشركاتها المرتبطة والمشاريع المشتركة في الوقت الحاضر - طرفًا فيها أو التي يمكن أن تنشأ مستقبلاً، وقد تتضمن هذه المخاطر - على وجه الخصوص - المخاطر المتعلقة بمسؤولية المنتج، وقوانين المنافسة، ومكافحة الاحتكار ومراقبة الصادرات وحماية البيانات، وقانون براءات الاختراع، وقانون المشتريات، والتشريعات الضريبية، وحماية البيئة في البلدان التي تعمل فيها (سابق)، وقد يؤدي دخول الشركة طرفًا في الدعاوى القضائية والإجراءات التنظيمية إلى فرض غرامات أو عقوبات، أو يؤثر ذلك سلبًا على سمعته، وقد يشكل أي مما سبق تأثيرًا جوهريًا سلبياً على أعمال (سابق)، أو نتائج عملياتها، أو وضعها المالي، وكذلك على سمعتها.

٣-٢-١٥ المخاطر المرتبطة باستخدام تراخيص الملكية الفكرية والتقنية

تعتمد (سابق) على مجموعة واسعة من مواضيع الملكية الفكرية لدعم أعمالها، وقد حصلت بهذا الصدد، على تراخيص لبعض التقنيات التي تُستخدم في منشآتها الصناعية، وتستند عمليات الشركة المتعلقة بالبتروكيماويات بالملكية في المقام الأول إلى تراخيص التقنية من شركاء المشاريع المشتركة، وغيرهم من الأطراف الأخرى، وقد يتطلب إنهاء أي ترخيص تقني جوهري أو نزاع يتعلق باستخدامه من الجهة ذات الصلة في (سابق) التوقف عن استخدام التقنية المعنية، وبالتالي قد يؤثر ذلك سلبًا على قدرة هذه الجهة على إنتاج المنتجات ذات الصلة، كما أنَّ عدم قدرة (سابق) على الحفاظ على أي ترخيص يشكل مصدرًا لترخيص تقني من الباطن لأي

شركة تابعة لها، قد يتطلب من هذه الشركة التابعة وقف استخدام التقنية، والحصول على ترخيص هذه الحقوق من طرف ثالث آخر لممارسة هذه الحقوق بشروط تجارية أقل تفضيلاً، أو الحصول على تقنية بديلة ذات جودة أو معايير أداء أقل وبتكلفة أكبر، ويمكن أن يشكل أي مما سبق تأثيراً جوهرياً سلبياً على أعمال (سابك)، ونتائج عملياتها.

١٦-٢-٣ المخاطر المرتبطة باستخدام تقنية المعلومات

تعتمد (سابك) على عددٍ من أنظمة تقنية المعلومات لتسيير عملياتها اليومية، ونتيجة لتزايد تعقيد تقنيات المعلومات، والاتصالات الإلكترونية، فإن (سابك) تكون عرضةً لمخاطر متنوعة، بدءاً بفقدان البيانات أو سرقتها، والهجمات الإلكترونية، والتوقف عن العمل وانقطاع الأعمال، وصولاً إلى تعطل الأنظمة، والتقدم التقني لأنظمة تقنية المعلومات.

تشكل التهديدات العالمية المتزايدة لأمن المعلومات والجرائم عبر الإنترنت الأكثر تطوراً خطراً على سرية البيانات والعمليات والبنية التحتية لأنظمة تقنية المعلومات، والشبكات، والمنشآت، والمنتجات، وخدمات (سابك)، وتوافرها وسلامتها، وقد يؤدي عدم توافر البيانات أو الإخلال بسريتها أو التلاعب بها في أنظمة وتطبيقات تقنية المعلومات المهمة إلى تسرب البيانات، والخبرات، والمعرفة على نحو غير خاضع للسيطرة، ويكون له تأثير مباشر على أعمال (سابك).

يعتمد نجاح (سابك) المستقبلي جزئياً على مواصلة استقطاب الموظفين ذوي المهارات العالية ودمجهم والاحتفاظ بهم، ولا يزال الطلب متزايداً على الموظفين ذوي الخبرة وأصحاب الكفايات في القطاعات التي تعمل فيها الشركة، وتتصاعد المنافسة لاستقطابهم والاستفادة من مواهبهم، وربما لا تُوفَّق في مسعاها إلى تعيين الموظفين المؤهلين اللازمين أو تدريبهم أو الاحتفاظ بهم في المستقبل، كما تعتمد الشركة على موظفيها التنفيذيين وطواقمها الرئيسية، ويقود نجاح أعمالها أداء هؤلاء المسؤولين والموظفين الرئيسيين وقدرة (سابك) على الاحتفاظ بهم، وقد تؤثر الخسارة غير المتوقعة لخدمات المسؤولين التنفيذيين أو الموظفين الرئيسيين في (سابك) تأثيراً جوهرياً سلبياً على أعمالها أو نتائج عملياتها أو وضعها المالي.

١٧-٢-٣ المخاطر الناشئة عن الالتزامات التعاقدية للشركة

حددت (سابك) خططاً وبرامج استحقاقات المعاشات في مختلف البلدان وأكبرها في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة؛ ففي الولايات المتحدة تقدم بعض شركات (سابك) أيضاً خططاً لما بعد التقاعد توفر بعض المزايا الطبية والتأمين على الحياة للمتقاعدين والممولين المستحقين، وتقدم شركات (سابك) ذات الصلة كذلك

التمويل، وغيره من الالتزامات فيما يتعلق بمثل هذه المعاشات أو خطط الاستحقاقات وفقاً للقواعد المطبقة على خطة التقاعد أو المزايا الخاصة بكل منها، تقتضي حسابات هذه الخطط أن تضع الإدارة بعض الافتراضات المتعلقة بمعدل العائد طويل الأجل على أصول الخطة، ومعدلات الخصم المستخدمة لقياس الالتزامات والنفقات المستقبلية، ومعدلات التضخم في جدول الرواتب، ومعدلات اتجاه تكاليف الرعاية الصحية، والوفيات وافتراضات أخرى، ويستند اختيار الافتراضات إلى الاتجاهات التاريخية وظروف الاقتصاد والسوق المعروفة في وقت إجراء التقييم، ومع ذلك فإن هذه التقديرات عرضة للتغيير من فترة إلى أخرى على أساس أداء أصول الخطة والتقييمات وظروف السوق والتغيرات التي تطرأ على المزايا المتعاقد عليها، وقد تؤدي التغيرات غير المواتية على تلك التقديرات، وكذلك النتائج الفعلية التي تختلف اختلافاً جوهرياً عن التقديرات إلى زيادة هائلة في التزامات (سابق) أو متطلبات التمويل المستقبلية؛ وهذا بدوره قد يؤثر تأثيراً جوهرياً وسلبياً على نتائج العمليات والوضع المالي للشركة.

٢-٤ الدراسات السابقة

تتناول الباحثة في هذا الفصل الدراسات والأدبيات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة لتكون بمثابة أرضية تنطلق منها الباحثة وتستند إليها في تصميم متغيرات الدراسة وأبعادها، وتحديد وبلورة مشكلة الدراسة، وتصميم الإطار الهيكلي والنظري للدراسة، إذ تمثل الدراسات السابقة إطارًا معرفيًا رئيسيًا ورافدًا أساسيًا من الروافد التي تبلور الرؤية لدى الباحثة، كما تعتبر الركيزة الأساسية التي يقوم عليها موضوع الدراسة، وتقدم إفادة كبيرة في استكمال الخلفية النظرية للدراسة، وتحديد أهدافها، وصياغة فروضها، وما تم التوصل إليه من نتائج، وفيما يلي تستعرض الباحثة مجموعة من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية، والتي ترتبط بموضوع الدراسة.

١-٢-٤ الدراسات المتعلقة بمخاطر المشاريع

١. دراسة (Cao, etc, (2021)، 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: أنَّ التركيز الكلي للعملاء ينخفض بشكل كبير عند وجود مخاطر الشركات، ووجود علاقة سلبية بين تركيز قاعدة العملاء، ومخاطرة الشركات بشكل كبير في المناطق الأقل تسويقًا، وأنَّ مستوى التركيز المنخفض مرتبط بشكل إيجابي مع مخاطر الشركات، وأنَّ تركيز قاعدة عملاء المورد يؤثر بشكل كبير على المخاطرة السلوكيات، وأنَّ خلق عملاء ذو تركيز عال يقيد المخاطرة من جانب الموردين.

٢. 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.

هدفت الدراسة إلى: أنَّ التحقيق في تأثير عدد سنوات الخبرة (المنصب) لكبار المديرين التنفيذيين على سلوك مخاطرة الشركات في الشركات الماليزية، واستخدمت الدراسة انحدارات المربعات الصغرى، والانحدار الكمي لـ (٧٨٨) شركة مدرجة في البورصة الماليزية.

توصلت الدراسة إلى: أنَّ المديرين التنفيذيين الذين تم تعيينهم لفترة طويلة يميلون إلى اتباع استراتيجيات أقل خطورة، وأنَّ الإدارة التنفيذية الأطول لها علاقة إيجابية بأداء الشركات، وهناك تأثير ضعيف لمخاطرة الشركات مع فترة المديرين التنفيذيين بنسبة ١%.

٣. دراسة (غربية، ٢٠٢١م)، بعنوان: العلاقة بين فائض ومخاطر السيولة والفرص الاستثمارية وأثرها على الربحية: دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.

هدفت الدراسة إلى: دراسة أثر العلاقة بين فائض، ومخاطر السيولة، والفرص الاستثمارية على الربحية للبنوك في بورصة فلسطين خلال الفترة (٢٠١١ - ٢٠١٩م)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد شملت عينة الدراسة من جميع البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، والبالغ عددها (٦).

توصلت الدراسة إلى: عدم وجود أثر للعلاقة بين فائض ومخاطر السيولة، والفرص الاستثمارية على الربحية مقاسة بهامش الفائدة، وأنَّ العلاقة بين فائض ومخاطر السيولة، والفرص الاستثمارية تؤثر بشكل واضح على هامش الربح داخل البنوك الفلسطينية، وأنَّ العلاقة بين فائض ومخاطر السيولة النقدية، والفرص الاستثمارية لا يؤثر على الربحية لدى البنوك الفلسطينية، وأنَّ العلاقة بين فائض ومخاطر السيولة النقدية، والفرص الاستثمارية لا يؤثر على الربحية داخل البنوك الفلسطينية مقاسة بالعائد على حقوق الملكية، أوصت الدراسة بضرورة العمل على تنويع أنشطة استثمار أموال البنك بالشكل الذي يزيد من الإيرادات مع مراعاة المخاطرة وإدارتها.

٤. دراسة العكيلي (٢٠٢١م) بعنوان: العلاقة بين مخاطر السوق والربحية وأثرها في القيمة السوقية للمصارف: دراسة تحليلية لعينة من المصارف العراقية الخاصة.

هدفت الدراسة إلى: بيان العلاقة بين مخاطر السوق (تقلبات أسعار الصرف وأسعار الفائدة) كمتغير مستقل، والربحية كمتغير وسيط، وأثرها في القيمة السوقية لأسهم المصارف المبحوثة كمتغير معتمد، وقد استخدمت الدراسة مجموعة من النسب المالية في إجراء عملية التحليل الكمي، وشملت الدراسة عينة من المصارف العراقية التجارية الخاصة للمدة من (٢٠١٥-٢٠١٨م) البالغ عددها (٢) مصرف.

توصلت الدراسة إلى: وجود ارتباطاً معنوياً بين مخاطر السوق كمتغير مستقل والربحية المصرفية كمتغير وسيط، كما أن هناك ارتباط معنوي بين مخاطر السوق والقيمة السوقية كمتغير وسيط، إضافة إلى وجود أثر لتلك العلاقة في القيمة السوقية لأسهم مصارف عينة الدراسة.

٥. دراسة محبوب (٢٠٢١م)، 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 (٥) بنوك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، توصلت الدراسة إلى: أنَّ 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.

٦. دراسة صقر (٢٠٢١م) بعنوان: تأثير المخاطر المالية على أداء المحافظ الاستثمارية: دراسة تطبيقية على أداء المحفظة الاستثمارية طويلة الأجل التابعة للمؤسسة الليبية للاستثمار خلال الفترة (٢٠١٦-٢٠١٩م).

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 (٢٠١٦-٢٠١٩م)، على أساس شهري بإجمالي (٤٨) مشاهدة.

توصلت الدراسة إلى: أنَّ كلاً من مخاطر السوق، ومخاطر السيولة، ومخاطر الأعمال يؤثران في معدل أداء المحفظة الاستثمارية الليبية طويلة الأجل بمقياس ترينور بنسبة (٢٦,١٠%)، ويفسر مقدار التغير في التباين الحاصل في معدل أداء المحفظة الاستثمارية الليبية طويلة الأجل بمقياس ترينور بمقدار (٢٠,٥٦%) وفقاً لمعامل التحديد المعدل.

٧. دراسة (أحمد، ٢٠٢١م)، بعنوان: تأثير مخاطر السيولة المصرفية في مؤشرات السلامة المالية (FSI) في العراق للمدة (٢٠٠٥-٢٠١٩م).

هدفت الدراسة إلى: تحديد تأثير مخاطر السيولة المصرفية في مؤشرات السلامة المالية، وقد أجريت الدراسة على الجهاز المصرفي العراقي للمدة (٢٠٠٥-٢٠١٩م)، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على البيانات والمعلومات الخاصة بالمصارف الحكومية والخاصة.

توصلت الدراسة إلى: أنَّ سيولة الجهاز المصرفي هي أحد العوامل المحددة للسلامة المالية، حيث ظهرت هذه العلاقة واضحة على ضوء الأزمات المالية التي حدثت، والتي أثبتت أنَّ عدم قدرة المصارف على الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه المودعين سوف يؤدي إلى تدهور السلامة المالية والمصرفية للبلد، بالإضافة إلى أنَّ للسيولة المصرفية تأثير كبير في السلامة المالية، بحيث يمكن أنَّ 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.

٨. دراسة البناء (٢٠٢٠م) بعنوان: تأثير المخاطرة السوقية على معدلات التعثر في السداد: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية العراقية للمدة من (٢٠٠٥-٢٠١٧م).

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مدى تأثير المخاطرة السوقية التي تواجه المصارف في معدلات التعثر. بالتطبيق على عينة مكونة من (٨) مصارف، واعتمدت الدراسة على البيانات المنشورة (٢٠٠٥-٢٠١٧م). **توصلت الدراسة إلى:** أنَّ المخاطرة السوقية عالية جداً في القطاع المصرفي العراقي بسبب أنَّ 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.

٩. دراسة محبوب، و سنوسي (٢٠٢٠م)، بعنوان: مخاطر تنفرد بها المصارف الإسلامية المخاطر التشغيلية نموذجًا: دراسة ميدانية لبنك البركة وكافة الأغواط.

هدفت الدراسة إلى: تقييم المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية خاصة، وأنها تحتاج إلى مزيد من الفهم لمصادر تلك المخاطر وتطبيقاتها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الميداني لتحقيق أهداف الدراسة بالتطبيق على بنك البركة.

توصلت الدراسة إلى: انخفاض مستوى التزام البنك بالمبادئ الأساسية للممارسات السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية، ولا تقوم إدارة البنك بتقييم مدى سلامة إدارة المخاطر التشغيلية من خلال الزيارات الميدانية الدورية، وإنما هناك تحوطات فقط من خلال تخصيص رأس مال لمواجهة هذه المخاطر.

١٠. دراسة ثريا (٢٠٢٠م)، بعنوان: أثر تحسين أداء الموارد البشرية على التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية: دراسة حالة لعينة من البنوك الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى: دراسة شكل العلاقة الموجودة بين تحسين أداء الموارد البشرية، والتقليل من حجم المخاطر التشغيلية ومدى ارتباطهما ببعض، وتناول المخاطر التشغيلية من الجانب المتعلق بالعوامل البشرية، والتي من شأنها إحداث فوارق في الأداء، والتسبب للبنوك بخسائر، ووضعه في مواقف حرجية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع المعلومات المناسبة، بالتطبيق على مجموعة من المديرين، ونواب المديرين، ورؤساء الأقسام البالغ عددهم (٧٩).

توصلت الدراسة إلى: أن هناك ضعف في التحفيز بشقيه المادي والمعنوي، فبالرغم من أهميته لتنمية وتحسين أداء الموظفين إلا أن البنوك لا تهتم بشكل كاف، مع أنه ينعكس بشكل مباشر على رفع مستويات الأداء لما له دور مهم في اشباع الحاجات الشخصية للأفراد، وتواجه البنوك مجموعة مختلفة من المخاطر التشغيلية، والتي من شأنها أن تعيق نشاط البنك وتكلفه خسائر قد تكون جسيمة، مما يتوجب عليه إدارتها بشكل جيد.

١١. دراسة سبيتي (٢٠٢٠م) بعنوان: دور المشتقات المالية في إدارة مخاطر السوق: دراسة تحليلية للفترة (٢٠٠٩-٢٠١٣م).

هدفت الدراسة إلى: معرفة الكيفية التي تدير بها المصارف التجارية مخاطر السوق باستخدام المشتقات المالية، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي على عينة الدراسة بالتطبيق على البنوك على مستوى الدول الصناعية العشر (فرنسا، إيطاليا، ألمانيا، اليابان، المملكة المتحدة، كندا، الولايات المتحدة، بلجيكا، هولندا، السويد، سويسرا، أستراليا، وإسبانيا).

توصلت الدراسة إلى: أنَّ منتجات الهندسة المالية تؤدي دورًا في إدارة مخاطر السوق التي تتعرض لها المصارف التجارية عن طريق المشتقات المالية من خلال جملة من العقود، التي تسمح بالتقليل من تقلبات أسعار الصرف والفائدة.

١٢. دراسة (Arhenful & et al, 2019) بعنوان: **Evaluation of Operational Risk Management of Commercial Banks in Ghana.**

بعنوان: تقييم إدارة المخاطر التشغيلية للبنوك التجارية في غانا. هدفت الدراسة إلى: تقييم تجريبي لإدارة المخاطر التشغيلية للبنوك التجارية في غانا باستخدام التحليل الوصفي لفحص البيانات لعينة مكونة من (٣٢) بنكًا تجاريًا في غانا. توصلت الدراسة إلى: أنَّ هناك الحد الأدنى لدى البنوك لفهم متطلبات المخاطر التشغيلية الأساسية، ونقص إجراءات منهجية لتحديد المخاطر، وتقييم الحد الأدنى من المخاطر.

١٣. دراسة النويران (٢٠١٩م)، بعنوان: التحليل المالي لمؤشرات التدفق النقدي وكفاية رأس المال ومخاطر السيولة المصرفية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني ٢٠١١-٢٠١٥م.

هدفت الدراسة إلى: بيان المؤشرات والنسب المالية التي تساعد على تقييم السيولة من خلال نسبة التدفق النقدي، والعلاقة بين كفاية رأس المال ومخاطر السيولة، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي لاستنباط النتائج من التقارير المالية السنوية لبنك الإسكان.

أظهرت الدراسة: أن نتائج التحليل المالي لكل من مخاطر السيولة باستخدام كشف التدفق النقدي، وكفاية رأس المال باستخدام النسب المالية عدم تأثير كفاية رأس المال بمخاطر السيولة، وذلك بسبب الأنشطة والفعاليات التي يمارسها البنك.

١٤. دراسة كاظم، ونصيف (٢٠١٩م) بعنوان: العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة مخاطر مشروع (ERM): دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأكاديميين والمهنيين.

هدفت الدراسة إلى: تقديم ثقة معقولة بالقدرة على تصميم نظام متكامل ومتين للرقابة الداخلية، يستند على قاعدة قوية متمثلة بحوكمة الشركات، وإطار الرقابة الداخلية الحديث، ألا وهو إدارة مخاطر المشروع يعمل على مساعدة الوحدات الاقتصادية في تحقيق أهدافها، وغاياتها المنشودة، وتقليل المشاكل، والمفاجآت فضلاً عن بلوغ الوحدات الاقتصادية لأهدافها المالية والاستراتيجية، وتم تطبيق الدراسة على مجموعة من الأكاديميين والمهنيين من ذوي الاختصاص باستخدام الاستبانة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى: أن هناك اتفاق من قبل أفراد العينة بوجود ترابط كبير، وتناسق عالي للعلاقة بين نظام الحوكمة، وإدارة مخاطر المشروع.

١٥. دراسة (الشرع، ٢٠١٩م) بعنوان: أثر إدارة مخاطر السيولة ورأس المال على درجة الأمان المصرفي: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة (٢٠١٠-٢٠١٥م).

هدفت الدراسة إلى: تحديد أثر إدارة المخاطر المصرفية المتمثلة (إدارة مخاطر السيولة، إدارة مخاطر رأس المال) على درجة الأمان المصرفي، وقد أجريت الدراسة على عينة من المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية البالغ عددها (١٠)، للمدة (٢٠١٠-٢٠١٥م).

توصلت الدراسة إلى: وجود أثر علاقة طردية ذات دلالة إحصائية معنوية بين كل من إدارة مخاطر السيولة وإدارة مخاطر رأس المال على درجة الأمان المصرفي فضلاً عن أنَّ الزيادة في إدارة مخاطر السيولة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في درجة الأمان المصرفي (٠.٢٠٦)، وأنَّ ارتفاع قيمة إدارة مخاطر رأس المال بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى ارتفاع درجة الأمان المصرفي بمقدار (٠.٩٧٥).

١٦. دراسة كنجو، وآخرون (٢٠١٨م)، بعنوان: أثر السيولة وكفاية رأس المال ومعدل المديونية في

ربحية شركة التأمين الخاصة في سورية: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين NIC.

هدفت الدراسة إلى: دراسة أثر المديونية في ربحية شركات التأمين مقاسة بالعائد على الأصول، وتكون مجتمع الدراسة من شركات التأمين الخاصة في سورية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية البالغ عددها (٦)، واستخدمت الدراسة البيانات المالية المنشورة في سوق دمشق للأوراق المالية.

توصلت الدراسة إلى: أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمعدل المديونية في العائد على الأصول في الشركة الوطنية للتأمين، والعلاقة عكسية، وتوجد للعوامل المدروسة (نسبة السيولة وكفاية رأس المال ومعدل المديونية) مجتمعة قدرة تفسيرية للتغير الذي يحصل في العائد على الأصول في الشركة الوطنية للتأمين، وبذلك فإن دراسة هذه العوامل مجتمعة سيكون مفيداً في تفسير التغير في العائد على الأصول، حيث تحددت قيمة معامل التحديد بنسبة ٨٧٪.

١٧. دراسة نعمة (٢٠١٧م) بعنوان: تحليل مخاطر المشروعات على وفق نظام إدارة المشاريع

الاحترافية: دراسة حالة في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية:

هدفت الدراسة إلى: التعرف على المخاطر التي تواجه المشروعات والعمل على إدارة تلك المخاطر باستخدام نظام إدارة المشاريع الاحترافية عن طريق تحديد تلك المخاطر، وبيان أثرها في أهداف المشروع في حالة حدوثها وتقديم الاستجابات المناسبة لها، بالتطبيق على مشروع كلية القانون المنفذ من قبل شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية، وتم استعمال أسلوب المقابلة الشخصية لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى: ارتفاع حجم المخاطر في المشروعات التي تنفذها الشركة بسبب عدم وجود جهة متخصصة لإدارة المخاطر أو خطط لإدارة المخاطر نتيجة قلة الوعي من قبل الإدارة والعاملين، بأهمية وتأثير المخاطر، ودوره في نجاح المشروعات.

١٨. دراسة أبو شمالة، وآخرون (٢٠١٧م)، بعنوان: أثر هيكل المديونية على الأداء المالي: بعض الأدلة

من الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر هيكل المديونية على الأداء المالي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٤١) شركة فلسطينية مدرجة في بورصة فلسطين، واستخدمت الدراسة أساليب الإحصاء الوصفي ونموذج القياس باستخدام الانحدار الخطي.

توصلت الدراسة إلى: أن اللجوء إلى الديون طويلة الأجل في قطاعي الاستثمار والتأمين والقطاع الصناعي يزيد من العائد على الأصول، وأن رصيد الدائنين أثر إيجاباً على العائد على الأصول فقط لشركات القطاع الصناعي، أما القروض قصيرة الأجل فكان لها الأثر الإيجابي على العائد على الأصول فقط للشركات المدرجة ضمن قطاعي الاستثمار والتأمين.

١٩. دراسة (Maina, G& others, 2014)، بعنوان: **Effects of operational Risks in the Lending process of Commercial Banks profitability in kakamega Town**

بعنوان: آثار المخاطر التشغيلية في عملية الإقراض لربحية البنوك التجارية في مدينة كاكامينغا.

هدفت الدراسة إلى: البحث في أثر المخاطر التشغيلية في عملية الإقراض، وأثرها على ربحية البنوك التجارية، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي في دراسة ٥٤ فرداً في عملية الإقراض من ١٠ بنوك تجارية في كاكامينغا تاون، تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات كأدوات رئيسية، استخدمت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

توصلت الدراسة إلى: أنه تم العثور على مخاطر التشغيل لتكون كبيرة في أداء البنوك التجارية في مدينة كاكامينغا، توصلت الدراسة إلى أن الامتثال للقوانين، والأنظمة، والشخصية، والثقافة، لها علاقة إيجابية قوية مع المخاطر التشغيلية، من ناحية أخرى وجد أن الاحتيال يرتبط ارتباطاً سلبياً بالربحية.

٢-٢-٤ الدراسات المتعلقة بفاعلية الاستراتيجية

١. دراسة رشيق (٢٠٢١م) 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 الدارسة المجمعة عن طريق استمارة الاستبيان الموزعة على العاملين في شركة أساسيل للاتصالات في العراق البالغ عددهم (١٠٠) عامل.

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

٢. دراسة (إسماعيل، ٢٠٢١م)، 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 (١٨٠) من خلال تصميم استبانة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى: أنَّ هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرسالة وكفاءة الموارد البشرية، **وتوصلت أيضًا إلى:** أنَّ 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.

٣. دراسة (Tatiana et al, 2021) بعنوان: Development and Implementation of the Spatial Development Strategy: Effectiveness Challenges.

هدفت الدراسة إلى: تطوير وتنفيذ استراتيجية التنمية المكانية في روسيا. **توصلت الدراسة إلى:** أنَّ استراتيجية التنمية المكانية في الاتحاد الروسي تلعب دورًا كبيرًا في تشكيل النظام الذي تحدده خصائص الاستراتيجية المتبعة، وخصائص التنمية الاقتصادية وتاريخ الإدارة العامة، وأن التحسين الإضافي للاستراتيجية، سيحل العديد من مشاكل التنمية الوطنية.

٤. دراسة (خيرة، وعبد القادر، ٢٠٢١م)، 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 (١٠٠) موظف، واستخدمت الدراسة الاستبيان لجمع البيانات.

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

٥. دراسة (عبد النور، ٢٠٢١م)، بعنوان: الإدارة الاستراتيجية للمخاطر الخاصة بالمصارف الإسلامية: إشارة 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: أنَّ 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.

٦. دراسة عدوي (٢٠٢٠م): فاعلية المعلومات الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية في شركات التأمين الجزائرية: دراسة على عينة من الشركات من شركات التأمين بالمسيلة.

هدفت الدراسة إلى: محاولة معرفة مدى مساهمة المعلومات الاستراتيجية، في تحقيق وتعزيز المزايا التنافسية في شركات التأمين الجزائرية بالتطبيق على عينة من وكالات التأمين لولاية المسيلة، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٦٢) عامل في مجموعة من شركات التأمين بولاية المسيلة.

توصلت الدراسة إلى: أنَّ المعلومات الاستراتيجية تتضمن معلومات عن متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، مما يدل على أنها تؤثر على صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، من خلال ما توفره من معلومات تساعد الشركات في التأمين؛ لتشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة التنافسية.

٧. 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 (١٠٣) من دافعي الضرائب في مدينة تاسيكمالايا، واستخدمت الدراسة تحليل SWOT لتحليل بيانات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى: أنَّ فعالية استراتيجية الشركة فعالة في تقليل الضرائب، وأنَّ أهداف فعالية استراتيجية الشركة تشمل على تحسين الموارد البشرية وتحسينات النظام المعمول في الفنادق.

٨. دراسة (فاروق، ٢٠١٩م)، بعنوان: الإدارة الاستراتيجية وأثرها على أداء المورد البشري دراسة حالة لعينة من البنوك على مستوى ولاية أدرار.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على الدور الذي تقوم به الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري عن طريق استراتيجية وخطة واضحة على المدى الطويل بهدف التكيف مع التغيرات البيئية، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة، واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة (spss) بالتطبيق على مجتمع الدراسة من جميع أفراد المؤسسة.

توصلت الدراسة إلى: أن تبني المؤسسة للإدارة الاستراتيجية في إدارة أداء الموارد البشرية للمؤسسة بصفة جيدة.

٩. دراسة (Siti, 2018) بعنوان: **The Company Efficiency Increasing Strategy in Makassar Contract Terminal Using Quantitative Strategic Planning Matrix.**

هدفت الدراسة إلى: دراسة العوامل البيئية التي تؤثر على مستوى استهلاك الوقود في استراتيجية العمل في محطة حاويات ماكاسار، وتحديد وتطوير استراتيجيات الكفاءة التشغيلية بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة التي تؤثر على كفاءة استهلاك الطاقة.

توصلت الدراسة إلى: أنَّ البيئة الداخلية تؤثر على كفاءة محطة استهلاك الوقود في محطة حاويات ماكاسار هي كفاءة خدمة التوجيه، وفعالية المرافق، والمعدات الحديثة، وأن دعم مرافق الرصيف يمكن أن تؤدي إلى تحسين كفاءة الوقود في المحطة.

١٠. دراسة الحكيم (٢٠١٧م) بعنوان: الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات: المفوضية العليا المستقلة للانتخابات انموذجاً.

هدفت الدراسة إلى: تسليط الضوء على أثر الريادة الاستراتيجية في تطوير عمل المفوضية العليا المستقلة للانتخابات في العراق، بالتطبيق على عينة البحث البالغة (٧٦) كالمدير، والمعاون، ورؤساء الأقسام، وعدد من العاملين من ذوي الخبرة، واستخدمت الدراسة الاستبانة في الجانب التطبيقي لجمع البيانات الخاصة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

توصلت الدراسة إلى: أنَّ معامل الارتباط بين المتغيرين قدم دليلاً على وجود علاقة ارتباط معنوية، وطرديّة بين الريادة الاستراتيجية، والتطوير التنظيمي، وهذا ما يشير إلى أنَّ تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية، سيؤدي إلى تحقيق التطوير التنظيمي.

١١. دراسة (Yuliansyah, 2017) بعنوان: **The significant of business strategy in improving organizational performance.**

هدفت الدراسة إلى: البحث في العلاقة بين استراتيجية العمل الفعالة، وبين الاعتماد على قياس الأداء التنظيمي، وقد تم استخدام قائمة الاستقصاء على ١٥٧ مديراً في الشؤون المالية الأندونيسية.

خلصت الدراسة إلى: أنَّ استراتيجية العمل لها تأثير كامل على الأداء التنظيمي، وأنَّ تطبيق استراتيجية التمايز هو الأكثر كفاءة، وفعالية في الأداء التنظيمي الذي بدوره يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

١٢. دراسة (Hatane, et al, 2017) بعنوان: **The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance.**

هدفت الدراسة إلى: دراسة تأثير القيادة، والابتكار على فعالية، وأداء الشركات والفنادق في إندونيسيا، واستخدمت الدراسة الطريقتين الكمية والاستبانة في طريق جمع البيانات، واستخدمت الدراسة برنامج SPSS في تحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى: أنَّ الريادة تؤثر على أداء الفنادق بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال الابتكار والتمايز كمتغير متداخل، بينما لا تؤثر القيادة بشكل مباشر على استراتيجية التمايز إلا أنها تؤثر بشكل غير مباشر من خلال الابتكار.

٣-٢-٤ التعقيب على الدراسات السابقة:

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 أنَّ هناك علاقة إيجابية وهامة بين تحديد الأحداث والمخاطر المستقبلية، وجودة اتخاذ القرارات، ووجود ترابط كبير وتناسق عالي للعلاقة بين نظام الحوكمة، وإدارة مخاطر المشروع، وأوضحت الدراسات إلى أن ارتفاع حجم المخاطر في المشروعات التي تنفذها الشركة بسبب عدم وجود جهة متخصصة لإدارة المخاطر أو خطط لإدارة المخاطر نتيجة قلة الوعي من قبل الإدارة والعاملين بأهمية وتأثير المخاطر، ودوره في نجاح المشروعات، وأنَّ

المعلومات الاستراتيجية تتضمن معلومات عن متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، مما يدل على أنها تؤثر على صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، من خلال ما توفره من معلومات تساعد الشركات في التأمين في تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة التنافسية، ووجود تأثير إيجابي لمستوى فاعلية تطبيق الاستراتيجية على مستوى أداء المنظمة، وأنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمعدل المديونية في العائد على الأصول في الشركة الوطنية للتأمين، والعلاقة عكسية.

سيولة الجهاز المصرفي هي أحد العوامل المحددة للسلامة المالية، حيث ظهرت هذه العلاقة واضحة على ضوء الأزمات المالية التي حدثت، والتي أثبتت أنَّ عدم قدرة المصارف على الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه المودعين سوف يؤدي إلى تدهور السلامة المالية والمصرفية للبلد، ووجود أثر علاقة طردية ذات دلالة إحصائية معنوية بين كل من إدارة مخاطر السيولة، وإدارة مخاطر رأس المال على درجة الأمان المصرفي، هناك علاقة بين فائض ومخاطر السيولة، والفرص الاستثمارية على الربحية مقاسة بهامش الفائدة، وأنَّ العلاقة بين فائض ومخاطر السيولة والفرص الاستثمارية تؤثر بشكل واضح على هامش الربح، ووجود ارتباطاً معنوياً بين مخاطر السوق كمتغير مستقل والربحية المصرفية كمتغير وسيط، كما أنَّ هناك ارتباط معنوي بين مخاطر السوق والقيمة السوقية كمتغير وسيط، إضافة إلى وجود أثر لتلك العلاقة في القيمة السوقية، وأنَّ من أهداف فعالية استراتيجية الشركة تشمل في تحسين الموارد البشرية وتحسينات النظام المعمول في الفنادق.

٤-٢-٤ مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- في ضوء النتائج العامة للدراسات السابقة ترى الباحثة أنَّ هناك فجوة بين دراسة الباحثة و الدراسات السابقة:
- إنَّ هناك بعض الأبعاد والجوانب الإضافية التي ترى الباحثة 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

- ١- منهج الدراسة.
- ٢- مجتمع الدراسة.
- ٣- عينة الدراسة.
- ٤- مقاييس أدوات الدراسة
- ٥- المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة والإجراءات

تمهيد:

تتناول الباحثة 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 اتبعتها الباحثة في دراستها، ومن ثم المعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل أدوات الدراسة، وفيما يلي وصف للعناصر السابقة من إجراءات الدراسة.

١- منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة 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، ٦٦، ٢٠١٨م).

٢- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (٢٧٨٤٧) عامل في كافة مجالات الشركة، وفقاً للسجلات الرسمية حسب إحصائية الشركة

<https://www.linkedin.com/company/sabik/?originalSubdomain=sa>

٣- عينة الدراسة:

تألفت عينة الدراسة من عيّنتين:

- العينة الاستطلاعية: حيث تم أخذ عينة مكونة من (٥٠) 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.

- **العينة الفعلية:** تكونت عينة الدراسة الفعلية من عدد (٣٧٩) 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:

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

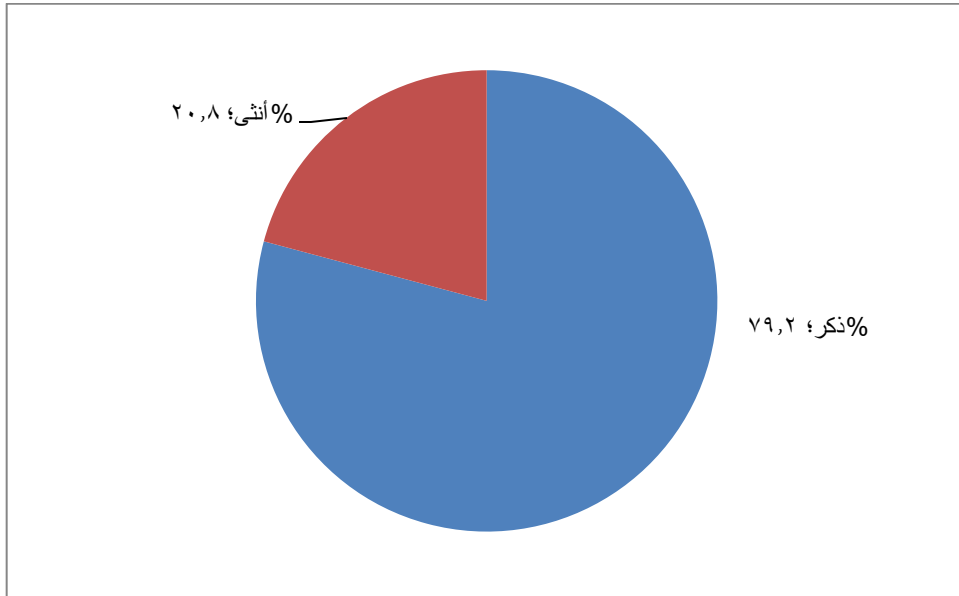
● قانون ريتشارد جيجر =

● N حجم المجتمع

● Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠,٩٥ وتساوي ١,٩٦

● D نسبة الخطأ

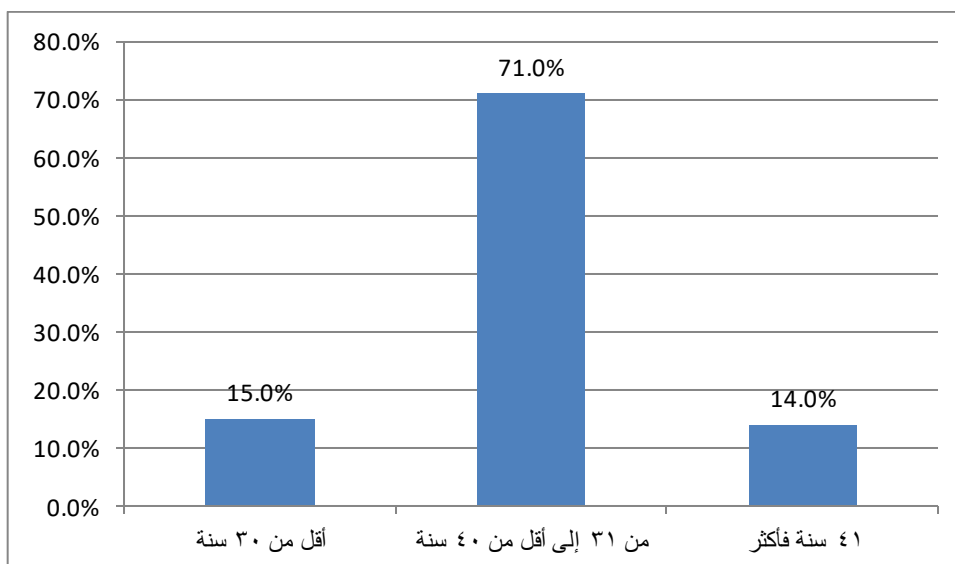
بالنسبة لتوزيع العينة حسب الجنس: شكل الذكور في العينة الغالبة العظمى ٧٩,٢%، بينما شكلن الإناث ما نسبته ٢٠,٨%.



الشكل ٣. 1 توزيع أفراد العينة بحسب النوع الاجتماعي

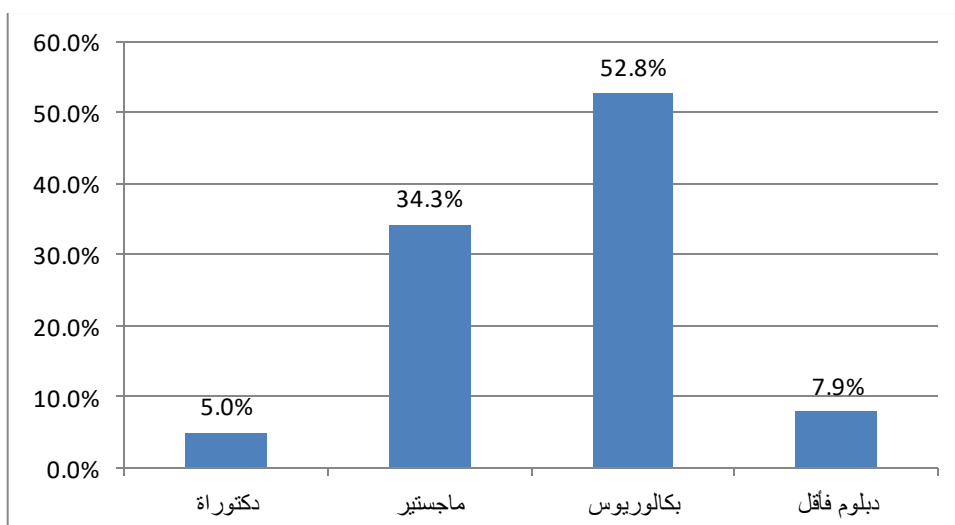
المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على قاعدة بيانات البحث

توزيع أفراد العينة حسب العمر: تبين من خلال النتائج أنَّ ١٥,٠% من أفراد العينة أقل من ٣٠ سنة، ٧١,٠% ما بين ٣١ - ٤٠ سنة، و ١٤,٠% أعمارهم ٤١ سنة، فأكثر.



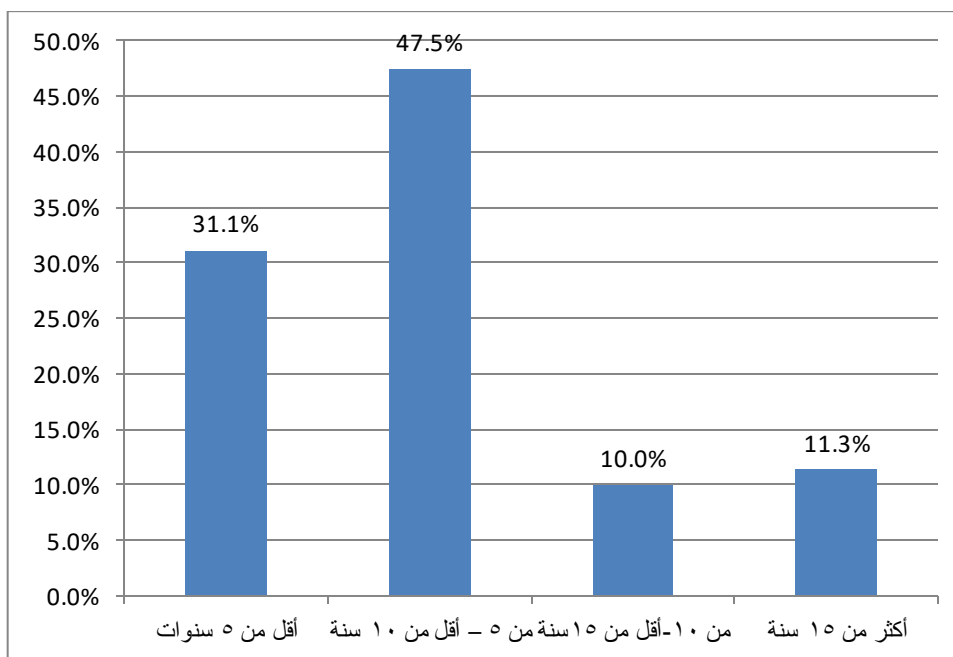
الشكل ٢-٣ توزيع أفراد العينة بحسب العمر
المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على قاعدة بيانات البحث

توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: تبين من خلال النتائج أنَّ ٧,٩% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي دبلوم، ٥٢,٨% بكالوريوس فأقل، بينما ٣٤,٣% ماجستير، و ٥,٠% دكتوراة.



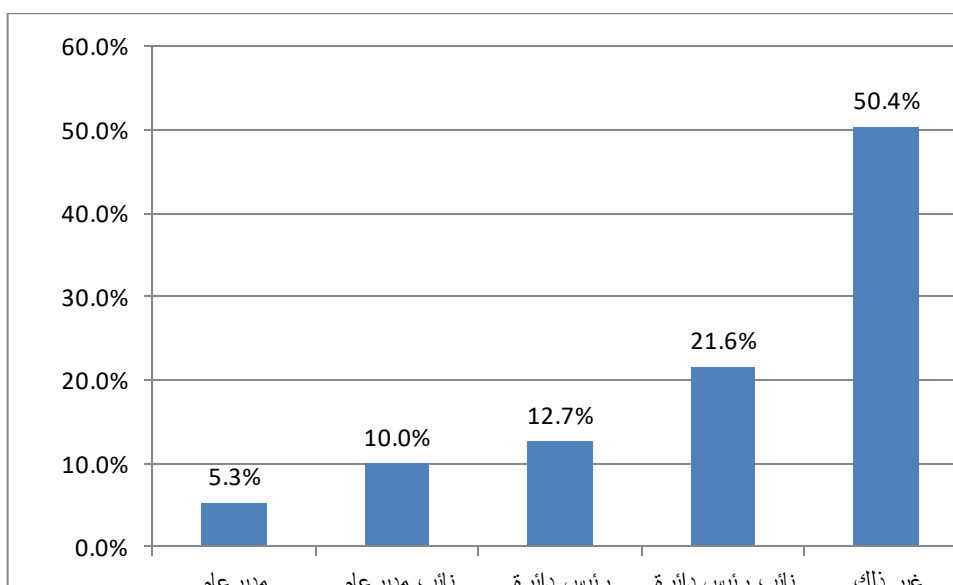
الشكل ٣-٣ توزيع أفراد العينة بحسب المؤهل العلمي
المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على قاعدة بيانات البحث

توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة: تبين من خلال النتائج أنَّ ٣١,١% سنوات الخبرة لديهم أقل من ٥ سنوات، ٤٧,٥% من ٥-١٠ سنة، و ١٠,٠% من ١٠-١٥ سنة، ١١,٣% سنوات الخبرة ١٥ سنة أكثر.



الشكل 4-٣: توزيع أفراد العينة بحسب عدد سنوات الخبرة
المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على قاعدة بيانات البحث

توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي: تبين من خلال النتائج أنَّ ٥,٣% مسماهم الوظيفي مدير عام، ١٠,٠% نائب مدير عام، ١٢,٧% رئيس دائرة، ٢١,٦% نائب رئيس دائرة، بينما ٥٠,٤% غير ذلك.



الشكل ٥-٣: توزيع أفراد العينة بحسب المسمى الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على قاعدة بيانات البحث

٤ - مقياس 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 الباحثة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، فقد قامت الباحثة ببناء أدوات الدراسة التالية ، وهي:

١. مقياس مخاطر المشاريع. (إعداد الباحثة).

٢. مقياس فعالية استراتيجية الشركة. (إعداد الباحثة).

أولاً: مقياس مخاطر المشاريع (إعداد الباحثة).

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 (٣١) 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 الباحثة).

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 (١٦) 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.

المحك المعتمد:

تم حساب المتوسط المرجح ليكرت Likert الخماسي عن طريق تحديد طول الفترة حسب نتيجة القيمة (٥) وهي تعني أعلى إجابة مطروحاً منها (١) والتي تعني أدنى إجابة، وبالتالي ناتج الإجابة سيكون (٤)، والتي تعني الإجابة المحايدة أو المتوسطة، حيث يتم تقسيم الإجابة المتوسط (٤) على قيم المقياس الخماسي، وهي (٥) نحصل على طول الفترة التباعدية بين الاتجاهات الخمسة، وهي (٠,٨٠)، وعليه فإن الاتجاهات تكون:

جدول (٣-١): المحك المعتمد للدراسة

المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
القيمة	أقل من ١,٨٠	١,٨١ - ٢,٦٠	٢,٦١ - ٣,٤٠	٣,٤١ - ٤,٢٠	٤,٢١ فأكثر
الوزن النسبي	أقل من ٣٦,٠%	٣٦,١% - ٥٢,٠%	٥٢,١% - ٦٨,٠%	٦٨,١% - ٨٤,٠%	٨٤,١% فأكثر

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على قاعدة بيانات البحث

٥- المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استعانت الباحثة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)".

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. النسب المئوية، والتكرارات، والوزن النسبي، ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة، والإجابة عن تساؤلات الدراسة.
٢. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وكذلك اختبار التجزئة النصفية، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

٣. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ لقياس درجة الارتباط، ويقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.

٤. اختبار كلمنجراف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، وكذلك اختبارًا للتعرف على طبيعة البيانات التي تم جمعها بهدف التعرف على إذا ما كانت تتبع توزيعًا طبيعيًا أم لا.
٥. تحليل الانحدار الخطي البسيط: **Linear Simple Regression** للتنبؤ بدرجة المتغير التابع من خلال درجة المتغير المستقل.
٦. تحليل الانحدار الخطي المتعدد: **multiple Linear Regression** للتنبؤ بدرجة المتغير التابع من خلال درجة المتغيرات المستقلة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات

واختبارات فرضيات الدراسة وأسئلتها

• مقدمة.

- ١- الخصائص السيكومترية للمقياس.
- ٢- تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.
- ٣- اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع

مقدمة:

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

١- الخصائص السيكمترية للمقياس، صدق الأدوات الإحصائية وثباتها:

صدق الأدوات الإحصائية يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الأداة الإحصائية لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، ٢٠٠١م: ١٧٩)، وقد قامت الباحثة بتقنين العبارات، وذلك للتأكد من صدقها، واختبار الصدق، والثبات لها، وعرض مفتاح التصحيح الخاص بها.

• أولاً الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

قامت الباحثة بعرض المقياس على الدكتور المشرف، وقد استجابت الباحثة لآراء السيد الدكتور المشرف، وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاته من أجل إخراج المقياس بالشكل المناسب للدراسة ملبياً أهدافها، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية ل يتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية.

ثانياً/ صدق الاتساق البنائي لمقياس مخاطر المشاريع:

للتحقق من صدق الاتساق البنائي تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور المقياس والدرجة الكلية للمقياس، وذلك لمعرفة مدى ارتباط المحاور بالدرجة الكلية للمقياس، ويوضح الجدول التالي مدى ارتباط المحاور بالدرجة الكلية للمقياس:

جدول (١-٤): يوضح معامل الارتباط بين كل محاور المقياس والدرجة الكلية للمقياس

مقياس مخاطر المشاريع		
المحور	معامل بيرسون	الدلالة الإحصائية
مخاطر السيولة	0.83	0.001**

**0.001	0.82	مخاطر السوقية
**0.001	0.85	المخاطر التشغيلية
**0.001	0.77	مخاطر المديونية

** دالة إحصائية عند ٠,٠١ * دالة إحصائية عند ٠,٠٥ \ غير دالة إحصائية

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على قاعدة بيانات البحث

تبين من خلال الجدول السابق بأن محاور مقياس مخاطر المشاريع تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٧٧ - ٠,٨٥)، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بمعامل صدق عالي، وصادق لما وضع له ويمكن استخدامه في الدراسة.

ثالثاً/ صدق الاتساق الداخلي لمقياس مخاطر المشاريع:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور، وذلك لمعرفة مدى ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور التي تتبع له، ويوضح الجدول التالي مدى ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور.

جدول (٢-٤) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور

مخاطر السوقية			مخاطر السيولة		
الدالة الإحصائية	معامل بيرسون	الفقرة	الدالة الإحصائية	معامل بيرسون	الفقرة
**0.001	0.60	1	**0.001	0.67	1
**0.001	0.64	2	**0.001	0.77	2
**0.001	0.65	3	**0.001	0.74	3
**0.001	0.71	4	**0.001	0.71	4
**0.001	0.73	5	**0.001	0.72	5
**0.001	0.60	6	**0.001	0.48	6
**0.001	0.41	7	**0.001	0.13	7
مخاطر المديونية			المخاطر التشغيلية		

الدالة الإحصائية	معامل بيرسون	الفقرة	الدالة الإحصائية	معامل بيرسون	الفقرة
***0.001	0.53	1	***0.001	0.60	1
***0.001	0.58	2	***0.001	0.60	2
***0.001	0.59	3	***0.001	0.57	3
***0.001	0.58	4	***0.001	0.56	4
***0.001	0.60	5	***0.001	0.58	5
***0.001	0.41	6	***0.001	0.54	6
***0.001	0.43	7	***0.001	0.42	7
***0.001	0.53	8		0.40	8
				0.43	9

*** دالة إحصائية عند ٠,٠٠١ * دالة إحصائية عند ٠,٠٥ \ \ غير دالة إحصائية

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على قاعدة بيانات البحث

تبين من خلال الجدول السابق بأن فقرات مقياس مخاطر المشاريع تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٠١، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٤٠ - ٠,٧٧)، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بمعامل صدق عالي، وصادق لما وضع له، ويمكن استخدامه في الدراسة.

• رابعاً/ ثبات المقياس:

أما ثبات أداة الدراسة، فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، وقد أجرت الباحثة خطوات الثبات على العينة الإستطلاعية نفسها بطريقة معامل ألفا كرونباخ، وفيما يلي نتائج الثبات:

جدول (٣-٤) يوضح نتائج الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لمقياس مخاطر المشاريع

الأبعاد	عدد الفقرات	الفا كرونباخ
مخاطر السيولة	7	0.74

0.72	7	مخاطر السوقية
0.68	9	المخاطر التشغيلية
0.75	8	مخاطر المديونية
0.69	3١	مخاطر المشاريع

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على قاعدة بيانات البحث

يُتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات الكلي لمقياس مخاطر المشاريع تساوي (٠,٦٩)، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (١) قابلة للتوزيع، وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق أدوات الدراسة وثباتها؛ مما يجعلها على ثقة تامة بصحة المقياس، وصلاحيته لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

• أولاً الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لفعالية استراتيجية الشركة:

قامت الباحثة بعرض المقياس على الدكتور المشرف، وقد استجابت الباحثة لآراء السيد الدكتور المشرف، وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاته من أجل إخراج المقياس بالشكل المناسب للدراسة ملبياً أهدافها، وبذلك خرجت الإستبانة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على العينة الاستطلاعية.

ثانياً/ صدق الاتساق الداخلي لفعالية استراتيجية الشركة:

للتحقق من صدق الإتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور، وذلك لمعرفة مدى إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور التي تتبع له، ويوضح الجدول التالي مدى إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور:

جدول (٤-٤) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس

مخاطر المشاريع					
الفقرة	معامل بيرسون	الدلالة الإحصائية	الفقرة	معامل بيرسون	الدلالة الإحصائية
1	0.35	**0.001	9	0.41	**0.001
2	0.35	**0.001	10	0.50	**0.001

**0.001	0.50	11	**0.001	0.24	3
**0.001	0.37	12	**0.001	0.40	4
**0.001	0.52	13	**0.001	0.41	5
**0.001	0.36	14	**0.001	0.47	6
**0.001	0.24	15	**0.001	0.57	7
**0.001	0.34	16	**0.001	0.53	8

** دالة إحصائية عند ٠,٠١ * دالة إحصائية عند ٠,٠٥ \ غير دالة إحصائية

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على قاعدة بيانات البحث

تبين من خلال الجدول السابق بأن فقرات فعالية استراتيجية الشركة تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائية عند مستوي دلالة أقل من ٠,٠١، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٢٤ - ٠,٥٧)، وهذا يدل على أنَّ المقياس يتمتع بمعامل صدق عالي، وصادق لما وضع له، ويمكن استخدامه في الدراسة.

● ثالثاً/ ثبات المقياس:

أما ثبات أداة الدراسة، فيعني التأكد من أنَّ الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، وقد أجرت الباحثة خطوات الثبات على العينة الإستطلاعية نفسها بطريقة معامل ألفا كرونباخ، وفيما يلي نتائج الثبات:

جدول (٥-٤) يوضح نتائج الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لفعالية استراتيجية الشركة

الأبعاد	عدد الفقرات	الفا كرونباخ
مقياس فعالية استراتيجية الشركة	21	0.67

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على قاعدة بيانات البحث

يتّضح من الجدول السابق أنَّ قيمة معامل الثبات الكلي لفعالية استراتيجية الشركة تساوي (0.67)، وهذا يدل على أنَّ المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبذلك يكون المقياس في صورته النهائية، كما هي في الملحق رقم (١) قابلة للتوزيع، وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق استبانة الدراسة وثباتها؛ مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

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:

جدول (٦-٤) نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	اختبار كالمجروف	القيمة الاحتمالية (Sig.)
مخاطر المشاريع	0.030	//0.200
فعالية استراتيجية الشركة	٠,٠٢٨	//٠,١٩٦

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على قاعدة بيانات البحث

لقد أظهرت النتائج الخاصة بالتوزيع الطبيعي للبيانات بأنَّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة أكبر من ٠,٠٥، ولهذا وجب استخدام الإحصاءات المعلمية للإجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة.

٢- تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

● التساؤل الأول: ما مستوى مخاطر المشاريع لدى شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية؟ للتعرف على مستوى مخاطر المشاريع لدى شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية، قامت الباحثة بحساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لدرجات مخاطر المشاريع وأبعاده، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٧-٤) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لمقياس مخاطر المشاريع لدى العاملين في شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية.

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %
مخاطر السيولة	2.35	0.70	46.99
مخاطر السوقية	2.29	0.67	45.84

48.47	0.58	2.42	المخاطر التشغيلية
40.55	0.49	2.03	مخاطر المديونية
45.50	0.49	2.28	مخاطر المشاريع

يتم حساب الوزن النسبي بقسمة الوسط الحسابي لكل بعد على أعلى درجة تصحيح ٥ ثم ضرب الناتج في ١٠٠.
المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على قاعدة بيانات البحث

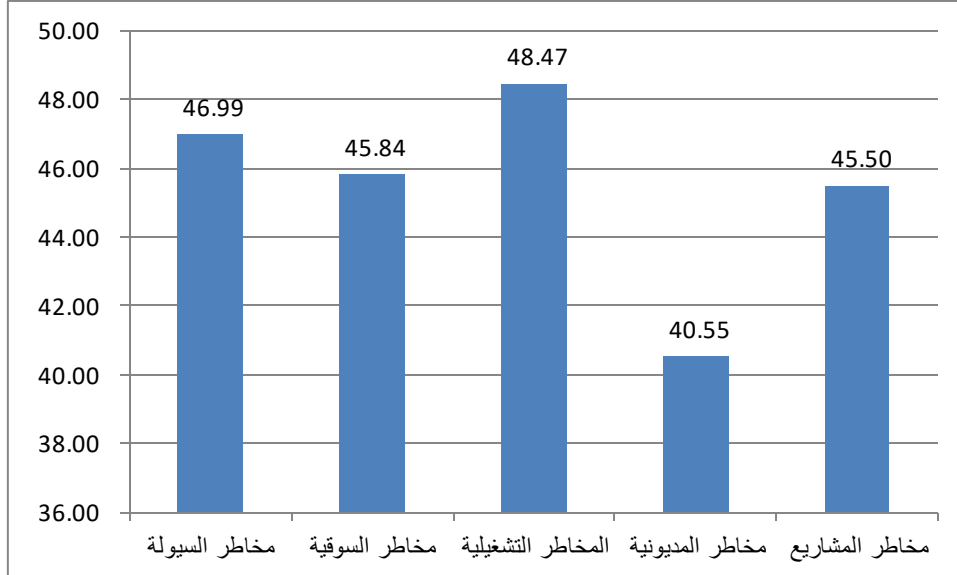
تبين من خلال الجدول السابق أنَّ الوزن النسبي لمستوى مخاطر المشاريع لدى العاملين في شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية بلغ ٤٥,٥٥% بمتوسط حسابي ٢,٢٨ درجة، وبانحراف معياري ٠,٤٩ درجة، وهذا يدل على مستوى مخاطر المشاريع لدى شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية منخفض.

وبالنسبة لأبعاد المقياس تبين أنَّ أعلى مستوى من حيث الأهمية المخاطر التشغيلية بوزن نسبي ٤٨,٤٧%، يليه مخاطر السيولة بوزن نسبي ٤٦,٩٩%، يليه مخاطر السوقية بوزن نسبي ٤٥,٨٤%، بالمرتبة الأخيرة مخاطر المديونية بوزن نسبي ٤٠,٥٥%.

كما سبق يتضح للباحثة أن مستوى مخاطر المشاريع بأبعادها المتمثلة (مخاطر السيولة، مخاطر السوق، المخاطر التشغيلية، مخاطر المديونية) جاءت بدرجة منخفضة، وبوزن نسبي ٤٦,٩٩%، وهذا يدل على قيام شركة سابك العاملة في مدينة الرياض بعملية إدارة للمخاطر المالية بطريقة علمية صحيحة وفق الأسس والمعايير المعمول بها دوليًا.

وبالتالي تختلف نتيجة الدراسة مع دراسة نعمة (٢٠١٧م) التي خلصت إلى ارتفاع حجم المخاطر في المشروعات التي تنفذها الشركة؛ بسبب عدم وجود جهة متخصصة لإدارة المخاطر أو خطط لإدارة المخاطر نتيجة قلة الوعي من قبل الإدارة والعاملين بأهمية، وتأثير المخاطر، ودوره في نجاح المشروعات. واتفقت الدراسة مع دراسة كاظم ونصيف (٢٠١٩م) التي أوضحت أنه يوجد ترابط كبير وتناسق عالي للعلاقة بين نظام الحوكمة وإدارة مخاطر المشروع، واختلفت الدراسة مع دراسة البناء (٢٠٢٠م) التي خلصت أنَّ المخاطرة السوقية عالية جدًا في القطاع المصرفي العراقي بسبب أنَّ أسعار الأسهم شهدت تدذبًا كبيرًا، 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 ٦. 1: الأوزان النسبية لمقياس مخاطر المشاريع لدى شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على قاعدة بيانات البحث.

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

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

جدول رقم (٨-٤) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لمقياس فعالية استراتيجية الشركة السعودية في الرياض

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 ٥ ثم ضرب الناتج في ١٠٠.

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على قاعدة بيانات البحث

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمقياس (فعالية استراتيجية الشركة) ٣,٧١ درجة بانحراف معياري ٠,٤٥، وبلغ الوزن النسبي ٧٤,٢٧%، مما يدل على أن فعالية استراتيجية الشركة مرتفعة لدى شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية.

ترى الباحثة أنَّ فعالية استراتيجية شركة سابق في مدينة الرياض كان مرتفع، وهذا يدل على وجود أثر لمخاطر المشاريع على فعالية استراتيجية الشركة بشكل ملحوظ، وهذا يجعل الشركة قادرة على إدارة مخاطر المشروع بأبعادها (مخاطر السيولة، المخاطر التسويقية، المخاطر التشغيلية، مخاطر المديونية)، وهذا يعني تبنيها استراتيجية فعالة في الحد من مخاطر المشروعات كتطابق غاية الشركة، وأهدافها الاستراتيجية، وانسجام الأهداف على مستوى الشركة، والتكامل بين أجزاء المنظمة وواقعيتها فيما ترغب أن تكون عليها مستقبلاً، وتحفيزها للعاملين وتحثهم على الأداء المتميز.

وبناء عليه، تختلف نتيجة الدراسة مع دراسة ثريا (٢٠٢٠م) التي خلصت إلى أنَّ هناك ضعف في التحفيز بشقيه المادي والمعنوي، بما انعكس بشكل مباشر على مستويات الأداء، الذي أعاق نشاط البنك، وأدى لخسائر جسيمة، واتفقت الدراسة مع دراسة عدوي (٢٠٢٠م) في أنَّ فاعلية المعلومات الاستراتيجية تؤثر في التأمين لتشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، وتحديد الفرص، والتهديدات في البيئة التنافسية، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة Cao, etc (2021) التي خلصت إلى أنَّ تركيز قاعدة عملاء المورد يؤثر بشكل كبير على المخاطرة السلوكيات، وأن خلق العملاء ذو تركيز عال يقيد المخاطرة من جانب الموردين، واتفقت الدراسة مع دراسة الحكيم (٢٠١٧م) في وجود جود تأثير إيجابي لمستوى فاعلية تطبيق الاستراتيجية على مستوى أداء المنظمة في الشركة، واتفقت مع دراسة (Tatiana et al, 2021) أن استراتيجية التنمية المكانية في الاتحاد الروسي تلعب دوراً كبيراً في تشكيل النظام الذي تحدده خصائص الاستراتيجية المتبعة، وخصائص التنمية الاقتصادية، وتاريخ الإدارة العامة، وأن التحسين الإضافي للاستراتيجية سيحل العديد من مشاكل التنمية الوطنية، واتفقت مع دراسة (Apip, 2019) في أنَّ أهداف فعالية استراتيجية الشركة تشمل في تحسين الموارد البشرية، وتحسينات النظام المعمول في الفنادق.

٣- اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين مخاطر المشاريع وفعالية استراتيجية الشركة لدى شركة سابك السعودية العاملة في الرياض.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم إيجاد مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient) " للتعرف على طبيعة مخاطر المشاريع وفعالية استراتيجية الشركة لدى شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٩-٤) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين مخاطر المشاريع وفعالية استراتيجية الشركة لدى شركة سابك السعودية العاملة في الرياض.

فعالية استراتيجية الشركة			المقياس
الدلالة الإحصائية	معامل بيرسون	المحور	
**0.001	-.355	مخاطر السيولة	مخاطر المشاريع
**0.001	-.330	مخاطر السوقية	
**0.001	-.391	المخاطر التشغيلية	
**0.001	-.281	مخاطر المديونية	
**0.001	-.418	مخاطر المشاريع	

** دالة إحصائية عند ٠,٠١ * دالة إحصائية عند ٠,٠٥ \ \ غير دالة إحصائية

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على قاعدة بيانات البحث

تبين وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية ($p\text{-value} < 0.01$) بين الدرجة الكلية لمخاطر 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.

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.

اختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة ديوب (٢٠١٥م) التي خلصت أن هناك علاقة إيجابية وهامة بين تحديد الأحداث والمخاطر المستقبلية وجودة اتخاذ القرارات، ويحتل هذا المؤشر المرتبة الأولى بين أبعاد مخاطر المشروعات، من حيث التأثير على جودة اتخاذ القرارات، واختلفت الدراسة مع دراسة نعمة (٢٠١٧م) التي توصلت ارتفاع حجم المخاطر في المشروعات التي تنفذها الشركة بسبب عدم وجود جهة متخصصة لإدارة المخاطر أو خطط لإدارة المخاطر نتيجة قلة الوعي من قبل الإدارة، والعاملين بأهمية، وتأثير المخاطر، ودوره في نجاح المشروعات، واختلفت مع دراسة أبو شمالة وآخرون (٢٠١٧م)، وأن رصيد الدائنين أثر إيجاباً على العائد على الأصول فقط لشركات القطاع الصناعي، أما القروض قصيرة الأجل فكان لها الأثر الإيجابي على العائد على الأصول فقط للشركات المدرجة ضمن قطاعي الاستثمار والتأمين، واتفقت مع دراسة Cao, etc (2021) أن التركيز الكلي للعملاء ينخفض بشكل كبير عند وجود مخاطر الشركات، ووجود علاقة سلبية بين تركيز قاعدة العملاء ومخاطرة الشركات بشكل كبير.

الفرضية الثانية/ لا يوجد أثر جوهري ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لدرجات مخاطر المشاريع على فعالية استراتيجية شركة سابك السعودية العاملة في الرياض.

للتعرف على أثر مخاطر المشاريع (المتغير المستقل) على درجات فعالية استراتيجية الشركة (المتغير التابع) لدى شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية، تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Enter)، النتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٠-٤) ملخص نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر مخاطر المشاريع على فعالية استراتيجية الشركة السعودية في الرياض

المتغير التابع	المتغيرات	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية	اختبارات	مستوى الدلالة
		المعامل البائي B	الخطأ المعياري			
فعالية استراتيجية الشركة	الثابت	4.6	0.1		46.61	**0.001
	مخاطر المشاريع	-0.4	0.0	-0.4	-9.01	**0.001
	قيمة "F" (١، ٣٧٨)	**81.26				
	معامل التحديد	0.173				

** دالة إحصائيًا عند ٠,٠١ * دالة إحصائيًا عند ٠,٠٥ \ غير دالة إحصائيًا

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على قاعدة بيانات البحث

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 ٠,١٧٣، ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين أنَّ معاملات نموذج الإنحدار دالة

إحصائية، ويمكن صياغة معادلة الإنحدار الخطي التي تعين على التنبؤ بدرجات (فعالية استراتيجية الشركة) بمعلومية درجات (مخاطر المشاريع) بالصورة التالية :

$$\text{فعالية استراتيجية الشركة} = ٤,٦ - ٠,٤ (\text{مخاطر المشاريع})$$

من المعادلة السابقة، تبين أنه كلما ارتفع مستوى مخاطر المشاريع بدرجة واحدة، كلما أدى ذلك إلى انخفاض في درجة فعالية استراتيجية الشركة ب ٠,٤ درجة لدى شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية. اختلفت الدراسة مع دراسة النويران (٢٠١٩م) التي توصلت إلى أنَّ نتائج التحليل المالي لكل من مخاطر السيولة باستخدام كشف التدفق النقدي، وكفاية رأس المال باستخدام النسب المالية عدم تأثره كفاية رأس المال بمخاطر السيولة، وذلك بسبب الأنشطة والفعاليات التي يمارسها البنك، واختلفت الدراسة مع دراسة البناء (٢٠٢٠م) التي أوضحت أنَّ المخاطر السوقية كانت عالية جدًا في عينة الدراسة بسبب أنَّ التغيرات الاقتصادية والانفتاح الاقتصادي، وظهور المنافسة الشديدة أدى إلى انخفاض ربحية المصرف، وتعرضه للمخاطر، واختلفت مع دراسة ثريا (٢٠٢٠م) التي توصلت إلى أن هناك ضعف في التحفيز بشقيه المادي والمعنوي، فبالرغم من أهميته لتنمية وتحسين أداء الموظفين إلا أن البنوك لا تهتم بشكل كاف، مع أنه ينعكس بشكل مباشر على رفع مستويات الأداء لما له دور مهم في اشباع الحاجات الشخصية للأفراد، وتواجه البنوك مجموعة مختلفة من المخاطر التشغيلية، والتي من شأنها أن تعيق نشاط البنك، وتكلفه خسائر قد تكون جسيمة، مما يتوجب عليه إدارتها بشكل جيد.

الفرضية الثالثة/ لا يوجد أثر جوهري ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لدرجات

أبعاد مخاطر المشاريع على فعالية استراتيجية شركة سابك السعودية العاملة في الرياض.

للتعرف على أثر أبعاد مخاطر المشاريع (مخاطر السيولة، مخاطر السوقية، المخاطر التشغيلية، مخاطر المديونية) (المتغير المستقل) على درجات فعالية استراتيجية الشركة (المتغير التابع) لدى شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Stepwise) النتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١١-٤) ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أبعاد مخاطر المشاريع على فعالية استراتيجية الشركة السعودية في الرياض

المتغير التابع	المتغيرات	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية	اختبارات	مستوى الدلالة
		المعامل البائي B	الخطأ المعياري			
فعالية استراتيجية الشركة	الثابت	4.5	0.1		4.5	**0.001
	مخاطر السيولة	-0.2	0.0	-0.3	-0.2	**0.001
	المخاطر التشغيلية	-0.1	0.0	-0.2	-0.1	**0.001
	قيمة "F" (٢، ٣٧٧)	٤٠,٥٠				
	معامل التحديد	0.١٧٠				

** دالة إحصائية عند ٠,٠١ * دالة إحصائية عند ٠,٠٥ \ غير دالة إحصائية

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على قاعدة بيانات البحث

تم إدخال المتغيرات التالية من أبعاد مخاطر المشاريع (مخاطر السيولة، مخاطر السوقية، المخاطر التشغيلية، مخاطر المديونية) للنموذج، وقد تم التوقف عند الخطوة الثانية، حيث وجد أنَّ المتغيرات التالية ذات دلالة إحصائية، ولها أثر على نموذج التنبؤ (مخاطر السيولة، المخاطر التشغيلية)، وهي مرتبة حسب قوة تأثيرها على درجات فعالية استراتيجية الشركة، وقد فسر النموذج ما نسبته ١٧,٠% من التباين الكلي في درجة فعالية استراتيجية الشركة، أما النسبة المتبقية وهي ٨٣% ترجع إلى عوامل أخرى، حيث بلغ معامل التحديد للنموذج ٠,١٧٠، تبين أن معاملات نموذج الإنحدار دالة إحصائية، ويمكن صياغة معادلة الإنحدار الخطي التي تعين على التنبؤ بدرجات (فعالية استراتيجية الشركة) بمعلومية درجات مخاطر السيولة، المخاطر التشغيلية.

فعالية استراتيجية الشركة = ٤,٥ - ٠,٢ مخاطر السيولة - ٠,١ المخاطر التشغيلية

من المعادلة السابقة تبين أنه، وكلما ارتفع مستوى مخاطر السيولة بدرجة واحدة، كلما أدى ذلك إلى انخفاض في درجة فعالية استراتيجية الشركة ب ٠,٢ درجة لدى شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية، كلما ارتفع مستوى المخاطر التشغيلية بدرجة واحدة، كلما أدى ذلك إلى انخفاض في درجة فعالية استراتيجية الشركة ب ٠,١ درجة لدى شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية.

اتفقت الدراسة مع دراسة عدوي (٢٠٢٠م) التي أوردت أنَّ المعلومات الاستراتيجية تتضمن معلومات عن متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، مما يدل على أنها تؤثر على صنع، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، من خلال ما توفره من معلومات تساعد الشركات في التأمين لتشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة التنافسية، واختلفت مع دراسة محبوب (٢٠٢١م) التي توصلت 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، واتفقت مع دراسة رشيق (٢٠٢١م) في وجود تأثير إيجابي لمستوى فاعلية تطبيق الاستراتيجية على مستوى أداء المنظمة في الشركة، واتفقت مع دراسة (الحكيم، ٢٠١٧م) في أنَّ معامل الارتباط بين المتغيرين قدم دليلاً على وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية بين الريادة الاستراتيجية، والتطوير التنظيمي، وهذا ما يشير إلى أن تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية سيؤدي إلى تحقيق التطوير التنظيمي.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

من خلال هذه الدراسة، والتي تأمل الباحثة 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 أهمّ النتائج التي تم الحصول عليها بناءً على نتائج التحليل، إضافة إلى عرض بعض التوصيات التي ترى الباحثة أنّها تفيد بعض الأطراف المعنية.

أولاً: نتائج الدراسة:

نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغير المستقل (مخاطر المشروعات).

١. كشفت الدراسة أنّ محور مستوى مخاطر السيولة في شركة سابك السعودية العاملة في مدينة الرياض أنّ المتوسط الحسابي بلغ (٢,٣٥) درجة، والانحراف المعياري (٠.٧٠)، والوزن النسبي (٤٦,٩٩%)، بدرجة موافقة (منخفضة).
٢. بيّنت الدراسة أنّ محور مستوى المخاطر السوقية في شركة سابك السعودية العاملة في مدينة الرياض أنّ المتوسط الحسابي بلغ (٢,٢٩) درجة، والانحراف المعياري (٠.٦٧)، والوزن النسبي (٤٥,٨٤%)، بدرجة موافقة (منخفضة).
٣. كشفت الدراسة أنّ محور مستوى المخاطر التشغيلية في شركة سابك السعودية العاملة في مدينة الرياض أنّ المتوسط الحسابي بلغ (٢,٤٢) درجة، والانحراف المعياري (٠.٥٨)، والوزن النسبي (٤٨,٤٧%)، بدرجة موافقة (منخفضة).
٤. خلصت الدراسة أنّ محور مستوى المخاطر المديونية في شركة سابك السعودية العاملة في مدينة الرياض أنّ المتوسط الحسابي بلغ (٢,٠٣) درجة، والانحراف المعياري (٠.٤٩)، والوزن النسبي (٤٠,٥٥%)، بدرجة موافقة (منخفضة).

٥. أنَّ الوزن النسبي لمستوى مخاطر المشاريع لدى العاملين في شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية بلغ ٤٥,٥٥% بمتوسط حسابي ٢,٢٨ درجة، وبانحراف معياري ٠,٤٩ درجة، وهذا يدل على مستوى مخاطر المشاريع لدى شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية منخفض.
٦. أنَّ أعلى مستوى من حيث الأهمية المخاطر التشغيلية بوزن نسبي ٤٨,٤٧%، يليه مخاطر السيولة بوزن نسبي ٤٦,٩٩%، يليه مخاطر السوقية بوزن نسبي ٤٥,٨٤%، بالمرتبة الأخيرة مخاطر المديونية بوزن نسبي ٤٠,٥٥%.

نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغير التابع (فعالية استراتيجية الشركة).

١. أنَّ فعالية استراتيجية الشركة ٣,٧١ درجة بانحراف معياري ٠,٤٥، وبلغ الوزن النسبي ٧٤,٢٧%، مما يدل على أنَّ فعالية استراتيجية الشركة مرتفعة لدى شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية.

نتائج الدراسة المتعلقة بالعلاقة بمخاطر المشروعات وفعالية استراتيجية الشركة.

١. 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.
٢. 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 ٠,١٧٣، ومن خلال النتائج أنَّ معاملات نموذج الانحدار دالة إحصائية، ويمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي التي تعين على التنبؤ بدرجات فعالية استراتيجية الشركة.
٣. أنَّ مخاطر السيولة، والمخاطر التشغيلية يؤثران على درجات فعالية استراتيجية الشركة، وقد فسر النموذج ما نسبته ١٧,٠% من التباين الكلي في درجة فعالية استراتيجية الشركة، أما النسبة المتبقية وهي ٨٣% ، ترجع إلى عوامل أخرى، حيث بلغ معامل التحديد للنموذج ٠,١٧٠، تبين أنَّ معاملات نموذج الانحدار دالة إحصائية.

٤. توصلت الدراسة أنه كلما ارتفع مستوى مخاطر السيولة بدرجة واحدة، كلما أدى ذلك إلى إنخفاض في درجة فعالية استراتيجية الشركة ب ٠,٢ 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 ٠,١ درجة لدى شركة سابك العاملة في المملكة العربية السعودية.

النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة:

كشفت الدراسة أنَّ نتائج تحقيق أهداف الدراسة، يمكن توضيحه على النحو الموضَّح في الجدول التالي:

جدول رقم (١-٥):

ملخص النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة

الرقم	الهدف	مجال تحقيقه	مدى التحقق
١.	إظهار مخاطر السيولة على فعالية تطبيق استراتيجية الشركة في شركة سابك.	الدِّراسات السابقة، والإطار النظري والميداني.	تم تحقيقه
٢.	التعرف إلى المخاطر التشغيلية على فعالية تطبيق استراتيجية الشركة في شركة سابك.	النتائج المتعلقة بمعامل الارتباط والدراسة الميدانية.	تم تحقيقه
٣.	تسليط الضوء على مخاطر المديونية على فعالية تطبيق استراتيجية الشركة في شركة سابك.	الإطار النظري، واختبار فرضيات الدراسة.	تم تحقيقه
٤.	الكشف عن مخاطر السوق على فعالية تطبيق استراتيجية الشركة في شركة سابك.	الإطار النظري، ومن خلال الدراسة الميدانية.	تم تحقيقه

الرقم	الهدف	مجال تحقيقه	مدى التحقق
٥.	التوصل إلى نتائج وتوصيات تساعد في حل مشكلة الدراسة.	الدراسة الميدانية	تم تحقيقه

المصدر: من إعداد الباحثة

ثانيًا: توصيات الدراسة:

١. ضرورة عمل موازنة بين منافع وتكاليف الاستثمار في دورة تحويل النقدية بهدف الاقتراب من المستوى الأمثل للسيولة.
٢. 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.
٣. يجب على إدارة الشركة اتباع استراتيجية للتنبؤ بالمخاطر السوقية قبل حدوثها.
٤. ضرورة تواجد نظام رقابي داخلي قوي يتمتع بصلاحيات كبيرة، وأن يوجد لدى الشركة إطار عمل متكامل لعمليات إدارة المخاطر وفق طبيعة وحجم الخطر.
٥. 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.
٦. توصي الدراسة باستخدام الإدارة الأرباح المحتجزة والاحتياطات، كمصادر تمويل داخلية تجنبًا للاقتراض من الخارج.
٧. ضرورة إشراك إدارة الشركة جميع العاملين في اعداد، وتكوين استراتيجية الشركة، وتحديد إدارة الشركة الفرص المتاحة والتحديات التي تواجه الشركة.
٨. أن تضع إدارة الشركة بدائل استراتيجية مناسبة في عملية تكوين الاستراتيجية تراعي إدارة الشركة الأنماط الإدارية في عملية تحليل البيئة الداخلية.

التوصيات المتعلقة بالباحثين والمُهتمين:

١. توصي الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول موضوع الدراسة الحالية.
٢. إجراء العديد من الدراسات حول موضوع الدراسة في قطاعات أخرى.
٣. تناول متغيرات أخرى من مخاطر المشاريع التي تواجهها الشركات.

صعوبات الدراسة:

١. الإجراءات الاحترازية الشديدة في الشركة الذي صُعب من مهمة توزيع أداة الدراسة.
٢. تشعب الدراسة بسبب تعدد سياسات الشركة.
٣. ندرة المعلومات والبيانات بالقدر الكافي حول هذا المجال.

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع والمصادر العربية

١. أبو بكر، مصطفى محمود، و النعيم، فهد بم عبد الله، (٢٠١٠م)، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٢. أبو سن، أحمد إبراهيم، ومحمد، سكينه المهمل، (٢٠١٣م)، تحليل واقع استراتيجية الموارد البشرية وأثرها على الأداء في شركة الاتصالات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، السودان، المجلد ١، عدد ١٤. ص ٧٥-١١٤.
٣. أبو شمالة، سامي، والخضري، زكية، و الشاعر، ألفت، (٢٠١٧م)، أثر هيكل المديونية على الأداء المالي: بعض الأدلة من الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (٢)، العدد (٨)، ص ٢٤٨-٢٦٣.
٤. الأجنف، أيمن محمد، و زائد، محمد عقيل، (٢٠١٨م)، أثر المخاطر التشغيلية في الأداء المالي للمصارف الاسلامية العاملة بمملكة البحرين، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، كلية الاقتصاد والتجارة، الجامعة الأسمرية الإسلامية، عدد ١١، ص ٥١-٩٨.
٥. أحمد، بلول، وطالب، نجيب، (٢٠١٨م)، قياس الفعالية التنظيمية، الجزائر: جامعة الجلفة.
٦. أحمد، ضحى ذياب، (٢٠٢١م)، تأثير مخاطر السيولة المصرفية في مؤشرات السلامة المالية (FSI) في العراق للمدة (٢٠٠٥-٢٠١٩م)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ١٢٩، ص ٢٠٣-٢٢٤.
٧. أحمد، عمان، (٢٠١٩م)، دور الكفاءة التشغيلية في ادارة مخاطر السيولة في البنوك التجارية، دراسة لعينة من البنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة ٢٠١٠-٢٠١٥، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، عدد ٣، ص ١٧٩-١٩٥.
٨. أحمد، موسى (٢٠١٧م)، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية الأداء، دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة أفريقيا العالمية.
٩. إدريس، وائل محمد صبحي، والغالي، طاهر محسن منصور، (٢٠١١م)، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

١٠. إسماعيل، حاتم عثمان آدم، (٢٠٢١م)، دور الإدارة الاستراتيجية في كفاءة الموارد البشرية بالمصارف التجارية بالسودان، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد ٩، ص ٢٩-١.
١١. إسماعيل، علي سيد، (٢٠٢٠م)، مصادر توفير السيولة في البنوك الإسلامية، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان.
١٢. الأعرج، عدنان شاهر، (٢٠١٠م)، 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 ٢٥، ص ١٠٤-١٢٤.
١٣. أوسغيرة، الوزيرة، (٢٠٢٠م)، مخاطر السوق في البنوك الدولية واستراتيجيات ادارتها حسب المعايير الدولية للجنة بازل: مجموعة سوسيتي جنوال أنموذجاً، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد ٦، عدد ١٠، ص ٦٩-٨٧.
١٤. بن عمارة، نوال، (٢٠٠٩)، إدارة المخاطر في مصارف المشاركة، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية الاقتصادية والدولية والحوكمة العالمية، ٢٠-٢١ أكتوبر، جامعة سطيف، ص ١-١٤.
١٥. البناء، زينب مكي، (٢٠٢٠م)، تأثير المخاطرة السوقية على معدلات التعثر في السداد: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية العراقية للمدة من (٢٠٠٥-٢٠١٧م)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (١٥)، العدد (٦٢)، ص ١٦٠-١٨٩.
١٦. بوبعاية، حسان، (٢٠١٣م)، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات وحجم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المسيلة.
١٧. البياتي، أنوار ضياء عبد الكريم، (٢٠٠٦م)، العلاقة بين السيولة كسياسة والربحية كهدف: دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي، مجلة جامعة كركوك للدراسات الإنسانية، العدد ١، مجلد ٢، ص ٥٤-٦٤.
١٨. ثريا، سعيد، (٢٠٢٠م)، 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 ١٢-٢٠.

١٩. الجبوري، زينب صباح، (٢٠١١م)، 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.
٢٠. الجنابي، محمد حسين، (٢٠٢٠م)، الإدارة لاستراتيجية وفق اخلاقيات المهنة والمنظمة، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد ٨، عدد ٣، ص ٤٢٢-٤٣٧.
٢١. الحسنائي، سالم، (٢٠١٦م)، اساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٢. حشاد، نبيل، (٢٠٠٤م)، اتفاقية الجات (الجات ومنظمة التجارة العالمية)، دار الأنس للتوزيع والنشر، مصر.
٢٣. الحكيم، ليث علي، (٢٠١٧م)، الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات: المفوضية العليا المستقلة للانتخابات انموذجاً، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (١٤)، العدد (٢)، ص ٤٧-٨٦.
٢٤. حمد، خلف محمد، (٢٠١٧م)، مخاطر السيولة وأثرها على ربحية المصارف التجارية: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٥٢، ص ٤٠١-٤١١.
٢٥. الحمداني، رافعة، والأعرج، ميادة، (٢٠١٠م)، دراسة أثر مخاطر المديونية على سياسات الاستثمار: دراسة تحليلية لعينة من شركات الأعمال الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد ٨٤، ص ١٤٣-١٤٦.
٢٦. حمزة، حسن كريم، (٢٠١٨م)، 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 (٢٠٠٥-٢٠١٥م)، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد ٣٧، ص ١-٥٢.
٢٧. حمودة، خيرى، (٢٠١٢م)، مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية (٢٠٠٨-٢٠١٢م) لنظام التعليم الأساسي بفلسطين في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

٢٨. حنا، فاضل، (٢٠١٢م)، متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٨، العدد ٤، ص ١١٢-٥٩
٢٩. الخصاونة، عهد، (٢٠١٤م) مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٠. الخفاجي، نعمة عباس، الإدارة الاستراتيجية المداخل، المفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
٣١. خيرة، عليوات، عبد القادر، بن برطال، (٢٠٢١م)، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد ١١، العدد ٣، ص ٢٥٩-٢٧٥.
٣٢. الدوري، زكريا خضر، و السعيد، يعرب عدنان، (٢٠١٤م)، الريادة الاستراتيجية من منظور قيمة الزبون على وفق فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١)، العدد (١٤)، ص ٢٠٣-٢١٧.
٣٣. ديوب، محمد عباس، (٢٠١٥م)، دور إدارة مخاطر المشروعات في جودة اتخاذ القرارات: دراسة مسحية على شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد (٣٧)، عدد (٥)، ص ١٠١-١٢٦.
٣٤. الذبية، زياد عبد الحليم، (٢٠١٣م)، أثر القرارات الاستراتيجية للشركات على قيمة الشركة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، عد ٢١، ص ٣٩-٨٤.
٣٥. الرجبي، محمد تيسير، (٢٠١٧م)، تحليل القوائم المالية، جامعة القدس المفتوحة، عمان.
٣٦. رشيد، براهيم محمد، (٢٠٢١م)، الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني بولاية المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

٣٧. رشيق، حمزة كاظم (٢٠٢٠م)، دور الاستراتيجية في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة حالة شركة أساسيل في قطاع الاتصالات، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، مجلد (٤٧)، عدد (٤٧)، ص ١٥٧-١٨٤.

٣٨. الزبيدي، حمزة محمود، (٢٠٠١م)، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

٣٩. الزعنون، محمد منصور، (٢٠١٩م)، فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء اتجاهات العاملين في مستشفى العودة بمحافظة شمال غزة، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، المجلد ٤، عدد ١، ص ٣٩-٨٠.

٤٠. زويلف، إنعام محسن حسن، (٢٠٢١م)، أثر تطبيق إطار COSO للرقابة الداخلية في إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإدارة والاقتصاد، مجلد ٣٥، عدد ١، ص ٩٩-١٢٢.

٤١. سبيتي، حوراء، (٢٠١٩م)، دور المشتقات المالية في إدارة مخاطر السوق: دراسة تحليلية للفترة (٢٠٠٩-٢٠١٣م)، مجلة جامعة الجنان، مجلد (٥)، عدد (١١)، ص ١٤١-١٧٤.

٤٢. سعيد، عبد السلام لفته، (٢٠١٣م)، إدارة المصارف وخصوصية العمل المصرفي، الطبعة الأولى، دار الذاكرة للنشر والتوزيع.

٤٣. السنفي، عبد الله عبد الله، (٢٠١٣م)، الإدارة المالية، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، صنعاء.

٤٤. الشرع، عقيل شاكر، (٢٠١٩م)، أثر إدارة مخاطر السيولة ورأس المال على درجة الأمان المصرفي:

دراسة تطبيقية لعينة من المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة (٢٠١٠-٢٠١٠م)

(٢٠١٥م). مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد ١١، عدد ١، ص ٣٠٩-٢٨٨.

٤٥. الشماع، خليل، وحمود، خضير، (٢٠٠٥م)، نظرية المنظمة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن.

٤٦. الشواورة، فيصل محمود، (٢٠١٣م)، مبادئ الادارة المالية: إطار نظري ومحتوى علمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن..

٤٧. الصفار، عدنان عودة صالح، (٢٠١٥م)، فائض السيولة في المصارف التجارية وإمكانية الاستثمار مع إشارة خاصة للعراق، مجلة دنانير، المجلد (١)، العدد (٧)، ص ١-٤٠.
٤٨. صقر، أحمد، (٢٠٢١م)، تأثير المخاطر المالية على أداء المحافظ الاستثمارية: دراسة تطبيقية على أداء المحفظة الاستثمارية طويلة الاجل التابعة للمؤسسة البيئية للاستثمار خلال الفترة (٢٠١٦-٢٠١٩م)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مجلد (١٢)، عدد (١)، ص ٢٧٩-٢٩٧.
٤٩. عبد الرزاق، طيب عثمان، (٢٠٢٠م)، قياس وتحليل المخاطر الاستثمارية في سوق العراق للأوراق المالية للمدة (٢٠٠٥-٢٠١٧م) والتنبؤ بها للمدة (٢٠١٧-٢٠١٦م)، مجلد دنانير، العدد (١٨)، ص ٨٤-١١٤.
٥٠. عبد الستار، رجاء رشيد، (٢٠١٢م)، تقويم الأداء المالي لمصرف الرشيد وأهميته في قياس مخاطر السيولة المصرفية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (٣١)، ص ١١٥-١٣٢.
٥١. عبد القادر، حسين، و خميسي، قايد، (٢٠١٥م)، دراسة تحليلية لتطور استخدام المشتقات المالية في الأسواق المالية في تغطية مخاطر السوق، حالة الدول الصناعية العشر، المجلة الجزائرية للعبة والسياسات الاقتصادية، العدد ٦، ص ٢٥-٤٣.
٥٢. عبد الماجد، ضياء الدين عبد الباسط، (٢٠٢٠م)، إدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية بالمصارف الإسلامية السودانية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، مجلد ٧، عدد ٢، ص ٦٧-٨٩.
٥٣. عبد النور، دحاك، (٢٠٢١م)، الإدارة الاستراتيجية للمخاطر بالمصارف الإسلامية، إشارة إلى حالة مصرف السلام بالجزائر، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد ٥، عدد ٢، ص ٦٥-٨٤.
٥٤. عدوي، سهام، (٢٠٢٠م)، فاعلية المعلومات الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية في شركات التأمين الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من شركات التأمين بالمسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ص ٢٤٠-٢٧٠.

٥٥. عز الدين، كريمة، (٢٠١٨م)، تأثير السيولة على ربحية شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عبد الحمي بن باديس، مستغانم. الجزائر.

٥٦. عقل، مفلح، (٢٠٠٨م)، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن.

٥٧. العكيلي، صباح حسن، (٢٠٢١م)، العلاقة بين مخاطر السوق والربحية وأثرها في القيمة السوقية للمصارف: دراسة تحليلية لعينة من المصارف العراقية الخاصة، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد ٨، ص ٢١-٢١.

٥٨. غربية، باسل ناهض، (٢٠٢١م)، العلاقة بين فائض ومخاطر السيولة والفرص الاستثمارية وأثرها على الربحية: دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الأزهر بغزة.

٥٩. الغزالي، ممدوح خميس اسحق، (٢٠١٧م)، العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على جودة خدمة المياه-مصلحة مياه بلديات الساحل- محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

٦٠. فاروق، راشد محمد، (٢٠١٩م)، الإدارة الاستراتيجية وأثرها على أداء المورد البشري: دراسة حالة لعينة من البنوك على مستوى ولاية أدرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية، الجزائر.

٦١. القحطاني، فيصل، (٢٠١٠م)، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة البريطانية الدولية.

٦٢. كاظم، تيسير، و نصيف، أحمد (٢٠١٩م)، العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة مخاطر مشروع (ERM): دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأكاديميين والمهنيين، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد (١)، العدد (٥٤)، ص ٦١٩-٦٦٧.

٦٣. كنجو، كنجو، ياسين، أيام (٢٠١٨م)، أثر السيولة وكفاية رأس المال ومعدل المديونية في ربحية شركة التأمين الخاصة في سورية: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين، NIC، مجلة جامعة حماة، المجلد (١)، العدد (٥)، ص ٦٧-٨٠.

٦٤. محبوب، علي، (٢٠١٩م)، إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية مصرف السلام أنموذجاً، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، مجلد ١١، عدد ٤، ص ٣٩٨-٤١١.

٦٥. محبوب، علي، و سنوسي، علي، (٢٠٢٠م)، مخاطر تنفرد بها المصارف الإسلامية المخاطر التشغيلية أنموذجاً: دراسة ميدانية لبنك البركة وكافة الأغواط، مجلة أبحاث اقتصادية معاصر، العدد (٢٠)، ص ١٤-٢٦.

٦٦. محبوب، علي، (٢٠٢١م)، استخدام الهندسة المالية للحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية: دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، ص ٢٢٥-٢٩٠.

٦٧. مرزوق، عبد العزيز علي، (٢٠٢٠م)، تأثير مخاطر السيولة ومخاطر الائتمان على الأداء المالي للبنوك التجارية: دراسة مقارنة بين البنوك المدرجة في البورصتين المصرية والسعودية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، العدد ١٠، ص ٢٠٥-٢٥٤.

٦٨. نجار، حياة، (٢٠١٤م)، ادارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

٦٩. نعمة، نغم حسين، (٢٠١٧م)، تحليل مخاطر المشروعات على وفق نظام إدارة المشاريع الاحترافية: دراسة حالة في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (٩٦)، المجلد (٢٣)، ص ٨٢-١٠١.

٧٠. النويران، ظاهر، (٢٠١٩م)، التحليل المالي لمؤشرات التدفق النقدي وكفاية رأس المال ومخاطر السيولة المصرفية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني (٢٠١١-٢٠١٥م)، مجلة تنمية الرافدين، العدد (١٢١)، المجلد (٣٨)، ص ١٠٠-١١٢.

٧١. وزوز، عصام عز الدين، (٢٠١٩م)، التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية (الواقع والمأمول)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

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. Arherting, 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.

12. Jaradat, M, Alazzam, F. (2012). **The Availability of Components Accounting Responsibility In Industrial Companies In Aqaba City**, European Scientific Journal, 8 (26), P: 14-27.
13. Maina, G& others, (2014), **Effects of operational Risks in the Lending process of Commercial Banks profitability in kakamega Town**, International Journal of Business and Management Invention, Vol 3, (5), p 11-17.
14. Majumdar, N.C, (2010), **Fundamentals of Modern Banking**, New Central Agene (p) ltd, London.
15. Siti, Haerani, (2018), **The Company Efficiency Increasing Strategy in Makassar Contract Terminal Using Quantitative Strategic Planning Matrix**, Advances in Economics, Business and Management Research, (92), p 286- 290.
16. Titiana, Belyaeva, (2021), **Development and Implementation of the Spatial Development Strategy: Effectiveness Challenges**, Complex Systems: Innovation and Sustainability in the Digital Age, vol 283, pp 133-141.
17. Yuliansyah, Yuliansyah, (2017), **The significant of business strategy in improving organizational performance**, Humanomics journal, available on Emerald Insight at: www.emeraldinsight.com/0828-8666.htm, , Vol. 33 Iss 1 pp. 56 – 74.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

صندوق النقد الدولي، (٢٠١٣م) www.imf.org

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

الملاحق

ملحق رقم (١): أدوات الدراسة



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم / تخصص ماجستير إدارة المشاريع

الموضوع : المشاركة في بحث علمي

الأخ/ت الفاضل/ة..... المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير راجين حسن تعاونكم معنا، لإنجاح هذه الدراسة التي تهم شركة سابك، الموسومة بعنوان: أثر مخاطر المشاريع على فعالية استراتيجية الشركة: دراسة حالة (شركة سابك)، نأمل منكم التفضل بالمشاركة الفاعلة والبناءة، والتي تشكل رافدًا مهمًا في إتمام هذه الدراسة، لذا نرجو تعاونكم في تزويدنا بالبيانات اللازمة والضرورية، من خلال تعبئة هذه الاستبانة والإجابة على جميع الأسئلة المطروحة، لما لذلك من أثر جوهري في الوصول إلى نتائج دقيقة وقاطعة يمكن الاعتماد عليها وتعميمها، ونوجه عنايتكم أن جميع الإجابات سوف تكون موضع ثقة، وسوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، كما أن نتائج الدراسة ستعرض بشكل عام، ولن يشار إلى أي اسم من الأسماء المشاركة في الإجابة على هذه الاستبانة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

ب

المحور الأول: المعلومات الشخصية:

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

١- الجنس: ذكر () أنثى ().

٢- العمر: أقل من ٣٠ سنة () ٣١- أقل من ٤٠ سنة () ٤١ سنة فأكثر ().

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

٤- عدد سنوات الخدمة: أقل من ٥ سنوات () من ٥-١٠ سنوات () من ١٠-١٥ سنة () أكثر من ١٥ سنة ().

٥ - 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.						
١	تسهل إدارة الشركة في توفير السيولة النقدية بصورة دائمة.					
٢	تتم عملية موازنة بين منافع وتكاليف الاستثمار في دورة تحويل النقدية بهدف الاقتراب من المستوى الأمثل للسيولة.					
٣	تعمل إدارة الشركة على تخفيض دورة تحويل النقدية إلى أصول من أجل توفير السيولة النقدية.					
٤	تعمل إدارة الشركة على زيادة صافي الرصيد السائل إلى حدود توفير هامش الأمان من أجل توفير السيولة.					

٥	تسهم إدارة الشركة في توفير التدفقات النقدية التشغيلية.				
٦	تسهم إدارة الشركة في زيادة نسبة الأصول المتداولة إلى الخصوم المتداولة من أجل توفير السيولة النقدية.				
٧	تسهم إدارة الشركة في تخفيض النفقات الإدارية والتشغيلية من أجل زيادة السيولة.				
المجال الثاني: المخاطر السوقية.					
١	تعمل الإدارة على أخذ الاحتياطات اللازمة لتجنب خطر أسعار الفائدة العالي في الأسواق.				
٢	تقوم الإدارة بإصدار أوامر لأخذ الاحتياطات اللازمة للحد من انهيارات سعر السهم في السوق المالي.				
٣	تبذل الإدارة كل طاقتها في سداد القروض.				
٤	يوجد لدى الإدارة خطة مستقبلية لمواجهة المخاطر السوقية المحتملة.				
٥	تعمل الإدارة على تبني سياسات وإجراءات ونماذج دقيقة للتنبؤ بالمخاطر التي من الممكن أن تواجه الشركة.				
٦	تتبنى إدارة الشركة سياسات واضحة للتحوط من التغيرات السعرية الناتجة عن تقلبات أسعار السلع.				
٧	لدى إدارة الشركة استراتيجية للتنبؤ بالمخاطر السوقية قبل حدوثها.				
المجال الثالث: المخاطر التشغيلية.					
١	تعمل الإدارة على استقطاب عاملين ذو كفاءة عالية.				
٢	تعمل الإدارة على استخدام أحدث التكنولوجيا والآلات في عملياتها التشغيلية.				
٣	يوجد لدى الشركة نظام رقابي داخلي قوي يتمتع بصلاحيات كبيرة.				

٤	تعمل الإدارة على تكوين رأس المال الكافي لمواجهة الخطر التشغيلي.				
٦	يوجد لدى الشركة إطار عمل متكامل لعمليات إدارة المخاطر وفق طبيعة وحجم الخطر.				
٧	يوجد لدى الشركة حدود لتقبل الشركة للمخاطر التشغيلية.				
٨	تسعى الإدارة جاهدة على متابعة السياسات والعمليات التي يشملها الإطار بشكل فعال.				
٩	يوجد لدى الشركة نظام رقابي فعال.				
١٠	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.					
١	تعمل الإدارة على سداد التزامات الموردين أولاً بأول.				
٢	تعمل الإدارة على استخدام مصادر التمويل الخارجية باستمرار.				
٣	تقوم الشركة بتغطية كافة ديونها باستمرار.				
٤	تقترض الإدارة من الخارج طمعا في الحفاظ على سيطرتهم في إدارة الشركة.				
٥	التزامات الشركة أكبر من أصولها.				
٦	تعمل الإدارة على تقليل عدد أقساط القروض لتقليل الفوائد المترتبة على القروض.				

٧	تعمل الإدارة على استخدام الأرباح المحتجزة والاحتياطيات كمصادر تمويل داخلية تجنبًا للاقتراض من الخارج.				
٨	تبيع الإدارة جزء من أصول المشروع تجنبًا للاقتراض من الخارج.				

المحور الثالث: فاعلية تطبيق الاستراتيجية:

م	ما مدى موافقتكم على الحالات التالية	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تضع إدارة الشركة رؤية واضحة للشركة.					
٢	تحدد إدارة الشركة رسالة الشركة بوضوح.					
٣	تحدد إدارة الشركة أهداف الشركة بوضوح.					
٤	تحدد إدارة الشركة أهداف الشركة التي وضعتها في ضوء إمكانياتها المتاحة.					
٥	تشرك إدارة الشركة جميع العاملين في إعداد وتكوين استراتيجية الشركة.					
٦	تسير إدارة الشركة وفق سياسات واضحة يتم وضعها.					
٧	تراعي إدارة الشركة الهيكل التنظيمي الداخلي للشركة عند تحليل البيئة الداخلية للشركة.					
٨	تحدد إدارة الشركة الموارد المادية اللازمة عند البدء في نشاط جديد وفق استراتيجية معينة.					
٩	تستغل إدارة الشركة نقاط القوة والضعف في الشركة في البيئة الداخلية.					

١٠	تراعي إدارة الشركة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بعملية التصنيع.				
١١	تعمل إدارة الشركة على بناء علاقات إيجابية مع الشركات المتقدمة تقنيا داخل الدولة أو خارجها.				
١٢	تحدد إدارة الشركة الفرص المتاحة والتحديات التي تواجه الشركة.				
١٣	تستخدم الإدارة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على تنفيذ الاستراتيجية.				
١٤	تعمل الإدارة على الاستفادة من نتائج التقييم التي تتوصل إليها (التغذية الراجعة).				
١٥	تضع إدارة الشركة بدائل استراتيجية مناسبة في عملية تكوين الاستراتيجية.				
١٦	تراعي إدارة الشركة الأنماط الإدارية في عملية تحليل البيئة الداخلية.				

شاكرين حسن تعاونكم