

أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات
المقاولات بالمملكة العربية السعودية

مشروع تخرج

الإعداد:

وفاء ناصر بن فضل

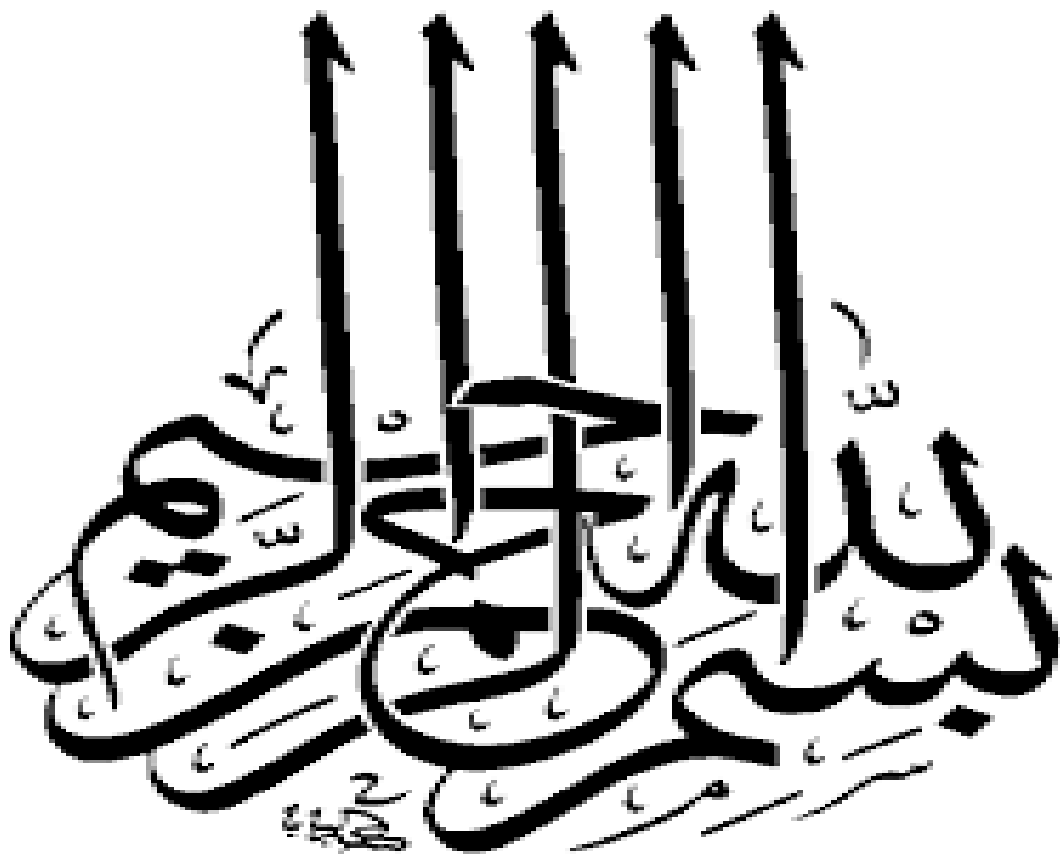
221000539

الإشراف:

د. وليد سليمان

2023/1444

الفصل الدراسي الثاني لعام 2023



إِهْدَاء

وُجد الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر
وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقُّون مِنَّا الشُّكر
وأولى الناس بالشُّكر هما الأبوان؛ لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء؛
فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.
إلى أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرُّفقاء في جميع الأمور..
أهديكم بحثي المتواضع

شكر ونفائز

الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه وإعانتته وتسديده، أولاً وأخيراً، فلولاه لما كان لهذا العمل أن يتم، فله المنّة والفضل والثناء الحسن، والصلاة والسلام على نبيه الكريم محمد صلى الله عليه وسلم وبعد:

نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتناننا، للدكتور القدير / وليد سليمان الذي وجهنا وساعدنا منذ اللحظة الأولى لكتابة هذه الدراسة، وحتى إخراجها بالصورة النهائية، تعلمنا منه الكثير، وكان لنا شمساً تضيء دروبنا المعتمة والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميدأوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة. كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولى عزو وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظري، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية ، كما هدفت إلى توضيح الدور المعدل للدعم المنظمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر لتلك الشركات. تكون مجتمع الدراسة من (205) شركة تمثل شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية ، وقد تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع (205) استبانات، وتم استرجاع (149) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات .

و توصلت نتائج الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية ، كما أكدت الدراسة وجود دور للدعم المنظمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات السعودية ، وأوضحت أيضا وجود مستويات مرتفعة لأبعاد التفكير الاستراتيجي ، ومستويات مرتفعة لأبعاد إدارة المخاطر، كما جاءت مستويات الأهمية للدعم المنظمي متوسطة .

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد إدارات شركات المقاولات السعودية في رفع مستويات أبعاد التفكير الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، ومستوى الدعم المنظمي ، وتحقيق التوازن بينها، حيث أوصت الشركات السعودية العمل على تطوير قدرات المديرين على استشراف المستقبل، وتشجيع مديريها على إعداد السيناريوهات والافتراضات، كما أوصت لها الاستعانة بأنظمة متطورة لمراقبة المخاطر، والاهتمام بشكل أكبر باستراتيجيات بديلة للاستجابة للمخاطر وعدم الاعتماد على خطة محددة .

الكلمات الافتتاحية: التفكير الاستراتيجي – إدارة المخاطر -الدعم المنظمي -شركات المقاولات

جدول المحتويات

ج	إهداء.....
د	شكر وتقدير.....
هـ	المستخلص.....
و	جدول المحتويات.....
ي	قائمة الأشكال.....
ي	قائمة الجداول.....
1	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة.....
1	تمهيد:.....
1	1.1 المقدمة:.....
3	2.1 مشكلة الدراسة.....
4	3.1 أهمية الدراسة.....
5	4.1 أهداف الدراسة.....
5	5.1 أسئلة الدراسة.....
6	6.1 فرضيات الدراسة.....
7	7.1 نموذج الدراسة.....
9	8.1 دافع اختيار الموضوع:.....

10	9.1 المنهجية :
10	أدوات الدراسة :
11	10.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
12	10.1 الدراسات السابقة.....
25	11.1 حدود الدراسة.....
26	الفصل الثاني :الاطار النظري.....
26	المبحث الأول التفكير الاستراتيجي.....
26	1.1.2 مقدمة:.....
27	2.1.2 مفهوم التفكير الاستراتيجي:.....
28	3.1.2 أهمية التفكير الاستراتيجي وفوائده:.....
28	4.1.2 أهداف التفكير الاستراتيجي ومتطلباته:.....
29	5.1.2 سمات التفكير الاستراتيجي:.....
31	6.1.2 معوقات التفكير الاستراتيجي:.....
32	7.1.2 خطوات التفكير الاستراتيجي:.....
33	8.1.2 عناصر التفكير الاستراتيجي:.....
35	9.1.2 نماذج التفكير الاستراتيجي
37	10.1.2 أبعاد ومضامين التفكير الاستراتيجي:.....
39	المبحث الثاني :إدارة المخاطر.....
39	تمهيد.....

39	1.2.2 مفهوم إدارة المخاطر.....
41	2.2.2 أهمية إدارة المخاطر.....
42	3.2.2 أهداف إدارة المخاطر.....
43	4.2.2 تحديد أنواع المخاطر.....
45	5.2.2 أبعاد إدارة المخاطر.....
47	المبحث الثالث: الدعم المنظمي.....
47	1.3.2 مفهوم الدعم المنظمي المدرك وأهميته.....
48	2.3.2 أهمية الدعم المنظمي المدرك.....
50	3.3.2 محددات الدعم المنظمي المدرك.....
54	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
54	تمهيد.....
54	1.3 مجتمع الدراسة والعينة.....
54	2.3 طرق جمع البيانات والمعلومات.....
55	3.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
56	4.3 أداة الدراسة.....
57	5.3 صدق الأداة.....
57	6.3 ثبات الأداة.....
58	7.3 ملائمة النموذج.....
61	الفصل الرابع : تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....

61	1.4 تمهيد.....
61	2.4 وصف خصائص عينة الدراسة.....
64	3.4 الإجابات عن أسئلة الدراسة.....
81	4-4 اختبار فرضيات الدراسة.....
97	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
97	1.5 مناقشة النتائج.....
101	2.5 الاستنتاجات.....
102	3.5 التوصيات.....
104	Abstract.....
106	المراجع.....
106	أولا المراجع العربية.....
110	ثانيا المراجع الاجنبية.....

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
8	الشكل (1 - 1) يوضح متغيرات الدراسة	(1)
32	شكل رقم (2) خطوات التفكير الاستراتيجي.	(2)
33	الشكل (3) عناصر التفكير الاستراتيجي	(3)

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
56	جدول (3-1) قيم إجابات فقرات الاستبانة	(1)
57	جدول (3-2) معامل الثبات لفقرات اداة الدراسة	(2)
59	جدول (3-3) ارتباط بيرسون لأبعاد التفكير الاستراتيجي	(3)
59	جدول (3-4) تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد التفكير الاستراتيجي	(4)
60	جدول (3-5) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	(5)
61	جدول (4-1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس	(6)
62	جدول (4-2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية	(7)
63	جدول (4-3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	(8)

64	جدول (4-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة	(9)
65	جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات القصد الإستراتيجي	(10)
66	جدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات التصور النظري	(11)
68	جدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات صياغة الافتراضات	(12)
69	جدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات التفكير في الوقت	(13)
71	جدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات اقتناص الفرص	(14)
72	جدول (4-10) المتوسطات الحسابية و الأهمية النسبية لأبعاد التفكير الاستراتيجي	(15)
73	جدول (4-11) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات تحديد المخاطر	(16)
75	جدول (4-12) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات تحديد المخاطر	(17)
76	جدول (4-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات تحديد المخاطر	(18)

77	جدول (4-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاهمية لفقرات مراقبة المخاطر	(19)
78	جدول (4-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاهمية لفقرات مراقبة المخاطر	(20)
80	جدول (4-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاهمية لفقرات الدعم المنظم	(21)
83	جدول (4-17) نتائج اختبار أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر	(22)
85	جدول (4-18) نتائج اختبار أثر التفكير الاستراتيجي في تحديد المخاطر	(23)
88	جدول (4-19) نتائج اختبار أثر التفكير الاستراتيجي في تقييم المخاطر	(24)
90	جدول (4-20) نتائج اختبار أثر التفكير الاستراتيجي في الاستجابة للمخاطر	(25)
92	جدول (4-10) نتائج اختبار أثر التفكير الاستراتيجي في تحديد المخاطر مراقبة المخاطر	(26)
95	جدول (4-21) ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الثانية	(27)
96	جدول (4-22) جدول معاملات للفرضية الثانية	(28)

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول: الإطار العام للدراسة ويتناول مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلة الدراسة، ودوافع اختيار الموضوع، ومصطلحات الدراسة، والمبحث الثاني: الدراسات السابقة، وسيم التطرق لها على النحو الآتي:

1.1 المقدمة :

أصبحت إدارة المخاطر موضوعاً محورياً يثير اهتمام الباحثين والمفكرين في العصر الحديث. يأتي ذلك نتيجة للصعوبات التي واجهتها المنظمات المعاصرة والمخاطر التي تعرضت لها على مدى العقود الماضية، والتي أدت إلى تدهور الأوضاع المالية للعديد من المؤسسات البارزة. لذلك، ركزت هذه المنظمات على تطوير أساليب جديدة تمكنها من التعامل مع المخاطر بشكل أكثر واقعية.

تهدف المنظمات إلى تجنب المخاطر أو تقليلها لضمان استمرارية أعمالها وتحقيق أهدافها بنجاح، ولتحقيق ذلك، يجب أن تكون المنظمات قادرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والتفكير فيها بشكل استباقي، و يشمل قراءة المخاطر الحالية والمحتملة المستقبلية ووصفها بدقة.

وتتضمن إدارة المخاطر وضع الافتراضات حول حدوث المخاطر وتحديد مدى تأثيرها المحتمل على المنظمة. من خلال التحليل الدقيق للمخاطر، يمكن للمنظمات تحديد النقاط الضعيفة في عملياتها واتخاذ التدابير اللازمة لتعزيز جوانبها القوية. كما أن القدرة على التفكير بشكل مبدع وابتكاري يمكن أن يساعد في توقع المخاطر المحتملة التي قد لا تكون ظاهرة واضحة في البداية. (عوض و خشمان، 2022).

في عصرنا الحالي، تتطلب المنظمات قادة ذوي قدرة استثنائية على استشراف المستقبل والتفكير الاستراتيجي بشكل متميز. يجب أن يمتلكوا رؤية لما سيحدث في المستقبل وقدرة استقراء المخاطر المحتملة و التفكير في عواقب المخاطر المرتبطة بالقرارات الإدارية التي يتخذونها، والتخطيط لمواجهة وتقليل احتمال وقوع

تلك المخاطر. فقادة المنظمات الناجحين هم أولئك الذين يمتلكون تلك المواصفات ويعملون على التعامل مع التحديات بشكل مبدع وفعال.

تدرك المنظمات حاليًا مدى أهمية تطوير القدرات المنظمية للتفكير الاستراتيجي، فهي تُعدُّ أحد العوامل الحاسمة التي تُسهم في تحسين أدائها وتحقيق أقصى استفادة من مواردها والحفاظ على استدامتها. ويحتاج ذلك إلى قدرات تخطيطية وتصورية وإدراكية لمعاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها. (عميش وناصرى، 2020)

تعمل المنظمات اليوم في ظروف معقدة مُتغيرة، حيث تزداد حالات عدم التأكد والتغيرات البيئية السريعة والغير مستقرة. ومن أجل زيادة قدرتها التنافسية، يجب أن تكون قادرة على التكيف والاستجابة السريعة لتلك التحديات. وهنا يأتي دور قادة المنظمات الذين يتمتعون بقدرة تحليلية قوية للبيئة الخارجية، والتعرف على الفرص والتحديات التي قد تنشأ عن تلك التغيرات.

تتيح القدرات التنظيمية المتطورة للتفكير الاستراتيجي للمنظمات أن تتبنى مواقف مبدعة ومستدامة تساعد على التأقلم والازدهار في سوق الأعمال المتغير. بالتالي، يعتبر الاستثمار في تطوير قدرات القيادة والتفكير الاستراتيجي أمرًا حاسمًا لنجاح المنظمات في مواجهة التحديات والتغيرات في بيئة الأعمال الحديثة. (الحسنى والخشالي، 2022).

تدرك المنظمات حاليًا مدى أهمية تطوير القدرات المنظمية للتفكير الاستراتيجي، فهي تُعدُّ أحد العوامل الحاسمة التي تُسهم في تحسين أدائها وتحقيق أقصى استفادة من مواردها والحفاظ على استدامتها. ويحتاج ذلك إلى قدرات تخطيطية وتصورية وإدراكية لمعاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها.

تعمل المنظمات اليوم في ظروف معقدة مُتغيرة، حيث تزداد حالات عدم التأكد والتغيرات البيئية السريعة والغير مستقرة، ومن أجل زيادة قدرتها التنافسية، يجب أن تكون قادرة على التكيف والاستجابة السريعة لتلك التحديات. وهنا يأتي دور قادة المنظمات الذين يتمتعون بقدرة تحليلية قوية للبيئة الخارجية، والتعرف على الفرص والتحديات التي قد تنشأ عن تلك التغيرات.

تتيح القدرات التنظيمية المتطورة للتفكير الاستراتيجي للمنظمات أن تتبنى مواقف مبدعة ومستدامة تساعد على التأقلم والازدهار في سوق الأعمال المتغير. بالتالي، يعتبر الاستثمار في تطوير قدرات القيادة والتفكير الاستراتيجي أمرًا حاسمًا لنجاح المنظمات في مواجهة التحديات والتغيرات في بيئة الأعمال الحديثة.

وجاءت هذه الدراسة لتوضّح أهمية الدعم المنظمي كعامل محفّز لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات المقاولات السعودية ، من خلال تحفيز الفكر الاستراتيجي للعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ، حيث يسهم هذا الدعم في تعزيز التناغم بين العاملين والإدارة، مما يتيح للشركات الفرصة للنمو والتطور، وتحقيق المصلحة المشتركة للمنظمة والعاملين على حد سواء. تسعى الدراسة إلى اختبار تأثير التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر والدور الوسيط للدعم المنظمي في تلك الشركات.

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه شركات المقاولات السعودية تحديات كبيرة ناتجة عن طبيعة البيئة التجارية المتغيرة باستمرار، تلك التغيرات تُعدُّ عائقًا صعبًا للشركات حيث لا يمكنها السيطرة على المتغيرات البيئية التي تشكل خطرًا يهدّد استمراريّتها وقدرتها على التنافس في نفس القطاع. لذلك، تحتاج الشركات إلى اعتماد أساليب جديدة تمكنها من التكيف مع تلك المتغيرات، من خلال تعزيز قدرتها على التنبؤ بالمخاطر والاستعداد لها لتقليل الأضرار عند حدوثها.

ويعتبر التفكير الاستراتيجي من بين المناهج التي تساعد في إدارة المخاطر في شركات المقاولات السعودية . فهو يمكّن تلك الشركات من التعامل مع المخاطر وإدارتها بشكل أفضل، ويساعدها في مواجهة المخاطر التي قد تكون غير معروفة والحد من تأثيرها أو تفاديها. وبالإضافة إلى ذلك، يُعتَقَدُ أن وجود الدعم المنظمي قد يُحسِّن من تأثير التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في تلك الشركات.

استنادا لما سبق استعراضه فقد ركزت هذه الدراسة على مفهوم إدارة المخاطر لشركات المقاولات السعودية ، وبالاستناد الى التفكير الإستراتيجي، وما مدى إسهام الدعم المنظمي في تحسين أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات المقاولات السعودية .

3.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات السعودية ، وتنقسم الى أهمية علمية وأهمية عملية وفيما يلي :

الأهمية العلمية

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات التي تناولتها، إذ يعتبر مفهوم التفكير الإستراتيجي من المفاهيم المهمة، ولدوره في تمكين المنظمات في تحقيق أهدافها، وفي قدرتها على الاستمرار. من جهة أخرى يعد مفهوم إدارة المخاطر من المفاهيم الإدارية الجديرة بالاهتمام في مجال العلوم الإدارية، والذي كثيرا ما يجذب المفكرين للدراسة والبحث بهدف زيادة كفاءة المنظمات وفعاليتها.

كما يعتبر الدعم المنظمي من المفاهيم التي تتعلق بصورة مباشرة بالعنصر البشري، والتي تساهم بشكل كبير في تحفيزه وشعوره بالعدالة داخل المنظمة.

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة لموضوع الدراسة فقد تبين ندرة الدراسات التي ربطت بين المتغيرات الثلاثة المعتمدة في هذه الدراسة، وهكذا بالنسبة للدراسات بخصوص الدعم المنظمي حيث مازالت في نطاق محدود، فالدراسات حول هذه المفاهيم مازالت في حاجة للبحث والاستقصاء.

لذا يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة تعمل على إثراء الجانب المعرفي لمتغيراتها وهي: التفكير الإستراتيجي، ولدارة المخاطر، والدعم المنظمي ، والمساهمة في تقديم نتائج يعمل على سد النقص في المكتبة الإدارية.

الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في الفائدة المتحققة للإدارات في شركات المقاولات السعودية من النتائج التي ستتحقق من وراء هذه الدراسة، فيما يتعلق بمفهوم التفكير الإستراتيجي، وإدارة المخاطر، والدعم المنظمي لهذه الشركات.

كما تنبع أهمية الدراسة من ما يحتله قطاع المقاولات المستهدف فيها، إذ يعد قطاع المقاولات احد المجالات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية . من المنتظر أن تقدم هذه الدراسة توصيات تعمل على توجيه الشركات في هذا القطاع في التركيز على التفكير الإستراتيجي والذي من المفترض إن يقلل من المخاطر ويعزز الميزة التنافسية للشركات في هذا القطاع الواعد.

4.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس التعرف إلى أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة المخاطر، ودور الدعم المنظمي في تحسين هذا الأثر، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف إلى مستوى الأهمية النسبية للتفكير الإستراتيجي في شركات المقاولات السعودية .
2. التعرف إلى مستوى الأهمية النسبية لإدارة المخاطر في شركات المقاولات السعودية .
3. التعرف إلى مستوى الأهمية النسبية للدعم المنظمي في شركات المقاولات السعودية .
4. التعرف إلى أثر التفكير الإستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظمي، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر في شركات المقاولات السعودية .

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي : ما أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة المخاطر، وما دور الدعم المنظمي في تحسين هذا الأثر في شركات المقاولات السعودية ؟

اعتمادا على السؤال الرئيس يمكن تحديد الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى الاهتمام بالتفكير الإستراتيجي في شركات المقاولات السعودية ؟
- ما مستوى الاهتمام بإدارة المخاطر في شركات المقاولات السعودية ؟
- ما مستوى الاهتمام بالدعم المنظمي في شركات المقاولات السعودية ؟

– ما إثر التفكير الإستراتيجي في بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظمي، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) إدارة المخاطر في شركات المقاولات السعودية ؟

– هل هناك دور للدعم المنظمي في تحسين إثر التفكير الإستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات المقاولات السعودية ؟

6.1 فرضيات الدراسة

بالاستناد إلى السؤال الرئيس للدراسة والأسئلة الفرعية يمكن تحديد الفرضيات بالشكل الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للتفكير الإستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظمي، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في شركات المقاولات السعودية .

وتتفرع من الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

– الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للتفكير الإستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظمي، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) في تحديد المخاطر في شركات المقاولات السعودية .

– الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظمي، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) في تقييم المخاطر في شركات المقاولات السعودية

– الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد إثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظمي، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) في الاستجابة للمخاطر في شركات المقاولات السعودية.

– الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للتفكير

الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظري، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت،

واقتران الفرص) في مراقبة المخاطر في شركات المقاولات السعودية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للدعم المنظمي في

تحسين أثر التفكير الإستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظري، وصياغة الافتراضات، والتفكير

في الوقت، واقتران الفرص) في إدارة المخاطر بأبعاده مجتمعة في شركات المقاولات السعودية .

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي

في شركات المقاولات السعودية .

، ويتضمن المتغيرات التالية:

1- المتغير المستقل: التفكير الاستراتيجي، وتتمثل أبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظري، وصياغة

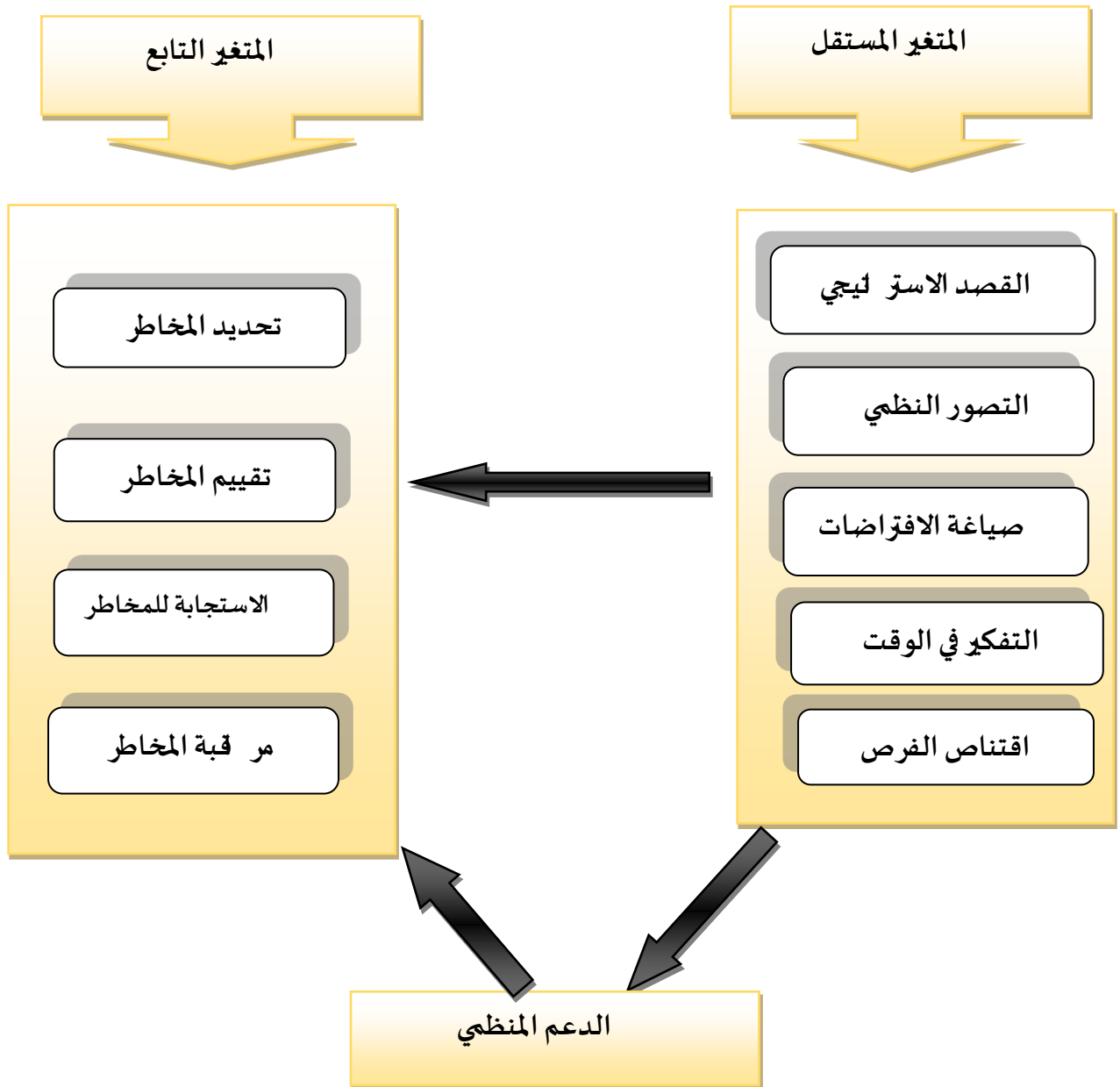
الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتران الفرص)

2- المتغير التابع: إدارة المخاطر بأبعاده (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة

المخاطر)

3- المتغير الوسيط: الدعم المنظمي

الشكل (1 - 1) يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

8.1 دافع اختيار الموضوع:

➤ الدوافع الموضوعية لهذه الدراسة قد تكون:

- يعتبر موضوع "أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر" مهمًا بالنسبة لشركات المقاولات السعودية لأنها تعمل في بيئة تجارية تواجه تحديات كبيرة ومخاطر متعددة. لذلك، تكون إدارة المخاطر ضرورية للحفاظ على استدامتها وتحقيق النجاح في السوق.
- في ظل التغيرات مستمرة في البيئة التجارية وظهور مخاطر جديدة، تحتاج الشركات إلى التكيف بسرعة واتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة للتعامل مع هذه التحديات.
- يُمكن للتفكير الاستراتيجي أن يساهم في تحسين أداء الشركات وتعزيز قدرتها على التنافس وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال التنافسية.

➤ الدوافع الذاتية:

- التطوير الشخصي: الرغبة في تحسين معرفته ومهاراته في مجال التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر، وتطوير قدراته البحثية. تمثل هذه الدراسة فرصة له لاكتساب المزيد من الخبرة والخلفية العلمية، والارتقاء بمستواه الأكاديمي والمهني في هذا المجال.
- باستكمال هذه الدوافع الذاتية، يتضح لدى الباحث إلحاحًا شخصيًا في التفكير الاستراتيجي وتطوير القدرات المهنية والأكاديمية. تعمل الدراسة كفرصة له للتعمق في الموضوع وتحقيق الرضا الشخصي والنمو المهني من خلال تحسين فهمه لإدارة المخاطر بشكل أفضل واستخدام التفكير الاستراتيجي بطريقة فعالة لتعزيز فاعلية الشركات المقاولات السعودية.

9.1 المنهجية :

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. يتيح المنهج الوصفي التحليلي للباحث وصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة وفهمها بشكل دقيق. ثم يعمل على حل المشكلات والتساؤلات التي تدرج تحت مجال البحث العلمي.

يقوم الباحث في هذا المنهج بجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من مصادر مختلفة ويقوم بتحليلها وتفسيرها بطريقة دقيقة ومنهجية. ثم يقوم بتطبيق أدوات التحليل المناسبة للبيانات المجمعة بهدف إعطاء تفسير ونتائج مناسبة حول تلك الظاهرة.

أدوات الدراسة :

سيتم إعداد الاستبانة الإلكترونية اعتماداً على البحث في الأدبيات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة الحالية لمعرفة أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات السعودية .

مصادر جمع البيانات

أولاً: المصادر الثانوية

سعى الباحث في القيام بجمع المعلومات التي يحتاجها لإجراء هذه الدراسة بالعودة الى المصادر، والمتمثلة في الكتب والبحوث العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيراتها.

ثانياً: المصادر الأولية

سيتم اعتماد الباحث في الحصول على البيانات الأولية الاستبانة والتي تم تطويرها لهذا الغرض بعد مراجعة العديد من الدراسات السابقة، وتضمنت الاستبانة عدداً من الفقرات التي تساعد في الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، كما تعكس متغيرات الدراسة، المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي)، والمتغير التابع (إدارة المخاطر)، والمتغير المعدل (الدعم المنظمي)، والتي تم توزيعها على شركات المقاولات السعودية .

10.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم

الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي **Descriptive Statistic Measures**: والتي تم استخدامها لوصف الخصائص

الديمغرافية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للمديرين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات المديرين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات المديرين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرو نباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار إثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov-Sunnova للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

10.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	الحسنى والخشالي (2022).
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى قياس أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظري، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) في شركات المقاولات العمانية، كما هدفت إلى توضيح الدور المعدل للدعم المنظمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر لتلك الشركات
المتغير المستقل	التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظري، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص)
المتغير التابع	إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر)
الدور المعدل	الدعم المنظمي
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات المقاولات العمانية، كما أكدت الدراسة وجود دور للدعم المنظمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات العمانية. أوصت الشركات العمانية العمل على تطوير قدرات المديرين على استشراف المستقبل، وتشجيع مديريها على إعداد السيناريوهات والافتراضات.

الدراسة	عوض و خشمان . (2022).
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم الحدى الرؤية المستقبلية الشراكة) في إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر, تحليل المخاطر, تقييم المخاطر الاستجابة للمخاطر) في المستشفيات الخاصة الأردنية العاملة في العاصمة عمان.
المتغير المستقل	الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم الحدى الرؤية المستقبلية الشراكة)
المتغير التابع	إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر, تحليل المخاطر, تقييم المخاطر الاستجابة للمخاطر)
منهجية البحث	تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ، وللوصول إلى البيانات اللازمة تم الاستعانة بالاستبانة .
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم الحدى الرؤية المستقبلية, الشراكة) في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة؛ كما أنه يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم الحدى, الرؤية المستقبلية, الشراكة) في إدارة المخاطر بأبعادها منفردة. خرجت الدراسة بعدة توصيات من بينها: ضرورة الاهتمام بالعمل بمبدأ الذكاء الاستراتيجي عند وضع الخطة المستقبلية والرؤية المستقبلية، وكذلك العمل على استحداث دوائر خاصة بتقييم المخاطر و تصنيفها و ترتيبها على حسب درجة التأثير.
الدراسة	Dandage et al. (2021)

أهداف الدراسة	سعت الدراسة لمعرفة علاقة إدارة مخاطر المشروع، وإدارة الموارد البشرية لإنجاح المشاريع الدولية، حيث تفترض الدراسة أن إدارة مخاطر المشروع وإدارة الموارد البشرية هما العاملان الأساسيان العوامل نجاح إدارة المشاريع الدولية، كما هدفت الدراسة الى تحديد معوقات الموارد البشرية، وتطوير نموذج هجين لإدارة المخاطر وإعداد استراتيجيات للتغلب على معوقات الموارد البشرية في فاعلية إدارة المخاطر في المشاريع الدولية .
المتغير المستقل	إدارة الموارد البشرية
المتغير التابع	إدارة مخاطر المشاريع
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على الأسلوب التجريبي
أهم النتائج والتوصيات	كشف نتائج التحليل أن تسعه من معوقات الموارد البشرية كانت مسببة للمخاطر في المشاريع الدولية، وان نموذج الدراسة ساهم في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية في التغلب على تلك المعوقات، وان إطار العمل الهجين كان له تأثير واضح في معوقات الموارد البشرية المسببة.
الدراسة	Musenze et al. (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الى فحص العلاقة التفاعلية بين الدعم المنظمي المدرك والكفاءة الذاتية والارتباط بالعمل، واختبار مستوى تأثير المتغيرات بعضها في بعض في مجال التعليم الاساس في أوغندا.

المتغير المستقل	الدعم المنظمي (احترام الموظفين، والمكافآت، وظروف العمل المواتية، والرفاهية)
المتغير التابع	العلامة الذاتية والارتباط في العمل
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة الهيكلية،
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة وجود تفاعل ايجابي هام بين الثلاث متغيرات، الدعم المنظمي المدرك، والكفاءة الذاتية، والارتباط بالعمل، حيث يرى المدرسين أن قدراتهم الخاصة في مكان العمل هي نتيجة الدعم المنظمي ، كما يؤثر الدعم المنظمي في مستوى الكفاءة التي يشعر بها الموظفون في تشكيل سلوكيات العمل، كما أكدت النتائج بأن الدعم المنظمي المدرك يحفز الالتزام والمساهمة في المشاركة العالية في العمل من حيث التفاني، والاخلاص، والاستيعاب، كما أن هناك ارتباط ايجابي كبير بين الارتباط بالعمل والكفاءة الذاتية ورفع مستويات الأداء. أوصت الدراسة بضرورة تركيز جهود إدارة المدارس الأساسية لتحسين الجوانب التنظيمية الداعمة مثل: الانصاف، وظروف العمل المناسبة والتي تؤدي زيادة الثقة بالنفس لدى المدرسين وتمكينهم، والمشاركة بالعمل، وإتاحة الفرصة للموظفين للتعلم والتطوير، مما يحسن الكفاءة الذاتية للمدرسين.
الدراسة	Andriyanti and Supartha (2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير الدعم المنظمي المدرك في سلوك المواطنة المنظمي ة بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.
المتغير المستقل	الدعم المنظمي المدرك

سلوك المواطنة المنظمي ة	المتغير التابع
الرضا الوظيفي	المتغير الوسيط
اتبعت الدراسة المنهج الكمي.	منهجية البحث
أظهرت النتائج أن الدعم المنظمي المدرك كان له أثر إيجابي وهام في سلوك المواطنة المنظمي ة،	أهم النتائج والتوصيات
والرضا الوظيفي للموظفين العاملين في الفندق، كما لوحظ بأن الرضا الوظيفي (المتغير المعدل) ساهم في التأثير الكبير للدعم المنظمي المدرك في سلوك المواطنة المنظمي ة، مما أدى إلى زيادة ولاء الموظفين للفندق. أوصت الدراسة أن على الفندق زيادة الدعم المنظمي المدرك من خلال زيادة الاهتمام برفاهية الموظفين.	
(دراسة مثاني وآخرون 2021).	الدراسة
سعت هذه الدراسة للتعرف الى دور التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة كهرباء	أهداف الدراسة
محافضة أربد بالأردن، وقدرة العاملين في الوظائف القيادية على ممارسة التفكير الاستراتيجي لمواجهة التحديات والأزمات	
التفكير الإستراتيجي بعناصره (الاستشراف والتفكير النظمي، والرؤيا المستقبلية، والدافعية)	المتغير المستقل
إدارة الأزمات بأبعاده (مرحلة إشارات الإنذار، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم).	المتغير التابع
حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
توصلت نتائج الدراسة الى وجود دور للتفكير الإستراتيجي بعناصره (الاستشراف والتفكير النظمي، والرؤيا المستقبلية، والدافعية) في إدارة الأزمات بأبعاده (مرحلة إشارات الإنذار، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار،	أهم النتائج والتوصيات

ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم). لدى العاملين بالوظائف القيادية والإشرافية في الشركة، كما أكدت النتائج وجود تأثير لعناصر التفكير الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات، ولكن في المقابل أوضحت النتائج وجود ضعف في استغلال الفرص المتاحة أمام الشركة.

وأوصت الدراسة بأن هناك حاجة لإدارة الشركة للعمل على إقناع الأفراد وتحفيزهم على الإيمان برؤيتها، وتقديم المزيد من برامج التدريب فيما يخص إدارة الأزمات، كما أوصت القيام بوضع نظام الحوافز والمكافآت المالية المرتبطة بتحسين الأداء في الشركة.

دراسة شلوف وبرهم (2021)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي في تطوير رأس المال البشري في المؤسسات الرياضية المحترفة في الأردن، ومعرفة مدى اهتمام المؤسسات الرياضية بالتفكير الاستراتيجي لابتكار أفكار جديدة لتلك المؤسسات،

التفكير الاستراتيجي بعناصره (الرؤية المستقبلية والمنظور الشمولي، والتفكير النظمي، والفرص الذكية)

رأس المال البشري بأبعاده (روح الابتكار، والتجديد، ومعرفة العاملين، وخبرة العاملين، ومهارة العاملين)

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدم الباحث المسح الشامل.

توصلت الدراسة الى وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للتفكير الإستراتيجي بعناصره (الرؤية المستقبلية والمنظور الشمولي، والتفكير النظمي، والفرص

الدراسة

أهداف الدراسة

المتغير المستقل

المتغير التابع

منهجية البحث

أهم النتائج

والتوصيات

الذكية) في تطوير رأس المال البشري بأبعاده (روح الابتكار، والتجديد، ومعرفة العاملين، وخبرة العاملين، ومهارة العاملين).

وأوصت الدراسة بضرورة عقد ورش عمل وبرامج تدريبية تركز على تعزيز التفكير الإستراتيجي، ودعم الإدارة العليا وتقديم الحوافز المادية والمعنوية، كما أوصت بضرورة حفاظ المؤسسات على رأس مالها البشري من خلال منحهم الحوافز.

العجايب والنجار (2021).

الدراسة

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التفكير الاستراتيجي في التميز المنظمي الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي. تم تطبيق الدراسة على المنظمات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص لآخر خمس دورات من العام 2008 ولغاية 2017 من القطاعين الصناعي والخدمي.

المتغير المستقل

التفكير الاستراتيجي. بأبعاده (التفكير المستقبلي، والمنظور النظمي، والقصد الاستراتيجي والاستغلال الذكي للفرص، وصياغة الفرضيات، والتفكير الديناميكي)

المتغير التابع

التميز المنظمي. بأبعاده (تميز الممكّنات وتميز النتائج والإبداع والابتكار)

متغير وسيط

الاستشراف الاستراتيجي.

منهجية البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير (الاستبانة) كأداة رئيسة لجمع البيانات.

أهم النتائج

بينت النتائج وجود أثر ذا دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (التفكير المستقبلي، والمنظور النظمي، والقصد الاستراتيجي والاستغلال الذكي للفرص، وصياغة الفرضيات، والتفكير الديناميكي) في التميز المنظمي بأبعاده (تميز الممكّنات وتميز النتائج والإبداع والابتكار)، وبينت النتائج وجود أثر ذا دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده في التميز المنظمي من خلال الاستشراف

والتوصيات

الاستراتيجي كمتغير بسيط، كذلك بينت أن الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة التفكير الاستراتيجي والتميز المنظمي والاستشراف الاستراتيجي جاءت جميعها مرتفعة.

وأوصت الدراسة المنظمات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص بالاستمرار في تبني التفكير الاستراتيجي لاستدامة التميز المنظمي والوصول إلى مستويات أعلى من التميز، كذلك تعزيز القدرات الاستشرافية للمنظمة وآليات الاستشراف الاستراتيجي.

القضاة والجوازنة (2021).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

التفكير الاستراتيجي بأبعاده (الاهتمام المقصود، منظور الأنظمة، التفكير في الوقت المناسب، سياسة انتهاز الفرص الذكية).

الميزة التنافسية بأبعاده (جودة الخدمات، المرونة، الوقت والتسليم، الإبداع).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود أثر للتفكير الاستراتيجي من خلال أبعاد الاهتمام المقصود، منظور الأنظمة، التفكير في الوقت المناسب، سياسة انتهاز الفرص الذكية على الميزة التنافسية بكافة أبعادها جودة الخدمات، المرونة، الوقت والتسليم، الإبداع. في بنك الإسكان للتجارة والتمويل. في ضوء ذلك، أوصت الدراسة بتوسيع نطاق البحث ليشمل كافة البنوك التجارية والأجنبية العاملة في الأردن.

الدراسة

أهداف الدراسة

المتغير المستقل

المتغير التابع

منهجية البحث

أهم النتائج

والتوصيات

كما أوصت بدراسة متغيرات أخرى مثل القدرات الديناميكية للمدراء والتوجه نحو العالمية وأيضا ضرورة الاهتمام باستراتيجية الاستقرار والعمل بها لتفادي التهديدات الخارجية.

بلقامي وبلعبيدي (2020)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر منهجية إدارة المخاطر للحد من المخاطر من وجهة نظر المشتركين في مؤسسات التأمين الاجتماعي، لقياس درجة رضا المستفيدين في الشركة الوطنية الاقتصادية بالجزائر.

إدارة المخاطر

رضا المستفيدين

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان لسلوب المنهج الوصفي التحليلي .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ان تطبيق إدارة المخاطر مرتبط بمدى ادراك

مفهوم إدارة المخاطر لصياغة الاستراتيجية المناسبة التي تتوافق مع الآلية الافضل لإدارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي لتحقيق رضا العملاء، كما توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين إدارة المخاطر ورضا المستفيدين، وأشارت إلى وجود تأثير ايجابي لأبعاد إدارة المخاطر في رضا الزبائن.

أوصت الدراسة بتوفير الرقابة التأمينية الفعالة الخاصة بمراجعة خدمات التأمين الاجتماعي لزيادة الثقة بين الزبائن وهيكلها، من أجل إعادة الثقة لدى الزبائن، وتوسيع إدراك مفهوم إدارة المخاطر من قاعدة المشتركين في مؤسسات التأمين الاجتماعي.

عميش وناصر (2020)

الدراسة

أهداف الدراسة

المتغير المستقل

المتغير التابع

منهجية البحث

أهم النتائج

والتوصيات

الدراسة

أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة الى إظهار تأثير التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات في مختلف الجامعات الجزائرية .
المتغير المستقل	التفكير الإستراتيجي بعناصره (التفكير النظمي، القصد الإستراتيجي، الوقت المناسب، القرص الذكية)
المتغير التابع	إدارة الأزمات
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة الى وجود تأثير لبعدي الوقت المناسب، وتطوير الفرضيات بالجامعات الجزائرية على عكس بقية أبعاد التفكير الإستراتيجي والتي اشارت النتائج عدم وجود تأثيرها في ادارة الازمات وهي: التفكير النظمي، والقصد الاستراتيجي، والفرص الذكية، كما أوضحت النتائج بأن مستوى الإدراك والأهمية مرتفع لتطبيق أبعاد التفكير الإستراتيجي في الجامعات الجزائرية، ووجود علاقة طردية قوية بين التفكير الإستراتيجي وإدارة الأزمات. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالوقت، والفرضيات الخلاقة كأهم الأبعاد لإدارة أزمات الجامعات الجزائرية، وضرورة توظيف مهارات التفكير الإستراتيجي التي تساعد المنظمة لمواجهة الأزمات من خلال تأهيل جميع العاملين في الجامعات، واستغلال الكوادر ذات الخبرات الإدارية، وضرورة تجنيد كافة الإمكانيات لاستغلال الوقت، وتطوير الفرضيات الخلاقة كأهم الأبعاد لإدارة أزمات الجامعات الجزائرية.
الدراسة	بن بتيش وشريط (2020) .

أهداف الدراسة	سعت الدراسة إلى استكشاف دور إدارة المخاطر بمؤسسات التأمين بولاية سطيف في الجزائر، ومساهمتها في الوصول إلى أفضل الطرق وبأقل تكلفة ممكنة في مواجهة الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة، ومعرفة أهم المخاطر التي تواجه شركات التأمين، وكيفية إدارة هذه المخاطر التي تسعى دائماً إلى تفعيل الأداء وتحقيق الأهداف. ،
المتغير المستقل	إدارة المخاطر بأبعادها (إدارة المخاطر للإكتتاب، وإدارة مخاطر الإستثمار)
المتغير التابع	الأداء
منهجية البحث	اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي .
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود مساهمة متوسطة لإدارة مخاطر الاكتتاب، وإدارة مخاطر الاستثمار في تفعيل أداء شركات التأمين. من ابرز ما أوصت به الدراسة تنوع العملية الإستثمارية والتي ترفع الملاءة المالية للمؤسسة بدل اعتمادها على مداخل السياسة الاكتتابية.
الدراسة	Khedher and Asadullah (2020)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف التجارب المعيشية للمغتربين التونسيين المبادرين من تلقاء انفسهم للبدء في حياتهم المهنية العالمية، ومعرفة مستوى الدعم الاجتماعي و المنظمي الذي حصلوا عليه أثناء مهمة الاغتراب الدولية في البلدان المضيفة، حيث اصبح الاغتراب ضرورة حتمية في ظل انتشار الشركات متعددة الجنسيات وبحث العاملين عن مزايا مهنية وفردية أفضل، إلا أن هناك مخاطر عالية تؤدي إلى فشل الاغتراب وصعوبة التكيف الثقافي والتنظيمي للمغتربين.
	سعت الدراسة الى قياس الدعم

الاجتماعي من خلال البعد الأسري (الوالدين، والزوج، والأخوة)، وقياس الدعم

المنظمي من خلال

ترتيبات الموارد البشرية، ورعاية المنظمة، والمشاركة الوظيفية، والفعاليات

الاجتماعية، والمكافآت

التنظيمية

الدعم الاجتماعي من خلال البعد الأسري (الوالدين، والزوج، والأخوة)

المتغير المستقل

الدعم المنظمي من خلال (ترتيبات الموارد البشرية، ورعاية المنظمة، والمشاركة

المتغير التابع

الوظيفية، والفعاليات الاجتماعية، والمكافآت التنظيمية)

أعتمد الباحثان على أسلوب البحث النوعي.

منهجية البحث

كشفت الدراسة عن بعض الأفكار المتنوعة والمثيرة للاهتمام حول التجارب

أهم النتائج

المعيشية للمغتربين التونسيين حول الدعم الذي تلقوه من أفراد عائلاتهم،

والتوصيات

والشبكة الاجتماعية، ومن منظمات الدولة المضيفة، كما توصلت الدراسة إلى

وجود تأثير عالي للدعم الاجتماعي متمثلا في البعد الأسري، كما اكتشفت بان

هناك تأثير إيجابي للدعم المنظمي متمثلة في الحوافز المالية، وترتيبات الموارد

البشرية، والفعاليات الاجتماعية، ورعاية المنظمة للعاملين المغتربين، والمشاركة

الوظيفية في جعل الموظفين المغتربين قادرين على التكيف والاستقرار النفسي في

بيئة العمل والبلد المضيف مما ينعكس على إنتاجيتهم وصحتهم ورفاهيتهم.

محمد وسعيد (2020).

الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على إدارة المخاطر وتأثيرها في جودة الخدمة

أهداف الدراسة

البلدية في مديرية مجاري صلاح الدين بالعراق .

إدارة المخاطر بمراحلها (مرحلة تشخيص وتقييم المخاطر، ومرحلة اتخاذ القرار

المتغير المستقل

ومواجهة المخاطر، ومرحلة تقييم ومراجعة المخاطر)

المتغير التابع	جودة الخدمة بأبعادها (الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف)
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي..
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة الى وجود تأثير لإدارة المخاطر في جودة الخدمة البلدية في مديرية صلاح الدين، إضافة الى وجود تأثير للأبعاد الثلاثة لإدارة المخاطر (تشخيص وتقييم المخاطر، واتخاذ القرار ومواجهة المخاطر، وتقييم ومراجعة المخاطر) في جودة الخدمة للبلدية. كما توصلت الدراسة الى أن حرص مديرية مجاري صلاح الدين على امتلاك جودة خدمة بلدية توفرها لجميع زبائنها، وأوصت إدارة المخاطر لتحسين ودعم تلك الجودة أن يتم تقييم ومراجعة المخاطر واتخاذ القرار وذلك من خلال منظور استباقي ودفاعي.
الدراسة	Salamdeh et al. (2018)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة للتعرف الى تحديد تأثير التفكير الاستراتيجي للمديرين في النجاح المنظمي ، ومستوى الارتباط بين التفكير الاستراتيجي للمديرين والنجاح المنظمي .
المتغير المستقل	التفكير الاستراتيجي وهي: تركيز النية، ومنظور النظام، والتفكير في الوقت، وصياغة الفرضيات، والانتهازية الذكية.
المتغير التابع	النجاح المنظمي فقد تم اعتماد الأبعاد التالية: خلق القيمة للزبائن، وخلق ميزة تنافسية للمنظمات، والتميز عن المنافسين، وفهم السوق، واختيار الشخص المناسب، وتطوير التسهيلات.
منهجية البحث	واعتمدت على أساليب المنهج الوصفي و تم عمل الاستبانة لجمع البيانات.

أهم النتائج	كشفت نتائج الدراسة بأن هناك ارتباط ايجابي وهلم بين التفكير الاستراتيجي
والتوصيات	للمديرين والنجاح المنظمي ، كما أشارت النتائج ان الانتهازية الذكية لدى المديرين لها ارتباط إيجابي كبير بالنجاح المنظمي ، لذلك يجب الاستفادة من فرص السوق الجديدة والتعرف على الفرص بطريقة أكثر منهجية من اجل تحقيق اعلى مستويات النجاح في البيئة التنافسية. أوصت الدراسة تعزيز مستوى التفكير الاستراتيجي، واستثمار المديرين قدر الامكان، كما استنتجت الدراسة أن المنظمة ستحقق نجاحا كبيرا عندما يكون مدى التفكير الاستراتيجي للمديرين مرتفعاً، وعلى العكس تماماً في حالة انخفاض مستوى التفكير الاستراتيجي فينخفض النجاح المنظمي بشكل كبير، وهذا يتطلب إدراك أهمية التفكير الاستراتيجي ومحاولة تمكينه من خلال تعزيز العمل التشاركي، والتأزر والتأمل، والإبداع، والمنافسة الإيجابية بين الموظفين.

11.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: سعت الدراسة للتعرف على أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات السعودية.
- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على شركات المقاولات السعودية.
- الحدود الزمانية: تم إعداد الدراسة خلال عام 2023.
- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على مدراء شركات المقاولات السعودية.

الفصل الثاني: الاطار النظرى

المبحث الأول التفكير الاستراتيجى

1.1.2 مقدمة:

عندما يحين وقت التخطيط الاستراتيجى، قد يكون من الصعب معرفة أي منهجية تختارها لمنظمتك. فمنذ نشره في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي، جرى تطوير مئات المنهجيات والأطر الاستراتيجية واستخدامها من قبل المنظمات من جميع الأنواع والأحجام، وذلك على وعد بأن تكون وصفة للنجاح الاستراتيجى للمؤسسات والمنظمات. يعد اختيار إطار للتفكير الاستراتيجى أمراً هاماً، لكن أهميته لا تقارن بالعمل الذي ينطوي عليه تنفيذ الاستراتيجية، وهو أحد أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات. لذا لا تبدأ عملية التخطيط دون فهم جيد للأداء الحالي للمؤسسة، ومعرفة قدراتها وإمكانياتها وفرص نموها. وغياب هذه الخطوة الحاسمة قد يجعل كل جهود التخطيط الاستراتيجى هباء منثوراً؛ فقد تعيش العديد من المنظمات في أثناء عملية التخطيط حماسة شديدة، بيد أنها قد تندثر ويختفي ذلك النشاط والطاقة ما إن توضع الخطة. وبصفتك قائداً، يجب أن يدرك القادة أن هذه المرحلة بحاجة إلى الانضباط من أجل إدارة التغيير وتنفيذه؛ فلا يتوقع من المنظمة تغيير الطريقة التي عملت بها دائماً دون متابعة دقيقة وتواصل منتظم من قبل القادة. وهنا الحديث عن عامل الأساس في نجاح التخطيط الاستراتيجى: وهو التفكير الاستراتيجى؛ حيث يعد أمراً بالغ الأهمية لجميع المنظمات وخاصة عند تنفيذ خططها الاستراتيجية. الغريب في الأمر أنه بالكاد يعد مفهوماً منهجياً، ونادراً ما يتم الاعتراف به؛ وللاعتارف به وفهمه أولاً، يجري تشجيع الناس على إنشاء نماذج له بغية تسهيل فهمه أولاً، ولخدمة غايات وأغراض تسويقيه ثانياً – مثلما جرى مع الكثير من المفاهيم والتصورات الإدارية حين تمت نمذجتها. (عودة، 2020)

2.1.2 مفهوم التفكير الاستراتيجي:

عند تناول موضوع التفكير بشكل عام والتفكير الاستراتيجي بشكل خاص ، تجمع الأدبيات على ضرورة وجوب إيجاد إطار متكامل لغايات تعريف مفهوم التفكير الاستراتيجي المتصلة بالعنصر البشري . ويتم ذلك دون أدنى إغفال للافتراضات المتعلقة بوجود أهداف ثابتة للمؤسسات عبر الزمن كون هذه المؤسسات هي نظام متحكم به بشكل جزئي فقط من قبل إداراته ، إلا أن الحالة المستقبلية لها يسيطر عليها سلسلة من العوامل الخارجية التي تسيير عبرها في ظل حالات عدم التأكد خاصة عندما يتم اتخاذ القرارات في ظل معلومات غير تامة (المربع، 2015) ووفقاً لهذه الحقيقة، تناول العديد من الكتاب و الباحثون مفهوم التفكير الاستراتيجي "بأنه عملية تركيبية ناجمة عن الحدس والخبرة والأبداع للقائد والتابعين في بهدف التعامل مع البيئة لتحديد الرؤية المستقبلية والاتجاه الذي يجب العمل بموجبه بالاستناد الى منظور كلي شمولي".

فيما يعرفه النعيمي (2008) بأنه "عبارة عن أسلوب يستند الى العقل والمنطق لتوجيه المنظمة والانتقال بها من العمليات الإدارية التقليدية الى مواجهة الأزمات من خلال رؤية واضحة تستند الى تحليل العوامل الدينامية داخل وخارج المنظمة لتحقيق التغيير في البيئة المحيطة "

وتتبلور أهمية تسليط الضوء على مفهوم التفكير الاستراتيجي نتيجة لأثره على تحقيق التحول في بيئة النشاطات المؤسسية، كما وأنه يستمد مكانته من دوره في تحقيق التطور والتراكم المعرفي المستمر والملموس في الفكر التنظيمي والإداري للمنظمات، حيث إن هذين العاملين أي الفكر التنظيمي والإداري يعتبران أمرين لا يتجزآن ومتزامنين معا في دعم وتطوير عملية تطبيق أساليب بناء المنظمات المرنة (القضاة والجوازنة، 2021).

برأي الباحث فأن عملية تحقيق التفكير الاستراتيجي يعكس أيضا وجود قدرة أعلى لدى المورد البشري على استنباط الأحداث وتفسيرها حتى في ظل حالة عدم التأكد والقدرة الأعلى على الاستجابة وبشكل مستمر وسريع على التقلبات الغير متنبأ بها من خلال تغيير الاتجاهات وصولاً لأفضل نتيجة تلائم سير الأعمال المصحوبة بتحديات داخل البيئة المضطربة والغير مستقرة عبر التعلم من واستلهام الخبرة من التجارب السابقة، وتنمية الإدراكات لدى العاملين عبر تحقيق مستويات متقدمة من مهارات الاتصال واستحصال الخبرات وغيرها.

3.1.2 أهمية التفكير الاستراتيجي وفوائده:

إن التفكير الاستراتيجي يشير إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المنظمة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة. (شلوف وبرهم، 2021).

ويمكن توضيح أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال النقاط التالية:

- تطوير القدرة على تشكيل المستقبل.
 - وضوح الرؤية فهو مثل البصر والبصيرة للإنسان.
 - تقليل نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات.
 - التطوير والتحديث المستمرين مما يلزم لتحسين الأداء.
 - حسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت.
 - الاستعداد بالحجم الكافي من الإمكانيات الفكرية والمادية والبشرية.
- مما تقدم، فإن التغيرات التي حدثت في طبيعة النظم الضابطة لعمل المؤسسات أدت إلى تغيير المفهوم حول الأهداف من العمل، فإضافة إلى تلبية الضروريات أصبح العمل يحقق الرضي الذاتي. ففي ظل المنافسة الشديدة والمتغيرات في نطاق العمل، أخذت المنظمات تسعى نحو الاستغلال الأكبر للطاقات ولموظفيها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومواجهة التحديات، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى تبني السياسات والإجراءات التي تؤثر بشكل مباشر على الحياة الشخصية والقدرة على الموازنة بينها وبين العمل، مما يتطلب المرونة والتفكير من المورد البشري فيما لا يتعارض مع جودة جوانب الحياة التي يعيشونها خارج أوقات العمل (بلوح وآخرون، 2022).

4.1.2 أهداف التفكير الاستراتيجي ومتطلباته:

تسعى عملية التفكير الاستراتيجي كغيرها من العمليات التي قد تتم داخل المنظمات نحو تحقيق مجموعة من الأهداف التي قد تتمثل في الآتي: (الحسنى والخشالي، 2022).

– تحديد القصد الاستراتيجي: وهو الهدف الذي يقود قيادة المنظمة الى توجيه الطاقات في المنظمة نحو بلوغه.

– تحليل تأثير البيئة على عمل المنظمة، وتفسير كيف يتحرك العالم من حولها.

– اقتناص الفرص الذكية، عن طريق بناء الاستراتيجيات.

– تمكين المنظمة من اختيار الاستراتيجية المناسبة لتجسير الفجوة بين حوادث الماضي، ومعطيات الحاضر، وسلامة المستقبل.

ويرى (خرموش وبحري، 2021) أن هناك مجموعة من الافتراضات التي تستند عليها ممارسة عملية التفكير الاستراتيجي، والتي تتمثل في:

– وجود قيادة تؤمن بالتفكير الاستراتيجي، وتحفز الموارد البشرية على تبني هذا النهج من التفكير الذهني المتفتح والخبرة الميدانية في قيادة المنظمات.

– المشاركة المستمرة في البرامج التدريبية الهادفة إلى تطوير القدرات العقلية، وتنشيط قدرات التفكير المستقبلي.

– الافتراضات السابقة والتي تؤكد على جوانب مختلفة منها ما هو ذاتي، ومرتبطة بوجود الدافعية لدى الأفراد، ومنها ما هو موضوعي مرتبط بمصداقية الإجراءات، ومنها ما هو تطوري مرتبط بإثراء المعارف والتجارب، ومنها ما هو إسنادي مرتبط بوجود قيادات إدارية ذات ذهنية متفتحة ومؤمنة بالتفكير الاستراتيجي.

5.1.2 سمات التفكير الاستراتيجي:

يؤدي التفكير الاستراتيجي بدوره إلى الخطة الاستراتيجية التي توضح سريان العمل ، وإلا تراجع التفكير إلى كونه مجرد أحلام يقظة استراتيجية ، إن عملية التخطيط الاستراتيجي عملية ثنائية الاتجاه وعالية التفاعل بينك وبين قادة العمليات الذين يرأسون "وحدات العمل الاستراتيجية.

"وما يهم حقا هو المسارات الأحادية التي تبدأ من القمة وهي عبارة عن تعليمات بسيطة لجزء معين من المنظمة أو لعدد من المنظمات داخل اتحاد تجاري أو صناعي ، وهي تقطيعات توجه هذا "الجزء" إلى مهمة قابلة للتحقيق ، تنسق وتساهم في الاستراتيجية الكلية.(مثنائي وآخرون، 2021) .

ويمكن توضيح سمات التفكير الاستراتيجي من خلال النقاط التالية: (القضاة والجوازنة ، 2021).

(1) تفكير تفاؤلي وأنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ

باحتمالات مما سيقع ويحدث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة .

(2) توفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة تفكير تنافسي يقر أنصاره بواقعية الصراع بين

الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول

وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة، أو تطبيق الأفكار بصيغ

مختلفة وأهمية المنافسة تتمثل في إدخال عنصر المخاطرة التي ترضي الزبائن وتخلق قيمة

مضافة، والاستراتيجيون مبالون للمخاطرة وللمنافسة لمواصلة التفكير فيما هو جديد.

(3) يعد التفكير الاستراتيجي تفكير تطويري أكثر من إصلاحي لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه

صورة الحاضر وينطق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية، ولذلك

يوصف بأنه استباقي وان كان البعض يصفه بالدورية تارة، وبالمثالية تارة أخرى.

(4) التفكير الاستراتيجي متعدد الرؤية والزوايا، فهو يتطلب النظر إلى الإمام في فهمه للماضي، ويتبنى

النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل، ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي، ويلجأ للتحليل

التشخيصي لفهم حقيقة الأحياء بواقعية.

(5) يوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية في فهم المتغيرات المستقلة والتابعة في

علاقات الأشياء مع بعضها .

6.1.2 معوقات التفكير الاستراتيجي:

أشار بعض الكتاب أن هنالك العديد من المعوقات التي قد تعيق عملية التفكير الاستراتيجي سواء كان على

مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة، وهي المعوقات التي يمكن إجمالها بما يلي: (المربع، 2015).

(1) **المعوقات البيئية:** وتتمثل هذه المعوقات في مجموعة من العوامل التي تشتمل عليها البيئة الاجتماعية

والوظيفية التي يعمل فيها الأفراد؛ حيث تحول هذه المعوقات دون لجوء الأفراد للتفكير الاستراتيجي،

كما تندرج البيئة الاقتصادية والثقافية التي يتواجد فيها الأفراد أيضا تحت هذا النوع من المعوقات

والتي تؤثر بدورها على دافعتهم نحو ممارسة عملية التفكير الاستراتيجي.

(2) **المعوقات التنظيمية:** وهي تلك المعوقات المتعلقة بالمنظمة وطرق وأساليب العمل السائدة فيها، ومدى

الأخذ بالمركزية أو اللامركزية في تنظيمها الإداري، ومدى ملائمة مناخها التنظيمي لعمليات التفكير

الاستراتيجي.

(3) **المعوقات الشخصية:** وهي التي تتعلق بالفرد وتؤثر في شخصيته وتبعده عن التفكير الاستراتيجي،

كالمعوقات الذهنية والنفسية والذاتية.

ويضيف (عبد الله، 2022) أن من بين المعوقات أيضا:

(1) **عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط والاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط الاستراتيجي هو**

مسؤولية الإدارة العليا فقط.

(2) **عدم توفر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها للمركزية وانشغال الأعمال الروتينية والإجرائية.**

ويرى الباحث أن من أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي والمشكلات التي تواجهه هي مشكلات المتابعة وتنفيذ

الخطط، حيث إن كثيراً من الخطط جيدة الصياغة ومتكاملة العناصر لا ينجح القائمون على الإدارات في

تنفيذها لاعتبارات كثيرة أهمها حسب ما يرى الباحث من خلال خبرته العملية ضعف الثقافة بأهمية التخطيط

الاستراتيجي، وقلة الخبرات والمؤهلات الإدارية المتعلقة بأدوات الإدارة الاستراتيجية.

7.1.2 خطوات التفكير الاستراتيجي:

ويمكن القول بأن التفكير الاستراتيجي يجعل من القائد صاحب أسلوب في القيادة، يمكنه من اتخاذ القرارات في ظل الظروف المختلفة كالتأكد وعدم التأكد، ويجعل منه قائدا استراتيجيا، فهو يمكن من توليد نمطا قياديا يناسب إنجاز المهمات الصعبة في أحلك الظروف، فكما ذكر (كيب لينج) أن التفكير الاستراتيجي يمكن القائد من الاحتفاظ برأسه في الوقت الذي يفقد فيه الآخرون رؤوسهم، كما يعتبر التفكير الاستراتيجي منهج يقوم على مجموعة من الخطوات وهي الخطوات التي حددها بعض الكتاب في تسع خطوات رئيسية يوضحها الشكل :

الشكل رقم (2) خطوات التفكير الاستراتيجي.



المصدر : (العجائب والتجار، 2021).

8.1.2 عناصر التفكير الاستراتيجي:

ترجع فكرة عناصر التفكير الاستراتيجي إلى الباحثة ليتكا (Liedtka) عام (1998) لتتوالى الأبحاث في الموضوع فقد كشفت الدراسات البحثية عن مجموعة من العناصر الرئيسية المكونة له، إذ كان هناك تباين في وجهات النظر بين الباحثين في العناصر والتي كان من بينها وكما هي موضحة في الشكل (3) (عميش وناصرى، 2020).

الشكل (3) عناصر التفكير الاستراتيجي



المصدر : (عميش وناصرى، 2020).

يتكون التفكير الاستراتيجي من خمسة عناصر رئيسية:

1. التركيز على الفكر أو القصد: القصد من التفكير الاستراتيجي هو توفير التركيز الذي يتيح للموظفين داخل المنظمة، تجميع طاقاتهم ليتم تركيز الانتباه، مواجهة التشويش والاهتمام بكل ما يلزم ليتم تحقيق الهدف.

وإن وجود الرؤية (الهدف) وجعلها نقطة التركيز؛ أي أن يتحول العقل من خلاله إلى النتيجة، أو القضية المركزية التي تقوم على توجيه القطاع الذي تعمل فيه من أجل الوصول للتغيير الذي ترغب المنظمة أن تراه.

وعرف (الدهيسات، 2022) التركيز على القصد Intent Focused: هو تفكير مقصود يركز على نقطة بعيدة في المستقبل، ويحول اتجاه المنظمة نحوها، وتوجيه أنظار جميع العاملين في المنظمة إليها وهنا تبرز قدرة المفكر الاستراتيجي على توجيه جميع الجهود نحو القصد وكيفية استثمار هذه الحزمة من الطاقة المادية وتوجيهها بشكل صحيح، وبذلك يمكن الابتعاد عن العشوائية والتخبط مما يسمح للأفراد ضمن المنظمة باستخدام طاقاتهم بشكل موجه وإيجابي وفعال لإنجاز أهداف المنظمة.

2. التفكير بطريقة تكون خارجة عن المؤلف: ويكون عن طريق وصف المنظمة من كل النواحي الممكنة للأنظمة الموجودة، كذلك العمل على تجاوز كل الأنظمة الموجودة إلى النواحي القانونية، الأسرة، الطبيعة، إلى نظم عالمية اقتصادية ومالية وغيرها. وللحصول على التفكير الاستراتيجي الجيد، سوف تحتاج إلى فهم البيئة التي نعيش فيها والمبدأ الذي يعمل به وكيف يؤثر علينا ولأنه من الصعب علينا الوصول لمعرفة الحقيقة، يتوجب الحصول على أحسن الطرق للوصول إلى المعلومات الصحيحة، حيث يتم إعطاء الأولوية لمكونات الأنظمة التي لها دور في التأثير على الطريقة التي تعمل بها، كما يحتاج إلى اكتشاف الأشياء الجديدة والتحدث مع أفراد من خارج المنظمة.

3. التفكير في الزمن: أثناء التفكير الاستراتيجي يجب على المفكر أن يتصل بالماضي ويمر بالحاضر حتى يصل للمستقبل. ويجب أن يتم التعلم من الماضي والاستفادة من العبر والدروس ومن الوقت الحاضر؛ ليتم سد البعد بين أين نحن الآن وأين ما نريد أن نصل إليه في النهاية؟ وأيضاً القيام بالتركيز على المستقبل؛ وهذا ما يجعل عملية التفكير متواصلة ومستمرة؛ أي أن عيوننا تشخص المستقبل وتستفيد من تجارب الماضي والحاضر.

4. انتهاز الفرص بذكاء: طريقة دراسة الحالة (SWOT)، هي طريقة لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. وقدرة المفكر الاستراتيجي تظهر عند انتهاز فرص جديدة على الفور والإجابة عند ظهورها، والمفكرون الاستراتيجيون يدركون أن العالم ديناميكي منفتح على التغيير للوصول للرؤية، كذلك العمل على اقتناص الفرص بطريقة ذكية، من خلال الاستماع إلى وجهات النظر والأفكار والمعرفة التي لها قيمة .

5. اشتقاق الفرضيات: التفكير الاستراتيجي أسلوب تفكير يعكس الأسلوب العلمي للإبداع والحسم، حيث أن المفكرين الاستراتيجيين يقومون بإنشاء النظريات من تلك الأسئلة التي تبدأ بماذا لو؟ إذا...؟ بعد ذلك...؟ وهذه الأسئلة تمكن من تصور السيناريوهات المتعددة، التي بإمكاننا الاعتماد على المعرفة المتراكمة والقيام باختبار الفرضيات والاستفادة من التجارب؛ ليتم خلق الفرضية الجديدة ليتم العمل في المستقبل.

9.1.2 نماذج التفكير الاستراتيجي

لتحقيق ما ذكر، من الضروري أن يكون القادة أكثر دراية بالعمليات اليومية كي يركزوا على الهدف المتمثل في استراتيجية العمل المقصودة. تم اقتراح عينات مختلفة في بعض النماذج لتأسيس التفكير الاستراتيجي من قبل مفكري الإدارة الاستراتيجية وذلك لنماذجه مفهوم التفكير الاستراتيجي. وقبل استعراض بعض النماذج المطروحة، فلنبدأ "بنموذج بون" لعناصر التفكير الاستراتيجي. (الحسنى والخشالي، 2022)

النموذج بون (Boon) : يقترح "بون" ما يلي:

❖ التفكير بالأنظمة

❖ التفكير الإبداعي.

❖ امتلاك رؤية واضحة.

يضع "بون" التفكير الاستراتيجي في 3 مستويات مختلفة:

❖ المستوى الفردي.

❖ المستوى الجماعي أو فريق العمل.

❖ المستوى المؤسسي والتنظيمي.

1- على المستوى الفردي: يرى "بون" أن صانعي القرارات الاستراتيجية لديهم قدرة على تخيل الأشياء ورؤيتها على شكل تصورات أكثر بكثير بالمقارنة مع من يفتقرون إلى هذه القدرة. بينما على المستوى الجماعي أو فرق العمل؛ يعرفه بأنه: عدم التجانس والصراع في المجموعة؛ وعلى المستوى التنظيمي فإنه يعرف كمزيج من الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي ونظام واضح للمكافأة والتعويضات.

بينما يعتقد "غريس" في نموذجة أن عناصر التفكير الاستراتيجي موجودة في النصف الأيمن من الدماغ وهي: الإبداع والاستكشاف وخلق بيئة عمل مبتكرة. هذه مكونات الاستراتيجية - برأي غريس أو بمعنى آخر أدوات التفكير الاستراتيجي، كما يعتقد أن دور التفكير الاستراتيجي هو محاولة الابتكار وتصور مستقبل جديد مختلف للمؤسسة، والذي قد يؤدي إلى إعادة تحديد الاستراتيجيات الرئيسية للشركة.

2- نموذج كفومان (Kaufman) :

لا يرى "كفومان" التفكير الاستراتيجي سوى "استجابة للمشكلات اليومية". حيث يركز التفكير الاستراتيجي في رأيه على خلق مستقبل أفضل من خلال عملية "بناء المستقبل" وكذلك على زيادة أهداف القيمة في المجتمع من خلال الحصول على نتائج مربحة.

يحدد كفومان ستة عوامل أساسية كعوامل نجاح تجذب التفكير الاستراتيجي. فيما يلي العوامل:

- تغيير نماذج التفكير الحالية، والتي تنطلق من مناطق الراحة والأمان وتوسيع حدود التفكير والمجازفة والتخطيط والتنفيذ والتقييم والتحسين المستمر.
- التمييز بين الأهداف وطرائق تحقيقها.
- تحديد "هدف كلي" وإعادة بناء صورة المستقبل بناء عليه.
- وضع رؤية مناسبة للمؤسسة.
- تعريف متطلبات المؤسسة للنجاح على أنها فجوات بين النتائج الحالية والنتائج المتوقعة، وليس القوة المتصورة بين البيانات والعمليات.

3. تطوير نموذج مينت بيرغ (Mintzberg) :

تم تطوير منظور مينت بيرغ الفني حول التفكير الاستراتيجي إلى نموذج مفاهيمي، وفيه عرف التفكير الاستراتيجي باعتباره طريقة محددة للتفكير، بخصائص ملموسة. في هذا النموذج يتم اقتراح أربعة عناصر للتفكير الاستراتيجي كما يلي:

- منظور الأنظمة (Sy stems perspective).

- التركيز على الغاية (Intent Focus)

- التفكير في الوقت المناسب (Thinking in time) .

- اقتناص الفرص بذكاء (Intelligent opportunism)

فحسبما يوضح النموذج، فإنه رغم كون التفكير الاستراتيجي ينشأ من أشخاص، يبدو أنهم بحاجة إلى بيئة تنظيمية تدعم التفكير الاستراتيجي والحديث.

4-نموذج موريس:

ابتكر "جورجيل موريسي" نموذجاً لتحليل التفكير الاستراتيجي؛ فقد درس التفكير الاستراتيجي على المستويين الفردي والتنظيمي. فأوضح أن التفكير الاستراتيجي الفردي يستخدم الحكم التجريبي لتوضيح الطريق المناسب إلى مستقبل المنظمة. بينما على المستوى التنظيمي، فإن تنسيق العقول الإبداعية حول وجهة نظر مشتركة تجعل المنظمة قادرة على ابتكار وترتيب إجراءات تسعى في النهاية إلى إرضاء . جميع المستفيدين.

التفكير الاستراتيجي يوحد قيم الأفراد والمؤسسات ويوسع الأفاق الاستراتيجية للمنظمة. ويستند على الأدلة المادية بشكل كبير، مستعاضاً بذلك عن تحليل البيانات. واستناداً إلى بعض العناصر مثل الوعي بالصناعة والمعارضين والنقد الذاتي، نجد أن التفكير الاستراتيجي يشتمل على الوعي بالمشكلة الرئيسية للشركة، والتعلم استناداً إلى التجارب السابقة.(خرموش وبحري، 2021)

10.1.2 أبعاد ومضامين التفكير الاستراتيجي:

التفكير الاستراتيجي كغيره من أنواع التفكير يتكون من عدة عناصر ومكونات، وتتمثل في (النعيمي، 2008).

- الرؤية: **Vision** حيث يرى بورتر (Porter) أنها قلب الاستراتيجية، وهي فن تخيل الأشياء غير المنظورة، والحالة التي تعكس طموحات الاستراتيجيين ورغباتهم ويتمكن المفكر الاستراتيجي من تحقيق التفاعل مع رؤيته من قبل الآخرين من خلال قدرته على الإقناع بدقة ومنطقية رؤيته.

- التصور: **Imagination** وهو الأساس في تكوين الرؤية، ويستهدف النشاطات العقلية المرتبطة بتنمية القدرة على استشراف المستقبل باستعمال الطرق المنهجية التي تقوم على التحليل الواعي.

- الحدس: **Intuition** وهو إدراك عقلي سريع لظروف القرار بالاستناد الى الخبرات دون التركيز على التفكير العقلاني المتعلق بطبيعة الموضوع الذي يطلب اتخاذ قرار بشأنه.
- التبصر **Insight**: ويشير الى القدرة على استكشاف المستقبل عوضا عن التكهن به، ويقوم على محاولة الاقتراب مما يمكن أن يحدث في المستقبل حيث يعتمد على تحليل الوضع الراهن، وإدراك العلاقة بين الأشياء، وتكوين معالم واضحة بشأن التطورات المحتملة في المستقبل وتحديد الأفعال التي يجب القيام بها لتحقيق التطورات المتوقعة.
- الإدراك **Perception** وهو عبارة عن الصورة التي ينظم بها الشخص الخبرات التي يمر بها والانطباعات التي يكونها، ومن ثم يتعامل مع البيئة على أساسها.

المبحث الثاني :إدارة المخاطر

تمهيد

باتت إدارة المخاطر أساسية للمنظمات، إذ لم تعد تركيزها يقتصر على عمليات المشروع ونطاقه وزمنه وتكلفته وجودته، وإنما تم تعميمها لتشمل التغيرات البيئية السريعة وتقلبات السوق، والأزمات المتتالية التي شهدتها السنوات الأخيرة. وبالتالي، أصبحت إدارة المخاطر نشاطاً أساسياً داخل المنظمات، يعتمد على تخطيط المخاطر وتحليلها وتحديد لها ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لمواجهتها والتحكم بها ومراقبتها، بفضل إدارة المخاطر، تتمكن المنظمات من حماية أصولها ومركزها التنافسي وتحقيق أهدافها بأفضل الطرق الممكنة. فهي تساعد المنظمات على تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها وتصنيفها حسب الأولوية، كما تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة والتحضير للتعامل مع المخاطر المتوقعة والغير متوقعة. ومن خلال اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة، يمكن للمنظمات تقليل تأثير المخاطر وتفاذي الخسائر بأقل تكلفة ممكنة. (العزاوي، 2016:

(217

1.2.2 مفهوم إدارة المخاطر

يحظى موضوع إدارة المخاطر باهتمام واسع من قبل المنظمات، وذلك نتيجة لزيادة حدة المخاطر، والتي تتطلب قدرة المنظمات على صياغة الإستراتيجيات للتقليل من هذه المخاطر عن طريق مراقبتها، والسيطرة والتحكم بها، بالرغم من ذلك يلاحظ أن إدارة المنظمة لا تستطيع تقليل المخاطر أو تجنب المنظمة آثارها، كونها تنشأ عن متغيرات ليس بمقدور المنظمة أن تتحكم فيها (مختار، 2010: 42).

وكما أشار إليها (Ayers and Hutchms (2019: 16 بأنها هي حدث أو نشاط يمكن أن يحصل بشكل خاطئ ويسبب تأثيراً سلبياً على المنظمة من حيث الوقت والأداء والميزانية، فإدارة المخاطر هي عملية تحديد الأولويات وتصنيفها، والتخطيط للمخاطر قبل حدوثها، ووقوع المشاكل.

وعرف (Chapelle 2019) إدارة المخاطر على أنها الضوابط الوقائية المتمثلة في مجموعة من العمليات والأنشطة والمهام والأساليب الرئيسية للحد من المخاطر، والتي لا تهتم فقط بمجرد حدوث الحادث وإنما التدخل المبكر والتخطيط المسبق للحد من التأثيرات ومنع الحوادث وتقليل الأضرار.

يعرف المغربي (2018) إدارة المخاطر على إنها منهج أو أسلوب علمي للتعامل مع المخاطر، من خلال توقع الخسائر المحتملة التي قد تتعرض لها المنظمة، وتصميم وتنفيذ إجراءات تجنب أو تقلل المنظمة من إمكانية حدوث الخسائر.

يرى موسى وآخرون (2012: 26) بأن مفهوم إدارة المخاطر عبارة عن مجموعة من الأساليب العلمية التي تعمل بتنظيم متكامل لمواجهة التهديدات والأخطار ومنع أو تقليل الخسائر المادية المحتملة بأقل التكاليف. يعتقد بلغنامي وبلعدي (2020) بأن مفهوم إدارة المخاطر يستند الى عدد من الوسائل والأساليب العلمية التي يستعين بها متخذ القرار في المنظمة لمواجهة التهديدات والمخاطر المحيطة ببيئة أعمال المنظمة، وذلك بهدف التصدي لتلك المخاطر ومنع الخسائر أو الحد منها.

وتم تعريف إدارة المخاطر على أنها مجموعة من الأنشطة داخل المنظمة التي تؤدي للحصول على الحصيلة أو النتائج الأكثر ملائمة أو تقليل وتخفيض التقلبات والتغيرات على تلك النتائج (Hopkin, 2017, 46). تعرف إدارة المخاطر بأنها الأساليب والإجراءات التي تقوم بها المنظمة عن طريق فريق إدارة مخاطر يملكون الخبرة والمعرفة للقيام باكتشاف المخاطر المحتملة وتحديدتها وقياسها وتقييمها والتخطيط لمواجهتها ومحاولة تجنبها والسيطرة عليها (محمد وسعيد، 2020).

ينظر عيسى (2010: 84) الى ادارة المخاطر بأنها مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تقوم بها المنظمة لتحقيق المفاضلة المثلى بين المخاطرة والعائد بهدف الحد من الخسائر وتجنبها، كمخاطر السيولة، ومخاطر أسعار الفائدة، والمخاطر السوقية.

يعرف عودة (2020: 5) إدارة المخاطر بأنها ممارسة منتظمة تقوم فيها المنظمة باختيار الأساليب الأكثر كفاءة بهدف تقليل آثار المخاطر والتهديدات السلبية المحتملة التي تتعرض لها المنظمة، بحيث تقوم بعدد من الأنشطة والعلميات كالقياس والتقييم وتطوير الاستراتيجيات لإدارتها.

ويرى الباحث أن إدارة المخاطر هي عبارة عن إطار مرجعي لشركات يحتوي على مجموعة من الأنشطة العملية والمالية التي تسعى لحماية الشركة من المخاطر من خلال تقليل التكاليف ورفع العائد.

2.2.2 أهمية إدارة المخاطر

يجب على المديرين فهم أن الخطر هو شيء دائم ومستمر في بيئة العمل، فكل قرار يتخذه المديرون ينطوي على مخاطر محتملة، ويمكن الحد من تأثير هذه المخاطر بواسطة إدارة الخطر الصحيحة. يعطي الوعي بالمخاطر متخذ القرار فرصاً متعددة لاتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية في المنظمة عند الحاجة. ويمكن اعتبار إدارة المخاطر على أنها المساعدة الإيجابية لمدراء التشغيل في مساعدتهم على تحقيق أهدافهم.

ويشار إلى أهمية إدارة الخطر بأنها (بن بتيش وشريط، 2020):

- تنظيم الإخطارات بشكل منهجي لتحسين أداء المشروع، وذلك عبر التشخيص والتقييم والإدارة المنظمة للمشروع المرتبط بالخطر.
- تطبيق عملية نظامية ومتكررة لمصادر المشروع، وفقاً لسياسة إدارة خطر المشروع المثبتة، والتي تصف موقف الشركة تجاه الخطورة، وتشمل جميع فعاليات المشروع المتعلقة بالتشخيص والتقييم وتقليل وقبول الخطر.
- تشخيص وتحليل وترتيب وتخفيف وتخطيط ومراقبة وضبط الأحداث التي يمكن أن تتسبب في تغييرات غير مرغوبة.

– الفن والعلم في تشخيص وتقييم وإدارة خطر المشروع على مدار حياته، وذلك باهتمام خاص بأهدافه، ويجب مراعاة أن الخطورة موجودة في كل مرحلة من دورة حياة المشروع، وبالتالي فإن الإدارة المستمرة للخطر ضرورية لضمان تحقيق النتائج الأمثل لإدارة الخطر.

هناك دائما احتمال تعرض الأعمال لمخاطر، يمكن أن يكون مكلفة ماليا وجودها وتعرضها لخسائر مالية كبيرة، لهذا يحتاج صاحب العمل الصغير ضمن مسؤولياته المالية أن يحصر المخاطر التي يمكن أن يعترض لها العمل احتمالات حصولها وآثارها المالية، ثم اتخاذ خطوات للحماية من المخاطر المحتملة والمهددة وتبرز أهمية إدارة المخاطر من خلال ما يلي (عودة، 2022):

- إدارة المخاطر هي عملية حيوية لأي عمل أو منظمة، حيث تساعد في تحديد وتقييم المخاطر المحتملة واتخاذ إجراءات للتحكم فيها. تعزز إدارة المخاطر الثقة في اتخاذ القرارات وتقلل من المخاطر المحتملة، وبالتالي تحقيق الأهداف وتعزيز النجاح في الأعمال التجارية.
- تحديد سياسة منح الائتمان وسياسة تحصيل الائتمان هما أمثلة على كيفية استخدام إدارة المخاطر لتحقيق الأهداف المالية. يمكن لسياسة منح الائتمان التي تهدف إلى زيادة المبيعات وجذب المتعاملين أن تزيد من المخاطر المالية المحتملة، ولكن باستخدام أدوات إدارة المخاطر يمكن تحديد هذه المخاطر وتخفيفها بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لسياسة تحصيل الائتمان أن تساعد في تقليل تراكم الذمم المدنية والحفاظ على السيولة المالية.
- تساعد إدارة المخاطر على تحقيق الأهداف وتعزيز النجاح من خلال تحديد المخاطر المحتملة واتخاذ إجراءات للتحكم فيها بشكل فعال. بالتالي، يمكن تقليل المخاطر المحتملة والتأثيرات السلبية على الأعمال التجارية وزيادة الفرص لتحقيق الأرباح وتطوير ميزة تنافسية في السوق.

3.2.2 أهداف إدارة المخاطر

وفقا لـ (العزاوي، 2016) تتمثل أهداف إدارة المخاطر فيما يلي :

تعد إدارة المخاطر من العمليات الحيوية التي يجب أن تقوم بها المنظمات للحد من تأثير المخاطر الناشئة على أنشطتها. ولتحقيق ذلك، يجب على المنظمة اتباع الخطوات التالية:

1. تحديد رؤية إدارة المخاطر: يجب على المنظمة تحديد رؤيتها الخاصة بإدارة المخاطر وطريقة تطبيق أنشطة المخاطر. ويجب أن تحدد هذه الرؤية درجة المخاطر وأنواعها وأهميتها بالنسبة للمنظمة.
2. اكتشاف وتحديد المخاطر: يتطلب ذلك البحث والتحليل المستمر للمخاطر الجديدة وتحديثها. ويجب أن توضح المخاطر التي يتم تحديثها الأهمية الكاملة لها، بالإضافة إلى تحديد الموارد والوقت الكافي لتنفيذ إجراءات إدارة المخاطر.
3. إجراء التحليل النوعي للمخاطر: يتطلب ذلك تقييم احتمال حدوث المخاطر ودرجة تأثيرها وتحديد الأولوية حسب الأهمية أو درجتها. ويساعد هذا التحليل في إعداد مصفوفة الاحتمال والتأثير ويبرئ التخطيط للاستجابة للمخاطر.
4. إجراء التحليل الكمي للمخاطر: يتطلب ذلك تحديد قائمة المخاطر بأهداف الأنشطة وأولوياتها وترتيب المخاطر كمياً لتسهيل عملية قياسها واستنتاجها.
5. وضع خطة لمواجهة المخاطر: يجب على المنظمة وضع خطة للاستجابة للمخاطر تتضمن مجموعة من الخيارات بهدف القيام بتحسين الفرص والتقليل من المخاطر أو الحد منه.

4.2.2 تحديد أنواع المخاطر

يشير المجالي (2020) إلى مفهوم المخاطر في المجال الإداري إلى أنواع الأضرار المحتملة التي قد تؤثر على اتجاهات العاملين في المنظمة وبالتالي تنعكس تأثيراتها على العمل والأداء. وتتضمن هذه المخاطر ما يلي:

1. مخاطر جسدية: وتتعلق هذه المخاطر بالأضرار الصحية التي يمكن أن تسببها منتجات المنظمة للمستخدمين، سواء كان ذلك نتيجة استخدام خاطئ أو عيوب في التصنيع.

2. مخاطر مالية: وتتضمن هذه المخاطر تكاليف الإنتاج التي يمكن أن تفوق قيمة المنتج، أو عدم إقبال المستهلكين على شراء المنتجات مما يؤدي إلى خسائر مالية للمنظمة.

3. مخاطر وظيفية: وتشمل هذه المخاطر فشل المنتج في أداء وظائفه الأساسية أو تقليل كفاءته، مما يؤثر سلباً على العمل والأداء.

4. مخاطر اجتماعية: وتتعلق هذه المخاطر برأي المجتمع حول المنتج وقرارات الشراء، حيث يمكن أن يتأثر الإقبال على المنتج بثقافة واحتياجات المجتمع.

5. مخاطر الوقت: وتتضمن هذه المخاطر الانتظار والتأخير عند استخدام المنتج أو التعامل مع مزودي الخدمة، وتتطلب المنتجات التي توافق أسلوب الحياة الحديث والمتغير للمستهلكين
بينما يحدد (عوض وخشمان، 2022) أنواع أخرى للمخاطر وفق لثلاث تصنيفات :

- تصنيف المخاطر على أساس عدم التأكد: يتم النظر إلى هذا النوع من المخاطر على أنها تنشأ بسبب فقدان المعرفة أو عدم القدرة على تحديد المخاطر بشكل صحيح. ويمكن لهذا النوع من المخاطر أن يؤدي إلى خسائر كبيرة للمنظمة إذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح.

- تصنيف المخاطر على أساس تأثيرها على الأهداف: ينظر هذا النوع من المخاطر إلى أن المنظمات تصنف المخاطر وفقاً لأهدافها وأولوياتها. ويمكن أن تكون هذه المخاطر مالية أو غير مالية، وتختلف تصنيفاتها باختلاف نوع المنظمة.

- تصنيف المخاطر على أساس الموارد المستخدمة لتحقيق الأهداف: ينظر هذا النوع من المخاطر إلى أن الموارد المستخدمة في تحقيق الأهداف يمكن أن تؤدي إلى مخاطر مختلفة. ويتم تصنيف هذه المخاطر بناءً على طبيعة هذه الموارد وتأثيرها على المخاطر الاستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية. ويتم التعامل مع هذه المخاطر بشكل مختلف باختلاف نوع الموارد المستخدمة.

وفقاً لدراسة (Hopkin (2017 ، تم تصنيف المخاطر إلى نوعين:

- مخاطر الموارد البشرية: وهي المخاطر التي تنشأ في مجال الموارد البشرية وتتضمن حدوث أخطاء في إجراءات التعيين والاختيار للموظفين غير المؤهلين مما يؤدي إلى تعطيل العمل وتقليل الإنتاجية.
- مخاطر الاتصال والتعاون والأخلاقية: وهي المخاطر التي تنشأ في مجال الاتصال والتعاون وتشمل مشاكل أخلاقية وصعوبات في التنسيق بين الأقسام مما يؤدي إلى سوء التفاهم وسوء السلوك وتأثيرها السلبي على العاملين.

5.2.2 أبعاد إدارة المخاطر

- تحديد المخاطر: يمكن تحديد المخاطر عن طريق جمع البيانات حول الأحداث المتوقع حدوثها خلال سير المشروع، وذلك استناداً إلى الخبرة السابقة والبحث عن مشاريع سابقة مماثلة للمشروع. يمكن استخدام العديد من الأدوات والتقنيات لجمع البيانات، مثل العصف الذهني، والاستشارة مع خبراء في هذا المجال، واستخدام التحليل، وSWOT، والاستبيانات.
- تحليل المخاطر: هو تصنيف المخاطر وتحديد مصادرها الأصلية (المغربي، 2018: 261)، وهو أيضاً طريقة لدراسة علاقة السبب والنتيجة للمخاطر الكامنة في النظام. في هذه الخطوة، يتم الحصول على قائمة أولية بالمخاطر، ثم يتم تقييم تأثير كل خطر على النظام لفهم أهمية المخاطر وشدتها. (حرج - غير خطير ... الخ) وتحديد المستوى المناسب للمخاطر هناك عدة طرق لإجراء التحليل (عبدلي، 2012، 47)
- تقييم وقياس المخاطر: يأتي كخطوة أساسية بعد تحليل المخاطر، حيث يتم تقييم كل نوع من المخاطر بأبعاده الثلاثة: حجمه، مدته، واحتمالية حدوثه. يجب أن يتم قياس المخاطر في الوقت المناسب، حيث يتم أخذ الأحداث المتوقعة والغير متوقعة في الحسبان. ويعد تقييم المخاطر أحد العوامل الرئيسية التي تساعد في إدارة المخاطر بشكل فعال. (المغربي، 2018، 205)
- التحكم في المخاطر: وهي العملية التي تتبع تحليل المخاطر وتتضمن اتخاذ إجراءات للتعامل مع المخاطر التي تم تحديدها، وذلك للحد من تأثيرها السلبي على المشروع. وتشمل هذه العملية اتخاذ التدابير اللازمة

لتفادي المخاطر، أو تقليل تأثيرها، أو الاحتفاظ بها. ويتم ذلك من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات مثل: التحكم في التغيرات، والتخطيط للاستجابة للطوارئ، وإدارة التعديلات في الجدول الزمني والميزانية، وغيرها. ويهدف التحكم في المخاطر إلى تحقيق أفضل نتائج المشروع وتجنب أي تأثير سلبي قد ينجم عن المخاطرة. (رواية، البشير، : 195)

— مراقبة المخاطر والسيطرة عليهما: تتمثل الخطوة النهائية في عملية إدارة المخاطر في مراقبة المخاطر والسيطرة عليهما باستمرار. وذلك من أجل تحديد أي تغيير في حالتها بحيث تتحول من مخاطر متوقعة إلى عوائق أو مشاكل تعيق الخطة الإستراتيجية أو المشاريع والمبادرات. وعند حدوث أي تغييرات في المخاطر المراقبة، يصبح على الإدارة مواجهة هذه المشاكل باستراتيجيات جديدة، ويقوم فريق إدارة الجودة والتطوير في الجمعية بمراجعة قائمة المخاطر بشكل دوري خلال فترة الخطة الإستراتيجية كاملة وحتى الانتهاء منها. ويتم ذلك باستخدام طرق مختلفة، مثل إعادة تحليل المخاطر، وإعادة تقييمها بناءً على الظروف الجديدة، وتحديث قائمة المخاطر بشكل دوري، ومراقبة أي مخاطر جديدة قد تظهر في وقت لاحق. وتهدف هذه الخطوة إلى تحسين عملية إدارة المخاطر وضمان تحقيق الأهداف المحددة بأقل تكلفة ممكنة وأقل قدر من المخاطر. (عفانة، 2018: 147)

المبحث الثالث: الدعم المنظمي

1.3.2 مفهوم الدعم المنظمي المدرك وأهميته

يعد الدعم المنظمي من المصطلحات الإدارية المهمة على مستوى الأفراد والمنظمات، ومن ثم تعددت تعريفاته، فقد عرفه (المغربى، 2003) بأنه مدى اهتمام المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها وتقديرها لمساهماتهم، ومراعاتها لأهدافهم وقيمهم، ومساعدتهم في حل مشكلاتهم، والإنصات لشكواهم.

ويتم تطوير إدراك الفرد للدعم المنظمي من خلال إدراكه لتقدير المنظمة له واهتمامها به، وبالتالي فالفرد يستخدم أحكامه الخاصة بإدراكه للدعم المنظمي لتقدير توقعه للنتائج المترتبة على جهده، ولذلك فإنه كلما زاد اهتمام المنظمة بالعاملين وتقدير جهودهم كلما بذل العاملون جهداً أكبر لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها (عواد، 2007)

كما عرف للدعم المنظمي على أنه مساعدة تقدمها المنظمة للعاملين عندما يحتاجون إليها؛ لأداء وظيفتهم بفعالية، وأيضاً للتعامل مع المواقف المليئة بالضغوط؛ وعلى ذلك فإن المنظمات الداعمة هي تلك المنظمات التي تهتم بموظفيها، وتكافئهم بعدالة، وتهتم بمطالبهم وتقدم التقدير المناسب لإسهامات أعضائها. وقياساً على ما سبق يمكن القول بأن الدعم المنظمي المدرك بالمنظمات يعبر عن اهتمام المنظمة بالعاملين فيها، من خلال تشجيعهم على المشاركة في وضع أهدافها، وتقدير إسهاماتهم بعدالة، والاهتمام برفاهيتهم، ومراعاة أهدافهم، والاستماع لشكواهم، ومساعدتهم في حل مشاكلهم، و أداء وظائفهم بفعالية؛ الأمر الذي ينعكس على أدائهم، والتزامهم تجاه عملهم وبالتالي يؤثر ذلك في تحسين أداء المنظمة ككل. (عبد السلام، 2009)

وفي مجال الإدارة فيمكن القول بأن الدعم المنظمي المدرك يشير إلى اعتقاد الموظفين بما تقوم به المنظمة وما يتعلق بتقدير أعمالهم وتقدير المديرين التنقيدين لهم، والتي من الممكن أن تنعكس في زيادة التزامهم

وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة (Pilevar et al, 2013:287) . وعليه ستقوم الباحثين بتصنيف تعاريف الدعم المنظمين المدرك الى ثلاثة أصناف استنادا الى تعاريف الكتاب والباحثين، أذ أن هناك من ركز في تعاريفه على الموظفين في تفسيرهم للدعم المنظمي المدرك، وباحثون آخرون ركزوا في تعاريفهم على المنظمة في تفسيرهم للدعم المنظمي المدرك، في حين ركزوا باحثون آخرون في تعاريفهم على العلاقة بين المنظمة والموظفين: فقد عرف (Ahmed et al, 2011:784) الدعم المنظمي على أساس الموظفين "هو الدرجة التي يعتقد بها الموظفون أن المنظمة تهتم بهم وتقيم مدخلاتهم وتلبي حاجاتهم من خلال توفير الدعم والتعليمات والمساعدات اللازمة لتنفيذ مهامهم داخلها".

وكما عرفه (الدليبي، 2013: 52) على أساس تركيزه على المنظمة "الدعم المنظمي المدرك هو استعداد المنظمة لمكافحة الموظفين على الجهود التي بذلت من أجلها".

وأخيراً ركز (Maria, 2012:8) في تعريفه على العلاقة بين الموظفين والمنظمة "الدعم المنظمي المدرك بأنه الأسناد القائم على الخبرات المتعلقة بالنية الإيجابية لسياسات المنظمة والقواعد والإجراءات التي تؤثر على الموظفين".

2.3.2 أهمية الدعم المنظمي المدرك

تظهر أهمية الدعم المنظمي المدرك من خلال الفوائد التي يحققها لكل من الأفراد والمنظمات على حد سواء، ومنها ما يلي (الشعلان، 2014):

- يساهم في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين، فشعور العاملين وإدراكهم بأن المنظمة تساندتهم يعمل على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التدريب الرسمي أو غير الرسمي .
- يؤدي إلى زيادة الجهد المبذول من قبل ، نحو تحقيق الأهداف المنظمة.

- يعمل على تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها؛ حيث يؤدي إدراك الدعم المنظمي إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين، مما يدفعهم لاتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة أمام الغير والسعي لتحسينها باستمرار .
- ينمي الدافع نحو العمل على زيادة كفاءة الأداء، وتحقيق أعلى معدلات عائد متوقعة للإدارات والأقسام والمنظمة بصفة عامة..
- يقلل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين السلبية داخل المنظمة فلقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة ارتباط سلبية بين إدراك الدعم المنظمي وظاهرة الغياب عن العمل.
- يزيد من اهتمام المديرين بدعم وتنمية تابعيهم، فالمنظمات التي تبذل جهودها لتنمية مديريها تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر التزاما من جهة، وأكثر ميلا لتنمية تابعيهم من جهة أخرى .
- يدعم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والابتكاري: حيث اتضح أن الأفراد ذوي المعدلات العالية لإدراك الدعم المنظمي يتمتعون بدرجات عالية من الارتباط العاطفي والوجداني تجاه المنظمة الذي ينتسبون إليها.
- ينمي مشاعر الانتماء لدى العاملين، مما يجعلهم سعداء راضين بانتمائهم للمنظمة وعليهم أن يعبروا عن ذلك من خلال ممارستهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف المنظمية مثل: سلوكيات الالتزام، والمواطنة وزيادة دافعيتهم للإنجاز: ومن ثم يمكن القول إن الدعم المنظمي المدرك يعد مؤشرا على التزام المنظمة تجاه مرؤوسيه (عواد، ٢٠٠٧، ١٢)

وأشار – الدليمي (2013) إلى أن هناك أربع فوائد للدعم المنظمي :

- يسهم الدعم المنظمي بشكل إيجابي في تنمية شعور العاملين بتقدير الذات وبأهميتهم .
- يعمل الدعم المنظمي على مساعدة الأفراد في التعامل مع الضغوط المحتمل ظهورها بطرق عملية.

- يعمل الدعم المنظمي على إشباع حاجة تكوين علاقات اجتماعية داخل المنظمة، سواء بين العاملين وبعضهم، أو بين العاملين وقيادتهم..

- يعمل الدعم المنظمي على إمداد العاملين بالموارد المادية والخدمات التي يحتاجون إليها.

يتبين مما سبق أن للدعم المنظمي المدرك فوائد ومزايا عديدة على مستوى الأفراد العاملين بالمنظمات المختلفة التي من بينها الجامعات، وكذلك على مستوى المنظمة ككل، مما يزيد من أهمية دعم المنظمات لأعضائها؛ لتحقيق مستويات عالية من الأداء الفردي والمؤسسي.

3.3.2 محددات الدعم المنظمي المدرك

يتأثر الدعم المنظمي المدرك بالعديد من المحددات أو المتغيرات الشخصية و المنظمية والبيئية. وقد أشارت الدراسات في هذا المجال إلى العديد من هذه المحددات كل حسب طبيعة المنظمة وهي:

1- العدالة التنظيمية :

تمثل العدالة التنظيمية أسلوب تعامل المنظمة مع الأفراد ، وتعرف بأنها مدى إدراك الأفراد أن جميع الاعمال والاجراءات التي تحدث بالمنظمة عادلة" (Colquitt & Greenberg, 2003, 165). ويعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، بمعنى آخر أن الإجراء المنظمي الذي ينظر إليه فردا ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء متحيزا أو غير موضوعي + نظر فرد آخر، ولذا فإن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات (مختار، 2010).

وينقسم مفهوم العدالة المنظمة إلى نوعين رئيسيين أحدهما العدالة التوزيعية ، وتشير إلى عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، وتركز العدالة التوزيعية على عنصرين هما، رأي العاملين في عدالة ما يحصلون عليه من المنظمة مقارنة بما يعتقدون أنهم يقدمونه للمنظمة في ضوء معايير معلنة ومكتوبة وموثقة، ورأيهم في عدالة ما يحصلون عليه من المنظمة مقارنة بأشخاص آخرين يعملون في ظروف مماثلة لهم سواء في

نفس المنظمة أو في منظمات أخرى، أو هؤلاء الذين يقومون بنفس الأعباء الوظيفية ويتساوون معهم في الخبرة ومستوى التعليم ومدة الخدمة بالمنظمة، كما تعني أيضا عدالة توزيع الموارد المادية بين وحدات المنظمة الواحدة (الشعلان، ٢٠١٤).

والنوع الثاني من أنواع العدالة المنظمة يسمى بالعدالة الإجرائية ، وتمثل إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، وهناك جانبان لعدالة الإجراءات: جانب هيكلي وآخر اجتماعي، ويتضمن الجانب الهيكلي القرارات الرسمية والسياسات المتعلقة بالقرارات التي تؤثر على العاملين، مثل إعلام العاملين بالقرارات قبل تطبيقها، وحصول العاملين على معلومات دقيقة بخصوص القرارات، ومشاركتهم في عملية صنع القرارات، ويتضمن الجانب الاجتماعي من العدالة الإجرائية - تسمى بالعدالة التفاعلية - جودة المعاملة بين الأفراد في توزيع الموارد، وتشمل مثلا معاملة العاملين باحترام، وإمداد العاملين بالمعلومات المتعلقة بكيفية تحديد المخرجات (Rhoades & Eisenberger, 2002,700).

ويضيف البعض نوعا ثالثا يسمى العدالة التعاملية ، وتشير إلى أن ضرورة تلقي الموظفين معاملة منصفة نوعا ما من قبل رؤسائهم في العمل (Islam & Sadaqat, 2011).

ويعرف هذه النوع من العدالة بأنه طريقة تصورات الناس للعدالة التي يتم التعامل معهم بها من قبل الآخرين مثل (رموز السلطة، صناع القرار، أو الرؤساء). (Greensberg & Beron, 2008).

ولقد تناولت دراسات عديدة موضوع العدالة المنظمة، وتوصلت إلى أنه كلما زاد شعور الموظف بالعدالة المنظمة بجميع أنواعها كلما زاد شعوره بالرضا الوظيفي، فمن المتوقع أن يساهم توفير المناخ الذي يتسم بالعدالة المنظمة ايجابيا في إدراك العاملين للدعم المنظمي الذي تمارسه المنظمة (المغربي، ٢٠٠٣).

2- دعم القادة أو الرؤساء

يمثل الدعم القيادي أو دعم الرؤساء مدى المساندة والتأييد التي يشعر بها الفرد من رئيسه بالمنظمة، حيث يقوم الرئيس بدعم مرؤوسيه وتابعيه بالإرشاد، والتوجيه، ومعاملتهم بحيادية وعدالة، وتقدير مساهماتهم (شاهين ٢٠٠٢).

وقد أكد نج وسورنسن (Ng & Sorensen, 2008) أن دعم القادة يلعب دورا مهما في البيئة التنظيمية من وجهة نظر العاملين: حيث عادة ما يرى العاملون أن سلوكيات القادة تعبر عن المنظمة ذاتها باعتبارهم ممثلون لمنظمتهم، فإن إدراكات نقص الدعم من القادة، ربما تؤثر ليس فقط في الاتجاهات الوظيفية لدى العاملين، بل في تقدير العاملين للدعم المنظمي بشكل عام. وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن السلوك المدعّم للقائد يعد من أهم العوامل التي تشعر المرؤوسين بالرضا عن العمل وتدفعهم للإنتاجية (الشعلان، 2014).

٣- ظروف العمل والمكافئات في المنظمة

تعد ظروف العمل وبيئته، وكذلك وجود فرص للترقية والمكافئات في المنظمة حافزا قويا للعاملين من أجل بذل المزيد من الجهد لصالح المنظمة، وهذا يستوجب من المنظمة العمل على إيجاد العديد من الفرص للتقدم أمام العاملين مبنية على الكفاءة والعدالة وتفويض الأعمال التي تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم وتهيتهم للتقدم لوظائف أخرى أعلى في المسؤولية والصلاحيات، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة إنتاجية العامل، وتركز سياسة الإثراء الوظيفي على أهمية توفير مناخ عمل أفضل للموظف، والعمل على تطبيق سياسة التوسع أفقيا وعموديا في الكثير من السياسات كالعامل الجماعي واستخدام التكنولوجيا وتطوير إجراءات ومحتويات العمل، مما يحفزهم على تحقيق الأداء الأفضل، ويشعرهم بالارتياح والرضا الوظيفي. وتعكس ممارسات الموارد البشرية الداعمة الاستثمار في العاملين واهتمام المنظمة بإسهاماتهم؛ الأمر الذي يؤثر في إدراك العاملين لمدى اهتمام المنظمة بهم وبرفاهيتهم، وبالتالي يميل العاملون لمبادلة هذا الاهتمام تبعاً لمدى

اعتقادهم أن ظروف العمل الإيجابية هي انعكاس لنية وأهداف المنظمة أو قادتها ورؤسائها (Allen & , 2003)

(Shore

وقد تناولت العديد من الدراسات ممارسات الموارد البشرية التي تعكس الدعم المنظمي للعاملين، من بينها فرص التطوير المهني، والمكافآت، والرواتب، والترقيات، والأمن الوظيفي؛ حيث أشارت إلى أن العاملين لديهم الرغبة في زيادة إمكاناتهم، وتطوير قدراتهم لإشباع حاجاتهم للنمو الفردي وتحقيق الذات، لذلك فإن توفير فرص التطوير المهني، مثل التدريب والترقيات، والتي تلبى حاجات العاملين من النمو الفردي، تشير إلى وجود مستوى عال من اهتمام المنظمة بالعاملين وبإسهاماتهم (عبد السلام، ٢٠٠٩). كذلك وجد أن المكافآت النابعة من حرية التصرف للمنظمة تجاه عامل محدد نتيجة لجهوده المتميزة، تعد من ممارسات الموارد البشرية، التي يمكن للمنظمة الاستعانة بها لتوضيح اهتمامها برفاهية العاملين، ومن الضروري إيجاد المكافآت التي سيكون لها انطباع مستمر عند العامل، وسوف تستمر في تأكيد إدراك العامل على أنه يتم تقديره من المنظمة (2003 Allen & Shore).

كذلك أشار الباحثون إلى أن الاستقلال والمشاركة في صنع القرار يعد من الممارسات المهمة للمنظمة

لدعم عاملها؛ حيث يعبر ذلك عن ثقة المنظمة في العاملين (Rhoades & Eisenberger, 2002)

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

تمهيد

خصص الباحث هذا الفصل لبيان الإجراءات التي اتبعتها الدراسة ، من حيث نوعها وطبيعتها ، والاستراتيجية التي اعتمدها ، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة ، وكيفية تطوير أدواتها ، وثباتها ، الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات للوصول الى النتائج .

1.3مجتمع الدراسة والعينة

تمثل مجتمع الدراسة من جميع الشركات العاملة في مجال المقاولات الإنشائية للدرجة الممتازة في المملكة العربية السعودية ، لقد قام الباحث بتوزيع استبانة الكترونية على هذه الشركات ، وقد كان المسترجع من (205) استبانة موزعة (149) استبانة ، ويمثل هذا العدد نسبة (72.68) من إجمالي مجتمع الدراسة ، وهي التي خضعت للدراسة .

2.3 طرق جمع البيانات والمعلومات

تم جمع البيانات اللازمة من شركات المقاولات السعودية التي تمثل مجتمع الدراسة ، وركزت الدراسة على مصدرين لجمع البيانات والمعلومات اللازمة وهما :

- أولاً: المصادر الثانوية: سعى الباحث في القيام بجمع المعلومات التي يحتاجها لإجراء هذه الدراسة بالعودة الى المصادر ، والمتمثلة في الكتب والبحوث العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيراتها .
- ثانياً المصادر الأولية: تم اعتماد الباحث في الحصول على البيانات الأولية الاستبانة والتي تم تطويرها لهذا الغرض بعد مراجعة العديد من الدراسات السابقة ، وتضمنت الاستبانة عدداً من الفقرات التي تساعد في الاجابة عن اسئلة الدراسة وتحقيق اهدافها ، كما تعكس متغيرات الدراسة ، المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) ، والمتغير التابع (إدارة المخاطر) ، والمتغير المعدل (الدعم المنظم) ، والتي تم توزيعها على شركات المقاولات السعودية

3.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم

الاجتماعية SPSS – Statistical Package for Social Sciences كما يلي :

اولا : اساليب الإحصاء الوصفي **Descriptive Statistic Measures** : والتي تم استخدامها

لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات : لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة .
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للمديرين عينة الدراسة .
- المتوسط الحسابي : استخدم لمعرفة متوسط إجابات المديرين عينة الدراسة عن فقرات الابعاد .
- الانحراف المعياري : استخدم لمعرفة تشتت اجابات المديرين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي

ثانيا : الإحصاء التحليلي :

- معامل الثبات كرو نباخ الفا : للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة .
- الانحدار المتعدد : لاختبار إثر المتغير المستقل في المتغير التابع .
- ارتباط بيرسون : للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل .
- Kolmogorov-Smirnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة .
- تحليل الانحدار الهرمي : لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع .

4.3 أداة الدراسة

اختار الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من الشركات ، وتألّفت الاستبانة من أربع

مجموعات كالآتي

■ الجزء الأول: تألف هذا الجزء الخصائص الشخصية والوظيفية للمستجيبين والمتمثلة في

: الجنس ؛ الفئة العمرية ؛ المؤهل العلمي ؛ عدد سنوات الخبرة .

■ الجزء الثاني: تألف هذا الجزء من الفقرات التي تقيس التفكير الاستراتيجي

■ الجزء الثالث: تألف هذا الجزء من الفقرات التي تقيس إدارة المخاطر

■ الجزء الرابع: تألف هذا الجزء من الفقرات التي تقيس الدعم المنظم

تم تحديد قيم الاجابات عن الفقرات بموجب مقياس مكون من خمس درجات يبدأ بأدنى

قيمة وهي موافقة منخفضة جدا (1) ، وموافقة منخفضة (2) ، وموافقة متوسطة (3) ، وموافقة

عالية (4) ، وموافقة عالية جدا (5) ، كما معروضة في جدول (2-4)

جدول (3-1)

قيم اجابات فقرات الاستبانة

درجة الموافقة					
التقدير	عالية جداً	عالية	متوسط	منخفض	منخفض جداً
الوزن	5	4	3	2	1

5.3 صدق الأداة

استعان الباحث لاختيار صدق الاستبانة بمجموعة من أعضاء هيئة التدريس من هم برتبة أستاذ و أستاذ مشارك وبعد تحصيل الاستبانات المعدة للتحكيم من أعضاء هيئة التدريس ، قام الباحث بتعديل الفقرات التي حسب ملاحظات المحكمين ، وصولاً الى الشكل النهائي للاستبانة والمعد للتوزيع على عينة الدراسة.

6.3 ثبات الأداة

تم اختيار ثبات الاستبانة على أساس الأبعاد والمتغيرات والمتمثلة بالتفكير الإستراتيجي ، وإدارة المخاطر ، والدعم المنظم ، عن طريق احتساب قيمة كرو نباخ ألفا والمعد لقياس الاتساق الداخلي لفقرات كل بعد بشكل مستقل وقياس فقرات كل متغير .

الجدول (2-3) يوضح مدى الاتساق الداخلي لفقرات المتغيرات وأبعاد كل متغير ، حيث تظهر قيم ألفا باها تتراوح بين (0.83) بأقل قيمة لصياغة الفرضيات ، و (0.91) بأعلى قيمة لتقييم المخاطر ، ويتضح أجمعي قيم ألفا كانت أكبر من النسبة الدنيا المقبولة للتحليل الإحصائي ، والتي تشير إذا كانت قيمة ألفا أكبر أو تساوى (0.70) فتكون مقبولة في البحوث الإدارية والإنسانية .

جدول (2-3)

معامل الثبات لفقرات اداة الدراسة

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
التفكير الاستراتيجي	القصد الاستراتيجي	5	0.89
	التصور النظمي	5	0.89
	صياغة الفرضيات	5	0.83
	التفكير في الوقت	5	0.87
	اقتناص الفرص	5	0.88

0.96	25	التفكير الاستراتيجي	إدارة المخاطر
0.88	5	تحديد المخاطر	
0.91	5	تقييم المخاطر	
0.90	5	الاستجابة للمخاطر	
0.89	5	مراقبة المخاطر	
0.96	20	إدارة المخاطر	الدعم المنظمي
0.95	12		

المصدر: اعداد الباحث

7.3 ملائمة النموذج

أولاً : اختبار الارتباط الخطي المتعدد

للتعرف على مدى وجود ارتباط خطي متعدد بين أبعاد التفكير الاستراتيجي ، حيث تم اعتماد معامل

ارتباط بيرسون والمعروضة نتائجه في جدول (3-3) .

جدول (3-3)

ارتباط بيرسون لأبعاد التفكير الاستراتيجي

أبعاد التفكير الاستراتيجي	القصد الاستراتيجي	التصور النظمي	صياغة الافتراضات	التفكير في الوقت	اقتناص الفرص
القصد الاستراتيجي	1				
التصور النظمي	0.78	1			
صياغة الافتراضات	0.73	0.71	1		
التفكير في الوقت	0.68	0.58	0.62	1	
اقتناص الفرص	0.72	0.68	0.74	0.69	1

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

من نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون والمبينة في جدول (3-3) أن أكبر قيمة للارتباط بين أبعاد التفكير الاستراتيجي هي (0.78) وذلك بين القصد الاستراتيجي والتصور النظمي ، بينما بلغت قيم الارتباط بين باقي الأبعاد أدني من ذلك ، مما يشير الى عدم وجود ارتباط خطي عالي بين أبعاد التفكير الاستراتيجي ، و أن جميع أدني من (0.80) ، وهذا يعنى أن أبعاد التفكير الاستراتيجي لا تعاني من الارتباط الخطي المتعدد العالي للتأكد أكثر دقة من الارتباط الذاتي بين أبعاد المتغير المستقل تم استخدام معامل تضخم التباين VIP ، والتباين المسموح به Tolerance وظهرت النتائج كما هي معروضة في جدول (4 - 5) .

جدول (3-4)

تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد التفكير الاستراتيجي

أبعاد التفكير الاستراتيجي	معامل تضخم التباين	التباين المسموح به
القصد الاستراتيجي	3.59	0.28
التصور النظمي	2.94	0.33
صياغة الافتراضات	2.88	0.35

0.45	2.21	التفكير في الوقت
0.34	2.98	اقتناص الفرص

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

من النتائج المعروضة في جدول (3-4) يتبين أن كل قيم معامل تضخم التباين VIP أكبر من (1) وأدنى من (10) ، كما تشير النتائج بان قيم التباين المسموح به أكبر من (0.1) ، وهذا يشير الى عدم وجود ارتباط خطى بين أبعاد التفكير الاستراتيجي .

ثانياً : اختبار التوزيع الطبيعي

جدول (3-5)

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

الدعم المنظم	إدارة المخاطر	التفكير الاستراتيجي	
1.14	1.28	1.24	كالمجروف- سيمرنون
0.15	0.07	0.09	درجة المعنوية

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

تبين نتائج البحث اختبار التوزيع الطبيعي One-Sample Kolmogorov- Smirnov Test في جدول 4) (6 - لبيانات متغيرات الدراسة (التفكير الاستراتيجي، وإدارة المخاطر ، والدعم المنظم) ، بان قيم Kolmogorov-Smirnov Z للتفكير الاستراتيجي قد بلغت (1.24) ، وبدلالة احصائية (Sig. = 0.09) ، ولأداة (1.42) ، وبدلالة احصائية (Sig.= 0.07) ، والدعم المنظم (1.14) ، وبدلالة احصائية (0.15) . من نتائج اختبار التوزيع الطبيعي يتضح ان جميع قيم متغيرات الدراسة كانت دالة إحصائيا عند مستوى أكبر من (0.05) (، وهذا يشير الى ان بيانات متغيرات الدراسة ضمن حدود التوزيع الطبيعي .

الفصل الرابع : تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يعرض هذا الفصل نتائج التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية والوظيفية للمديرين باستخدام التكرارات ، والنسب المئوية ، كما يعرض الاجابة عن اسئلة الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والهمية النسبية لفقرات الدراسة ، كما يعرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة .

2.4 وصف خصائص عينة الدراسة

جدول (4-1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس

النسبة المئوية	العدد	الفئة
66.4	99	ذكر
33.6	50	أنثى
100	149	المجموع

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يعرض الجدول (4-1) التوزيع للمديرين وفقا لمتغير الجنس ، اذ يتبين بأن عدد الذكور من المدراء المشاركين في العينة بلغ (99) فرداً بنسبة بلغت (66.4%) من إجمالي العينة ، وهى أكبر من نسبة الإناث والبالغ عددهن (50) مديرة وبنسبة (33.6 %) من إجمالي العينة ، ويفسر الباحث العلة في زيادة نسبة المديرين الذكور على نسبة الإناث هو طبيعة العمل في القطاع الخاص ، خاصة في قطاع المقاولات والذي غالبا ما يجذب الذكور اكثر من الإناث اللاتي يتوجهن للعمل في القطاع الحكومي والخدمي بشكل أكبر ، كما يفسر

الباحث أن طبيعية تكوين المجتمع السعودي في السنوات الماضية كانت تتجه أكثر الى الاهتمام بالذكور والميل بان تكون الوظيفة القيادية للذكور مما ينعكس على توجه الشركات في استقطابهم للوظائف الإدارية التنفيذية عن الإناث .

جدول (4-2)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية

الفئة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	40	26.8
30 – أقل من 40 سنة	58	38.9
40 – أقل من 50 سنة	29	19.5
50 سنة فأكثر	22	14.8
المجموع	149	100

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

الجدول (4-2) يظهر أن الجوعة العمرية (30 – أقل من 40 سنة) قد أتت بالمرتبة الأولى بعدد (58) مديراً وبنسبة (38.9 %) ، فيما جاءت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) في المرتبة الثانية بعدد بلغ (40) مديراً وبنسبة (23.8 %) ، ثم تلتها المجموعة العمرية (40 - أقل من 50 سنة) في المرتبة الثالثة بعدد (29) فرداً وبنسبة (19.5 %) ، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بعدد (22) مديراً وبنسبة (14.8 %) ، ويفسر الباحث ذلك كون المنظمات في القطاع الخاص تعتمد على المراحل العمرية الشابة ، والتي يمكن الاعتماد عليها أكثر ولديها حماس وطموح وأفكار أكبر من الفئات العمرية من 40 سنة فأكثر .

جدول (3-4)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

الفئة	العدد	النسبة المئوية
دبلوم فأقل	46	30.9
بكالوريوس	82	55.0
ماجستير	19	12.8
دكتوراه	2	1.3
المجموع	149	100

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يوضح الجدول (5 – 3) توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي ، حيث تشير النتائج الى أن النسبة الأعلى وهم من حملة شهادة البكالوريوس بعدد (82) مديرا بنسبة (55.0 %) ، ويلهم المديرون من حملة شهادة الدبلوم فأقل بعدد (46) مديرا بنسبة (30.9 %) مديرا وبنسبة (12.8 %) ، ويلهم المديرون من حملة شهادة الدكتوراه بعدد (2) مديرا وبنسبة (1.3 %) ، تدل هذه النتائج على أن الفئة الأغلبية للمؤهل العلمي للمديرين هم من حملة البكالوريوس والتي تجاوزت نسبة نصف عدد عينة الدراسة (المديرين) ، وان السبب في ذلك هو أن شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية . خلال السنوات الماضية كانت تقوم باستقطاب أصحاب المؤهلات العلمية والتركيز على تأهيل وتنمية موظفيها .

دول (4-4)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

الفئة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	47	31.5
10 – أقل من 15 سنة	49	32.9
15 – أقل من 20 سنة	20	13.4
20 سنة فأكثر	33	22.1
المجموع	149	100

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

يشير الجدول (4 – 4) إلى توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ، وإذ يظهر أن الذين لديهم عدد سنوات خبرة (10 - أقل من 15 سنة) و (أقل من 10 سنوات) يحتلون النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة بعد (96) مديرين وبنسبة (64.4 %) ، يتبعهم المديرون الذين لديهم عدد سنوات خبرة من (15 – أقل من 20 سنة) بعدد (20) مديراً وبنسبة (13.4 %) ، بينما كانت أقل نسبة مئوية لأفراد عينة الدراسة الذين لديهم سنوات خبرة من (20 سنة فأكثر) بعدد (33) مديرين وبنسبة (22.1 %) ، ويبرر ارتفاع أفراد عينة الدراسة ممن لديهم خبرة من (10 – 15 سنة) إلى استقرار شركات المقاولات على أصحاب الخبرات والذين وصلوا إلى مرحلة النضج

3.4 الإجابات عن أسئلة الدراسة

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لأبعاد كل متغير ، وتحديد و معرفة مرتبة كل فقرة ، والأهمية النسبية لها ، وذلك للجابة عن أسئلة فقرات استبانة الدراسة ، حيث ظهرت النتائج كما يلي :

أولاً : التفكير الإستراتيجي

1. القصد الإستراتيجي

يعرض الجدول (5 – 4) نتائج فقرات القصد الاستراتيجي كالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، وكذلك المرتبة والأهمية النسبية لكل فقرات القصد الإستراتيجي .

جدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات القصد

الإستراتيجي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
1	تمتلك الشركة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها توجهاتها .	4.07	0.85	1	مرتفعة
2	تمتلك الشركة القدرة على إقناع العاملين على الإيمان برؤيتها .	3.93	0.91	2	مرتفعة
3	تستشرف الشركة في المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات على الأمد البعيد .	3.48	1.09	5	متوسطة
4	تقوم الإدارة العليا بدور مهم في التعريف برؤية الشركة.	3.79	0.93	3	مرتفعة
5	تعمل الشركة على تنظيم اجتماعات دورية لإيصال رؤيتها للعاملين .	3.54	1.04	4	متوسطة
	المتوسط العام	3.76			مرتفعة

المصدر :إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يتبين من الجدول (5 - 4) أن غيابات عينة الدراسة (المدراء) عن فقرات القصد الإستراتيجي بان قيم المتوسطات الحسابية لها كانت بين (3.48 - 4.07) وقد اختلفت الإجابات عن فقرات القصد الإستراتيجي حيث تفاوتت بين المرتفعة لثلاث فقرات والمتوسطة لفقرتين ، وهكذا كان المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات المرتفق اذ بلغت قيمته (3.76) ، وهذا يدل الى أن المديرين لديهم اعتقاد بان شركاتهم تعطى أهمية مرتفعة للقصد الاستراتيجي ، وقد حصلت الفقرة التي تشير على " تمتلك الشركة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها توجهاتها " على أكبر متوسط حسابي (4.07) ، وبأهمية مرتفعة نسبياً ، وانحراف معياري (0.85) ، فيما حصلت الفقرة التي تنص على " تستشرف الشركة المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات على الأمد البعيد على أدنى قيمة كمتوسط حسابي (3.48) وبأهمية نسبية متوسطة ، وانحرافا معياري مقداره (1.09) ، وهذا ما يشير إلى الاهتمام المرتفع لإدارات شركات المقاولات السعودية للقصد الإستراتيجي ، فهي تمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها توجهاتها ، كما أنها تمتلك القدرة على إقناع العاملين على الإيمان برؤيتها ، وانها تقوم بدور مهم في تعريف العاملين برؤية الشركة .

2- التصور النظري

يعرض الجدول (6 - 4) نتائج فقرات التصور النظري كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وكذلك المرتبة والاهمية النسبية لكل فقرات التصور النظري .

جدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاهمية لفقرات التصور النظري

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الاهمية النسبية
6	تشخيص إدارة الشركة المشكلة بأكملها قبل تقسيمها الى أجزاء.	3.71	0.90	2	مرتفعة

مرتفعة	1	0.89	3.80	7	تدير الشركة مهامها على أنها نظام مترابط الأجزاء .
متوسطة	5	0.95	3.58	8	تعمل الشركة على دمج العناصر المختلفة للمهام لفهم كيفية التفاعل معها .
متوسطة	4	0.98	3.64	9	تقوم الشركة بالتفكير في كيفية تأثير الأطراف ذات العلاقة على طريقة انجاز الاعمال.
متوسطة	3	1.05	3.66	10	تقوم الشركة بتحليل عوامل المنافسة مع الشركات المماثلة .
مرتفعة			3.68		المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

من الجدول (4 - 6) يتضح أن اجابات المديرين عينة الدراسة عن فقرات التصور النظمي وقيم المتوسط الحسابي لتلك الفقرات كانت (3.58 - 3.80) ، وقد اختلفت إجابات المديرين عن فقرات التصور النظمي حيث تفاوتت بين المتوسطة لثلاث فقرات والمرتفعة لفقرتين ، وقد بلغ قيمة المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات فجاءت مرتفعة ب (3.68) متوسط حسابي ، وهذا يشير الى ان المديرين يعتقدون بان الشركات التي يعملون فيها تعطى اهمية مرتفعة للتصور النظمي ، وقد حصلت الفقرة التي تنص على " تدير الشركة مهامها على انها نظام مترابط الأجزاء " على أكبر متوسط حسابي (3.80) ، وبأهمية نسبية مرتفعة ، وانحراف معياري 0.890) ، فيما حصلت الفقرة التي تنص على " تعمل الشركة على دمج العناصر المختلفة للمهام لفهم كيفية التفاعل معها " على أقل قيمة متوسط حسابي وبأهمية نسبية متوسطة (3.58) ، وانحراف معياري مقداره (0.95) ، وهذا يشير إلى الاهتمام المرتفع للمديرين في شركات المقاولات السعودية للتصور النظمي ، فهم يعتقدون بان مؤسساتهم تدرس مهامها على انها نظام مترابط الأجزاء خاصة فيما يخص تعريف المشكلة لغرض حلها ، بحيث تقوم بتشخيص المشكلة بأكملها قبل تقسيمها الى أجزاء .

3- صياغة الافتراضات

يعرض الجدول (7 - 4) نتائج فقرات صياغة الافتراضات كالمتوسطات الحسابية والانحرافات العمارية ، وكذلك المرتبة النسبية لكل فقرات صياغة الافتراضات .

جدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات صياغة الافتراضات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
11	تستفيد الشركة من التجارب السابقة لفهم المواقف الحالية	4.07	0.88	1	مرتفعة
12	تبحث الشركة عن تفسيرات متعددة للطريقة التي تسير بها الأمور	3.85	0.88	2	مرتفعة
13	تقوم الشركة بوضع سيناريوهات متعددة للعمل بموجبها	3.59	0.98	3	متوسطة
14	تعتمد الشركة على الحدس عند صياغة استراتيجياتها	3.34	0.98	5	متوسطة
15	تسمح الشركة للعاملين بالتجربة والاستكشاف	3.45	1.04	4	متوسطة
	المتوسط العام	3.66			متوسطة

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يتضح من الجدول (7 - 4) والذي يستعرض غيابات افراد (المديرين) عينة الدراسة عن فقرات صياغة الافتراضات بان قيم المتوسطات الحسابية للفقرات كانت بين (3.34 - 4.07) وقد تنوعت الاجابات عن الفقرات المتعلقة بصياغة الافتراضات حيث تفاوتت بين المتوسطة لثلاث فقرات والمرتفعة لفقرتين ، وهذا

يدل الى ان مدراء شركات المقاولات يؤمنون بان الشركات التي يعملون فيها تجدى أهمية متوسطة لصياغة الافتراضات ، وقد حصلت الفقرة التي تنص على " تستفيد الشركة من التجارب السابقة لفهم المواقف الحالية " على أعي متوسط حسابي (4.07) ، وبأهمية نسبية مرتفعة ، وانحراف معياري (0.88) ، فيما حصلت الفقرة التي تنص على " تعتمد الشركة على الحدس عند صياغة الافتراضات ، فهم لا يعتمدون على الحدس عند صياغة استراتيجية الشركة ، ولا تسمح لهم الشركة بشكل كبير المحاولة على التجربة والاستكشاف ، أو وضع السيناريوهات .

4- التفكير في الوقت

يعرض الجدول (4-8) نتائج فقرات التفكير في الوقت كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وكذلك المرتبة والاهمية النسبية لكل فقرات التفكير من الوقت .

جدول (4-8)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الاهمية لفقرات التفكير في الوقت

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الاهمية النسبية
16	تنطلق الشركة من الماضي في تفكيرها باتجاه المستقبل	4.07	0.76	1	مرتفعة
17	تعتقد الشركة بأن الحاضر يصنع المستقبل	4.04	0.74	2	مرتفعة
18	تحدد الشركة استراتيجية ملائمة لسد الفجوة بين وقائع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المستقبل	3.80	0.86	3	مرتفعة

19	تقدم الشركة الجديد انطلاقاً من وقائع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المستقبل	3.79	0.83	4	مرتفعة
20	تعتمد الشركة على ربط المواقف بين الماضي والحاضر والمستقبل عند اتخاذ القرار	3.77	0.90	5	مرتفعة
	المتوسط العام	3.89			مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

الجدول (8 - 4) يظهر إجابات أفراد عينة الدراسة (المدراء) عن فقرات التفكير في الوقت بان قيم المتوسطات الحسابية للفقرات تحققت بين (3.77 - 4.07) وجميعها بأهمية نسبية مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا العام لهذه الفقرات بقيمة مرتفعة (3.89) ، وهذا يشير الى ان المديرين يعتقدون بان الشركات التي يعملون فيها تعطى أهمية مرتفعة للتفكير في الوقت ، وقد حصلت الفقرة التي تنص على " تنطلق الشركة من الماضي في تفكيرها باتجاه المستقبل " على أعلى متوسط حسابي (4.07) ، وبأهمية نسبية مرتفعة ، وانحراف معياري (0.76) ، فيما حصلت الفقرة التي تنص على " تعتمد الشركة ربط المواقف بين الماضي والحاضر والمستقبل عند اتخاذ القرار " على أقل قيمة متوسط حسابي (3.77) وذات أهمية نسبية مرتفعة ، وانحراف بلغ مقداره (0.90) ، وهذا يشير إلى الاهتمام المرتفع لإدارات شركات المقاولات السعودية للتفكير في الوقت ، فهي تعطى الاهتمام للماضي وتوظيفه لاستشراف المستقبل ، وتقوم بتحديد الوسائل والأساليب لسد الفجوة بين الماضي والحاضر والمستقبل مما يساعدها على اتخاذ القرار الملائم.

4-اقتناص الفرص

يعرض الجدول (9-4) نتائج فقرات اقتناص الفرص كمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وكذلك المرتبة والأهمية النسبية لكل فقرات اقتناص الفرص

جدول (4-9)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الاهمية لفقرات اقتناص الفرص

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الاهمية النسبية
21	تسعى الشركة للحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل من مصادر	4.11	0.78	1	مرتفعة
22	تمتلك الشركة الاستعداد لتعديل استراتيجية العمل في حال تغير الظروف المحيطة.	3.85	0.91	5	مرتفعة
23	تحرص الشركة على سبق المنافسين في تقديم كل ما هو جديد	3.94	0.87	4	مرتفعة
24	تتعرف الشركة على الفرص الأكثر نجاحا في البيئة التنافسية	3.95	0.80	3	مرتفعة
25	تمتلك الشركة القدرة على الاستفادة من فرص الاسواق الجديدة	3.99	0.76	2	مرتفعة
	المتوسط العام	3.97			مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يعرض الجدول (4-9) إجابات أفراد عينة الدراسة (المديرين) عن فقرات اقتناص الفرص بان قيم

المتوسطات الحسابية لتلك الفقرات تحققت بين (3.85 – 4.11) وجميعها بأهمية نسبية مرتفعة ، وهكذا

قيمة المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات بقيمة مرتفعة (3.97) ، وهذا يعبر عنه ان المديرين يعتقدون

بان الشركات التي يعملون فيها تعطى أهمية مرتفعة لاقتناص الفرص ، وقد حصلت الفقرة التي تنص على " تسعى الشركة للحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل من مصادر متعددة " على أعلى متوسط حسابي (4.11) ، وذات أهمية مرتفعة ، وانحراف معياري (0.78) ، فيما حصلت الفقرة التي تنص على " تمتلك الشركة الاستعداد لتعديل استراتيجية العمل في حال تغير الظروف المحيطة " على أقل قيمة متوسط حسابي (3.85) وبأهمية نسبية مرتفعة ، وانحرافا معياريا بلغ مقداره (0.91) ، وهذا يشير إلى الاهتمام المرتفع لإدارات شركات المقاولات السعودية لاقتناص الفرص ، فهي تسعى جاهدة للحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل من مصادر متعددة ، بالإضافة امتلاكها القدرة على الاستفادة من فرص الأسواق الجديدة ، وسبق المنافسين في تقديم كل ما هو جديد.

5-الأهمية النسبية لأبعاد التفكير الاستراتيجي

جدول (4-10)

المتوسطات الحسابية و الأهمية النسبية لأبعاد التفكير الاستراتيجي

أبعاد التفكير الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	المرتبة	الأهمية النسبية
القصص الاستراتيجية	3.67	4	مرتفعة
التصور النظري	3.68	3	مرتفعة
صياغة الافتراضات	3.66	5	متوسطة
التفكير في الوقت	3.89	2	مرتفعة
اقتناص الفرص	3.97	1	مرتفعة
المتوسط العام	3.77		مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يبين الجدول (10 - 4) ملخصاً للمتوسط الحسابي لجميع أبعاد التفكير الاستراتيجي والهمجية النسبية ، وقد تحققت جميع الأبعاد بأهمية مرتفعة نسبياً ، باستثناء صياغة الافتراضات فقد كانت أهميتها النسبية متوسطة ، وحقق بعد اقتناص الفرص أعلى متوسط حسابي والذي كان قيمته (3.97) ، وكانت المرتبة الثانية للتفكير في الوقت بمتوسط حسابي (3.89) ، والمرتبة الثالثة للتصور العظمى بمتوسط حسابي (3.68) ، وتلاه في المرتبة الرابعة القصد الاستراتيجي بمتوسط حسابي (3.67) ، بينما كان أقل متوسط هو صياغة الافتراضات وبلغ (3.66) ، وبأهمية نسبية متوسطة ، فيما كان المتوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات التفكير الاستراتيجي فقد جاءت أهميته مرتفعة وقيمة (3.77) .

ثانياً : إدارة المخاطر

1-تحديد المخاطر

يعرض الجدول (11 - 4) نتائج فقرات تحديد المخاطر كالتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وكذلك المرتبة والأهمية النسبية لكل فقرات تحديد المخاطر .

جدول (4-11)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات تحديد المخاطر

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
26	تختار الشركة العاملين الذين لديهم المعرفي في تحديد المخاطر	3.99	0.92	1	مرتفعة
27	تنظر الشركة لتحديد المخاطر بكونه نشاط مستمر يرتبط بجميع مراحل المشروع	3.83	0.96	3	مرتفعة
28	يشارك فريق عمل المشروع بشكل فاعل في تحديد المخاطر	3.94	0.97	2	مرتفعة

29	تجربى الشركة مقابلات مستمرة مع أصحاب المصالح لتحديد المخاطر	3.45	1.09	5	متوسطة
30	تستطيع الشركة توقع المخاطر المحتملة التي تسبب الضرر لأنشطتها	3.74	1.01	4	مرتفعة
	المتوسط العام	3.79			مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يظهر الجدول (11 - 4) إجابات أفراد عينة الدراسة (المديرين) عن فقرات تحديد المخاطر بان قيم المتوسطات الحسابية لتلك الفقرات تحققت بين (3.45 - 3.99) وجميعها بأهمية نسبية مرتفعة ، باستثناء واحدة وكان قيمتها متوسطة ، وهذا بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للفقرات تحديد المخاطر مرتفعة ب (3.97) ، وهذا يشير الى ان المديرين يعتقدون بان الشركات التي يعملون فيها تعطى اهمية مرتفعة لتحديد المخاطر ، وقد حصلت الفقرة التي تنص على " تختار الشركة العاملين الذين لديهم المعرفة في تحديد المخاطر " على أعلى متوسط حسابي (3.99) ، و بأهمية مرتفعة نسبيا ، وانحراف معياري (0.92) ، فيما حصلت الفقرة التي تنص على " تجربى الشركة مقابلات مستمرة مع أصحاب المصالح لتحديد المخاطر على أقل قيمة متوسط حسابي (3.45) و بأهمية متوسطة نسبيا ، وانحراف معياري مقداره (1.09) ، وهذا يشير إلى الاهتمام المرتفع لإدارات شركات المقاولات السعودية لتحديد المخاطر ، فهي تختار العاملين الذين لديهم المعرفة في تحديد المخاطر ، وتقوم بتشكيل فرق العمل للقيام بتحديد المخاطر المحتملة .

2-تقييم المخاطر

يعرض الجدول (12 - 4) نتائج فقرات تقييم المخاطر كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وكذلك المرتبة والاهمية النسبية لكل فقرات تقييم المخاطر .

جدول (4-12)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الاهمية لفقرات تحديد المخاطر

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الاهمية النسبية
31	تمتلك الشركة مختصين بتقييم المخاطر التي قد تتعرض لها	3.90	960	1	مرتفعة
32	تقوم الشركة بتقييم احتمالية وقوع المخاطر	3.81	850	4	مرتفعة
33	تقوم الشركة بتحليل المخاطر التي تتعرض لها	3.85	880	2	مرتفعة
34	تقوم الشركة بقياس المخاطر لمعرفة درجة	3.78	880	5	مرتفعة
35	تأثيرها يقوم المختصون بالشركة برفع تقارير عن تقييم المخاطر لتقديم الدعم لمتخذ القرار	3.84	850	3	مرتفعة
	المتوسط العام	3.84			مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

الجدول (4-12) يوضح اجابات أفراد عينة الدراسة (المديرين) عن فقرات تقييم المخاطر بان قيم المتوسطات الحسابية لتلك الفقرات تحققت بين (3.78 – 3.90) وجميعها بأهمية نسبية مرتفعة ، وهكذا كانت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات مرتفعة اذ بلغت (3.84) ، وهذا يفسر ان المديرين يرون بان الشركات التي يعملون فيها تجدى أهمية لتقييم المخاطر بدرجة عالية ، وقد حصلت الفقرة التي تنص على "تمتلك الشركة مختصين بتقييم المخاطر التي قد تتعرض لها" على أعلى متوسط حسابي (3.90) ، و بأهمية متوسطة نسبيا ، وانحراف معياري (0.96) ، فيما حصلت الفقرة التي تنص على "تقوم الشركة بقياس المخاطر لمعرفة درجة تأثيرها على أقل قيمة متوسط حسابي (3.78) و بأهمية نسبية متوسطة ، وانحراف

معياري مقداره (0.88) ، وهذا يشير إلى الاهتمام المرتفع لإدارات شركات المقاولات السعودية بتقييم المخاطر ، فان إدارة الشركات تقوم بتقييم احتمالية وقوع المخاطر لمعرفة درجة تأثيرها ، ورفع تقارير عن تقييم المخاطر لتقديم الدعم لمتخذ القرار .

3-الاستجابة للمخاطر

يعرض الجدول (4 – 13) نتائج فقرات الاستجابة للمخاطر كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وكذلك المرتبة والاهمية النسبية لكل فقرات الاستجابة للمخاطر .

جدول (4 – 13)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الاهمية لفقرات تحديد المخاطر

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الاهمية النسبية
36	تستجيب الشركة للمخاطر بالسرعة الممكنة للتقليل من أثارها السلبية	3.97	840	3	مرتفعة
37	تحرص الشركة على خفض احتمال تأثير المخاطر	4.05	770	1	مرتفعة
38	تفكر الشركة في الفرص المحتملة الناتجة عن عدم التأكد	3.93	780	4	مرتفعة
39	تتبنى الشركة إجراءات المعالجة الممكنة عند حدوث المخاطر	3.99	780	2	مرتفعة
40	تضع الشركة استراتيجيات بديلة للاستجابة للمخاطر	3.64	1.04	5	مرتفعة
	المتوسط العام	3.92			مرتفعة

المصدر :إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يتبين من الجدول (5- 13) والذي يظهر اجابات أفراد عينة الدراسة (المديرين) عن فقرات الاستجابة للمخاطر بان قيم المتوسطات الحسابية للفقرات كانت بين (3.64 – 4.05) وجميعها بأهمية نسبية مرتفعة باستثناء فقرة واحدة كانت متوسطة ، وهكذا كانت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات مرتفعة اذ بلغت (3.92) ، وهذا يشير الى ان المديرين يعتقدون بان الشركات التي يعملون فيها تعطى اهمية مرتفعة للاستجابة للمخاطر ، وقد حصلت الفقرة التي تنص على " تحرص الشركة على خفض احتمال تأثير المخاطر " على أعلى متوسط حسابي (4.05) ، و بأهمية مرتفعة نسبيا ، وانحراف معياري (0.77) ، فيما حصلت الفقرة التي تنص على " تضع الشركة استراتيجيات بديلة للاستجابة للمخاطر " على أقل قيمة متوسط حسابي (3.64) و بأهمية متوسطة نسبيا ، وانحراف معياري مقداره (1.04) ، وهذا يشير إلى الاهتمام المرتفع لإدارات شركات المقاولات السعودية للاستجابة للمخاطر ، فهي تحرص على خفض احتمال تأثير المخاطر ، كما أنها تتبنى اجراءات المعالجة الممكنة عند حدوث المخاطر ، وتستجيب بسرعة لتقليل من أثارها .

جدول (4-14)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات مراقبة المخاطر

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الاهمية النسبية
41	تستطيع الشركة التحكم في المواقف المحفوفة بالمخاطر لتجنب ظهور المشكلات المستقبلية	3.91	840	1	مرتفعة
42	المشكلات المستقبلية	3.81	900	3	مرتفعة
43	تقوم الشركة بإجراء مراجعة دورية للمخاطر	3.75	930	4	مرتفعة
44	تقوم الشركة بتحليل التغيرات البيئية بشكل دوري	3.62	1.02	5	مرتفعة
45	تستخدم الشركة أنظمة معلومات قادرة على مراقبة التغيرات البيئية بدقة	3.84	810	2	مرتفعة

				تقوم الشركة برصد حالات المخاطر والابلاغ عنها	
مرتفعة			3.79	المتوسط الحسابي	

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

الجدول (4-14) يظهر اجابات أفراد عينة الدراسة (المديرين) عن فقرات مراقبة المخاطر بان قيم المتوسطات الحسابية لتلك الفقرات تحققت بين (3.62 – 3.91) وجميعها بأهمية نسبية مرتفعة باستثناء فقرة واحدة كانت متوسطة ، وهكذا كانت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات مرتفعة اذ بلغت (3.79) ، وهذا يشير الى ان المديرين يعتقدون بان الشركات التي يعملون فيها تعطى اهمية مرتفعة لمراقبة المخاطر ، وقد حصلت الفقرة التي تنص على "تستطيع الشركة التحكم في المواقف المحفوفة بالمخاطر لتجنب ظهور المشكلات المستقبلية " على أعلى متوسط حسابي (3.91) ، و بأهمية نسبية مرتفعة ، وانحراف معياري (0.84) ، فيما حصلت الفقرة التي تنص على "تستخدم الشركة أنظمة معلومات قادرة على مراقبة التغيرات البيئية بدقة" على أقل قيمة متوسط حسابي (3.62) و بأهمية متوسطة نسبيا ، وانحراف معياري مقداره (1.04) ، وهذا يشير إلى الاهتمام المرتفع لإدارات شركات المقاولات السعودية لمراقبة المخاطر ، فهي لديها القدرة على التحكم بالمواقف وتجنبها ، وقيامها برصد حالات المخاطر والابلاغ عنها ، كما أنها تقوم بإجراء مراجعة دورية للمخاطر بشكل دوري .

جدول (4-15)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات مراقبة المخاطر

أبعاد ادارة المخاطر	المتوسط الحسابي	المرتبة	الأهمية النسبية
تحديد المخاطر	3.79	3	مرتفعة
تقييم المخاطر	3.84	2	مرتفعة

الاستجابة للمخاطر	3.92	1	مرتفعة
مراقبة المخاطر	3.79	4	مرتفعة
المتوسط العام	3.84		مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يبين الجدول (5 – 15) ملخصا للمتوسط الحسابي لأبعاد إدارة المخاطر والأهمية النسبية ، وقد كانت جميع المتوسطات الحسابية بأهمية نسبية مرتفعة ، حيث ظهر المتوسط الحسابي للاستجابة للمخاطر الأعلى بمتوسط حسابي (3.92) وبالمرتبة الأولى ، وكانت المرتبة الثانية لتقييم المخاطر بمتوسط حسابي (3.84) ، وبأهمية نسبية مرتفعة ، والمرتبة الثالثة لتحديد المخاطر بمتوسط حسابي (3.79) ، وبأهمية نسبية مرتفعة ، بينما كان أقل متوسط حسابي لمراقبة المخاطر وبلغ (3.79) ، وبأهمية مرتفعة ، اما المتوسط العام لجميع تلك الفقرات إدارة المخاطر فقد جاءت أهميته مرتفعة وبقيمة (3.84) .

3- الدعم المنظم

يعرض الجدول (4-16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمرتبة والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الدعم المنظم .

جدول (4-16)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات الدعم المنظم

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
-------	---------	-----------------	-------------------	---------	-----------------

مرتفعة	2	0.98	3.91	تشجع الشركة العاملين على تنمية قدراتهم الشخصية	46
مرتفعة	3	0.99	3.82	تحرص الشركة على توفير جميع متطلبات العاملين لنجاز أعمالهم	47
مرتفعة	5	0.98	3.74	تبادر الشركة لمساعدة العاملين عند مواجهتهم مشكلات في العمل	48
متوسطة	7	1.03	3.56	تحرص الشركة على توزيع مهام العمل على جميع العاملين بشكل منصف	49
متوسطة	9	1.02	3.40	يشعر العاملون في الشركة باتصاف في المعاملة	50
متوسطة	8	1.04	3.41	تتناسب اجور العاملين مع ما يبذلونه من جهود في العمل	51
مرتفعة	1	0.89	3.93	تتخذ القرارات في الشركة بمشاركة المرؤسين	52
مرتفعة	4	0.49	3.80	تشجع الشركة العاملين التعبير عن أفكارهم حتى لو كانت مخالفة لآرائها. يشارك العاملون بقدر كبير من القرارات	53
متوسطة	6	0.89	3.65	المرتبطة بتخصصاتهم الوظيفية تمنح الشركة شهادات تميز للعاملين	54
متوسطة	10	1.09	3.39	المجتهدين يعتمد نظام المكافآت في	55
متوسطة	11	1.06	3.32	الشركة على المثابرة في العمل	56

57	تمنح الشركة العاملين تعويضاً يتم احتسابه بناء على مستوى المعيشة	3.08	1.13	12	متوسطة
	المتوسط العام	3.58			متوسطة

يتبين من الجدول (16 - 4) اجابات أفراد عينة الدراسة المديرين عن فقرات الدعم المنظم بان المتوسطات الحسابية لتلك الفقرات تحققت قيمتها بين (3.08 - 3.93) ، وقد اختلفت الاجابات عن فقرات الدعم المنظم حيث تفاوتت بين المتوسطة سبع فقرات والمرتفعة لخمس فقرات ، وهذا بلغ المتوسط العام بقيمة متوسطة (3.58) ، وهذا يشير الى ان المديرين يعتقدون بان الشركات التي يعملون فيها تعطى اهمية متوسطة لدعم المنظم ، وقد حصلت الفقرة التي تنص على " تتخذ القرارات في الشركة بمشاركة المرؤوسين " على أعلى متوسط حسابي (3.93) ، و بأهمية نسبية مرتفعة ، وانحراف معياري (0.89) ، فيما حصلت الفقرة التي تنص على " تمنح الشركة العاملين تعويضاً يتم احتسابه بناء على مستوى المعيشة " على أقل قيمة متوسط حسابي (3.08) و بأهمية متوسطة نسبياً ، وانحراف معياري بلغت قيمته (1.13) ، وهذا يشير إلى الاهتمام المتوسط لإدارات شركات المقاولات السعودية بالدعم المنظمين ، فهي بالرغم من تشجيعها للعاملين على تنمية قدراتهم ، إلا أن العاملين لا يشعرون بشكل كبير بمعاملتهم بإنصاف ، لكن في المقابل الشركات تبادر لمساعدتهم عند مواجهتهم مشكلات في العمل ، وتشجعهم على التعبير عن أفكارهم ، فهي تحاول وضع نظام تتناسب فيه أجور العاملين مع ما يبذلونه من جهود في العمل .

4-4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير

الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي ، والتصور النظمي ، وصياغة الافتراضيات ، والتفكير في

الوقت ، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في شركات المقاولات السعودية .

تم اختبار الفرضية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد القياسي ، وجاءت النتائج كما في الجدول (4-4)

: (17

جدول (4-17)

نتائج اختبار إثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر

المتغير التابع	المتغير المستقل	معاملات الانحراف المعياري	المعاملات المعيارية	قيمة (T) المحسوبة	T
		Unstandardized coefficients	Standardized coefficients		
	التفكير الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	معامل بيتا β	SIG.
إدارة المخاطر	القصد الاستراتيجي	0.12	0.09	0.14	1.34
	التصور النظمي	0.18	0.08	0.21	2.18
	صياغة الافتراضات	0.14	0.09	0.15	1.61
	التفكير في الوقت	0.07	0.09	0.07	0.83
	اقتناص الفرص	0.30	0.10	0.29	3.06

Sig . F	قيمة F المحسوبة	DF	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0.00	37.40	5	0.57	0.75	

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يوضح الجدول (4 – 17) نتائج اختبار الانحدار الخطى المتعدد القياسي لأثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الفرضيات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر بأبعاده مجتمعة ، يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط قد بلغ ($R = 0.75$) يعنى ذلك وجود ارتباط بدرجة عالية (النجارون وآخرون ، 2020 ، 223) بين التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية .، ووصل معامل التحديد قيمته ($R^2 = 0.57$) ، ويعبر ذلك أن التفكير الاستراتيجي يفسر نسبة (57 %) من الاختلاف في إدارة المخاطر ، عند درجة حرية ($DF = 5$) ، وقد كانت قيمة ($F = 37.40$) عند مستوى دلالة ($Sig. = 0.00$) ، مما يؤكد معنوية الانحدار عند ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يثبت معنوية الانحدار .

كما تبين نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية بأن قيمة B للقصد الاستراتيجي قد حققت ($B = 0.12$) ، وخطأ معياري ($Std. error = 0.09$) ، وقدرت بيتا بقيمة ($\beta = 0.14$) وان قيمة (T) التي تم احتسابها (1.34)

عند مستوى معنوية ($Sig. = 0.18$) ، وهى غير دالة احصائيا ، اما قيمة B للتصور النظري فقد كانت ($B = -0.18$) ، والخطأ المعياري ($Std. error = 0.08$) ، كما وصلت بيتا عند قيمة ($\beta = 0.21$) وكانت (T) المحسوبة قدرت بقيمة (2.18) عند مستوى معنوية ($Sig. = 0.3$) ، وهى دالة احصائيا ، اما قيمة B لصياغة الفرضيات فقد حققت ($B = -0.14$) ، وكان الخطأ المعياري ($Std. error = 0.09$) ، كما قدرت بيتا بقيمة ($\beta = 0.15$) و (T) المحسوبة بقيمة (1.61) عند مستوى معنوية ($Sig. = 0.11$) وتعبّر بأنها ليست ذات دلالة احصائية ، فيما حققت قيمة B للتفكير في الوقت ($B = 0.07$) ، وبلغ الخطأ المعياري ($Std. error = 0.09$) ،

كما قدرت بيتا بقيمة ($\beta = 0.7$) و (T) المحسوبة بلغت قيمتها (0.83) عند مستوى معنوية ($\text{Sig.} = 0.41$) وهي ليست ذات دلالة احصائية ، اما بالنسبة لاقتناص الفرص فقد كانت قيمة ($B = 0.30$) ، فيما بلغ الخطأ المعياري ($\text{Std. error} = 0.10$) ، بينما بلغت قيمة بيتا ($\beta = 0.29$) ، كما قدرت قيمة (T) التي تم احتسابها (3.06) ، وبمستوى معنوية (0.00) وهي ذات دلالة احصائية . تبين مما سبق ان مساران من مسارات التفكير الاستراتيجي قد تبنت معنويتهم وعليه لا يمكن القبول بالفرضية العدمية الرئيسية الاولى والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (المقصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الفرضيات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في شركات المقاولات السعودية .

تم اختيار الفرضيات الفرعية الرئيسية الأولى باستخدام الاحدار الخطى المتعدد المعياري .

الفرضية الفرعية الاولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (المقصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الفرضيات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في شركات المقاولات السعودية .

جدول (4-18)

نتائج اختبار أثر التفكير الاستراتيجي في تحديد المخاطر

T	قيمة (T) المحسوبة	المعاملات المعيارية Standardized coefficients	معاملات الانحراف المعيارية Unstandardized coefficients		المتغير المستقل	المتغير التابع
			الخطأ المعيارية	B	التفكير الاستراتيجي	
0.40	0.85	0.10	0.12	0.10	القصص الاستراتيجي	إدارة المخاطر
0.07	1.83	0.19	0.11	0.19	التصور النظري	
0.02	2.43	0.25	0.11	0.27	صياغة الافتراضات	
0.39	0.87	0.08	0.11	0.09	التفكير في الوقت	
0.07	1.85	0.19	0.12	0.23	اقتناص الفرص	
Sig . F	قيمة F المحسوبة	DF	معامل التحديد R ²		معامل الارتباط R	
0.00	27.53	5	0.49		0.70	

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يوضح الجدول (4-18) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي لأثر التفكير الاستراتيجي

بأبعاده (القصص الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الفرضيات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص)

في تحديد المخاطر بأبعاده مجتمعة ، يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط قد بلغ (R = 0.70) يعني ذلك

وجود ارتباط بدرجة عالية بين التفكير الاستراتيجي و تحديد المخاطر في شركات المقاولات في السعودية ، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.49$) ، وهذا يعبر به أن التفكير الاستراتيجي يفسر نسبة (49 %) من التباين في تحديد المخاطر، بدرجة حرارة ($DF = 5$) ، وحقت ($F = 27.53$) عند مستوى دلالة ($Sig. = 0.00$) ، مما يشير الى معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ،

كما تبين نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية بان قيمة B للقصد الاستراتيجي قد بلغت ($B = 0.10$) ، وخطأ معياري ($Std. error = 0.12$) ، وكانت بيتا قدرت بقيمة ($\beta = 0.10$) وان قيمة (T) التي تم احتسابها (0.84) عند مستوى معنوية ($Sig. = 0.40$)، وهي غير دالة احصائيا ، اما قيمة B للتصور النظمي فقد بلغت ($B = -0.19$) ، والخطأ معياري ($Std. error = 0.11$) ، كما بلغت بيتا قيمة ($\beta = 0.19$) وكانت (T) المحسوبة قدرت بقيمة (1.83) عند مستوى معنوية ($Sig. = 0.07$) ، وهي دالة احصائيا ، اما قيمة B لصياغة الفرضيات فقد بلغت ($B = 0.27$) ، وخطأ معياري ($Std. error = 0.11$) ، كما بلغت قيمة بيتا ($\beta = 0.25$) وان قيمة (T) المحسوبة بقيمة (2.43) عند مستوى معنوية ($Sig. = 0.02$) وهي ذات دلالة احصائيا ، فيما بلغت قيمة B للتفكير في الوقت ($B = 0.09$) ، و خطأ معياري ($Std. error = 0.11$) ، كما بلغت قيمة بيتا β (0.25) و (T) المحسوبة بلغت قيمتها (2.43) عند مستوى معنوية ($Sig. = 0.02$) وهي ذات دلالة إحصائية ، فيما بلغت قيمة B للتفكير في الوقت ($B = 0.9$) ، وخطأ معياري ($Std. error = 0.11$) ، كما بلغت قيمة بيتا ($\beta = 0.08$) ، وان قيمة (T) المحسوبة (0.87) ، وبمستوى معنوية ($Sig. = 0.39$)، وهي غير دالة احصائيا . اما بالنسبة الى اقتناص الفرص قد بلغت ($B = 0.23$) ، فيما بلغ الخطأ المعياري ($Std. error = 0.12$) ، بينما بلغت قيمة بيتا ($\beta = 0.19$) ، كما قدرت قيمة T التي تم احتسابها (1.85) ، بمستوى معنوية (0.07) وهي غير دالة احصائيا .

وتبين من ذلك أن مسار واحد قد ثبت معنويته وعليه لا يمكن القبول بالفرضية العدمية والقبول

بالفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (المقصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الفرضيات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص) في تحديد المخاطر بأبعادها مجتمعة في شركات المقاولات السعودية .

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (المقصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الفرضيات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص) في تقييم المخاطر بأبعادها مجتمعة في شركات المقاولات السعودية .

جدول (4-19)

نتائج اختبار أثر التفكير الاستراتيجي في تقييم المخاطر

T	قيمة (T) المحسوبة	المعاملات المعيارية Standardize d coefficients	معاملات الانحراف المعيارية Unstandardize d coefficients		المتغير المستقل	المتغير التابع
			الخطأ المعيارية	B		
SIG.		معامل بيتا β			التفكير الاستراتيجي	

0.39	0.87	0.10	0.11	0.09	القصد الاستراتيجي	إدارة المخاطر
0.26	1.12	0.12	0.01	0.11	التصور النظري	
0.03	2.20	0.22	0.11	0.23	صياغة الافتراضات	
0.71	0.37	0.03	0.10	0.04	التفكير في الوقت	
0.00	3.07	0.32	0.12	0.35	اقتناص الفرص	
Sig . F	قيمة F المحسوبة	DF	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R		
0.00	27.51	5	0.49	0.70		

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يوضح الجدول (3-19) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي لأثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الفرضيات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص) في تقييم المخاطر ، يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط قد بلغ ($R = 0.70$) يعنى ذلك وجود علاقة عالية بين التفكير الاستراتيجي و تقييم المخاطر في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية ، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.49$) ، وهذا يعنى أن التفكير الاستراتيجي يفسر نسبة (49 %) من التباين في تقييم المخاطر، بدرجة حرارة ($DF = 5$) ، كما بلغت ($F = 27.51$) عند مستوى دلالة ($Sig. = 0.00$) ، مما يشير الى معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ،

كما تبين نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية بان قيمة B للقصد الاستراتيجي قد بلغت ($B = 0.09$) ، وخطأ معياري ($Std. error = 0.11$) ، وكما بلغت قيمة بيتا ($\beta = 0.10$) وان قيمة (T) المحسوبة (0.87) عند مستوى معنوية ($Sig. = 0.39$) ، وهى غير دالة احصائيا ، اما قيمة B للتصور النظري فقد بلغت ($B = -0.11$) ، وخطأ معياري ($Std. error = 0.11$) ، كما بلغت قيمة بيتا ($\beta = 0.10$) وان قيمة (T) المحسوبة (0.87) عند

مستوى معنوية (Sig. = 0.39) ، وهي غير دالة احصائيا ، اما قيمة B للتصور النظري فقد بلغت (B = - 0.11) ، وخطأ معياري (Std. error = 0.01) ، كما بلغت قيمة بيتا ($\beta = - 0.12$) و ان قيمة (T) المحسوبة (1.12) ، عند مستوى معنوية (Sig. = 0.26) وهي غير دالة احصائيا ، اما قيمة B لصياغة الفرضيات فقد بلغت (B = 0.23) ، و خطأ معياري (Std. error = 0.11) ، كما بلغت قيمة بيتا ($\beta = 0.22$) و ان قيمة (T) المحسوبة (2.20) عند مستوى معنوية (Sig. = 0.03) وهي دلالة احصائيا ، فيما بلغت قيمة B للتفكير في الوقت (B = 0.04) ، و خطأ معياري (Std. error = 0.10) ، كما بلغت قيمة بيتا ($\beta = 0.32$) ، و ان قيمة (T) المحسوبة (3.07) ، وبمستوى معنوية (0.00) ، وهي دالة احصائيا . وتبين من تحليل ان مسار ان من المسارات التفكير الاستراتيجي قد ثبتت معنويتها وعليه لا يمكن القبول بالفرضية الصفرية الاولى والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الفرضيات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص) في تقييم المخاطر بأبعادها مجتمعة في شركات المقاولات السعودية .

الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الفرضيات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص) في الاستجابة للمخاطر بأبعادها مجتمعة في شركات المقاولات السعودية .

جدول (4-20)

نتائج اختبار أثر التفكير الاستراتيجي في الاستجابة للمخاطر

T	قيمة (T) المحسوبة	المعاملات المعيارية Standardized coefficients	معاملات الانحراف المعياري Unstandardized coefficients		المتغير المستقل	المتغير التابع
			الخطأ المعياري	B		
SIG.		معامل بيتا β			التفكير الاستراتيجي	
0.40	0.83	0.10	0.10	0.09	القصد الاستراتيجي	إدارة المخاطر
0.02	2.33	0.24	0.09	0.21	التصور النظري	
0.64	0.47-	0.05-	0.10	-	صياغة الافتراضات	
0.11	1.61	0.14	0.10	0.05	التفكير في الوقت	
0.00	3.48	0.36	0.11	0.15	اقتناص الفرص	
				0.38		
Sig .	قيمة F	DF	معامل التحديد R ²		معامل الارتباط R	
F	المحسوبة					
0.00	27.53	5	0.49		0.70	

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يوضح الجدول (4-20) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي لأثر التفكير الاستراتيجي

بأبعاده (القصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الفرضيات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص)

في الاستجابة للمخاطر ، يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط قد بلغ (R = 0.70) يعني ذلك وجود ارتباط

بدرجة عالية بين التفكير الاستراتيجي و الاستجابة للمخاطر في شركات المقاولات في السعودية ، وقدرت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.49$) ، وهذا يعنى أن التفكير الاستراتيجي يفسر نسبة (49 %) من التباين في الاستجابة للمخاطر، بدرجة حرارة ($DF = 5$) ، كما بلغت ($F = 27.53$) عند مستوى دلالة ($Sig. = 0.00$) ، مما يشير الى معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ،

كما تبين نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية بان قيمة B للقصد الاستراتيجي قد بلغت ($B = 0.09$) ، وخطأ معياري ($Std. error = 0.10$) ، وكما بلغت قيمة بيتا ($\beta = 0.10$) وان قيمة (T) المحسوبة (0.85) عند مستوى معنوية ($Sig. = 0.40$)، وهى غير دالة احصائيا ، اما قيمة B للتصور النظمي فقد بلغت ($B = -0.21$) ، وخطأ معياري ($Std. error = 0.09$) ، كما بلغت قيمة بيتا ($\beta = 0.24$) وان قيمة (T) المحسوبة (2.33) عند مستوى معنوية ($Sig. = 0.02$) ، وهى ذات دلالة احصائية ، اما قيمة B لصياغة الفرضيات فقد بلغت ($B = -0.05$) ، وخطأ معياري ($Std. error = 0.10$) ، وقدرت بيتا ($\beta = -0.05$) وان قيمة (T) المحسوبة بلغت قيمتها (-0.47) عند مستوى معنوية ($Sig. = 0.64$) وهى غير دالة احصائيا ، فيما حققت B للتفكير في الوقت بقيمة ($B = 0.15$) ، و خطأ معياري ($Std. error = 0.10$) ، كما بلغت قيمة بيتا ($\beta = 0.14$) و أن قيمة (T) المحسوبة (1.61) عند مستوى معنوية ($Sig. = 0.11$) وهى غير دالة إحصائيا . وتبين مما سبق أن مسار أن من مسارات التفكير الاستراتيجي قد ثبتت معنويتهما وعليه لا يمكن القبول بالفرضية الصفرية الأولى والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي ، والتصور النظمي ، وصياغة الفرضيات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص) في الاستجابة للمخاطر بأبعادها مجتمعة في شركات المقاولات السعودية .

الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصص الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الفرضيات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص) في مراقبة المخاطر بأبعادها مجتمعة في شركات المقاولات السعودية .

جدول (4-21)

نتائج اختبار أثر التفكير الاستراتيجي في تحديد المخاطر مراقبة المخاطر

T	قيمة (T) المحسوبة	المعاملات المعيارية Standardized coefficients	معاملات الانحراف المعياري Unstandardized coefficients		المتغير المستقل	المتغير التابع
			الخطأ المعياري	B		
SIG.		معامل بيتا β			التفكير الاستراتيجي	
0.40	0.83	0.10	0.10	0.09	القصص الاستراتيجي	إدارة المخاطر
0.02	2.33	0.24	0.09	0.21	التصور النظري	
0.64					صياغة	
0.11	0.47-	0.05-	0.10	0.05-	الافتراضات	
	1.61	0.14	0.10	0.15	التفكير في الوقت	
0.00	3.48	0.36	0.11	0.38	اقتناص الفرص	

Sig . F	قيمة F المحسوبة	DF	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.00	27.53	5	0.49	0.70	

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يوضح الجدول (4-21) نتائج اختبار الانحدار الخطى المتعدد القياسي لأثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الفرضيات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص) في مراقبة المخاطر ، يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط قد بلغ ($R = 0.66$) يعنى ذلك وجود علاقة عالية بين التفكير الاستراتيجي و مراقبة المخاطر في شركات المقاولات في السعودية ، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.44$) ، وهذا يعنى أن التفكير الاستراتيجي يفسر نسبة (44 %) من التباين في مراقبة المخاطر، بدرجة حرارة ($DF = 5$) ، كما بلغت ($F = 22.08$) عند مستوى دلالة ($Sig. = 0.00$) ، مما يشير الى معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ،

كما تبين نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية بان قيمة B للقصد الاستراتيجي قد بلغت ($B = 0.21$) ، وخطأ معياري ($Std. error = 0.11$) ، وكما بلغت قيمة بيتا ($\beta = 0.22$) وان قيمة (T) المحسوبة (1.83) عند مستوى معنوية ($Sig. = 0.07$) ، وهى غير دالة احصائيا ، اما قيمة B لصياغة الفرضيات فقد بلغت ($B = -0.11$) ، وخطأ معياري ($Std. error = 0.11$) ، كما بلغت قيمة بيتا ($\beta = -0.10$) وان قيمة (T) المحسوبة (0.98) عند مستوى معنوية ($Sig. = 0.33$) ، وهى غير دالة احصائيا ، فيما بلغت قيمة B للتفكير في الوقت ($B = -0.00$) ، وخطأ معياري ($Std. error = 0.11$) ، كما بلغت قيمة بيتا ($\beta = -0.00$) وان قيمة (T) المحسوبة (-0.01) عند مستوى معنوية ($Sig. = 0.99$) وهى غير دالة احصائيا ، واما لاقتناص الفرص فقد بلغت قيمة ($B = 0.23$) ، وخطأ معياري ($Std. error = 0.11$) ، كما بلغت قيمة بيتا ($\beta = -0.00$) و ان قيمة (T) المحسوبة (-0.01) عند مستوى معنوية ($Sig. = 0.99$) وهى غير دالة احصائيا . واما بالنسبة لاقتناص الفرص فقد بلغت قيمة ($B = 0.23$) ، فيما بلغ الخطأ المعياري ($Std. error = 0.12$) ، بينما بلغت

قيمة بيتا ($\beta = 0.20$) ، كما بلغت قيمة T المحسوبة (1.88) ، وبمستوى دلالة معنوية (0.06) وهي غير دالة احصائيا . وتبين مما سبق ان مسار واحدا من مسارات التفكير الاستراتيجي قد ثبتت معنويته وعليه لا يمكن القبول بالفرضية الصفرية الاولى وقبول بالفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الفرضيات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص) في مراقبة المخاطر بأبعادها مجتمعة في شركات المقاولات السعودية .

الفرضية الرئيسية الثانية :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)) للدعم المنظم في تحسين اثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الفرضيات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في شركات المقاولات السعودية .

جدول (4-22)

ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الثانية

تحليل التباين			ملف النموذج				النموذج	
Sift	F	DF	Sig.	F change	R ² change	R2	R	
0.00	37.40	5	0.00	37.40	0.57	0.57	0.75	1
0.00	40.47	6	0.00	24.75	0.06	0.63	0.79	2

المصدر :إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

جدول (4-23)

جدول معاملات للفرضية الثانية

النموذج الثاني (2)			النموذج الاول (1)			المتغير المستقل	المتغير التابع
Sig.	T	B	Sig.	t	B		
0.40	0.84	0.08	0.18	1.34	0.14	القصد الاستراتيجي	إدارة المخاطر
0.02	1.98	0.19	0.03	2.18	0.21	التصور النظمي	
0.29	1.07	0.09	0.11	1.61	0.15	صياغة الافتراضات	
0.50	0.68	0.05	0.41	0.83	0.07	التفكير في الوقت	
0.00	2.13	0.21	0.00	3.06	0.29	اقتناص الفرص	
0.00	4.98	0.37				الدعم المنظم	

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يتبين من ملخص النموذج النموذج في الجدول (5 - 22) أن معامل التحديد بلغت قيمته $R^2 = 0.57$ وعند (5) درجات حرارة عند قيمة $F = 37.40$ ومستوى معنوية $(Sig. = 0.00)$ وهي أصغر من (0.05) ، وهذا يثبت معنوية نموذج الانحدار في النموذج الاول ويعنى ان التفكير الاستراتيجي بأبعاده الخمسة قد فسرت (57 %) من الاختلاف في إدارة المخاطر .

كما يتضح في النموذج الثاني أن التغيير في معامل التحديد $(R^2 \text{ change} = 0.06)$ وأن $F \text{ change} = 24.75$ عند مستوى معنوية $(Sig. = 0.00)$ ، وذلك يبرهن على أن التغيير معنويا في النموذج الثاني ، مما يدل إلى أن الدعم المنظم قد حسن من إثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده في إدارة المخاطر بنسبة (6%).

يتبين أيضا أن معامل التحديد بعد إدخال متغير الدعم المنظم قد أصبح $(R^2 = 0.63)$. وان قيمة $f = 40.47$ عند مستوى معنوية $(Sig. = 0.00)$ وهو أصغر من (0.05) ، وبالتالي يبرهن الانحدار المعنوي في

النموذج الثاني ويوضح أن التفكير الاستراتيجي بأبعاده والدعم المنظم قد فسرت ما نسبته (63 %) من الاختلاف من إدارة المخاطر.

كما يبين النموذج الأول في جدول المعاملات (5 – 23) أقيم بيتا β للتصور النظري واقتناص الفرص عند قيم (t) المتفاوتة كانت معنوية ، وهذا يؤكد معنوية مسارين من مسارات التفكير الاستراتيجي في النموذج الأول.

اذ يتضح في النموذج الثاني أن قيم بيتا β المختلفة لأبعاد التفكير الاستراتيجي عند قيم (t) المتفاوتة كانت غير معنوية لثلاثة ابعاد هي القصد الاستراتيجي ، وصياغة الفرضيات ، والتفكير في الوقت ، أما البعدين الآخرين وهما التصور النظري واقتناص الفرص فقد كانت تأثيرهما معنويا . وبالنسبة للدعم المنظم فقد كانت قيمة بيتا لها ($\beta=0.37$) عند ($t=4.98$) ومستوى معنوية ($\text{Sig.} = 0.00$)، وهذا يؤكد الانحدار كان معنويا في النموذج الثاني .

في سياق ما ورد أعلاه من نتائج ، لا يمكن القبول بالفرضية العدمية الثانية وقبول البديلة القائلة .

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للدعم المنظم في تحسين إثراء التفكير الاستراتيجي بأبعاد (القصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الافتراضات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر في شركات المقاولات السعودية .

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج

— أوضحت نتائج تحليل وصف المتغير المستقل وهو التفكير الاستراتيجي أن مستويات الأهمية النسبية لأبعاد التفكير الاستراتيجي (القصد الاستراتيجي ، والتصور النظمي ، وصياغة الفرضيات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص) جاءت جميعها مرتفعة باستثناء صياغة الفرضيات ، فقد جاء من حيث الأهمية اقتناص الفرص في الترتيب الأول من بين أبعاد التفكير الاستراتيجي ، وجاء التفكير في الوقت بالمرتبة الثانية بالأهمية ، ثم جاء التصور النظمي بالمرتبة الثالثة ثم جاء القصد الاستراتيجي بالمرتبة الرابعة وجاءت صياغة الفرضيات بالمرتبة الخامسة والخيرة . فهذه النتائج تؤكد أن الأهمية النسبية لأبعاد التفكير مرتفعة ، وإن اقتناص الفرص في الترتيب الأول ، يعود سبب ذلك الى طبيعة عمل شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية . حيث يفسر الباحث الى أن المديرين يؤمنون بأن الشركات التي يعملون فيها يهتمون لاقتناص الفرص بدرجة عالية ، فالشركات تسعى جاهدة للحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل من مصادر متعددة ، بالإضافة امتلاكها القدرة على الاستفادة من فرص الأسواق الجديدة ، ثم تلاه التفكير في الوقت ثانيا وهذا يعزى إلى الاهتمام الكبير لإدارات شركات المقاولات في المملكة للتفكير في الوقت ، ثم حل التصور النظمي بالمركز الثالث وهذا يشير إلى الاهتمام المرتفع لإدارات شركات المقاولات السعودية بالتفكير في الوقت ، فهي كذلك تعطي الاهتمام للماضي وتوظيفه لاستشراف المستقبل ، وكذلك وتقوم بتحديد الوسائل والأساليب لسد الفجوة بين الماضي والحاضر والمستقبل ، وداء القصد الاستراتيجي في الترتيب الرابع ، وهذا يؤكد إلى الاهتمام المرتفع لإدارات شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية .

بالقصد الاستراتيجي ، فهي تمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها توجهاتها ، وأخيرا جاء في المرتبة الخامسة صياغة الفرضيات وهذا يبين إلى الاهتمام المتوسط لإدارات شركات المقاولات السعودية بالمملكة العربية السعودية . بصياغة الافتراضات ، فهم لا يعتمدون على الحدس عند صياغة استراتيجية الشركة ، ولا تسمح لهم الشركة بشكل كبير على التجربة والاستكشاف ، أو وضع السيناريوهات .

- أظهر نتائج تحليل وصف المتغير التابع وهو إدارة المخاطر أن مستويات الأهمية لأبعاد إدارة المخاطر (تحديد المخاطر ، وتقييم المخاطر ، ومراقبة المخاطر) جميعها كانت بأهمية مرتفعة ، وبمجملة فقرات إدارة المخاطر فقد كانت الأهمية مرتفعة ، حيث جاءت الاستجابة للمخاطر في الترتيب الأول من حيث أهميتها مقارنة بأبعاد إدارة المخاطر الأخرى ، وتقييم المخاطر بالمركز الرابع الأخير فالأهمية ، ويمكن تفسير حصول الاستجابة للمخاطر على أهمية نسبية مرتفعة وذلك للاهتمام المرتفع للمديرين في شركات المقاولات السعودية للاستجابة للمخاطر ، فهم يعتقدون بأن الاستجابة للمخاطر تساهم في خفض احتمال تأثير المخاطر ، لذلك فهي تتبنى إجراءات المعالجة الممكنة عند حدوث المخاطر ، إما حصول تقييم المخاطر على أهمية مرتفعة وفي الترتيب الثاني فسرت إلى الاهتمام المرتفع لإدارات شركات المقاولات السعودية بتقييم المخاطر ، وتقييم احتمالية وقوع المخاطر لمعرفة درجة تأثيرها ، ورفع تقارير عن تقييم المخاطر لتقديم الدعم لمتخذ القرار ، وكانت تحديد المخاطر بأهمية مرتفعة وبالمركز الثالث ، مما يؤكد إلى الاهتمام المرتفع لإدارات شركات المقاولات السعودية بتحديد المخاطر ، فهي تختار العاملين الذين لديهم المعرفة في تحديد المخاطر أتت بالمركز الرابع وبأهمية مرتفعة وهذا يبين على الاهتمام الكبير لإدارات شركات المقاولات السعودية بمراقبة المخاطر ، فهي لديها القدرة على التحكم بالمواقف وتجنبها ، وقيامها برصد حالات المخاطر والإبلاغ عنها .

- أظهرت نتائج تحليل وصف المتغير المعدل الدعم المنظم أن مستويات الأهمية للدعم المنظم جاءت متباينة ، ويمكن شرح نتائجها بالاعتماد على قيمة المتوسطات الحسابية التي تم التحقق منها من خلال التحليل الإحصائي ، فيبين أن إجابة أفراد عينة الدراسة على جميع الفقرات كانت بأهمية متفاوتة بين المرتفعة والمتوسطة ، ويفسر هذا إلى الاهتمام المتوسط لإدارات شركات المقاولات السعودية بالدعم المنظم ، فهي بالرغم من تشجيعها للعاملين على تنمية قدراتهم ، إلا أن العاملين لا يشعرون بشكل كبير بمعاملتهم بإنصاف ، لكن في المقابل الشركات تبادر لمساعدتهم عند مواجهتهم مشكلات في العمل ، وتشجعهم على التعبير عن أفكارهم ، فهي تحاول وضع نظام متناسب فيه أجور العاملين مع ما يبذلونه من جهود في العمل .

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية . ، أن أبعاد التفكير الاستراتيجي التصور النظري واقتناص الفرص لها تأثير معنوي في إدارة المخاطر ، حيث كانت اقتناص الفرص الأكثر تأثيرا ، إذ تعطى شركات المقاولات السعودية أولوية للحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل من مصادر متعددة ، والاستفادة من فرص الأسواق الجديدة ، والتعرف على الفرص الأكثر نجاحا في البيئة التنافسية ، ويلي ذلك التصور النظري ويعبر ذلك على اهتمام إدارات شركات المقاولات السعودية بمهامها على أنها نظام مترابط الأجزاء ، وتحليل عوامل المنافسة مع الشركات المماثلة عند وضع خططها الاستراتيجية ، وتشخيص المشكلة بأكملها قبل تقسيمها الى أجزاء ، إما صياغة الافتراضات ، والقصد الاستراتيجي ، والتفكير في الوقت فكانت تأثيرها غير دال إحصائيا .

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الافتراضات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص) في تحديد المخاطر في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية . ، خلصت الدراسة لوجود علاقة ارتباط بدرجة عالية بين التفكير الاستراتيجي بأبعاده في تحديد المخاطر ، مما يؤكد على أن مديري شركات المقاولات السعودية يؤمنون بأن الشركات التي يعملون بها تجدى أهمية لصياغة الافتراضات ، حيث تسعة تلك الشركات الاستفادة من التجارب السابقة لفهم المواقف الحالية ، والبحث عن تفسيرات متعددة للموقف ، وبالتالي يظهر في اختيار الشركة للعاملين الذين لديهم معرفة عند تحديد المخاطر ومشاركة فرق العمل في ذلك ، إما القصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص فكان تأثيرها غير دال إحصائيا .

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الافتراضات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص) في تقييم المخاطر في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية . ، توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط بدرجة عالية بين التفكير الاستراتيجي بأبعاده في تقييم المخاطر ، وأظهرت الدراسة أن صياغتها الافتراضات واقتناص الفرص لهما تأثير معنوي في تقييم المخاطر ، وهو يؤكد على أن شركات المقاولات السعودية تسعى جاهدة للحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل ، وتقوم بتعديل استراتيجياتها تحسبا لأية تغيرات بيئية ، وهذا ينعكس على قيام الشركات

بقياس المخاطر ومعرفة درجة تأثيرها لدعم متخذي القرار ، أما القصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، والتفكير في الوقت ، فكان تأثيرها غير دال إحصائيا .

— وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الافتراضات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص) في الاستجابة للمخاطر في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية . ، خلصت الدراسة لوجود علاقة ارتباط بدرجة عالية بين التفكير الاستراتيجي بأبعاده في الاستجابة للمخاطر ، وأظهرت الدراسة أن التصور النظري واقتناص الفرص لهما تأثير معنوي في الاستجابة للمخاطر ، مما يؤكد على أن شركات المقاولات السعودية تسعى جاهدة للحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل ، وتقوم بتعديل استراتيجياتها تحسبا لأية تغيرات بيئية ، وهذا يظهر اهتمام الشركات في خفض احتمال تأثير غير دال إحصائيا .

— وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الافتراضات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص) في مراقبة المخاطر شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية . ، توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط بدرجة عالية بين التفكير الاستراتيجي بأبعاده في مراقبة المخاطر ، وأظهرت الدراسة أن التصور النظري له تأثير معنوي في مراقبة المخاطر ، مما يؤكد على أن شركات المقاولات السعودية لا تهمل البيانات التاريخية والقرارات الماضية عند اتخاذ القرارات ، وهذا يساعد تلك الشركات في التحكم في المخاطر ، اما القصد الاستراتيجي ، وصياغة الافتراضات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص ، فكان تأثيرها غير دال إحصائيا .

— تؤكد النتائج وجود دور الدعم المنظم في تحسين اثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية . ، حيث يفسر تحسين الأثر على أهمية تشجيع العاملين على تنمية قدراتهم ، والتعبير عن آرائهم وأفكارهم ، ومبادرة إدارات شركات المقاولات السعودية بمساعدتهم عند مواجهتهم العقبات في العمل ، يجعلهم أكثر إيمانا برؤية شركاتهم ، وقناعة بتحقيقها ، والمساهمة مع الإدارة في تحليل عوامل المنافسة عند وضع الخطة الاستراتيجية ، وتشجيعهم على الخيال والحدس ، وربط المواقف الماضية مع الظروف المستقبلية ، والتفكير في كيفية اقتناص الفرص ، وهذا يعنى قدرة

إدارات شركات المقاولات على تحديد المخاطر التي سوف تواجهها ، وتقييم درجة التأثير المحتمل على أنشطتها ، مما يسهل عملية الاستجابة لها والحد من أثارها من خلال عملية الت رصد لها ومراقبة التغيرات البيئية .

2.5 الاستنتاجات

توصل الباحث للاستنتاجات التالية :

- أن شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية. خططها الاستراتيجية قصيرة المدى فهي لا تستشرف المستقبل على المدى البعيد .
- أن شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية لا تقوم بتنظيم الاجتماعات لإيصال رؤيتها للعاملين بشكل دوري.
- يتضح أن اهتمام الشركات بإدارة مهامها على أنها نظام مترابط ، ولكن لا تستطيع فهم كيفية التفاعل معها ، كما أنها تواجه صعوبة في تحليل عوامل المنافسة لدى الشركات المماثلة ، فهي بحاجة لتحديد أصحاب المصلحة لمعرفة مدى تأثيرهم على أنشطتها .
- هناك تردد واضح من قبل إدارات شركات المقاولات السعودية في السماح للعاملين بالتجربة والاستكشاف ، أو افتقار بعض القدرات لدى العاملين عند صياغة الاستراتيجيات كالتوقع والحدس ووضع السيناريوهات .
- تهتم شركات المقاولات بتاريخها ، فهي تعتمد على تجاربها في الماضي ومعرفة الصعوبات والعقبات التي واجهتها في الماضي وربطها بالمستقبل لمحاولة عدم الوقوع في نفس الأخطاء .
- تعي شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية. بأنها تعمل في بيئة تنافسية سريعة التغيرات ، فهي تهتم بالأفكار الجديدة لتطوير الأعمال ، وذلك للاستفادة من الفرص المتاحة ، وتكون سباقة لاقتناصها .
- تغفل شركات المقاولات السعودية تحديد أصحاب المصلحة عند القيام بتحديد المخاطر ، مما يؤدي إلى ظهور أخطاء لم تأخذ بعين الاعتبار ، وبالتالي وقوع الشركات في مخاطر غير متوقعة .

- تعتمد شركات المقاولات بشكل كبير على استراتيجية محددة فهي لا تضع استراتيجيات بديلة للمخاطر ، وهذا سوف يخلق العديد من الخسائر عند حدوث المخاطر المحتملة الناتجة عند عدم التأكد .
- معظم شركات المقاولات السعودية بحاجة إلى أنظمة معلومات متطورة قادرة على مراقبة التغيرات البيئية بدقة . وهذا يساعدها في سهولة وسرعة اتخاذ القرار ، واكتشاف حالات الإنذار المبكرة للمخاطر .
- يرى الباحث أنه لا يزال العاملون في شركات المقاولات السعودية بشعور بعدم الإنصاف في المعاملة ، ووجود أنظمة المكافئة غير قائمة على الإسهامات التي قدمها الموظفون ، فالجور لا تتناسب مع حجم المسؤوليات والواجبات المحددة ، وعدم اهتمام إدارات الشركات بغلاء المعيشة وارتفاع الأسعار .

3.5التوصيات

بعد الاطلاع على نتائج الدراسة يوصى الباحث إدارات شركات المقاولات بالملكة العربية السعودية . بما يلي :

- يوصى الباحث شركات المقاولات السعودية العمل على تطوير قدرات المديرين على استشراف المستقبل ، ووضع خط استراتيجية بعيدة الأمد ، من خلال منحهم دورات تدريبية وتأهيلهم في كيفية إعداد تلك الخطط
- قيام شركات المقاولات بتنظيم اجتماعات بشكل دوري ومستمر لإيصال رؤية الشركة للعاملين للتأكد من العمل بما جاء بها وإرسائها في عقول العاملين .
- على شركات المقاولات السعودية تشجيع مديريها على إعداد السيناريوهات والافتراضات ، وتطوير قدراتهم على الحذر والتبصر والخيال من برامج ولقاءات العصف الذهني ، وبرامج متخصصة .
- تحتاج شركات المقاولات السعودية الى حصر وتحديد أصحاب المصلحة للشركة ، وذلك لتحديد المخاطر ، من خلال معرفة الأنشطة الرئيسية والداعمة ، وتحديد الموردين والزبائن ، والمساهمين والمالكين ، وغيرهم من أصحاب المصلحة ، ومدى تأثيرهم في تلك الأنشطة .

- يتطلب من شركات المقاولات ايلاء اهتمام أكبر بالاستراتيجيات البديلة للاستجابة للمخاطر ، وعدم الاعتماد على خطة محددة من خلال إعداد استراتيجيات أخرى (أ ، ب ، ج) ، تحسبا ليه ظروف طارئة قد تواجهها الشركة .
- لا تزال شركات المقاولات بحاجة إلى أنظمة متطورة حديثة تستطيع مساعدة إدارات الشركة على مراقبة التغيرات التي تحدث في قطاع المقاولات ، والقدرة على اكتشاف الإنذارات المبكرة ، وهذا يتطلب التعاقد مع شركات متخصصة في تطوير البرامج والأنظمة لمراقبة المخاطر ، أو استقطاب المهندسين المتخصصين لإعداد برنامج يتلاءم مع استراتيجية الشركة .
- يوصى البحث إدارات شركات المقاولات السعودية العمل على وضع نظام مكافآت يتوافق مع الإسهامات التي يقدمها العاملون ، كما أنه يجب معاملة العاملين بإنصاف من حيث توزيع إجراءات العمل ن وعدالة توزيع المكافآت مما يساهم في خلق الرضا والالتزام لدى العاملين وتحسين الأداء .

Abstract

The study aimed to measure the impact of strategic thinking dimensions (strategic intent, systemic perception, assumption formulation, time thinking, and opportunity exploitation) on risk management dimensions (risk identification, risk assessment, risk response, and risk monitoring) in construction companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study also aimed to elucidate the modified role of organizational support in enhancing the impact of strategic thinking on risk management in these companies.

The study population consisted of 205 construction companies in the Kingdom of Saudi Arabia. A comprehensive survey approach was employed, where 205 questionnaires were distributed, and 149 valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. The study utilized quantitative descriptive methodology and employed various statistical methods for data analysis.

The study results revealed several significant findings, foremost of which was the statistically significant impact of strategic thinking on risk management in construction companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study also affirmed the role of organizational support in enhancing the impact of strategic thinking on risk management in Saudi companies. Furthermore, the study indicated the presence of high levels of strategic thinking dimensions and risk management dimensions, with moderate levels of perceived importance of organizational support.

The study provided recommendations that can assist Saudi construction company management in elevating the levels of strategic thinking dimensions, risk management, and organizational support, while achieving a balance among them. The study advised Saudi companies to focus on developing managerial capabilities for future foresight, encouraging scenario building and assumption formulation among managers, as well as adopting advanced risk monitoring systems. Additionally, greater emphasis on alternative risk response strategies and reducing reliance on predetermined plans was recommended.

Keywords: Strategic Thinking – Risk Management – Organizational Support – Construction Companies"

المراجع

أولا المراجع العربية

- بن بتيس، بلال، وشريط، صلاح الدين (2020). إدارة المخاطر ومساهمتها في تفعيل أداء شركات التأمين دراسة حالة المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين sea. مجلة الاقتصاد الجديد، 336-357 (2) 11
- بغنامي، نجاة وسيلة، وبلعيد، كمال (2020). أهمية منهجية ادارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي على المشتركين. المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، 14(2)، 526-545.
- بالواضح، أحمد سيف الدين، الجلول، محمد، و مهدي، عمر. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مج6، ع1 ، 137.113 -
- الحسني، عبد الله بن حمود بن محمد، و الخالي، شاكر جار الله محمود. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمين في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- خرمش، منى، و بحري، صابر. (2021). التفكير الاستراتيجي كاستراتيجية تطويرية للمنظمات في ظل تغيرات اليوم: منظور تحليلي. مجلة العلوم الإنسانية، مج5، الإصدار 2 ، 264 - 276.
- الدهاسات، هشام خجيل أحمد. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية في تطوير المقدرات الجوهرية: دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي - الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع10 ، 82 - 98.
- الدوري، زكريا وأحمد علي صالح (2009). الفكر الاستراتيجي: وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الدليمي، فائق ،حمد، (2013) ، " العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وممارسات ادارة الموارد البشرية وتأثيرهما في سلوكيات فرق "العمل" رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.

- شلوق، سماح أنور، وبرهم، بلال يوسف (2021). أثر التفكير الاستراتيجي على تطوير رأس المال البشري في المؤسسات الرياضية المحترفة في الأردن. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث سلسلة البحوث الإدارية، 6(2)، 401-434.
- الشمري، ريم أحمد حسني، و الشعار، قاسم إبراهيم عبد الكريم. (2021). أثر التفكير الاستراتيجي في الأولويات التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج7، ع3، 11 - 48.
- الشوابكة، محمد فارس، و مساعدة، ماجد عبد المهدي محمد. (2021). أثر استراتيجيات الريادة في تعزيز التفكير الاستراتيجي: دراسة حالة مجموعة الاتصالات الأردنية "أورانج" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء.
- شاهين سلامه (٢٠٢٠) دراسة العلاقة ما بين الدعم التنظيمي وقرارات لدى المشرفين مجلة النور للدراسات العدد الحادي عشر. ١١٢ مؤته. الأردن.
- الشعلان، مضايي محمد. (٢٠١٤). الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى الموظفين الإداريات بكلية الآداب بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلة ٣، العدد. ١٢
- صغر، حنان عبد الرزاق محمد، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (2021). أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي: التخطيط الاستراتيجي متغير وسيط: دراسة ميدانية في مؤسسة قطر التعليمية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- الظاهر، نعيم إبراهيم (2009). الإدارة الإستراتيجية . دار جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع و الطباعة.
- عميش، سميرة، وناصري، سمية (2020). التفكير الاستراتيجي وتأثيره على إدارة أزمات المؤسسات دراسة حالة عينة من المؤسسات الجامعية الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم نجارية، 13(3)، 915-929.
- عودة، جهاد (2020). المخاطر الإستراتيجية وإدارتها. المكتب العربي للمعارف.

- عبد السلام، غادة محمد (٢٠٠٩). الدعم التنظيمي للمعلمين والبيئة الابتكارية بالمدرسة الثانوية العامة في ج. م. ع - دراسة تحليلية رسالة ماجستير غير منشورة قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية التربية جامعة عين شمس.
- عواد، عمر محمد احمد (٢٠٠٧) محددات ونتائج الدعم التنظيمي المدرك: دراسة تطبيقية مجلة البحوث الإدارية، مجلد ٢٥ العدد ٣ مصر، ص ١١-٤٣
- عبد الله، آدم الفاتح سليمان. (2022). التفكير الاستراتيجي كمنهج متقدم لتطوير الموارد البيئية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع15، 1 - 36.
- العجايب، آمنة طشحيل ونان، و النجار، فايز جمعة صالح. (2021). أثر التفكير الاستراتيجي في التميز المنظمي: الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي في المنظمات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- عيسى، مهند حنا نقولا (2010). إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية. دار اليا للناشر والتوزيع.
- العجايب، آمنة طشحيل ونان، و النجار، فايز جمعة صالح. (2021). أثر التفكير الاستراتيجي في التميز المنظمي: الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي في المنظمات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب (2016). إدارة المشروع منهج معرفي ودليل تطبيقي . دار دجلة للنشر والتوزيع.
- عوض، راما محمود جوهر، و خشمان، أيسر محمد علي. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات الخاصة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- القضاة، علاء قاسم مصطفى، و الجوازنة، بهجت عيد. (2021). أثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة: بنك الاسكان للتجارة والتمويل (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

- مثناني، بلال احمد، القضية، نضال فواز، وزيابات، خالد محمد (2021). دور التفكير الاستراتيجي ادارة الأزمات في شركة كهرباء محافظة أربد بالأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(2)، 261-290.
- المربع، صالح بن سعد. (2015) معوقات التفكير الاستراتيجي، مجلة الأمن والحياة، جامعة نايف.
- محمد، إياد طاهر، وسعيد، هشام مسلم (2020). إدارة المخاطر وانعكاسها على جودة خدمة البلدية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مديرية مجاري صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(51)، 374-388.
- المجالي، محمد عبدالوهاب عودة، و الحواجرة، كامل محمد يوسف. (2020). أثر إدارة المخاطر الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي من خلال القدرات الديناميكية الإستراتيجية في شركات الصناعة الدوائية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٣). أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الافراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الاعمال العام بمحافظة الدقهلية المجلة العلمية التجارة والتمويل. كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد ٢، العدد ٢.
- محمد، إياد طاهر، وسعيد، هشام مسلم (2020). إدارة المخاطر وانعكاسها على جودة خدمة البلدية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مديرية مجاري صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(51)، 374-388.
- مختار، حسن محمد احمد محمد (2010). إدارة التغيير التنظيمي، المصادر والاستراتيجيات. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- موسى، شقيري نوري، نور، محمود إبراهيم، الحداد، وسيم محمد، وذيب، سوزان سمير (2012). إدارة المخاطر. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- النعيمي، صلاح عبد القادر (2008). المدير القائد والمفكر الاستراتيجي: فن ومهارات التفاعل الآخرين، مع اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانيا المراجع الاجنبية

- Andriyanti, N. P. V., & Supartha, I. W. G. (2021). Effect of perceived organizational support on organizational citizenship behavior with job satisfaction as mediating variables. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(1), 46-55.
- Ayers, John Cerm, & Hutchins, Greg (2019). Project risk management. CERM Academy.
- Allen, D.G., Shore, L.M., & Griffeth, R.W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resources practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Ahmad Zainal Ariffin, and Yekta Zeinab Amini (2010) "Relationship between perceived organizational support, leadership behavior, and job satisfaction: An empirical study in Iran ", *Intangible Capital*, Vol. 6, Issue.
- Chappelle, Ariane (2019). Operational risk management: Best practices in the financial services industry. John Wiley & Sons Ltd.
- Colquitt, Jason A. and Greenberg, Jerald. (2003). Organizational Justice: A Fair Assessment of The State of The Literature", in Greenberg, Jerrold, *Organizational Behavior: The State of Science* (Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dandage, Rahul Vishwanath, Rane, Santosh B., & Mantha, S. S. (2021). Modelling human resource dimension of international project risk management. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, <https://doi.org/10.1108/JGOSS-11-2019-0065>.
- Huang, I. C., Du, P. L., Wu, L. F., Achyldurdyeva, J., Wu, L. C., & Lin, C. S. (2021). Leader—member exchange, employee turnover intention and presenteeism: the mediating role of

perceived organizational support. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 249-264.

- Hopkin, Paul (2017). Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management (4th ed.). Kogan Page Publishers.
- Islam, R. & Sadaqar, S. (2011). Investigating The Relationship of Organizational Justice On Organizational Citizenship Behavior Among Teaching Staff Of University Of The Punjab. *European Journal of Scientific Research*, Vol.57, No.1, Pp. 53-67
- Musenze, I. A., Mayende, T. S., Kalenzi, A., & Namono, R. (2022). Perceived organizational support, self-efficacy and work engagement: testing for the interaction effects. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 38(2), 201-228.
- Ng, Thomas W. H. and Sorensen, Kelly L.(2008). Toward A Further Understanding of The Relationship between Perceptions of Support and Work Attitudes. *Group & Organization Management*, Vol. 2, NO.1
- Pilevar Elham&peymanizad Hossein &Alizadeh Roya,(2013) "Effects of Perceived Organizational Support on Attitudes of Physical Education Teachers" *Journal of Basic and Applied Scientific Research*.
- Rhoades, L & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714
- Srivastava, S., & D'Souza, D. (2020). An empirical examination of the relationship between managerial strategic thinking and absorptive capacity of the organization. *Journal of Strategy and Management*, 13(1), 51-71.

- Salamzadeh, Y., Bidaki, V. Z., & Vahidi, T. (2018). Strategic thinking and organizational success: Perceptions from management graduates and students. *Global Business & Management Research, 10*(4).

Mid Ocean University

College of Management

Department: Risk Management



**"The Impact of Strategic Thinking on Risk Management: The
Moderating Role of Organizational Support in Construction
Companies in the Kingdom of Saudi Arabia".**

Graduation Project

Prepared by:

Wafaa Nasser Bin Fadl

221000539

Supervised by:

Dr. Walid Sulaiman

Year: 1444 AH / 2023 AD