

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

قسم إدارة مخاطر

أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الأداء
الاستراتيجي دراسة تطبيقية على شركة سينومي بالرياض

إعداد الطالب/ حمزه عبدالحميد سالم

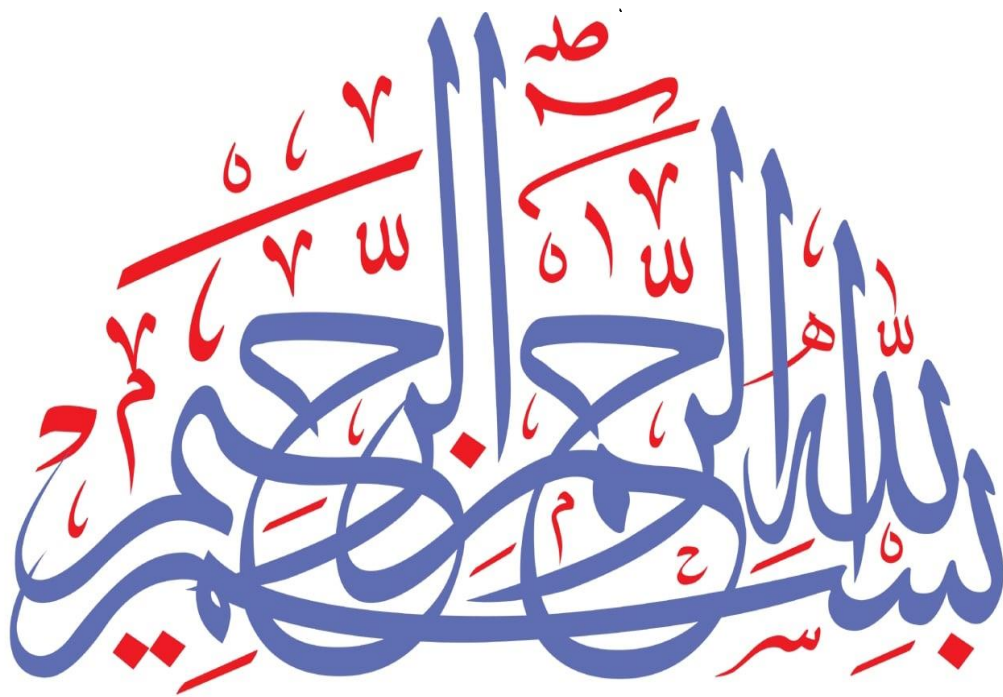
إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024



إهداء

أهدي هذا العمل إلى والديّ الحبيبين، اللذين كانا لي الدعم والسند الأكبر طوال حياتي. إلى والدتي العزيزة، التي كانت دائماً حنونة وداعمة، وإلى والدي الكريم، الذي غرس فيّ حب العلم والاجتهاد.

إلى زوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك المخلص والداعم في كل خطوة من هذه الرحلة. أهدي هذا الإنجاز تقديرًا لصبرها وتفهمها ودعمها المتواصل.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين كانوا لي المعلمين والموجهين، وقدموا لي من علمهم وتوجيهاتهم ما ساعدني على إتمام هذا العمل.

إلى زملائي وأصدقائي الأعزاء، الذين وقفوا بجاني وساندوني في كل مرحلة، أهدي هذا العمل تقديرًا ل صداقتهم ودعمهم.

وأخيرًا، أهدي هذا العمل لكل من ساهم في دعمي وشجعتني على تحقيق هذا الإنجاز. أسأل الله أن يكون هذا العمل بداية لنجاحات أكبر ومستقبل أكثر إشراقًا.

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

لصلاة والسلام على رسول الله محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي الدافع والداعم الأكبر في حياتي. إن توجيهاتهما ودعمهما المتواصل كانا القوة التي ساعدتني على إتمام هذا العمل.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الحبيبة، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة الطويلة. كان لصبرها وتفهمها ودعمها المستمرين دور كبير في تحقيق هذا الإنجاز.

أشكر أساتذتي الكرام، وبخاصة مشرفي، على إرشاداتهم القيمة وتوجيهاتهم السديدة التي كانت بمثابة البوصلة في مسيرتي الأكاديمية.

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

أود أيضًا أن أشكر زملائي وأصدقائي الأعزاء، الذين كانوا لي خير رفقاء وداعمين، وشاركوا معي في كل خطوة من هذه الرحلة. إن دعمهم وتشجيعهم كانا لهما الأثر الإيجابي في تحقيق هذا النجاح.

وفي الختام، أتوجه بالشكر الجزيل لكل من قدم لي الدعم والمساندة خلال مسيرتي، وأدعو الله أن يجعل هذا العمل نافعا ومثمرا، وأن يوفقنا جميعا لتحقيق المزيد من الإنجازات.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الأداء في شركة سينومي بالرياض. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وسحبت عينة طبقية تناسبية من مجتمع الدراسة لتمثل المجتمع بلغ حجمها (269) عنصرًا، استرد منها وكان صالحًا للتحليل (219) بنسبة بلغت (94.39%)، وتم استخدام الأساليب الإحصائية من خلال البرنامج الإحصائي SPSS V.26.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية، والأداء الاستراتيجي جاءت جميعها بمستوى متوسط. وتبين وجود أثر لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي في شركة سينومي بالرياض

أوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى اهتمام شركة سينومي بالرياض بممارسة الأداء الإستراتيجي من خلال العملاء ، وحث المديرين ورؤساء الأقسام على التركيز على تحسين تجربة العملاء وتلبية توقعاتهم، والتشجيع على التنوع والابتكار تشجيع التفكير الإبداعي والابتكار في جميع جوانب العمل، والقيام بإنشاء بيئة داعمة تشجع على التجارب الجديدة والتعلم من الأخطاء.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية، الأداء الاستراتيجي، الجامعات الخاصة، شركة سينومي بالرياض.

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج	إهداء.....
د	شكرو وتقدير.....
هـ	المستخلص.....
و	قائمة المحتويات.....
ي	قائمة الجداول.....
ل	قائمة الأشكال.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1.1	1.1 مقدمة:.....
2	2.1 مشكلة الدراسة:.....
3	3.1 أهمية الدراسة:.....
5	4.1 أهداف الدراسة:.....
5	5.1 تساؤلات الدراسة.....
6	6.1 فروض الدراسة:.....
8	7.1 الدراسات السابقة:.....
18	8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....
20	9.1 المنهجية وطرق البحث:.....
21	10.1 أدوات الدراسة:.....

11.1 الأساليب الإحصائية:	21
12.1 حدود الدراسة:	21
13.1 محددات الدراسة:	22
الفصل الثاني: الإطار النظري	23
المبحث الأول: إدارة المخاطر	23
1.1.2 مقدمة:	23
2.1.2 مفهوم الخطر وإدارة المخاطر	24
3.1.2 أهمية إدارة المخاطر	25
4.1.2 العوامل الدافعة لحدوث الخطر	26
5.1.2 أبعاد ممارسات إدارة المخاطر	26
6.1.2 أدوات وتقنيات تحديد المخاطر	28
7.1.2 العوامل التي تؤدي لتحديد فعال ونجاح للمخاطر:	28
8.1.2 عوامل نجاح عملية مراقبة المخاطر	31
9.1.2 إدارة المخاطر ضمن الثقافة التنظيمية	32
المبحث الثاني: الأداء الإستراتيجي	33
1.2.2 الأداء الإستراتيجي	33
2.2.2 أهمية الأداء الإستراتيجي	34
3.2.2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) Balanced Scorecard	36
4.2.2 أبعاد الأداء الإستراتيجي المتوازن	39
5.2.2 مفهوم الأداء الاستراتيجي	44

46	6.2.2 أهمية الأداء الاستراتيجي.....
48	7.2.2 فوائد الأداء الاستراتيجي.....
49	8.2.2 مداخل قياس الأداء الاستراتيجي.....
50	المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن.....
50	1.3.2 بطاقة الأداء المتوازن.....
51	2.3.2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن.....
52	3.3.2 Tableau de Bord لوحة القيادة.....
53	4.3.2 نظام قياس الأداء المتكامل.....
54	5.3.2 الهرم الذكي.....
54	6.3.2 مصفوفة قياس الأداء.....
56	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم.....
56	1.3 منهج الدراسة.....
56	2.3 مجتمع الدراسة وعينتها.....
56	3.3 خصائص أفراد وحدة التحليل والمعاينة الشخصية والوظيفية.....
60	4.3 أداة الدراسة.....
61	5.3 ثبات وصدق أداة الدراسة.....
68	6.3 التحليل العاملي الاستكشافي لأبعاد تعزيز الأداء الإستراتيجي.....
69	7.3 التحليل العاملي التوكيدي.....
74	8.3 الأساليب الإحصائية.....
76	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....

76	1.4 المقدمة.....
76	2.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة.....
103	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
103	1.5 المقدمة.....
103	2.5 النتائج.....
110	3.5 التوصيات.....
114	Abstract:.....
115	المراجع.....
115	أولاً: المراجع العربية:.....
117	ثانياً: المراجع الأجنبية:.....
I	الملاحق.....
II	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
56	الجدول (1): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس
56	الجدول (2): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر
57	الجدول (3): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي
58	الجدول (4): توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة
60	جدول (5) ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية
60	جدول (6) أبعاد تعزيز الأداء الاستراتيجي
61	جدول (7) معامل ثبات الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)
62	جدول (8) معاملات الارتباط بين كل فقرة من العبارات والبعد الذي تنتهي إليه
66	جدول (9) التحليل العاملي الاستكشافي لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية
67	جدول (10) التحليل العاملي لمقياس تعزيز الأداء الاستراتيجي
69	جدول (11) مؤشرات جودة المطابقة لنموذج بيانات الدراسة
70	جدول (12) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية
72	جدول (13) التحليل العاملي التوكيدي لعبارات متغير تعزيز الأداء الإستراتيجي
75	جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم الممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية
77	جدول (15) المتوسطات الحسابية لمخاطر الموارد البشرية
78	جدول (16) المتوسطات الحسابية لفقرات مخاطر السمعة المنظمة
79	جدول (17): المتوسطات الحسابية للمخاطر المعلوماتية
81	جدول (18) المتوسطات الحسابية للمخاطر القانونية

82	جدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم T لتعزيز الاداء الاستراتيجي
83	جدول (20) المتوسطات الحسابية لفقرات بعد العملاء
84	جدول رقم (21) المتوسطات الحسابية لفقرات بعد العمليات الداخلية
86	جدول (22) المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التعلم والنمو
87	جدول (23) المتوسطات الحسابية لفقرات بعد السمعة التنافسية
89	جدول (24) تحليل نتائج الانحدار للفرضية الرئيسية الأولى
90	جدول (25) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز
91	الاداء الإستراتيجي
92	جدول (26) تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى
94	جدول (27) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها في تحمل المخاطرة
95	جدول (28) ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية
96	جدول (29) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها في العمليات الداخلية
97	جدول (30) ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة
99	جدول (31) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بأبعاده في السمعة التنافسية
100	جدول (32) ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة
56	جدول (33) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بأبعاده في التعلم والنمو

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
56	الشكل (1): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس
57	الشكل (2): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر
57	الشكل (3): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي
58	الشكل (4): توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

يرى أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين زيادة في التوقعات من المساهمين والمنظمين ووكالات التصنيف وأصحاب المصلحة الآخرين الذين يفهمون المخاطر الاستراتيجية ويديرونها، وأن هناك شفافية حول عملية الإدارة هذه. بينما يمكن أن تشمل إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة المخاطر بشكل عام مجموعة واسعة من المخاطر، يبدو أن عودة ظهور إدارة المخاطر هذه عند اقترانها بالخسائر الكارثية التي تكبدها بعض المؤسسات أدت إلى التركيز على إدارة المخاطر الاستراتيجية. المخاطر الاستراتيجية هي تلك المخاطر الأكثر تبعية لقدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهداف أعمالها. كما أن إدارة المخاطر الاستراتيجية هي عملية تحديد وتقييم وإدارة المخاطر في إستراتيجية عمل المنظمة بما في ذلك اتخاذ إجراءات سريعة عندما تتحقق المخاطر بالفعل. إذن، تركز إدارة المخاطر الاستراتيجية بشكل أكبر على المخاطر المتسلسلة والهامة لقيمة المساهمين، ومن الواضح أنها منطقة تستحق وقت واهتمام الإدارة العليا، والمديرين.

لذا تعرف إدارة المخاطر الاستراتيجية بأنها عملية لتحديد وتقييم وإدارة المخاطر في أي مكان في الإستراتيجية بهدف نهائي هو حماية وخلق قيمة للمساهمين، وأنها مكون أساسي وأساس لإدارة مخاطر المؤسسة؛ ويتم تنفيذها من قبل مجالس الإدارة والإدارة والموظفين الآخرين؛ ويتطلب رؤية استراتيجية للمخاطر والنظر في كيفية تأثير الأحداث أو السيناريوهات الخارجية والداخلية في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها؛ وهذا يتطلب من المنظمة تحديد مستوى مقبول من المخاطر أو الرغبة في المخاطرة كدليل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية؛ وهي عملية مستمرة يجب تضمينها في وضع الإستراتيجية وإدارة الإستراتيجية (حسن والعامري ، 2022).

أن مفهوم الاداء الاستراتيجي معني بالتعريف والتقييم والتنفيذ والتحسين المستمر لاستراتيجية المنظمة، اذ ان تحول المنظمة اليوم من منظمة تقليدية إلى منظمة معرفة تمثل نقلة جوهرية في نشاطات

شركات الاعمال، والتي تأخذ شكل وحدة إجتماعية تفاعلية تبلور بنائها وفق نموذج معين يتفق مع الرؤية والرسالة والاهداف المحددة الأمر الذي يتطلب تضافر الجهود وفق استراتيجية مرشدة لجميع الوظائف والمهام التي تحدد طبيعة واتجاه المنظمة، وتتصل تلك الوظائف والمهام بمجال المنتجات أو الخدمات والأسواق والقدرات الهامة والنمو والعائد وتخصيص الموارد للمنظمة.

ويتم قياس الأداء الاستراتيجي وتقييمه من خلال توفير العديد من البيانات والمعلومات التي يتم توضيحها ضمن مقاييس كمية ونوعية، ومن بينها عمليات الاتساق والترابط الداخلي والقدرة العالية على فهم وإدراك الوضع الداخلي والخارجي للمنظمة والأولويات التنظيمية التي تنسجم مع أهداف المنظمة (حسن والعامري ، 2022)، حيث يتم تحديد المؤشرات والمعايير بشكل مسبق لضمان الاستخدام وإدارة المدخلات وعمليات العمل والمخرجات على نحو فعال، فيتم عبر نظام الأداء الاستراتيجي تحديد المسؤوليات والأدوار الفردية اللازمة لتحقيق الأهداف وتقييم الأداء (Vlasic,2022)، ومع اتساع نطاق الريادة الاستراتيجية من قبل المنظمات باعتباره عنصرا ضروريا وحيويا، يشمل عملية دمج الإدارة الإستراتيجية في مختلف أنشطة الابداع والابتكار لتعزيز القدرات التنافسية، ودعم الموارد، والتجديد الذاتي من خلال علميات التفكير والثقافة والتوجه نحو الابداعية (محمود وعبد الله ، 2022)، وتتضمن رؤية المنظمة للريادة الاستراتيجية التركيز على المهام المهمة والعمل على دفع الأفراد لأداء العمل وإيجاد بيئة عمل تسهم في نشر ثقافة الريادة والشراكة بالمعارف بطرق ريادية (الفتلاوي والشمري ، 2022).

وتأسيساً على ما تقدم، جاءت هذه الدراسة لتحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي وذلك بالتطبيق على شركة سينومي بالرياض.

2.1 مشكلة الدراسة:

تسعى العديد من الشركات الى تعزيز أدائها الاستراتيجي بصفته احد الأولويات لتحقيق الأهداف الرئيسة لجميع الشركات الصناعية، ومن خلال مراجعة الأدب النظري تبين للباحثة اختلاف وجهات نظر الباحثين في تحديد العوامل التي تؤثر إيجابياً في تعزيز الأداء الاستراتيجي، وقد تعددت العوامل التي تناولها

الباحثون، ولكن لا يوجد اتفاق عام على العوامل الحاسمة التي يمكن ان تحقق مستوى عال من هذا الأداء، لذا يمكن القول أن تحديد عوامل تحقيق الأداء الاستراتيجي لا زالت بحاجة إلى دراسة وبحث أكثر للوصول إلى عوامل حاسمة يمكن ان تسهم وبشكل كبير في تعزيز هذا النوع من الأداء.

يمثل الأداء الاستراتيجي متغيراً جوهرياً لتحديد مدى قدرة الشركات على الاستدامة والاستمرارية في نشاطاتها، وقد تناولت إدارة الشركة العديد من المؤشرات التي تطمح من تنفيذها الوصول إلى تعزيز مستوى الأداء الاستراتيجي فيها مما يعني وجود عوامل تحد من تحقيق الأداء الاستراتيجي في هذه الشركة إلى مستوى مرتفع وعليه تمثلت عناصر هذه المشكلة في تحديد الشركة لعدد من مؤشرات الأداء الاستراتيجي منها ؛ مؤشرات الموارد (التي سعت إلى تطوير المقاربات والموارد التي من شأنها الحفاظ على البنية التحتية للجامعة وتعزيزها لتسهيل إجراء تدريسية وبحوث عالية الجودة، ومؤشرات أصحاب المصالح التي تهتم بتأسيس علاقات تعاونية وثمررة مع القطاع الصناعي)، وذلك للتأكد من الالتزام بتطبيق الأنظمة والإجراءات في الشركة فيما يتعلق بالمبيعات وخلافها، ومؤشرات الإنتاجية، حيث أشار (المعموري، 2021) أنه من أجل تحقيق هذه المؤشرات في الوصول إلى تعزيز الأداء الاستراتيجي فقد حرصت الشركة في الرياض على الاهتمام بممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية.

وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: "ما أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية على شركة سينومي بالرياض"

3.1 أهمية الدراسة:

تنقسم الأهمية في هذه الدراسة الى قسمين:

أن لهذه الدراسة مجموعة من الدوافع، أولاً الرغبة في التعرف على العوامل المؤثرة على الأداء الإستراتيجي، حيث يُعدّ الأداء الإستراتيجي عاملاً رئيساً في تحديد نجاح الشركات، بالإضافة إلى أنه من الضروري الشركات الصناعية في السعودية تحديد أساليب تحسين أدائها الإستراتيجي من خلال ما يؤثر عليه من عوامل إيجابية أو سلبية. ثانياً، بالرغم من وجود الكثير من الدراسات في الأدبيات حول الأداء

الإستراتيجي. لذلك فإن هذا البحث يمكن أن يوفر مزيداً من الفهم حول الأداء الإستراتيجي وتعزيز الأداء الاستراتيجي. وتنبع أهمية هذه الدراسة من عدد من الجوانب المتمثلة في:

1. الأهمية العلمية

يعد موضوع هذه الدراسة من الموضوعات الجديدة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام، والإدارة السعودية بشكل خاص بمتغيراته كافة، إضافة إلى وجود عدد قليل من الدراسات في هذا الموضوع خاصة في مجال إدارة المخاطر الإستراتيجية بالابعاد التي تم الأخذ بها وهي مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر السمعة، ومخاطر الوثائق والمعلومات، ومخاطر الثقافة التنظيمية، كما وانها من أول الدراسات حسب علم الباحث والتي ربطت إدارة المخاطر الاستراتيجية بالأداء الاستراتيجي للشركات وهو والبعد البيئي والاجتماعي، بالإضافة إلى البعد المالي وبعد العملاء، وبعد التعلم والنمو، وبعد العمليات الداخلية، لذا فهذه الدراسة هي حجر الأساس للباحثين الآخرين للانطلاق منها في البيئة السعودية والعربية.

2. الأهمية العملية

تأتي الأهمية العملية لهذه الدراسة نتيجة أهمية قطاع الصناعة، ودورها في تعزيز الاقتصاد الوطني؛ إذ يشكل ما نسبته 8.3% من نسبة الصادرات ومن هنا يمكن القول: إن الأهمية العملية للدراسة تنبثق من تزايد الاهتمام بدراسة العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء الأمثل للشركات العاملة في هذا القطاع، خاصة في ظل المنافسة الشديدة على المستوى العالمي. كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها لموضوع في غاية الأهمية يتمثل في الأداء الإستراتيجي؛ وذلك بسبب تأثيره على كافة جوانب العملية الإدارية والتنظيمية في شركات الصناعة في السعودية، إذ إن الأداء الإستراتيجي هو أحد أهم المؤثرات على مجريات العمل في أي منظمة؛ لما يُسهم به من مساعدة الشركات على الوصول إلى تحقيق أهدافها، كما أن إدارة المخاطر الإستراتيجية يُعد عاملاً رئيساً في مساعدة الشركة على مواجهة التحديات والصعوبات وتخطيها بصورة تسمح لها بتحقيق إستراتيجياتها وأهدافها.

4.1 أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف تمثلت في:

3. بيان أثر إدارة المخاطر الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي في شركة سينومي بالرياض.
4. التعرف على مستوى إدراك المبحوثين لإدارة المخاطر الإستراتيجية بأبعادها: (مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر السمعة، ومخاطر الوثائق والمعلومات، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في شركة سينومي بالرياض.
5. التعرف على مستوى إدراك المبحوثين للأداء الإستراتيجي بأبعاده (البعد المالي وبعد العملاء، وبعد التعلم والنمو، وبعد العمليات الداخلية، والبعد البيئي والاجتماعي) شركة سينومي بالرياض.
6. تقديم عدد من التوصيات بناء على ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة تكون مرشدًا للمديرين ومتخذي القرارات في شركة سينومي بالرياض.

5.1 تساؤلات الدراسة

1. ما مستوى إدراك المبحوثين لإدارة المخاطر الإستراتيجية بأبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، ومخاطر السمعة التنظيمية، ومخاطر الثقافة التنظيمية، ومخاطر الموارد البشرية) في شركة سينومي بالرياض؟
2. ما مستوى إدراك المبحوثين للأداء الإستراتيجي بأبعاده (البعد المالي، وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، والبعد البيئي والاجتماعي) في شركة سينومي بالرياض؟

6.1 فروض الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى اختبار عدد من الفرضيات كانت على النحو التالي:

الفرضية الرئيسة الأولى H_01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمستوى إدراك المبحوثين الإدارة المخاطر الإستراتيجية وكل من أبعادها مخاطر الوثائق والمعلومات، ومخاطر السمعة، ومخاطر الثقافة التنظيمية مخاطر الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي في شركة سينومي بالرياض.

1. الفرضية الفرعية الأولى H_{011} "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمستوى إدراك المبحوثين لإدارة المخاطر الإستراتيجية وكل من أبعادها مخاطر الوثائق والمعلومات ومخاطر السمعة، ومخاطر الثقافة التنظيمية مخاطر الموارد البشرية في البعد المالي كبعد من أبعاد المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي).

2. الفرضية الفرعية الثانية H_{012} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (<0.05) لمستوى إدراك المبحوثين لإدارة المخاطر الإستراتيجية وكل من أبعادها مخاطر الوثائق والمعلومات ومخاطر السمعة، ومخاطر الثقافة التنظيمية مخاطر الموارد البشرية في بعد العملاء كبعد من أبعاد المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي).

3. الفرضية الفرعية الثالثة H_{0-3} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمستوى إدراك المبحوثين لإدارة المخاطر الإستراتيجية وكل من أبعادها مخاطر الوثائق والمعلومات ومخاطر السمعة، ومخاطر الثقافة التنظيمية مخاطر الموارد البشرية في بعد العمليات الداخلية كبعد من أبعاد المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي).

4. الفرضية الفرعية الرابعة $H_0 4$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمستوى إدراك المبحوثين لإدارة المخاطر الإستراتيجية وكل من أبعادها مخاطر الوثائق والمعلومات ومخاطر السمعة، ومخاطر الثقافة التنظيمية مخاطر الموارد البشرية في لبعد التعلم والنمو كبعد من أبعاد المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي).

5. الفرضية الفرعية الخامسة HO1.5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

لمستوى إدراك المبحوثين لإدارة المخاطر الإستراتيجية وكل من أبعادها مخاطر الوثائق والمعلومات ومخاطر السمعة، ومخاطر الثقافة التنظيمية مخاطر الموارد البشرية في البعد البيئي والاجتماعي كبعد من أبعاد المتغير التابع (الاداء الاستراتيجي).

الفرضية الرئيسة الثانية HO: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة

المخاطر الإستراتيجية: (مخاطر الوثائق والمعلومات، ومخاطر السمعة، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية في القدرات الديناميكية الإستراتيجية كمتغير وسيطي شركات الصناعات الدوائية في الأردن".

1. الفرضية الفرعية الأولى Ho2-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) الإدارة

المخاطر الإستراتيجية بأبعادها: مخاطر الوثائق والمعلومات، ومخاطر السمعة التنظيمية ومخاطر الثقافة التنظيمية، ومخاطر الموارد البشرية في بعد اغتنام الفرص كبعد من أبعاد المتغير الوسيط (القدرات الديناميكية الإستراتيجية)

2. الفرضية الفرعية الثانية Ho2.2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) الإدارة

المخاطر الإستراتيجية بأبعادها: مخاطر الوثائق والمعلومات، ومخاطر السمعة التنظيمية ومخاطر الثقافة التنظيمية، ومخاطر الموارد البشرية في بعد الاستشعار كبعد من أبعاد المتغير الوسيط (القدرات الديناميكية الإستراتيجية)".

3. الفرضية الفرعية الثالثة HO2.3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) الإدارة

المخاطر الإستراتيجية بأبعادها: مخاطر الوثائق والمعلومات، ومخاطر السمعة التنظيمية ومخاطر الثقافة التنظيمية، ومخاطر الموارد البشرية في بعد القدرة على إعادة التشكيل كبعد من أبعاد المتغير الوسيط (القدرات الديناميكية الإستراتيجية)".

4. الفرضية الفرعية الرابعة Ho24: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (as 0.05) الإدارة

المخاطر الإستراتيجية بأبعادها: مخاطر الوثائق والمعلومات، ومخاطر السمعة التنظيمية ومخاطر

الثقافة التنظيمية، ومخاطر الموارد البشرية في بعد القدرة التكنولوجية كبعد من ابعاد المتغير الوسيط (القدرات الديناميكية الإستراتيجية)".

7.1 الدراسات السابقة:

دراسات عربية عن إدارة المخاطر الاستراتيجية

1. دراسة (زغني، 2022)،

✓ هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الإجراءات والسياسات التي تتبعها الوكالة الجزائرية للتأمين (مكتب الشركة) لولاية بشار للوقاية والتقليل، ومعالجة المخاطر التي يمكن أن تواجهها، وفي سبيل ذلك اعتمدنا على أدوات جمع المعلومات من المصدر والتي تمثلت في المقابلة مع موظفي الوكالة وطرح من الأسئلة التي تصب في موضوع هذه الورقة البحثية، كما تم الاستعانة بالملاحظة في ذلك. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي عدم احتواء الوكالة على قسم أو مكتب مختص بإدارة المخاطر، حيث تحويل أي مشكلة إلى مكتب المنازعات في المديرية الجهوية للشركة، كما يتم الاعتماد على الصرامة في تطبيق بعض الإجراءات أهمها في إبرام عقود التأمين التي لا تتم إلا بإظهار الوثائق الأصلية لموضوع التأمين حيث يؤدي الإهمال في هذا الأمر إلى معاقبة الموظف أو طرده في حالة ما أدى ذلك إلى تضرر الشركة.

✓ المتغير المستقل: استراتيجية إدارة المخاطر

✓ المتغير التابع: أداء شركات التأمين

2. دراسة (تناح، 2023)،

✓ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر في مجموعة من الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب، وذلك من أجل التعرف على سمات وخصائص القيادة الاستراتيجية ومدى مساعدتها في احتواء المخاطر ومحاولة التقليل منها، ولقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وعملية إدارة المخاطر

في الوكالات محل الدراسة، كما أثبتت الدراسة أن عنصر استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة، التعلم المستمر من ممارسات القيادة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية على عملية إدارة المخاطر في الوكالات محل الدراسة.

✓ المتغير المستقل: القيادة الإستراتيجية

✓ المتغير التابع: إدارة المخاطر

3. دراسة (الجعفري، 2021)،

✓ هدفت الدراسة، والتي تعتبر دراسة استطلاعية، إلى التعرف على أثر المتغيرات السياسية على المنظمات العاملة في السودان وكيفية إدارتها من قبل المنظمة، بالتركيز على المنظمات العاملة في ولاية الخرطوم، وتنبع أهمية الدراسة من كونها دراسة استطلاعية لمجال بكر لم يبحث من قبل، وقد تم أخذ عينة عشوائية مكونة من 50 شركة من كبريات الشركات العاملة في الولاية لتطبيق الدراسة، وتم جمع البيانات بواسطة قائمة استبانة وتحليلها إحصائياً ومنطقياً، وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات أهمها تؤثر المخاطر السياسية بنسبة 60% على المنظمات العاملة في السودان، كما أن عدم الاستقرار السياسي في السودان يؤثر سلباً على تلك المنظمات بنسبة 74%، وبالرغم من صعوبة التنبؤ بالمتغيرات الحكومية في 48% من عينة الدراسة، 60% من المنظمات ليس لديها جهاز لتحليل البيئة، إلا أن 28% فقط من المنظمات هي التي تستعين بمراكز خارجية. ومن الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات لتفادي المخاطر استراتيجية توزيع الاستثمارات وذلك بنسبة 46%، وكما أن 18% من مفردات العينة يستخدمون أساليب غير أخلاقية للحصول على الفرص الحكومية. وقد أوصت الدراسة أن تقوم المنظمات بتحليل البيئة الخارجية والتغلب على نقص المعلومات، مستفيدة من الخبرات الموجودة لديها والاستعانة بالمراكز الخارجية. كما أوصت الدراسة بعدم اتباع أية أساليب غير أخلاقية للحصول على الحوافز الحكومية والتغلب على صعوبات الحصول على المعلومات عن طريق بناء نظم جيدة للمعلومات.

✓ المتغير المستقل: إدارة المخاطر السياسية

✓ المتغير التابع: استراتيجية المنظمات

4. دراسة (جداه، 2021)،

✓ هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة إدارة المخاطر في شركات التأمين التكافلي، حيث ازدادت أهمية هذا التأمين وتوسعت أسواقه نظرا لحجم رؤوس الأموال المجمعة لديها، وكونها تعمل على تمويل الاستثمارات التي تعتبر محور التنمية الاقتصادية، هذا ما يجعلها عرضة للعديد من المخاطر التي تنعكس سلبا على دور وموقع الشركات وقدراتها المالية بما يسمح لها بالمحافظة على التزاماتها وقدرتها التمويلية، وبالتالي تواجه شركات التأمين التكافلي عدة مخاطر، لذلك وجب عليها تبني استراتيجية أو نظام ما يكفل لها حسن إدارة المخاطر لتجنبها أو على الأقل التخفيف من حدتها.

✓ المتغير المستقل: التحديات الاستراتيجية

✓ المتغير التابع: إدارة مخاطر شركات

5. دراسة (إبراهيم، 2019)،

✓ تمثلت مشكلة الدراسة في أن التأمين الإسلامي أحد أهم سياسات إدارة المخاطر في المؤسسات الإسلامية والتي تتعرض للعديد من المخاطر، هدفت الدراسة إلى عكس أثر سياسات واستراتيجيات واضحة لإدارة مخاطر التأمين الإسلامي وإدارته عبر استراتيجيات تعمل لرفع مستوى مراكز الشركات وتعطيها القدرة على المنافسة، توصلت الدراسة إلى أن شركات التأمين الإسلامية العاملة بسوق التأمين السوداني تتعرض لمخاطر عالية وعديدة في بيئة الأعمال وذلك لعدم وضوح الاستراتيجيات لمجابهة المخاطر فنية الدراسة وأوصت بأن على سوق التأمين السوداني الدعوة لإنشاء لجنة لإدارة المخاطر على مستوى سوق التأمين لتبادل الخبرات والاهتمام بالكادر البشري أكاديميا ومهنيا.

✓ المتغير المستقل: استراتيجية إدارة المخاطر

✓ المتغير التابع: على أداء شركات التأمين

دراسات عربية عن الأداء الاستراتيجي

1. دراسة (الرشيدي، 2023)

✓ هدف البحث إلى معرفة الدور الذي تؤديه الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي. وتكمن أهمية البحث من خلال تقديم إطار نظري من لربط أبعاد الذكاء الاستراتيجي وبيان مدى تأثيرها

لتحسين الأداء، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث هي وجود تأثير للمتغير المستجيب (الذكاء الاستراتيجي) بمجموع أبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية الشراكة، الدافعية) في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)، وختم البحث بمجموعة من التوصيات أهمها تعزيز الذكاء الاستراتيجي في المنظمات كأداة لجمع وتحليل المعلومات الذي بدورها سيسهم ويساعد في بناء قدرات وقابليات الموظفين وتمكنهم من تطوير خططهم وأفكارهم المستقبلية عند تقديم الخدمة في المنظمات.

✓ المتغير المستقل: الذكاء الاستراتيجي.

✓ المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي.

2. دراسة (كرومي، 2021)

✓ هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود أثر لممارسة التفكير الاستراتيجي على تحسين الأداء الاستراتيجي، تم اختيار شركة "سونلغاز" فرع ولاية بشار كنموذج للدراسة الميدانية. وقد تم إعداد وتوزيع استبانة على عينة عشوائية مكونة من 33 مسؤول في الشركة، ثم تفرغ وتحليل البيانات المحصل عليها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وبالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين للانحدار تم اختبار فرضيات الدراسة، والتي أفضت إلى وجود أثر للتفكير الاستراتيجي على تحسين الأداء الاستراتيجي لشركة "سونلغاز" فرع ولاية بشار بمستوى منخفض. لهذا أوصت الدراسة بضرورة وعي مسؤولي الشركة بأهمية التفكير الاستراتيجي، وممارسته كثقافة جماعية شاملة.

✓ المتغير المستقل: التفكير الاستراتيجي.

✓ المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي.

3. دراسة (الدوري، 2020)

✓ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط التفكير الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة، تم بناء نموذج الدراسة وفرضياتها اعتماداً على أدبيات الدراسة وكذلك الاستعانة بالدراسات السابقة في تطوير مقاييس الدراسة، اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، وصممت استبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (237) استبانة تم استرجاع (231) استبانة بنسبة

استرداد بلغت (97.46%)، وللتأكد من درجة الاعتمادية في البيانات تم استخدام اختبار الفاكرونباخ، واستخدام أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة البنائية لاختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة إيجابية معنوية ذات تأثير بين النمط الشامل والأداء الاستراتيجي، توجد علاقة إيجابية معنوية ذات تأثير بين النمط التخطيطي والأداء الاستراتيجي.

✓ المتغير المستقل: أنماط التفكير الاستراتيجي.

✓ المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي.

4. دراسة (الرواضية، 2023)

✓ هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أبعاد التوجه الريادي الاستراتيجي (الإبداع، الاستباقية، وتحمل المخاطرة) على الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية الأردنية. تم استخدام الاستبيان لإجراء مسح لـ 213 من موظفي القيادة الإدارية الأكاديمية في ثلاثة جامعات حكومية وهي جامعة اليرموك، والجامعة الأردنية، وجامعة مؤتة. باستخدام برنامج Smart PLS 2.0، تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS). وأشارت النتائج إلى أن الإبداع وتحمل المخاطرة لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية، في حين أن بعد الاستباقية ليس له تأثير يذكر. تساهم هذه الدراسة في مجال ريادة الأعمال في البلدان النامية وتعزز معرفة أثر أبعاد التوجه الريادي الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية الأردنية.

✓ المتغير المستقل: أبعاد التوجه الريادي الاستراتيجي.

✓ المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي.

5. دراسة (الجنابي، 2021)

✓ ينطلق الهدف الرئيسي من البحث إلى التعرف إلى دور الرفاهية التنظيمية والأداء الاستراتيجي من حيث علاقة الارتباط والتأثير، ومن أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاتها تم اختيار الباحث عينة من الموظفين في مديرية أحصاء محافظة بابل، وهم يمثلون النخبة من موظفين مديرية أحصاء محافظة بابل من الناحية العلمية والقيادية والأكثر قدرة على تقديم الخدمات ذات المستوى العالي من المهارة والخبرة العلمية، ستقدم هذه الدراسة مؤشرات رقمية تعبر عن الأرقام التي توصل إليها الباحث لرؤى العاملين في مديرية أحصاء محافظته بابل للمتغيرين (الرفاهية التنظيمية والأداء

الاستراتيجي) ومن ثم ستجعل المنظمة المبحوثة تتجه إلى بناء نظامها، وتشخيص مسؤوليتها الاجتماعية بدقة، وكذلك أخلاقيات الإدارة وصولاً إلى المستوى المنشود من الرفاهية التنظيمية، حيث بلغ حجم هذه العينة (60) موظفاً وارتكزت الدراسة على اختبار فرضيتين رئيسيتين لكل فرضية مجموعه من الفرضيات الفرعية، وقد استعمل الباحث الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات لاختبار الأداء الفعلي، واستخدم البحث أدوات إحصائية لا معلمية في تحليل البيانات والمعلومات ومعالجتها، وقد تم اختبار الفرضيات واستخراج النتائج لغرض التوصل إلى النتائج اعتمد الباحث البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS (V.24 والحزم الإحصائية المتعلقة به (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والاهمية النسبية) و (Smart PLs) وأيضاً برنامج توصل البحث إلى مجموعة من النتائج النظرية والعملية، يمكن استثمار الرفاهية التنظيمية لتكون عنصراً أساسياً لتعزيز العمل الجماعي وتحقيق الصالح العام لمجموعة من القطاعات الرئيسية في المجتمع الأعمال التجارية والحكومة والمنظمات غير الربحية، الإعلام والمجتمع من خلال أبعادها (الرفاهية الفكرية، الرفاهية الجسدية، الرفاهية الاجتماعية).

✓ المتغير المستقل: الرفاهية التنظيمية.

✓ المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي.

دراسات أجنبية عن إدارة المخاطر الاستراتيجية

1. دراسة (عمار، 2020)

✓ هدفت هذه الرسالة إلى دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك العاملة في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث منهج البحث الكمي، وطور استبانة ذات غرض محدد ووزعها على عينة مكونة من (120) موظفاً وموظفة يعملون في البنوك في محافظة رام الله والبيرة، وبواقع (14) بنك محلي وأجنبي، و 3 بنوك إسلامية) والتي تمثلت بـ (66) مدير فرع، و(14) مدير لإدارة المخاطر، و(14) مدير لدائرة الائتمان، و(14) مدير في قسم التخطيط، وتم اختبار صدق وثبات الاستبانة. أظهرت النتائج وجود نسبة مرتفعة لإدارة المخاطر لدى القطاع المصرفي في فلسطين، ونسبة مرتفعة من التخطيط الاستراتيجي أيضاً. وأثبتت النتائج وجود تأثير إيجابي دال

إحصائيا للتخطيط الاستراتيجي المبني على معايير بازل III & II على إدارة مخاطر الائتمان لدى البنوك العاملة في فلسطين، كما بينت النتائج وجود مجموعة من محددات إدارة مخاطر الائتمان والتي تهدف إلى تطوير منهجية التخطيط الاستراتيجي عند إدارة مخاطر الائتمان. وأثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين جميع المتغيرات وإدارة مخاطر الائتمان، كما بينت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائيا لبعض هذه المحددات على إدارة مخاطر الائتمان لدى البنوك العاملة في فلسطين. وأوصت الدراسة إلى تعزيز تطبيق الحوكمة الرشيدة في البنوك، وإجراء المزيد من الأبحاث حول الإدارة الحديثة للمخاطر المصرفية، بما في ذلك إدارة المخاطر التشغيلية، وإدارة مخاطر السوق وأسعار الفائدة والصرف الأجنبي.

✓ المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي.

✓ المتغير التابع: إدارة المخاطر الائتمانية.

2. دراسة (Yossif, 2019)

✓ هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات غير الحكومية ومدى تطبيق سياسة إدارة المخاطر، وآلية دمج إدارة المخاطر في الخطط الاستراتيجية للمؤسسات غير الحكومية الفلسطينية الشبابية، من وجهة نظر مجلس إدارة المؤسسة، والمدير العام، والمديرين التنفيذيين، والموظفين، والمخططين الاستراتيجيين ومديري المخاطر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام البحث المختلط (النوعي والكمي)، حيث أجريت ست مقابلات منظمة مع ستة مدراء عامين ومديرين تنفيذيين للمؤسسات غير الحكومية التي تستهدف قطاع الشباب سواء تستهدفه الشباب فقط أو الشباب مع قطاعات أخرى تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع 174 استبانة، وتم استرجاع 111 استبيانات، وتم حذف واحد منها بسبب عدم الإجابة عن جميع الأسئلة بحيث يكون إجمالي الاستبيانات التي خضعت للتحليل هو 110 استبياناً. نسبة الاستجابة كانت 63 % توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: تقوم المؤسسات غير الحكومية الشبابية بممارسة التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر بدرجة عالية وتقوم بدمج إدارة المخاطر في الخطة الاستراتيجية لهذه المؤسسات.. كما أشارت الدراسة أيضاً إلى أن المؤسسات غير الحكومية الشبابية تدرك أهمية التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بمؤشرات تنفيذه، وأن هناك

علاقة بين وجود خطة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة ومؤشرات التنفيذ الخاصة بها.. علاوة على ذلك، أبرزت الدراسة المخاطر الرئيسية الشائعة والتي قد تواجه المؤسسات غير الحكومية الشبابية، ووصلت إلى نتيجة أن المخاطر السياسية ومخاطر نقص التمويل هي الأعلى من حيث احتمالية حدوثها وتأثيرها، في حين أن الفساد ومخاطر السمعة لديها أدنى درجة من المخاطر من وجهة نظر المؤسسات غير الحكومية الشبابية. أوصت الدراسة بوضع استراتيجية مفصلة لمواجهة المخاطر الرئيسية كل خطر على حده. بالإضافة إلى تطوير خطط للاستثمار ومحاولة تنوع مصادر التمويل والبحث عن موارد بديلة. كما أوصت الرسالة بعقد دورات تدريبية في إدارة المخاطر نظر لأهميتها في تطوير قدرة المؤسسات غير الحكومية لمعالجة المخاطر التي قد تواجهها والتخفيف من أثرها.

✓ المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

✓ المتغير التابع: إدارة المخاطر

3. دراسة (Nouari, 2020)

✓ هدف البحث إلى دراسة تأثير المهارات اللازمة للقيادة الدولية (العالمية) في إدارة مخاطر الأعمال الدولية. ولاختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على جمع المعلومات من 60 قائد دوليا في مجموعة من مؤسسات الدولية بالجزائر، وباستخدام برنامج SPSS 25 في تحليل النتائج خلصت الدراسة إلى أن هناك تأثيرا كبيرا للمهارات اللازمة للقيادة الدولية في إدارة مخاطر الأعمال الدولية، والتي تستمد قوتها من مهارات القادة الدوليين (التفكير الاستراتيجي، الذكاء الثقافي ونقل المعرفة) في إدارة مخاطر التعقيد البيئي والتنوع الجغرافي عبر الحدود.

✓ المتغير المستقل: القيادة العالمية.

✓ المتغير التابع: إدارة مخاطر.

4. دراسة (Hosny, 2022)

✓ 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. تكون مجتمع الدراسة من (205) شركة تمثل شركات المقاولات العمانية، 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 بيانات الدراسة من أهمها معامل الانحدار، والانحدار الهرمي. 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، وأضحت أيضا وجود مستويات مرتفعة لأبعاد التفكير الاستراتيجي باستثناء صياغة الفرضيات، ومستويات مرتفعة لأبعاد إدارة المخاطر، كما جاءت مستويات الأهمية للدعم المنظمي متوسطة. في ضوء النتائج اقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد إدارات شركات المقاولات العمانية في رفع مستويات أبعاد التفكير الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، ومستوى الدعم المنظمي، وتحقيق التوازن بينها، حيث أوصت الشركات العمانية 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، وأهمية وضع نظام مكافآت يتوافق مع الإسهامات التي يقدمها العاملون، ومعاملة العاملين بإنصاف من حيث توزيع إجراءات العمل، وعدالة توزيع المكافآت مما يساهم في خلق الرضا والالتزام لدى العاملين وتحسين الأداء.

✓ المتغير المستقل: أثر التفكير الاستراتيجي.

✓ المتغير التابع: إدارة المخاطر.

5. دراسة (Sax. 2019)

✓ تعد إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) ممارسة إدارية راسخة وتزايد أهميتها مع قيام المزيد من الشركات بإنفاق موارد كبيرة على تنفيذ أطر إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)، وذلك بسبب المتطلبات التنظيمية جزئياً. ومع ذلك، هناك نقص في المعرفة حول ما إذا كانت هذه الأطر تضيف قيمة، وإذا كان الأمر كذلك، فكيف تعمل ديناميكية تعزيز الأداء. وبالاعتماد على بيانات المسح من 260 من أكبر

الشركات في الدنمارك، تحلل هذه الدراسة هذه الأسئلة التجريبية وتجد أن إدارة المخاطر المؤسسية ترتبط بربحية أعلى وانخفاض الرفع المالي، وأن التخطيط الاستراتيجي يفرض هذه النتائج الإيجابية. تطور الدراسة مقياساً جديداً متعدد الأبعاد للالتزام بممارسات إدارة المخاطر المؤسسية حيث اعتمدت الدراسات السابقة عادةً على الوكلاء ثنائي التفرع. نناقش الآثار المترتبة على هذه النتائج لممارسة إدارة المخاطر المؤسسية والإدارة الاستراتيجية بشكل عام.

✓ المتغير المستقل: إدارة مخاطر المؤسسة.

✓ المتغير التابع: التخطيط الاستراتيجي.

دراسات أجنبية عن الأداء الاستراتيجي

1. دراسة (Adila, 2022)

✓ هدفت هذه الدراسة من خلال الدراسة المنهجية للأدبيات الإدارية المتعلقة بموضوعات الأداء من منظور استراتيجي إلى اكتشاف وتحديد تأثير رأس المال الفكري في الأداء الاستراتيجي في المنظمات. فقد اعتمدنا على حصر مجموعة من المقالات في الفترة الممتدة من (1998-2020) في المجالات المحكمة في قاعدة البيانات Web of Science والتي تم تحليلها بالمنهج الوصفي. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن هناك أثر إيجابي لرأس المال الفكري في أداء المنظمات، أين يعتبر رأس المال البشري المكون الحيوي في رأس المال الفكري، والذي يفسر أداء المنظمات من خلال خلق قيمة مميزة وكذلك قدرتها على تحقيق المرونة الاستراتيجية؛ كما اقترحت هذه الدراسة ضرورة اهتمام المنظمات بأصولها الفكرية، وقدراتها الاستراتيجية الديناميكية عموماً، ورأسمالها البشري على وجه الخصوص من خلال جذب الكفاءات والمواهب وذوي المعرفة، والعمل على تطويرها والمحافظة عليها.

✓ المتغير المستقل: رأس المال الفكري

✓ المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي

2. دراسة (Mashreqi, 2020)

✓ هدفت هذه الدراسة إلى تقصي مستوى تبني التفكير الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في الأردن والتحقيق فيما إذا كان للتفكير الاستراتيجي أي تأثير على أداء هذه المنظمات. ومعرفة ما إذا كانت الخصائص الديموغرافية للمدراء لها تأثير على العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وأداء المؤسسة. تكونت عينة الدراسة من (262) من مدراء المنظمات غير الحكومية في الأردن، تم جمع البيانات الأساسية للدراسة من خلال استبيان وتم استخدام برنامج Smart PLS, AMOS, SPSS لإجراء التحليل الإحصائي. أظهرت النتائج مستوى معتدلاً للتفكير الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في الأردن وتأثير إيجابي على عناصر التفكير الاستراتيجي في الأداء. علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن هناك اختلافاً إحصائياً في إدراك المدير للتفكير الاستراتيجي والأداء بسبب جنس المديرين، ولكن النتائج التي تتعلق بالخصائص الديموغرافية الأخرى (أي العمر، التحصيل العلمي، وسنوات الخبرة في العمل) لم تظهر أي اختلافات إحصائية في تقيييمات العينات للأبعاد المقترحة؛ هذا يعني عدم وجود تأثير كبير كمديرين لديهم مستويات أعلى من التعليم، وكبار السن، وسنوات طويلة من الخبرة في أدائهم. يوصي هذا البحث المنظمات بتعزيز ودعم تبني عوامل التفكير الاستراتيجي لمديري المنظمات غير الحكومية والمؤسسات ذات الصلة لتحسين مستوى الأداء وجودة الخدمات المقدمة مثل برامج التدريب التنموية المتخصصة في مواضيع التفكير الاستراتيجي وتنظيم ورش عمل تدريبية لمناقشة قضايا وخبرات الشركات داخل وخارج الأردن.

✓ المتغير المستقل: التفكير الاستراتيجي.

✓ المتغير التابع: أداء المنظمات.

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

إدارة المخاطر الإستراتيجية: هي مجموعة الإجراءات والقواعد التي تطبقها شركات الصناعات الدوائية في الأردن بشكل منظم بهدف مواجهة الأخطار والتحديات المصاحبة لأنشطتها، وتحقيق

الاستمرارية والتميز في كل أنشطته، وتساعد على اتخاذ القرارات من أجل تحقيق الأهداف، وانبثق منها الأبعاد الفرعية التالية:

1. مخاطر المعلومات والوثائق: هي المخاطر التي تتعلق بالبيانات والمعلومات والوثائق المتداولة التي تحرص شركات الصناعة في المملكة العربية السعودية على تدقيقها وحفظها خوفاً من تسربها أو تلفها باستخدام برمجيات كمبيوتر متطورة.
2. مخاطر السمعة التنظيمية: هي الاخطار التي تتعلق بالصورة الذهنية لشركات الصناعة في المملكة العربية السعودية لدى المتعاملين معها وينتج عنها الاضرار المعنوية وبالتالي المادية المحتمل وقوعها.
3. مخاطر الثقافة التنظيمية هي المخاطر المتعلقة ببيئة العمل في شركات الصناعة في المملكة العربية السعودية التي تنتج عن المعاملة غير العادلة بين الموظفين، وعدم التنوع وعدم إشراكهم في صنع القرار.
4. مخاطر الموارد البشرية هي المخاطر المتعلقة بالنقص في العنصر البشري في شركات الصناعة في المملكة العربية السعودية التي قد تنتج بسبب عدم الاحتفاظ بالمتميزين من الموظفين وتدعمهم، واتباع سياسة واضحة ومعلنة تتسم بالعدالة واتباع خطة للاحلال الوظيفي، والاستقطاب في مختلف التخصصات.

الأداء الإستراتيجي: هو ناتج مجموع الأنشطة والعمليات التي يقوم بها الأفراد والوحدات الإدارية في شركات الصناعة في المملكة العربية السعودية لتحقيق للغايات الإستراتيجية وأهداف القائمين عليها، وينبثق منها الأبعاد الفرعية الآتية:

1. البعد المالي: العمليات المالية الجارية في شركات الصناعة في المملكة العربية السعودية والتي من خلالها، تستطيع الحصول على الموارد المالية واستغلالها وتطوير وتحسين أدائها المالي، وضبط مصروفاتها ومراجعة الميزانية المعتمدة طبقاً لما هو مخطط لكشف الانحرافات وتصحيحها.

2. بعد العملاء: مؤشر لقياس رضى العملاء في شركات الصناعة في المملكة العربية السعودية من خلال القدرة على تقديم المنتج بالجودة العالية، والموعد المحدد، وإشراك العملاء في تطوير المنتجات والعدالة في تقديم المنتج دون تمييز.
3. بعد العمليات الداخلية: مؤشر لقياس الأنشطة والإجراءات الداخلية المتمثلة بالتجديد والابتكار والبحث والتطوير لتحسين منتجاتها، والتي تنعكس في النهاية على خدمة العملاء والاستجابة لطلباتهم وتقديم منتجات جديدة في السوق، وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركات الصناعة في المملكة العربية السعودية.
4. بعد التعلم والنمو: مؤشر لقياس الاهتمام بالمهارات والقدرات الفكرية للأفراد في شركات الصناعة في المملكة العربية السعودية، ويكون من خلال تأهيل موظفيها معرفياً وتكنولوجياً التطوير أداءهم وتحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد وربط ترقياتهم بمستوى تطويرهم لقدراتهم وللمعرفة.
5. البعد البيئي والاجتماعي: مؤشر لقياس الأداء بخصوص التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية لشركات الصناعة في المملكة العربية السعودية من خلال تقييم الأثر البيئي وبرامج حماية البيئة المحلية، وسياسة بيت الجودة، وسياسة التسويق الأخضر، وربط الأهداف البيئية للمؤسسات بإستراتيجيتها.

9.1 المنهجية وطرق البحث:

يستند البحث على منهجاً وصفيّاً تحليلياً، حيث يركز على فحص الأسس النظرية المتعلقة بالموضوع من خلال استعراض المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة. ويتضمن البحث أيضاً تنفيذ دراسة ميدانية تتمثل في توزيع استبيانات على فئات مختلفة من العينة المختارة.

10.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته . وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث.

11.1 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ معامل الفاكرونباخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- ✓ معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- ✓ النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- ✓ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- ✓ معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة.

12.1 حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تمثلت في شركة سينومي بالرياض، في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: استغرقت هذه الدراسة مدة زمنية من شهر شباط عام (2023) إلى شهر نيسان

عام (2024).

الحدود البشرية: تمثلت الفئة المستهدفة في قادة المؤسسات المبحوثة، واقتصرت على فئتي الإدارة العليا والوسطى لتلك المؤسسات (المدرء العامين، ونواب المدرء العامين ومساعدتهم، ومديري الدوائر ، ورؤساء الأقسام، ورئيس فريق).

13.1 محددات الدراسة:

تحددت نتائج هذه الدراسة بدرجة موضوعية إجابات المبحوثين في عينة الدراسة. كما تحددت بندرة المراجع والمصادر في بعض المتغيرات، خاصة إدارة المخاطر الإستراتيجية. وضعف التعاون في تعبئة الاستبانة، مما استلزم جهداً ووقتاً كبيراً من الباحث.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المخاطر

1.1.2 مقدمة:

تزايدت المخاطر التي يواجهها الإنسان بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي حيث ظهرت مخاطر لم تكن موجودة من قبل بسبب استخدام الآلة والمعدات الحديثة واكتشاف الذرة واستخدامها سواء في السلم أو الحرب، وتسارعت وتيرة العمل وأصبحت المخاطر وإدارتها من الأمور الهامة في كل مؤسسة وفي كل قسم من أقسامها، وفي مراحل إنتاج منتجاتها من خدمات أو سلع. إن إدارة المخاطر تلعب دوراً هاماً اليوم في إدارة المؤسسات و المشاريع، خاصة في ظل المتغيرات المتزايدة حول هذا الكيان المجتمعي وداخله، وذلك للمحافظة على بقاء المؤسسة واستمراريتها. (الرشيدي، 2023)

لقد أصبح العالم الآن يتسم بسمة التغيير السريع والمفاجئ، فقد ظهرت العديد من الاكتشافات التكنولوجية والعوامل المختلفة في شتى المجالات التي غيرت من وتيرة الأحداث فيه، وأصبح الشغل الشاغل للعديد من المؤسسات هو الاستمرار والبقاء في ظل التقلبات السريعة والمفاجئة هذه التقلبات التي تولدت عنها الكثير من المخاطر التي تهدد ليس فقط المؤسسات إنما العالم بأسره، لذلك كان من الضروري إيجاد نظام فعال للتعامل مع هذه التغيرات والاستعداد التام للتصدي لها لتفادي أثارها السلبية واستغلال الإيجابي منها. وتعتبر إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة، حيث تساعد على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل

العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة، فهي تزيد من احتمال النجاح وتخفض كلاً من احتمال الفشل وعدم التأكد من تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. (كرومي، 2021)

2.1.2 مفهوم الخطر وإدارة المخاطر

تعريف الخطر

عرف الكثير من العلماء والباحثون الخطر وضعوا له تعريفات متعددة، ومن هذه التعريفات:

(الدوري، 2020)

- أ- عرف البروفسور الاقتصادي نايت الخطر على أنه حالة عدم التأكد الممكن قياسها.
- ب- الخطر هو فرصة وقوع الخسارة.
- ت- وقد عرف آخرون الخطر على أنه الخسارة المادية المحتملة نتيجة وقوع حادث معين.
- ث- كما عرف الخطر أيضاً على أنه الخسارة المحتملة في الدخل أو الثروة نتيجة وقوع حادث
- ج- ويعرف الخطر من ناحية إنسانية على أنه ظاهرة أو حالة معنوية تلازم الشخص عند اتخاذ القرارات أثناء حياته الخاصة .
- ح- يعرف الخطر على أنه مزيج مركب بين احتمال وقوع حدث ونتائجه.
- خ- الخطر هو احتمالية ونتائج عدم تحقق أهداف المشروع .

من خلال التعريفات السابقة يلاحظ أن بعض التعريفات ربط الخطر باحتمالية أو فرصة وقوع الخسارة وهذا التعريف غير شامل لمعنى كلمة الخطر، وبعضها الآخر حدد نوع الخسارة بأنها خسارة مادية وهذا لا يشتمل على كافة أنواع الخسائر الناتجة عن الخطر فقد تكون الخسارة معنوية، في حين بعضها أقر بأن الخسائر شاملة كافة الأنواع فكلمة الثروة شاملة للخسائر المادية والبشرية والمعنوية. ويمكن استنتاج تعريف للخطر وهو حالة من الشك، الخوف وعدم التأكد، واحتمالية وقوع حدث ونتائجه مما يؤثر على سير العمل ، وهذا يتطلب تفكير عميق وتحليل للخطر لاتخاذ القرارات المناسبة. (المرشد، 2019)

تعريف إدارة المخاطر

عرف بريتشيت وآخرون إدارة المخاطر بأنها عملية اتخاذ القرارات التي فيها تخفض المنظمة أو الفرد النتائج السلبية للخطر.

كما تعرف إدارة الخطر بأنها الجزء الأساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة، وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط. (الجنابي، 2021)

ومن خلال التعريفات السابقة لإدارة المخاطر نستنتج أن إدارة المخاطر هي: مجموعة من عمليات، التحديد، والتحليل، والتقييم، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر للتقليل من آثارها السلبية". (أبوعلين، 2023)

3.1.2 أهمية إدارة المخاطر

تقوم إدارة المخاطر بالحماية وبإضافة قيمة للمؤسسة ولمختلف الأطراف ذات المصلحة، من خلال دعم أهداف المؤسسة عن طريق: (الرواضية، 2023)

1. تقديم إطار عمل للمؤسسة بغرض دعم تنفيذ الأنشطة المستقبلية بأسلوب متناسق ومتحكم فيها.
2. تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات عن طريق الإدراك الشامل والمنظم لأنشطة المؤسسة، والتغيرات والفرص السلبية والإيجابية المتاحة أمامها.
3. المساهمة في التخصيص الفعال لرأس المال والموارد المتاحة للمؤسسة.
4. حماية وتطوير أصول وسمعة المؤسسة.
5. تطوير ودعم القوى البشرية وقاعدة معلومات المؤسسة.
6. تعظيم كفاءة التشغيل.

4.1.2 العوامل الدافعة لحدوث الخطر

هناك مجموعة من العوامل يمكن أن تؤدي إلى حدوث الخطر أو تزيد من احتمال وقوعه كذلك قد تؤدي هذه العوامل إلى زيادة في الخسائر المادية الناجمة عن وقوع الخطر أو كليهما معاً، وتنقسم هذه العوامل المؤدية إلى حدوث الخطر والتي يمكن أن تتعرض له المؤسسة إلى ما يلي: (تقى، 2019)

1. عوامل خارجية وهي تلك العوامل الناجمة عن احتكاك المؤسسة ببيئتها الخارجية كالعقود التي تربطها مع غيرها والأخطار التشغيلية وما تحتويه من مخاطر متعلقة بالقوانين والتشريعات.
2. عوامل داخلية : وهي تلك العوامل التي تتعلق بأنظمة المؤسسة وعملياتها الداخلية والموارد التي تمتلكها.
3. عوامل مشتركة : وهي عوامل تتبع كل من العوامل الداخلية والعوامل الخارجية في نفس الوقت كالبحث والتطوير، تأثير الرأي العام، نظم المعلومات وغيرها من العوامل.

5.1.2 أبعاد ممارسات إدارة المخاطر

إن إدارة المخاطر هي منهجية للتحكم في المخاطر من خلال التعرف على تلك الأخطار وتحليلها وتقييمها والتحكم بها والمراقبة الدورية لها وذلك لمحاولة التقليل من آثارها وحتى منع حدوثها ، ويتم ذلك بتطبيق خمس ممارسات أساسية سيتم ذكرها كالتالي: (الرشيدي، 2023)

1. تحديد المخاطر : وهي الخطوة الأولى والأساسية للتعرف على المخاطر المحيطة بالعمل.
2. تحليل المخاطر ويتم بها تصنيف المخاطر للوقوف على مصادرها الأصلية.
3. تقييم المخاطر ويتم بها تحديد كل من آثار الخطر واحتمال حدوث الخطر.
4. التحكم بالمخاطر : وتعني الوسائل والطرق المستخدمة لمواجهة المخاطر.
5. مراقبة المخاطر : ولهذه الخطوة أهمية كبيرة في التأكد من أن المخاطر يتم التحكم بها بشكل سليم، إلى جانب كونها ذات أهمية وضرورة لاستكشاف ومواجهة أي خطر جديد.

ونستنتج بالإطلاع على ما سبق، أن عملية إدارة المخاطر تتضمن الوقاية من حدوث أي مشاكل يمكن أن تحدث ، واكتشاف وتصحيح المشاكل الفعلية في حال حدوثها، وبذلك فإن إدارة المخاطر تتطلب دورة من الضوابط المستمرة لضمان فعاليتها، وبالتالي فإن إدارة المخاطر تكون : (كرومي، 2021)

أ- عملية وقائية تصمم وتنفذ وفقها السياسات والإجراءات، للوقاية من النتائج غير المرغوب فيها وذلك قبل حدوثها.

ب- عملية استكشافية تصمم السياسات والإجراءات وفقها ، للتعرف على النتائج غير المرغوب فيها عندما تحدث، وعن طريقها يتم التعرف على الأخطاء بعد حدوثها.

ت- عملية تصحيحية يتم التأكد وفقها من اتخاذ السياسات والإجراءات التصحيحية لرصد النتائج غير المرغوب فيها أو للتأكد من عدم تكرارها.

وفيما يلي تفصيل للإبعاد الخمسة لإدارة المخاطر : (الدوري، 2020)

البعد الأول تحديد المخاطر

ان تحديد المخاطر هي اسلوب ممنهج لضمان تعريف جميع الأنشطة الهامة للمؤسسة وكذلك لتعريف جميع الأخطار الناجمة عن تلك الأنشطة ، ويمكن تصنيف أنشطة وقرارات المؤسسة وفقاً لما يلي: (المرشد، 2019)

أ- الاستراتيجية تهتم بالأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة، ويمكن أن تتأثر بعدة عوامل منها مدى توافر رأس المال المخاطر السياسية والسيادية، التغييرات القانونية والتشريعية، السمعة وتغييرات البيئة الطبيعية.

ب- إدارية تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة على مصادر المعرفة والإنتاج وغيرهم من عوامل الحماية والاتصالات، وقد تتضمن العوامل الخارجية الاستخدام غير المسموح به أو سوء الاستخدام للملكية الفكرية، انقطاع الطاقة المنافسة التكنولوجية، وقد تتضمن العوامل الداخلية مثل فشل النظم الإدارية وفقدان أهم عناصر القوى البشرية.

- ت- التشغيلية تهتم بنواحي النشاط اليومي التي تواجهها المؤسسة خلال سعيها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- ث- مالية وهي تهتم الإدارة الفعالة والرقابة على النواحي المالية للمؤسسة وتأتي العوامل الخارجية مثل مدى توافر الائتمان أسعار الصرف وغيرها من الجوانب المالية الأخرى التي تهتم المؤسسة.
- ج- التوافق مع القوانين وهي تهتم بنواحي مثل الصحة والسلامة البيئة، المواصفات، حماية المستهلك، حماية نظم المعلومات والتوظيف والنواحي القانونية.

6.1.2 أدوات وتقنيات تحديد المخاطر

هناك عدة وسائل يمكن استخدامها لتحديد المخاطر، ويتم استخدام أكثر من وسيلة أثناء التطبيق وذلك للوصول إلى شمولية عالية للمخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، ومن هذه الأدوات والتقنيات: (الجنابي، 2021)

- أ- الاستعانة بالخبرات والتجارب السابقة تعتمد على الاستفادة من تجارب سابقة تعرضت لها المؤسسة ذاتها أو من قبل مؤسسات أخرى ضمن ظروف محددة ومشابهة.
- ب- التقديرات الحالية تعتمد هذه الطريقة أو الأداة على التحليل الدقيق والأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل والظروف المحيطة به من أجل الوصول إلى المخاطر المحتملة.
- ت- آراء أصحاب المصلحة حيث يتم الاستعانة بأصحاب المصلحة من أجل تحديد المخاطر المحتملة ، وذلك من خلال إجراء مقابلات مجموعات بؤرية، ورشات عمل واستبانات وتعتمد فعالية هذه الطريقة على مدى تفاعل أصحاب المصلحة وقدرتهم على التفكير وإعطاء المعلومة الصحيحة .
- ث- أساليب جمع البيانات وأهم الأساليب المعروفة في جمع البيانات هي العصف الذهني، المقابلات.

7.1.2 العوامل التي تؤدي لتحديد فعال وناجح للمخاطر:

يجب أن يتم تحديد المخاطر بأسلوب منهجي ، وذلك لضمان تعريف جميع الأنشطة الهامة للمؤسسة وكذلك لتعريف جميع الأخطار الناجمة عن تلك الأنشطة وهذه العوامل هي: (أبوعليان، 2023)

أ- التحديد المبكر للمخاطر.

ب- التحديد الدوري والمتكرر للمخاطر، حيث يجب أن يكون هناك تحديد وتحديث مستمر ودائم للمخاطر وليس فقط مرة واحدة، وذلك لتفادي وقوع أية مخاطر جديدة لم تكن مأخوذة بعين الاعتبار.

ت- التحديد الشامل للمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة أو المشروع.

ث- إشراك أصحاب المصلحة في تحديد المخاطر، والأخذ بعين الاعتبار جميع الظروف المحيطة.

ج- التعريف الواضح والدقيق للخطر والبعد عن الغموض واعطاء التفاصيل الخاصة بكل خطر يتم تعريفه.

ح- الموضوعية في تحديد المخاطر.

البعد الثاني تحليل المخاطر

تعتبر هذه الخطوة من الخطوات الهامة في عملية إدارة المخاطر، وذلك لأنها تهدف إلى تصنيف وتوثيق المخاطر التي من المحتمل أن تواجه المؤسسة وإعطاء صورة أولية عن الاستجابات التي يمكن من خلالها مواجهة المخاطر. (الرواضية، 2023)

وتم توضيح الوسائل التي من خلالها تقوم المؤسسات بتحليل المخاطر حسب ما تراه مناسباً، حيث تم إعداد جدول يشتمل على مختلف الوسائل المستخدمة في تحليل المخاطر معتمداً على معيار إدارة المخاطر الصادر عن معهد إدارة المخاطر (IRM) بالإشتراك مع عدة مؤسسات مختصة في المملكة المتحدة. (تقى، 2019)

بعد الانتهاء من البعد الثاني من عملية إدارة المخاطر يكون قد أصبح لدينا قائمة محددة ومصنفة بالمخاطر المحتملة والتي سوف تبني عليها الخطوات التالية.

البعد الثالث تقييم المخاطر

هناك العديد من الطرق الإحصائية المستخدمة لتقييم درجة المخاطر، إلا أن أبسطها وأكثرها فاعلية وأكثرها استخدام هو وصف درجة الخطر باستخدام مصفوفة 3×3 (عالية، متوسطة، منخفضة)، وعلى حسب احتياج المؤسسة المقيمة يمكن أيضاً استخدام مصفوفة 3×5 (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) و كما هو مستخدم لدى دائرة الجمارك الأردنية، ويتم تقييم المخاطر من خلال تحديد احتمالية حدوث الخطر ودرجة أثر حدوث الخطر وتحديد شدة الخطر. (الرشيدي، 2023)

البعد الرابع التحكم بالمخاطر

بعد انتهاء الأبعاد الثلاثة السابقة: تحديد المخاطر، تحليلها وتقييمها، يأتي دور الخطوة الرابعة المتمثلة في الأساليب المتبعة للتعامل مع المخاطر:

1. تجنب الخطر: وتعني أن يتم إيقاف الأنشطة التي تؤدي إلى حدوث الخطر، وعادة يستخدم هذا الأسلوب في حال كانت المخاطرة كبيرة، ويمكن استخدام هذه الوسيلة لكل أنواع المخاطر، إلا أن هذه الوسيلة لها سلبياتها كونها تمنع متخذ القرار من اشباع بعض الحاجات أو الحد من تقدم المشروع أو النشاط، ونتيجة لذلك فإن هذه الطريقة ليس لها أي تكلفة بسبب ترك مواجهة الخطر تمام، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة توصل درجة الخطر في النشاط إلى الصفر. (كرومي، 2021)
2. نقل الخطر: وتتضمن نقل آثار المخاطرة إلى جهات أخرى، أو نقل المهمة المطلوبة إلى طرف ثالث يقوم بتنفيذ المهمة، وبذلك يتحمل خيار المخاطرة كلها، وغالباً ما يتم استخدام هذا الأسلوب في حال كانت المخاطرة عالية جداً مع وجود احتمال ضعيف الحدوث لهذه المخاطرة. (الدوري، 2020)
3. تقليص المخاطرة ويقصد بها العمل على إدارة الخطر من خلال تنفيذ إجراءات وقائية ورقابية تعمل على تخفيض احتمال حدوث الخطر وتقلل من آثاره حال وقوعها، ويتناول هذا الأسلوب جانب التخفيف من الخسارة في المرحلتين: ما قبل حدوث الخسارة، وما بعد حدوث الخسارة، وتعمل الجهود المبذولة التي تسبق حدوث الخسارة في التقليل من حالات تكرار ما حالت حدوث الخسارة، وكما تعمل على التقليل من شدة الخسارة في الممتلكات والأرواح وغيرها من الأمور ذات القيمة والتي

من الممكن أن تخسر المنشأة حال وقوع الحادث ، وفي المقابل فإن تركيز الجهود المبذولة ما بعد حدوث الخسارة على إيقاف حدوث الخسارة أو مقاومة تأثيراتها السلبية ، حيث يتم التعامل معها للتخفيف من حدة الخسارة من خلال الإجراءات الطارئة ، عمليات الإنقاذ ، النشاطات المتعلقة بإعادة التأهيل وغير ذلك من الإجراءات الأخرى. (المرشد، 2019)

4. قبول الخطر: وهي قبول المخاطرة كما هي دون اتخاذ أي إجراءات احتياطية أو رقابية ويتم استخدامها عادة في حال كان احتمال حدوث الخطر ضئيل وأثره ضعيف في حال تم وقوعه. (الجنابي، 2021)

البعد الخامس مراقبة المخاطر

تتطلب إدارة المخاطر الفعالة نظاماً لتقديم التقارير والمراجعة للتأكد من التعرف الفعال والصحيح للمخاطر وتحديداتها وفحصها ، وإن إجراءات التحكم في الخطر مناسبة وملائمة ، وأنه قد تم اتخاذ الإجراءات بشكل سليم وتم العمل بها كما يجب إجراء مراجعة دورية للسياسات ومعايير الأداء. (أبوعليان، 2023)

من الجدير ذكره أن عملية مراقبة المخاطر يجب أن تحدد التالي: (الرواضية، 2023)

- أ- إذا كانت الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها.
- ب- إذا كانت الإجراءات المتبعة والمعلومات التي تم جمعها بغرض تحديد وفحص الخطر ملائمة.
- ت- أن التطوير المعرفي قد ساعد على الوصول إلى قرارات أفضل وتحديد الدروس المستفادة لفحص وإدارة المخاطر مستقبلاً.

8.1.2 عوامل نجاح عملية مراقبة المخاطر

تتعلق عوامل نجاح عملية المراقبة والتحكم بالمخاطر بأن يبقى هناك وعي بالمخاطر التي تحيط بالمشروع. وهي كالتالي: (تقى، 2019)

- أ- أن تتكامل عملية المراقبة والتحكم بالمخاطر مع عملية المراقبة والتحكم بالنشاط أو المشروع.

- ب- مراقبة الشروط اللازمة لأعمال الاستجابة المخاطر بشكل مستمر.
- ت- البقاء على وعي بالمخاطر وذلك عن طريق الحديث عن تقارير إدارة المخاطر في كل اجتماع لفريق العمل لكي يبقوا على وعي بأهمية إدارة المخاطر ولكي تكون متكاملة مع قرارات إدارة المشروع.
- ث- مواجهة أي أخطاراً جديدة لم تكن مدرجة ضمن قائمة المخاطر التي تمت دراستها، وبالتالي يتوجب على مدير المخاطر ان يعمل على إدارتها كما هو الحال مع قائمة المخاطر الأولية.
- إن الناتج الحقيقي من عملية مراقبة المخاطر هو الوصول إلى الدروس المستفادة من عملية إدارة المخاطر وتسجيلها في مستندات للاستفادة منها في المستقبل، وتسجيل كافة المخاطر المحددة والتي حدثت وكيف تم التعامل معها بكفاءة وما هو تأثيرها على استمرارية النشاط وما هي الاستراتيجيات المتبعة في التغلب عليها وما هو الفرق بين كل إستراتيجية والأخرى. (الرشدي، 2023)

9.1.2 إدارة المخاطر ضمن الثقافة التنظيمية

إن إدارة المخاطر تحتل مكانة بارزة اليوم في العالم وتلقى اهتمام واسع عالمياً لأهميتها الكبيرة، لذلك فإنه يجب على المؤسسات أن تنشر ثقافة إدارة المخاطر في بيئتها الداخلية وتنشرها بين العاملين في المؤسسة بحث يصبح كل فرد على اطلاع بماهية المخاطر التي يمكن أن تواجه مؤسسته وما هو دوره في مواجهتها والتعامل معها، كذلك تفكير الفرد العامل بالمؤسسة عند تنفيذه لأنشطتها بكافة الجوانب التي قد تولد له مخاطر أثناء عمله هذا يزيد من إنجازه ويرفع من كفاءته، لذلك يجب خلق إطار ثقافي في المؤسسة حول مفهوم الخطر ومصادره وكيفية إبلاغ الإدارة العليا عنه والتعامل معه، ويمكن لذل أن يتحقق من خلال عقد اجتماعات دورية للإدارة العليا مع العاملين في المؤسسة، وعقد ورش العمل والدورات التدريبية التي تؤدي في النهاية إلى تفعيل ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسة. (المرشد، 2019)

المبحث الثاني: الأداء الإستراتيجي

1.2.2 الأداء الإستراتيجي

تسعى الكثير من الشركات للتميز في أدائها بفاعلية وكفاءة، وبما يحقق لها أهدافها الاستراتيجية خاصة تحت المنافسة الشديدة التي تتعرض لها في الاسواق. وفي ظل الاتجاهات الحديثة في منظمات الأعمال نجد أن الأداء في الشركات الصناعية يعتمد بصورة كبيرة على توافر نظام قياس جيد للأداء الإستراتيجي من حيث التصميم ليمنح ارتباطاً واضحاً بين الإستراتيجية والسلوك الإنساني . (نصرالدين، 2020)

لذلك نجد أن الاداء من المنظور الاستراتيجي يرتبط ارتباطاً بالقدرة التنافسية ويعبر عن قدرة المنظمة على الاستمرار بالشكل المطلوب في سوق تنافسية متطورة، أي بتحقيق الفاعلية والكفاءة على حد سواء، مما يعكس قدرتها على تفعيل استراتيجياتها ومواجهة القوى التنافسية وبذلك فالأداء الإستراتيجي يغطي تحقيق الأهداف استخدام الموارد أمثلية العمليات الداخلية، وإرضاء كافة الاطراف الفاعلة في المنظمة. كما أنه يعالج مدى اقتراب المنظمة من الأهداف التي رسمتها في المستقبل، وبالتالي مدى نجاح استراتيجياتها تطوراً وممارسة وقد تم تعريفها بأنها كافة الانشطة المستمرة المتزامنة التي تعكس نجاح الاستراتيجية واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة الاستراتيجية المعينة أو فشلها وانكماشها وفق متطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة المدى التي تتسم بالقدرة على التكيف والبقاء والنمو . (طاحون، 2019)

هذا وعرف أيضا الأداء الاستراتيجي بأنه نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، حيث لم تعد القوائم المالية تمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية. (جنيدي، 2020)

تتم عملية التقييم والمراجعة المستمرة للأداء الاستراتيجي بتتبع ضوابط أسس مراجعة وتقييم الأداء الاستراتيجي وأساليب وأدوات مراجعة الأداء الإستراتيجي بجانب كيفية الرقابة على الاداء الاستراتيجي مع استعراض التجارب التطبيقية في تحفيز الأداء الاستراتيجي المتميز والمؤشرات التطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء الاستراتيجي وتطبيقات بطاقة الأداء المتوازن لأجل قياس عوامل النجاح والإخفاق التي تحدد من عملية قياس الأداء وفقاً لجوانب بطاقة الأداء المتوازن. ومن أهم التجارب والتطبيقات المتميزة في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي والمتميز نموذج التميز الأوروبي، وهو يستخدم كأداة للتقييم المؤسسي المستمر، ويتم حساب مؤشرات القياس عن عناصر كل من الممكّنات والنتائج في النموذج، وهي عناصر أساسية تحقق المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز في كل الوحدات التنظيمية للمنظمات الإنتاجية والخدمية وعلى كل المستويات المستهدفة. (بوسعيد، 2019)

يُعرف إجرائياً بأنه انعكاس لقدرة البنوك التجارية على تحقيق أهدافها وغاياتها بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بكفاءة وفعالية. (بوسعيد، 2019)

2.2.2 أهمية الأداء الإستراتيجي

تعتبر فكرة ريادة الأعمال من الأفكار القديمة، ومع ذلك لا يزال الباحثون في الوقت الحالي يدرسون هذا الفكرة بشكل موسع نظراً للغموض الذي يحيط بها نتيجة عدم الاتفاق على تحديد مفهوم واضح وشامل لهذه الفكرة، إضافة إلى تأثيرها الكبير على أداء المنظمات ودفعها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية. بدأ استعمال مصطلح زيادة الأعمال منذ منتصف القرن الثامن عشر عندما وصف الاقتصادي الفرنسي ساي (J. B. Say) رائد الأعمال بأنه القائد الذي يستطيع توجيه جهود كما وصف الأفراد نحو صناعة منتج مميز المراحل المتعاقبة لريادة الأعمال، حيث أشار إلى أنه خلال القرن الثامن عشر تم التمييز بين الممول أو الرأسمالي الذي يقرض الأموال لإنشاء المشاريع ورائد الأعمال الذي يقوم بإنشاء مشاريع استثمارية الهدف منها تحقيق الثروة، ومع تبلور الفكر الاقتصادي في القرن التاسع عشر أصبح ينظر إلى رائد الأعمال بأنه رجل الأعمال الذي يمتلك أفكار استثمارية أو المدير الذي يقوم بتطوير أعمال المنظمة التي يديرها ويساعد على تحسين أدائها، أما في منتصف القرن العشرين فقد أصبحت فكرة ريادة الأعمال

مرتبطة بالابتكار، حيث يعتبر الشخص رائداً للأعمال اذا امتلك أفكار إبداعية يستغلها في انشاء مشاريع تساعد في تلبية احتياجات العملاء. في الوقت الحالي، تطور مفهوم ريادة الأعمال ليصبح أحد المفاهيم الجذابة للسياسيين ورواد الأعمال على حد سواء كونه أصبح يأخذ بالاعتبار كلاً من مبادئ وشروط العمل الى جانب المهارات الفردية والقدرات الإدارية. (بوسعيد، 2019)

نتيجة التطور الذي صاحب ظهور ريادة الأعمال والاختلاف في وجهات نظر الباحثين حول طبيعته فقد تعددت المفاهيم التي فسرتها، حيث يرى الآخرون أن ريادة الأعمال هي استراتيجية تكامل العمل الموجه نحو الفرص الى جانب العمل الجاد الموجه نحو التميز من خلال خلق التفاعل التنظيمي في مختلف أجزاء وجوانب العمل المؤسسي، أما بعضهم فاعتبروها بأنها قدرة المنظمة على إيجاد منتجات وخدمات مبتكرة تتسم بالتفرد باستخدام القدرات الإبداعية والبراعة في تحديد فرص الأعمال واستغلالها بالشكل الأمثل مع الأخذ بالحسبان الإجراءات المناسبة للتعامل مع المخاطر التي قد تصاحب الفرص المتاحة من أجل تحقيق التفوق والنجاح المستمر، كما تم الإشارة إليها بأنها قدرة الأفراد استيعاب احتياجات المجتمع على نحو جيد بهدف انتاج السلع والخدمات باعتبارها عملية صناعة القرارات التي ينتج عنها أفعال ريادية من خلال المنظور الاستراتيجي المرتكز على دمج عمليات الريادة والإدارة الاستراتيجية لتطوير قابلية المنظمة على دخول أسواق جديدة وتطوير أدائها. (طاهري، 2019)

يعتبر الاداء الاستراتيجي جوهر وقلب الإدارة الإستراتيجية، وتبرز أهميته من المكانة الكبيرة التي احتلها موضوع الأداء في الادبيات الاستراتيجية لاعتبارات تتعلق بكونه : (باقر، 2020)

✓ يمثل الاداء الاستراتيجي محوراً مركزياً لتخمين نجاح أو فشل المؤسسات في قراراتها وخططها الإستراتيجية .

✓ إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمؤسسة حيث إنها توفر مدخلاً واضحاً للتركيز على الخطة الإستراتيجية إضافة الى الغايات ومستوى الأداء، كما إن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.

✓ يركز القياس على الاهتمام بما يجب إنجازه ويحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف.

- ✓ إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات المقدمة وعملية إيصالها إلى الزبائن.
- ✓ إن قياس الأداء يحسن واقع الإتصالات الداخلية بين العاملين، إضافة إلى الاتصالات الخارجية بين المنظمة وزبائنها ومتعاملها.
- ✓ يمكن لقياس الأداء أن يبين أن المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.

ومن خلال ما سبق فإن الأداء الاستراتيجي هو نظام يحوي مؤشرات لقياس درجة تحقيق الاهداف الاستراتيجية في الاجل الطويل من استخدام الموارد على سبيل المثال: العمليات الداخلية وإرضاء الاطراف الفاعلة في المنظمة، التي يقوم بوضعها الرؤساء التنفيذيين والتي تعكس درجة ترابط جهود المنظمة لتحسين العمليات والتعلم والتحفيز واي إنحراف يتحمل مسؤوليته الذين وضعوا هذه الآليات التي تؤدي بدورها للوصول لاستراتيجية المنظمة. (إبراهيم، 2019)

3.2.2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC :

تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس ترجمة رؤية ورسالة المنظمة إلى أهداف إستراتيجية تتضمن محاور متعددة، من خلال استخدام مقاييس مختلفة للأداء، منها مقاييس مالية والآخر غير مالية، ويتم بناء نموذج تشاركي مترابط يجمع بين هذه المقاييس من خلال إيجاد تداخل أو تدفق مزدوج الاتجاه بين ما تمثله هذه المقاييس من محاور تتمثل بطاقة الأداء المتوازن. (نصرالدين، 2020)

وتعرف بأنها تنميطة وتوجيه لنشاطات الشركة وأعمالها في أربعة محاور: (المالي الزبائن العمليات الداخلية التعلم والنمو. ويتكون كل محور على عدد من المقاييس التي تعتبر محركات لنجاح المؤسسة وتقدمها، وتتفاعل هذه المحاور مع بعضها البعض من خلال العلاقة بين محركات الأداء لكل بعد مع محركات

الأبعاد الأخرى المترجم إستراتيجية المؤسسة. وتم تعريفها بأنها أداة تستخدم لترجمة رسالة الشركة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع محاور أساسية هي: الأداء المالي، ورضا الزبائن، وكفاءة الأداء التشغيلي، ثم الفرص التي توفرها الشركة للعاملين فيها للتعلم والنمو، وقد تم تعريفها أيضا بأنها ليست فقط نظام إستراتيجي لقياس الأداء، بل هي أيضاً نظام رقابة تساعد في اتخاذ قرارات إستراتيجية، حيث أنها تستخدم لتحقيق عدة غايات منها : جمع الطاقات لتنفيذ الإستراتيجية وتعمل على جمع الأداء الشخصية والإدارية بالإضافة لإيجاد قنوات اتصال مابين الاستراتيجية والأداء والموازنات والخطط طويلة وقصيرة الأجل، ومساعدتها في خلق واتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتأمين تغذية راجعة للإستراتيجية تفيد المنظمة في التعلم. (طاحون، 2019)

تم التأكيد على الدور الاستراتيجي للبطاقة حين عرفها بأنها نظام للقيادة وتوجيه قياس الأداء المتعلق بإعادة تعريف الإستراتيجية وإدارة التحسينات وبما يرفع القدرة التنافسية للمنظمات ويؤثر على نجاحها في السوق. (جنيدي، 2020)

في حين تم الإشارة إلى دور البطاقة في قياس الأداء الاستراتيجي من خلال ترجمتها لإستراتيجية الشركة الى مقاييس تعمل على تقييم نجاحه بقوله بأنها تترجم رسالة وإستراتيجية الشركة إلى مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء والتي توفر إطاراً لتطبيق إستراتيجيتها وهي لا تركز فقط على انجاز الأهداف المالية في الأجل القصير بل أنها أيضا تسلط الضوء على الأهداف غير المالية والتي على الشركة انجازها لتحقيق وإدامة أهدافها ويتم تعريفها بأنها ترجمة لرؤية ورسالة الوحدة الاقتصادية واستراتيجيتها عن طريق أعداد مقاييس أداء تهيئ الأطار العام لتضمين استراتيجية الوحدة الاقتصادية. (بوسعيد، 2019)

إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح الشركة وأعمالها وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية : (جلول، 2019)

- ✓ البعد الزمني تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا .
- ✓ البعد المالي وغير المالي : حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة مستمرة.

✓ البعد الإستراتيجي : تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المنشأة طويلة المدى.

✓ البعد البيئي : تهتم عمليات قياس الأداء بكل الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس لتشمل الأداء البيئي .

✓ تظهر علاقة السبب والنتيجة للأنشطة التشغيلية وانعكاسها على نتائج المنظور المالي .

✓ تعمل على الموازنة بين مؤشرات السبب Lead ومؤشرات النتيجة Lag للأداء.

إذا فأهمية القياس المتوازن تتبلور في إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء وتعطي الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الاعمال، وتعمل كمظلة للتنوع المنفصل (غير المترابط البرامج المؤسسة مثل النوعية، إعادة تصميم العمليات وخدمة العملاء، وتشجيع الحوار ضمن المؤسسة حول الاهداف والتوقعات الإستراتيجية، وتعمل على الموازنة بين مؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة للأداء، وزيادة الفهم والمعرفة ضمن فريق الإدارة من خلال مبررات تصميم بطاقة التقييم المتوازن، وإنها تقيس الاداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة، بالإضافة الى تقرير إداري دقيق يصف الاداء التشغيلي عبر المحاور الأربعة للبطاقة. (طاهري، 2019)

اما المآخذ عليها فإن البعض ينظر إليها بكونها أنها لا تحل كل مشكلات الأداء والتطوير في المنظمة، وتلعب دوراً مساعداً وليس أساسياً في عمل المنظمة، وتلعب دوراً هامشياً مساعداً في تنفيذ استراتيجية المنظمة من خلال دورها في تحديد مؤشرات الاداء، ولهذا لا تقع ضمن أساسيات وضع الخطة، عدا عن عدم تطبيق المنظمة علاقات السبب والنتيجة بصورة فعلية وشدة وسرعة الارتباطات السببية بين الابعاد المالية وغير المالية في المنظمة . (باقر، 2020)

تعرف إجرائياً بأنها أداة فعالة لمتابعة قياس الأداء الإستراتيجي للبنوك التجارية مقابل الأهداف المنجزة وتقسم الى أربعة محاور هي المالية الزبون العمليات الداخلية والتعلم والابتكار. (إبراهيم، 2019)

4.2.2 أبعاد الأداء الإستراتيجي المتوازن

في هذه الدراسة تم الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجي للبنوك التجارية في الأردن والمكون من المنظور المالي، ومنظور الزبون، ومنظور العمليات الداخلية ومنظور الابتكار والنمو كونها الأكثر ملائمة حسب طبيعة سوق الأعمال الأردني. فيما يلي عرض توضيحي لكل بعد. (نصرالدين، 2020)

المنظور المالي

إن قياسات الأداء المالي الأداء المالي تبين الى أي حد الاستراتيجية المقترحة القابلة للتطبيق أو التنفيذ، ومدى مساهمتها في تحسين الهدف الرئيسي الإنتاجي. (طاحون، 2019)

وعلى نحو نموذجي فإنها ترتبط بمقاييس الأرباح لنتائج النشاطات السابق، فعلى سبيل المثال، يتم قياسها من خلال قيمة الدخل التشغيلي، ومعدل العائد على رأس المال العامل أو القيمة الإقتصادية المضافة، بالإضافة الى بعض المقاييس الأخرى، أما مقاييس الأداء المالية البديلة فيمكن تحقيق نموّاً سريعاً في المبيعات وتوليد التدفقات النقدية وتم تعريفه بأنه وضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الاستراتيجية وتطبيقها في تحقيق التحسينات المالية من الأرباح والخسائر والقوة المالية. ويمكن تحديد أهم مؤشرات الأداء المالي فيمايلي: (إبراهيم، 2019)

المقاييس المتعلقة بالانتاج : التي تمكن من تقييم مخرجات المنظمة من سلع وخدمات المنتج، احترام مواصفات الجودة، الوفاء بمواعيد التسليم، وكفاءة ووسائل الإنتاج. (باقر، 2020)

المقاييس المتعلقة بالربحية (نقطة التعادل) : وهي النقطة التي تتساوى فيها التكاليف الكلية مع العائد على المبيعات أو يكون حجم المبيعات مساوياً لحجم مبيعات التعامل، وعندما يزيد حجم المبيعات على حجم التعادل فإن الفرق يسمى ربح مردودية، وهو مؤشر على زيادة مستوى الأداء، وتفيد نقطة

التعادل في تتبع أثر زيادة حجم المبيعات على قيمة الربح أو الخسارة وكذلك مراقبة تأثير زيادة أو نقص التكاليف المتغيرة أو الثابتة على الربح. (طاهري، 2019)

معدل العائد على الاستثمار (ROI): ويمثل نسبة صافي الربح إلى قيمة رأس مال المستثمر، ويعتبر من أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء وقياس مدى نجاح القرارات الاستثمارية. (جلول، 2019)

العائد على حقوق الملكية: تقيس هذه النسبة معدل ربحية المنظمة في استثمار أموالها الخاصة. (طاهري، 2019)

يُعرف إجرائياً بأنه أداء البنوك التجارية من خلال تحقيق أهدافها المالية المتمثلة في تعظيم العائد وتخفيض المخاطر.

منظور الزبون

يحدد هذا المنظور قطاعات السوق المستهدفة وقياس نجاح الشركة في هذه القطاعات ولتابعة أهداف النمو، تستخدم الشركة مقاييس مثل الحصة السوقية، عدد الزبائن الجدد، ورضا الزبون. (باقر، 2020)

ان نجاح الاستراتيجية يعتمد على التحسينات النسبية لرضا العملاء في إطار مقارنة دائمة ومستمرة بين ما تستطيع المنظمة عمله وما يقوم به المنافسين والمثال على ذلك يمكن توضيحه في إطار عمل الافراد في المقسم فإذا إستطاع هؤلاء الأفراد تحويل الشخص طالخدمة بطريقة كفوءة وفعالة إلى العامل الملائم والمطلوب في المنظمة للإستجابة لهم، فإن هؤلاء الافراد العاملين في المقسم أوجدوا لديهم قياسات محددة وتفهموا جيداً وبلغتهم الخاصة كيف يكون الرد على العملاء وسرعة ودقة الإستجابة لها. (إبراهيم، 2019)

تستلزم على المنظمات في الوقت الحالي وضع متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في صميم استراتيجياتها، لما يشكله من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المنظمة مع منافسيها وبقائها واستمرارية نشاطها

في السوق ويعتمد ذلك على قدرتها بتقديم السلع والخدمات بجودة عالية واسعار معتدلة . (طاحون، 2019)

من خلال هذا المنظور، يحدد المدراء شرائح العملاء، والأسواق التي تقوم وحدة العمل بالمنافسة فيها، ويحددون كذلك قياسات أداء العمل مع هذه الشرائح المستهدفة. ويوضح منظور الزبون Customer perspective مقاييس أداء متعددة لمخرجات الاستراتيجيات المصاغة والمطبقة جيداً من قبل الإدارة. (جندي، 2020)

يُعرف إجرائياً بأنه جوهر المقاييس غير المالية، وهو قدرة البنوك التجارية على تحقيق الرضا للزبون بخلق قيمة له من خلال خدمات ما بعد البيع اكتساب زبائن جدد، الاحتفاظ بالزبائن، ونمو التكاليف والحصة السوقية وغيرها لتحقيق ذلك يتطلب موظفين موهوبين إيجابيين للمحافظة على الزبون وعودته مره أخرى. (نصرالدين، 2020)

منظور العمليات الداخلية

وتمثل العمليات الداخلية مجموعة النشاطات التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية في السوق وإن العمليات الداخلية التي تحددها الإدارة تنطلق من منظور الزبون بشكل رئيسي، وذلك لان إيصال القيمة إلى الزبون تعني الحصول على رضاه، وولاءه والإحتفاظ به، ويحتاج ذلك إلى أن تقدم المنظمة السلعة أو الخدمة حسب المواصفات التي تحقق الإشباع للمستهلك، وبالتالي توجد لديه قيمة، نتيجة التعامل مع المؤسسة . ويتمثل في الأولويات الإستراتيجية للعمليات الداخلية التي يجب أن يتفوق فيها تنظيم الأعمال لتحقيق رضا المساهمين والعملاء . (بوسعيد، 2019)

على المنظمات تحديد سلسلة قيمة العمليات الداخلية من عمليات الابتكار الى خدمات ما بعد البيع للزبائن أي من تحديد حاجات الزبائن الى ربط تحقيق حاجاتهم ورغباتهم (تحقيق رضاهم جنباً إلى جنب مع الاستراتيجية والرؤية العامة للمنظمة ويعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلاً

من جانب العميل عن طريق خلق قيمة العملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين، ويركز هذا الجانب على عمليات الابتكار والتشغيل والتحويل وكذلك الخدمات المقدمة للعميل . (جلول، 2019)

وتنصب العمليات الداخلية على كلاً من مؤشرات الزبائن بخلق قيمة للزبائن، والمؤشر المالي بزيادة ثروة المساهمين، وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف وتساعد على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية حتى تصل لإرضاء الزبائن والمساهمين، ومن الأمثلة على المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق منظور العمليات التشغيلية (مؤشر سرعة الاستجابة للزبون مؤشر الوقت الضائع في انجاز المعاملات نسبة الخدمات في مدة زمنية محددة، مؤشر زيادة الإنتاجية). (باقر، 2020)

يُعرف إجرائياً بأنه يتضمن تحديد العمليات التي تساهم في تقديم أفضل المقاييس لإرضاء الزبائن في الأسواق المستهدفة وتوقعات المساهمين في البنوك التجارية. (طاهري، 2019)

منظور الابتكار والنمو:

ان منظور التعلم والابتكار الخاص ببطاقة الأداء المتوازن (BSC) سوف يعزز ويقوي تحقيق المناظير الأخرى للأهداف الإستراتيجية المقترحة، وكما في منظور العميل والمنظور المالي ومنظور العمليات الداخلية، فإن منظور التعلم والنمو ايضاً يعتمد على مجموعة من الاجراءات وتركز هذه الإجراءات جميعها على الموظف، وتشتمل هذه الإجراءات على مقاييس متعددة كرضا الموظف، والاحتفاظ به، وتدريبه، وتزويده بالمهارات، ورفع درجة انتمائه وصولاً إلى زيادة إنتاجيته. (إبراهيم، 2019)

ويشير أن المقاييس التي تندرج تحت هذا المنظور يهتم على قدرة الوحدة الاقتصادية على الابتكار من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة، تعديل مواصفات المنتجات أو الخدمات ، القدرة على التعلم من خلال تدريب واستخدام الموارد البشرية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية في الحاضر والمستقبل مدة التطوير والابتكار والتجديد، عدد الإضافات التكنولوجية الحديثة، وبراءات الاختراع المسجلة. (نصرالدين، 2020)

إن قياس رضا الموظف يحتاج إلى عمل مسوحات دورية تقوم بها إدارة الشركة أو جهة خارجية وعادة مسوحات رضا الموظف تركز على بيان تقييم الموظف ورضاه عن مجموعة من العناصر وهي: مشاركة الموظف في صنع القرار، ومكافأته عند إنجازه وإتمام عمله بنجاح وكفاءة، وتزويده بالمعلومات الضرورية لإتمام العمل، ورفع معنوياته عند بروز مهاراته الفنية والسلوكية وخبراته في العمل، وإظهار الدعم والتشجيع للموظف من جميع المراكز الإدارية في المنظمة وقياس مستوى الرضا العام عن المنظمة . (طاحون، 2019)

هذا ويعبر عن الأسس التي يجب أن تتبناها المنظمة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الاهداف في الاجل الطويل، هذا ويعكس قدرة المنظمة في الاستثمار في الموارد البشرية لتأهيلها تأهيلاً علمياً وعملياً عالياً وتطوير تقنيات إنتاج المعلومات المساندة وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية . (جندي، 2020)

يُعرف إجرائياً بأنه المقياس الذي يتمحور حول التحسين وخلق القيمة وقابلية المنظمة على الإبداع والابتكار في البنوك التجارية من خلال تحفيز العاملين والمحافظة عليهم وتطوير القدرات والمحافظة على نظام المعلومات ويتكون من ثلاث عناصر رئيسة هي: الأفراد، النظم الإجراءات التنظيمية. (بوسعيد، 2019)

تستند عملية تقويم الأداء على العلاقات السببية بين المنظورات المختلفة، فالتطور في أحد المنظورات يؤدي إلى التطور في المنظورات الأخرى، بمعنى إذا تحسن تعليم وتدريب العاملين والاستثمار في تطوير العاملين، حينئذ تتحسن العمليات الداخلية وكذلك تحسن مستوى خدمات ما بعد البيع، وبالتالي يزداد رضا الزبائن، ويتحسن الاداء المالي. ان كثيراً من العمليات الإستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة، ولذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها ويجب أن تتضمن العلاقة الجوانب الأربعة المكونة للبطاقة. واكد على ذلك بقوله " أوضح كابلان ونورتن بأن هناك أيضاً علاقة الأسباب والنتائج بين الأهداف ومحتويات المنظورات الأربعة فالبطاقة الصحيحة تولد نتائج وفقاً للعلاقة بين النشاطات الحالية وبين نجاح الشركة في الأمد الطويل إذ ان تطوير المنظمة معتمد على أصوله المعنوية،

تعد البطاقة أداة مهمة للرقابة عليها وإدارتها وترتبط المنظورات الأربعة بعلاقة السبب والنتيجة. (جلول، 2019)

ويتضح مما سبق أن عملية تقييم الأداء الإستراتيجي من خلال بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات لمعرفة المنظمة أين تقف من تحقيق إستراتيجياتها وأين موظفيها يقفون أيضاً فالبعد المالي يتوجب أن يتم إرفاقه بطاقة الأداء ولكن أن لا تكون له علامة الاسد من مجمل التقييم و من جانب رضا العميل فهو مقياس مهم يبلور فهم إستراتيجية المنظمة من قبل الموظف وكيفية ترجمتها بارضاء العميل والتركيز على عدم إحجاف المنظمة وعدم ظلم العميل أما جانب التعلم والابتكار من المعايير التي يتوجب تسليط الضوء عليها فهي تعكس شغف و تطور الموظف ونظرة وثقته بالمنظمة كونه عند إكتسابه مهارات وخبرات أكثر سيتم ترفيته بناءً على تطويره والتعليم المستمر وليس بسبب اقدميته مثلاً. والبعد الآخر هو دقة التزام الموظف بإجراءات العمل الداخليه والتي بدورها تجنبه إرتكاب أخطاء العمليات الداخليه، وهنا يتبين مدى التزام الموظف بتطبيق الإجراءات الداخلية للأعمال. (طاهري، 2019)

5.2.2 مفهوم الأداء الاستراتيجي

بالرغم من الكم الكثيف من التراكمية المعرفية في مجال الأداء الاستراتيجي الا ان هناك صعوبة في إيجاد مفهوم معنى كامل تام لتعريف هذا المفهوم بشكل محدد، وهذا يأتي نتيجة التباين في النظريات والمداخل والفلسفات وكذلك الاهتمامات الا ان هناك اتفاق غير صريح يفضي إلى التعبير عن الأداء الاستراتيجي بما تمثله المنظمات من قدرات على تحقيق أهدافها التنظيمية بفاعلية. كما انه بالرغم من هذا الاتفاق إلى أن الإطار المنهجي والإجرائي للمفهوم ما زالت غير واضحة حيث ان الأهداف والغايات تختلف باختلاف التوجهات الاستراتيجية للمنظمات وكذلك الرؤى والبيئة الديناميكية التي تعمل فيها المنظمات . (باقر، 2020)

فالأداء الاستراتيجي لا يمثل فقط الأداء المالي للمنظمات وإنما هو ذات منظور أوسع وأشمل يتعامل مع مؤشرات غير مالية إذ يشمل الأداء التشغيلي للأنشطة: والذي يقوم على مجموعة من المقاييس

الأدائية التشغيلية من خلال الحصة السوقية وتقديم الخدمات والمنتجات بالإضافة إلى الاهتمام بالمؤشرات والمقاييس المتعلقة بالعملاء (الجمهور) والإبداع وتحسين العمليات الإنتاجية والأداء الاجتماعي المحقق الرضا الجمهور المنتفعين والذي يأخذ في الاعتبار رضا كل من العملاء الداخليين والخارجيين باعتباره جزء متمم من الأداء الاستراتيجي . (إبراهيم، 2019)

وقد تم الإشارة إليه عندما نظر إلى الأداء الاستراتيجي باعتباره معتمدا على مؤشرات تتعلق بالتركيز على المستوى الداخلي للمنظمات أو الخارجي باعتبار علاقة المنظمة بالبيئة التي تعمل فيها. اما الثاني فهو الهيكل التنظيمي وما الحالة التي يكون عليها من حيث كونه مستقرا ام مرنا. (نصرالدين، 2020)

يرى الباحث ان الأداء الاستراتيجي هو مرآة عاكسة لصورة المنظمة من خلال ما يتم تنفيذه من استراتيجيات تتبناه المنظمات مقرونة بمجموعة من الالتزامات المتعلقة بوظائف المنظمة وصولاً إلى الأهداف الاستراتيجية التي تبتغي تحقيقها المنظمات. (طاحون، 2019)

لذا أصبح الأداء الاستراتيجي عاملاً مهماً في التغلب على حالات عدم اليقين في الإدارة وتحسين الأعمال وخلق نجاح ثابت مستدام. وقد تم تحديد الأداء الاستراتيجي كنظام يحول استراتيجية المنظمة إلى أهداف قابلة للتحقيق. واقترح البعض أن الأداء الاستراتيجي كنهج يقيس مستوى القرب من أهداف المنظمات فيما يتعلق بمقاييس الأداء المالي والاستراتيجي والتشغيلي. ووفقاً لذلك، يجب قياس الأداء الاستراتيجي بطريقة متعددة الأبعاد ومواءمتها مع استراتيجيات المنظمة وقيمتها. (جندي، 2020)

كما يرتبط مفهوم الأداء بقياس المعايير المحددة مسبقاً . وبهذا المعنى، يمكن تعريف الأداء الاستراتيجي على أنه قياس استراتيجيات المنظمة بمعايير معينة وتحديد كيفية تفاعل النتيجة مع أهداف المنظمة، وبغض النظر عن نوع الصناعة، فإن الهدف المشترك للمنظمة هو تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة في المنافسة. لذلك، فإن الأداء الاستراتيجي للمنظمة هو مؤشر مهم على ما إذا كانت ستمتكن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية بين منافسيها ام لا. (بوسعيد، 2019)

ويمكن تحقيق ميزة تنافسية من خلال التكنولوجيا، ومع ذلك، يصبح التفوق الإداري أمراً حيوياً للمنافسة، خاصة في صناعة التعليم، حيث يكون التطور التكنولوجي بطيئاً نسبياً. وإدارة الأداء الاستراتيجي هي أداة مهمة في الحصول على التفوق الإداري. ومع ذلك، عادة ما تدير الجامعات أدائها الاستراتيجي بناءً على تجاربها وخبراتها السابقة. ومع ذلك، فإن هذا النهج لا يفضي إلى القدرة التنافسية المستدامة. لذا، هناك حاجة إلى عملية مفتوحة ومنهجية الصياغة هذه الاستراتيجيات. (جلول، 2019)

لذلك، فإن إدارة الأداء الاستراتيجي جيدة الإعداد هي وسيلة لاكتساب ميزة تنافسية للجامعات ذات المستوى المتوسط والمنخفض في الأداء. ومع ذلك يبرز أنه لا يوجد في صناعة التعلم دولياً إطار عمل مناسب لتقييم الأداء الاستراتيجي الذي يؤثر على نجاح المنظمة. وتركز معظم الدراسات حول هذا الموضوع على مستوى الجامعة كمشروع وقليلون يعالجونه من منظور شامل متعدد المستويات. (طاهري، 2019)

6.2.2 أهمية الأداء الاستراتيجي

تأتي أهمية الأداء الاستراتيجي من كونه يمثل قدرته المنظمة على إيجاد نتائج ملائمة ومقبولة في تحقيق طلبات أصحاب المصالح باعتباره المجال الذي تقدر فيه المنظمة على إنجاز مهامها الاستراتيجية بنجاح وتفوق في مقابل المنافسين الآخرين وبالتالي فالأداء الاستراتيجي يمثل النتائج النهائية التي تهدف إليها المنظمة. (باقر، 2020)

كما تبرز أهمية الأداء الاستراتيجي من كونه الخطوة التي تحدد المركز التنافسي الحالي وكذلك النهائي التي ترغب المنظمة في الوصول إليها أو على الأقل تتوافق معها، انطلاقاً من أن معاينة أنشطة وعمليات المنظمة ضرورية لفهم الكيفية التي تعمل المنظمات من أجل تحديد الانحرافات فيها ثم العمل على تحسين مستوى الأداء فيها، وكذلك العمل على تصميم الهيكل التنظيمي المناسب والتعرف على مدى الحاجة للتغيير والوسائل المطلوبة والمسخرة لإجرائه. (إبراهيم، 2019)

وفي هذا المجال تم التأكيد على أهمية الأداء الاستراتيجي في أنها تتمحور حول قدرة المنظمة على تخفيض كلف النشاط الذي تمارسه أو القيمة المقدمة للعملاء مقارنة بالمنافسين أو على الأقل عندما يكون

الطلب على خدمات ومنتجات المنظمة محسن بشكل أفضل في مقابل البدائل المنافسة للمنتجات المنظمة. كما تم توضيح أن طبيعة الأعمال المتغيرة والمنافسة الحادة والإبداعات والابتكارات وعمليات التحسين المستمرة والتغيير في الممارسات والأدوار التنظيمية المختلفة والتغير في طلبات الجهات الخارجية وازدياد قوة التكنولوجيا الحديثة والمنافسة العالمية ومؤشراتها المختلفة كل ذلك عزز من أهمية الأداء الاستراتيجي، في حين إن الأهمية التي يتمتع بها الأداء الاستراتيجي تكمن في قدرة المنظمة على تحقيق الميز التنافسية لأنشطتها الأساسية وكفاءاتها الجوهرية خصوصاً في ظل بيئة ديناميكية متغيرة وحالة من عدم التأكد والتعقيد البيئي الذي تعيشه المنظمات في العصر الحالي. (نصرالدين، 2020)

وتم التأكيد على أن الأداء يحقق البناء المعرفي التراكمي ويعكس مستوى من النجاح الاستراتيجي للمنظمة من حيث قدرتها على التوائم والتوافق مع البيئة التي تعمل فيها والنمو وما تمثله من معايير أداء تركز على رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية، ويعكس صواب التوجه الاستراتيجي ويمثل اختباراً فعلياً لمصادقية المنهج الاستراتيجي المعتمد، إضافة إلى أن الأداء الاستراتيجي تعود أهميته إلى قدرته على إيجاد حالات من التكيف الاستراتيجي والتجديد في ظل البيئة الديناميكية المتغيرة انطلاقاً من أن الإدارة الاستراتيجية تتكون من ثلاث مراحل هي الصياغة والتنفيذ الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية، حيث أن المرحلة الأخيرة تتم من خلال الأداء الاستراتيجي الذي يعتمد من قبل المنظمات كمحدد للتغذية الراجعة بهدف التأكد من سلامة الاستراتيجيات والأهداف والأساليب الرقابية المستخدمة لقياس الأداء الاستراتيجي. (طاحون، 2019)

ويمثل الأداء الاستراتيجي أداة حيوية لتقييم الحالة الصحية للمنظمة ويعزز من تنفيذ القرارات المتخذة من قبل المديرين مع تركيزه على الأنشطة والعمليات والدعم الشامل لأهداف المنظمة الاستراتيجية واستمرارية النمو في مقابل نمو الأعمال في سباق التنافسية المحتدم. (جندي، 2020)

وفي ذات السياق تبرز أهمية الأداء الاستراتيجي من حيث البيئة المضطربة للأعمال حيث يمثل الأداء الاستراتيجي وسيلة ذات أهمية بالغة كونه مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالفعالية التوجيهية نحو تحقيق الأهداف المالية وغير المالية مما يجعله وسيلة للمحافظة على مؤشرات النجاح الضرورية للأداء الرئيس

ويجعل المنظمات قادرة على إجراء التصحيح الملائم للمحافظة على المنظمة ومسيرها الاستراتيجي إضافة إلى ان الأداء الاستراتيجي يساعد في تطوير المهارات والكفايات التنظيمية . (بوسعيد، 2019)

كما أكد بعض الباحثين على أهمية الأداء الاستراتيجي من كونه يعبر عن قدرة المنظمة على توليد النتائج المقبولة لتحقيق رغبات أصحاب المصالح بوصفة الوسيلة التي تمكن المنظمة من إنجاز النجاح الاستراتيجي وتحقيق أهدافها بتفوق متميز. كما تتمثل أهمية الأداء الاستراتيجي في قدرته على بقاء المنظمة واستمرارها نتيجة تحقيق أهدافها الاستراتيجية وقدرته على اطلاع المديرين على التغيرات التي تحدث في البيئة مما يتطلب من المنظمات توفير مقاييس دقيقة لقياس مستوى أدائها الاستراتيجي . (جلول، 2019)

وعليه فأهمية الأداء الاستراتيجي تكمن في تمثيله الخطوة التي تمقل مقدرة المنظمة على تحقيق الاستراتيجية المتبناة والوصول إلى الغايات والأهداف انطلاقاً من رؤية ورسالة المنظمة كونه يحدد المركز التنافسي للمنظمة التي من خلاله تستطيع الوصول إلى النتائج المرغوبة مما يشكل حالة حيوية لتقييم المنظمة وتحقيق أهدافها المتميزة بدرجة من التفوق التنافسي. (طاهري، 2019)

7.2.2 فوائد الأداء الاستراتيجي

هناك جملة من الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمات من خلال اعتنائها بالأداء الاستراتيجي وتتمثل هذه الفوائد بما يأتي : إن قياس الأداء الاستراتيجي يعد ضرورة حتمية كون الأداء الاستراتيجي يساعد في تزويد المستويات التنظيمية المختلفة بمجموعة الوسائل الضرورية اللازمة للقياس والتخطيط المتعلق بنشاط الدوائر المختلفة للمنظمة، هذا يساعد في اتخاذ قرارات يمكن لها الارتكاز على مجموعة من الحقائق الموضوعية وليس قرارات قائمة على التخمين والتقديرية الشخصية. كما يساعد الأداء الاستراتيجي في عملية تقييم الأداء للمستويات التنظيمية المختلفة في اكتشاف الانحرافات التي يقتضى فيها الأمر تحليلها والوقوف على الأسباب ومن ثم العمل على إيضاها حتى يتمكن متخذو القرارات اتخاذ القرارات العلاجية لها. كما يشكل الأداء الاستراتيجي نوع من المكافآت والحوافز التنظيمية التي تشد همم العاملين وتفجر طاقات العاملين نحو الابتكار المنجز. (باقر، 2020)

كما ان الأداء الاستراتيجي يحدد المسؤوليات والمهام الإدارية المختلفة وتزود المنظمات بالأساس الذي يتم بمقتضاه إجراء المقارنات بين القطاعات المختلفة في إطار عمل المنظمة والشركات العاملة في نفس الصناعة. كما ان من فوائد الأداء الاستراتيجي الوصول إلى اقل التكاليف بالمقارنة مع ما يحققه المنافسين الآخرين من تكاليف ويحقق قدرة متميزة للشركة على المنافسين، ويحقق عائدات عالية من الإيرادات وقيادة تامة للتكنولوجيا، والوصول إلى منتجات جديدة منافسة على مستوى الأسواق وتحقيق حصة سوقية كبيرة في مقابل المنافسين. (إبراهيم، 2019)

8.2.2 مداخل قياس الأداء الاستراتيجي

نظرا لمناقشة قياس الأداء الاستراتيجي وإدارته على نطاق واسع، فقد تطورت العديد من المقاييس بمرور الوقت. وتختلف هذه المقاييس في عمقها أي أنها لا تشمل جميعها جوانب إدارة الأداء وقياس الأداء، وتركيزها أي بعض التركيز على المنظمات بشكل عام، وبعضها على القطاع العام). وفيما يلي لمحة عن اهم المقاييس الأخرى المتعلقة بالأداء الاستراتيجي:

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن

1.3.2 بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن (Balance Score Card). يبدأ تنفيذ أداة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) مع عمليات التخطيط الاستراتيجي، والتي تتضمن جوانب مهمة مثل الرؤية، والغايات والقيم، وتوفر بطاقة الأداء المتوازن الوضوح بشأن الأهداف العامة للمنظمة وما تهدف إلى تحقيقه لأصحاب المصالح المتنوعين والمشاركة في ثلاثة أنشطة مع مواءمة الأداء الفردي للموظفين، وهذه الأنشطة هي التواصل والتعليم، وتحديد الأهداف، وربط المكافآت بمقاييس الأداء. وعندما يتم تنفيذها بهذه الطريقة بالكامل، تكتمل دورة إدارة الأداء. (نصرالدين، 2020)

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها إطار لقياس الأداء تم تطويره لقياس الأداء التنظيمي من أربع وجهات نظر بدلاً من منظور واحد، بحيث يتضمن النهج رباعي الأبعاد لقياس الأداء قياساً متوازناً للأداء ويأخذ في الاعتبار أربعة مقاييس هي: مالية، والعملاء، والتعلم والنمو، ومؤشرات العمليات الداخلية بدلاً من التركيز المفرط على مقياس واحد فقط وهو المؤشرات المالية. (طاحون، 2019)

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها مقياس مركب الأربعة أبعاد أو جوانب لأداء المنظمة المالية والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو كما يشير مفهوم "التوازن في البطاقة إلى الحاجة لاستخدام جميع المقاييس الأربعة المختلفة لإعطاء نتيجة ونظرة شمولية للمنظمة. ويجب تطبيق المنظورات على كل من المنظمات التي تحقق الربح أو التي لا تهدف إلى الربح مثل الجامعات الحكومية. وبالنسبة للمنظمات التي لا تستهدف الربح، يجب تعديل بطاقة النقاط المتوازنة لتلائم التطبيق على تلك المنظمات، كما في الدراسة الحالية لجامعة قطر. (بوسعيد، 2019)

وعلى أساس تعريفات بطاقة الأداء المتوازن، يمكن للباحث الاستنتاج أنها مجرد أداة تستخدم أثناء عملية قياس الأداء لقياس الأداء الفردي أو التنظيمي على أربع منظورات. (جلول، 2019)

وقدمت هذه الأداة من قبل كابلان ونورتون في أوائل التسعينيات؛ وغالبا ما يتم تفسيرها من وجهات النظر الأربعة التالية وهي: التمويل والعملاء والعمليات الداخلية والابتكار والتعلم. وتقوم الفكرة عند المديرين من هذه المنظورات الأربعة انهم يضعون أهدافا مرتبطة بكل من المقاييس المالية والقيم غير الملموسة، ثم تتم مراقبة الأهداف ومقارنتها بالأداء . والهدف من بطاقة الأداء المتوازن هو توجيه ومساعدة الإدارة من اجل التغيير لدعم الاستراتيجية لتحقيق إدارة الأداء في المنظمة. وقد تم الإشارة بأن سجل النتائج لبطاقة الأداء المتوازن لابد ان يعكس ما تدور حوله المنظمة والاستراتيجيات"، كما بين ان أداة بطاقة الأداء المتوازن تنظر في أربع منظورات محاولة الحصول على إجابات للأسئلة التالية: المنظور المالي - كيف ننظر إلى أصحاب المصالح؟ ووجهة نظر العملاء - كيف نظهر لعملائنا؟ ومنظور العمليات الداخلية - ما الذي يجب أن نتفوق عليه؟ وأخيرا منظور التعلم والنمو - هل يمكننا الاستمرار في تحسين القيمة وخلقها؟ (جنيدي، 2020)

اتفق على أن الأهداف الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن هي إجراء التغييرات اللازمة على نموذج تقييم الأداء التقليدي الذي يركز فقط على الأداء المالي لإيجاد تقييم أكثر اكتمالا وفعالية لأداء المنظمة. (طاهري، 2019)

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن قائمة على أن التعلم ضروري لتحسين العمليات الداخلية، وتحسين العمليات الداخلية ضروري لتحسين رضا العملاء ورضا العملاء ضروري لتحسين النتائج المالية. كما تم الاتفاق أيضا على أن مفهوم السبب والنتيجة هو عنصر مهم جدا يجب مراعاته في محاولة لبناء بطاقة أداء أكثر توازناً. (باقر، 2020)

2.3.2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تم الإشارة إلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال ما تحققه كونها تعمل على ترجمة الرؤية والاستراتيجية إلى عمل، وبالتالي فهي تستخدم كأداة للتوفيق بين المبادرات الاستراتيجية من أجل تحقيق الأهداف طويلة الأجل، لذا فهي تحدد الروابط الإستراتيجية لدمج الأداء عبر أركان المنظمة وهي تنقل

الأهداف والمقاييس إلى وحدة الأعمال، كما تقوم بالعمل على تنسيق أعمال الجميع داخل المنظمة، بحيث يفهم جميع الموظفين كيفية دعمهم للاستراتيجية، مما يشكل أساساً يعمل على توفير أساساً للتعويض عن الأداء، بالإضافة إلى أنها تقدم ردود فعل للإدارة العليا إذا كانت الاستراتيجية تعمل. وتم التأكيد على أن إحدى المزايا الرئيسية للاستفادة الفعالة من بطاقة الأداء المتوازن هي أنها تضمن التركيز والمواءمة التنظيمية على المستوى الفردي. (إبراهيم، 2019)

ولذلك فإن الاستخدام الفعال لبطاقة الأداء المتوازن يعتمد بشكل أساسي على الاستخدام الصحيح لأدواتها، فعلى سبيل المثال، الخريطة الاستراتيجية وبطاقة الأداء الخاصة بالفريق الذي يتابع الأهداف من الأقسام إلى المستوى الفردي هذا يشكل الأساس لإثبات المساءلة، ومحادثات الأداء والتطوير المنتظمة وتحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف الفريق في جوهرها، حيث تساعد أدوات بطاقة الأداء المتوازن الجميع في المنظمة على فهم واضح لما هو متوقع منهم في مكان العمل وكيفية تحقيق الأهداف التنظيمية والاستراتيجية. (نصرالدين، 2020)

3.3.2 لوحة القيادة Tableau de Bord

في فرنسا عرفت الدورة الشهرية المتوازنة والمتعددة الأبعاد تحت اسم لوحة القيادة منذ أوائل القرن العشرين ، وتشير لوحة القيادة إلى مجموعة من مقاييس الأداء التي تسمح بمراقبة الأعمال ومقارنة الأداء لتحديد الأهداف والشروع في إجراءات داعمة إذا لم يتم تحقيق الأهداف، والأهم من ذلك، أن لوحة القيادة ليس المقصود أن يكون مستنداً واحداً ينطبق على كل كيان في المنظمة وبدلاً من ذلك، فإن كل وحدة فرعية لها لوحة قيادة مختلف وفقاً لمسؤولياتها المحددة. وهكذا، توصف لوحة القيادة بأنها متداخلة" وترتبط هذه اللوحة بشكل هرمي في جميع أنحاء المنظمة والمقارنة المناسبة ستكون مخطط إيشيكاوا للأداء حيث ترتبط أبعاد الأداء المختلفة بالأبعاد الفرعية ذات الصلة على كل مستوى، وتحتوي لوحة القيادة على مقاييس أداء تساعد المدير على تقييم مدى أدائه من حيث أهداف الأداء المعينة على أساس الأنشطة الخاصة أو التابعة، وتوفير معلومات الأداء إلى القائد وإبلاغ أصحاب المصلحة إلى المستوى الذي تقوم به المنظمة. (طاحون، 2019)

ان لوحة القيادة كأداة لقياس الأداء تربط النتائج بالمحددات عبر التسلسل الهرمي للمنظمة. نظرا لأنه ليس نموذجا مستمداً من الناحية العلمية ولكنه تطور من الممارسة الصناعية، فإنه لا يحتوي على أبعاد أداء مسبقة التكوين لتوجيه الممارسين في مهمتهم في تطوير مقاييس الأداء. ربما أعاق ذلك انتشارها خارج فرنسا، كما أنها أداة محاسبية أكثر من كونها وسيلة استراتيجية بشكل كلي. (بوسعيد، 2019)

4.3.2 نظام قياس الأداء المتكامل

بناء على رؤى الصناعة والمشاريع البحثية، حددت الحاجة إلى نظام قياس أداء متكامل في هذا السياق، يصف نظام قياس الأداء المتكامل تطوير مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء التي تدعم أهداف العمل بدلاً من أن تتعارض معها، وعلى وجه التحديد إلى أن المقاييس المالية القائمة على الرقابة في العديد من المنظمات تتعارض مع المقاييس القائمة على العمليات (مثل مقاييس الجودة). لذا فإنه ينبغي النظر إلى إدارة الأداء على أنها عملية رئيسية تتضمن تنسيق الأهداف التشغيلية والربحية في جميع أنحاء المنظمة. ويعتبر نظام قياس الأداء المتكامل جزءاً من عملية إدارة الأداء الشاملة ويعتبر محتواه وهيكله حاسماً لكفاءة وفعالية عملية إدارة الأداء. كم أن هناك اعتباران حاسمان فيما يتعلق بهيكل وتكوين نظام قياس الأداء الاستراتيجي هما سلامة النظام والانتشار. وتشير سلامة النظام إلى قدرة نظام قياس الأداء الاستراتيجي على تعزيز التكامل بين مختلف مجالات العمل، أما الانتشار فيصف القدرة على توزيع أهداف وسياسات الأعمال في جميع أنحاء الهيكل الهرمي للمنظمة باستخدام مقاييس أداء متسقة. (جنيدى، 2020)

استناداً إلى هذين الاعتبارين وضع نموذج مرجعي لأنظمة قياس الأداء الاستراتيجي يتكون من نموذج هرمي ويشتمل على خمسة عوامل رئيسية في كل مستوى أصحاب المصلحة، ومعايير التحكم، والمقاييس الخارجية وأهداف التحسين والمقاييس الداخلية. أما المستويات الواردة في هذا النموذج فهي: مستوى المنظمة، ومستوى وحدة الأعمال ومستوى عملية الأعمال ومستوى النشاط. وعلى الرغم من الاستشهاد بهذا النموذج بشكل متكرر، إلا أن نموذجه المقترح كان أقل شيوعاً من بطاقة الأداء المتوازن. وقد يكون السبب في ذلك أن الأنظمة الفرعية المختلفة للنموذج تخلط بين المنفذين المحتملين. وأحد الجوانب المثيرة للاهتمام في نظام قياس الأداء المتكامل هو النهج الهرمي لتعريف مقاييس الأداء والأهداف.

ومع ذلك، لا يزال من غير الواضح ما إذا كان يجب ألا يكون هناك المزيد من المستويات الهرمية أقل من مستوى وحدة الأعمال. (طاهري، 2019)

5.3.2 الهرم الذكي

هرم الإدارة والتقنية الإستراتيجية (SMART) ويتميز هذا الهرم بأربعة مستويات تنظيمية للأداء ويهدف إلى الربط الفعال بين الاستراتيجيات والعمليات للقيام بذلك، يتم ترجمة الأهداف الاستراتيجية من أعلى إلى أسفل، في حين يتم إنشاء مقاييس الأداء من القاعدة إلى القمة. إن نقطة البداية لتحديد أهداف الأداء هي رؤية المنظمة، ثم تترجم الغايات والأهداف إلى أسفل عبر وحدات الأعمال الاستراتيجية، وأنظمة تشغيل الأعمال والأقسام ومراكز العمل. ويعكس نصف الهرم الفعالية الخارجية رؤية للعميل والكفاءة الداخلية (المالك / المساهمين) وعلى مستوى وحدة الأعمال، يتم تطوير الأهداف والمقاييس المالية والسوقية ويدعم ذلك من خلال تدابير معالجة رضا العملاء والمرونة والإنتاجية على مستوى أنظمة تشغيل الأعمال. (باقر، 2020)

وقد أطلق على هذا المستوى أيضاً عملية الأعمال الأساسية في منشورات لاحقة، وترتبط هذه الأبعاد الثلاثة ارتباطاً وثيقاً بأبعاد الأداء على مستوى القسم والمجموعة، حيث يتمثل بعد الأداء الأساسي في الجودة والتسليم ووقت الدورة والإهدار بشكل عام، بعد هرم الأداء أداة قيمة لربط رؤية المنظمة بالعمليات، حيث ترتبط أبعاد الأداء على المستويات المختلفة ارتباطاً وثيقاً بمستويات الأداء جميعها. (إبراهيم، 2019)

6.3.2 مصفوفة قياس الأداء

وهو مقياس مبكر للأداء الاستراتيجي أطلق عليه مصفوفة قياس الأداء التي حيث كانوا يعتقدون أن مقاييس الأداء يجب أن تستمد من الإستراتيجية ويجب ترجمتها إلى أسفل المستويات التنظيمي من خلال المنظمة، وأن تكون هذه المقاييس المشتقة من مصحوبة بمقاييس أداء خاصة بالوظيفة يمكن تطويرها على

طول سلسلة العملية. ثم تتضمن مصفوفة قياس الأداء المقاييس المطورة. وبذلك، تتخذ المصفوفة نهجا متوازنا لقياس الأداء. وهذا يعني أنه يتم اختيار المقاييس الداخلية والخارجية. (طاحون، 2019)

وكذلك المقاييس المالية وغير المالية ويفترض أنها تقدم صورة متوازنة للأداء. ونظرًا لأن مصفوفة قياس الأداء لا تتناول سوى نوع المقاييس التي يجب إيجادها ولكن ليس الأبعاد الفعلية التي يتعين على المنظمة القيام بها، فإن المصفوفة مرنة للغاية ويمكن تكييفها مع أي كيان تقريبًا. وفي الوقت نفسه، يعد هذا ضعفًا في هذا الإطار، لأنه لا يوجه المنظمات في سعيها لتحديد الأداء ومقاييس الأداء وفقا لذلك. (جنيدي، 2020)

الفصل الثالث: المنهجية والتصميم

1.3 منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي، وارتكزت في تصميمها للدراسة على المنهج ذاته؛ حيث تم من خلاله وصف خصائص العينة، ومتغيرات وابعاد الدراسة التي تم تناولها، والمتمثلة في ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بوصفه متغيرا مستقلا، وتعزيز الأداء الإستراتيجي بوصفه متغيرا تابعا.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

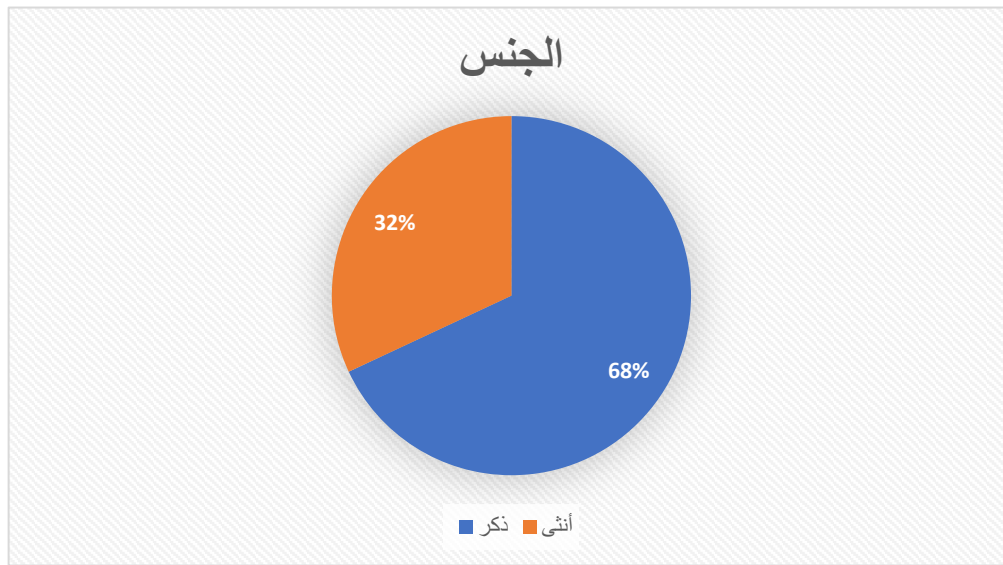
تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين شركة سينومي بالرياض ، وتم سحب عينة طبقية تناسبية من مجتمع الدراسة لتمثل المجتمع تمثيلا دقيقا وحسب جدول العينات المورجان وكوسبي فقد بلغت حجم العينة (259) استبانة، حيث استرد منها (232) بنسبة بلغت (86.25)، وبعد تدقيق الاستبانات، وجد أن الصالح للتحليل منها بلغ تعداده (219) بنسبة بلغت (94.39%) من الاستبانات المستردة، وبلغ عدد الاستبانات غير المستردة (22) استبانة بنسبة بلغت (4.21%) من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة. وتمثلت وحدة التحليل في الموظفين الاداريين في شركة سينومي بالرياض

3.3 خصائص أفراد وحدة التحليل والمعاينة الشخصية والوظيفية

يبين الجدول (1) الخصائص الشخصية والوظيفية لوحدة التحليل والمعاينة لعينة الدراسة، حيث سطرها الجدول على النحو الآتي:

الجدول (1): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

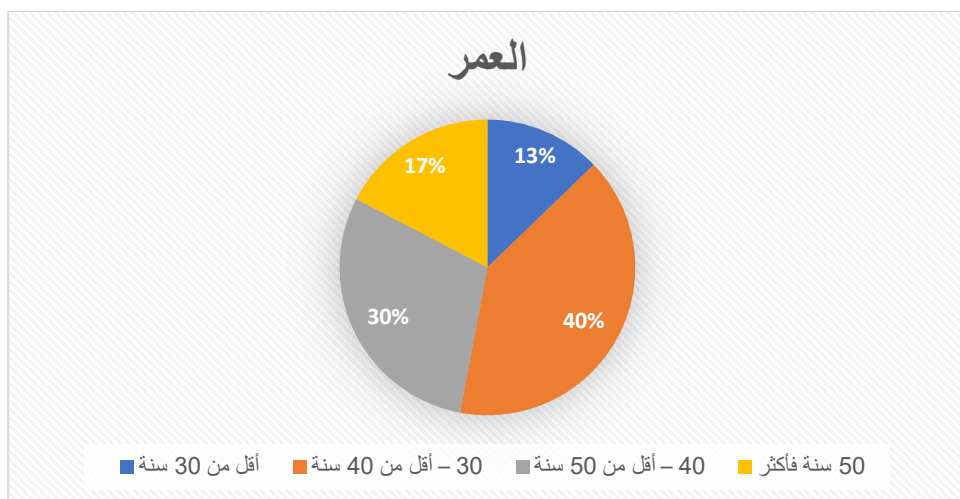
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	149	68.04
	أنثى	70	31.96
المجموع		219	100



الشكل (1): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجدول (2): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

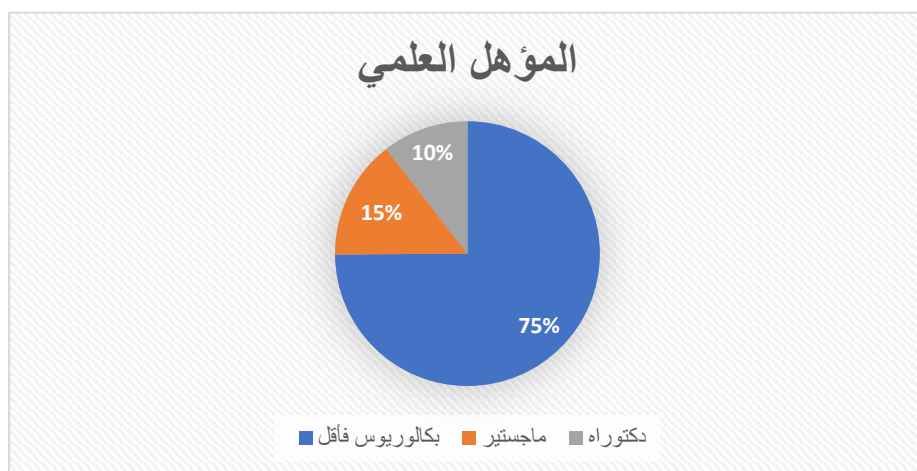
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 30 سنة	28	12.78
	30 – أقل من 40 سنة	88	40.18
	40 – أقل من 50 سنة	65	29.69
	50 سنة فأكثر	38	17.35
المجموع		219	100



الشكل (2): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

الجدول (3): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

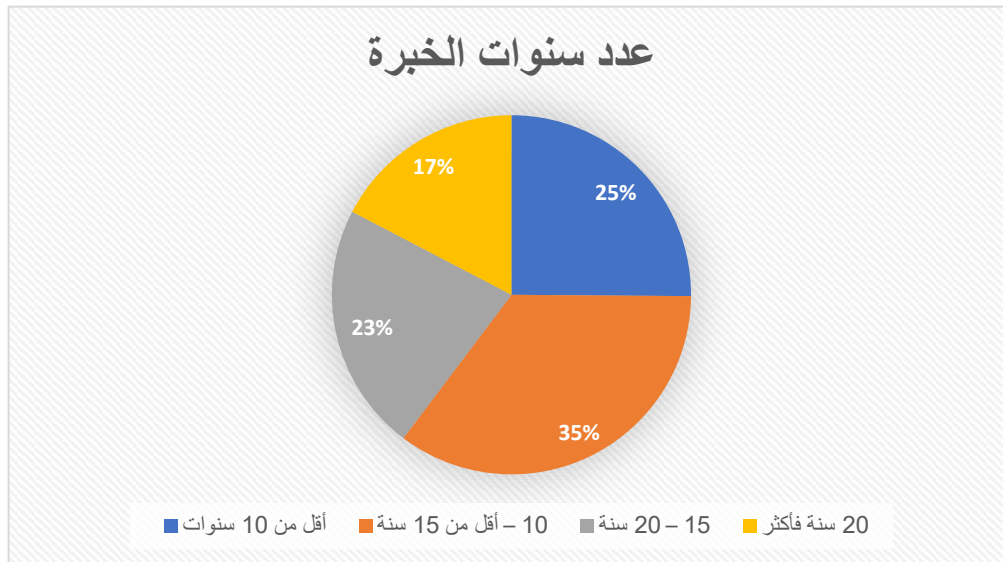
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	164	74.89
	ماجستير	32	14.61
	دكتوراه	23	10.50
المجموع		219	100



الشكل (3): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

الجدول (4): توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	55	25.12
	10 – أقل من 15 سنة	77	35.16
	15 – 20 سنة	49	22.37
	20 سنة فأكثر	38	17.35
المجموع		219	100



الشكل (4): توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

توضح الجدول (1، 2، 3، 4) وكذلك الأشكال (1، 2، 3، 4) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد وحدة التحليل والمعاينة والمتمثلة في الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، حيث يُظهر جدول رقم (2) أن هناك تفاوت بين الجنسين: الذكور والانثى، وجاءت نسبة الذكور أعلى بنسبة وبلغت نسبتها (68.04%) في حين بلغت نسبة الإناث في وحدة التحليل والمعاينة (31.096%).

أما متغير العمر ، فقد اظهر جدول رقم (2) أن ما نسبته (12.78%) من افراد وحدة التحليل والمعاينة قلت أعمارهم عن (30) سنة، وأن ما نسبته (40.18%) من افراد وحدة التحليل والمعاينة جاءت

أعمارهم بين (30 - أقل من 40 سنة)، كما بينت النتائج بأن ما نسبته (29.69%) من افراد وحدة التحليل والمعاينة تراوحت أعمارهم بين (40 - أقل من 50 سنة)، وأخيراً، انت فئة الاعمار التي زادت عن (50 سنة فأكثر) وبلغت نسبتها (17.35%) من افراد وحدة التحليل والمعاينة، ومن هذه النسب في افراد وحدة التحليل والمعاينة يلاحظ أن هناك تقارب في الفئات العمرية بين افراد وحدة التحليل والمعاينة.

وبالنظر إلى نتائج جدول (2) يتبين أن نسبة الحاصلون على أعلى مؤهل علمي وهو درجة الدكتوراه بلغت (10.50%) ، تبعه المؤهل العلمي الماجستير بنسبة بلغت (14.61) ، وأخيراً جاء من هم بمستوى علمي بكالوريوس فأقل وبلغت نسبتهم (74.89%).

وفيما يخص متغير عدد سنوات الخبرة، فقد أشار جدول رقم (2) أن نسبة 25.12% من افراد وحدة التحليل والمعاينة لديهم خبرة في العمل في شركة سينومي بالرياض (5 سنوات فأقل)؛ في حين أن افراد وحدة التحليل والمعاينة الذين لديهم خبره تراوحت بين (10- 15 سنة) بلغت نسبتهم (35.16%) ، فيما بلغت نسبة من تراوحت خبرتهم بين (15- 20 سنة) (22.37%) ؛ وأخيراً، جاءت النسبة المئوية لافراد وحدة التحليل والمعاينة والذين لديهم خبرة (20 سنة فأكثر) بلغت (17.35%).

4.3 أداة الدراسة

وتضمنت الاستبانة أجزاء أربعة؛ جاءت على النحو الآتي :

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد وحدة التحليل والمعاينة ، وتمثلت بخمس متغيرات وهي الجنس والعمر ؛ والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة؛ والمسعى الوظيفي) و وصف خصائص افراد وحدة التحليل والمعاينة

الجزء الثاني: تضمن متغير ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية ، وجاء اربعة أبعاد : مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر السمعة المنظمة، والمخاطر المعلوماتية، والمخاطر القانونية. وتضمنت (15) عبارة لقياسها ، ومثلتها العبارات (1 – 20). انظر جدول (3).

جدول (5) ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية

ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية	مخاطر الموارد البشرية	مخاطر السمعة المنظمة	المخاطر المعلوماتية	المخاطر القانونية
عدد العبارات	5	5	5	5
ترتيب العبارات	5 - 1	10 - 6	15 - 11	20 - 16

الجزء الثالث: تضمن مقياس متغير تعزيز الأداء الاستراتيجي ومثلته الأبعاد: العملاء، والعمليات

الداخلية، والتعلم والنمو، والسمعة التنافسية، وبعدد عبارات بلغت (20) عبارة مثلها العبارات (21) –

(40) انظر الجدول (4)

جدول (6) أبعاد تعزيز الأداء الاستراتيجي

الريادة الاستراتيجية	العملاء	العمليات الداخلية	التعلم والنمو	السمعة التنافسية
عدد العبارات	5	5	5	5
ترتيب العبارات	25 - 21	30 - 26	35 - 31	40 - 36

5.3 ثبات وصدق أداة الدراسة

قام الباحث بالتأكد من ثبات الاستبانة عن طريق قياس ثباتها والتأكد أنها صالحة لقياس ما

صممت لأجله، وأن جميع فقرات الاستبانة تدخل في التحليل من أجل القياس، وأن فقراتها واضحة

ومفهومة لجميع أفراد وحدة التحليل والمعاينة، وتم ذلك من خلال إجراء الاختبارات الآتية:

1.5.3 ثبات الاستبانة

طبق الباحث اختبار معامل الثبات على البيانات المجمعة من افراد وحدة التحليل والمعاينة، واستخدمت اسلوب معامل الفا كرونباخ، حيث اعتمدت قيم الاختبار المقبولة إن تجاوزت قيم الاختبار (0.70)، وما دون هذه القيمة يعد غير مقبول Sekaran and Bougie, 2016 وتم التوصل الى قيم الاختبار وكانت حسب الواردة في جدول رقم (6) لكل متغير وأبعاده على النحو الآتي:

جدول (7) معامل ثبات الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	الأبعاد	عدد العبارات	قيمة (α) ألفا
1	مخاطر الموارد البشرية	5	0.82
2	مخاطر السمعة المنظمة	5	0.87
3	المخاطر المعلوماتية	5	0.77
4	المخاطر القانونية	5	0.81
9	العملاء	5	0.89
10	العمليات الداخلية	5	0.85
11	التعلم والنمو	5	0.91
12	السمعة التنافسية	5	0.82

ويلاحظ من جدول (7) أن قيم معامل الفا كرونباخ تراوحت بين (0.74- 0.91) وجميعها قيم مقبولة إحصائياً، وكانت أدنى قيمة (0.74) وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول لقيم اختبار الفا كرونباخ، وعليه تم الحكم على أداة الدراسة بأنها لديها ثبات داخلي Sekaran and Bougie, 2016

2.5.3 اختبار الاتساق الداخلي

للوصول إلى تحقيق ثبات عبارات أداة القياس، فلا بد من استخراج معاملات الارتباط بين كل من عبارة من العبارات مع البعد والمتغير المنتهي اليه، ويقبل الاتساق الداخلي لعببارات إذا كانت قيمة معامل

الارتباط بين العبارة والمتغير، أو البعد الذي تنتهي إليه لا يقل عن (0.30). وجدول (7) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من العبارات والبعد الذي تنتهي إليه.

جدول (8) معاملات الارتباط بين كل فقرة من العبارات والبعد الذي تنتهي إليه

المتغير	الأبعاد	العبارات	ارتباط العبارات بالبعد
ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية	مخاطر الموارد البشرية	HRR1	0.824
		HRR2	0.819
		HRR3	0.804
		HRR4	0.799
		HRR5	0.762
	مخاطر السمعة التنظيمية	RR1	0.714
		RR2	0.765
		RR3	0.701
		RR4	0.847
		RR5	0.888
	المخاطر المعلوماتية	IR1	0.930
		IR2	0.861
		IR3	0.855
		IR4	0.874

0.830	IR5		
0.772	LR1	المخاطر القانونية	
0.754	LR2		
0.774	LR3		
0.823	LR4		
0.823	LR5		
0.899	CUS1	العملاء	تعزيز الأداء الاستراتيجي
0.929	CUS2		
0.919	CUS3		
0.888	CUS4		
0.872	CUS5		
0.735	IOP1	العمليات الداخلية	
0.677	IOP2		
0.903	IOP3		
0.954	IOP4		
0.863	IOP5		
0.894	L&G1	التعلم والنمو	
0.775	L&G2		
0.798	L&G3		
0.901	L&G4		
0.887	L&G5		
0.914	CR1	السمعة التنافسية	
0.698	CR2		

0.749	CR3		
0.885	CR4		
0.795	CR5		

وبالنظر إلى النتائج في جدول (8) يلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين العبارات والأبعاد لم تقل عن القيمة (0.30) مما يؤكد ثبات العبارات بالنسبة لمقياس ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية، وتعزيز الأداء الإستراتيجي.

3.5.3 صدق الاستبانة

استخدم الباحث ثلاث من الاساليب الإحصائية للتأكد من صدق الاستبانة، تمثلت في الصدق الظاهري، وصدق المحتوى، والصدق البنائي، حيث تأكد صدق المحتوى بجمع المعلومات من موارد متنوعة منها الأبحاث، والكتب، والمقالات، والمجلات والمواقع الإلكترونية، وتم تأكيد الصدق الظاهري من خلال آراء الخبراء الذين يحكمون الاستبانة وجاءت على النحو الآتي:

1. الصدق الظاهري

عرضت الباحثة الاستبانة على مجموعة من المحكمين للتأكد صدقها الظاهري حيث، وكان عدد المحكمين (12) محكما يعملون في المجال الأكاديمي في الشركة الأردنية، والملحق (ب) يبين ذلك.

وقيس الصدق الظاهري من جوانب متعددة منها ما يتعلق بالوضوح، والانتماء وملاءمة الفقرات للقياس. وبعد التدقيق في كافة آراء المحكمين رفضت بعض الأسئلة نتيجة عدم وضوحها، ومعناها، وصعوبة القياس وعدل بعضها بما يتوافق وآراء المحكمين إضافة إلى إعادة صياغة بعض الفقرات لتعزيز وضوحها، وتعديلها بسبب تشابه المعنى مع فقرات أخرى، وخرجت الاستبانة بالصورة التي يمكن الاعتماد عليها بعد إجراء التعديلات اللازمة، وبلغ عدد الفقرات بعد التحكيم (60) فقرة، والملحق (ب) يوضح ذلك

2. صدق المحتوى (البنائي)

طبق الباحث اختبار تحليل Kaiser Meyer Olkin Principal Component Factor Analysis (KMO) للتأكد من الصدق البنائي وملائمة حجم العينة، حيث يحدد الصدق البنائي درجة الترابط بين مفاهيم الفقرات التي تقيس الغرض من تصميم الاستبانة مع الدرجة الإجمالية للمقياس، بمعنى كلما زادت درجة الارتباط في المقياس للمتغيرات أو الفقرات المراد قياسها، دل ذلك على تحقيق أداة القياس لهدفها.

واستخدم اختبار Principal Component Factor Analysis لاختبار التفسير والتوافق، حيث يشير عامل التحميل المتجاوز للقيمة (0.50) إلى تقدير جيد، وإذا بينما يستخدم (Hair et al., 2016, Hair et al., 2012) تجاوز (0.40) يُعد مقبولا اختبار Kaiser Meyer Olkin (KMO) لتحديد كفاية حجم العينة والارتباطات المتبادلة والانسجام، وتتراوح قيم الاختبار لأسلوب KMO بين (0.8 - 1)، ويعتبر معامل الاختبار مرتفعاً، ومقبولاً إذا تعدت القيمة (0.6)، ويستخدم اختبار Bartlett's of Sphericity لتحديد مدى الملاءمة، ويعتبر المستوى ملائماً ومقبولاً عند مستوى دلالة (0.05) فأقل بمعنى أنه يكون ذا ثقة كبيرة، حيث تشير هذه القيمة إلى ملاءمتها لتحليل العوامل الجيد، اما قوة التفسير فيعبر عنها بنسبة التباين Cemy (1977) (and Kaiser)، حيث يجب أن يكون تشبع العوامل دالا إحصائيا بالاستناد إلى حجم العينة، وبما أن حجم العينة (219) فإن التشبع يكون دالا إحصائيا اذا جاءت القيمة المطلقة للتشبع أكبر أو تساوي (0.40). وكانت نتائج التحليل لمتغيرات الدراسة حسب التحليل العاملي الاستكشافي على النحو التالي:

أولاً- التحليل العاملي الاستكشافي لممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية

أظهر جدول (9) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لأبعاد متغير ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السمعة المنظمة، والمخاطر المعلوماتية، والمخاطر القانونية، وكانت على النحو التالي :

جدول (9) التحليل العاملي الاستكشافي لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية

الأبعاد	العبرة	تشبعات العوامل	الجذر الكامن بعد التدوير	النسبة المئوية للتباين المفسر	KOM	Chi ²	Sig. Bartlett (BTS)
مخاطر الموارد البشرية	HRR1	0.833	2.554	59.445	0.709	72.558	0.000
	HRR2	0.814					
	HRR3	0.824					
	HRR4	0.768					
	HRR5	0.733					
مخاطر السمعة	RR1	0.724	2.754	62.735	0.741	65.831	0.000
	RR2	0.769					
	RR3	0.781					
	RR4	0.857					
	RR5	0.838					
المخاطر المعلوماتية	IR1	0.799	2.993	58.358	0.752	82.573	0.000
	IR2	0.835					
	IR3	0.799					
	IR4	0.835					
	IR5	0.865					
المخاطر القانونية	LR1	0.759	2.016	52.931	0.792	73.272	0.000
	LR2	0.766					
	LR3	0.722					
	LR4	0.748					

					0.862	LR5	
--	--	--	--	--	-------	-----	--

يبين جدول (9) وسط التباين المفسر (AVE) لكل من أبعاد متغير ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية، حيث تشير معاملات التشبع لفقرات الممارسات انها جاءت أعلى من القيمة (0.40) ولجميع فقرات الأبعاد لمتغير ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية، وأن وسط التباين حقق قيمة أعلى من (50.0) لجميع الأبعاد، وأن درجة معنوية اختبار Bartlett تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05).

6.3 التحليل العاملي الاستكشافي لأبعاد تعزيز الأداء الإستراتيجي

أشار جدول (10) إلى أن نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لأبعاد تعزيز الأداء الإستراتيجي جاءت على النحو الآتي:

جدول (10) التحليل العاملي لمقياس تعزيز الأداء الاستراتيجي

الأبعاد	العبارة	تشبعات العوامل	الجذر الكامن بعد التدوير	النسبة المئوية للتباين المفسر	KOM	Chi ²	Sig. Bartlett (BTS)
العملاء	CUS1	0.742	1.964	66.956	0.822	77.741	0.000
	CUS2	0.785					
	CUS3	0.759					
	CUS4	0.753					
	CUS5	0.713					
	IOP1	0.857					
	IOP2	0.847					
	IOP3	0.695					

العمليات الداخلية	IOP4	0.878	1.721	72.546	0.733	62.615	0.000
	IOP5	0.677					
التعلم والنمو	L&G1	0.694					
	L&G 2	0.772					
	L&G 3	0.700					
	L&G 4	0.666	1.819	78.809	0.719	58.571	0.000
	L&G 5	0.712					
السمعة التنافسية	CR1	0.660					
	CR2	0.625					
	CR3	0.608					
	CR4	0.692	1.456	63.124	0.762	62.498	0.000
	CR5	0.730					

يتضح من الجدول رقم (10) وسط التباين المفسر (AVE) لأبعاد متغير تعزيز الأداء الإستراتيجي، حيث حازت معاملات التشبع لفقرات تعزيز الأداء الإستراتيجي بأبعادها قيمة أعلى من (0.40) لجميع عبارات أبعاد المتغير ، وجاء وسط التباين أعلى من (50.0) لجميع الأبعاد، وأن معنوية اختبار Bartlett حازت على قيمة (0.000) وهي أقل من (0.05).

7.3 التحليل العاملي التوكيدي

1. التحليل العاملي التوكيدي لعبارات ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية

اعتمدت الباحثة للتأكد من صدق البناء التوكيدي استخدام اختبار التحليل العاملي التوكيدي، حيث يُعد أحد تطبيقات معادلة النمذجة البنائية، باستخدام برنامج AMOS V.26 ، حيث يتم في الاختبار تحديد

النموذج المفترض والمتكون من المتغيرات الكامنة والتي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس، ومنها تخرج اسهم متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والمعرفة بالمتغيرات التابعة أو الداخلية، والمثلة العبارات كل بعد أو الأبعاد المتعلقة بكل عامل، وهنا يتم الافتراض بأن العبارات هي مؤشرات للمتغيرات الكامنة، ويوفر الاختبار مؤشرا لمدى ملائمة متغيرات البيانات الإجمالية المستخدمة في النموذج. ويُعد انجاز الباحثة لهذا الاختبار قدرته على معرفة أن البيانات التي تم الحصول عليها من أداة الدراسة تلائم النموذج الفرضي للمقياس بوساطة مجموعة من المؤشرات التي يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الجدول (11).

جدول (11) مؤشرات جودة المطابقة لنموذج بيانات الدراسة

المؤشر	معياري القبول	قيمة المؤشر	النتيجة
نسبة مربع كاي (CMIN/DF)	أقل من 3	1.96	قبول
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	أكبر من 0.90	0.98	قبول
مؤشر جودة المطابقة المصحح (AGFI)	أكبر من 0.90	0.96	قبول
مؤشر المطابقة المقارة (CFI)	أكبر من 0.90	0.97	قبول
مؤشر جودة المطابقة المتزايدة Incremental Fit Indices (IFI)	أكبر من 0.90	0.98	قبول
مؤشر Tucker – Lewis Index (TLI)	أكبر من 0.90	0.97	قبول
جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	أقل من 0.08	0.03	قبول

CMIN/DF: Chi-square/degrees of freedom), GFI: Goodness of Fit Index, AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index, CFI: The comparative fit index, RMSEA: root mean square error of approximation.

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصدر أدناه:

Source: Hair, J.f., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010). Multivariate Data Analysis, 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle.

أسفرت النتائج عن قبول نموذج القياس المستخدم لقياس المتغيرات المكونة من ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية، وتعزيز الأداء الإستراتيجي، والريادة الإستراتيجية، وأنه يتكون بشكل حقيقي من الأبعاد التي اشتمل عليها كل متغير من المتغيرات الرئيسة، وأن فقراتها ذات مصداقية ومقبولة إحصائياً، وفي ضوء المؤشرات السابقة بالإضافة إلى قيم الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل عبارة من عبارات المقياس، والتي تعرف بمعاملات الصدق والتي تشير إلى أنه كلما كانت تزيد عن (0.40) كانت العبارة أكثر صدقا، حيث تم القياس على النحو الآتي:

جدول (12) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية

العنصر	الترميز	عامل التحميل	X ²	Sig	X ² /df (<3)	CFI (0 – 1.00)	GFI (0 – 1.00)	RMSEA (0 – 0.08)
مخاطر الموارد البشرية	HRR1	0.711						
	HRR2	0.738						
	HRR3	0.695						
	HRR4	0.699						
	HRR5	0.581						
مخاطر السمعة التنظيمية	RR1	0.744						
	RR2	0.814						
	RR3	0.791						
	RR4	0.759						
	RR5	0.866						

						0.766	IR1	المخاطر المعلوماتية
						0.797	IR2	
						0.682	IR3	
						0.833	IR4	
						0.719	IR5	
0.029	0.965	0.959	2.41	0.00	109.82	0.899	LR1	المخاطر القانونية
						0.853	LR2	
						0.844	LR3	
						0.811	LR4	
						0.805	LR5	

يبين جدول (12) تحقق صحة فقرات متغير ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية المتعلقة بمفهوم المصدقية المتقاربة باستخدام اسلوب CFA (التحليل العاملي التوكيدي).

وبمعاينة النتائج يظهر أن الحد الأقصى للتحميل قد لوحظ في البند رقم (LR1) في بعد المخاطر القانونية وهي (0.899) وأن أدنى قيمة تحميل جاءت العبارة (IR3) في بعد المخاطر المعلوماتية، حيث سجلت حمل مقداره (0.682)، ويظهر واضحاً أن الحد الأدنى لقيمة التحميل جاء أكبر من الحد الأدنى للتحميل (0.40) أو أكبر مما يؤكد صلاحية النموذج (Paswan, 2009).

تم اختيار ثلاثة مؤشرات ملائمة للنموذج حكم من خلالها على ملائمة النموذج العام، حيث جاءت قيمة معامل مربع كاي (109.82) وهي قيمة تعتبر مهمة في ظل مستوى دلالة $\text{sig} = 0.00$ ، وإذا جاءت مستوى الدلالة لقيمة مربع كاي 0.05 فهذا يعد مؤشر ملائمة سيئاً، كما أن المؤشر الرابط لقيمة مربع كاي بدرجات حرية بلغ (2.41) ويقع ضمن القيمة المطلوبة، وكانت قيمة مؤشر (0.959) I وقيمة مؤشر GFI كانت

(0.965) وكلاهما تجاوزا القيم الحرجة المطلوبة ضمن النطاق المرتفع الذي يعد من مؤشرات الملائمة الجيدة، وبين مؤشر RMSEA نتيجة جيدة (0.029) وهي قيمة تشير إلى ملاءمة جيدة.

2. التحليل العاملي التوكيدي لفقرات متغير تعزيز الأداء الإستراتيجي

تم إجراء هذا التحليل باستخدام برنامج AMOS V.26، حيث وفر اختبار البرنامج التحميل القياسي وغير القياسي لكل فقرة في المتغير (الكامن) المقترح، وأعطى مؤشرا مدى ملاءمة متغيرات البيانات الإجمالية المستخدمة في النموذج.

جدول (13) التحليل العاملي التوكيدي لعبارات متغير تعزيز الأداء الإستراتيجي

العنصر	الترميز	عامل التحميل	X ²	Sig	X ² / df (<3)	CFI (0 – 1.00)	GFI (0 – 1.00)	RMSEA (0 – 0.08)
العملاء	CUS1	0.637						
	CUS 2	0.634						
	CUS 3	0.654						
	CUS 4	0.668						
	CUS 5	0.635						
العمليات الداخلية	IOP1	0.749						
	IOP 2	0.774						
	IOP 3	0.735						
	IOP 4	0.705						
	IOP 5	0.711						
التعلم والنمو	L&G1	0.812						
	L&G 2	0.853						

						0.729	L&G 3	
						0.799	L&G 4	
						0.805	L&G 5	
						0.666	CR1	السمعة التنافسية
						0.684	CR2	
						0.602	CR3	
						0.660	CR4	
						0.745	CR5	
0.033	0.971	0.964	1.915	0.00	139.89			

يظهر جدول (13) التحقق من صحة متغير تعزيز الأداء الإستراتيجي من حيث المصادقية المتقاربة باستخدام أسلوب CFA. وبالنظر إلى نتائج جدول (3-13) يمكن التوصل إلى أن الحد الأقصى للتحميل قد حققه البند (L&G2) في بعد التعلم والنمو بقيمة بلغت (0.853) وجاءت أدنى قيمة تحميل للبند (CR3) في بعد السمعة التنافسية، وسجلت حملاً مقداره (0.602)، مما يشير إلى أن الحد الأدنى لقيمة الحمل كان أكبر من الحد الأدنى للحمل المطلوب (0.40) أو أكبر) وهذا يؤكد صلاحية تقارب معقولة. تم اختيار أربعة مؤشرات ملائمة للنموذج للحكم على ملائمة تركيب النموذج، حيث تبين أن قيمة اختبار مربع كاي هي (139.89) وهي قيمة تعتبر مهمة في ظل مستوى دلالة (0.00) وإذا كانت القيمة 0.05 فهذا يشير إلى ملائمة سيئة، علاوة على ذلك، المؤشر الذي يربط قيمة مربع كاي بدرجات حرية كان النموذج (1.915) ويقع ضمن القيمة المطلوبة. وكانت قيمة مؤشر (0.964) وقيمة مؤشر GFI كانت (0.971) قد تجاوزت القيم الحرجة المطلوبة ضمن النطاق المرتفع المقبول الذي يشير إلى مؤشرات ملائمة جيدة. أظهر مؤشر RMSEA نتيجة جيدة (0.033) تشير إلى ملائمة جيدة.

8.3 الأساليب الإحصائية

لجأت الباحثة إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V.26 لتحليل البيانات للإجابة عن الأسئلة والفرضيات، إضافة إلى استخدام برنامج المعادلة البنائية لتحليل المسار Amos V.26 المدعوم

بالرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. وقام الباحث من خلال البرامج الإحصائية التي تم ذكرها باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى اجابة افراد وحدة التحليل والمعاينة عن فقرات الأبعاد لكل متغير من متغيرات الدراسة.
2. التكرارات، والنسب المئوية لتحليل خصائص وحدة التحليل والمعاينة في عينة الدراسة.
3. الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت إجابات افراد وحدة التحليل والمعاينة في عينة الدراسة عن الوسط الحسابي..
4. معادلة طول الفئة والمتعلقة بتحديد مستوى الأهمية لكل فقرة في أبعاد متغيرات الدراسة، حيث تم حسابها على وفق المعادلة التالية (Sekaran and Bougie, 2016)

$$\text{مدي التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى - العلامة الدنيا}}{3}$$

$$1.33 = \frac{5 - 1}{3} = \text{مدي التطبيق}$$

ويتخذ القرار لمستوى الأهمية على النحو الآتي:

✓ المستوى المنخفض : من 1 - أقل من 2.33

✓ المستوى المتوسط : من 2.33 - أقل من 3.67

✓ المستوى المرتفع : من 3.67 فأكثر

1. تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر عدد من الأبعاد في متغير او بعد واحد.
2. معامل كرونباخ لتحديد مدى ثبات الأداة (الاستبانة).
3. تحليل العوامل الاستكشافي والتوكيدي لتحديد مدى بقاء العبارة في البعد أو خروجها منه من خلال تحديد معامل التحميل لكل فقرة من عبارات البعد في المتغير التابع له.
4. معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح، واختبار معامل الالتواء والتدبيب. و تحليل المعادلة البنائية لتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج AMOS V. 26.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 المقدمة

يقدم الفصل عرضًا لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي للبيانات من خلال قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغيرات وأبعاد الدراسة والفقرات الممثلة لكل متغير والمتعلقة بالمتغيرات ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية، وتعزيز الأداء الإستراتيجي ، وجميع الفقرات المتعلقة بكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة.

2.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة

لوصف وتحليل ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعاده (مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر السمعة المنظمة، والمخاطر المعلوماتية، والمخاطر القانونية، تم اللجوء إلى تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار "" للتحقق من معنوية العبارة وأهميتها، كما هو موضح بالجدول (1.4)؛ (2.4)؛ (3.4)؛ (4.4) السؤال الأول: ما مستوى ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في شركة سينومي بالرياض من وجهة نظر المبحوثين؟

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم الممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية

ت	ادارة المخاطر الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	الأهمية	مستوى الأهمية
5 – 1	مخاطر الموارد البشرية	2.91	0.29	148.36	1	متوسطة
10 – 6	مخاطر السمعة المنظمة	2.84	0.46	90.74	4	متوسطة

متوسطة	2	108.37	0.39	2.90	المخاطر المعلوماتية	11 - 15
متوسطة	3	189.68	0.24	2.87	المخاطر القانونية	16 - 20
	متوسط			2.88	الوسط الحسابي العام لإدارة المخاطر الاستراتيجية	

يظهر الجدول رقم (14) أن الوسط الحسابي العام لممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بلغ (2.88)، مما يشير إلى أن ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية في شركة سينومي بالرياض قد حقق وسطا حسابيا عاما بتقدير متوسط. وتحليل ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية، فقد جاء البعد مخاطر الموارد البشرية في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (2.91)، وانحراف معياري (0.29)، تلاه المخاطر المعلوماتية بوسط حسابي (2.90)، وبانحراف معياري (0.24)، وجاء في المرتبة قبل الأخيرة البعد المخاطر القانونية بوسط حسابي (2.87)، وبانحراف معياري (0.24)، واخيرا جاءت ممارسة مخاطر السمعة المنظمية بوسط حسابي (2.84) وبانحراف معياري (0.46).

وفيما يلي تحليلا لممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية من خلال عرض للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، كما يراها افراد وحدة التحليل والمعاينة في جامعة سينومي بالرياض:

أولاً: مخاطر الموارد البشرية

يعرض الباحثة الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمخاطر السمعة المنظمية والتي جاء كما سطرها الجدول (15) على النحو التالي :

جدول (15) المتوسطات الحسابية لمخاطر الموارد البشرية

ت	مخاطر السمعة المنظمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المحسوبة	الأهمية	مستوى الأهمية
1	تحرص إدارة الشركة على الاحتفاظ بالمتميزين من الموظفين وتدعم استدامتهم فيها.	2.94	0.66	45.01	3	متوسطة
2	تمتلك إدارة الشركة سياسة واضحة ومعلنة تتسم بالسمعة التنافسية عند الترشيح للجان التي تتشكل للمهام الوظيفية المتنوعة	2.55	0.51	75.56	5	متوسطة
3	تحرص إدارة الشركة على إيجاد البدلاء من الموظفين لإنجاز عمليات الاحلال الوظيفي في مختلف التخصصات والوظائف خصوصا القيادية منها	3.05	0.79	51.35	2	متوسطة
4	تنشئ إدارة الشركة لجانا في إدارة الموارد البشرية مهمتها تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية لكل وظيفة	2.56	0.50	74.64	4	متوسطة
5	تتبع إدارة الشركة سياسة واضحة موحدة للتعين من خلال شروط معلنة للاستقطاب للأفراد المتميزين من أصحاب الكفاءات	3.42	0.52	100.44	1	متوسطة
	الوسط الكلي العام لبعد مخاطر الموارد البشرية	2.91				متوسطة

يؤشر جدول (15) أن إجابات أفراد وحدة التحليل والمعاينة عن مخاطر الموارد البشرية جاءت متوسطة، وبلغ وسطها الحسابي الكلي العام للعبارات (2.91)، وجاء مستوى إدراك أفراد وحدة التحليل والمعاينة المستوى المتوسط، وبالنظر إلى الأرقام الواردة في جدول (2.4) يلاحظ أن أعلى وسط حسابي حققته العبارة (5) التي نصت على: "تتبع إدارة الشركة سياسة واضحة موحدة للتعين من خلال شروط

معلنة للاستقطاب للأفراد المتميزين من أصحاب الكفاءات". بوسط حسابي بلغ (3.42) وبانحراف معياري (0.52)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (3) التي نصت "تحرص إدارة الشركة على إيجاد البدلاء من الموظفين لإنجاز عمليات الاحلال الوظيفي في مختلف التخصصات والوظائف خصوصا القيادية منها" بوسط حسابي بلغ (3.05) وبانحراف معياري (0.79)، أما الفقرة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (2) تمتلك إدارة الشركة سياسة واضحة ومعلنة تتسم بالسمعة التنافسية عند الترشيح للجان التي تتشكل للمهام الوظيفية المتنوعة وبلغ متوسطها الحسابي (2.55) وبانحراف معياري (0.51)

ثانيا: البعد المخاطر السمعية المنظمة

جدول (16) المتوسطات الحسابية لفقرات مخاطر السمعة المنظمة

ت	مخاطر السمعة المنظمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المحسوبة	الأهمية	مستوى الأهمية
6	تحدد إدارة الشركة الاضرار المادية والمعنوية المحتمل وقوعها في حاله تعرضها للخطر المؤثر على سمعتها	2.61	0.49	78.83	5	متوسطة
7	تضع إدارة الشركة خطة محددة للمحافظة على الصورة الذهنية للشركة لدى المتعاملين معها من أصحاب المصالح.	2.67	0.47	83.95	4	متوسطة
8	تمتلك إدارة الشركة إدارة اتصال ملمة بالعلاقات العامة للتواصل مع المتعاملين معها	2.69	0.47	84.52	3	متوسطة
9	تحرص إدارة الشركة على توضيح المهام والصلاحيات لجميع الموظفين لضمان الالتزام بها حرص ان لا يؤثر عدم الالتزام بهذه التعليمات على سمعتها	3.14	0.44	54.85	1	متوسطة

متوسطة	2	49.31	0.46	3.08	تتبع إدارة الشركة نظام مؤسسي للرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات والسيطرة عليها حرصا منها على سمعتها الاستراتيجية	10
متوسطة				2.84	الوسط الكلي العام لفقرات بعد مخاطر السمعة المنظمة	

يظهر جدول (16) أن استجابات افراد وحدة التحليل عن فقرات الاستبانة المعدة لقياس فقرات بعد مخاطر السمعة المنظمة، حيث جاءت جميعها بمستوى متوسط، وبلغ الوسط الحسابي العام (2.84)، أما على مستوى الفقرات التي حققت أعلى وسط حسابي فقد كانت الفقرة (9) ونصت على "تحرص إدارة الشركة على توضيح المهام والصلاحيات لجميع الموظفين لضمان الالتزام بها حرص ان لا يؤثر عدم الالتزام بهذه التعليمات على سمعتها"، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.14) وانحراف معياري (0.44)، في حين احتلت العبارة (6) ونصت "تحدد إدارة الشركة الاضرار المادية والمعنوية المحتمل وقوعها في حاله تعرضها للخطر المؤثر على سمعتها" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (0.49).

ثالثا: البعد المخاطر المعلوماتية

جدول (17): المتوسطات الحسابية للمخاطر المعلوماتية

ت	مخاطر السمعة المنظمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المحسوبة	الأهمية	مستوى الأهمية
11	تحرص إدارة الشركة على تدقيق البيانات والمعلومات المتعلقة بالوثائق المتداولة لديها.	2.70	0.48	83.30	5	متوسطة
12	تحتفظ إدارة الشركة بنسخ احتياطية للبيانات والمعلومات الصادرة عنها خوفا من تسربها أو تلفها	2.72	0.44	89.63	4	متوسطة

متوسطة	3	87.59	0.29	2.95	تستخدم إدارة الشركة في نشاطاتها وعملياتها برمجيات حاسوب متطورة لوضع جدران نارية الحماية ببياناتها المخزنة على الشبكة العنكبوتية من الاختراق	13
متوسطة	2	35.24	0.27	3.07	تعزل إدارة الشركة أنظمة العمل الالكترونية المخترقة لديها حرصا منها على حماية قواعد البيانات والمعلومات المخزنة.	14
متوسطة	1	34.68	0.39	3.11	تحرص إدارة الشركة على توعية الموظفين بأمن المعلومات وطرق حمايتها عند الموظفين لديها	15
متوسطة				2.90	الوسط العام لفقرات المخاطر المعلوماتية	

يبين جدول (17) أن استجابات افراد وحدة التحليل والمعاينة عن فقرات الاستبانة المصممة لقياس بعد المخاطر المعلوماتية كأحد أبعاد ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية، قد جاءت متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي العام لجميع فقرات البعد (2.91)، وعلى مستوى الفقرات جاءت كانت اجابات افراد وحدة التحليل من حيث وسطها الحسابي متوسط، وجاءت من حيث الترتيب الفقرة رقم (15) التي احتلت الترتيب الأول ونصت على تحرص إدارة الشركة على توعية الموظفين بأمن المعلومات وطرق حمايتها عند الموظفين لديها بوسط حسابي بلغ (3.11) وانحراف معياري (0.39)، وجاءت في الترتيب الثاني من حيث الاهمية العبارة (14) التي تنص على تعزل إدارة الشركة أنظمة العمل الالكترونية المخترقة لديها حرصا منها على حماية قواعد البيانات والمعلومات المخزنة بوسط حسابي بلغ (3.07) وبانحراف معيار مقداره (0.27)، أما العبارة (11) تحرص إدارة الشركة على تدقيق البيانات والمعلومات المتعلقة بالوثائق المتداولة لديها رتبة أخير ، بوسط حسابي (2.70).

ثالثاً: البعد المخاطر القانونية

جدول (18) المتوسطات الحسابية للمخاطر القانونية

ت	مخاطر السمعة المنظمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المحسوبة	الأهمية	مستوى الأهمية
16	تلزم إدارة الشركة كل عضو هيئة التدريس وموظف بالاطلاع على حقوقه وواجباته، وتوقيعه على تعهد علم بها مما يلزمه على تحمل العقوبات في حال الإخلال بها.	2.63	0.48	80.44	4	متوسطة
17	تحرص إدارة الشركة على رفض قبول أي طلب من المتقدم الذي سبق إحالته للجنة التأديب بسبب مسالة أخلاقية وظيفية ثبتت عليه.	2.34	0.93	36.96	5	متوسطة
18	تعمم إدارة الشركة على كافة الوحدات بضرورة عدم التوقيع على أي من العقود والاتفاقيات إلا عن طريق أخذ موافقة رئيس الشركة أو من يفوضه بالتوقيع.	3.64	0.41	38.21	1	متوسطة
19	تحرص إدارة الشركة على سرعة إنهاء إجراءات التوقيع مع الشخص المراد توظيفه في الشركة عن طريق الإدارة المختصة التزاماً بالإجراءات القانونية.	2.69	0.85	21.41	3	متوسطة
20	تحرص إدارة الشركة على تطبيق الأنظمة الخاصة بكافة الإجراءات التعليمية والأكاديمية بالشركة واعلام مدير الدائرة القانونية بأي مخالفات لتلك الانظمة.	2.95	0.59	34.73	2	متوسطة
	الوسط العام لفقرات المخاطر القانونية	2.87				متوسطة

يبين جدول (18) أن استجابات افراد وحدة التحليل والمعاينة عن فقرات الاستبانة المصممة لقياس بعد المخاطر القانونية كأحد أبعاد ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية، قد جاءت متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي العام لجميع فقرات البعد (2.87)، وعلى مستوى الفقرات جاءت كانت اجابات افراد وحدة التحليل والمعاينة من حيث وسطها الحسابي بمستوى متوسط، وجاءت من حيث الترتيب الفقرة رقم (18) التي احتلت الترتيب الأول ونصت على تعميم إدارة الشركة على كافة الوحدات بضرورة عدم التوقيع على أي من العقود والاتفاقيات إلا عن طريق أخذ موافقة رئيس الشركة أو من يفوضه بالتوقيع بوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري (0.41)، وجاءت في الترتيب الثاني من حيث الاهمية العبارة (20) التي تنص على تحرص إدارة الشركة على تطبيق الأنظمة الخاصة بكافة الإجراءات التعليمية والأكاديمية بالشركة واعلام مدير الدائرة القانونية باي مخالفات لتلك الانظمة" بوسط حسابي بلغ (2.95) وبانحراف معيار مقداره (0.59)، أما العبارة (17) التي نصها "تحرص إدارة الشركة على رفض قبول أي طلب من المتقدم الذي سبق إحالته للجنة التأديب بسبب مسالة أخلاقية وظيفية ثبتت عليه في الترتيب الأخير، بوسط حسابي (2.34) وبانحراف معياري (0.93)

السؤال الثاني: ما مستوى تعزيز الاداء الاستراتيجي في شركة سينومي بالرياض من وجهة نظر المبحوثين؟

جدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم T لتعزيز الاداء الاستراتيجي

ت	الأداء الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	الترتيب	مستوى الأهمية
25 – 21	العملاء	2.69	0.71	56.11	3	متوسطة
30 – 26	العمليات الداخلية	2.95	0.43	101.20	1	متوسطة
35 – 31	التعلم والنمو	2.68	0.59	67.78	4	متوسطة
40 - 36	السمعة التنافسية	2.83	0.64	65.32	2	متوسطة
	الوسط الحسابي العام للأداء الاستراتيجي	2.79				متوسطة

أشار جدول (19) المتعلق بالمتوسطات الحسابية للأداء الاستراتيجي في شركة سينومي بالرياض، حيث تبين أن الوسط الحسابي لأداء الاستراتيجي بلغ (2.79)، وبمستوى أهمية متوسطة، وحقق بعد العمليات الداخلية الترتيب الأول بوسط حسابي بلغ (2.95) وبانحراف معياري بلغ (0.43) وبأهمية نسبية متوسطة، أما البعد المتعلق بالتعلم والنمو فجاء في الترتيب الرابع، وبمتوسط حسابي بلغ (2.68)، وبانحراف معياري بلغ (0.59)، وبأهمية متوسطة.

ولوصف وتحليل أبعاد الاداء الإستراتيجي في شركة سينومي بالرياض بأبعادها (العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والسمعة التنافسية)، اعتمدت الباحثة على استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار "t" للتحقق من معنوية العبارة ومستوى أهميتها، وكما توضحها جداول (7.4)؛ (8.4)؛ (9.4)؛ (10.4)، وعلى النحو الآتي:

أولاً: بعد العملاء

جدول (20) المتوسطات الحسابية لفقرات بعد العملاء

ت	مخاطر السمعة المنظمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المحسوبة	الأهمية	مستوى الأهمية
21	تحرص إدارة الشركة على تقديم خدمة التعليم لطلابها بالجودة العالية.	3.00	0.72	0.89	2	متوسطة
22	تستجيب إدارة الشركة لشكاوى أصحاب المصالح وتعالجها بأقصى سرعة.	2.82	0.46	0.52	3	متوسطة
23	تلتزم إدارة الشركة بتقديم خدماتها للعملاء وأصحاب المصالح في موعدها المحدد.	2.61	0.82	0.71	4	متوسطة

متوسطة	5	0.74	0.65	2.44	تحرص إدارة الشركة على اشراك العملاء في تطوير خدماتها التي تنوي الشركة تقديمها من خلال التغذية الراجعة منهم.	24
متوسطة	1	0.76	0.59	3.58	تحرص إدارة الشركة على تقديم خدماتها لكافة العملاء بعدالة	25
متوسطة				2.69	الوسط الحسابي العام للعملاء	

يشير جدول (20) إلى الوسط الحسابي لمقياس مستوى بعد العملاء كأحد أبعاد الاداء الإستراتيجي، حيث بلغ الوسط الحسابي (2.69) وهذا يعكس المستوى المتوسط من الأهمية النسبية لبعد العملاء، وحقت العبارة (25) على الترتيب الأول التي تنص على تحرص إدارة الشركة على تقديم خدماتها لكافة العملاء بعدالة"، وبلغ وسطها الحسابي (3.58) تبعها العبارة (21) ونصت على تحرص إدارة الشركة على تقديم خدمة التعليم لطلابها بالجودة العالية مع الآخرين بكل اهتمام حرصا على تحقيق المساعدة لهم في المرتبة الثانية بوسط حسابي يبلغ (3.00)، وبانحراف معياري (0.72) أما العبارة التي جاءت في الترتيب الخامس والأخير حققتها العبارة (24) التي نصت على تطوير خدماتها التي تنوي الشركة تقديمها من خلال التغذية الراجعة منهم، وحازت على مستوى متوسط من الأهمية، وبلغ وسط الحسابي يبلغ 2.44 وبانحراف معياري 0.65

ثانيا: بعد العمليات الداخلية

جدول رقم (21) المتوسطات الحسابية لفقرات بعد العمليات الداخلية

ت	مخاطر السمعة المنظمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المحسوبة	الأهمية	مستوى الأهمية
26	لدى الشركة مرونة عالية لتكيف خدماتها استجابة لطلبات عملائها	3.32	0.67	35.12	1	متوسطة
27	تعمل الشركة على التطوير المستمر لخدماتها من خلال تقديم خدمات وتخصصات جديدة تلبي متطلبات السوق	3.30	0.68	34.43	2	متوسطة
28	تتبني الشركة فلسفة التحسين المستمر في جميع عملياتها الداخلية	2.47	0.89	33.47	5	متوسطة
29	تولي الشركة أهمية لوظيفة البحث والتطوير لتحسين خدماتها	2.78	0.62	20.25	4	متوسطة
30	تطبق الشركة استراتيجية الخدمة حسب الطلب في تسلم مواردها من الموردين.	3.19	0.59	46.89	3	متوسطة
	الوسط الحسابي العام للعمليات الداخلية	2.95				مؤتفقه

يشير جدول (21) ان الوسط الحسابي العام البالغ (2.95) قد حقق مستوى أهمية مرتفع لبعده العمليات الداخلية، وبالنظر إلى العبارات التي صممت لقياس بعد العمليات الداخلية يتبين ان العبارة التي حققت على أعلى ترتيب من حيث الأهمية النسبية (26) وبلغ وسطها الحسابي بلغ (3.32) وبانحراف معياري (0.67) ونصت على " لدى الشركة مرونة عالية لتكيف خدماتها استجابة لطلبات عملائها"، تلاها في المرتبة الثانية العبارة (27) وحققت وسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.68) ونصت على " تعمل الشركة على التطوير المستمر لخدماتها من خلال تقديم خدمات وتخصصات جديدة تلبي متطلبات السوق، أما

العبارة التي جاءت في الترتيب الأخير فكانت عبارة (28) وحقت وسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (0.89) ونصت على "تبنى الشركة فلسفة التحسين المستمر في جميع عملياتها الداخلية".

ثالثاً: بعد التعلم والنمو

جدول (22) المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التعلم والنمو

ت	مخاطر السمعة المنظمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المحسوبة	الأهمية	مستوى الأهمية
31	تعمل الشركة على تأهيل موظفيها معرفياً وتكنولوجياً لتطوير أدائهم.	2.58	0.70	27.67	4	متوسطة
32	تعمل الشركة على تحديد الاحتياجات : التدريبية لعقد دورات لتنمية قدرات موظفيها	2.37	0.64	22.52	5	متوسطة
33	تعمل الشركة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصال وتبادل المعلومات بين الموظفين في المستويات الإدارية والأكاديمية	2.91	0.57	48.43	2	متوسطة
34	تولي الشركة أهمية كبيرة لتطوير المعرفة لدى الموظفين من خلال تشجيع العمل الجماعي	3.01	0.33	46.68	1	متوسطة
35	توفر الشركة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الموظفين وولائهم.	2.81	0.61	54.24	3	مرتفعة
	الوسط الحسابي العام لبعء التعلم والنمو	2.69				متوسطة

أشار جدول (22) إلى أن الوسط الحسابي الكلي العام لعبارات بعد التعلم والنمو بلغ (2.69) حيث عكس ذلك مستوى أهمية متوسط العبارات بعد التعلم والنمو، وبينت النتائج أن الفقرة (34) وحقت

الترتيب الأول بوسط حسابي بلغ (3.01) وبانحراف معياري (0.33) ونصت على "تولي الشركة أهمية كبيرة لتطوير المعرفة لدى الموظفين من خلال تشجيع العمل الجماعي، وتلاها العبارة (33) في الترتيب الثاني بوسط حسابي بلغ (2.91) بانحراف معياري بلغ (0.57) ونصت على تعمل الشركة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصال وتبادل المعلومات بين الموظفين في المستويات الإدارية والأكاديمية، اما العبارة التي حققت أدنى وسط حسابي فهي العبارة (32) وجاء وسطها الحسابي (2.37) وبانحراف معياري (0.64) وبأهمية متوسطة ونصت على تعمل الشركة على تحديد الاحتياجات التدريبية لعقد دورات لتنمية قدرات موظفيها".

رابعا: السمعة التنافسية

جدول (23) المتوسطات الحسابية لفقرات بعد السمعة التنافسية

ت	مخاطر السمعة المنظمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المحسوبة	الأهمية	مستوى الأهمية
36	تحرص إدارة الشركة على تعزيز علاقتها مع عملائها بمستوى مرتفع	3.00	0.52	47.50	1	متوسطة
37	تحرص إدارة الشركة على بناء الثقة بينها وبين عملائها لكسب ولائهم	2.72	0.59	47.31	5	متوسطة
38	تحرص إدارة الشركة على ان تتسم علاقتها مع عملائها بالمصداقية	2.80	0.71	48.05	4	متوسطة
39	تلقى إدارة الشركة الاعجاب والاحترام من عملائها باستمرار	2.81	0.62	49.00	3	متوسطة
40	تشعر إدارة الشركة بأنها تمتلك سمعة جيدة من العملاء.	2.81	0.61	48.82	2	متوسطة

متوسطة				2.83	الوسط الحسابي العام لبعد السمعة التنافسية	
--------	--	--	--	------	---	--

يشير جدول (23) إلى أن الوسط الكلي لعبارات بعد السمعة التنافسية بلغ (2.83) مما يعكس مستوى أهمية نسبية متوسط، وبينت النتائج أن عبارة (36) حققت الترتيب الأول بوسط حسابي بلغ (3.00) بانحراف معياري بلغ (0.52) ونصت على تحرص إدارة الشركة على تعزيز علاقتها مع عملائها بمستوى مرتفع، وتلاها العبارة رقم (40) في الترتيب الثاني بوسط حسابي بلغ (2.81) وبانحراف معياري بلغ (0.61) ونصت على "تشعر إدارة الشركة بأنها تمتلك سمعة جيدة من العملاء"، أما العبارة المحققة لادنى وسط حسابي فكانت عبارة (37) وحققت وسط حسابي (2.72) وبانحراف معياري (0.59) وبأهمية نسبية متوسطة ونصت على تحرص إدارة الشركة على بناء الثقة بينها وبين عملائها لكسب ولائهم".

يتناول هذا الجزء نتائج تحليل اختبار الفرضيات، حيث صيغت بالانسجام مع مشكلة الدراسة وأهدافها، التي ركزت على دراسة وتحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإستراتيجي بأبعادها، والريادة الإستراتيجية بأبعاده، ثم دراسة أثر الريادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الإستراتيجي بأبعادها، ودراسة الأثر المباشر وغير المباشر للريادة الاستراتيجية في ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإستراتيجي. وصيغت أربع فرضيات رئيسة وتفرع عنها فرضيات فرعية، واختبرت باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وتم إخضاع الفرضية الرئيسة الأولى، والثانية، والثالثة وتفرعاتها، لتحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression، أما الفرضية الرئيسة الرابعة فخضعت لاختبار تحليل المسار باستخدام برمجية Amos المدعومة ببرنامج SPSS V.26

الفرضية الرئيسة الأولى Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعاده (مخاطر الموارد البشرية مخاطر السمعة المنظمة، والمخاطر المعلوماتية، والمخاطر القانونية في تعزيز الأداء الإستراتيجي بأبعادها العملاء، والعمليات الداخلية، والسمعة التنافسية، والتعلم والنمو) في شركة سينومي بالرياض.

جدول (24) تحليل نتائج الانحدار للفرضية الرئيسية الأولى

ملخص النموذج				تحليل التباين ANOVA				المتغير التابع
(R)	(R ²)	(Adj.R ²)	مجموع المربعات	(Df) درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig F*	
0.277	0.077	0.059	0.764	الانحدار	0.191			تعزيز الاداء الاستراتيجي
			9.210	البواقي	0.043	4.435	0.000	
			9.974	المجموع				

* التأثير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

بالنظر إلى جدول (31) يتضح صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائيا عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) الممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر السمعة المنظمة، والمخاطر المعلوماتية، والمخاطر القانونية في تعزيز الأداء الإستراتيجي بأبعادها مجتمعة (العملاء، والعمليات الداخلية، والسمعة التنافسية، والتعلم والنمو في شركة سينومي بالرياض، وبناء على قيمة F) المحسوبة البالغة (4.435) عند مستوى معنوية (0.000) وهي اعلى من القيمة الجدولية لمعامل والبالغة (3.84)، كما أظهر تحليل النتائج أن أبعاد ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية تفسر معدل 8.0%) من التغير تعزيز الأداء الإستراتيجي وهي قوة تفسيرية تعكس درجة ضعيفة من قوة استقرار النموذج.

جدول (25) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز

الأداء الإستراتيجي

Sig. α	قيمة t	المعاملات المعيارية $Beta \beta$	المعاملات غير المعيارية		أبعاد المتغير المستقل
			الخطأ المعياري S.E	B	
0.075	*3.617		0.261	0.944	الثابت
0.000	*12.740	0.249	0.023	0.293	مخاطر الموارد البشرية
0.000	*13.000	0.250	0.019	0.247	مخاطر السمعة المنظمية
0.000	*12.230	0.247	0.022	0.269	المخاطر المعلوماتية
0.000	*10.810	0.234	0.021	0.227	المخاطر القانونية

* التأثير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يتضح من نتائج جدول (32) ومن قيم معاملات (Beta)، وقيم اختبار (t) أن ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السمعة المنظمة، والمخاطر المعلوماتية، والمخاطر القانونية لها أثر دال إحصائيا في تعزيز الأداء الإستراتيجي بدلالة قيم (t) المحسوبة، والقوة التأثيرية الدالة إحصائيا لقيم (Beta)

وهذا ما تؤكدته النتائج المتعلقة بمعاملات الانحدار، إذ بلغت قيمة درجة التأثير المعيارية (B) لبعد مخاطر الموارد البشرية (0.249) وهي ذات دلالة إحصائية وكانت قيمة (T) لها (12.740) بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، كما بلغت قيمة درجة التأثير المعيارية (3) لبعد مخاطر السمعة المنظمة (0.250) وهي دالة إحصائيا وقيمة (T) لها (13.00) بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، وبلغت قيمة درجة التأثير المعيارية

(8) لبعد المخاطر المعلوماتية (0.247) وهي دالة احصائية وقيمة (T) لها (12.230) وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.00) ، وأخيرا بلغت قيمة درجة التأثير المعيارية (B) لبعد المخاطر القانونية (0.234) وهي دالة إحصائية وقيمة (T) لها (10.810) بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، وذلك حسب ما اشارت اليه القيم في الجدول (33).

وعليه تم رفض الفرضية العدمية الرئيسة الأولى وقبلت الفرضية البديلة التي نصها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) الممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بأبعاده مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر السمعة المنظمة والمخاطر المعلوماتية، والمخاطر القانونية في تعزيز الأداء الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة (العملاء، والعمليات الداخلية، والسمعة التنافسية، والتعلم والنمو في شركة سينومي بالرياض).

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى - Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها مخاطر (الموارد البشرية والسمعة، والمعلوماتية، والقانونية) في العملاء في شركة سينومي بالرياض.

جدول (26) تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج				المتغير التابع
Sig F*	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	(Df) درجات الحرية	مجموع المربعات	(Adj.R ²)	(R ²)	(R)	
		12.41	الانحدار	48.955	0.341	0.339	0.582	العملاء
0.000	42.646	0.291	البواقي	61.757				
			المجموع	110.712				

* التأثير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

بالنظر إلى جدول (33) يتضح صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05) الممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بأبعاده مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر السمعة المنظمة، والمخاطر المعلوماتية، والمخاطر القانونية في العملاء في شركة سينومي بالرياض، وبناء على قيمة (F) المحسوبة البالغة (42.646) عند مستوى معنوية (0.000)، كما أظهر تحليل النتائج أن أبعاد ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية تفسر معدل (33.9%) من التغير في العملاء وهي قوة تفسيرية تعكس درجة متوسطة من قوة استقرار النموذج.

جدول (27) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بأبعاده في تحمل

المخاطرة

Sig. α	قيمة t	المعاملات المعيارية Beta β	المعاملات غير المعيارية		أبعاد المتغير المستقل
			الخطأ المعياري S.E	B	
0.075	2.204		0.221	0.487	الثابت
0.000	*5.647	0.257	0.034	0.192	مخاطر الموارد البشرية
0.000	*7.605	0.261	0.038	0.289	مخاطر السمعة المنظمة
0.000	*4.971	0.232	0.035	0.174	المخاطر المعلوماتية
0.000	*9.778	0.313	0.036	0.352	المخاطر القانونية

* التأثير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يتضح من نتائج جدول (34) وقيم معاملات تأثير (Beta)، وقيم (t) أن ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بأبعاده مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر السمعة المنظمة، والمخاطر المعلوماتية، والمخاطر القانونية له أثر دال إحصائيا في العملاء المخاطرة بدلالة قيمة (1) المحسوبة، وقيم (Beta) ذات التأثير الدال إحصائيا حسب معطيات الجدول (34)

وهذا ما تؤكدته النتائج المتعلقة بمعاملات الانحدار ، إذ بلغت قيمة درجة التأثير المعيارية (13) لبعده مخاطر الموارد البشرية (0.257) وهي ذات دلالة إحصائية وكانت قيمة (T) لها (5.647) بمستوى دلالة إحصائية (0.00) ، كما بلغت قيمة درجة التأثير المعيارية (β) لبعده مخاطر السمعة المنظمة (0.0261) وهي دالة إحصائيا وقيمة (T) لها (7.605) بمستوى دلالة إحصائية (0.00) ، وبلغت قيمة درجة التأثير المعيارية (3) لبعده المخاطر المعلوماتية (0.232) وهي دالة إحصائيا وقيمة (T) لها (4.971) وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.00) ، وأخيرا بلغت قيمة درجة التأثير المعيارية (B) لبعده المخاطر القانونية (0.313) وهي دالة إحصائيا وقيمة (T) لها (9.778) بمستوى دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$)، وذلك حسب ما اشارت اليه القيم في الجدول (34)

وعليه تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى وقبلت الفرضية البديلة التي نصها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) الممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بأبعاده مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر السمعة المنظمة والمخاطر المعلوماتية، والمخاطر القانونية في العملاء شركة سينومي بالرياض

الفرضية الفرعية الثانية ($H_{0.2}$) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بأبعاده مخاطر الموارد البشرية والسمعة والمعلوماتية والقانونية في العمليات الداخلية في شركة سينومي بالرياض .

جدول (28) ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج			المتغير التابع
Sig F*	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	(Df) درجات الحرية	مجموع المربعات	(Adj.R ²)	(R ²)	(R)
		1.684	الانحدار	6.734	0.150	0.116	0.407
0.000	10.637	0.158	البواقي	33.870			
			المجموع	40.604			

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يتضح من نتائج جدول (35) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) الممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (مخاطر الموارد البشرية، والسمعة والمعلوماتية، والقانونية) في العمليات الداخلية في شركة سينومي بالرياض، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (10.637) عند مستوى دلالة (0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) ، وأظهرت النتائج أيضاً أن أبعاد ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية كمتغير مستقل فسرت نسبة بلغت (11.6%) من التباين في العمليات الداخلية كأحد أبعاد المتغير التابع (تعزيز الأداء الإستراتيجي)، وهي قوة تفسيرية عكست درجة ضعيفة نسبياً من قوة واستقرار أنموذج الدراسة.

جدول (29) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها في

العمليات الداخلية

Sig. α	قيمة t	المعاملات المعيارية Beta β	المعاملات غير المعيارية		أبعاد المتغير المستقل
			الخطأ المعياري S.E	B	
0.065	7.087	-	0.266	1.884	الثابت
0.000	6.267*	0.205	0.030	0.188	مخاطر الموارد البشرية
0.000	8.281*	0.263	0.032	0.265	مخاطر السمعة المنظمية
0.000	6.886*	0.234	0.035	0.241	المخاطر المعلوماتية
0.000	10.548*	0.315	0.031	0.327	المخاطر القانونية

* التأثير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (36) ومن متابعة معاملات قيم (Beta)، و (t) أن ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بأبعاده (مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر السمعة المنظمة، والمخاطر المعلوماتية، والمخاطر القانونية) ذا أثر دال إحصائيا في العمليات الداخلية في شركة سينومي بالرياض بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائيا لقيم (Beta).

وهذا ما تؤكدته النتائج المتعلقة بمعاملات الانحدار، إذ بلغت قيمة درجة التأثير المعيارية (3) لبعده مخاطر الموارد البشرية (0.205) وهي ذات دلالة إحصائية وكانت قيمة (T) لها (6.267) بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، كما بلغت قيمة درجة التأثير المعيارية (β) لبعده مخاطر السمعة المنظمة (0.263) وهي

دالة إحصائية وقيمة (T) لها (8.281) بمستوى دلالة إحصائية (0.00) ، وبلغت قيمة درجة التأثير المعيارية (8) لبعد المخاطر المعلوماتية (0.234) وهي دالة إحصائية وقيمة (T) لها (6.886) وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.00) ، وأخيرا بلغت قيمة درجة التأثير المعيارية (B) لبعد المخاطر القانونية (0.315) وهي دالة إحصائية وقيمة (T) لها (10.548) بمستوى دلالة إحصائية (0.00) ، وذلك حسب ما اشارت اليه القيم في الجدول (36).

وعليه تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية وقبلت الفرضية البديلة التي نصها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بأبعاده (مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر السمعة المنظمة، والمخاطر المعلوماتية، والمخاطر القانونية) في العمليات الداخلية في شركة سينومي بالرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة ($H_{0.3}$) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بأبعاده مخاطر الموارد البشرية مخاطر السمعة المنظمة، المخاطر القانونية المخاطر المعلوماتية في السمعة التنافسية في شركة سينومي بالرياض

جدول (30) ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

ملخص النموذج				تحليل التباين ANOVA			المتغير التابع
(R)	(R ²)	(Adj.R ²)	مجموع المربعات	(Df) درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	
0.538	0.290	0.277	21.779	الانحدار	5.445		السمعة التنافسية
			53.342	البواقي	0.249	21.844	
			75.121	المجموع		0.000	

* التأثير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يوضح جدول (37) ملخص النموذج وصلاحيته لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، مع وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) الممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بأبعاده (مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السمعة المنظمة، المخاطر القانونية، المخاطر المعلوماتية) في السمعة التنافسية في شركة سينومي بالرياض، واعتمادًا على قيمة (F) المحسوبة البالغة (21.844) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$)، كما تبين أن أبعاد ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية فسرت (15.4%) من التغير في السمعة التنافسية في شركة سينومي بالرياض، وهي قوة تفسير عكست مستوى متوسط من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

جدول (31) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بأبعاده في

السمعة التنافسية

Sig. α	قيمة t	المعاملات المعيارية Beta β	المعاملات غير المعيارية		أبعاد المتغير المستقل
			الخطأ المعياري S.E	B	
0.012	1.533		0.264	0.865	الثابت
0.000	4.563	0.242	0.048	0.219	مخاطر الموارد البشرية
0.000	4.300	0.225	0.050	0.215	مخاطر السمعة المنظمة
0.000	6.166	0.276	0.042	0.259	المخاطر المعلوماتية
0.000	3.866	0.185	0.045	0.174	المخاطر القانونية

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يوضح جدول رقم (38) ومن متابعة معاملات (Beta)، وقيم (t) أن ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بأبعاده مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السمعة المنظمة، المخاطر القانونية، المخاطر المعلوماتية ذا أثر دال إحصائيا في السمعة التنافسية في شركة سينومي بالرياض بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ وقوة التأثير الدالة إحصائيا لقيم معاملات (Beta)

وهذا ما تؤكده النتائج المتعلقة بمعاملات الانحدار، إذ بلغت قيمة درجة التأثير المعيارية (B) لبعد مخاطر الموارد البشرية (0.242) وهي ذات دلالة إحصائية وكانت قيمة (T) لها (4.563) بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، كما بلغت قيمة درجة التأثير المعيارية (B) لبعد مخاطر السمعة المنظمة (0.225) وهي دالة إحصائيا وقيمة (T) لها (4.300) بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، وبلغت قيمة درجة التأثير المعيارية (B) لبعد المخاطر المعلوماتية (0.276) وهي دالة إحصائيا وقيمة (T) لها (6.166) وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.00)، وأخيرا بلغت قيمة درجة التأثير المعيارية (B) لبعد المخاطر القانونية (0.185) وهي دالة إحصائيا وقيمة (T) لها (3.866) بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، وذلك حسب ما اشارت اليه القيم في الجدول. (26.4)

وبناء على ذلك فإنه يقتضي رفض الفرضية الفرعية الثالثة بصورتها العدمية وقبول الفرضية البديلة التي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بأبعاده مخاطر الموارد البشرية ومخاطر السمعة المنظمة، والمخاطر المعلوماتية، والمخاطر القانونية في السمعة التنافسية في شركة سينومي بالرياض.

الفرضية الفرعية الرابعة Ho1.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بأبعاده (مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السمعة المنظمة، المخاطر القانونية، المخاطر المعلوماتية) في التعلم والنمو في شركة سينومي بالرياض.

جدول (32) ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

ANOVA تحليل التباين				ملخص النموذج			المتغير التابع
Sig F*	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	(Df) درجات الحرية	مجموع المربعات	(Adj.R ²)	(R ²)	
		22.221	الانحدار	88.882	0.456	0.458	السمعة التنافسية
0.000	44.710	0.497	البواقي	106.474			
			المجموع	195.365			
					0.676		

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يوضح جدول (39) ملخص وصلاحيّة أنموذج الدراسة لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، حيث تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) الممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعاده (مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السمعة المنظمة، المخاطر القانونية، المخاطر المعلوماتية) في التعلم والنمو في شركة سينومي بالرياض، استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة البالغة (44.710) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$)، وتبين أن أبعاد ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية فسرت نسبة (45.8%) من التغير في التعلم والنمو، وهي قوة تفسير عكست مستوى متوسط من قوة استقرار أنموذج الدراسة.

جدول (33) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بأبعاده في

التعلم والنمو

Sig. α	قيمة t	المعاملات المعيارية Beta β	المعاملات غير المعيارية		أبعاد المتغير المستقل
			الخطأ المعياري S.E	B	
0.000	3.183		0.126	0.781	الثابت
0.000	6.648	0.368	0.037	0.246	مخاطر الموارد البشرية
0.000	2.568	0.141	0.037	0.095	مخاطر السمعة المنظمية
0.000	4.512	0.208	0.043	0.194	المخاطر المعلوماتية
0.000	4.477	0.206	0.044	0.197	المخاطر القانونية

* التأثير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يوضح جدول (40) ومن متابعة معاملات (Beta) وقيم (t) أن ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعاده (مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر السمعة المنظمة، والمخاطر المعلوماتية، والمخاطر القانونية) ذا أثر دال إحصائيا في التعلم والنمو في شركة سينومي بالرياض بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) وقوة التأثير الدالة إحصائيا لمعاملات قيم (Beta).

وهذا ما تؤكدته النتائج المتعلقة بمعاملات الانحدار، إذ بلغت قيمة درجة التأثير المعيارية (B) لبعد مخاطر الموارد البشرية (0.368) وهي ذات دلالة إحصائية وكانت قيمة (T) لها (6.648) بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، كما بلغت قيمة درجة التأثير المعيارية (B) لبعد مخاطر السمعة المنظمة (0.141) وهي دالة إحصائيا وقيمة (T) لها (2.568) بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، وبلغت قيمة درجة التأثير المعيارية

(B) لبعد المخاطر المعلوماتية (0.208) وهي دالة احصائيا وقيمة (T) لها (4.512) وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.00) ، وأخيرا بلغت قيمة درجة التأثير المعيارية (B) لبعد المخاطر القانونية (0.206) وهي دالة إحصائيا وقيمة (T) لها (4.477) بمستوى دلالة إحصائية (0.00) ، وذلك حسب ما اشارت اليه القيم في الجدول (42).

وبناء عليه تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة بصورتها العدمية، وقبول الفرضية البديلة لها ونصها : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بأبعاده (مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر السمعة المنظمة ، والمخاطر المعلوماتية ، والمخاطر القانونية) في التعلم والنمو في شركة سينومي بالرياض.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإستراتيجي ، وحسب ما توصل إليه التحليل، فإن الفصل الحالي يناقش النتائج التي تم التوصل إليها من واقع الإجابات عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، للخروج بالتوصيات الملائمة على النحو الآتي:

2.5 النتائج

نتائج التحليل الوصفي لممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بأبعاده في شركة سينومي بالرياض

أشارت النتائج إلى أن مستوى أبعاد ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية في شركة سينومي بالرياض الأردنية جاءت متوسطة بوسط حسابي بلغ (3.63) وجاءت المتوسطات الحسابية لأبعاد ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية في شركة سينومي بالرياض متباينة بين المتوسط والمرتفع حيث وقعت بين (3.58 - 3.70) حيث جاء البعد المخاطر المعلوماتية في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.70) تلاه البعد مخاطر السمعة المنظمة بوسط حسابي (3.60) ، وجاء في المرتبة الأخيرة البعد المخاطر القانونية بوسط حسابي (3.58).

ويتبين للباحث من هذه النتائج أن القيادة في الشركة لديها اهتمام بممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية، حيث تحرص إدارات هذه الشركة على الاحتفاظ بالمتميزين من الموظفين وتدعم استدامتهم فيها، من خلال امتلاكها سياسة واضحة ومعلنة تتسم بالسمعة التنافسية عند الترشيح للجان التي تشكل للمهام الوظيفية المتنوعة، كما انها تحرص على ايجاد البدلاء من الموظفين الإنجاز عمليات الاحلال الوظيفي في مختلف التخصصات والوظائف خصوصا القيادية منها، وتنشئ إدارات الشركة لجانا في إدارة الموارد البشرية مهمتها تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية لكل وظيفة، حيث تتبع إدارات الشركة سياسة واضحة موحدة للتعيين من خلال شروط معلنة للاستقطاب للأفراد المتميزين من أصحاب

الكفاءات، ولكن يلاحظ ان جميع هذه الممارسات المتعلقة بمخاطر الموارد البشرية قد جاءت متوسطة من حيث الأهمية.

تبين أن مستوى ممارسة البعد المخاطر القانونية في الشركة من وجهة نظر افراد وحدة التحليل والمعاينة جاء متوسطا أما على مستوى الفقرات فقد جاءت إجابات افراد وحدة التحليل والمعاينة جميعها متوسطة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارات الشركة ، تلزم كل موظف بالاطلاع على حقوقه وواجباته وتوقيعه على تعهد علم بها مما يلزمه على تحمل العقوبات في حال الإخلال بها، وتحرصها على رفض قبول أي طلب من المتقدم الذي سبق إحالته للجنة التأديب بسبب مسالة أخلاقية وظيفية ثبتت عليه، كذلك فهي تعمم على كافة الوحدات بضرورة عدم التوقيع على أي من العقود والاتفاقيات إلا عن طريق أخذ موافقة رئيس الشركة أو من يفوضه بالتوقيع، وتحرص على سرعة إنهاء إجراءات التوقيع مع الشخص المراد توظيفه في الشركة عن طريق الإدارة المختصة التزاما بالإجراءات القانونية.

نتائج التحليل الوصفي للأداء الاستراتيجي في شركة سينومي بالرياض

أشارت النتائج إلى أن مستوى الاداء الإستراتيجي في شركة سينومي بالرياض جاءت متوسطة، حيث تبين أن الوسط الحسابي للأداء الاستراتيجي (2.79) ، وبمستوى أهمية متوسط، وحاز بعد العمليات الداخلية على الترتيب الأول بوسط حسابي بلغ (2.95) وبأهمية نسبية متوسطة، ثم جاء بعد السمعة التنافسية بمتوسط حسابي بلغ (2.83) ، وبمستوى أهمية متوسط اما البعد المتعلق بالعملاء فجاء في الترتيب الثالث وبمتوسط حسابي بلغ (2.69) وبمستوى أهمية متوسطة، وأخيرا جاء بعد التعلم والنمو في الترتيب الرابع، وبمتوسط حسابي بلغ (2.68)، وبأهمية متوسطة في في شركة سينومي بالرياض ومن هذه النتائج يلاحظ أن:

1. مستوى أهمية العملاء كأحد أبعاد الأداء الإستراتيجي في شركة سينومي بالرياض جاء متوسطا بمستوى الأهمية من وجهة نظر افراد وحدة التحليل والمعاينة. ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير إلى أن المبحوثين في شركة سينومي بالرياض يهتمون بالعملاء بدرجة متوسطة من حيث تركيزهم على مجموعة من الممارسات تمثلت في حرص إدارات الشركة على تقديم الخدمات بالجودة العالية،

واستجابتها لشكاوى أصحاب المصالح ومعالجتها بأقصى سرعة، مع التزامها بتقديم خدماتها للعملاء وأصحاب المصالح في موعدها المحدد، وحرصها على إشراك العملاء في تطوير خدماتها التي تنوي الشركة تقديمها من خلال التغذية الراجعة منهم، وتقديم خدماتها لكافة العملاء بعدالة.

2. أظهرت النتائج أن بعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد الاداء الإستراتيجي في شركة سينومي بالرياض من وجهة نظر افراد وحدة التحليل والمعاينة حاز على أهمية بمستوى متوسط، حيث تبين للباحثة من نتائج التحليل أن ادارات شركة سينومي بالرياض تقوم بممارسات تتعلق ببعد العمليات الداخلية من أهمها المرونة العالية لتكيف خدماتها استجابة الطلبات عملائها، والعمل على التطوير المستمر لخدماتها من خلال تقديم خدمات وتخصصات جديدة تلي متطلبات السوق، مع تبني الشركة فلسفة التحسين المستمر في جميع عملياتها الداخلية، وإيلائها أهمية لوظيفة البحث والتطوير لتحسين خدماتها ، وتنفيذها استراتيجيية الخدمة حسب الطلب في تسلم مواردها من الموردين.

3. تبين أن مستوى بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد الاداء الإستراتيجي في شركة سينومي بالرياض من وجهة نظر افراد وحدة التحليل والمعاينة كان متوسطاً، حيث يبين للباحث من نتائج التحليل أن إدارة شركة سينومي بالرياض تهتم بدرجة متوسطة في الممارسات التي تتعلق ببعد التعلم والنمو حيث تعمل الشركة على تأهيل موظفيها معرفياً وتكنولوجياً لتطوير أدائهم، وتحدد الاحتياجات التدريبية لعقد برامج لتنمية قدرات موظفيها، وتعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصال وتبادل المعلومات بين الموظفين في المستويات الإدارية والأكاديمية، وتولي إدارات الشركة أهمية كبيرة لتطوير المعرفة لدى الموظفين من خلال تشجيع العمل الجماعي، وتوفير إدارات الشركة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الموظفين وولائهم.

4. تبين أن مستوى أهمية بعد السمعة التنافسية كأحد الاداء الإستراتيجي في شركة سينومي بالرياض من وجهة نظر افراد وحدة التحليل والمعاينة كان متوسطاً، حيث تبين من نتائج التحليل أن إدارة شركة سينومي بالرياض تهتم بمستوى متوسط ببعد السمعة التنافسية

5. ويرى الباحث أنه وبالنظر إلى الممارسات التي تتعلق ببعد السمعة التنافسية فقد اهتمت إدارات في شركة سينومي بالرياض بممارسات أهمها : حرص إدارات الشركة على تعزيز علاقتها مع عملائها بمستوى مرتفع، وبناء الثقة بينها وبين عملائها لكسب ولائهم، وحرصها على ان تتسم علاقتها مع

عملائها بالمصداقية، وتلقى الاعجاب والاحترام من عملائها باستمرار، مع شعورها بأنها تمتلك سمعة جيدة من العملاء .

النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الجزء مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات التي تناولتها الدراسة وعلى النحو

التالي :

الفرضية الرئيسة الأولى H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بأبعاده (مخاطر الموارد البشرية ومخاطر السمعة المنظمة، والمخاطر المعلوماتية، والمخاطر القانونية) في تعزيز الأداء الإستراتيجي بأبعاده (العملاء والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والسمعة التنافسية) في شركة سينومي بالرياض

أظهرت نتائج الفرضية المتعلقة بممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بأبعاده (مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر السمعة المنظمة والمخاطر المعلوماتية والمخاطر القانونية) وجود أثر في تعزيز الأداء الإستراتيجي بأبعاده (العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والسمعة التنافسية) في شركة سينومي بالرياض، حيث أشارت النتائج إلى وجود أهمية للأبعاد جميعها بدلالة معامل التحديد وارتفاع قيمة F المحسوبة، مما يشير إلى أن شركة سينومي بالرياض تتبع طرقاً سليمة في حرصها على ممارسة الأبعاد المتعلقة بممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية من حيث الابعاد المتعلقة بمخاطر الموارد البشرية ومخاطر السمعة المنظمة، والمخاطر المعلوماتية، والمخاطر القانونية.

وفيما يلي مناقشة للنتائج المتعلقة باختبار كل بعد من أبعاد تعزيز الأداء الإستراتيجي ومدى تأثيره بممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية، وعلى النحو الآتي:

أثبتت نتائج الفرضيات أن اهتمام في شركة سينومي بالرياض بممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية المتمثلة في البعد مخاطر الموارد البشرية ومخاطر السمعة المنظمة، والمخاطر المعلوماتية، والمخاطر القانونية، ينعكس أثره في العديد من الممارسات المتعلقة بالعملاء من حيث الاهتمام بتعزيز الأداء الإستراتيجي من خلال اهتمام رؤساء شركة سينومي بالرياض بممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية وأثره في تعزيز العملاء، وينبع هذا التأثير من ان إدارة المخاطر الاستراتيجية هي عملية تحديد وتقييم وإدارة المخاطر التي قد تواجهها منظمة في سياق أهدافها ورؤيتها الاستراتيجية. يمكن أن تكون هذه المخاطر ذات صلة بمجموعة متنوعة من العوامل، مثل التغيرات في البيئة الاقتصادية، أو التشريعات، أو التكنولوجيا، أو حتى العلاقات مع العملاء. تتأثر علاقة الشركة بالعملاء بشكل كبير بكيفية إدارتها للمخاطر الاستراتيجية، ويمكن للباحثة توضيح هذا التأثير في قدرة إدارة المخاطر الاستراتيجية على:

1. تحسين ثقة العملاء : عندما تدير الشركة مخاطرها بشكل فعال، يشعر العملاء بأن الشركة تتحمل مسؤوليتها وتتعامل بشكل مستدام وموثوق، والثقة تلعب دورا هاما في العلاقات التجارية، وبالتالي، إدارة المخاطر الاستراتيجية يمكن أن تسهم في بناء وتعزيز هذه الثقة.
 2. تحسين تجربة العملاء : من خلال تحليل المخاطر المرتبطة بتجربة العملاء ، يمكن للشركة تحسين العمليات والخدمات لتلبية توقعات العملاء بشكل أفضل.
 3. تحسين الاستجابة للاحتياجات المتغيرة: يمكن لإدارة المخاطر الاستراتيجية تمكين الشركة من التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة الأعمال، مما يساعد في الاستمرار في تلبية احتياجات وتوقعات العملاء.
 4. تعزيز الابتكار والتطوير : إدارة المخاطر بشكل فعال تمكن الشركة من التفكير بشكل إبداعي وتشجيع على التطوير المستمر، مما يمكنها من تقديم منتجات وخدمات تلي احتياجات العملاء بشكل أفضل.
- باختصار، إدارة المخاطر الاستراتيجية لها تأثير كبير على علاقة الشركة بالعملاء، حيث يمكنها تحسين الثقة، وتعزيز تجربة العملاء، وضمان استمرارية العمليات، مما يساهم في تحقيق رضا العملاء وبناء علاقات تجارية قوية ومستدامة.

العمليات الداخلية

أشارت نتائج التحليل المتعلقة بممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية المتمثلة في مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السمعة المنظمة والمخاطر المعلوماتية والمخاطر القانونية، وأثرها في العمليات الداخلية من خلال اهتمام الرؤساء في شركة سينومي بالرياض، وتلاحظ الباحثة أن أهم هذه الممارسات تتمثل في انها تؤثر مخاطر الموارد البشرية والسمعة والمعلوماتية والقانونية بشكل كبير على العمليات الداخلية في الشركة تؤثر مخاطر الموارد البشرية من خلال توظيف وتطوير المهارات، حيث قد تواجه الشركة صعوبات في توظيف وتطوير المهارات اللازمة للتعامل مع متطلبات التكنولوجيا والتطورات الأكاديمية، كما قد يكون هناك تحديات في تقييم وتحسين أداء العاملين، مما يؤثر على جودة التعليم والأبحاث بالإضافة الى ان عمليات التغيير في الهيكل الإداري قد تثير توترات وتأثيرات على فعالية الشركة.

ان من مخاطر السمعة التي قد تحدثها فقدان الثقة التي قد تؤثر سلبيا على سمعة الشركة مما قد ينتج عنه مشاكل في الأمانة الأكاديمية أو قضايا فساد، مما يؤدي إلى فقدان الثقة من قبل العملاء والموظفين والجمهور، إضافة الى تأثير على التمويل، حيث فقدان السمعة يمكن أن يؤثر على استقطاب العملاء والتمويل، مما يعرقل النمو المستقبلي ويؤدي إلى تحديات مالية. كما ان مخاطر المعلوماتية المتعلقة بأمان البيانات يمثل تهديدات الأمان مثل اختراق البيانات قد تؤدي إلى تسريب المعلومات الحساسة وتعريض خصوصية العملاء والموظفين للخطر، وتكنولوجيا التعليم، حيث تحتاج الشركة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية، ولكن ذلك قد يكون مصدرا للمشاكل مثل تحديث الأنظمة والتكامل التقني. اما من حيث المخاطر القانونية فتتعلق بامثال القوانين: انطلاقا من ان تغيرات في القوانين والأنظمة الخاصة بالتعليم العالي قد تستلزم تعديلات في السياسات الداخلية وإجراءات التشغيل، والمسؤولية القانونية يمكن أن تسبب الأنشطة غير القانونية أو الإهمال في مشاكل قانونية، مثل دعاوى العملاء أو التحقيقات الحكومية.

لذا تواجه الشركة تحديات متعددة في إدارة هذه المخاطر، ويتطلب ذلك وجود استراتيجيات فعالة للتحكم في المخاطر وضمان استمرارية العمليات الداخلية بشكل فعال وفعال.

التعلم والنمو

أشارت نتائج التحليل المتعلقة بممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية المتمثلة في مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السمعة المنظمة والمخاطر المعلوماتية والمخاطر القانونية في التعلم والنمو. وترى الباحثة أن أثر ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية تمثلت في ممارسات إدارات في شركة سينومي بالرياض بمجموعة من الممارسات، حيث ان مخاطر الموارد البشرية والسمعة المؤسسية والمخاطر المعلوماتية والمخاطر القانونية يمكن أن يكون له تأثير كبير على عملية التعلم والنمو في الشركة من حيث ان مخاطر الموارد البشرية خصوصا نقص المهارات فاذا كان هناك نقص في المهارات أو تحديات في توظيف والاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية والإدارية، يمكن أن يتأثر التعلم والتدريس، وان الضغوط العملية على أعضاء هيئة التدريس والموظفين قد تؤثر على جودة التدريس والتفاعل العملاء. وان من مخاطر السمعة المؤسسية التأثير على الجذب والاحتفاظ حيث ان سمعة الشركة تلعب دورا هاما في جذب العملاء والأعضاء هيئة التدريس، وان السمعة السيئة يمكن أن تؤثر على هذا الجانب، بالإضافة الى ان سمعة الشركة تؤثر على الثقة العامة، وإذا كان هناك انخراط في سلوك غير أخلاقي أو مشاكل إدارية، يمكن أن يؤثر ذلك سلبا على التعلم والتطوير.

ان تحديد وإدارة هذه المخاطر بشكل فعال يتطلب اعتماد إجراءات إدارية قائمة على أفضل الممارسات والالتزام بمعايير الجودة. كما يجب أن يشمل التفكير في استخدام التكنولوجيا بشكل آمن وفعال وضمان امتثال جميع الأطراف للمعايير القانونية والأخلاقيات.

السمعة التنافسية

أشارت نتائج التحليل المتعلقة بممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية المتمثلة في مخاطر السمعة المنظمة، والمخاطر المعلوماتية، والمخاطر القانونية، في السمعة التنافسية، حيث تشمل هذه العملية العديد من الأنشطة التي تتعلق بالأسباب التي منها :

1. تقليل التعرض للمخاطر : عندما تتمكن الشركة من تحديد المخاطر المحتملة واتخاذ إجراءات لتقليل التعرض لهذه المخاطر ، يمكن أن يتم تحسين سمعتها. فالقدرة على التنبؤ بالتحديات وتفاديها تعكس إدارة فعالة للمخاطر .
2. تعزيز الثقة والشفافية إدارة المخاطر بشكل فعال تشير إلى الجدية والشفافية في التعامل مع التحديات. هذا يعزز الثقة من قبل العملاء والشركاء ويسهم في تعزيز سمعة الشركة ككيان يمكن الاعتماد عليه.
3. تحسين القرارات الاستراتيجية: عندما تأخذ الشركة في اعتبارها المخاطر المحتملة في صياغة استراتيجيتها، يمكن أن يؤدي ذلك إلى اتخاذ قرارات أكثر حكمة ومستندة إلى معرفة أعمق بالبيئة التنافسية والتحديات المحتملة.
4. التأثير على الصورة العامة عندما تظهر الشركة أنها ملتزمة بإدارة المخاطر بشكل فعال، يمكن أن يكون لذلك تأثير إيجابي على سمعتها. العملاء والشركاء المحتملين قد يفضلون التعامل مع منظمة تتبنى نهجا مستداما ومدرسا في التعامل مع التحديات.
5. تعزيز التكامل الاستراتيجي: إدارة المخاطر تساعد في تعزيز التكامل بين أقسام الشركة ، حيث يتعاون القادة والموظفون في تحديد وتقييم المخاطر وتطبيق استراتيجيات متكاملة للتعامل معها .
6. التكيف مع التغيرات في البيئة: إذا كانت الشركة تتمتع بقدرة جيدة على التكيف مع التحولات في البيئة الخارجية، فإن ذلك يمكن أن يعكس إيجابياً على سمعتها، حيث يُظهر التفاعل السلس مع التغيرات استعداداً لمواجهة التحديات. بشكل عام، يعتبر تكامل إدارة المخاطر الاستراتيجية في عمليات اتخاذ القرارات وتخطيط الاستراتيجيات جزءاً أساسياً من بناء وصيانة سمعة التنافسية للمنظمة.

3.5 التوصيات

تبعاً للنتائج التي توصل إليها التحليل فإن الباحث عمد إلى تقديم عدد من التوصيات لأصحاب القرار ممثلين برؤساء ومدراء ورؤساء الأقسام في شركة سينومي بالرياض للأخذ بها ؛ لتعزيز النتائج المرجوة

من تطبيق أبعاد ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإستراتيجي ، والتي كانت على النحو الآتي:

[1] رفع مستوى اهتمام شركة سينومي بالرياض بممارسة الأداء الإستراتيجي من خلال العملاء ، وحث المديرين ورؤساء الأقسام على التركيز على تحسين تجربة العملاء وتلبية توقعاتهم من خلال:

- أ- تحليل توقعات العملاء القيام بإجراء استطلاعات دورية لتقييم رضا العملاء وفهم توقعاتهم، وتحليل نقاط القوة والضعف في تفاعل العملاء مع الخدمات
- ب- تعزيز تجربة العملاء عن طريق القيام بتحسين بيئة الحياة الطلابية (العملاء) وتوفير مرافق وخدمات تعزز رفاهيتهم، وتنظيم فعاليات ثقافية واجتماعية لتعزيز التواصل والتفاعل بين العملاء (الطلاب).
- ت- تفعيل استراتيجيات التسويق بتحديد مزايا الشركة والبرامج بشكل فعال، وتحسين الاتصال التسويقي للجذب والاحتفاظ بالعملاء.
- ث- استخدام بيانات العملاء بشكل فعال : بتجميع وتحليل البيانات المتعلقة بالعملاء لتحسين العمليات واتخاذ القرارات الاستراتيجية، واستخدام التقارير والتحليلات لفهم احتياجات العملاء وضمان استمرار تحسين الأداء...
- ج- و. تعزيز الشفافية والمشاركة تعزيز شفافية القرارات والعمليات لبناء ثقة العملاء، وتشجيع المشاركة الفعالة للطلاب في عمليات اتخاذ القرار لتعزيز شعورهم بالانتماء.

[2] رفع مستوى شركة سينومي بالرياض بممارسة الأداء الإستراتيجي من خلال العمليات الداخلية، وحث المديرين ورؤساء الأقسام على التركيز على تحسين بيئة العمليات الداخلية حيث يعد ذلك أمرا حاسما لتعزيز فعالية وكفاءة المنظمة. لذا، يقترح اتباع الخطوات التالية مع اعتماد إطار عمل مناسب:

- أ- تقييم شامل للعمليات عن طريق القيام بتحليل العمليات الحالية لتحديد نقاط القوة والضعف، واستخدام أساليب مثل تحليل SWOT لتحديد الفرص والتحديات.

ب- . تحديد الأهداف والمؤشرات الرئيسة للأداء عن طريق تحديد أهدافاً محددة وقابلة للقياس لرفع مستوى الأداء الداخلي، وتحديد مؤشرات أداء رئيسة (KPIs) القياس تحقيق تلك الأهداف.

ت- تحسين العمليات الرئيسة القيام بتحديث وتبسيط العمليات لتحسين فعاليتها، واعتماد التكنولوجيا لتحسين التكامل والأتمتة.

ث- تعزيز التفاعل والتواصل : تشجيع التفاعل الفعال بين الأقسام والفرق الداخلية وتنظيم اجتماعات منتظمة للتبادل وتعزيز التفاهم بين الأقسام.

ج- اعتماد ثقافة التحسين المستمر : تشجيع ثقافة التحسين المستمر بين الموظفين والقيام بتوفير فرص للتدريب وورش العمل لتطوير مهارات التحليل والتحسين والحرص على تحسين مهارات الفريق والتفاعل الجماعي.

[3] رفع مستوى الأداء الاستراتيجي المتعلق بالتعلم والنمو في شركة سينومي بالرياض عن طريق:

أ- تحديد أولويات التعلم والنمو بتحديد المجالات الرئيسية التي تحتاج إلى تطوير وتحسين فيها المهارات والقدرات.

ب- تطوير برامج تدريب مخصصة تصميم برامج تدريب مخصصة تلبي احتياجات الموظفين وتعزيز مهاراتهم، والاعتماد على تكنولوجيا التعلم عن بعد والموارد الرقمية لتحقيق تجارب تعلم مستدامة.

ت- تعزيز ثقافة التعلم المستمر وتشجيع ثقافة التعلم المستمرة بين الموظفين وتحفيز المشاركة في دورات تدريبية وورش عمل ومبادرات تبادل المعرفة.

ث- تشجيع على التنوع والابتكار تشجيع التفكير الإبداعي والابتكار في جميع جوانب العمل، والقيام بإنشاء بيئة داعمة تشجع على التجارب الجديدة والتعلم من الأخطاء

ج- اعتماد نظام تقييم فعال بتحديث أساليب التقييم لتعكس أهداف التعلم والنمو، واتباع نهجاً شاملاً يشمل تقييمات دورية وملاحظات فورية.

ح- توفير فرص التطوير الوظيفي عن طريق تقديم فرصا للترقيات والتطوير الوظيفي لتشجيع الموظفين على تحقيق تطلعاتهم المهنية.

خ- تعزيز التواصل والشفافية: القيام بالتواصل الدوري مع الموظفين حول فرص التعلم والنمو، وتشجيع مشاركة التجارب وتبادل المعرفة بين الفرق والأقسام.

Abstract:

This study aimed to analyze the impact of strategic risk management practices on enhancing performance in Sinomi Company in Riyadh. The study adopted the descriptive analytical method, and a proportional stratified random sample was drawn from the study population, with a total of 269 elements. Of these, 219 valid responses were retrieved, resulting in a response rate of 94.39%. Statistical methods were used through the SPSS V.26 program.

The study found that the level of strategic risk management practices and strategic performance were both at a moderate level. It also revealed that strategic risk management practices have an impact on strategic performance in Sinomi Company in Riyadh.

The study recommended that Sinomi Company in Riyadh should increase its focus on practicing strategic performance through customer orientation, encouraging managers and department heads to improve customer experience and meet their expectations. Additionally, it advised fostering diversity and innovation, encouraging creative thinking and innovation in all aspects of work, and creating a supportive environment that encourages new experiments and learning from mistakes.

Keywords: strategic risk management practices, strategic performance, Sinomi Company in Riyadh.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. إبراهيم، عيدة محمد أحمد. (2019). إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية: تصور مقترح. دراسات في التعليم الجامعي، ع43، 256 - 309.
2. إبراهيم، محمد حسن بابكر، و محمد، عبدالله محمد عبدالله. (2019). أثر استراتيجية إدارة المخاطر على أداء شركات التأمين الإسلامية في السودان. مجلة الدراسات العليا، مج13، ع52.
3. أبو عليان، عبدالعزيز محمود عبدالعزيز. (2023). الحرب السيبرانية والأداء الاستراتيجي الفعال: دراسة حالة في الهجمات السيبرانية بين إيران و"إسرائيل". مجلة المبادرة، ع2، 1 - 37.
4. باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
5. بوسعيد، محمد عبدالكريم، و بن بوزيان، محمد. (2019). إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية: دراسة حالة بنك البركة الجزائري. مجلة المالية والأسواق، مج6، ع1، 217 - 237.
6. تقي، عبدالعزيز عبدالمحسن. (2019). العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي: دراسة ميدانية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مج10، ع1، 131 - 153.
7. تناح، رانية. (2023). القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر: دراسة حالة مجموعة من الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، مج10، ع1.
8. جداه، عبدالكريم، و لزول، محمد. (2021). التحديات الاستراتيجية لإدارة مخاطر شركات التأمين التكافلي في الجزائر. مجلة دراسات وأبحاث، مج13، ع5.

9. الجعفري، محمد الناجي. (2021). إدارة المخاطر السياسية وأثرها على استراتيجية المنظمات في السودان: دراسة ميدانية على المنظمات العاملة في ولاية الخرطوم. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع9.
10. جلول، داش، فيصل، فاتح، زواوي، الحبيب، و نعا، مريم نجا. (2019). إدارة المخاطر في شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA وكالة غليزان للفترة "2016-2014" (رسالة ماجستير غير منشورة). المركز الجامعي أحمد زبانة - غليزان.
11. الجنابي، حازم حمد موسى. (2021). الأداء الاستراتيجي للرئيس الأمريكي ترامب: الفرص والتحديات. مجلة كلية القانون للعلوم القانونية والسياسية، مج10، ع39، 274 - 311.
12. جنيدى، عادل كمال الدين على. (2020). إدارة المخاطر في المجال الرياضي: دراسة حالة على وباء فيروس كورونا. المجلة العلمية للبحوث والدراسات في التربية الرياضية، ع40، 350 - 368.
13. الدوري، علي عبدالقادر محمود، و الحاكم، علي عبدالله محمد. (2020). أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي: دراسة في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج21، ع2، 1 - 15.
14. الرشيدى، عبدالعزيز ناصر خنifer القعيط. (2023). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، مج39، ع39، 441 - 474.
15. الرواضية، وليد عيد. (2023). أثر التوجه الريادي الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للجامعات الأردنية الحكومية. مؤتم للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج38، ع4، 77 - 116.
16. زغني، نجية، و حمول، طارق. (2022). استراتيجية إدارة المخاطر في شركات التأمين: الوكالة الجزائرية للتأمين SAA "مكتب الشركة" لولاية بشار نموذجاً. مجلة الإبداع، مج12، ع2.
17. طاحون، دعاء محمد، و حجازي، ياسمين صبري محمود. (2019). استراتيجيات إدارة مخاطر مواقع التراث: دراسة حالة منطقة تل بسطة، محافظة الشرقية، مصر. مجلة التصميم الدولية، مج9، ع3، 281 - 292.

18. طاهري، طيبة، و شكيب، كاهية أحمد. (2019). إدارة المخاطر في المؤسسات الصحية: دراسة

حالة المؤسسة الاستشفائية الجامعية 1 نوفمبر 1954 بوهرا. مجلة الاقتصاد الصناعي -

خزارتك، مج9، ع1 ، 300 - 315.

19. كرومي، سعيد. (2021). أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي: دراسة حالة شركة

سونلغاز فرع ولاية بشار. دفاتر بواذكس السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، مج10،

ع1 ، 359 - 378.

20. المرشد، محمد نصار. (2019). علاقة التفكير الإستراتيجي بالأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على

شركات التأمين الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج27، ع4 ،

173 - 199.

21. نصر الدين، قارة عشيرة، و حبار، عبدالرزاق. (2020). إدارة مخاطر الائتمان باستخدام:

الحوكمة، معيار كفاية رأس المال، التوريق، المشتقات الائتمانية. مجلة الريادة لاقتصاديات

الأعمال، مج6، ع2 ، 344 - 362.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Adila, N., and Boumedjane, A. (2022). Intellectual Capital' Effect on Firm Strategic Performance: Bibliometric Study. Journal of Strategy and Development, Volume 12, Issue 2, 171-185.
2. Al-Hassani, Abdullah bin Hamoud bin Muhammad, and Al-Khashali, Shaker Jarallah Mahmoud. (2022). The impact of strategic thinking on risk management: The modifying role of organizational support in Omani contracting companies (Unpublished doctoral dissertation). International Islamic Sciences University, Amman.

3. Ammar, Aya, and Abu Sharbeh, M. T. (2020). The Impact of Strategic Planning on Credit Risk Management of the Palestinian Banks (Unpublished Master's Thesis). Arab American University - Jenin, Jenin.
4. Mashreqi, Ola, and Sheikh, Fouad Naguib. (2020). The Impact of Strategic Thinking on Performance of Non-Governmental Organizations in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Yarmouk University, Irbid.
5. Nazzal, N. F., Yousef, A., and Almanassra, M. (2019). Studying the Relationship between Strategic Planning and Risk Management in Youth Non-Governmental Organizations (Ngos) - West Bank (Unpublished Master's Thesis). Arab American University - Jenin, Jenin.
6. Nouari, K., and Bouchta, Y. (2020). The Role of Global Leadership in Risk Management of International Business. *Economic and Administrative Research*, Volume 14, Issue 3.
7. Sax, J., & Andersen, T. J. (2019). Making risk management strategic: Integrating enterprise risk management with strategic planning. *European Management Review*, 16(3), 719-740.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الأداء

الاستراتيجي دراسة تطبيقية على شركة سينومي بالرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 – أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
- 3- سنوات الخبرة ☐ أقل من 10 سنوات ☐ من 10 – أقل من 15 سنة ☐ من 15 – 20 سنة ☐ 20 سنة فأكثر
- 4- المؤهل العلمي ☐ بكالوريوس فأقل ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

ثانياً محاور الاستبيان

➤ المحور الأول: ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية ،

ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
مخاطر الموارد البشرية					
					تحرص إدارة الشركة على الاحتفاظ بالمتميزين من الموظفين وتدعم استدامتهم فيها.
					تمتلك إدارة الشركة سياسة واضحة ومعلنة تتسم بالسمعة التنافسية عند الترشيح للجان التي تشكل للمهام الوظيفية المتنوعة
					تحرص إدارة الشركة على ايجاد البدلاء من الموظفين لإنجاز عمليات الاحلال الوظيفي في مختلف التخصصات والوظائف خصوصا القيادية منها
					تنشئ إدارة الشركة لجانا في إدارة الموارد البشرية مهمتها تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية لكل وظيفة
					تتبع إدارة الشركة سياسة واضحة موحدة للتعيين من خلال شروط معلنة للاستقطاب للأفراد المتميزين من أصحاب الكفاءات
مخاطر السمعة المنظمة					

					تحدد إدارة الشركة الاضرار المادية والمعنوية المحتمل وقوعها في حاله تعرضها للخطر المؤثر على سمعتها
					تضع إدارة الشركة خطة محددة للمحافظة على الصورة الذهنية للشركة لدى المتعاملين معها من أصحاب المصالح.
					تمتلك إدارة الشركة إدارة اتصال ملمة بالعلاقات العامة للتواصل مع المتعاملين معها
					تحرص إدارة الشركة على توضيح المهام والصلاحيات لجميع الموظفين لضمان الالتزام بها حرص ان لا يؤثر عدم الالتزام بهذه التعليمات على سمعتها
					تتبع إدارة الشركة نظام مؤسسي للرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات والسيطرة عليها حرصا منها على سمعتها الاستراتيجية
المخاطر المعلوماتية					
					تحرص إدارة الشركة على تدقيق البيانات والمعلومات المتعلقة بالوثائق المتداولة لديها.
					تحتفظ إدارة الشركة بنسخ احتياطية للبيانات والمعلومات الصادرة عنها خوفا من تسريبها أو تلفها
					تستخدم إدارة الشركة في نشاطاتها وعملياتها برمجيات حاسوب متطورة لوضع جدران نارية

					الحماية بياناتها المخزنة على الشبكة العنكبوتية من الاختراق
					تعزل إدارة الشركة أنظمة العمل الالكترونية المخترقة لديها حرصا منها على حماية قواعد البيانات والمعلومات المخزنة.
					تحرص إدارة الشركة على توعية الموظفين بأمن المعلومات وطرق حمايتها عند الموظفين لديها
المخاطر القانونية					
					تلتزم إدارة الشركة كل عضو هيئة التدريس وموظف بالاطلاع على حقوقه وواجباته، وتوقيعه على تعهد علم بها مما يلزمه على تحمل العقوبات في حال الإخلال بها.
					تحرص إدارة الشركة على رفض قبول أي طلب من المتقدم الذي سبق إحالته للجنة التأديب بسبب مسالة أخلاقية وظيفية ثبتت عليه.
					تعمم إدارة الشركة على كافة الوحدات بضرورة عدم التوقيع على أي من العقود والاتفاقيات إلا عن طريق أخذ موافقة رئيس الشركة أو من يفوضه بالتوقيع.
					تحرص إدارة الشركة على سرعة إنهاء إجراءات التوقيع مع الشخص المراد توظيفه في الشركة عن طريق الإدارة المختصة التزاما بالإجراءات القانونية.

					تحرص إدارة الشركة على تطبيق الأنظمة الخاصة بكافة الإجراءات التعليمية والأكاديمية بالشركة واعلام مدير الدائرة القانونية باي مخالفات لتلك الانظمة.
--	--	--	--	--	---

➤ المحور الثاني: تعزيز الاداء الاستراتيجي ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
العملاء					
					تحرص إدارة الشركة على تقديم خدمة التعليم لطلابها بالجودة العالية.
					تستجيب إدارة الشركة لشكاوى أصحاب المصالح وتعالجها بأقصى سرعة.
					تلتزم إدارة الشركة بتقديم خدماتها للعملاء وأصحاب المصالح في موعدها المحدد.
					تحرص إدارة الشركة على إشراك العملاء في تطوير خدماتها التي تنوي الشركة تقديمها من خلال التغذية الراجعة منهم.
					تحرص إدارة الشركة على تقديم خدماتها لكافة العملاء بعدالة
العمليات الداخلية					
					لدى الشركة مرونة عالية لتكيف خدماتها استجابة لطلبات عملائها

					تعمل الشركة على التطوير المستمر لخدماتها من خلال تقديم خدمات وتخصصات جديدة تلبي متطلبات السوق
					تتبني الشركة فلسفة التحسين المستمر في جميع عملياتها الداخلية
					تولي الشركة أهمية لوظيفة البحث والتطوير لتحسين خدماتها
					تطبق الشركة استراتيجية الخدمة حسب الطلب في تسلم مواردها من الموردين.
التعلم والنمو					
					تعمل الشركة على تأهيل موظفيها معرفيا وتكنولوجيا لتطوير أدائهم.
					تعمل الشركة على تحديد الاحتياجات : التدريبية لعقد دورات لتنمية قدرات موظفيها
					تعمل الشركة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصال وتبادل المعلومات بين الموظفين في المستويات الإدارية والأكاديمية
					تولي الشركة أهمية كبيرة لتطوير المعرفة لدى الموظفين من خلال تشجيع العمل الجماعي

					توفر الشركة مناخ تنظيمي ملائم للعمل الزيادة رضا الموظفين وولائهم.
السمعة التنافسية					
					تحرص إدارة الشركة على تعزيز علاقتها مع عملائها بمستوى مرتفع
					تحرص إدارة الشركة على بناء الثقة بينها وبين عملائها لكسب ولائهم
					تحرص إدارة الشركة على ان تتسم علاقتها مع عملائها بالمصداقية
					تلقى إدارة الشركة الاعجاب والاحترام من عملائها باستمرار
					تشعر إدارة الشركة بأنها تمتلك سمعة جيدة من العملاء.

مع خالص التقدير والاحترام

Midocean University

Management college



Project Management Department

Research Title

The impact of strategic risk management practices in enhancing
strategic performance, an applied study on Sinomi Company in

Riyadh

student preparation

Supervisor

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan

Dr. Fayez Jarad

2023