

أثر استراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية في تعزيز آليات التعامل مع
المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/بدر سعد سعيد القحطاني

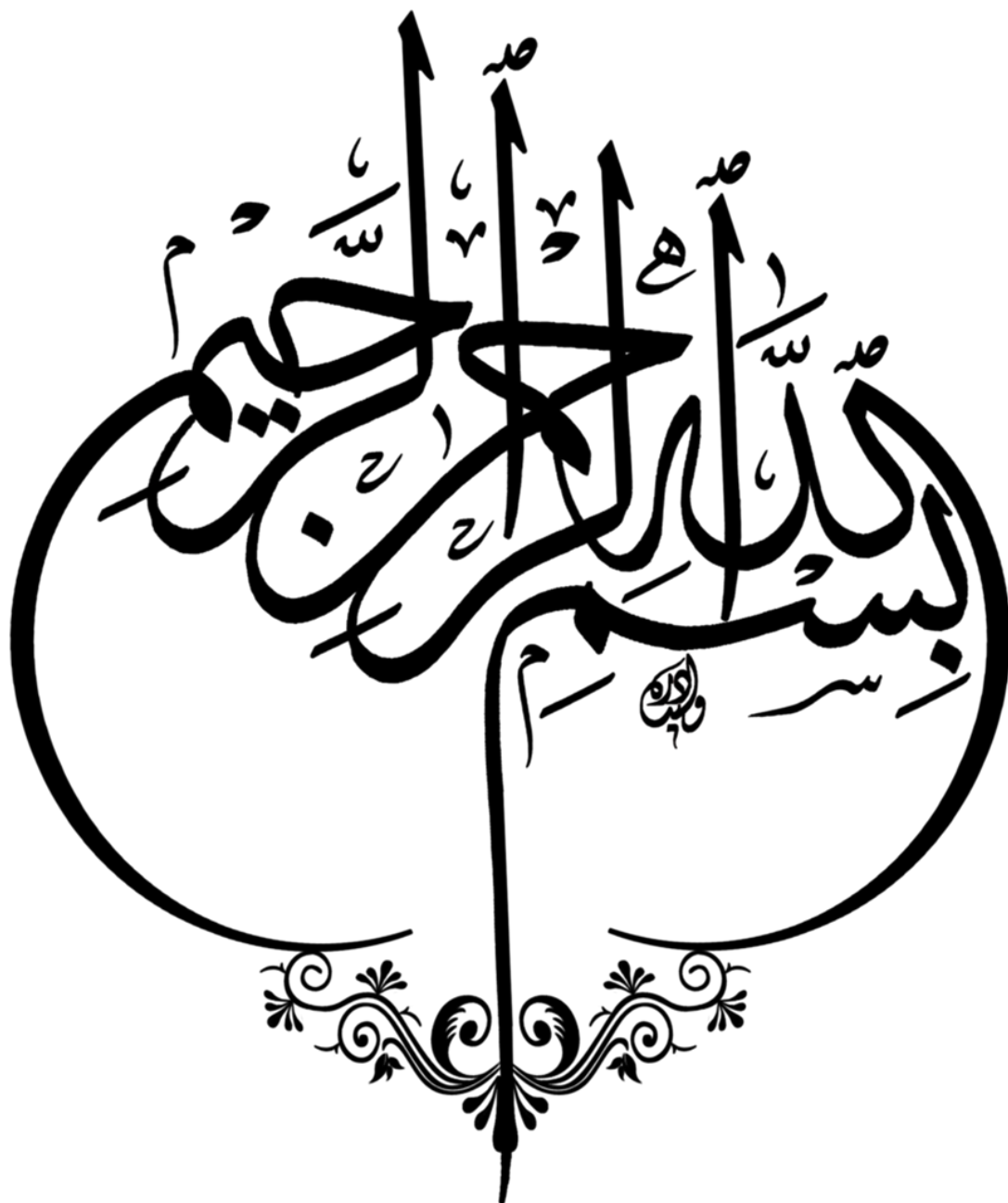
الرقم الجامعي/241001902

إشراف/

د. أسماء أبو عتزة

العام الدراسي:

2024 - 1446



الإهداء..

إلى أسرتي العزيزة،

إلى من كانوا دائماً سندي ودعمني في كل خطوة.

إلى والديّ الأعزاء، الذين غمروني بحبهم وتشجيعهم، وكانوا مصدر قوتي وإلهامي.

إلى إخوتي وأخواتي، شركاء النجاح، والذين لم ييخلوا يوماً بالنصح والدعم.

كل ما وصلت إليه هو بفضل دعائكم ومساندتكُم الدائمة. لكم مني كل الحب والتقدير.

.....

الشكر والتقدير..

الحمد لله حمدا كثيرا ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي أمدني بالصبر الجميل لإتمام هذه الدراسة.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الدكتورة أسماء ابوعنزة لتفضلها بقبول الإشراف على مشروعي وما بذلته

من جهود وعلى ما قدمته لي من نصائح وتوجيهات مكنتني من تخطي المصاعب التي وجهتني في هذا

المشروع، وكذلك أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذة الجامعة لما قدموا لنا طيلة فترة الدراسة

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل رئيس لجنة المناقشة وأعضائها الموقرين المحترمين لقبولهم مناقشة

هذه الرسالة وعلى ما سيبدونه من ملاحظات.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر استراتيجيات وأدوار الإدارة التنفيذية في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها، من خلال استبانة وُزعت على عينة من الموظفين في الجهات الحكومية، حيث بلغ حجم العينة 384 استبانة صالحة للتحليل. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية ومعاملات الارتباط والانحدار الخطي البسيط.

أظهرت النتائج أن استراتيجيات الإدارة التنفيذية، مثل التخطيط الاستراتيجي، اتخاذ القرار، والتواصل التنظيمي، تلعب دوراً جوهرياً في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر. كما أن هذه الاستراتيجيات تسهم بشكل فعال في تعزيز قدرة الجهات الحكومية على مواجهة المخاطر والتكيف مع التحديات المتغيرة.

توصي الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات الإدارة التنفيذية مع التركيز على تعزيز مهارات اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى تحسين التواصل التنظيمي بين الإدارات لضمان التعامل الأمثل مع المخاطر.

الكلمات المفتاحية: الإدارة التنفيذية، إدارة المخاطر، التخطيط الاستراتيجي، اتخاذ القرار، التواصل التنظيمي، الجهات الحكومية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء..
ج.....	الشكر والتقدير..
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة:
3.....	2.1 مشكلة الدراسة:
4.....	3.1 أهمية الدراسة:
5.....	4.1 أهداف الدراسة:
5.....	5.1 تساؤلات الدراسة
6.....	6.1 فروض الدراسة:
6.....	7.1 نموذج الدراسة
7.....	8.1 الفجوة البحثية:
8.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
8.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
9.....	مصادر جمع البيانات
9.....	أدوات الدراسة:
10.....	حدود الدراسة:
10.....	11.1 الدراسات السابقة:

18	 الفصل الثاني: الإطار النظري
18	 المبحث الأول: الإدارة التنفيذية
18	 1.1.2 الإدارة التنفيذية
19	 2.1.2 مجلس الإدارة
25	 3.1.2 الإدارة التنفيذية (الرئيس التنفيذي)
30	 المبحث الثاني: إدارة الأزمات
30	 1.2.2 مفهوم الأزمة
32	 2.2.2 إدارة الأزمة
32	 3.2.2 تعريف إدارة الأزمات :
34	 4.2.2 نماذج إدارة الأزمات
38	 5.2.2 مراحل إدارة الأزمة
42	 6.2.2 فرق إدارة الأزمة (CMTS)
48	 الفصل الثالث
48	 منهجية وإجراءات الدراسة
48	 1.3 مقدمة
48	 2.3 منهجية البحث:
48	 3.3 مجتمع وعينة الدراسة
48	 4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:
49	 5.3 الأساليب الإحصائية:
49	 6.3 أداة الدراسة

50	7.3 صدق أداة الدراسة
51	1.7.3 المحور الأول: استراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية
52	2.7.3 المحور الثاني: تعزيز آليات التعامل مع المخاطر
53	8.3 ثبات أداة الدراسة:
54	الفصل الرابع
54	تحليل النتائج
54	1.4 مقدمة
54	2.4 خصائص عينة الدراسة
55	3.4 تحليل استمارة الاستبيان
55	1.3.4 المحور الأول: استراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية
58	2.3.4 المحور الثاني: تعزيز آليات التعامل مع المخاطر
59	4.4 اختبار فروض الدراسة
63	الفصل الخامس
63	النتائج والتوصيات والمقترحات
63	1.5 مقدمة
63	2.5 نتائج الدراسة
64	3.5 التوصيات
65	4.5 المقترحات
68	المراجع:
68	أولاً: المراجع باللغة العربية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
43	جدول (1) أهم الفرق للتعامل مع الأزمات ومهامها	(1)
50	جدول (2) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	(2)
51	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول	(3)
52	جدول (4) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	(4)
53	جدول (5) معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان	(5)
54	جدول (6) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها	(6)
55	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التخطيط الاستراتيجي	(7)
56	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات اتخاذ القرار	(8)
57	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التواصل التنظيمي	(9)
58	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تعزيز آليات التعامل مع المخاطر	(10)
59	جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر استراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر	(11)

60	جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية	(12)
61	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاتخاذ القرار في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية	(13)
61	جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التواصل التنظيمي في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.	(14)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

في بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة اليوم، تلعب الإدارة التنفيذية دوراً حيوياً في قيادة المنظمات نحو النجاح والاستدامة. هذه الفئة القيادية تتحمل مسؤولية وضع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وترجمتها إلى خطط عملية قابلة للتنفيذ. أولى وأبرز استراتيجيات الإدارة التنفيذية هي التخطيط الاستراتيجي. من خلال هذه العملية المنهجية، يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. بناءً على ذلك، يتم وضع أهداف طويلة الأجل واختيار أفضل السبل للوصول إليها. هذا التخطيط الاستراتيجي يضمن توجيه الجهود والموارد نحو الأولويات المحددة.

علاوةً على ذلك، تقوم الإدارة التنفيذية بقيادة جهود التنفيذ الفعال للاستراتيجية المختارة. وهذا يتطلب تفعيل آليات الرقابة والتنسيق والحوافز لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما يشمل ذلك تطوير الهياكل والنظم التنظيمية المناسبة وتنمية قدرات الموارد البشرية. في ظل بيئة الأعمال المتقلبة، تلعب الإدارة التنفيذية دوراً محورياً في تعزيز القدرة التكيفية للمنظمة. من خلال مراقبة البيئة الخارجية والتغيرات المحيطة، يتم اتخاذ قرارات مناسبة لتعديل الاستراتيجيات والخطط بما يتناسب مع المتغيرات. هذا التوجه التكيفي يضمن بقاء المنظمة وريادتها في ظل المنافسة الشديدة.

تتحمل الإدارة التنفيذية مسؤوليات استراتيجية حاسمة تشمل التخطيط الاستراتيجي وقيادة التنفيذ والتكيف المستمر. من خلال هذه الأدوار الرئيسية، تضمن هذه الفئة القيادية تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمنظمة والمحافظة على ميزتها التنافسية. إن مواجهة المخاطر والتعامل معها بفعالية هو أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة. في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة التشغيلية، تواجه المنظمات مجموعة متنوعة من المخاطر قد تهدد استمرارية أعمالها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تولي الإدارة العليا اهتماماً متزايداً بإدارة المخاطر كوظيفة استراتيجية رئيسية. تبدأ عملية إدارة المخاطر بتحديد وتقييم مختلف أنواع المخاطر التي قد تؤثر على أداء المنظمة وتحقيق أهدافها. ويشمل ذلك

المخاطر التشغيلية والمالية والاستراتيجية والقانونية والتنظيمية والسمعة، إلى جانب المخاطر الناشئة عن تطورات السوق والتكنولوجيا والمنافسة. بعد ذلك، تقوم المنظمة بتحليل وتقييم هذه المخاطر من حيث احتمالية حدوثها وشدة تأثيرها. وبناءً على ذلك، يتم تطوير استراتيجيات التعامل المناسبة لكل نوع من المخاطر. قد تشمل هذه الاستراتيجيات تجنب المخاطر غير المرغوب فيها، أو تقليل احتمالية حدوثها وشدة تأثيرها، أو نقل المخاطر إلى أطراف أخرى مثل شركات التأمين، أو قبول المخاطر المقبولة وتخصيص الموارد المناسبة للتعامل معها.

تتضمن آليات التعامل مع المخاطر وضع خطط الطوارئ والاستمرارية لمواجهة السيناريوهات السلبية المحتملة. كما تشمل تطوير أنظمة الرقابة الداخلية والمراقبة المستمرة لمؤشرات المخاطر والاستجابة السريعة لأي تغييرات أو تطورات. إن اعتماد نهج شامل وممنهج لإدارة المخاطر يمكن المنظمات من التعرف على المخاطر بشكل مبكر والتصدي لها بفعالية. وبالتالي، تتعزز قدرة المنظمة على الاستجابة للتقلبات البيئية والحفاظ على استمرارية أعمالها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى البعيد.

إن دور الإدارة التنفيذية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية يعد محوريًا في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر بشكل فعال ومستدام. فيفضل موقعها الاستراتيجي ونفوذها التنظيمي، تتبوأ الإدارة التنفيذية موقعًا فريدًا لتوجيه وتنسيق الجهود المؤسسية نحو إدارة المخاطر بشكل متكامل. تبدأ مساهمة الإدارة التنفيذية بوضع استراتيجية إدارة المخاطر التي تنسجم مع التوجهات الاستراتيجية للجهة الحكومية وتعكس فهمها الشامل للبيئة التشغيلية والتحديات المحتملة. فمن خلال هذه الاستراتيجية، تُرسى الإدارة التنفيذية الأسس والأولويات لتطوير وتنفيذ آليات التعامل مع المخاطر على مستوى المنظمة ككل.

كما تلعب الإدارة التنفيذية دورًا محوريًا في تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل الجهة الحكومية. فمن خلال قيادتهم المهمة وإبراز أهمية هذا الجانب، يتمكن قادة الإدارة التنفيذية من ترسيخ وعي وفهم جميع الموظفين لأهمية إدارة المخاطر وانعكاساتها الإيجابية على تحقيق الأهداف المؤسسية. علاوة على ذلك، تضطلع الإدارة التنفيذية بمسؤولية تخصيص الموارد اللازمة لتطوير وتنفيذ أنظمة إدارة المخاطر الفعالة. فتوفير التمويل والكوادر البشرية المؤهلة والأدوات التقنية المناسبة يعد حجر الزاوية في بناء قدرات المنظمة على التعامل مع المخاطر بكفاءة.

تلعب الإدارة التنفيذية دورًا محوريًا في تعزيز الحوكمة والمساءلة المؤسسية فيما يتعلق بإدارة المخاطر. فمن خلال وضع السياسات والإجراءات الواضحة، وتفعيل أنظمة الرقابة والتقييم، تضمن الإدارة التنفيذية الشفافية والمساءلة في جميع جوانب إدارة المخاطر على مستوى الجهة الحكومية. إن التزام الإدارة التنفيذية في الجهات الحكومية السعودية بتبني استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر وإرساء ثقافة مؤسسية داعمة لها، يُعد عاملاً حاسماً في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر بما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة على المدى الطويل.

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر استراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي - اتخاذ القرار - التواصل التنظيمي) في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

2.1 مشكلة الدراسة:

البحث ينطلق من أهمية إدارة المخاطر في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، حيث تشكل المخاطر تحديًا كبيرًا أمام هذه الجهات في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات المتنوعة التي تواجهها. وللتصدي لهذه المخاطر بفعالية، تلعب الإدارة التنفيذية في الجهات الحكومية دورًا محوريًا من خلال وضع الاستراتيجيات والسياسات المناسبة لإدارة المخاطر واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتنفيذها وتعزيز آليات التعامل معها.

وبالرغم من أهمية هذا الدور للإدارة التنفيذية، إلا أن هناك حاجة إلى دراسة أعمق للكشف عن طبيعة هذا الدور وأبعاده ومدى فعاليته في تحقيق الأهداف المرجوة. فعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات حول إدارة المخاطر في القطاع الحكومي بشكل عام، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تركز بشكل محدد على دور الإدارة التنفيذية وأثرها على آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية السعودية. وتكمن المشكلة البحثية في هذا البحث في التعرف على طبيعة واستراتيجيات ودور الإدارة التنفيذية في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على هذا الدور وتحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه الإدارة التنفيذية في هذا الصدد.

وتتمثل مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على أثر استراتيجيات وأدوار الإدارة التنفيذية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي - اتخاذ القرار - التواصل التنظيمي) في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

3.1 أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: إن أهمية هذه الدراسة تنبع من أهمية المتغيرات التي تتناولها، إذ يُعد دور الإدارة التنفيذية في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية متغيراً بالغ الأهمية. فاستراتيجيات وأدوار الإدارة التنفيذية لها أثر كبير في تحسين قدرة الجهات الحكومية على إدارة المخاطر والتعامل معها بكفاءة وفعالية.

إن مفهوم إدارة المخاطر من المواضيع الإدارية الحديثة والهامة في قطاع الجهات الحكومية، والتي تتطلب من الباحثين الاهتمام بدراساتها ومعرفة كيفية تعزيز آلياتها. فعندما تكون هناك استراتيجيات وأدوار فاعلة للإدارة التنفيذية في هذا المجال، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على قدرة الجهات الحكومية على مواجهة التحديات والمخاطر وتحقيق أهدافها بكفاءة. لذلك، تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على أثر استراتيجيات وأدوار الإدارة التنفيذية في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وتقديم توصيات لتطوير هذا الدور من أجل تعزيز قدرة الجهات الحكومية على إدارة المخاطر والارتقاء بأدائها الإداري.

الأهمية العلمية: تأتي أهمية الدراسة الحالية من الناحية العملية في مدى استفادة الإدارات التنفيذية في الجهات الحكومية السعودية من النتائج التي توصلت إليها وأيضاً التوصيات التي قدمتها فيما يتعلق بآليات التعامل مع المخاطر في هذه المنظمات. فقطاع الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية يعتبر من القطاعات الرائدة والحيوية للاقتصاد الوطني، نظراً لما يقدمه من خدمات أساسية للمواطنين والمقيمين. وتلعب الإدارة التنفيذية في هذه المنظمات دوراً محورياً في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر التشغيلية، المالية، السياسية، والتنظيمية التي تواجهها.

فمن خلال تبني استراتيجيات فعالة في إدارة المخاطر، تستطيع الإدارات التنفيذية في الجهات الحكومية تقليل التأثيرات السلبية للمخاطر وتعظيم الفرص الناتجة عنها. هذا بدوره يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي، وزيادة الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات العامة، وتحقيق أهداف الجهات الحكومية بما ينعكس إيجابياً على الاقتصاد الوطني ككل. إن دراسة دور الإدارة التنفيذية في إدارة المخاطر في الجهات الحكومية السعودية ستوفر رؤية قيمة لصانعي السياسات والقرار في هذه المنظمات. كما ستساعد في تطوير الممارسات والسياسات التي من شأنها تعزيز قدرات هذه الجهات على التصدي للمخاطر المختلفة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي - اتخاذ القرار - التواصل التنظيمي) في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- معرفة أثر اتخاذ القرار في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- معرفة أثر التواصل التنظيمي في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر استراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي - اتخاذ القرار - التواصل التنظيمي) في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- السؤال الفرعي الأول: كيف تؤثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

➤ السؤال الفرعي الثاني: ما هو تأثير اتخاذ القرار في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات

الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

➤ السؤال الفرعي الثالث: كيف تؤثر التواصل التنظيمي في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات

الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

6.1 فروض الدراسة:

بناء على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة من

خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لأستراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي - اتخاذ القرار - التواصل التنظيمي)

في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

— الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط

الاستراتيجي في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

— الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتخاذ

القرار في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

— الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل

التنظيمي في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر استراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية بأبعادها (التخطيط

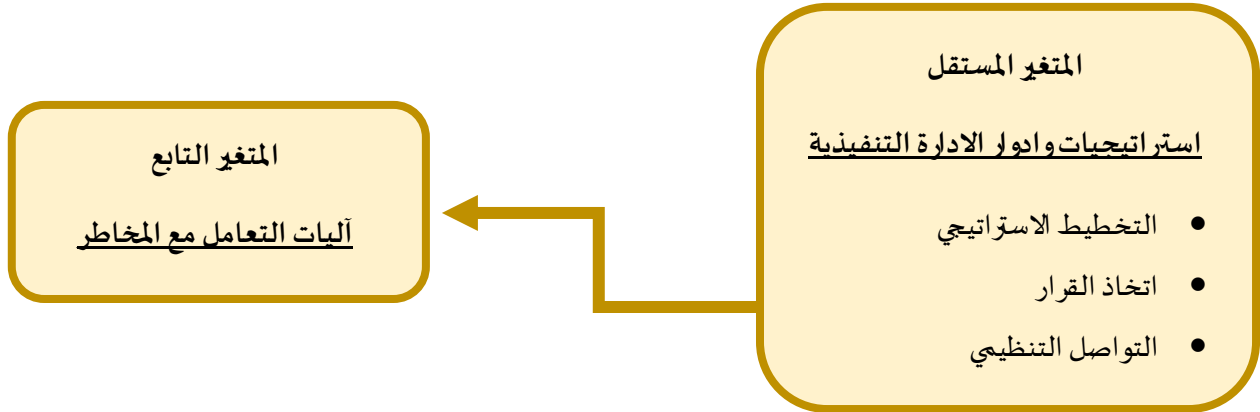
الاستراتيجي - اتخاذ القرار - التواصل التنظيمي) في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية

بالمملكة العربية السعودية. ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: استراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي - اتخاذ القرار - التواصل التنظيمي).

- المتغير التابع: آليات التعامل مع المخاطر بأبعاده مجمعة.

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

8.1 الفجوة البحثية:

- هناك نقص في الدراسات التي تتناول أثر استراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي - اتخاذ القرار - التواصل التنظيمي) في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد استراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية (التخطيط الاستراتيجي - اتخاذ القرار - التواصل التنظيمي) وأثرها على تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف تعزيز آليات التعامل مع المخاطر وكيفية تأثيرها بمختلف أبعاد استراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية (التخطيط الاستراتيجي - اتخاذ القرار - التواصل التنظيمي) دراسة تطبيقية على الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

- هناك حاجة لدراسات تتبعية طويلة الأجل لتقييم أثر استراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي - اتخاذ القرار - التواصل التنظيمي) في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

فوفقاً للنظرية البنائية، يُنظر إلى المتعلم (في هذه الحالة الإدارة التنفيذية) على أنه بناء نشط للمعرفة والخبرة بدلاً من مجرد متلقٍ سلبي. وبالتالي، فإن دور الإدارة التنفيذية هو المشاركة في عملية بناء وتطوير آليات التعامل مع المخاطر بطريقة هادفة وموجهة.

ومن هذا المنظور، يمكن للبحث أن يركز على الطرق التي من خلالها تُشرك الإدارة التنفيذية في عملية التعلم والاكتشاف المستمر لكيفية التعامل مع المخاطر في البيئة الحكومية. وقد يشمل ذلك تحليل الخبرات السابقة للإدارة التنفيذية، وتشجيع التجريب والاستكشاف، وتوفير فرص للتأمل والتفكير النقدي في الممارسات الحالية. كما يمكن للبحث أن ينظر إلى أهمية بناء بيئة تنظيمية داعمة تمكن الإدارة التنفيذية من المشاركة الفاعلة في تطوير آليات التعامل مع المخاطر. وقد يتضمن ذلك تعزيز الثقة والشفافية، وتشجيع التواصل المفتوح، وتوفير الموارد والتدريب اللازم.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للبحث أن يستكشف كيفية قيام الإدارة التنفيذية بتعزيز التعلم التنظيمي والتحسين المستمر في مجال إدارة المخاطر. وقد يشمل ذلك إنشاء أنظمة لتبادل المعرفة والخبرات، وتشجيع التعاون بين مختلف الوحدات الحكومية، وتطوير آليات للمراجعة والتقييم المستمر للممارسات الحالية. بشكل عام، يمكن أن يساعد تطبيق النظرية البنائية على إنتاج بحث شامل ومتعمق حول دور الإدارة التنفيذية في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية، مع التركيز على بناء المعرفة والخبرة بطريقة نشطة وتفاعلية.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها

في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يساهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

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"
- حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ: النوع ، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: اقتصرَت الدراسة على أثر استراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي - اتخاذ القرار - التواصل التنظيمي) في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- حدود مكانية: الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- حدود بشرية: اقتصرَت الدراسة على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

11.1 الدراسات السابقة:

1. دراسة (فري، 2023) بعنوان: أثر تفرد الإدارة التنفيذية بقراراتها على القيمة المالية للشركة

كشفت الورقة عن أثر تفرد الإدارة التنفيذية بقراراتها على القيمة المالية للشركة. وأشار إلى أصبح الطائر حراً هي أول تغريدة لإيلون ماسك على تويتر بعد استحوازه على المنصة الزرقاء يوم الجمعة (28 أكتوبر 2022 ليتبعها يوم الاثنين 1 نوفمبر 2022) بتوليهِ منصب الرئيس التنفيذي لشركة. وتطرق إلى مبادرة الرئيس التنفيذي وهو المالك الجديد من ثلاثة إجراءات فورية. وكشفت عن ان الشركة تواجه العديد من التحديات الداخلية والخارجية وردود الأفعال. وأكدت على أن التغييرات أدت إلى تهديدات ومخاطر خارجية تحيط بمستقبل تويتر. وأبرز أن الشركات تغير الاستراتيجيات عندما تخسر. وأشارت إلى أن شركة ميتا توقعَت أن تنمو خسائرها التشغيلية في عام (2023) بشكل كبير على أساس سنوي وبعد ذلك تسريع استثماراتها لتحقيق الهدف المتمثل في زيادة الدخل التشغيلي الإجمالي للشركة على المدى الطويل. واختتمت الورقة ببيان أنه سيبدأ الظهور على الأغلب في نتائج الربع الأول من عام (2023) وذلك بتوقع زيادة الإنفاق على تحديث المحتوى لتتمكن من العودة للمنافسة في سوق الإعلانات الرقمية.

2. دراسة (الذنبات، 2021) بعنوان: أثر هيكل الملكية الإدارية على تعويضات الإدارة التنفيذية:

دليل من الشركات المدرجة في بورصة عمان

هدفت الدراسة إلى البحث في أثر هيكل الملكية الإدارية المتمثل بنسبة ملكية مجلس الإدارة لأسهم الشركة على مكافآت الإدارة التنفيذية للشركات المدرجة في بورصة، بوجود متغيرات ضابطة متمثلة ب: حجم أصول الشركة، والعائد على الأصول. وقد تناولت الدراسة عينة مكونة من (550) مشاهدة لـ (110) شركة مدرجة في بورصة عمان خلال الفترة (2014-2018)، مقسمة إلى القطاعات الأربعة: البنوك، التأمين، الخدمات، بالإضافة إلى القطاع الصناعي. وقد استطاع الباحث الحصول على البيانات الخاصة بالمتغير المستقل والمتغيرات الضابطة والمتغير التابع من خلال التقارير السنوية المدرجة في بورصة عمان، ومركز إيداع الأوراق المالية، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برامج E-VIEWS لاختبار فرضيات الدراسة حيث تم اختبار أثر هيكل الملكية لجميع القطاعات مجتمعة على تعويضات الإدارة التنفيذية، وبعد ذلك تم اختبار تأثير هيكل الملكية لكل قطاع بشكل منفرد على تعويضات الإدارة التنفيذية هذا وقد توصلت الدراسة إلى: وجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لهيكل الملكية الإدارية على التعويضات الإدارية في الشركات الأردنية المدرجة في بورصة عمان، وكذلك توصلت الدراسة إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لهيكل الملكية على تعويضات الإدارة التنفيذية ما بين قطاعات الشركات الأردنية المدرجة في بورصة عمان، حيث كان هناك تأثيراً سلبياً لهيكل الملكية الإدارية في قطاع التأمين والقطاع الصناعي، في حين لا يوجد مثل هذا التأثير لكل من: قطاع البنوك والقطاع الصناعي. وبناء على النتائج السابقة؛ فقد قام الباحث بتقديم عدد من التوصيات.

3. دراسة (أحمد، 2023) بعنوان: العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي: دراسة

تطبيقية على العاملين بشركة الكهرباء شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء بمصر

هدفت الدراسة التعرف إلى التحقق من العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركة كهرباء شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء. ولتحقيق هذا الهدف تم سحب عينة عشوائية قدرها (369) مفردة من العاملين بقطاعات شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء الأربعة وهي قطاع

شمال وشرق المنصورة بالدقهلية وقطاع كفر الشيخ وقطاع دمياط وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال الاستقصاء. وبلغت نسبة الردود على هذا الاستقصاء من العاملين (93%) ولاختبار صحة فروض الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل الوسط الحسابي ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل ألفا وتحليل التباين الأحادي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط والتحليل العاملي التوكيدي وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لمرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة وهي (مرونة المهارة ومرونة السلوك ومرونة الممارسات للموارد البشرية) على الأداء الوظيفي باعتباره أحد أهم مكونات الأداء التنظيمي. والذي يحتاج إلى تطوير مستمر من أجل تحسين الأداء العام للمنظمات. وانتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات على المستوى التطبيقي والأكاديمي.

4. دراسة (البركاتي، 2021) بعنوان: دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء لدى موظفي الإدارة

التنفيذية: دراسة ميدانية على موظفي إمارة منطقة الباحة

تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في توضيح دور البرامج التدريبية في تحسين أداء موظفي الإدارة التنفيذية بإمارة منطقة الباحة. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان في إعداد دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة ووسيلة رئيسية في جمع البيانات، مع استخدام برنامج SPSS V23 الإحصائي لتحليل البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي الإدارة التنفيذية بأمانة منطقة الباحة والبالغ عددهم 137 موظف، واختار الباحثان عينة عشوائية بسيطة بلغت عدد 101 موظف. ومن خلال تحليل البيانات توصل الباحثان إلى عدة نتائج هامة من أبرزها: توجد علاقة طردية إيجابية بين دور البرامج التدريبية ومستوى تحسين الأداء لدى الموظفين بمختلف أبعاده (تحسين عملية اتخاذ القرارات الوظيفية، تحسين عملية التعامل مع المستفيد، تحسين عملية التطور الذاتي المعرفي، تحسين عملية الإنتاج والقدرات، تحسين عملية حل المشكلات) بديوان إمارة منطقة الباحة. لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور البرامج التدريبية في تحسين أداء موظفي الإدارة التنفيذية بديوان إمارة منطقة الباحة تعزي للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة. وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي الدراسة بعدة توصيات أهمها: العمل على زيادة عدد البرامج التدريبية المتعلقة بتطوير

قدرات الموظفين المعرفية التي تساهم في تطوير مستوي أدائهم داخل ديوان إمارة الباحة، تدريب العاملين في ديوان إمارة الباحة على كيفية العمل بروح الفريق وإنجاز المهام الوظيفية المختلفة.

5. دراسة (Gilani, 2022) بعنوان:

Assessment the Roles of the Social Worker as a Generalist Practitioner in Dealing with the Intellectual Security Risks among University Youth

استهدفت الدراسة الحالية تقييم أدوار الأخصائي الاجتماعي كممارس عام للتعامل مع مخاطر الأمن الفكري لدى الشباب الجامعي، وذلك من خلال تحديد مخاطر الأمن الفكري لدى الشباب والمعوقات التي تواجه الممارس العام في التعامل مع مخاطر الأمن الفكري، وتقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تفعيل دور الممارس العام في التعامل مع مخاطر الأمن الفكري لدى الشباب الجامعي. وتنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية، وقد استخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي الشامل للأخصائيين الاجتماعيين بالإدارة العامة لرعاية الشباب (جامعة أسوان) وبلغ عددهم (٣٣) مفردة، وعينة عمدية من طلاب جامعة أسوان بلغ عددهم (١١٥) طالب وطالبة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تحديد مخاطر الأمن الفكري التعليمية والنفسية والاجتماعية وتم التوصل إلى آليات مقترحة لتفعيل دور الممارس العام للتعامل مع مخاطر الأمن الفكري لدى الشباب الجامعي.

6. دراسة (Murad, 2022) بعنوان:

Study Some Risk Factors of Spontaneous Abortion by Using Canonical Correlation Analysis

تحليل الارتباط القويم هو نهج إحصائي استكشافي متعدد الأبعاد يعمل بنفس مبدأ تحليل المركبات الرئيسية. والغرض الرئيسي منه هو كشف الارتباطات بين مجموعتين من المتغيرات في نفس الوحدات التجريبية. من ناحية أخرى، تتعامل طريقة PCA مع مجموعة بيانات واحدة فقط وتحاول تقليل الأبعاد الكلية لمجموعة البيانات باستخدام مجموعة خطية من المتغيرات أو عوامل الخطورة، في برمجة

البرمجة الإحصائية باستعمال لغة الـ (R)، يوجد رمز وظيفي متاح في إطار تثبيت الحزم القياسية، تتضمن الدراسة مجموعتي بيانات حيث تمثل كل مجموعة بيانات قياسات لعينة من (١٠٠) تشمل بيانات للنساء الحوامل في مستشفى السلیمانیة العام، حيث تحتوي مجموعة البيانات الأولى على متغيرات (عوامل خطورة) لمتغيرين (نوع الإجهاض، مدة الإجهاض بالأسابيع) بينما مجموعة البيانات الثانية تحتوي على قياسات لثلاثة متغيرات (عمر الزوجة، الوظيفة والإقامة داخل المدينة أو خارجها).

7. دراسة (Eissa, 2022) بعنوان:

Auditors' Perceptions of the Continuous Auditing Role in Mitigating Audit Risks in Egypt during the Corona Pandemic: An Experimental Investigation

الهدف من هذا البحث استكشاف تصورات المراجعين الخارجيين في مصر حول كل من زيادة مخاطر المراجعة في بيئة النشر الإلكتروني للتقارير المالية، ودور تطبيق المراجعة المستمرة في الحد من هذه المخاطر، ومدى اعتبار معرفة وخبرة المراجعين الخارجيين في تكنولوجيا المعلومات محددًا مهمًا في تطبيق المراجعة المستمرة، ومن ثم مناقشة الاختلاف الجوهرى لهذه التصورات بين الفترة التي سبقت جائحة فيروس كورونا وأثناء الجائحة. تم جمع البيانات باستخدام منهج تجريبي من خلال استطلاعات الرأي عبر الإنترنت من 126 مراجع من مكاتب المراجعة المصرية لتحقيق أهداف البحث. تم اختبار ستة فروض وتم تحليل البيانات باستخدام عدد من الاختبارات الإحصائية تتمثل في اختبار T-test واختار Paired Samples Statistics واختار Wilcoxon signed ranks. تشير النتائج الإجمالية إلى وجود اختلاف جوهري في وعي المراجعين الخارجيين في مصر بمخاطر التدقيق الناشئة عن النشر الإلكتروني للتقارير المالية، وأهمية تطبيق المراجعة المستمرة في هذا النوع من شركات المحاسبة والمراجعة لتقليل مخاطر المراجعة، وكذلك اعتبار درجة تدريب وخبرة المراجع في التعامل مع تقنية المعلومات أحد محددات نجاح تطبيق المراجعة المستمرة. يجب أن تركز البحوث المستقبلية على أهمية استخدام المراجعة الداخلية للمراجعة المستمرة لإدارة المخاطر ودعم الجودة للتقارير المالية المنشورة إلكترونياً في مصر في فترة جائحة كورونا عن الفترة السابقة لحدوث الجائحة.

Arab Official Efforts to Raise Awareness of Covid-19: The Crisis and Emergency Risk

Communication Model in the UAE

هدفت هذه الرسالة إلى الكشف عن محتويات اتصال الأزمات الذي قدمته حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة للتوعية من مخاطر فيروس كورونا (كوفيد-19) والحد من انتشاره، وذلك في المراحل الثلاثة الأولى Maintenance, Initial, Preparation لنموذج اتصال الأزمات والخاطر (CERC). وقد اعتمدت هذه الدراسة منهج تحليل المحتوى لثلاثة محتويات من مكونات الاتصال بالأزمة والمخاطر، كانت قد قدمتها حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة لإدارة الأزمة والتعامل معها. وخلصت هذه الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: مسارعة حكومة الإمارات إلى وضع خطة وطنية للتعامل مع الأزمة منذ بدايتها تحت قيادة كل من الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث، ووزارة الصحة ووقاية المجتمع. واعتمدت في هذه المرحلة وسائل متعددة للتوعية بفيروس كورونا والحد من انتشاره، من خلال عقد المؤتمرات الصحفية، والإحاطات الإعلامية الدورية، والحملات التوعوية، والمبادرات المجتمعية، والمنشورات الإلكترونية المتاحة في الموقعين الرسميين لكل من الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث، ووزارة الصحة ووقاية المجتمع. وبهذه الخطوة تكون الدولة قد قدمت اتصال أزمات متنوع، وصادق، وصريح، ودقيق ومكتمل لشرح الأزمة، وبيان أبعادها، وكيفية مواجهتها، والتوعية بمخاطر الوباء والحد من انتشاره. حيث عملت كل المحتويات الاتصالية لحكومة الإمارات على تقديم معلومات متنوعة وشاملة وغنية عن فيروس كورونا المستجد، ساعدت في التعامل مع الأزمة بكفاءة وفعالية، وأسهمت في تعزيز الوعي المجتمعي وتعريف المجتمع بقوة النظام الصحي في الدولة وقدرته على التقصي والمتابعة المستمرة على نطاق واسع، الأمر الذي مكن الجهات الصحية من رصد الحالات الجديدة وحصر أماكنها بأسرع وقت من خلال تطبيق نظام الكشف والتقصي.

9. دراسة (Muhammad, 2020) بعنوان:

The Role of Executional Strategic Cost Management Techniques in Supporting Firms'

Triple Bottom Line Performance

لقد أدت المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركات إلى تغيير أهدافها لتكون قادرة على تلبية الاحتياجات المختلفة لأصحاب المصالح مما أدى إلى ظهور مصطلح الأداء الثلاثي للشركات والذي ينبغي أن ينعكس على نظم الإدارة الاستراتيجية للتكلفة، في حين أن القليل من الدراسات السابقة تناولت التطور في الأدوات التنفيذية للإدارة الاستراتيجية للتكلفة لدعم الأداء الثلاثي للشركات، وبناء على ذلك يهدف هذا البحث إلى دراسة التطور في الإدارة الاستراتيجية التنفيذية للتكلفة كنظام فرعي لنظام الإدارة الاستراتيجية للتكلفة لدعم الأداء الثلاثي للشركات، وتناول البحث التطور في ودور كل من التكلفة والإدارة على أساس النشاط (ABC& ABM)، محاسبة تكلفة دورة حياة المنتج (LLC) ومحاسبة تكلفة دورة حياة المنتج المستدام (LCSA)، وبطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في دعم الأداء الثلاثي للشركات.

10. دراسة (Abu Gabel, 2023) بعنوان:

The Impact of Human Talent Management on Organizational Entrepreneurship the

Mediating Role of Job Crafting: An Empirical Study on Commercial Banks in

Alexandria Governorate

هدف هذا البحث إلى اختبار الأثر المباشر لإدارة المواهب البشرية على الريادة التنظيمية في الفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية، كما تسعى الدراسة إلى الكشف عما إذا كان النحت الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. بدأت الدراسة باستعراض الأدبيات إدارة المواهب البشرية والريادة التنظيمية والنحت الوظيفي ومن ثم تم صياغة أربعة فروض رئيسية وقد تم إجراء دراسة ميدانية باستخدام عينة قوامها ٢٩١ مفردة بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية وبلغت عدد الاستثمارات المستوفاة ٢٧٢ استثماراً، وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية. أوضحت النتائج أن جميع أبعاد إدارة المواهب البشرية (جذب المواهب، تطوير

المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، نشر المواهب، اختيار المواهب) لها تأثير معنوي إيجابي مباشر على تحقيق الريادة التنظيمية. فيما يتعلق بالتأثير المباشر لأبعاد إدارة المواهب البشرية على النحت الوظيفي، فقد أوضحت النتائج أن جميع أبعاد إدارة المواهب البشرية لها تأثير معنوي إيجابي مباشر على النحت الوظيفي. كما أظهرت النتائج أن النحت الوظيفي يؤثر تأثير معنوي مباشر على الريادة التنظيمية في الفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية. وأخيراً فيما يتعلق بالدور الوسيط للنحت الوظيفي فقد أوضحت النتائج أن النحت الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة المواهب البشرية والريادة التنظيمية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الإدارة التنفيذية

1.1.2 الإدارة التنفيذية

أدت الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها العالم إضافة إلى تعثر الشركات وانتشار التحايل والفساد إلى جعل موضوع حوكمة الشركات من أهم المواضيع في الساحة المالية، حيث انه في الفترة الأخيرة أصبح رجال الأعمال والباحثون وكذلك الشركات يصبون التركيز على موضوع الحوكمة. وأكد على ذلك حيث أن هذه الانهيارات يرجع السبب فيها إلى الفساد الإداري والمحاسبي بشكل عام، وأن ازدياد التركيز على مفهوم حوكمة الشركات يؤدي إلى زيادة ثقة المساهمين في مجالس الإدارات وكذلك المدققين. (فنري، 2023)

ويقبل العالم على أزمة مالية ليست بأقل من الأزمات التي حدثت بالماضي ويرجع السبب في ذلك إلى انتشار فايروس كورونا (Covid-19) الذي اجتاح العالم الذي حتى لو كان تأثيره الأقوى على الأنظمة الصحية للدول، لا يمكن إهمال تأثيره على الأنظمة الاقتصادية فهو يخبئ في جنباته أزمات مالية كبيرة للدول خاصة النامية منها، وعلى مستوى الأردن كانت الشركات قبل هذه الأزمة تعاني مالياً حيث أن معظم الشركات كانت تخسر أو بالكاد تغطي مصروفاتها، وبعد انتشار الفايروس ازداد الوضع سوء حيث أن جميع الشركات واجهت مصاعب النقص في السيولة وضعف الطلب. (ندا، 2021)

وفي هذه البيئة الصعبة يأتي الدور من أجل تعزيز دور الحوكمة وتفعيلها من أجل تعزيز الثقة بين الإدارات والمساهمين، وتنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وضمان حقوق المساهمين والمقرضين، وتعزيز استمرارية الشركة ومحاولة الابتعاد عن فكرة الانهيار. (البركاتي، 2021)

إن المعاني الأساسية لحوكمة الشركات أنها أولا مجموعة الأنظمة والقواعد الرقابية على نشاط الشركة وإداراتها وهي كذلك مجموعة القواعد والإجراءات التي تسمح بتوفير قدر أكبر من الشفافية والمسائلة، وعلى الصعيد الآخر هي مجموعة الإجراءات التي تنظم العلاقة بين مجلس

الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى وأيضاً هي مجموعة القواعد والإجراءات التي تضمن توازن حقوق أصحاب الصالح في الشركة وأخيراً يمكن اعتبار الحوكمة أنها مجموعة القواعد والإجراءات التي تدعم قدرة الشركة على تحقيق أهدافها وتعظيم قيمتها واستمراريتها على المدى الطويل . (الذنيبات، 2021)

أجمع الباحثين والمختصين على أن مبادئ حوكمة الشركات هي واحدة والتي بينها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والتي تبدأ بضمان وجود إطار عام وفعال لحوكمة الشركات والتركز على الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين ومن ثم توجيه الاهتمام نحو المؤسسات الاستثمارية، وأسواق الأسهم، وغيرهم من الوسطاء، وعدم إغفال دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، والاتجاه نحو الإفصاح والشفافية، وأخيراً إبراز مسؤوليات رئيس الإدارة. (العبيدان، 2022)

ويرى أن الحوكمة تعمل على تحقيق مجموعة من المزايا والمنافع في الشركات التي قامت بتبني قواعد الحوكمة وقامت بتطبيقها على مستوى الشركة كاملة وبشكل متكامل وأهم ميزة من هذه الميزات هو دور الحوكمة في تيسير الحصول على التمويل على شكل أسهم أو سندات أو ائتمان مالي، بالإضافة للحصول على تكلفة أقل مع زيادة في جذب الاستثمارات والشراكة الأجنبية وتحسين مستوى الثقة مع الأطراف المتعاملة مع الشركة والتقليل من احتمالات حدوث أزمات مالية سواء على مستوى الشركة أو الاقتصاد ككل. (العجلوني، 2021)

في ما سبق بينا مفهوم حوكمة الشركات ومبادئها وأهم مزاياها ويعد مجلس الإدارة احد الآليات الهامة في حوكمة الشركات بل ويعد الأهم في تشكيل رأس حوكمة الشركات وهذا يقودنا للدخول في مجلس الإدارة ومفهومه وأهم خصائصه وأهميته. (العنبيكي، 2022)

2.1.2 مجلس الإدارة

تحتاج الحوكمة الجيدة في اقتصاديات الشركات إلى أساس ترتكز عليه وهذا الأساس هو امتلاك الشركات لمجلس إدارة كفؤ وصاحب فكر ريادي، ولو تخيلنا أن الشركات لا تمتلك هذا المجلس الكفؤ ستصبح هذه الشركات ذات قصور إداري ومالي، حيث انه يعد مجلس الإدارة الأساس في الإشراف على

المؤسسة وتشكيل أنظمة الرقابة والاهم من ذلك دوره كوكيل في عن المساهمين كما ويقوم بمراقبة الإدارة العليا وتقييم أدائها باستمرار. (فري، 2023)

ولذلك يرى أن مجالس الإدارة القوية تعمل على تحسين إدارة الشركة ومدراءها وتساعدتهم على تطوير الاستراتيجيات السليمة للشركة والتأكد من اتخاذ القرارات الكبيرة مثل قرارات الدمج أو الاستحواذ بناء على الأسس السليمة. فما هو مفهوم مجلس الإدارة؟ (حسن، 2021)

1.2.1.2 مفهوم مجلس الإدارة

مجلس الإدارة هو عبارة عن هيئة تمثيلية عن أصحاب الأموال في المؤسسات وذلك لحماية حقوقهم وضمان تشغيل أموالهم بما يعود عليهم بتعظيم الفوائد. (البركاتي، 2021)

ويرى أن مجلس الإدارة هو الهيئة التي لها الدور الحيوي في إدارة الشركة وفي تسير أعمالها، وهو يتكون من أعضاء يتخذون القرارات اللازمة لإدارة الشركة بأغلبية الأصوات ويتم تعيينهم أو انتخابهم في الجمعيات العمومية من بين المساهمين. (المفرجي، 2021)

وعلى الصعيد الآخر تم تعريف مجلس الإدارة على أنه مجموعة من الأعضاء الإداريين المكونين للإدارة العليا حيث يشغل المجلس أعلى مرتبة في نظام الإدارة الداخلية وذلك للإشراف والسيطرة على الشركة. (البديري، 2020)

وعرف مجلس الإدارة على أنه هيئة مكونة من عدد من الأفراد المعنيين بمتابعة وتقييم والرقابة على نشاط الشركة، ولهذا فهم بمثابة وكلاء يمثلون المساهمين والأطراف الأخرى ذات المصلحة في الشركة، كما يندرج تحت مسؤوليات المجلس تعيين والرقابة على سلوكيات الإدارة التنفيذية (العامة)، ورسم السياسة العامة لشركة. (العبيدان، 2022)

ويرى أن مجلس الإدارة عبارة عن مجلس يقوم بعمليتين رئيسيتين هما العمل نيابة عن المساهمين والقيام بدور مركزي لوضع الآليات الداخلية وهو الهيئة الرئيسية لصنع القرار داخل الشركة. (ندا، 2021)

وكذلك مجلس الإدارة هو عبارة عن هيكل من الأشخاص يقومون بتوجيه إدارة الشركة والإشراف عليها، وينتخب أعضاؤه من خلال المساهمين عن طريق عدد أصوات المجموعة والتناسبة عادة مع الأسهم المحمولة . (العنبي، 2022)

بعد الاطلاع على المفاهيم السابقة يرى الباحث بأن مجلس الإدارة انه مجموعة من الأعضاء يتركز عملهم على إدارة الشركة وتسيير أعمالها ووضع الخطط والاستراتيجية ومراقبة تنفيذ هذه الخطط من خلال الإشراف على الإدارات الأدنى وتقييم أدائهم، ويتم وضع أعضاء المجلس أما من خلال الانتخاب أو من خلال تعيينهم بشكل مباشر. (حسن، 2021)

2.2.1.2 أهمية مجلس الإدارة

تكمن أهمية مجلس الإدارة بتحقيق المسؤوليات التي عليه والتي من خلالها يتم تحقيق الهدف الأول للشركات وهو تعظيم الربح، وضمان سير أعمال الشركة على المدى الطويل، وهذه المسؤوليات وضجها دليل قواعد حوكمة الشركات الأردني (www.sde.com.jo) كما يلي: (العجلوني، 2021)

يتولى مجلس الإدارة وضع الاستراتيجيات والخطط والسياسات التي تحقق للشركة النجاح وأيضاً إعداد وتدقيق التقارير المالية وتقدير الموازنات السنوية مع نشر هذه البيانات خلال الفترة المالية ونهايتها والتأكد من صحة الإفصاح، وكذلك مجلس الإدارة هو المسؤول عن اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان العدل في التعامل مع المساهمين تحديداً الأجانف والأقلية منهم والابتعاد عن المعاملات التي تسبب تعارض في المصالح . (الذنيبات، 2021)

إضافة لذلك يجب على مجلس الإدارة القيام ببناء أنظمة داخلية تمكن الإدارات من تنظيم الأمور المالية والإدارية وأهم الأمثلة لذلك هو نظام الرقابة والتدقيق الداخلي للتأكد من سير أعمال الشركة ضمن قوانين الجهات الرقابية. بالإضافة إلى إيضاح السياسات التي تقوم الشركة بتتبجها، وعلى الجانف الآخر يجب على مجلس الإدارة تعيين المدير العام للشركة وتحديد مسؤولياته وصلاحيات المدراء التنفيذيين وتعيين الأعضاء الجدد للمجلس، واختبار أعضاء اللجان التابعة له، وأيضاً تقييم أداء الشركة ككل وأداء المدير العام والاعتماد على أسلوب المكافئات الخاص بأعضاء

مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، كذلك يجب على مجلس الإدارة تنظيم علاقة الشركة مع أصحاب المصالح الضمان الحقوق وتوفير المعلومات اللازمة لهم من أجل الحصول على حالة من الرضى من المساهمين على مجلس الإدارة، وأخيراً اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل الحفاظ على سرية معلومات الشركة الداخلية من أجل عدم استغلالها من قبل المنافسين. (فري، 2023)

3.2.1.2 خصائص مجلس الإدارة

إن التوفر الفعال لخصائص مجلس الإدارة يؤدي إلى التطبيق السليم لحوكمة الشركات وزيادة جودة التقارير المالية والمعلومات، وعلى الجانب الآخر تلعب هذه الخصائص دوراً هاماً في رفع كفاءة مجلس الإدارة وتحقيق أهدافه، وفي هذا الجزء من الدراسة سنتناول بعض خصائص مجلس الإدارة وبيان أثر هذه الخصائص على الأداء المالي. (البديري، 2020)

• حجم مجلس الإدارة

يرى إن حجم مجلس الإدارة يعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على أداء الشركات ولكن لم يتم تحديد حجم امثل للمجلس، وهناك عوامل يختلف على أثرها حجم المجلس مثل حجم أصول الشركة، ونوعها. (العبيدان، 2022)

يجب الذكر أن هناك رأيين متناقضين حول حجم مجلس الإدارة الاتجاه الأول يذهب إلى أنه يرى أن مجالس الإدارة ذات الحجم الأكبر عدد الأعضاء الأكثر تكون فاعليتها أكبر بالرقابة على سلوك الإدارة للحد من تصرفاتها الانتهازية وكذلك صغر حجم مجلس الإدارة يكون أكثر عرضة للفشل في اكتشاف التضليل في المعلومات وتم تأكيد انه في حاله كبر حجم مجلس الإدارة تزداد نسبة المديرين المستقلين والذي بدوره يزيد قدرتهم على المطالبة بمعلومات خاصة بالشركة من قبل المستخدمين الداخليين والذي يضمن للمساهمين الحصول على معلومات نقية ذات جودة عالية. (البركاتي، 2021)

وعلى الجانب الآخر يذهب الاتجاه الآخر نحو أن مجالس الإدارة الصغيرة تكون أفضل في عملية اتخاذ القرار وذلك ولسهولة التواصل فيما بين الأعضاء فمن وجهة نظر فإنه يفضل مجلس الإدارة ذو الحجم الصغير، وذلك لأن المجالس كبيرة الحجم تخلق مشاكل خاصة بالاتصال، والتزاعات بين الأعضاء، والبطء في

تدقق القرارات و اعتماد كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة على الآخرين في مراقبة الإدارة التنفيذية ، وأن صغر حجم مجلس الإدارة يرتبط بالحوكمة الفعالة ويقود إلى زيادة عوائد الأرباح. (ندا، 2021)

- ملكية مجلس الإدارة

الملكية تعبر عن الأعضاء الذين يمتلكون جزء من أسهم الشركة يرى أن ملكية الإدارة للأسهم من آليات الحوكمة الجيدة للشركة ويعزى ذلك لان المساهمين يبدون الحرص على منع التضارب في المصالح بينهم وبين الإدارة وهذا يجعلهم يبحثون عن وسيلة لضمان سير المدراء وفق رغباتهم وهذه الوسيلة تكون من خلال تملكهم نسبة من أسهم الشركة الأمر الذي من خلاله يتم تحفيزهم، وبهذا يصبح المدير والملاك يحملون أهداف متطابقة . (العنبيكي، 2022)

ويرى أن تملك مجلس الإدارة لنسبة من الأسهم من انجح وسائل الرقابة الداخلية لان أعضاء مجلس الإدارة أصبحوا مساهمين وذلك يزيد من رغبتهم في نجاح الشركة. (المفرجي، 2021)

ولكن على الجانب الآخر قد تسبب ملكية أعضاء مجلس الإدارة لنسبة كبيرة من أسهم الشركة أثر سلبي وقد يؤثر بشكل عكسي على جودة المعلومات المحاسبية وقد يكون سبب ذلك أن تملك الأعضاء بشكل كبير يؤدي إلى امتلاكهم سلطة الإدارة المالكة وهذا يجعلهم قادرين على الاستحواذ على موارد الشركة وبالتالي استغلال هذه الموارد حسب رغباتهم وتجاهل رغبات المساهمين الآخرين. (العبيدان، 2022)

- استقلالية مجلس الإدارة

ترى نظرية الوكالة أن وجود أعضاء مستقلين أمر هام للحد من تعارض المصالح بين المساهمين والإدارة وتمت الإشارة إلى أن استقلال مجلس الإدارة بأنه الوضع الذي يكون فيه أغلبية أعضاء المجلس ليس لهم علاقة بالإدارة التنفيذية للمنشأة. (البديري، 2020)

قام الباحثون بتبني وجهتي نظر حول استقلالية مجلس الإدارة وجهة النظر الأولى تؤيد وجود الأعضاء المستقلين وذلك لان وجود الأعضاء المستقلين يؤدي إلى التقليل من التعارض بين المساهمين والمديرين، وكذلك يؤدي إلى تعزيز جودة المعلومات المالية المفصح عنها. (المفرجي، 2021)

وترى وجهة النظر الأخرى أن وجود الأعضاء المستقلين يوجد له عيوب لا يمكن إهمالها وهذه العيوب تتركز في أن الأعضاء المستقلين غير متفرغين لمتابعة أداء الإدارة التنفيذية لأنهم في الأغلب يشغلون وظائف أخرى، وكذلك الاحتمال الأكبر أن هؤلاء الأعضاء غالباً ما ينقصهم المعرفة والخبرة بخصوص عمليات الشركة وهذا الأمر يمكن أن يؤثر سلباً على جودة القرارات المتخذة. (حسن، 2021)

- الخبرة المالية لأعضاء مجلس الإدارة

تم في دليل قواعد حوكمة الشركات الأردني التأكيد على ضرورة أن يكون عضو مجلس الإدارة مؤهلاً ويحمل المعرفة الكافية والخبرة الوفيرة بأمور المالية والإدارية وذلك من أجل أن يستطيع إنجاز المهمات الموكلة إليه، وتساعد المعرفة المالية والمحاسبية أعضاء مجلس الإدارة على الرقابة المالية عند إعداد التقارير المالية وهذا يمكنهم من الحد من التلاعب وإظهار معلومات أكثر شفافية. (فري، 2023)

رغم الذي أوردناه سابقاً هناك رأي آخر حول هذا الموضوع يذهب نحو أن الأعضاء التنفيذيين في مجلس الإدارة الذين يملكون خبرة مالية يمكن أن يستغلوا هذه الخبرة في تضليل

المعلومات أو التلاعب فيها وذلك لأنها تمكنهم من إيجاد طرق أكثر للتلاعب والخداع أكثر ممن لا يملكون خبرة مالية. (العجلوني، 2021)

- جنس مجلس الإدارة

يُقصد بجنس مجلس الإدارة هو النوع الاجتماعي لأعضاء مجلس الإدارة (ذكور أو إناث) والتركيز هنا على الإناث وذلك بسبب قلة وجودهم كأعضاء في مجالس الإدارة. (المفرجي، 2021)

يرى علم الاجتماع أن النساء أكثر عرضة للقلق من الذكور وهذا يدل على أن الإناث أكثر تحفظاً بالتقارير المالية من الذكور، حيث إن زيادة عدد الإناث في مجالس الإدارة بدأت تظهر فروقات بين الإناث والذكور في عملية إعداد التقارير المالية وتقديم المعلومات المحاسبية وأنها أكثر تحفظاً تجذب انتباه الباحثين. (الذنيبات، 2021)

3.1.2 الإدارة التنفيذية (الرئيس التنفيذي)

ركزت الحاكمية المؤسسية على الإدارة التنفيذية، وتعد الإدارة التنفيذية واحدة من أهم الفئات التي يستهدفها النظام الرقابي في الشركات المساهمة العامة ويجب الذكر أن الإدارة التنفيذية تخضع للرقابة المباشرة من قبل مجلس الإدارة وكذلك الرقابة الغير المباشرة من قبل المساهمين. (ندا، 2021)

إن الرؤساء التنفيذيون للشركات بشكل عام والبنوك بشكل خاص يتمتعون بموجب القانون بسلطة قوية، وهذا يقودنا إلى تكاثر الشكوك حول في أنهم يلعبون دوراً مهماً في موضوع التلاعب بالمعلومات المالية،، ويجب الذكر أنه يلعب الرؤساء التنفيذيون دوراً مهماً وحيوياً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للشركة، يجب التنويه على انه في العقود الماضية ازدادت مسؤوليات الرؤساء التنفيذيين بشكل كبير الأمر الذي زاد من رواتبهم أيضاً ونظراً للمفهوم الناشئ لحوكمة الشركات على مدار العقود الماضية يجب على الرؤساء التنفيذيين في الوقت الحاضر الانخراط في عملية صنع القرار خاصة فيما يتعلق بالمسائل المالية.. فما هو الرئيس التنفيذي؟ (البركاتي، 2021)

1.3.1.2 مفهوم الرئيس التنفيذي

يعرف الرئيس التنفيذي على انه الرئيس الذي لديه القدرة على قيادة العملية التنفيذية، من خلال قدرته على توقع النتائج بدقة، والتكيف مع كافة الظروف. (المفرجي، 2021)

وعرفه عن انه هو الرئيس الذي لديه المقدرة على العمل بكافة الظروف والحالات لامتلاكه رؤية قصيرة وبعيدة المدى، التي تساعد على إدارة العمليات العامة للشركة والقيام بتخطيط استراتيجي عالي المستوى للوصول إلى الأهداف المرجوة، ويجب الأخذ بعين الاعتبار أن الأدوار التي يقوم بها الرئيس التنفيذي تزداد أو تقل حسب حجم الشركات، والهيكل التنظيمي لها. (العنبيكي، 2022)

وعرف الرؤساء التنفيذيون بشكل عام هم أقوى شخص في المؤسسة، يمارسون السلطة على القرارات الشركة بما في ذلك قرارات الإفصاح عن المعلومات المحاسبية وهم كذلك مسؤولين عن أداء الشركة. (البديري، 2020)

مما سبق نستنتج أن الرئيس التنفيذي هو الرئيس المسؤول عن النشاطات في الشركة سواء أكانت تشغيلية أو تمويلية أو استثمارية، وهو المسؤول عن سير العمل في الشركة، وهو كذلك مراقب بشكل مباشر من مجلس الإدارة وبشكل غير مباشر من المساهمين. (العبيدان، 2022)

2.3.1.2 أهمية الإدارة التنفيذية (الرئيس التنفيذي)

يعتبر الرئيس التنفيذي هو رأس الهرم في الشركة وهو صاحب المسؤولية الأولى في تنفيذ سياساتها ويتم مسألة الرئيس التنفيذي من قبل مجلس الإدارة ويرى أن سلطة الرئيس التنفيذي تؤثر على أداء الشركة وهذا يعني أنه عندما يمتلك الرئيس التنفيذي سلطة أكبر يكون أداء الشركة أعلى، وبالتالي يرى أن الرئيس التنفيذي الذي يتمتع بقوة أعلى يؤثر على عملية صنع القرار وعلى القرارات الاستراتيجية بشكل أكبر. (حسن، 2021)

وكذلك ترتبط سلطات الرقابة بالرئيس التنفيذي وليس بمجلس الإدارة ويمكن تشبيه الرئيس التنفيذي بأنه مثل العائلات التي تمتلك الشركات الصغيرة والتي تقرر بمجلس الإدارة ما عليه فعله أو عدم فعله، ويرى أن هناك العديد من العوامل من أجل تمكين التنظيم الداخلي ولكن العامل الأهم هو الإدارة العليا والتي تتمثل بالرئيس التنفيذي. (المفرجي، 2021)

في ضوء ما سبق نستنتج أن الرئيس التنفيذي هو من العناصر المهمة في حوكمة الشركات وكذلك أن الرئيس التنفيذي هو السلطة التنفيذية العليا في الشركة، الأمر الذي يمكن أن يثير القلق الجهات الخارجية مثل المساهمين، وإضافة على ذلك يمكن اعتبار مجلس الإدارة هي الجهة الأولى المسؤولة عن مسألة الرئيس التنفيذي، ولكن يوجد العديد من الخصائص التي يمكن أن تؤثر على أداء الرئيس التنفيذي من هذا المنطلق يمكن أن يتساءل الشخص عن خصائص الرئيس التنفيذي؟ (ندا، 2021)

4.2.1.2 خصائص الإدارة التنفيذية الرئيس التنفيذي

في هذا الجزء من الدراسة سوف نتطرق لموضوع خصائص الرئيس التنفيذي وهذه الخصائص هي الخبرة المالية للرئيس التنفيذي، وأيضاً استقلالية الرئيس التنفيذي، وكذلك المؤهل العلمي للرئيس

التنفيذي، وإضافة لذلك جنس الرئيس التنفيذي، وسوف يتم مناقشة أثر هذه الخصائص على أداء الرئيس التنفيذي. (العجلوني، 2021)

الخبرة المالية للرئيس التنفيذي

يقصد بالخبرة المالية للرئيس التنفيذي هو ما إذا كان الرئيس التنفيذي يحمل شهادة في المحاسبة أو الأعمال أو أحد التخصصات المالية، ويوجد رأيان حول حاجة الرئيس التنفيذي للخبرة المالية من عدمها الرأي الأول يرى أنه لا يوجد علاقة بين ما إذا كان الرئيس التنفيذي يحمل شهادة (Abayo, & Robertson) في المحاسبة أو الأعمال وبين حل المشاكل التي تواجه الشركة حيث قان بالتحقق في تأثير تعليم دراسة وأكد على ذلك الأعمال للرئيس التنفيذي على الأداء أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة أو تأثير على الأداء. (البديري، 2020)

وعلى الصعيد الآخر قام بالاختلاف مع الرأي السابق حيث أنه يدعم أن يكون الرئيس التنفيذي ذو خلفية تتعلق بالمحاسبة والأعمال، وتم تأكيد ذلك حيث يرى إن الشركة التي تملك رئيس تنفيذي صاحب مستوى تعليمي رفيع يزداد ازدهارها وتطورها خاصاً إذا كان يمتلك الرئيس التنفيذي خلفية في الشؤون المالية والإدارية الأمر الذي يقدم قيمة مضافة للشركة. (فري، 2023)

● استقلالية الرئيس التنفيذي

يقصد بالاستقلالية هنا هو استقلال الرئيس التنفيذي بمنصبه دون أن يكون يشغل منصب رئيس مجلس الإدارة أي الفصل بين مناصبي الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة. (حسن، 2021)

تدعو حوكمة الشركات إلى الفصل بين الإدارة التنفيذية ممثلة بالرئيس التنفيذي والجهة المسؤولة عن الرقابة على الإدارة التنفيذية وتتمثل بمجلس الإدارة ويؤكد على ذلك في أنه يجب الفصل بين مناصبي قيادة الإدارة التنفيذية الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة من أجل تحقيق التوازن بين سلطتي الإدارة في الشركة. (المفرجي، 2021)

ويرى كل من إلى أنه يجب الفصل بين مناصبي الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة وذلك من أجل الإبقاء على استقلالية مجلس الإدارة والحفاظ على فعالية مهامه الرقابية، وهذا الأمر يمنع حدوث

التصرفات الانتهازية التي تحقق المصالح الشخصية على حساب الأطراف الأخرى مثل المساهمين وهذا الأمر
ينعكس على أداء الشركة وسلامتها المالية. (العبيدان، 2022)

ونستنتج من ما سبق أن موضوع استقلالية الرئيس التنفيذي عن منصب رئيس مجلس الإدارة
يحقق الحوكمة الفعالة وهذا يقود الرئيس التنفيذي لاختيار قرارات أكثر تحفظاً من أجل عدم التعرض
للمسائلة من مجلس الإدارة. (البركاتي، 2021)

● المؤهل العلمي للرئيس التنفيذي

أحد بؤادر تحسين الفعالية الإدارية هو بلوغ مستوى معين من التعليم حيث انه بعد التعليم أداه مهمة
يجب التركيز عليها ، ويرى إن المستوى التعليمي الجيد له أهمية في رفع مكانة المديرين وهذا الأمر يزيد من
إمكانيتهم من إعداد القرار الأمثل، وتشير دراسة إلى أن عمر الرئيس التنفيذي ودرجة تعلم الرئيس
التنفيذي كان لهما أثر إيجابي وهام على أداء الشركة. (العنبي، 2022)

وعلى الجانب الآخر يرى إلى أن المؤهل العلمي للرئيس التنفيذي لا يؤثر على الأداء، وعلى العكس منه
ترى دراسة أن المؤهلات العلمية لأعضاء مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي مهمة، وأن الرؤساء الحاصلون على
درجات علمية عالية يكون أدائهما أفضل بكثير من المدراء الذي ليس لديهم هذه المؤهلات. (الذنيبات، 2021)
نستنتج انه يوجد العديد من الدراسات التي قامت بدراسة موضوع المؤهل العلمي وانقسمت
باتجاهين الأول يرى أن المؤهل العلمي يزيد من أداء الرئيس التنفيذي والاتجاه الآخر يذهب نحو أنه لا توجد
علاقة بين أداء الرئيس التنفيذي والمستوى التعليمي له. (العجلوني، 2021)

● جنس الرئيس التنفيذي

خلال السنوات الأخيرة تم الاهتمام أكثر حول موضوع جنس الرئيس التنفيذي، وكانت البداية من أوروبا
حيث بدأت في تحديد حصة معينة لنسبة النساء في مجلس الإدارة وذلك من أجل السعي لإتاحة الفرصة
للإناث من اجل حمل مسؤولية القيام بأدوار إدارية داخل الشركة والمجلس، وهناك اختلاف بالنسبة
للولايات المتحدة فلا تزال نسب التنوع أقل بين الجنسين فيها. (حسن، 2021)

وفي المقارنة بين الإناث والذكور تعتبر الإناث أكثر كرهاً للمخاطر من الذكور حيث أن الذكور يميلون للمجازفة أكثر من الإناث، وذلك بسبب ثقتهم الزائدة في أن استثماراتهم أنها سوف تؤدي إلى الأرباح، ويمكن أن يكون ذلك مع إهمالهم لمعرفة فرصهم الاستثمارية ومدى دقتها، وأوضحت دراسة أن المديرات التنفيذيات تمتلك شركاتهم نسبة مديونية أقل. (البديري، 2020)

وترى دراسة أن الشركات التي لديها مديرات تنفيذيات تبلغ عن أرباح أكثر تحفظاً، نظراً لأن المديرات التنفيذيات أكثر أخلاقياً ونفوراً من المخاطر الأمر الذي يجعل المديرات التنفيذيات يتعرفن على الأخبار السيئة في الأرباح في الوقت المناسب. (ندا، 2021)

المبحث الثاني: إدارة الأزمات

تمهيد

يشهد العالم في الأونة الأخيرة نمو متسارع للأزمات نتيجة التغير الكبير في المجالات المختلفة سواء على الصعيد الاجتماعي والسكاني والبيئي والاقتصادي أيضا، وبناءا على ذلك أصبحت المنظمات تتعرض الى تهديدات قد تتسبب بخسارات كبيرة لها، ولهذا الأمر لا بد على المنظمات أن تعي جدا مدى خطورة الأزمات التي من المحتمل أن تتعرض لها من أجل تفادي الخسائر بكافة أشكالها وعليه أصبح موضوع الأزمة وكيفية إدارتها من المواضيع الهامة للمنظمات حتى تستطيع التقدم في أدائها. (المصري، 2019)

1.2.2 مفهوم الأزمة

قبل الخوض في التعرف على مفهوم الأزمة من الضروري الإشارة إلى أن هذا المفهوم يتقارب بشكل كبيرة مع مفاهيم أخرى وتتشترك جميعها في أنها بحاجة الى مواجهتها وإدارتها بطريقة تضمن عدم حدوث خسائر بأكبر قدر ممكن ومن هذه المفاهيم المشكلة Problem، الكارثة Disaster، الخطر Risk، الضغوط Stress، والتهديد Threat، وتاليا تعريف كل منهم: (القحطاني، 2023)

- الكارثة Disaster: تعرف على أنها حدث قد يكون مروع يصيب جزء كبير من المجتمع ومن الممكن أن يصيب المجتمع بكامله، ويتسبب بخسائر كبيرة من الممكن أن تصل الى الدمار، وهذا يدل على أن الكارثة تحمل تهديد أكبر من الأزمة وقد يقتضي التعامل معها إجراءات معينة يتداخل فيها أكثر من جهة في الدولة ولا بد من أن يتم التنسيق بينها وقد يصل مستوى التدخل الى رأس الهرم في الدولة. (المري، 2020)
- الخطر Risk: هو نشاط أو حدث محتمل من الممكن أن يحدث ضرر في المنظمة و يتمثل أيضاً بعدد من الصعوبات التي ترافق بيئة الأعمال والتي قد تهدد مواردها وسمعتها. (الريح، 2019)
- المشكلة Problem: مرحلة ما قبل الأزمة، وتتمثل بمجموعة من الصعوبات التي تعيق الوصول الى الهدف، وهي ليست مفاجئة وتزداد بشكل تدريجي وهذا يسهل عملية حلها. (عزوز، 2022)

- التهديد Threat: إنذار مسبق لحدث معين من الممكن أن يحدث في المستقبل، ويعني ذلك مشاكل قد تتحول إلى ضرر متوقع حدوثه

- الضغط Stress : حالة من الانزعاج و الحمل الذي يقع على الفرد أو المجموعة، والذي يتطلب تهيئة نفسية للتعامل والتكيف معه، ويمكن للضغط أن يتحول إلى أزمة إذا لم يتم السيطرة عليها.

وفيما يتعلق بمفهوم الأزمة فتعرف لغويا على أنها الضيق والشدة وعرفها على أنها حدث بعده المديرون وأصحاب المصلحة على أنه حدث مهم و بارز للغاية وغير متوقع وله أضرار عديدة. كما يعرف الأزمة بأنها وضع غير طبيعي بطبيعته وغير مستقر ومعقد يمثل تهديدا للأهداف الاستراتيجية للمنظمة أو سمعتها أو حتى وجودها، ويضيف بأن الأزمات ليست مرادفة للحوادث، وإدارتها تمثل تحديات خاصة تتطلب أساليب مختلفة، ويعلل ذلك؛ كون إدارة الأزمات تتعلق باتخاذ قرارات استراتيجية كبرى في مواقف غير طبيعية وغير مستقرة ومعقدة، لذا فإن وجود دليل اجراءات طويل ومعقد كالذي يعمل وفقه مدراء الحوادث سيكون عائقا أكثر من كونه عوناً في حالات الأزمات. (الكلبانية، 2021)

و يؤكد على ما سبق والذي أكد على ضرورة وجود خطة واضحة لإدارة الأزمات وليس دليلاً لما يجب القيام به في حالة معينة، بل إطار عام يمكن من خلاله اتخاذ قرارات جيدة من خلال فريق ادارة الأزمات، ويرى أن الأزمة قد تقود إلى مخاطر كبيرة على المنظمات ومن الممكن أن تتفاقم الى أن تصبح كارثة في حال عدم الاكتراث لها أو عدم القدر على إدارتها، بينما وصف الأزمة على أنها حدث معين من الصعب التنبؤ به يهدد ما تسعى المنظمة الى تحقيقه ويخلف ورائه نتائج سلبية، وترى بأن الأزمة هي حدث غير متوقع وغير مألوف ويكون ضمن حالات عدم التأكد ويؤدي الى الضرر بالأعمال الى الدرجة التي من الممكن أن تهدد بقاء المنظمة، كما يعرف الأزمة بأنها حادثة قد تتجاوز قدرات المنظمة على احتوائها فتستمر بالتصاعد حتى إحداث اضرار بالمنظمة. (الحسني، 2022)

واستناد إلى المفاهيم السابقة والشرح المفهوم الأزمة يستنتج الباحث ما يلي:

- الأزمة حدث مفاجئ من الصعب توقعه وقد يحدث بشكل سريع.
- قد يكون الوقت المتاح للتعامل مع الأزمة قليل، حيث أنها تتسارع بشكل سريع.
- صعوبة التنبؤ في الأزمة في بعض الحالات قد يقود الى نتائج تهدد المنظمة.

- عدم الاكتراث للأزمة قد يؤدي الى تحولها الى كارثة من المستحيل أن يتم التعامل معها بمعزل عن المنظمات الأخرى.

ويعرف الباحث الأزمة على أنها حدث مفاجئ يهدد الاستقرار ويعمل على زعزحته، وفي بعض الأحيان

يكون من الصعب السيطرة عليه قبل حدوثه. (القحطاني، 2023)

2.2.2 إدارة الأزمة

إنّ الطبيعة الغير متوقعة للأزمة واحتمالية أن يكون الوقت المتاح للتعامل مع الأزمة قليل، ولأنه أيضا في حال حدوث أزمة معينة في منظمة ما فإن الأولوية القصوى تكون للتعامل مع هذه الأزمة، جميع ما سبق وغيره من الأسباب يفرض على المنظمات أن تعطي إدارة الأزمات أهمية قصوى، كون حدوث الأزمة من المحتمل أن يتسبب بالضرر الى كافة أركان المنظمة من موظفين، سلع الوضع المالي ومن الممكن أيضاً أن تفقد مصداقيتها عند الزبائن و تتشوه سمعتها وهذا أمر قد يصعب تصليحه مستقبلا وبالتالي فإن الغرض الأهم من إدارة الأزمات هو تجنب الأزمة قبل حدوثها، وإذا حدثت الأزمة أن يتم ادارتها بطريقة تقل الخسائر ما أمكن. (المصري، 2019)

3.2.2 تعريف إدارة الأزمات :

عرف إدارة الأزمات على أنها مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة والتي تصمم خصيصا لمكافحة الأزمات والتخفيف الفعلي من ضررها إن حدثت ، وبمعنى أدق فإن إدارة الأزمة تسعى لمنع حدوث الأزمة والتخفيف من أثارها السلبية في حال حدوثها ، وبالتالي حماية المنظمة وأصحاب المصلحة من الضرر الذي من الممكن أن تسببه. وبناءا على ما سبق يتوجب على قادة المنظمات العمل بجهد على إدارة الأزمات من خلال التواصل مع جميع الأطراف المعنية بالأزمة للحد من الضرر الناجم عنها إلى الحد الأدنى، والسعي إلى استعادة النظام بعد الأزمة. (المري، 2020)

ويبين أن إدارة الأزمة ترتبط ارتباطا وثيقا بمدى قدرة المنظمة على التعامل مع أي حدث طارئ تتعرض له بكفاءة عالية حتى لا تتعرض المنظمة إلى خسائر تؤثر على أنشطتها، أما فقد بين أن إدارة الأزمات يعبر عنها بسلسلة من الإجراءات التي تهدف للحفاظ على مقومات المنظمة في حال تعرضها لأي طارئ، وتساند

هذه الإجراءات المنظمة على إعادة وضعها الى ما قبل الأزمة و الاستفادة من الدروس المستفادة. (الحسني، 2022)

وقد قام عدد من الباحثين بتقديم منظورين يركزان على جوانب معينة للأزمة وطريقة ادارتها وهم على النحو الآتي:

المنظور الداخلي: والذي يركز على إدارة الأزمة داخل المنظمة ويختص بهيكلها وسياساتها والقدرات التكنولوجية التي تملكها، وبالتالي فإن إدارة الأزمة ضمن هذا المنظور تتعلق بالتنسيق وتخفيف التعقيدات في العلاقات الإدارية المبنية على الهياكل التنظيمية والتوظيف الأمثل للتكنولوجيا الحديثة للتقليل من أثر الأزمات ومنع حدوثها في المستقبل. (حامدي، 2021)

المنظور الخارجي يركز على علاقة المنظمة مع أصحاب المصالح الخارجيين، ويختص بوضع أكثر من سيناريو للتعامل مع الأزمة والتنسيق مع كافة المعنيين للتعامل مع الأزمة في محاولة لمنع حدوثها والتعامل معها بأفضل طريقة إن حدثت ومن ثم العمل سويا على إعادة النشاط والنمو لكافة الأطراف المتضررة. (عزوز، 2022)

ويعرف الباحث إدارة الأزمة على أنها فن استخدام الوظائف الإدارية للحالات الطارئة التي من الممكن أن تحدث بشكل مفاجئ على النحو التالي :

- التخطيط Planning: وهي الوظيفة التي يتم من خلالها وضع صياغة خطط خاصة للتعامل مع الأزمات، بهدف اتخاذ قرار سليم عند حدوث الأزمة في المستقبل. (الرواشدة، 2022)
- التنظيم Organizing: في هذه الوظيفة يتم تسهيل تعقيد الهياكل التنظيمية لزيادة التواصل بين العاملين وتوفير الموارد اللازمة لهم لمواجهة أي طارئ. (القحطاني، 2023)
- القيادة Leading: الكيفية التي يتم من خلالها توجيه وتحفيز العاملين للتعامل مع الأزمة سواء قبل حدوثها أو خلالها ومن ثم التعامل مع الأضرار التي تسببت بها . (الريح، 2019)
- الرقابة Controlling: من أهم الوظائف التي يتم من خلالها متابعة أداء كافة المعنيين في التعامل مع الأزمة والعمل على تعديل المهام الغير مجدية وتصحيح الأخطاء الحاصلة.

وبعد الاطلاع على وجهات النظر المختلفة لإدارة الأزمة لابد من الاطلاع على أهم نماذج إدارة الأزمات التي توصل لها علماء الإدارة. (الكلبانية، 2021)

4.2.2 نماذج إدارة الأزمات

تتطلب إدارة الأزمات كم هائل من المعلومات الواجب توافرها ، كما يتطلب إدارتها أيضاً توافر العديد من العوامل وعدم إغفالها لضمان النجاح في الخروج من الأزمة بأفضل النتائج، هذه المعلومات الكبيرة لا بد من تنظيمها، ولذلك قدم عدد من الباحثين نماذج لإدارة الأزمة لاقت قبولاً عالمياً أذكر منها : (الحسني، 2022)

- نموذج (Burnett 1998) :

قدم Burnett نموذجاً يعمل على تحديد أربعة عوامل تهدد فعالية إدارة الأزمات وهي: ضغط الوقت Time Pressure السيطرة على الأحداث Control Issues، المخاوف المتعلقة بمستوى التهديد Threat level Concerns ، وقيود خيارات الاستجابة والتعامل مع الأزمة Response Option Constraints ، كما هو موضح بالشكل أدناه:

ويرى Burnett أن هذه العوامل الأربعة والموجودة على الحلقة الخارجية للنموذج تعرقل قدرة المنظمة بالتركيز على الأزمة وإدارتها بطريقة كفؤة، ويضيف Burnett أنه عند معالجة هذه العوامل الأربعة والسيطرة عليها تكون المنظمة قادرة على إدارة الأزمة بشكل استراتيجي. (المصري، 2019)

ولذلك قام Burnet بتقسيم نموده إلى ست خطوات تساعد في التعامل مع الأزمات وهي:

تشكيل الهدف التحليل البيئي الصياغة الاستراتيجية تقييم الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، وأخيراً الرقابة الاستراتيجية. (عزوز، 2022)

ويوضح Burnet أنه خلال الأزمة تزداد صعوبة التحكم في الأداء خلال تلك الخطوات الست، لذلك فإن توظيف المهام بالشكل السليم للخطوات السابقة يوفر للمنظمة فرصة Shreffler, Presley, & Schmidt 2015) للتحكم في حالات حدوث الأزمات وإدارتها: (حمادي، 2021)

• نموذج (González-Herrero & Pratt (1996) :

يرى هذا النموذج أن الأزمة وإدارتها لها دورة حياة تتشابه مع دورة حياة المنتج على النحو التالي:

- مرحلة الولادة (Birth) والتي تبدأ الأزمة خلالها بالظهور أو يكون هنالك تنبؤات لها، وإذا لم تستطع

المنظمة السيطرة على الأزمة خلال مرحلة الولادة تتطور و تصل الى المرحلة التالية.

- مرحلة النمو (Growth) وهنا تكون الأزمة قد تشكلت وأصبحت ظاهرة للعيان ولا يكون هناك مقدرة

لإنكار وجودها، وإذا فشلت المنظمة بالتعامل معها واتخاذ قرارات تعمل على إفشالها والقضاء

عليها ضمن هذه المرحلة تصل إلى مرحلة التالية. (القحطاني، 2023)

- مرحلة النضوج (Maturity) : وهي من أخطر مراحل الأزمة حيث أنها في هذا الوقت تتسارع بشكل

كبير ولا تصل الأزمة الى هذه المرحلة بسهولة، وعلى الأغلب يكون السبب في وصل الأزمة الى هنا

الجهل وسوء اتخاذ قرارات واللامبالاة ، وتؤثر الأزمة هنا بشكل كبير على البيئة التي تختص بها

المنظمة ومن الممكن أن تضر المجتمع ككل ويكون من الصعب السيطرة عليها . (المري، 2020)

- مرحلة الانحسار (Decline) : وهي المرحلة الأخيرة والتي يتم من خلالها تحجيم الأزمة والحد من

خطورتها وتبدأ هنا بالاختفاء بشكل تدريجي ثم تنحصر حتى تنتهي، ويوضح الباحثان دورة الحياة

بالشكل أدناه والذي يوضح كيف تتغير الأزمة بمرور الوقت ، وأن الدورة لا تنتهي ، بل أن أثارها

تستمر إلى ما بعد تراجع الأزمة وموتها. (الريح، 2019)

• نموذج (Fink (1986 :

يتكون هذا النموذج من أربعة مراحل حيث يشبه الأزمة بحدث ممتد، وتالياً توضيح المراحل. (المصري،

(2019)

– المرحلة البادئة: ليس من الصواب أن يكون دور إدارة الأزمات تفاعلياً عند بدنها، بل هو نهج استباقي

يسبق حدوثها، وهذا يعني أنه في هذه المرحلة يحاول مدير الأزمات توقع و تحديد الأزمات المحتمل

حدوثها ، حيث يمكن التقصي عن معلومات الأزمات المتوقعة من أماكن مختلفة، كتقصي

التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية ومراقبة التشريعات الحكومية المتغيرة والتي من الممكن أن

تشكل أزمة على المنظمة. (الكلبانية، 2021)

- المرحلة الحادة: في هذه المرحلة تبدأ الأزمة بفعل محفز، وتتأثر شدة الأزمة وحدتها والأضرار الناجمة عنها بمدى بنجاح المرحلة البادئة، وهذا يعني أن توقع الأزمات وتحديدها يمكن أن يقلل من تأثير الأزمة في المرحلة الحادة، وعلى النقيض فإنّ الفشل في التعرف على الأزمة في المرحلة البادئة يؤدي إلى زيادة شدة الأزمة ووقوع أضرار وهذا يتطلب ردة فعل للتعامل مع الأزمة بدلا من التدخل الإستباقي. (عزوز، 2022)

- لامرحلة آثار الأزمة: وهي التي تشير إلى الآثار الدائمة للأزمة، والتي من الممكن أن تطيل دورة حياة الأزمة، فقد تتحول إلى كارثة طبيعية بشكل سريع، وقد تحتاج تداعيات الأزمة إلى أسابيع أو شهور لإصلاحها. (الريح، 2019)

- مرحلة القرار: وهي المرحلة الأخيرة والتي من خلالها يتم تحديد نهاية واضحة للأزمة، وعلى الرغم من أن المنظمات تنظر إلى هذه المرحلة على أنها الهدف المراد الوصول إليه إلا أن الاستعجال بالاعتقاد أن المنظمة قد انتهت من المرحلة الحادة قد يجعلها عرضة لظهور الأزمة مرة أخرى. (الحسني، 2022)

لذلك فإن العمل وفق نموذج Fink يتطلب تقديم خطة عملية تتضمن وصف الأزمة وبيان العواقب المقبولة والعمل على إنشاء الخيارات الاستراتيجية و التكتيكية وتطبيقها.

● نموذج (Mitroff 1994) :

طور Mitroff نموذجا يقسم إدارة الأزمات إلى خمس مراحل وهي: اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية احتواء وتقليل الأضرار، استعادة النشاط، والتعلم، كما هو موضح في النموذج أدناه، وفي هذه الدراسة ستم دراسة إدارة الأزمات وفق هذا النموذج والتي سيتم التعرف عليها تاليا :

● ثانيا: الوقت والجهد اللذان تطلبهم هذه المرحلة، إذ لابد على المعنيين بذل وتسخير كافة الجهود من أجل الإستعداد بشكل سليم للأزمة والتخطيط لكل صغيرة وكبيرة من الممكن حدوثها وكيفية التعامل معها ، والتفكير في العواقب المحتمل حدوثها و تقدير التكاليف اللازمة للوقاية من الأزمة، ولأن القيام بهذه المهمات ليس بالأمر السهل أو الممتع ، فإن هذه المرحلة يتم تجاهلها من

بعض المدراء، ويرى الباحث أنه مهما كان الوقت والجهد المبذول للاستعداد للأزمة فإنه حتما سيكون أقل بكثير من تلك المجهودات والتكاليف التي تتكبدها المنظمات في حال حدوث الأزمات خاصة عند ارتفاع حدتها، فعدم السيطرة على أصل المشكلة لا يعفيك من العيش مع عواقبها. (القحطاني، 2023)

ويبين أن مرحلة الاستعداد والوقاية يجب أن تكون وظيفة مستمرة وبشكل دائم من وظائف إدارة الأزمات وذلك لضمان استعداد المنظمة للتعامل مع الأزمات في مرحلة مبكرة وقبل تطورها، وهي في الغالب خطط أعدتها المنظمة للاستعداد والوقاية من الأزمات التي تم التنبؤ بها من أجل السيطرة عيها وتقليل شدتها وآثارها إذا حدثت. (المري، 2020)

وذكر عدداً من الخطط للتعامل مع الأزمات وعلى سبيل المثال لا الحصر، لابد من وضع خطط للعمل خطط للتواصل والقيام بتدريبات الحرائق والكوارث الطبيعية بشكل دوري، ووضع خطط لإدارة العلاقات مع كافة الأطراف المعنية، كما يجب على المنظمات أن يكون لديها أنظمة معلومات وشبكات ونظام اتصالات احتياطية في حالة حدوث أزمة أدت الى تعطل أنظمتها الأصلية. (الرواشدة، 2022)

ويرى الباحث أنه من المهم أن يكون لدى المنظمات فرق مدربة مستعدة للتعامل مع الأزمات وليس من الضروري أن يكون هذا الفريق مفرغ للتعامل مع الأزمات فقط، بل أن أعضاء هذا الفريق يقوم كل منهم بعمله في دائرته الأصلية وعند الاستشعار بأزمة معينة يجتمع هذا الفريق للتعامل معها عن طريق خطط الطوارئ المتوفرة. (المصري، 2019)

3. احتواء وتقليل الاضرار (Damage Containment and Limitation): إذا حدثت الأزمة سواء بشكل مفاجئ أو بشكل تدريجي، فهذا إعلان صريح بأن الجهود الوقائية التي بذلت للوقاية من الأزمة وتجنب وقوعها قد باءت بالفشل، وهنا لابد من تنفيذ عمليات المواجهة المباشرة للأزمة والمثلة بكل الجهود الموجهة للسيطرة على الوضع وإنهاء الأزمات بأقل الخسائر. (حمادي، 2021)

5.2.2 مراحل إدارة الأزمة

1. اكتشاف إشارات الإنذار (Signal Detection) تعد هذه المرحلة الفرصة الأولى للمنظمة من أجل التخلص

من الأزمة من خلال التقاط اشارت الإنذار والتي تصدر من خارج المنظمة وداخلها. (الكلبانية، 2021)

وهي التحذيرات الأولى التي تستطيع المنظمة رصدها من خلال مراقبتها للبيئة المحيطة فيها والتغيرات

التي تحدث وبالتالي التنبؤ بحدوث الأزمات، وتعتمد عملية اكتشاف هذه التحذيرات على قدرة المنظمة في

مسح البيئة الداخلية والخارجية عن طريق جمع المعلومات وتحليلها بأساليب مختلفة تعتمد على نوع

المعلومات المراد جمعها، كما ويتم استخدام عدة أساليب وتقنيات لتحليل المعلومات التي تم جمعها للوصول

إلى معلومات دقيقة تساعد المنظمة في عمليات التنبؤ. (عزوز، 2022)

ويبين إلى أنه إذا لم تحظى هذه الإشارات بالاهتمام الكافي، فمن المرجح أن تحدث الأزمة، ولذلك فإن

جمع المعلومات وتحليلها للكشف عن إشارات الإنذار المبكر مرحلة مهمة جدا للتنبؤ بالأزمات القريبة، وهي

أدوات تعطي علامات عن احتمال حدوث الأزمة ، وتمكن المنظمة من تحديد أبعاد الموقف قبل التدهور

وتحويله إلى أزمة حقيقية، وفي الغالب ترسل الأزمة سلسلة طويلة من إشارات الإنذار المبكر، أو في الأعراض

التي تتوقع حدوثها. (الحسني، 2022)

2. الاستعداد والوقاية (Preparation/Prevention) في كثير من الأحيان يتم تجاهل مرحلة الاستعداد

والوقاية تماما، على الرغم من أنها قد تكون بسيطة وقليلة التكلفة وتعمل على السيطرة على أي أزمة

محتملة، وقد يكون السبب في ذلك في أمرين على النحو الآتي: (الريح، 2019)

• أولاً: قناعة العديد من المدراء أن الأزمات حدث حتمي لا مفر منه في بيئة الأعمال فمهما اجتهدت

على الاستعداد فإن الأزمة ستتسبب بأضرار حتمية على المنظمة ويرى الباحث أن هذا الاعتقاد

ليس صحيح، لأنه وإن كان حدوث الأزمة أمر حتمي فإن عملية الاستعداد والوقاية بشكل

صحيح ستعمل بكل تأكيد على تخفيف حدة الأزمة والأضرار الناجمة عنها. (الرواشدة، 2022)

ويؤكد على ما سبق حيث بين بأن هذه المرحلة تأتي نتيجة عدم اتخاذ التدابير المناسبة في الوقت

المناسب ، والهدف الأساسي من هذه المرحلة هو الحد من الضرر الناجم عن الأزمة، وبالتالي فهي مرحلة

التنفيذ العملي للتدابير المحددة مسبقا للتعامل مع الأزمة، ويضيف أيضا أن وقوع الأزمة يحتم على المسؤولين عن إدارة الأزمات مراجعة الخطط الوقائية المعدة لذلك وتعديلها في ضوء الوضع الفعلي للأزمة وحجم الآثار المترتبة عليها وبنفس القدر من الجهد الذي كان في المراحل السابقة ، ومن الممكن أن يتطلب هذا التعديل مجهود أكبر من السابق. (المري، 2020)

هذه المرحلة من إدارة الأزمات تتطلب وقف الخسائر وبأسرع وقت ممكن، وهذا يتطلب اتخاذ قرارات كبيرة وبشكل سريع في نفس الوقت على الرغم من أن المعلومات المتوفرة قد تكون قليلة ولا تكفي لاتخاذ قرار او من الممكن أن تكون معلومات كثيرة جدا تعمل على تشويش متخذ القرار وعلى سبيل المثال:

هل يجب إخلاء المنطقة المحيطة بالمفاعل النووي لجزيرة ثري مايل أيلاند، على الرغم من الفوضى شبه المؤكدة التي قد تترتب على مثل هذا الإجراء، أو من الأفضل إخبار الناس بالبقاء في مكانهم وتعرضهم للخطر ؟ هذا المثال يوضح القرارات الحاسمة في هذه المرحلة أمرا بالغ الأهمية. (القحطاني، 2023)

الرئيس التنفيذي في هذه المرحلة مطالب بتوضيح الوضع العام، وعلى الأرجح تكون آراء المديرين متضاربة فغالبا ما يميل القسم القانوني إلى عدم اظهار الحقائق للعامة قبل التأكد من التبعات القانونية، أما إدارة العلاقات العامة تنادي بعقد مؤتمر صحفي فوري والمهندسين جميعهم يريدون الاختفاء في معاملهم لوقت معين لإجراء تجارب مؤكدة ولكن من الأفضل في إدارة الأزمة أن نكون واقعيين حتى لو كان هناك تبعات قانونية فالمصادقية عامل مهم في هذه المرحلة. (المصري، 2019)

هناك عدد من الأمور يجب الالتزام بها للخروج من هذه المرحلة بأقل الأضرار الممكنة

- يجب أن يكون هناك فريق متخصص يعمل بشكل متواصل لاحتواء الأزمة ؛ يكون بقيادة المدير التنفيذي، ويضم عدة أفراد من تخصصات مختلفة مؤهلين بشكل كافٍ للحد من أضرار الأزمة.
- تحديد ناطق إعلامي رسمي يتحدث باسم الشركة. (عزوز، 2022)
- لا ينبغي ترك أصحاب المصلحة الرئيسيين من عملاء وموظفين وموردين ومجتمع المنظمة بشكل كامل دون معلومة دقيقة عن الوضع الراهن كونهم لديهم حاجة خاصة للمعلومات حيث يجب أن تصل إليهم المعلومة من المنظمة نفسها وليس من وسائل الإعلام العامة. (الحسني، 2022)

3. استعادة النشاط (Recovery) وهي المرحلة التي تأتي بعد مرحلة المواجهة واحتواء الأضرار مباشرة ، والمقصود باستعادة النشاط هنا هو التعافي من ما تركته الأزمة خلفها من أضرار ولا يوجد وقت محدد لعملية التعافي فقد تستغرق بعض الأزمات وقتا طويلا إذا كانت الأزمة كبيرة، فضلا عن أن التكاليف لعملية استعادة النشاط من الممكن أن تكون باهظة ، وتبدأ المنظمة هنا في استعادة التوازن والعودة إلى الوضع القائم قبل الأزمة .

وتشمل هذه المرحلة جمع معلومات كافية حول عواقب الأزمة على جميع الأطراف ذوي العلاقة ، ومحاولة التخفيف على أصحاب المصالح من هول الموقف ، وتحديد الاحتياجات الضرورية لاستعادة النشاط وبدء الأعمال بشكل طبيعي. (حامدي، 2021)

ولذلك يتعين العمل على تحديد جميع الأضرار والخسائر بالتفصيل واتخاذ الترتيبات المالية الكافية لاستعادة النشاط، وضرورة حفظ تكلفة الأزمة وخطط التعامل معها ضمن وثائق المنظمة في حالة وجود تهديد بحدوث أي أزمة مشابهة في المستقبل، وبمجرد انتهاء الأزمة لا بد من مراجعة فعالية خطة إدارة الأزمات لتصحيح أي نشاط لم يؤدي غرضه. (الكلبانية، 2021)

وهناك عدد من الخطوات التي من الممكن اتباعها لضمان نجاح مرحلة استعادة النشاط

- عقد اجتماع مع الفريق المسؤول عن قيادة مرحلة استعادة النشاط والعمل على تحليل المعلومات التي تم جمعها خلال الأزمة وتحديد كافة مكامن الضرر، والأكثر تضررا سواء من الأفراد أو من الأعمال وثم وضع خطة عمل تتضمن كافة التفاصيل والأهداف المراد تحقيقها، والكلف المتوقعة، والوقت المتوقع اللازم لتحقيق المخرجات واستعادة النشاط الكامل للمنظمة. (المري، 2020)
- تسمية فريق اتصالات لتلقي المكالمات والرسائل بهدف الوصول إلى ملاحظات العملاء والمساهمين والموظفين بأسرع طريقة ممكنة، ولا بد من تعزيز ثقافة لدى فريق الاتصالات تتمحور باحترام المتصل والاستماع الى ملاحظته بكل مهنية و تركيز.
- الحرص على ان تكون المنظمة مرئية ويقصد بالمرئية هنا أن تكون شفافة للعالم الخارجي بحيث يكون على اطلاع بكافة الحقائق والإجراءات التي تقوم بها المنظمة التي تضمن عودة الأمور إلى نصابها السليم، وحتى لو كانت الحقائق مؤلمة فلا بد من قول الحقيقة. (حامدي، 2021)

4. التعلم (Learning): وهي المرحلة التي تبدأ بعد الانتهاء من الأزمة واختفائها، وهنا يجب على الإدارات المختصة تقييم عملية معالجة الأزمة و ما هي التغييرات التي يلزم إجراؤها في خطة إدارة الأزمات حتى لا يتم الوقوع في نفس الهفوات مرة أخرى، وأحد أهم مفاتيح نجاح مرحلة التعلم من الأزمة هو عدم الانتظار وقت طويل بعد حدوث الأزمة لبدء عملية التعلم، لأن المنظمة قد تصل إلى مرحلة تسمى مرحلة النسيان، فإذا طالت المدة في هذه المرحلة، عادت المنظمة إلى العمليات الطبيعية ويتراجع الدافع لتقييم الأزمة والتعلم منها. (الرواشدة، 2022)

مرحلة التعلم وإعادة التقييم هي مرحلة مستمرة وذلك لتحسين ما تم تحقيقه في الماضي فبعد حدوث الأزمة يجب أن تعمل المنظمة على مراجعة الأزمة وأسباب حدوثها والطريقة التي تم اتباعها في مواجهتها وكيفية التغلب عليها و معرفة الأخطاء التي ارتكبت لمحاولة إصلاحها والتأكد من عدم تكرارها في المستقبل لرفع مستوى أداء إدارة الأزمات ما سبق يندرج تحت مفهوم التعلم التنظيمي حيث يتم اكتساب المعرفة بشكل تعاوني ونقلها إلى أعضاء جدد، ومشاركتها عبر الحدود التنظيمية والتسلسل الهرمي. فالتعلم التنظيمي هو أكثر من مجرد حصيلة التعلم الفردي للموظفين، بل أنها تنطوي على أنشطة مثل وصف البيئة التنظيمية المتغيرة ومتطلبات الأداء في المستقبل، وتحليل الإمكانيات والحدود التنظيمية، وتحليل النجاحات السابقة أو الفشل، واستنتاج الأسباب التي أدت لكل منهما يأخذ التعلم التنظيمي ثلاثة أشكال على ثلاثة مستويات هرمية: (الحسني، 2022)

- التعلم بدورة واحدة التعلم باستخدام التغذية الراجعة.
- التعلم بدورتين وهي التشكيك في الافتراضات الأساسية المعمول بها والمعتقدات الجوهرية، ومن ثم تطبيق التعلم بدورة واحدة.
- التعلم التنظيمي المنتج يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، واستكشاف وإعادة بناء القيم والمعايير، وزيادة القدرة التنظيمية.

وبعد الاطلاع على مراحل ونماذج إدارة الأزمة لابد من التطرق الى موضوع يعد من المواضيع الحديثة في إدارة الأزمات ألا وهو فريق إدارة الأزمة" والتعرف أيضاً على أهم الخصائص الواجب توافرها في هذه الفرق وأهم الآليات المستخدمة في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة. (الكلبانية، 2021)

6.2.2 فرق إدارة الأزمة (CMTS)

الفريق هو مجموعة مترابطة من الأفراد الذين يتقاسمون المسؤولية للوصول لنتائج محددة لمنظمتهم ، وعلى الرغم من وجود العديد من أنواع الفرق داخل المنظمة التي تعمل على مواجهة الأزمات ، إلا أنه من الضروري وجود فرق متخصصة في إدارة الأزمات بحيث تمتلك هذه الفرق خصائص محددة، وعادة ما تكون متعددة الوظائف بطبيعتها، فالعديد من المنظمات لديها فرق إدارة أزمات دائمة يتم تنشيطها بمجرد اكتشاف الأزمة وغالبا ما تتألف من أعضاء من الإدارة العليا وآخرين في المناصب الإدارية مثل الشؤون الخارجية ، إدارة العمليات مديرة تكنولوجيا المعلومات الدعم اللوجستي ، والدائرة المالية وغيرها من الدوائر ذات العلاقة مع ما يخص التعامل مع الأزمة، ويعود سبب تعدد تخصصات أعضاء فريق الأزمة لأن الفرق تتعرض لظروف معقدة يجب التصدي لها وأخرى غير متوقع منها حجم التهديد والمفاجأة والغموض وضغط الوقت الحاد، هذا كله وغيره يتطلب وجود أفراد يملكون خبرة في العديد من التخصصات لديهم رؤية استراتيجية يستطيعون التعامل مع مختلف الأزمات واتخاذ القرارات الصائبة. (المصري، 2019)

وتشمل المهام الرئيسية لفريق إدارة الأزمات المركزية على الأقل ما يلي:

- تقييم الوضع الحالي.
- تحديد مستوى الأزمة .
- تفعيل وضع التعامل مع الأزمة في المنظمة .
- تحديد الخبرة المطلوبة للتعامل مع الأزمة.
- تحديد التدابير والموارد المطلوبة.
- تنسيق القرارات المطلوبة.
- إصدار وتوثيق القرارات.
- التنسيق مع السلطات والتي من الممكن أن تكون على أعلى مستوى إذا كانت الأزمة حادة وضررها قد يمتد الى المجتمع.
- تحديد سياسة الاتصالات الداخلية والخارجية.

ويعتمد التكوين الفعلي لفرق ادارة الأزمة اعتمادا كبيرا على حجم المنظمة وتوافر موظفي مؤهلين

وذوي خبرة، ويمكن إيجاز أهم الفرق للتعامل مع الأزمات على النحو الآتي:

جدول (1) أهم الفرق للتعامل مع الأزمات ومهامها

الوصف المهمة	الفريق
قبل الأزمة: تطوير ودراسة خطة استراتيجية لإدارة الأزمات في المنظمة.	الفريق الرئيسي
خلال الأزمة: ادارة فرقة ادارة الازمات. تصنيف الأزمات ومدى اتصالها بعمل المنظمة. ادارة استجابات وردود فعل المنظمة للأزمة وإبقاء الرئيس التنفيذي والمدراء التنفيذيين الرئيسيين على اطلاع تام بجميع التطورات. ادارة اجتماعات فريق إدارة الأزمات. الحصول على موارد إضافية عند الحاجة. التواصل مع أصحاب المصالح الرئيسيين.	
بعد الأزمة: استخلاص المعلومات واعداد التقارير. تسجيل الدروس المستفادة	
قبل الأزمة:	فريق التنسيق

اجراء التدريبات لخطه ادارة الأزمات مع أعضاء فريق ادارة الأزمات. إعداد البنية التحتية لإدارة الأزمات. إعداد عمليات التنبيه في حالة وجود أزمة. الحفاظ على الوثائق / وتحديث قوائم التحقق من سلامة سير العمليات. الإبلاغ عن الحوادث. التعامل مع معلومات الإنذار المبكر.	
أثناء الأزمة: إدارة / الإشراف على فريق الدعم. معالجة المعلومات لفريق الأزمات وغيرهم حسب الحاجة. إنشاء وتحديث صورة الوضع من خلال اعداد تقارير وصف الحالة. تقديم الدعم والتعاون الوثيق مع الفريق الرئيسي.	
بعد الأزمة: استخلاص المعلومات ومتابعة الإجراءات.	
قبل الأزمة: وضع وتفيذ خطة اتصال الأزمات.	فريق الاتصالات

أثناء الأزمة: إعداد وتقديم ايجازات صحفية. ضمان انسيابية المعلومات الداخلية وتوفيرها داخل الشركة. التصرف وفقا لخطة اتصال الأزمات في إدارة عملية إجراء المقابلات، الخطابات، البيانات لوسائل الإعلام، والإحاطة الصحفية، وفي بعض الأزمات قد يكون من الضروري أن يقوم المدير التنفيذي بدور المتحدث الرسمي. بعد الأزمة: جمع وتوثيق كافة المعلومات التي تخص الأزمة.	
خلال الأزمة: توفير المشورة القانونية للفريق وترتيبات الدعم القانوني الخارجي حسب الضرورة. تقييم القرارات المتعلقة بالعواقب القانونية. تقديم المشورة القانونية بشأن قضايا محددة، مثل النفقات المالية. التواصل مع محامين الأطراف الأخرى.	فريق المستشارين القانوني
بعد الأزمة: متابعة الدعاوى القضائية.	
قبل الأزمة: حفظ قاعدة بيانات تحوي سجلات الموظفين ومعلومات الاتصال. تحديد متطلبات إدارة الأزمات (مثل ساعات العمل، والتنقلات، الخبرات).	فريق الموارد البشرية

خلال الأزمة: إحاطة / التشاور مع الفريق الرئيسي في مسائل الموارد البشرية. تقييم قرار الفريق الرئيسي تحت جوانب الموارد البشرية وعواقبها. نقطة مع النقابات وممثلي الموظفين. رعاية الموظفين وأسرتهم. التنسيق مع المستشارين المختصين بالموارد البشرية.	
بعد الأزمة:	
قبل الأزمة: إعداد الوثائق / قوائم المراجعة التي من الممكن اللجوء إليها. اعداد البنية التحتية لإدارة الأزمات.	فريق الدعم
خلال الأزمة: معالجة المعلومات وتقارير الحالة. إنشاء وتحديث صورة الوضع الراهن. تسجيل الحوادث والقرارات والوثائق. الخدمات اللوجستية، الدعم في إدارة فريق الأزمات.	
بعد الأزمة:	

دعم تحليل البيانات، تقارير المتابعة، ومتابعة التعامل مع المعلومات	
--	--

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

2.3 منهجية 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.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة لجمع بيانات الدراسة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 384 فرد وهم الذين أجابوا على استمارة الاستبيان.

4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

□ المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات

□ المصادر الأولية: حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع الدراسة

5.3 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من

الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفاكورنباخ 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

6.3 أداة الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة

المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني،
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع. وتضمنت العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل (استراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية) وتضمن ثلاث ابعاد (التخطيط الاستراتيجي - اتخاذ القرار - التواصل التنظيمي) واشتملت على 15 عبارات والعبارات المتعلقة بالمتغير التابع (تعزيز آليات التعامل مع المخاطر) في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية واشتملت على 10 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق

جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

$$\text{مدي المقياس} = \text{أعلي رقم في المقياس (5)} - \text{أقل رقم في المقياس (1)} = 4$$

$$\text{مدي المستوي} = \text{مدي المقياس} / \text{عدد المستويات (5)} = 0.80$$

جدول (2) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.79 – 1	منخفضة جدا
2.59 – 1.80	منخفضة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	مرتفعة
5.00 – 4.20	مرتفعة جدا

7.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوي التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

1.7.3 المحور الأول: استراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
التخطيط الاستراتيجي			
1	يساهم التخطيط الاستراتيجي بشكل كافٍ في تحقيق أهداف المشروع.	0.588**	0.000
2	توجد عوائق كبيرة تعيق تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المؤسسة.	0.687**	0.000
3	يتم تحديث الخطط الاستراتيجية بانتظام لمواكبة التغيرات.	0.481**	0.000
4	يتم إشراك جميع المعنيين في عملية التخطيط الاستراتيجي.	0.607**	0.000
5	تؤثر الموارد المالية المتاحة على جودة التخطيط الاستراتيجي.	0.646**	0.000
اتخاذ القرار			
6	يتم اتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة وموثوقة.	0.778**	0.000
7	هناك عوائق عدة تؤثر على سرعة اتخاذ القرار في المشروع.	0.590**	0.000
8	يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في عمليات اتخاذ القرار.	0.782**	0.000
9	هناك وضوح في العمليات المتبعة لاتخاذ القرارات.	0.795**	0.000
10	تؤثر السياسة الداخلية للمؤسسة على عملية اتخاذ القرار.	0.488**	0.000
التواصل التنظيمي			
11	يوجد نظام فعال لتبادل المعلومات بين الفرق المختلفة.	0.721**	0.000

12	هناك عوائق تؤثر على فعالية التواصل داخل المؤسسة.	0.730**	0.000
13	يتم توفير المعلومات اللازمة للموظفين في الوقت المناسب.	0.529**	0.000
14	تسهم اجتماعات الفريق في تعزيز التواصل الفعال.	0.634**	0.000
15	يتم تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم.	0.671**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور استراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية كانت

ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور استراتيجيات وادوار الادارة

التنفيذية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

2.7.3 المحور الثاني: تعزيز آليات التعامل مع المخاطر

جدول (4) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	يتم تقييم المخاطر بشكل دوري لضمان استعداد المؤسسة.	0.694**	0.000
2	توجد آليات واضحة للتعامل مع المخاطر المحتملة.	0.709**	0.000
3	يتم تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع المخاطر.	0.649**	0.000
4	يتم تشجيع الابتكار في تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر.	0.725**	0.000
5	يتم استخدام التكنولوجيا لتحسين آليات تقييم المخاطر.	0.652**	0.000
6	تسهم الشفافية في تعزيز فعالية التعامل مع المخاطر.	0.750**	0.000

7	يتم تخصيص موارد كافية لدعم إدارة المخاطر.	0.448**	0.000
8	يتم التواصل بانتظام حول المخاطر الحالية والمحتملة.	0.649**	0.000
9	هناك دعم من الإدارة العليا لتعزيز استراتيجيات إدارة المخاطر.	0.630**	0.000
10	يتم مراجعة وتحديث آليات التعامل مع المخاطر بشكل دوري.	0.673**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور تعزيز آليات التعامل مع المخاطر كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور تعزيز آليات التعامل مع المخاطر تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

8.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (5) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
استراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية	0.850	15
تعزيز آليات التعامل مع المخاطر	0.898	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.929	25

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على

صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل النتائج

1.4 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

2.4 خصائص عينة الدراسة

جدول (6) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	264	68.8
	أنثى	120	31.3
العمر	أقل من 25 سنة	78	20.3
	من 25 الى أقل من 35 سنة	103	26.8
	من 35 الى اقل من 45 سنة	132	34.4
	45 سنة فأكثر	71	18.5
	ثانوي	101	26.3
المؤهل العلمي	بكالوريوس	150	39.1
	ماجستير	103	26.8
	دكتوراه	30	7.8
	مدير	45	11.7
الوضع المهني	نائب مدير	33	8.6

19.8	76	رئيس قسم	
59.9	230	موظف	

3.4 تحليل استمارة الاستبيان

1.3.4 المحور الأول: استراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية

1- التخطيط الاستراتيجي

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التخطيط الاستراتيجي

مستوي الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع جدا	4	0.683	4.253	يساهم التخطيط الاستراتيجي بشكل كافٍ في تحقيق أهداف المشروع.
مرتفع جدا	2	0.766	4.276	توجد عوائق كبيرة تعيق تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المؤسسة.
مرتفع	5	0.773	4.198	يتم تحديث الخطط الاستراتيجية بانتظام لمواكبة التغيرات.
مرتفع جدا	1	0.564	4.372	يتم إشراك جميع المعنيين في عملية التخطيط الاستراتيجي.
مرتفع جدا	3	0.775	4.273	تؤثر الموارد المالية المتاحة على جودة التخطيط الاستراتيجي.
مرتفع		0.712	4.274	المتوسط

تم ترتيب عبارات التخطيط الاستراتيجي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي

الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتم إشراك جميع المعنيين في عملية التخطيط

الاستراتيجي) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.372 وانحراف معياري 0.564 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا

بينما كانت العبارة (يتم تحديث الخطط الاستراتيجية بانتظام لمواكبة التغيرات) هي أقل العبارات أهمية

بقيمة 4.198 وانحراف معياري 0.773 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات التخطيط الاستراتيجي

تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح

وجود مستوى مرتفع جدا من التخطيط الاستراتيجي كأحد ابعاد استراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية حيث

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.274 بانحراف معياري 0.712

2- اتخاذ القرار

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات اتخاذ القرار

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يتم اتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة وموثوقة.	4.359	0.709	2	مرتفع جدا
هناك عوائق عدة تؤثر على سرعة اتخاذ القرار في المشروع.	4.161	0.758	5	مرتفع
يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في عمليات اتخاذ القرار.	4.253	0.659	4	مرتفع جدا
هناك وضوح في العمليات المتبعة لاتخاذ القرارات.	4.396	0.634	1	مرتفع جدا
تؤثر السياسة الداخلية للمؤسسة على عملية اتخاذ القرار.	4.315	0.615	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.297	0.675		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات اتخاذ القرار من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من

وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (هناك وضوح في العمليات المتبعة لاتخاذ القرارات) هي أكثر العبارات

أهمية بقيمة 4.396 وانحراف معياري 0.634 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (هناك عوائق

عدة تؤثر على سرعة اتخاذ القرار في المشروع) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.161 وانحراف معياري 0.758

وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات اتخاذ القرار تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع

جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من اتخاذ القرار كأحد

أبعاد استراتيجيات وادوار الإدارة التنفيذية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري

0.675

3- التواصل التنظيمي

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التواصل التنظيمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يوجد نظام فعال لتبادل المعلومات بين الفرق المختلفة.	4.375	0.564	3	مرتفع جدا
هناك عوائق تؤثر على فعالية التواصل داخل المؤسسة.	4.453	0.539	1	مرتفع جدا
يتم توفير المعلومات اللازمة للموظفين في الوقت المناسب.	4.391	0.633	2	مرتفع جدا
تسهم اجتماعات الفريق في تعزيز التواصل الفعال.	4.266	0.731	4	مرتفع جدا
يتم تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم.	4.216	0.773	5	مرتفع جدا
المتوسط	4.340	0.648		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات التواصل التنظيمي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي

الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (هناك عوائق تؤثر على فعالية التواصل داخل المؤسسة)

هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.453 وانحراف معياري 0.539 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت

العبارة (يتم تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.216

وانحراف معياري 0.773 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات التواصل التنظيمي تبين أن جميع

العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من التواصل التنظيمي كأحد

ابعاد استراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.340 بانحراف معياري

0.648

يتبين مما سبق وجود مستوى مرتفع جدا من استراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية حيث بلغت

قيمة المتوسط الحسابي 4.304 بانحراف معياري 0.678.

2.3.4 المحور الثاني: تعزيز آليات التعامل مع المخاطر

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تعزيز آليات التعامل مع المخاطر

مستوي الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	3	0.953	4.169	يتم تقييم المخاطر بشكل دوري لضمان استعداد المؤسسة.
مرتفع	7	0.796	4.076	توجد آليات واضحة للتعامل مع المخاطر المحتملة.
مرتفع	5	0.855	4.091	يتم تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع المخاطر.
مرتفع	4	0.678	4.154	يتم تشجيع الابتكار في تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر.
مرتفع	8	0.754	4.010	يتم استخدام التكنولوجيا لتحسين آليات تقييم المخاطر.
مرتفع	9	0.780	3.982	تسهم الشفافية في تعزيز فعالية التعامل مع المخاطر.
مرتفع	6	0.764	4.078	يتم تخصيص موارد كافية لدعم إدارة المخاطر.
مرتفع	10	0.907	3.917	يتم التواصل بانتظام حول المخاطر الحالية والمحتملة.
مرتفع جدا	2	0.667	4.221	هناك دعم من الإدارة العليا لتعزيز استراتيجيات إدارة المخاطر.
مرتفع جدا	1	0.596	4.250	يتم مراجعة وتحديث آليات التعامل مع المخاطر بشكل دوري.
مرتفع		0.775	4.095	المتوسط

تم ترتيب عبارات تعزيز آليات التعامل مع المخاطر من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط

الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتم مراجعة وتحديث آليات التعامل مع المخاطر

بشكل دوري) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.250 وانحراف معياري 0.596 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا

بينما كانت العبارة (يتم التواصل بانتظام حول المخاطر الحالية والمحتملة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة

3.917 وانحراف معياري 0.907 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تعزيز آليات التعامل مع المخاطر

تبين أن عبارتين في مستوى الموافقة المرتفع جدا وثمانية عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع

مستوى تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.095 بانحراف معياري 0.775.

4.4 اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات

وادوار الادارة التنفيذية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي - اتخاذ القرار - التواصل التنظيمي) في تعزيز

آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر استراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية في تعزيز آليات التعامل مع

المخاطر

P-VALUE	R	R ²	F	t	B
0.000	0.769	0.592	**553.350	**23.523	0.992

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (11) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى استراتيجيات وادوار الادارة

التنفيذية في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة

أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات

دلالة إحصائية بين استراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر عند مستوى

معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (استراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية) يفسر 76.9 % من التغيرات

التي تحدث في المتغير التابع (تعزيز آليات التعامل مع المخاطر) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل

في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى استراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية بمقدار 1 % ازداد مستوى

تعزيز آليات التعامل مع المخاطر بمقدار 0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	t	B
0.000	0.746	0.557	**480.129	**21.912	0.361

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تخطيط الاستراتيجي في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجي في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (تخطيط الاستراتيجي) يفسر 55.7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تعزيز آليات التعامل مع المخاطر) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى التخطيط الاستراتيجي بمقدار 1 % ازداد مستوى تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتخاذ

القرار في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاتخاذ القرار في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية

بالمملكة العربية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.694	0.481	**354.427	**18.826	0.337

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى اتخاذ القرار في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (اتخاذ القرار) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تعزيز آليات التعامل مع المخاطر) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى اتخاذ القرار بمقدار 1 % ازداد مستوى تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للتواصل التنظيمي في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التواصل التنظيمي في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات

الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

P-VALUE	r	R ²	F	T	B
0.000	0.650	0.422	**279.317	**16.713	0.294

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

**** ذات دلالة احصائية عند 0.01**

يتبين من الجدول (14) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى التواصل التنظيمي في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التواصل التنظيمي في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (التواصل التنظيمي) يفسر 42.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تعزيز آليات التعامل مع المخاطر) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى التواصل التنظيمي بمقدار 1 % ازداد مستوى تعزيز آليات التعامل مع المخاطر بمقدار 0.294 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات والمقترحات

1.5 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجراؤها في المستقبل

2.5 نتائج الدراسة

- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا من التخطيط الاستراتيجي كأحد ابعاد استراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.274 بانحراف معياري 0.712.
- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا من اتخاذ القرار كأحد ابعاد استراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675.
- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا من التواصل التنظيمي كأحد ابعاد استراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.340 بانحراف معياري 0.648.
- ✓ ارتفاع مستوى تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.095 بانحراف معياري 0.775.
- ✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (استراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية) يفسر 76.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تعزيز آليات التعامل مع المخاطر) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى

استراتيجيات وادوار الادارة التنفيذية بمقدار 1 % ازداد مستوى تعزيز آليات التعامل مع المخاطر بمقدار

0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجي في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (تخطيط الاستراتيجي) يفسر 55.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تعزيز آليات التعامل مع المخاطر) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى التخطيط الاستراتيجي بمقدار 1 % ازداد مستوى تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (اتخاذ القرار) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تعزيز آليات التعامل مع المخاطر) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى اتخاذ القرار بمقدار 1 % ازداد مستوى تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.337% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التواصل التنظيمي في تعزيز آليات التعامل مع المخاطر في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (التواصل التنظيمي) يفسر 42.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تعزيز آليات التعامل مع المخاطر) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى التواصل التنظيمي بمقدار 1 % ازداد مستوى تعزيز آليات التعامل مع المخاطر بمقدار 0.294 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

3.5 التوصيات

- ✓ يجب على الجهات الحكومية الاستثمار في برامج تدريبية متخصصة للفرق الإدارية، تركز على استراتيجيات إدارة المخاطر وكيفية تطبيقها بشكل فعال.
- ✓ يُنصح بتطوير إطار عمل موحد لإدارة المخاطر يتضمن سياسات وإجراءات واضحة تتناسب مع طبيعة العمل في الجهات الحكومية.
- ✓ ينبغي تعزيز ثقافة مؤسسية تدعم التواصل المفتوح والمشاركة الفعالة بين جميع مستويات الموظفين، مما يساهم في تحسين التعرف على المخاطر وتعزيز آليات التعامل معها.
- ✓ يجب تبني الحلول التكنولوجية الحديثة، مثل أنظمة إدارة المخاطر الرقمية، لتحسين فعالية تقييم المخاطر ومراقبتها.
- ✓ يُوصى بتعزيز التعاون بين الجهات الحكومية المختلفة لتبادل المعرفة والخبرات في مجال إدارة المخاطر، مما يساهم في تحسين الأداء العام.
- ✓ يجب إجراء مراجعات دورية للاستراتيجيات والسياسات الحالية لضمان توافقها مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- ✓ يُنصح بزيادة مستوى الشفافية فيما يتعلق بإدارة المخاطر، مما يعزز من ثقة المواطنين في الجهات الحكومية.
- ✓ يجب وضع معايير واضحة لقياس أداء استراتيجيات إدارة المخاطر، مما يساعد في تقييم فعالية الإجراءات المتخذة.
- ✓ ينبغي على الإدارة التنفيذية أن تلعب دورًا نشطًا في قيادة جهود إدارة المخاطر، وضمان تكاملها مع الأهداف الاستراتيجية للجهات.
- ✓ يجب التأكد من تخصيص موارد كافية، سواء من الناحية المالية أو البشرية، لدعم جهود إدارة المخاطر وتعزيز الآليات المتبعة.

4.5 المقترحات

- "تحليل تأثير التكنولوجيا الحديثة على استراتيجيات إدارة المخاطر في الجهات الحكومية"
- "دور القيادة التحويلية في تحسين آليات إدارة المخاطر في القطاع العام"

- "استراتيجيات إدارة المخاطر في الأزمات: دراسة حالة للجهات الحكومية خلال جائحة COVID-19"
- "تقييم فعالية برامج التدريب على إدارة المخاطر في القطاع الحكومي"
- "أثر الثقافة المؤسسية على إدارة المخاطر في الجهات الحكومية: دراسة مقارنة بين القطاعات المختلفة"

Abstract

The study aimed to explore the impact of executive management strategies and roles in enhancing risk management mechanisms within government entities in the Kingdom of Saudi Arabia. A descriptive-analytical approach was used to collect and analyse the data, through a questionnaire distributed to a sample of employees in government entities, with a valid sample size of 384 questionnaires. The data was analysed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), employing a range of statistical tools such as means, correlation coefficients, and simple linear regression.

The results revealed that executive management strategies, including strategic planning, decision-making, and organisational communication, play a crucial role in strengthening risk management mechanisms. These strategies also contribute effectively to improving the ability of government entities to manage risks and adapt to changing challenges.

The study recommends further development of executive management strategies, with an emphasis on enhancing decision-making skills and strategic planning, as well as improving organisational communication between departments to ensure optimal risk management.

Keywords: Executive management, risk management, strategic planning, decision-making, organisational communication, government entities.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. البديري، إسماعيل صعبصاع غيدان، و العيساوي، ثامر محمد. (2020). حدود التزام الإدارة بعدم تعديل القوانين بأنظمتها التنفيذية: دراسة تحليلية مقارنة. مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، مج13، ع46، 259 - 276.
2. البركاتي، محمد سعيد، و فلمبان، كمال بن نواوي توحيد. (2021). دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء لدى موظفي الإدارة التنفيذية: دراسة ميدانية على موظفي إمارة منطقة الباحة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع14، 25 - 48.
3. البركاتي، محمد سعيد، و فلمبان، كمال بن نواوي توحيد. (2021). دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء لدى موظفي الإدارة التنفيذية: دراسة ميدانية على موظفي إمارة منطقة الباحة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع14، 25 - 48.
4. حسن، محمد فيصل. (2021). تأثير خصائص مجلس الإدارة، أداء الشركة وهياكل الملكية على تعويضات الإدارة التنفيذية. المجلة العربية للإدارة، مج41، ع3، 149 - 163.
5. الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاكِر جار الله محمود. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
6. حمامدي، هبة صبيحي حسن، و سرحان، عبدالكريم. (2021). دور التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة مخاطر السمعة: شركة تزويد كهرباء الشمال نموذجا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
7. الذنيبات، نواف سماح محمد. (2021). أثر هيكل الملكية الإدارية على تعويضات الإدارة التنفيذية: دليل من الشركات المدرجة في بورصة عمان. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مج7، ملحق، 204 - 228.

8. الذنبيات، نواف سماح محمد. (2021). أثر هيكل الملكية الإدارية على تعويضات الإدارة التنفيذية: دليل من الشركات المدرجة في بورصة عمان. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مج7، ملحق ، 204 - 228.
9. الرواشدة، ينال عاطف سلام، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2022). أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
10. الريح، موسى الريح محمد النور، وعثمان، عبدالرحمن عادل خليل. (2019). الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تفعيل ادارة المخاطر: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
11. العبيدان، هشام عماد محمد. (2022). علاقة مجلس إدارة شركة المساهمة مع الإدارة التنفيذية بين قيود التركيز الإداري وتجاوز حدود اللامركزية: دراسة في لائحة الحوكمة السعودية. مجلة جيل الأبحاث القانونية المعمقة، ع52، 73 - 93.
12. العجلوني، سامر عمر، و بني خالد، طارق عودة عيد. (2021). أثر خصائص مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على مستوى التحفظ المحاسبي في التقارير المالية السنوية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
13. عزوز، الطيب، خيدوري، أنيسة، و بابنات، عبدالرحمان. (2022). دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA - ورقلة- (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
14. العنبيكي، سعد محمد سعيد. (2022). تدخل السلطة التنفيذية في العملية التشريعية: بحث في القانون العام: دراسة مقارنة. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، مج16، ع31، 515 - 555.
15. فنري، ياسر. (2023). أثر تفرد الإدارة التنفيذية بقراراتها على القيمة المالية للشركة. مجلة الإقتصاد الإسلامي العالمية، ع127، 59 - 66.
16. فنري، ياسر. (2023). أثر تفرد الإدارة التنفيذية بقراراتها على القيمة المالية للشركة. مجلة الإقتصاد الإسلامي العالمية، ع127، 59 - 66.

17. القحطاني، محمد عبدالهادي ظافر العرجي، و أبو قاعدود، غازي رسي عايد. (2023). أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر السيبرانية: المرونة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية في دولة قطر (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
18. الكلبنانية، أحلام بنت ناصر بن سالم، البوسعيدي، راشد بن حمد بن حميد، و أبو شيبه، مصطفى بابكر. (2021). إدارة المخاطر الاجتماعية في سلطنة عمان: دراسة ميدانية مطبقة على المستفيدين من الضمان الاجتماعي في محافظة مسقط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط.
19. المري، حمد سالم، القعيد، مرزوق عايد، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2020). أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي: ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
20. المصري، اسحاق إبراهيم عبدالرحمن، و الخفاجي، نعمة عباس خضير. (2019). إدارة مخاطر الأعمال وأثرها في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في بنك صفوة الإسلامي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
21. المفرجي، أحمد خورشيد حميدي، العلو، قصي أحمد فاضل، و أمين، محمد سليم محمد. (2021). استقلال مجلس الدولة العراقي عن السلطة التنفيذية: دراسة مقارنة. مجلة كلية القانون للعلوم القانونية والسياسية، مج10، ع37، 426 - 464.
22. ندا، نبيل خليل، محمد، أميرة فاروق عبدالحليم، و سعوددي، أسامة رجب عبدالمعبود عبدالعزيز. (2021). تأثير التغيير في الإدارة العليا على الخطط التنفيذية لوزارة الشباب. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، مج27، ع9، 1 - 30.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Abu Gabel, A. H. E. S. (2023). The Impact of Human Talent Management on Organizational Entrepreneurship the Mediating Role of Job Crafting: An Empirical Study on Commercial

- Banks in Alexandria Governorate. *Scientific Journal of Commercial Research*, vol. 10, no. 2, 59-130.
2. Aissani, Rahima Al-Tayeb. (2021). Arab Official Efforts to Raise Awareness of Covid-19: The Crisis and Emergency Risk Communication Model in the UAE. *Scientific Journal of King Faisal University - Humanities and Administrative Sciences*, Volume 22, Special Issue, 19-26.
 3. Eissa, H. H., and Assaf, S. F. M. (2022). Auditors' Perceptions of the Continuous Auditing Role in Mitigating Audit Risks in Egypt During the Corona Pandemic: An Experimental Investigation. *Alexandria Journal of Accounting Research*, Volume 6, Issue 3, 1-68.
 4. Gilani, A. M. S. A. (2022). Assessment the Roles of the Social Worker as a Generalist Practitioner in Dealing with the Intellectual Security Risks among University Youth. *Future Journal of Social Sciences*, Volume 10, Issue 3, 169-210.
 5. Muhammad, Reham Muhammad Safwat, and Al-Jabali, Muhammad Mustafa Ahmed. (2020). The Role of Executive Strategic Cost Management Techniques in Supporting Firms' Triple Bottom Line Performance. *Journal of Accounting and Auditing*, No. 1, 56-79.
 6. Murad, Abbas Kolmurad Bey, and Haider, Suzanne Saber. (2022). Study Some Risk Factors of Spontaneous Abortion by Using Canonical Correlation Analysis. *Kirkuk University Journal of Administrative and Economic Sciences*, Volume 12, No. 2, 317-333.

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Risk mangement



**The impact of executive management strategies and roles
in enhancing risk-dealing mechanisms in government
agencies in the Kingdom of Saudi Arabia**

Preparation:

Badr Saad S Alkahtani

241001902

Supervision:

Dr. Asmaa Abu Anza

2024 - 1446