

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة المخاطر



عنوان البحث

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

إعداد الطالب / رائد سليمان الهذيل

إشراف/

د. الفیصل عبدالحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة الدراسة

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

مشكلة الدراسة

على الرغم من إدراك أهمية كل من التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر بشكل منفصل في القطاع الحكومي السعودي، إلا أن مستوى تكاملهما الفعلي لا يزال بحاجة إلى تقييم دقيق. ينبع الافتراض بأن هناك تحديات في هذا التكامل من عدة ملاحظات عامة تتعلق بفجوة محتملة بين الإطار النظري والممارسات التطبيقية، مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مثلى أو عدم الاستعداد الكافي للمخاطر المحتملة التي قد تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

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

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

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

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

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

أهمية الدراسة

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

الأهمية العلمية:

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

- **تحسين الأداء الحكومي:** من خلال تقييم مستوى التكامل، يمكن للسلطات الحكومية تحديد نقاط القوة والضعف في عملياتها الحالية، مما يمهد الطريق لتحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أكبر.

- **دعم صناعة القرار:** ستوفر الدراسة رؤى قيمة للمسؤولين وصناع القرار في القطاع الحكومي، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات أكثر استنارة فيما يتعلق بتخصيص الموارد وتحديد الأولويات في ظل المخاطر المحتملة.
- **تعزيز الحوكمة والشفافية:** يساهم تكامل إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي في تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة والشفافية، من خلال توفير إطار واضح للتعامل مع المخاطر والإبلاغ عنها.
- **دعم رؤية 2030:** تتوافق نتائج هذه الدراسة مع مستهدفات رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية، التي تركز على تطوير القطاع الحكومي ورفع كفاءته، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة والشاملة.
- **تطوير القدرات:** قد تساهم التوصيات الناتجة عن الدراسة في تطوير البرامج التدريبية وبناء القدرات للموظفين في القطاع الحكومي، لتعزيز فهمهم لمبادئ إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي وكيفية دمجها بفعالية.

أهداف الدراسة

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

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

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

تساؤلات الدراسة

تتطلع هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

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

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

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

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

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

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

فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة وأهداف وتساؤلات الدراسة، تُصاغ الفرضيات التالية:

• الفرضية الرئيسية: يوجد مستوى متوسط من التكامل بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي السعودي.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. تطبق الجهات الحكومية السعودية بعض الممارسات الأساسية في إدارة المخاطر، لكنها قد تفتقر إلى إطار شامل ومنظم.

2. تتبنى الجهات الحكومية السعودية التخطيط الاستراتيجي كعملية أساسية، لكن قد لا يتم ربطها بشكل كافٍ بإدارة المخاطر.

3. هناك تحديات جوهرية (مثل نقص الوعي، ضعف الموارد، غياب الإطار التنظيمي الموحد) تعيق التكامل الفعال بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي السعودي.

4. يمكن تعزيز تكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي السعودي من خلال تطوير الأطر التشريعية، بناء القدرات، وتوفير الأدوات والتقنيات المناسبة.

مصطلحات الدراسة

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

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

متغيرات الدراسة

تتضمن هذه الدراسة متغيرات تابعة ومتغيرات مستقلة كما يلي:

- المتغير التابع (Dependent Variable):
 - مستوى تكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي.
- المتغيرات المستقلة (Independent Variables):
 - ممارسات إدارة المخاطر الحالية.
 - ممارسات التخطيط الاستراتيجي الحالية.
 - التحديات التي تواجه التكامل.
 - سبل تعزيز التكامل.

دراسة القحطاني (2023)

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

دراسة الدريبان (2021)

استهدفت الدراسة تحليل أثر القدرات الديناميكية على ريادة الأعمال في المشاريع الصغيرة بدولة قطر، مع التركيز على دور تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط. تضمنت القدرات الديناميكية الموارد، العمل الجماعي، والتمكين وحل المشكلات، بينما شملت أبعاد ريادة الأعمال تحمل المخاطر، الابتكار، الاستباقية، وانتهاز الفرص. تعكس هذه الدراسة الأهمية المتزايدة للقدرات الديناميكية في تعزيز ريادة الأعمال في المشاريع الصغيرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وُزّعت على أصحاب المشاريع الصغيرة. تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية

لتحديد العلاقة بين المتغيرات المدروسة، وساعدت هذه الطريقة في تقديم رؤية شاملة حول كيفية تأثير القدرات الديناميكية وتكنولوجيا المعلومات على ريادة الأعمال. أظهرت النتائج أن القدرات الديناميكية تؤثر بشكل إيجابي على ريادة الأعمال في المشاريع الصغيرة، وأن تكنولوجيا المعلومات تعزز هذا التأثير كمتغير وسيط. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز القدرات الديناميكية واستخدام تكنولوجيا المعلومات في المشاريع الصغيرة في قطر، مما سيساعد على تحسين الأداء الريادي وزيادة فرص النجاح في بيئة الأعمال التنافسية. دراسة عبد الله (2022)

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

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

دراسة عربيات (2020)

ركزت الدراسة على أثر القدرات الديناميكية في تحقيق الأولويات التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية. تناولت الدراسة أبعاد القدرات الديناميكية مثل قدرات الاستجابة،

قدرات التعلم، قدرات إعادة التكوين، وقدرات الاستثمار، وتأثيرها على الأولويات التنافسية التي تشمل الجودة، المرونة، الابتكار، التكلفة، والتوصيل. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى حول كيفية تعزيز القدرات الديناميكية لتحسين الأداء التنافسي.

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** واستخدام استبانة لجمع البيانات من موظفي شركات الاتصالات. تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية متقدمة لتحديد العلاقات بين القدرات الديناميكية والأولويات التنافسية، وساعدت هذه الطريقة في تقديم فهم شامل لكيفية تأثير القدرات الديناميكية على تحسين الأداء المؤسسي. توصلت الدراسة إلى أن **القدرات الديناميكية تؤثر بشكل إيجابي على الأولويات التنافسية** في شركات الاتصالات، وأن هناك علاقة دالة إحصائية بين هذه القدرات والجوانب المختلفة للأداء التنافسي. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز القدرات الديناميكية داخل شركات الاتصالات الأردنية، وتبني استراتيجيات تركز على الاستجابة السريعة والتعلم المستمر والاستثمار في الموارد لتحقيق التميز التنافسي.

دراسة الحسابان (2023)

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

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

أظهرت النتائج أن **القدرات الديناميكية تؤثر بشكل إيجابي على البراعة التنظيمية** في شركات صناعة الأدوية، وأن **اليقظة التكنولوجية تلعب دوراً وسيطاً مهماً** في تعزيز هذا

التأثير. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز القدرات الديناميكية في شركات صناعة الأدوية، وتبني استراتيجيات اليقظة التكنولوجية لتحسين الأداء التنظيمي واستغلال الفرص المتاحة بفعالية أكبر.

دراسة محمد (2020)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القدرات الديناميكية على الأسبقيات التنافسية في القطاع المصرفي المصري. شملت أبعاد القدرات الديناميكية القدرة على الاستشعار، القدرة على التعلم، والقدرة على إعادة تشكيل الموارد وتأثيرها على الأسبقيات التنافسية مثل التكلفة، الجودة، المرونة، وسرعة التسليم. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لدور القدرات الديناميكية في تحسين الأداء التنافسي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على موظفي البنوك. تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية لتحديد العلاقات بين القدرات الديناميكية والأسبقيات التنافسية، وساعدت هذه الطريقة في تقديم رؤى مستنيرة حول كيفية تحسين الأداء التنافسي من خلال تعزيز القدرات الديناميكية. أظهرت النتائج أن القدرات الديناميكية تؤثر بشكل إيجابي على الأسبقيات التنافسية في البنوك، مما يعزز من أهمية تطوير هذه القدرات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك استراتيجيات تركز على تعزيز القدرات الديناميكية مثل الاستشعار، التعلم، وإعادة تشكيل الموارد، لتحقيق أداء أفضل في سوق مصرفية تنافسية.

دراسة حديد (2022)

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

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

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

دراسة يوسف (2019)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المخاطر المالية على تعظيم قيمة المنشأة في الشركات الصناعية السعودية. تناولت الدراسة إدارة المخاطر كمتغير مستقل وتأثيره على قيمة المنشأة كمتغير تابع. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى حول كيفية استخدام إدارة المخاطر لتحسين قيمة المنشأة.

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من الشركات الصناعية المتداولة في السوق المالية السعودية. تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية متقدمة لتحديد العلاقة بين إدارة المخاطر وقيمة المنشأة. ساعدت هذه الطريقة في تقديم رؤى مستنيرة حول أهمية إدارة المخاطر في تحقيق الأهداف المالية للشركات.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المخاطر المحتملة في المشاريع وتحديد أفضل الاستراتيجيات للتعامل معها. تناولت الدراسة إدارة المخاطر كمتغير مستقل وتأثيره على استراتيجيات التعامل مع المخاطر كمتغير تابع. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار علمي لتحديد وإدارة المخاطر في المشاريع. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من أصحاب القرار في شركة هاي تكس للصناعات النسيجية في حلب. تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية متقدمة لتحديد المخاطر واستراتيجيات التعامل معها، وساعدت هذه الطريقة في تقديم رؤى شاملة. أظهرت النتائج أن أهم المخاطر المحتملة تشمل المخاطر الفنية، الخارجية، التنظيمية، ومخاطر إدارة المشروع، وأن أفضل استراتيجيات التعامل تشمل التجنب، القبول، التخفيض والنقل. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطبيق تقنيات إدارة المخاطر في المشاريع لتحسين القدرة على التعامل مع المخاطر المحتملة وتحقيق الأهداف.

هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية استخدام تحليل باريتو لتشخيص المخاطر المحيطة بالوحدات الاقتصادية الصناعية في ظل ظروف العولمة. تناولت الدراسة إدارة المخاطر كمتغير مستقل وتحليل باريتو كمتغير تابع. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار علمي لاستخدام تحليل باريتو في تشخيص المخاطر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من الوحدات الاقتصادية الصناعية. تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية متقدمة، بما في ذلك تحليل باريتو لتحديد المخاطر وتصنيفها. ساعدت هذه الطريقة في تقديم رؤى مستنيرة حول فاعلية تحليل باريتو في إدارة المخاطر. أظهرت النتائج أن تحليل باريتو يعد أداة فعالة لتشخيص المخاطر الداخلية والخارجية، وأن المخاطر المتعلقة بالابتكار والتصميم تتطلب اهتمامًا إضافيًا. بناءً على هذه النتائج،

أوصت الدراسة الشركات باستخدام تحليل باريتو لتشخيص المخاطر ووضع خطط استباقية للتعامل معها، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي في ظل ظروف العولمة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة Bowonder et al. (2022)

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

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

دراسة de Araújo (2020)

هدفت الدراسة إلى تحليل تطور إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ركزت الدراسة على فهم كيفية تطور إدارة المخاطر في هذه المؤسسات وأثر ذلك على أدائها. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة عن تطور إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحليل الأدبيات المتعلقة بها.

اعتمدت الدراسة على مراجعة منهجية للأدبيات باستخدام أدوات القياس الببليومتري. تم اختيار وتحليل 61 ورقة بحثية منشورة بنهاية عام 2016، مما ساعد في تقديم تحليل شامل للأبحاث السابقة وتطور إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ساعدت هذه الطريقة في تقديم رؤى مستتيرة حول المجالات التي تم دراستها بشكل مكثف والمجالات التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام.

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

الإطار النظري للدراسة

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته في القطاع الحكومي

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

2. مفهوم إدارة المخاطر ومبادئها

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

3. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر

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

4. أساليب ونماذج تكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي

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

5. التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي السعودي

- الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي في المملكة (رؤية 2030، برامج تحقيق الرؤية).
- التحديات والفرص في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجهات الحكومية السعودية.
- دور الوحدات التنظيمية المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي.

6. إدارة المخاطر في القطاع الحكومي السعودي

- المبادرات والجهود الحكومية نحو تبني إدارة المخاطر (مثل إنشاء إدارات المخاطر).
- التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر بشكل فعال في البيئة الحكومية السعودية.
- الإطار التشريعي والتنظيمي لإدارة المخاطر (إن وجد).

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

- التحديات الثقافية والتنظيمية (نقص الوعي، مقاومة التغيير).
- التحديات الفنية (غياب البيانات، نقص المهارات).
- التحديات الهيكلية (غياب التنسيق، تضارب الصلاحيات).
- نقص الدعم القيادي وأثره على التكامل.

8. سبل تعزيز التكامل بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي

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

9. دور التكنولوجيا في دعم التكامل

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

10. مؤشرات قياس مستوى التكامل

- تحديد المعايير الكمية والنوعية لتقييم مدى دمج العمليتين.
- أدوات ومقاييس لقياس فعالية التكامل.
- أهمية المراجعة الدورية والتحسين المستمر.

منهج وطرق بحث الدراسة

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

مجتمع الدراسة

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

نظراً لحجم وتعقيد القطاع الحكومي السعودي، سيتم استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية (Stratified Random Sampling) أو العينة القصدية (Purposive Sampling) لضمان تمثيل مناسب لمختلف الجهات الحكومية والمستويات الإدارية ذات الصلة. سيتم تحديد حجم العينة المناسب بناءً على التحليل الإحصائي المقترح لضمان الحصول على نتائج ذات دلالة إحصائية.

أداة الدراسة

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

1. المعلومات الديموغرافية للمبحوثين: مثل المسمى الوظيفي، الخبرة، والمستوى التعليمي.
 2. محور ممارسات إدارة المخاطر: قياس مدى تطبيق مفاهيم وممارسات إدارة المخاطر في الجهات الحكومية.
 3. محور ممارسات التخطيط الاستراتيجي: قياس مدى فعالية عمليات التخطيط الاستراتيجي.
 4. محور مستوى التكامل: تقييم مدى الربط والتنسيق بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي.
 5. محور التحديات والمعوقات: تحديد أبرز الصعوبات التي تحول دون التكامل الفعال.
 6. محور سبل التعزيز: استكشاف المقترحات لتحسين التكامل.
- سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) في معظم عبارات الاستبيان لتمكين المبحوثين من التعبير عن درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم على العبارات المطروحة. وقبل التطبيق النهائي، سيتم إجراء اختبار مبدئي (Pilot Study) للاستبيان على عينة صغيرة من مجتمع الدراسة للتأكد من وضوح العبارات، ملائمة الصياغة، وصلاحية الأداة، ومن ثم تعديلها إذا لزم الأمر.

حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بالحدود التالية:

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

المراجع

1. باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبد الكريم، والهوارى، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
2. جلول، داش فيصل، زاوي، فاتح الحبيب، و نعاس، مريم نجا. (2019). إدارة المخاطر في شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA وكالة غليزان للفترة 2014-2016 (رسالة ماجستير غير منشورة). المركز الجامعي أحمد زبانه، غليزان.
3. حديد، ايمان. (2023). اعادة التأمين كآلية لادارة المخاطر في شركات التأمين الجزائرية: دراسة تحليلية فترة 2016-2021. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، 6(2).
4. الحبيبة، عيد سليمان، و أبو قاعود، غازي رسمي عايد. (2019). القدرات الديناميكية وأثرها في تحقيق البراعة الاستراتيجية: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية دراسة ميدانية الشركات الصناعية الأردنية الكبرى الحائزة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
5. الحسبان، حمد الله أحمد خليل. (2023). أثر القدرات الديناميكية في البراعة المنظمة: الدور الوسيط لليقظة التكنولوجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة دكتوراه). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
6. خطيب، عهود يوسف محمد. (2022). القدرات الديناميكية وأثرها في التحول الرقمي: الدور المعدل للإدارة علاقات العملاء الإلكترونية والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في الجامعات الفلسطينية (رسالة دكتوراه). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.

7. خطيب، عهود يوسف محمد، و الشوابكة، خالد محمود سليمان. (2022). القدرات الديناميكية وأثرها في التحول الرقمي: الدور المعدل لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في الجامعات الفلسطينية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
8. الدريبان، خالد محمد خلف. (2021). أثر القدرات الديناميكية في ريادة الأعمال: الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في المشروعات الصغيرة في دولة الكويت.
9. الدريبان، خالد محمد خلف، و الشعار، قاسم إبراهيم عبد الكريم. (2021). أثر القدرات الديناميكية في ريادة الأعمال: الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في المشروعات الصغيرة في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
10. ديدح، آلاء محمود. (2021). المخاطر الائتمانية: دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية تطبيق عملي على بنك بيمو وبنك الشام. مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، (109)، 89-104.
11. زويته، عبد الله الطيب، و جامع، محمد عبد الغني. (2020). إدارة مخاطر التكافل (التأمين الإسلامي): قضايا وتحديات: ماليزيا أنموذجاً. مجلة البحوث والدراسات الشرعية، 10(108)، 117-140.
12. سماقية، بشرى، و تعتاع، بتول شاكر. (2014). إدارة المخاطر في شركات الصناعات النسيجية بحلب باستخدام التحليل AHP. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، (34)، 341-368.
13. شناوة، وسام عزيز، وأحمد، محمود حسين. (2018). إدارة المخاطر في الوحدات الاقتصادية الصناعية باستعمال مخطط باريتو. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 13(42)، 232-249.
14. الشهراني، (2024). أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر على الشركات اللوجستية. المجلة الدولية الفكر العلمي، (الإصدار السابع - العدد واحد وسبعون). www.ajsp.net.

15. طاحون، دعاء محمد، و حجازي، ياسمين صبري محمود. (2019). استراتيجيات إدارة مخاطر مواقع التراث: دراسة حالة منطقة تل بسطة محافظة الشرقية، مصر. *مجلة التصميم الدولية*، 9(3)، 281-292.
16. طاهري، طيبة، و شكيب، كاهية أحمد. (2019). إدارة المخاطر في المؤسسات الصحية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الجامعية 1 نوفمبر 1954 بوهان. *مجلة الاقتصاد الصناعي - خزارتك*، 9(1)، 300-315.
17. عبد السلام، غادة محمد. (2019). تطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية تصور مقترح. *مجلة الإدارة التربوية*، 6(21)، 119-256.
18. عبد الله، مواهب عبد الله. (2022). أثر التوجه الاستراتيجي على القدرات الديناميكية. *مجلة جامعة السودان المفتوحة*، (8).
19. عبد الله، مواهب عبد الله خميس، علي، الطاهر أحمد، و أرباب، انور تبين محمد. (2022). أثر التوجه الإستراتيجي على القدرات الديناميكية. *مجلة جامعة السودان المفتوحة*، (8)، 158-176.
20. عربيات، خزامه محمد يوسف. (2020). أثر القدرات الديناميكية في تحقيق الأولويات التنافسية: الدور الوسيط للتوجهات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة دكتوراه). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
21. عربيات، خزامه محمد يوسف، الشوابكة، خالد محمود سليمان، و دروزه، سوزان صالح رفيق. (2020). أثر القدرات الديناميكية في تحقيق الأولويات التنافسية: الدور الوسيط للتوجهات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
22. عيشوش، عواطف. (2021). القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، 11(2)، 145-164.
23. إنجرو، إيمان. (2023). حوكمة الشركات والمخاطر الائتمانية دراسة مسحية على المصارف التقليدية المسجلة في هيئة الأوراق والأسواق المالية

- السورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 45(4)، 121-138.
24. القحطاني، محمد عبد الهادي ظافر. (2023). أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر: المرونة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية في دولة قطر.
25. القحطاني، محمد عبد الهادي ظافر، العرجي، و أبو قاعود، غازي رسمي عايد. (2023). أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر: المرونة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية في دولة قطر (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
26. القرم، عبير عبد الوهاب صالح، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2022). القدرات الديناميكية وأثرها في التوجه الريادي: الدور المعدل للبيئة الإبداعية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 12(1)، 20-48.
27. القرم، عبير عبد الوهاب صالح، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2022). القدرات الديناميكية وأثرها في التوجه الريادي: الدور المعدل للبيئة الإبداعية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
28. محمد، عبد الباسط محمد ربيع عبد الباسط. (2020). أثر القدرات الديناميكية على الأسبقيات التنافسية: دراسة ميدانية على البنوك المصرية. مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة بني سويف، كلية التجارة، (2).
29. نصر الدين، قارة عشيرة، وحبارة، عبد الرزاق. (2020). إدارة مخاطر الائتمان باستخدام الحوكمة، معيار كفاية رأس المال، التوريق، المشتقات الائتمانية. مجلة الريادة الاقتصادية الأعمال، 6(2)، 344-362.
30. يوسف، مها رفيق محمد. (2019). دور إدارة المخاطر المالية في تعظيم قيمة الشركات المساهمة بسوق رأس المال بجمهورية مصر العربية. مجلة جامعة الوادي الجنوبي للأبحاث البيئية، (12)، 15-15.

Mid-Ocean University

Faculty of Management

**Department/Specialization: Master of Risk
Management**



Research Title:

**Assessing the Level of Enterprise Risk Management
Integration with Strategic Planning in the Saudi Public Sector**

Prepared by:

Student / Raed Sulaiman Al-Huthail

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed

Dr. Fayez Ali Jarad

Academic Year:

2025