

أثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة المخاطر
المؤسسية: دراسة الحالة في قطاع المقاولات بالمملكة العربية السعودية
**The impact of strategic planning on enterprise risk management: a
case study in the contracting sector in the Kingdom of Saudi Arabia**

إعداد قائد الفريق: محمد عبد المعين الشريف

رقمي الجامعي: ٢٢١٠٠٢٣٠١
(مهندس مدني في مجموعة بن لادن السعودية)

مصطفى احمد يمانى

رقمي الجامعي:

٢٢١٠٠٢٢٢٢

(مهندس ميكانيكي في شركة الزامل للإنشاءات في مشروع الحرم المكي الشريف)

مساعد مشرف المقرر: فاطمة مصطفى

مشرف المقرر: وليد سليمان

٢٠٢٣

الاهداء

أود أن أقدم هذا العمل كتعبير عن شكري وتقديري لقائدي الملمم والدي ولوالدتي الغالية وإخوتي الذين كانوا ولا يزالون دعمًا وفخرًا لي، بالإضافة إلى جميع الأشخاص الذين وقفوا بجاني خلال فترة دراستي، سواء كانوا أصدقاء أو أقارب. أشعر بامتنان شديد تجاه كل من ساندني وساعدني على الوصول إلى هذا الإنجاز، وأرغب في إرسال تحياتي ومحبي للجميع.

الطالب

١ - محمد الشريف

٢ - مصطفى يماني

الشكر

أتوجه إلى السيد الدكتور وليد والدكتورة فاطمة بأعمق عبارات الشكر والامتنان على جهودك الكبيرة ومساندتك القيمة خلال فترة إعداد رسالتي الماجستير. أود أن أعبر لك عن امتناني العميق لكل الوقت والجهد الذي قمت بإهدائه لي ولتوجيهاتك القيّمة التي ساهمت بشكل كبير في نجاح هذا العمل البحثي. من خلال توجيهاتك الواضحة والعميقة، استطعت توجيه بحثي نحو طريق النجاح. لقد كنت مصدر إلهام لي بفضل خبرتك الواسعة وعلمك العميق في المجال. ولطالما أثرت بإيجابية على تفكيري وأدائي البحثي، ولذا فإنني ممتن لك بصدق.

لم تقدم لي فقط المشورة والتوجيه الأكاديمي، بل كنت دعمًا لا يقدر بثمن خلال الأوقات الصعبة. لقد تفانيت في تقديم الدعم النفسي والتشجيع، مما أعطاني الثقة اللازمة للتغلب على التحديات التي واجهتني. ذكرتي ستحمل بفخر اسمك كمنسق ومرشد مثالي.

أشكر من القلب على العمل الجاد والمتفاني الذي أظهرته لتعزيز تطويري الأكاديمي. لقد فتحت لي أفقًا جديدًا من المعرفة والفهم، وأنا ممتن لك لإلهامك وإثرائك الثقافي الذي يتجاوز حدود الصفحات العلمية. أخيرًا، أود أن أعبر عن امتناني لك على الصبر والتفاني في متابعة تقدمي والاستجابة لاستفساراتي. تواجدك المستمر ودعمك المستمر كانا أساسيين لنجاحي. أتطلع إلى مستقبل مشرق في المجال الأكاديمي بفضلكم. مرة أخرى، أشكر بصدق وامتنان عميق على كل ما قدمته لي. أتمنى لك النجاح والتوفيق في جميع مساعيك الأكاديمية والمهنية.

مع خالص التقدير،

فهرس المحتويات

٨	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
٩	١,١ المقدمة
١٠	١,٢ مشكلة الدراسة
١١	١,٣ فروض البحث
١١	١,٤ أهداف الدراسة
١٢	١,٥ أهمية الدراسة
١٣	١,٦ منهجية الدراسة
١٣	١,٧ نطاق ومحددات الدراسة:
١٣	١,٨ مصطلحات البحث
١٤	١,٨ مجتمع وعينة الدراسة
١٤	١,٩ خطة الدراسة
١٥	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة
٢٥	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٢٦	٣,١ أنواع البيانات ومصادرها
٢٦	٣,٢ تعريف منهجية الدراسة، ولماذا تم اختيارها:
٢٧	٣,٣ تحديد مجتمع الدراسة، وطريقة تحديد العينة:
٢٧	٣,٤ متغيرات الدراسة
٢٩	٣,٥ أداة جمع البيانات:
٢٩	٣,٦ أساليب التحليل الإحصائي التي سيتم اعتمادها:
٣٠	٣,٧ صدق وثبات الأداة
٣١	٣,٨ إجراءات الدراسة
٣٣	الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية / الميدانية
٣٨	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

المراجع.....٦٧

ملحق ١٤٥

الاستبانة.....٤٥

فهرس الجداول

32	جدول (١): قياس الدراسة
33	الجدول (٢): مقياس ليكرت
35	الجدول (٣): كرويناخ ألفا
39	جدول (٤) النتائج الوصفية لمحددات تأثير التخطيط الاستراتيجي على ادارة المخاطر المؤسسية من وجهة نظر العاملين في قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية، (ن=٥٠)
43	جدول (٥) النتائج الوصفية لمحددات تأثير التحليل البيئي "على" إدارة المخاطر "كأحد ابعاد متغير التخطيط الاستراتيجي بقطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية، (ن=٥٠)
46	جدول (٦) النتائج الوصفية لمحددات تأثير رؤية ورسالة شركة المقاولات على " إدارة المخاطر " كأحد ابعاد متغير التخطيط الاستراتيجي بقطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية، (ن=٥٠)
49	جدول (٧) النتائج الوصفية لمحددات الأهداف الاستراتيجية لشركة المقاولات على " إدارة المخاطر " كأحد ابعاد متغير التخطيط الاستراتيجي بقطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية، (ن=٥٠)
51	جدول (٨) النتائج الوصفية لمحددات تأثير المشاريع والخطط التنفيذية لشركة المقاولات على " إدارة المخاطر " كأحد ابعاد متغير التخطيط الاستراتيجي بقطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية، (ن=٥٠)
53	جدول (٩) النتائج الوصفية لمحددات تأثير المشاريع والخطط التنفيذية لشركة المقاولات على " إدارة المخاطر " كأحد ابعاد متغير التخطيط الاستراتيجي بقطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية، (ن=٥٠)
55	جدول (١٠) نتائج تحليل التباين للفروق بين المتوسطات بناءً على متغيرات الدراسة التحليل البيئي، رؤية ورسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية) على مقياس وجهات نظر العاملين حول محددات أثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة المخاطر في المؤسسة.
57	جدول (١١) نتائج تحليل التباين للفروق بين المتوسطات بناءً على متغيرات الدراسة (الوظيفة الحالية- الجنس- المؤهل العلمي – عدد سنوات الخبرة) لمقياس وجهات نظر العاملين حول محددات أثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة المخاطر في المؤسسة
58	جدول (١٢) العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر
59	جدول (١٣) تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر

الملخص باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر في قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية. ستتحقق هذه الأهداف من خلال تحقيق أهداف فرعية محددة، حيث سيتم التركيز على عدة جوانب مهمة. أولاً، سيتم استقصاء ممارسات التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات، مع التركيز على التحليل البيئي، وصياغة الرؤية والرسالة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية والقيم، ووضع الخطط التنفيذية. ثم سيتم دراسة ممارسات إدارة المخاطر في هذه الشركات، مع التركيز على التعرف على علامات الإنذار، واتخاذ تدابير الاستعداد والوقاية، وكيفية التعامل مع الأضرار واستعادة النشاط بعد الأزمات، وستركز الدراسة أيضاً على كشف العلاقة والتأثير بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في شركات المقاولات. سيتم تحديد كيفية تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي المختلفة، مثل التحليل البيئي والرؤية والرسالة والأهداف والقيم والمشاريع والخطط التنفيذية، على تحقيق فعالية إدارة المخاطر. ستتيح النتائج للدراسة تحديد توصيات تهدف إلى تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين إدارة المخاطر في شركات المقاولات. وسيتم استخدام منهجين في الدراسة. المنهج الأول هو المنهج الاستقرائي، الذي سيشمل تطبيق المنهج الوصفي الاستدلالي لتحليل البيانات. سيتم استهداف مجتمع يتكون من موظفين وعاملين في قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية. سيتم اختيار عينة عشوائية من (١٥٩) فرداً من هذا المجتمع لتطبيق الدراسة عليهم، ونتائج تحليل البيانات أظهرت نقاطاً مهمة تؤكد على وجود تطبيق فعال للتخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات المبحوثة. وقد تم التأكيد على أهمية التحليل البيئي ووجود رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية وخطط تنفيذية ومشاريع في هذه الشركات. ومع ذلك، تشير النتائج إلى بعض التحديات في نقل الرؤية والرسالة إلى الموظفين بشكل فعال وضمان التزامهم بها، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في هذه الشركات. يشير ذلك إلى أن جميع جوانب التخطيط الاستراتيجي تسهم بشكل إيجابي في تحسين إدارة المخاطر، ويعزز من قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات والتحديات في البيئة المحيطة بها.

Abstract

The main objective of this study is to understand the impact of strategic planning on risk management in the construction sector in the Kingdom of Saudi Arabia. These objectives will be achieved through the pursuit of specific sub-goals, with a focus on several crucial aspects. Firstly, an exploration of strategic planning practices in construction companies will take place, with an emphasis on environmental analysis, vision and mission formulation, identification of strategic goals and values, and development of implementation plans. Subsequently, the study will delve into risk management practices within these companies, spotlighting the identification of warning signs, preparation and prevention measures, and strategies for handling damages and post-crisis recovery. Furthermore, the study will also examine the relationship and impact between strategic planning and risk management within construction companies. It will ascertain how various dimensions of strategic planning, such as environmental analysis, vision and mission, goals, values, projects, and implementation plans, influence the effectiveness of risk management. The results will enable the study to formulate recommendations aimed at enhancing the role of strategic planning in improving risk management within construction companies.

To achieve these goals, two methodologies will be employed in the study. The first methodology is the deductive approach, which will involve the application of descriptive-inductive methodology for data analysis. The target population will consist of employees and workers in the construction sector in the Kingdom of Saudi Arabia. A random sample of 159 individuals will be selected from this population for the study's application. The data analysis results revealed important findings that confirm the effective implementation of strategic planning in the studied construction companies. The significance of environmental analysis, the presence of a clear vision, mission, strategic objectives, implementation plans, and projects were emphasized. However, the results also indicated challenges in effectively communicating the vision and mission to employees and ensuring their commitment to them. Importantly, the results demonstrated a statistically significant positive relationship between strategic planning and risk management in these companies. This suggests that all facets of strategic planning positively contribute to enhancing risk management and strengthen the companies' ability to adapt to changes and challenges in their surrounding environment.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ١,١ المقدمة
- ١,٢ مشكلة الدراسة
- ١,٣ فروض البحث
- ١,٤ أهداف الدراسة
- ١,٥ أهمية الدراسة
- ١,٦ منهجية الدراسة
- ١,٧ نطاق ومحددات الدراسة:
- ١,٨ مصطلحات البحث
- ١,٨ مجتمع وعينة الدراسة
- ١,٩ خطة الدراسة

١,١ المقدمة

نعيش اليوم في عصر تكثر فيه المخاطر، نتيجة المتغيرات، والانفتاح على العالم، والتركيز على نظام الجودة، وتعدد وتنوع الظروف الطارئة (البوق، ٢٠١٩). وهذه البيئة الزاخرة بالمخاطر تؤثر بشكل واضح على المؤسسات، على اختلاف أشكالها وأحجامها وأنواعها. فالمؤسسات لا تعيش في فراغ، ولا في عزلة عن البيئة المحيطة بها، فهي تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة، كما أنها تتأثر بالمخاطر المجتمعية على اختلاف أنواعها (الديراوي، ٢٠١٧). ولا شك أن البيئة المحيطة بالمؤسسات تزخر بالمخاطر وتمتلاً بالتحديات. فالتطور التكنولوجي المتسارع، وزيادة حدة المنافسة، والعولمة، وزيادة توقعات ومطالب المستفيدين، وفتح الأسواق للاستثمار الأجنبي، وحالات الصراع والحروب والحصار، وارتفاع مستوى المخاطرة في اتخاذ القرارات وضخامة تكلفة القرارات الخاطئة، كلها وغيرها متغيرات تحيط بالمؤسسات وتجعلها كأنه سفن فوق بحر متلاطم من المخاطر (Bryson, 2015). لذا، فإن الأمر يستوجب على المؤسسات أن تتكيف وتتأقلم مع كل هذه المتغيرات، وأن تعمل على إدارة المخاطر بشكل فعال، حتى تستطيع الاستمرار والنمو والبقاء، وإلا سيكون مصيرها الاختفاء أو الانزواء على أقل تقدير.

أحد مجالات التطوير في المؤسسات، من أجل تعزيز قدرتها على مواجهة التحديات، والتعامل مع المخاطر، هو تطوير قدرتها على التخطيط الاستراتيجي. ذلك لأن التخطيط الاستراتيجي يتعلق برؤية المستقبل، كما يتعلق بتحديد الأهداف والمشاريع والخطط التنفيذية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف (الكرخي، ٢٠١٦). فالتخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات على اكتشاف الفرص، والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق، وتجنب المخاطر المختلفة. خصوصاً وأن المخاطر تمثل نقطة تحول حرجية في كيان أي منظمة، وفي حال الفشل في إدارتها، تتعرض الشركة لخسائر بشرية ومالية ومعنوية، قد تهدد استمراريته (الألوسي، ٢٠١٩). كما يعد التخطيط الاستراتيجي من الركائز الأساسية التي تأخذ بها المؤسسات للتعامل مع المخاطر في حال حدوثها، بغض النظر عن نوعية هذه المخاطر ودرجة خطورتها، فالتخطيط الاستراتيجي يهدف إلى المساهمة في منع حدوث المخاطر والتحضير الجيد للتعامل معها في حال حدوثها، ثم العودة للوضع الطبيعي بعد الانتهاء (جعفر، ٢٠١٧). لذا من الواضح أن تبني التخطيط الاستراتيجي لم يعد خياراً، بل ضرورة في عصر التغيير المستمر وعصر العولمة والتطور التكنولوجي. حيث أن المؤسسات على اختلاف أنواعها ومجالات عملها تسعى

لتبني التخطيط الاستراتيجي كنهج لتحسين وتطوير أدائها المؤسسي وإدارتها للأزمات ومواجهتها للتحديات (Walker,2019).

تتناول هذه الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة المخاطر المؤسسية: دراسة الحالة في قطاع المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

١,٢ مشكلة الدراسة

نظراً لتزايد وتنوع المخاطر التي تواجه المؤسسات، وفي ظل جهودها لبناء القدرات المؤسسية للمنظمات الخاصة، فقد عمدت المملكة العربية السعودية إلى تعديل الهياكل التنظيمية لكافة الشركات الخاصة وخصوصاً شركات المقاولات من خلال إنشاء إدارة متخصصة بالتخطيط والجودة (معهد الإدارة العامة، ٢٠٢٠). وبناء عليه، فإننا نجد إدارة للتخطيط والجودة في كل منظمة بالمملكة العربية السعودية. فشركات المقاولات تحتاج الى مواجهة التغيرات المتعددة والسريعة والمفاجئة التي تختلف في أسباب ومستويات حدوثها وشدة تأثيرها وتكرار حدوثها وتضع سمعة وبقاء المؤسسات تحت التهديد، وأحد أساليب تلك المواجهة تعزيز قدرات شركات المقاولات في مجال التخطيط الاستراتيجي، لتعزيز قدراتها على إدارة المخاطر. وذلك إيماناً بأن التخطيط مدخل أساسي لبناء القدرات المؤسسية للمنظمات الخاصة، وبالتالي تطوير أدائها المؤسسي، وتعزيز قدرتها على إدارة المخاطر والتعامل مع التحديات، وخدمة الخطط الوطنية، وخصوصاً رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (أرباب، ٢٠١٣).

من المتوقع أن يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين وتطوير أداء شركات المقاولات بشكل عام، وتعزيز قدراتها في إدارة المخاطر بشكل خاص. على أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر أكثر تعقيداً مما يبدو على السطح، ذلك لأنه في أحيان كثيرة لا يمارس التخطيط الاستراتيجي بالشكل المطلوب، أو تبقى الخطط الاستراتيجية دون تنفيذ، أو توضع الخطط الاستراتيجية دون متابعة وتقييم ورقابة. كل ذلك يؤدي لفشل التخطيط الاستراتيجي، وعدم انعكاسه على قدرة المؤسسات على إدارة المخاطر بفعالية (Grover,2015).

توجد العديد من الدراسات التي تؤكد وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر، حيث تقوم المؤسسات بتحليل متغيرات البيئة الخارجية من اجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات عبر نظام معلومات فعال يستطيع من خلالها متابعة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة (العناني، ٢٠١٨). رغم ذلك، فإن علاقة التخطيط

الاستراتيجي بالأداء المؤسسي عموماً، وإدارة المخاطر خصوصاً، كانت وما زالت مثار بحث ونقاش وجدال. ومن هنا برزت مشكلة البحث، والتي تتعلق بمدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر في شركة خاصة في قطاع المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

من خلال ذلك يُمكن صياغة التساؤل الرئيسي للدراسة كالآتي: ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر المؤسسية: دراسة الحالة في قطاع المقاولات بالمملكة العربية السعودية؟
ويتطرق منه عدة تساؤلات فرعية:

١. هل هناك تأثير للتحليل البيئي في شركة المقاولات على إدارة المخاطر؟
٢. هل هناك تأثير لرؤية ورسالة شركة المقاولات على إدارة المخاطر؟
٣. هل هناك تأثير للأهداف الاستراتيجية لشركة المقاولات على إدارة المخاطر؟
٤. هل هناك تأثير للمشاريع والخطط التنفيذية لشركة المقاولات على إدارة المخاطر؟
٥. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين محاور التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية) وإدارة المخاطر؟

١,٣ فروض البحث

يسعى البحث لاختبار صحة الفرضية الرئيسية التالية: يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر المؤسسية. وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية، الفروض التالية:

١. يوجد تأثير للتحليل البيئي في شركة المقاولات على إدارة المخاطر؟
٢. يوجد تأثير لرؤية ورسالة شركة المقاولات على إدارة المخاطر؟
٣. يوجد تأثير للأهداف الاستراتيجية لشركة المقاولات على إدارة المخاطر؟
٤. يوجد تأثير للمشاريع والخطط التنفيذية لشركة المقاولات على إدارة المخاطر؟
٥. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين محاور التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية) وإدارة المخاطر.

١,٤ أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي من الدراسة هو التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة المخاطر المؤسسية:

دراسة الحالة في قطاع المقاولات بالمملكة العربية السعودية. وسيتم تحقيق هذا الهدف الرئيس من خلال

تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١- التعرف على ممارسات التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات، وتحديد الممارسات المتعلقة

بالتحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية.

٢- التعرف على ممارسات إدارة المخاطر في شركات المقاولات، وتحديد ممارسات اكتشاف إشارات

الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط.

٣- الكشف عن علاقة وتأثير التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات، على إدارة المخاطر.

٤- تحديد طبيعة العلاقة التي تربط أبعاد التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي، الرؤية والرسالة،

الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية) في شركات المقاولات بإدارة المخاطر.

٥- التوصل الى توصيات يمكن ان تساهم في تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في التأثير الإيجابي على

إدارة المخاطر في شركات المقاولات.

١,٥ أهمية الدراسة

تبرز أهمية البحث وقيمه العلمية من قلة الدراسات السابقة حول تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة

المخاطر في شركات المقاولات عموماً وفي المملكة العربية السعودية خصوصاً. فرغم أن المكتبة زاخرة بالبحوث

والدراسات حول التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على إدارة المخاطر، إلا أن قلة من تلك الدراسات تناولت العلاقة

بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في شركات المقاولات. ونحن ندرك حجم التحديات التي تواجه شركات

المقاولات، وتزايد المخاطر التي تواجهها وتتعامل معها وبذلك يؤمل الباحث أن تفيد نتائج البحث على النحو الآتي:

١. قد تفيد في الكشف عن واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي من جهة، وممارسات إدارة المخاطر من

جهة أخرى، والعلاقة التي تربط التخطيط الاستراتيجي بإدارة المخاطر. وبالتالي، يقدم البحث صورة

واقعية عن ممارسات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في حالة شركات المقاولات محل البحث.

٢. كما تبرز أهمية البحث التطبيقية من خلال مساهمته في معرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر، وفي تقديم توصيات يمكن ان تساهم في تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في التأثير الإيجابي على إدارة المخاطر في شركات المقاولات.

١,٦ منهجية الدراسة

من أجل أن يتم تحقيق أهداف الدراسة سيتم استخدام منهجين، المنهج الأول وهو المنهج الاستقرائي الذي من خلاله سيغطي الجانب النظري وذلك من خلال استقراء الأدبيات العربية والأجنبية، والرسائل العلمية، والأبحاث المحكمة، والكتب وبعض مواقع الإنترنت ذات الصلة بالموضوع، وسيغطي الجانب العملي بتطبيق المنهج الوصفي الاستدلالي، للتعرف على أثر الرفع المالي على ربحية السهم في البنوك التجارية الوطنية السعودية

١,٧ نطاق ومحددات الدراسة:

يقتصر الباحث في دراسة على الحدود الآتية:

١. الحدود الموضوعية: أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر واقتصر البحث في دراسة التخطيط الاستراتيجي لشركات المقاولات على بعض أبعاده، ممثلة بالتحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية. كما اقتصر في دراسة إدارة المخاطر على ممارسات اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط
٢. الحدود المكانية: شركة مقاولات واحدة، من شركات المقاولات العاملة في المملكة العربية السعودية
٣. الحدود الزمنية: ٢٠٢١-٢٠٢٢.

١,٨ مصطلحات البحث

- التخطيط الاستراتيجي: التخطيط الذي يتعامل مع المستقبل الطويل نسبيا (٣-٥ سنوات) ويحدد التوجهات المستقبلية التي ستكون مصدرا للخطط التشغيلية، ويرتبط بالتخطيط الاستراتيجي تحديد البدائل والبرامج بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والهدف من ذلك تحقيق الأهداف ومواجهة التغيرات والتعامل معها (الكريخي، ٢٠١٦). وفي هذا البحث تم قياس متغير التخطيط

الاستراتيجي من خلال أبعاد التحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية.

- إدارة المخاطر: أسلوب إداري حديث، يهتم بالتنبؤ بالمخاطر المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية، الداخلية والخارجية المولدة للأزمة، والاستعداد بجميع الموارد المتاحة لمنع الأزمة، والإعداد للتعامل معها بكفاءة عالية للحد من الخسائر المادية والمعنوية والعودة للوضع الطبيعي في أسرع وقت، وبأقل تكلفة، ثم دراسة الأسباب المسببة للأزمة، واستخلاص النتائج لمنع حدوثها (ماهر، ٢٠٠٣). ولغايات هذا البحث تم قياس متغير إدارة المخاطر في المنظمة الخاصة من خلال ممارسات اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط.

١,٨ مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من يشمل كافة موظفي شركة المقاولات، على اختلاف مواقعهم، ومستوياتهم الوظيفية وجنسياتهم ومؤهلاتهم. وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة ٣٤٥٠ موظفا. تقرر استخدام أسلوب المعاينة، من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة. ولتقرير حجم العينة، تقرر استخدام نظام محوسب لحساب حجم العينة Sample Size Calculator، فكان حجم العينة المقترح عند مستوى ثقة ٩٥٪ هو ١٢٠ موظفا (Creative Research Systems, 2020).

١,٩ خطة الدراسة

تتكون خطة الدراسة من خمسة فصول على النحو الآتي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية / الميدانية

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة

أولاً: التخطيط الاستراتيجي :

يعد التخطيط الاستراتيجي في أي منظمة بأنه مخطط لنشاطات تلك المنظمة سواء كانت هذه النشاطات مالية أو بشرية، ويوضح هذا المخطط أهداف وسياسات وموارد المنظمة وكيفية التعامل معها للوصول إلى تميز المنظمة واستمراريتها والتنبؤ بالعقبات والمخاطر والتحديات التي من الممكن أن تواجهها، ويتم ذلك من خلال وضع خطط بديلة لحل وتجاوز هذه المشاكل، وعرف القطامين (٢٠٠٢) التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية التي يتم من خلالها تحليل بينتي المنظمة الداخلية والخارجية، وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها، واختيار خططها الاستراتيجية.

عناصر التخطيط الاستراتيجي :

تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد عناصر التخطيط الاستراتيجي، فقد بين الساعدي والغرباوي (٢٠١٠) أن المستقبلية في اتخاذ القرار هي أولى عناصر التخطيط الاستراتيجي، حيث يتم في هذه الخطوة تحديد البدائل من خلال تحديد الفرص والمخاطر المستقبلية، والتي من خلال امتزاجها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المنظمة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف وتجنب المخاطر، وبذلك فإن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها، ووضح صبري (٢٠١٠) أن هناك عنصرين مهمين من عناصر التخطيط الاستراتيجي وهما العملية والفلسفة، وحدد العملية ببدء تحديد الأهداف ثم السياسات وطرق الوصول إلى الاستراتيجيات، وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، أما الفلسفة فحددها من خلال توضيح التخطيط الاستراتيجي بأنه اتجاه وطريقة في الحياة، ولا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل، وهو جزء مهم من العملية الإدارية.

مكونات الخطة الاستراتيجية :

يتفق معظم الباحثين والكتاب والإداريين على أن الخطة الاستراتيجية تتكون من خمسة مكونات رئيسية. وفقاً لما ورد في دراسات سابقة، يمكن إعادة صياغتها على النحو التالي:

أكد العديد من الباحثين والكتاب والمختصين في مجال التخطيط الاستراتيجي أن الخطة الاستراتيجية تتكون من خمسة مكونات رئيسية. ويعدّ الأول منها، وفقاً للعقيلي (٢٠٠١)، رؤية المنظمة. حيث تُعتبر هذه الرؤية

الاستراتيجية تطلعًا مستقبليًا يحدد توجه وطموح المنظمة نحو تحقيق أهداف وتفوق مرغوبين في المستقبل.

يجب أن تُقدم الرؤية الاستراتيجية صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلاً.

أما المكون الثاني، الذي أوضحه العتيبي (٢٠١٢)، هو رسالة المنظمة، والتي تعبر عن الخصائص الفريدة في المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة. تعكس رسالة المنظمة الفلسفة الأساسية لها وتُعبّر أيضاً عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد، وهي تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة.

ويأتي المكون الثالث، حسب بين الحسبي (٢٠٠٠)، في صورة أهداف المنظمة، وتأتي هذه الأهداف بعد وضع الرؤية، حيث تحدد المنظمة أهدافها التي تترجم رسالتها الاستراتيجية إلى أهداف محددة يمكن قياسها.

أما المكون الرابع، كما وضحته الشخيلي (٢٠١٣)، فيتمثل في التحليل. يقوم التحليل بمراجعة البيئة الخارجية للمنظمة للتعرف على التحديات الرئيسية التي تواجهها، بالإضافة إلى مراجعة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على نقاط القوة والضعف.

ويُعد المكون الخامس والأخير، وفقاً لزعيبي (٢٠١٢)، هو الخيار. يمثل الخيار المرجع في العملية المتسلسلة والمتراصة من الخطوات، حيث يتم فيه عرض البدائل الاستراتيجية لمواجهة الموقف المعني ومقارنتها لتحديد الأفضل بينها وفقاً للمعايير التي تحددها عملية الخيار ذاتها.

ثانياً: إدارة المخاطر المؤسسية :

إن إدارة المخاطر من المواضيع الحديثة التي ما زالت بحاجة إلى المزيد من التطوير النظري، والأزمة ظرف انتقالٍ وتحول مفاجئ يهدد كيان المنظمة والأنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقيم الجوهرية التي تقوم عليها، كون الأزمة موقف ليس اعتيادياً وغير متوقع غالباً ما يكون شديد الخطورة والسرعة وتكون أحداثاً متلاحقة، وفي حال وقوع المخاطر يتوجب على صانعي القرار والقائمين على إدارة المخاطر بإعادة صياغة الصور الذهنية للأوضاع السابقة لما قبل الأزمة، فإذا ما انفجرت الأزمة بنجاح يستمر تواجد الصور الذهنية الجديدة للأوضاع وكذلك أطراف الأزمة وتستوعب الدروس الخاصة بما حدث، وتلافي الأخطاء السابقة والعمل على الجاهزية الكاملة لمواجهة المخاطر، وعرف (Falkheimer & Heide ٢٠١٠) إدارة المخاطر المؤسسية هي عملية التعامل والتحكم في المخاطر التي تواجه المؤسسات والشركات بشكل شامل، وتشمل جميع الجوانب والتحديات

التي يمكن أن تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر. تشمل هذه المخاطر الاقتصادية والمالية والتشغيلية والتنظيمية والقانونية والتكنولوجية، والسياسية والاجتماعية والبيئية.

اهداف إدارة المخاطر المؤسسية

يهدف إدارة المخاطر المؤسسية إلى تحديد وتقييم وتقليل المخاطر المحتملة التي تواجه المؤسسة وتؤثر على أدائها وسير أعمالها. وتشمل الخطوات الرئيسية في إدارة المخاطر المؤسسية ما يلي:

١. تحديد المخاطر: تحديد جميع المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة. يتم ذلك من خلال عملية تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
٢. تقييم المخاطر: تقييم حجم وتأثير المخاطر المحددة على أداء المؤسسة. يتم ذلك من خلال تحليل مدى احتمالية حدوث المخاطر وتقدير التأثير الذي قد تحدثه على أهداف المؤسسة.
٣. التعامل مع المخاطر: وبعد تحديد وتقييم المخاطر، تتخذ المؤسسة إجراءات للتعامل معها. قد تكون هذه الإجراءات تجنب المخاطر، نقلها، تقليلها أو قبولها.
٤. مراقبة ورصد المخاطر: تستمر عملية مراقبة ورصد المخاطر على مدار الزمن للتأكد من أن الإجراءات المتخذة فعالة وقابلة للتطبيق.

تقسيم إدارة المخاطر:

يمكن تقسيم إدارة المخاطر إلى عدة جوانب أو مجالات لتحقيق فعالية إدارة المخاطر في المؤسسة. وفيما يلي تقسيم إدارة المخاطر إلى ثلاثة جوانب رئيسية:

١. تقسيم إدارة المخاطر حسب المستوى الإداري: (العال، ٢٠٠٩)

- المخاطر الاستراتيجية: تلك المخاطر المتعلقة باتجاه ونجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل. تتعامل معها إدارة كبار المسؤولين في المؤسسة ومجلس الإدارة.
- المخاطر التكتيكية: تلك المخاطر المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف الفرعية للمؤسسة على المدى المتوسط. يشمل تناولها المديرون ورؤساء الأقسام والإدارات.

- المخاطر العملية: تلك المخاطر المتعلقة بالأنشطة اليومية والعمليات الجارية للمؤسسة.

يعالجها الموظفون والمشرفون على مستوى أدنى من التنظيم.

٢. تقسيم إدارة المخاطر حسب نوع المخاطر: (جاد الله، ٢٠٠٠)

- مخاطر مالية: مثل تقلبات سوق المال والأسعار والصرف الأجنبي.
- مخاطر تشغيلية: مثل انقطاع التيار الكهربائي أو عطل في المعدات.
- مخاطر قانونية وتنظيمية: مثل التغيرات في القوانين واللوائح الحكومية.
- مخاطر طبيعية: مثل الزلازل والفيضانات والأعاصير.

٣. تقسيم إدارة المخاطر حسب الاستجابة المطلوبة: (الرويلي، ٢٠١١)

- تجنب المخاطر: تتضمن تحديد الأنشطة التي تسبب مخاطر وتجنبها تمامًا.
- نقل المخاطر: يشمل تحويل المخاطر إلى طرف آخر عن طريق التأمين أو الاتفاقيات التجارية.
- تقليل المخاطر: تعني اتخاذ إجراءات لتقليل تأثير المخاطر عند حدوثها.
- قبول المخاطر: يتمثل في قبول حدوث المخاطر والتعامل معها عند حدوثها دون تحميلها

بتكاليف إضافية للتصدي لها.

مراحل إدارة المخاطر:

أشار عبد العال (٢٠٠٩) والرويلي (٢٠١١) إلى أن هناك عدة مراحل لإدارة المخاطر، وتتمثل المرحلة الأولى برصد الإشارات الأولية الدالة على حدوث أزمة سواء في المستقبل القريب أو البعيد، ويتم ذلك عن طريق وضع مؤشرات خاصة في المنظمة تساعد على التنبؤ بالمخاطر ورصدها، أما المرحلة الثانية تتمثل في الوقاية والاستعداد، وتقوم المنظمة في هذه المرحلة بوضع خطط لمواجهة المخاطر التي يمكن التنبؤ بها ورسم سيناريوهات للأزمة وذلك للحد من الخسائر إلى أدنى حد، وتتمحور المرحلة الثالثة في احتواء الأضرار، وتكون هذه المرحلة أثناء وقوع الأزمة وفيها يتم ترجمة الخطط النظرية الموضوعة مسبقاً إلى تطبيق عملي للحد من انتشار الأزمة، وتأتي المرحلة الأخيرة استعادة النشاط، حيث يتم في هذه المرحلة تكثيف الجهود لاستعادة نشاط المنظمة كما كان قبل وقوع الأزمة.

الدراسات السابقة

١. دراسة: أمين هاشم إبراهيم، أ.، أحمد، محمود عبد العليم، محمد &، مدحت محمد فرحات. (٢٠٢٢).

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير التخطيط الاستراتيجي على تخفيض مخاطر الائتمان البنكي في البنوك التجارية المصرية والتعامل مع المخاطر الائتمانية عمومًا من أجل تجنبها. تم استهداف البنوك التجارية العاملة في جمهورية مصر العربية وبلغ عددها ٣٨ بنكًا. تم استخدام استبيان لجمع البيانات من أعضاء الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في البنوك المصرية. كما تمت مراجعة القوائم المالية المنشورة للبنوك كجزء من الدراسة. تم تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة بشكل إحصائي، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والمخاطر الائتمانية. وأوضحت الدراسة أن التغييرات في أداء إدارة الائتمان ناتجة عن التغييرات في الإدارة الاستراتيجية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن اعتبار التخطيط الاستراتيجي أداة مهمة للتعامل مع مخاطر الائتمان في البنوك التجارية المصرية والمساهمة في تحسين أداء إدارة الائتمان وتجنب المخاطر الائتمانية. يمكن للبنوك أن تستفيد من نتائج الدراسة وتتبنى التوصيات والمقترحات المطروحة لتحسين تخطيطها الاستراتيجي وتعزيز إدارة الائتمان بفعالية أكبر.

٢. دراسة: ثامر محمد محارمه. (٢٠٢١).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر في منظمة حكومية بدولة قطر وتحديد العلاقة بين عناصر التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية) وعملية إدارة المخاطر (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط) في المنظمة الحكومية المدروسة.

تم تصميم استبانة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة من موظفي المنظمة الحكومية. تم جمع

٢٢٤ استبانة وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS

أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في المنظمة الحكومية. كما أوضحت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على إدارة

المخاطر، حيث تعود ٤٧٪ من قدرة إدارة المخاطر إلى عوامل التخطيط الاستراتيجي. والنسبة المتبقية ٥٣٪ ترجع إلى عوامل ومتغيرات أخرى غير التخطيط الاستراتيجي.

استناداً إلى هذه النتائج، توصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وخاصة في مجال التحليل البيئي الداخلي والخارجي. وأشارت إلى ضرورة الالتزام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتفعيلها في سياق إدارة المخاطر بشكل فعال. يمكن أن تساهم هذه التوصيات في تحسين قدرة المنظمة الحكومية على التعامل مع المخاطر بفاعلية وتحقيق النتائج المرجوة.

٣. دراسة: جعفر & يونس إبراهيم. (٢٠١٧).

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر التخطيط الاستراتيجي في تقليل المخاطر التي تواجهها الموظفين في المؤسسات العامة، واستكشاف أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده، بالإضافة إلى عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعالة. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة لتخفيف من آثار المخاطر، بهدف الحد من المخاطر والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسات العامة في الضفة الغربية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع الاستبانة على جميع موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس، وبلغ حجم مجتمع الدراسة ٨٥٠ موظفاً. جُمعت ٢٢٤ استبانة وتم تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS.

كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير إيجابي للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة على تقليل المشكلات المحتملة وإدارة المخاطر. أظهرت الدراسة أن قلة توضيح التخطيط الاستراتيجي للموظفين يقلل من فعالية إدارة المخاطر وأن إشراك الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي يعد عاملاً مهماً في حل المشكلات وتحقيق الأهداف المرجوة.

وصلت الدراسة إلى عدة توصيات، منها: ضرورة إطلاع الموظفين وأصحابهم في وضع الخطط الاستراتيجية وأخذ آرائهم فيها. يجب على المؤسسات العامة تبني التخطيط الاستراتيجي كوسيلة وليس غاية، حيث أنه يزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة المخاطر. ينبغي الاستفادة المؤسسات العامة من التخطيط الاستراتيجي في أعمالها الطويلة الأجل والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة. ومن المهم أن يتم تكليف موظفين ذوي الكفاءة والخبرة في مجال

التخطيط الاستراتيجي بوضع الخطط وتطويرها. ينبغي أن تشمل الخطط الاستراتيجية برامج ونظم وسياسات واضحة لإدارة المخاطر، ويجب التخطيط مسبقاً بدلاً من الاكتفاء بالتدخل بعد اكتشاف المخاطر في المؤسسة.

٤. دراسة حمدان علي العطوي, ر. & ركان. (٢٠٢٣).

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر التخطيط الاستراتيجي في تقليل المخاطر التي تواجهها الموظفين في المؤسسات العامة، واستكشاف أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده، بالإضافة إلى عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعالة. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة للتخفيف من آثار المخاطر، بهدف الحد من المخاطر والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسات العامة في الضفة الغربية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع الاستبانة على جميع موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس، وبلغ حجم مجتمع الدراسة ٨٥٠ موظفاً. جُمعت ٢٢٤ استبانة وتم تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS.

كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير إيجابي للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة على تقليل المشكلات المحتملة وإدارة المخاطر. أظهرت الدراسة أن قلة توضيح التخطيط الاستراتيجي للموظفين يقلل من فعالية إدارة المخاطر وأن إشراك الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي يعد عاملاً مهماً في حل المشكلات وتحقيق الأهداف المرجوة.

وصلت الدراسة إلى عدة توصيات، منها: ضرورة إطلاع الموظفين واشتراكهم في وضع الخطط الاستراتيجية وأخذ آرائهم فيها. يجب على المؤسسات العامة تبني التخطيط الاستراتيجي كوسيلة وليس غاية، حيث أنه يزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة المخاطر. ينبغي استفادة المؤسسات العامة من التخطيط الاستراتيجي في أعمالها الطويلة الأجل والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة. ومن المهم أن يتم تكليف موظفين ذوي الكفاءة والخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي بوضع الخطط وتطويرها. ينبغي أن تشمل الخطط الاستراتيجية برامج ونظم وسياسات واضحة لإدارة المخاطر، ويجب التخطيط مسبقاً بدلاً من الاكتفاء بالتدخل بعد اكتشاف المخاطر في المؤسسة.

٥. دراسة: الحسيني, احمد, حوامدة, احمد & غنايم. (٢٠١٧).

هدفت هذه الدراسة إلى فهم دور التخطيط الاستراتيجي في تقليل المخاطر التي يواجهها الموظفون في مؤسسات القطاع المصرفي الفلسطيني في مدينة الخليل. وتهدف الدراسة أيضًا إلى التعرف على أهمية فهم مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأساليبه وأدواته الفعالة، بالإضافة إلى تحديد العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة لتخفيف من آثار المخاطر والمخاطر التي تواجه المؤسسات البنكية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة وتوزيعها على مديري الفروع الرئيسية ونوابهم في المؤسسات المصرفية. بلغ حجم عينة الدراسة ٤٤ موظفًا. تم تحليل البيانات باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

أظهرت نتائج الدراسة أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر واضح جدًا لدى مديري الفروع الرئيسية ونوابهم في المؤسسات المصرفية. كما أظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي يعتبر ذو دلالة إحصائية بمستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة الأفراد داخل المؤسسة في عملية التخطيط الاستراتيجي، أي أنه يتوجب على الموظفين المشاركة في هذه العملية. ولكن لم يتم العثور على تأثير ذو دلالة إحصائية لأساليب وأدوات التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر لدى القطاع المصرفي الفلسطيني.

استنتجت الدراسة من ذلك أنه ينبغي على مؤسسات القطاع المصرفي الفلسطيني أن تتبنى التخطيط الاستراتيجي في أعمالها وتضمن تفاعل الموظفين مع هذه العملية، كما يجب أن يعمل المديرون على تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات وجعلها جزءًا لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة. وأوصت الدراسة أيضًا بتوفير الفرص التدريبية للموظفين في المؤسسات البنكية على مختلف المستويات لتعزيز فهمهم للتخطيط الاستراتيجي وتطبيقه بفعالية.

٦. دراسة: طواهرية، صبرية، هبيته، قطاري، فريال & سنيقر. (٢٠٢١).

"تهدف هذه الدراسة إلى تحديد وتقييم تأثير التخطيط الاستراتيجي بمختلف جوانبه (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي) على تحسين أداء الوكالات البنكية في ولاية الوادي وولاية المغير. لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبيان كأداة بحث أساسية لجمع البيانات المطلوبة. تم توزيع (٧٠) استبيانًا على إدارات الوكالات البنكية، وتم استرجاع (٥٢) استبيانًا واعتبرت (٥٢) استبيانًا صالحة للتحليل. استخدم برنامج الإحصائيات SPSS.v25 لتحليل البيانات واختبار الفروض. أظهرت

النتائج عدة نقاط مهمة، منها: وجود تجانس داخلي بين جوانب التخطيط الاستراتيجي مع توثقها واتساقها. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسة المالي، حيث تم حساب قيمة معنوية للارتباط بين هذين المتغيرين ($r = 0.000$)، والتي تشير إلى وجود علاقة إيجابية مهمة بين جوانب التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسة المالي في الوكالات البنكية المعنية."

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة

٣,١ أنواع البيانات ومصادرها

٣,٢ تعريف منهجية الدراسة، ولماذا تم اختيارها:

٣,٣ تحديد مجتمع الدراسة، وطريقة تحديد العينة:

٣,٤ متغيرات الدراسة

٣,٥ أداة جمع البيانات:

٣,٦ أساليب التحليل الإحصائي التي سيتم اعتمادها:

٣,٧ صدق وثبات الأداة

٣,٨ إجراءات الدراسة

٣,١ أنواع البيانات ومصادرها

البيانات الأولية:

سيتم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة منظمة يجيب عليه عينة من العاملين في قطاع المقاولات السعودي.

البيانات الثانوية:

سيتم جمع البيانات الثانوية من أحدث مراجعة للأدبيات المتعلقة بتأثير التخطيط الاستراتيجي على ادارة المخاطر المؤسسية في قطاع المقاولات بالمملكة العربية السعودية من الكتب والصحف.

٣,٢ تعريف منهجية الدراسة، ولماذا تم اختيارها:

يعد المنهج الوصفي التحليلي من أهم الأدوات التي تساعد على دراسة وتحليل الظواهر والمشكلات الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، وغيرها. ويتضمن هذا المنهج الوصف الدقيق للظاهرة المدروسة وتحليلها بطريقة منهجية وعلمية، واستخدام الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات والمعلومات المجمعة.

في حالة بحث تأثير التخطيط الاستراتيجي على ادارة المخاطر المؤسسية: دراسة الحالة في قطاع المقاولات بالمملكة العربية السعودية، يمكن استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الاستبانة الذي سوف يتم توزيعها على العاملين في قطاع المقاولات.

كما يمكن استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوضع إطار نظري ومفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي وتحليل التأثيرات المحتملة على ادارة المخاطر المؤسسية، وتحديد المتغيرات الرئيسية التي يجب تحليلها لتحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وادارة المخاطر المؤسسية.

وبالتالي، يعد المنهج الوصفي التحليلي أداة مهمة لدراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على ادارة المخاطر المؤسسية: دراسة الحالة في قطاع المقاولات بالمملكة العربية السعودية، ويمكن استخدامه لتحليل البيانات والتأكد من صحة النتائج والتوصل إلى استنتاجات علمية دقيقة.

٣,٣ تحديد مجتمع الدراسة، وطريقة تحديد العينة:

يتكون هذا المجتمع من جميع الموظفين والعاملين في قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية، وستكون عينة الدراسة العشوائية من (159) من الافراد العاملين في قطاع المقاولات وتم عملية تحديد حجم عينة الدراسة من خلال جدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morga, 1970) لتحديد حجم العينة.

خصائص عينة البحث

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم	34	%21.4
	بكالوريوس	98	%61.6
	دراسات عليا	27	%17
سنوات الخبرة في العمل	أقل من ٥ سنوات	40	%25.2
	٥-١٠ سنوات	25	%15.7
	أكثر من ١٠ سنوات	94	%59.1

من خلال النظر إلى الجدول يظهر أن أكثر من نصف الأفراد المشمولين بالدراسة حاصلون على البكالوريوس بنسبة بلغت %61.6، في حين يشكل حملة الدبلوم %21.4 من العينة، وحوالي %17 منهم حاصلون على دراسات عليا. وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى التعليم بين المشاركين في البحث. بالنسبة للخبرة، يتضح أن نحو أغلب الأفراد المشمولين بالدراسة لديهم خبرة تزيد عن ١٠ سنوات بنسبة %59.1، بينما يمتلك %25.2 خبرة أقل من 5 سنوات. في حين أن نسبة %15.15 كانت خبرتهم من 5-10 سنوات، هذا يشير إلى ارتفاع سنوات الخبرة بين المشاركين في الدراسة.

٣,٤ متغيرات الدراسة

الهدف من الدراسة هو دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على ادارة المخاطر المؤسسية: دراسة الحالة في قطاع المقاولات بالمملكة العربية السعودية، وهذا يعني وجود متغيرات

متغير مستقل: ادارة المخاطر المؤسسية

المتغير التابع: التخطيط الاستراتيجي ومنها (التحليل البيئي، رؤية ورسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية)

يحدد الجدول التالي قياس الدراسة:

جدول (١): قياس الدراسة

القياس	التعريف	المتغيرات
٥ درجات من مقياس ليكرت	يُعرف التحليل البيئي على أنه عملية استقصاء وتقدير للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على منظمة أو مشروع معين. يهدف هذا التحليل إلى فهم الظروف والتحديات المحيطة بالمنظمة، بما في ذلك العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والبيئية والقانونية، بهدف تحديد الفرص والتهديدات واتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة. أرباب (٢٠١٣)	التحليل البيئي
٥ درجات من مقياس ليكرت	الرؤية هي تصور طموح للمستقبل يسعى إليه الفرد أو المنظمة، وتوضح الحالة المثالية التي يتطلعون لتحقيقها على المدى البعيد. بينما الرسالة تعبر عن الغرض والدور الذي يلعبه الفرد أو المنظمة في المجتمع، وكيفية تقديم قيمة أو خدمات للجمهور أو العملاء. الألوسي (٢٠١٩)	رؤية ورسالة الشركة
٥ درجات من مقياس ليكرت	الأهداف الاستراتيجية هي النتائج المحددة والملموسة التي يهدف الفرد أو المنظمة إلى تحقيقها في المدى الطويل، وتكون ضمن إطار الرؤية والرسالة. المطيري (٢٠١١) وأما القيم، فهي المبادئ والمعايير التوجيهية التي تحكم سلوك واتخاذ القرارات في المنظمة، وتعكس ما يعتبره الفرد أو المنظمة أكثر أهمية وأخلاقية. البوق (٢٠١٩)	الأهداف الاستراتيجية والقيم
٥ درجات من مقياس ليكرت	المشاريع هي جهود مؤقتة تهدف إلى تحقيق هدف معين، وتشمل تنفيذ أنشطة محددة وتخصيص موارد محدودة لتحقيق النتائج المحددة. أما الخطط التنفيذية، فهي التفصيل العملي لكيفية تنفيذ الاستراتيجيات والأهداف،	المشاريع والخطط التنفيذية

وتحتوي على ترتيب الخطوات والموارد المطلوبة والجداول الزمنية لضمان تحقيق	مقياس
النتائج المرجوة. المطيري (٢٠١١)	ليكرت

٣,٥ أداة جمع البيانات:

تمت صياغة أداة الدراسة (الاستبانة) بالشكل الذي تجعل الباحث من دراسة متغيرات الدراسة بالشكل الصحيح وتم تحكيم أداة الدراسة من قبل مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال المقاولات للتحقق من مصداقيتها مثل المحاضر بدرجة الماجستير في الهندسة المدنية (أحمد سليم الحربي) عضو هيئة تدريب بالكلية التقنية بجدة برقم وظيفي (٨٨٠٢٥٥٩) مدير مشروع مجموعة بن لادن السعودية ، ، وحيث تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة وذلك ليتم ابداء وجهة نظرهم وملاحظاتهم حول تأثير التخطيط الاستراتيجي على ادارة المخاطر المؤسسية: دراسة الحالة في قطاع المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

وقد تم أعداد الاستبانة بحيث يقوم المجيب بوضع إشارة (√) أمام كل فقرة من الفقرات الخاصة بالمحور، إذ يوجد مقابل كل فقرة أعمدة، تعكس خمسة مستويات للإجابة أو للموافقة عليه، ويمثل كل مستوى وزناً معيناً تصاعدياً يتدرج من ١ إلى ٥ وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وحيث أن جميع البنود كانت إيجابية في الاستبانة، جدول رقم (1) الآتي مجالات الإجابة وأوزانها:

الجدول (٢): مقياس ليكرت

الإجابات	القيمة المعطاة
أوافق بشدة	٥
أوافق	٤
محايد	٣
لا أوافق	٢
لا أوافق بشدة	١

سيتم اختبار صدق الأداة من خلال دراسة العلاقة بين العبارات Pearson correlation وثباتها لمعرفة إمكانية حصولها على نفس البيانات عند إعادة الدراسة باستخدام أداة الدراسة نفسها على الأفراد أنفسهم في ظل ظرف واحد من خلال استخدام مقياس الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا.

٣,٦ أساليب التحليل الإحصائي التي سيتم اعتمادها:

يعتمد الأسلوب الملائم في التحليل بشكل رئيسي على نوع البيانات المراد تحليلها، ونظراً لذلك تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية وباستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) (SPSS)، وذلك من أجل تحليل البيانات التي تم الحصول عليها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، والاجابة عن تساؤلاته وفي ضوء طبيعة متغيرات الدراسة وأساليب القياس وأغراض التحليل، وسيتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات: تم حساب النسب المئوية وتحليل التكرارات لتقديم نتائج الدراسة بشكل كمي وواضح.
- معاملات الارتباط: (Person) تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لتحليل العلاقة بين متغيرين وقياس قوة واتجاه الارتباط بينهما.
- معادلة كرونباخ ألفا: تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لحساب مستوى الثبات الداخلي لمقياس الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل ووصف توزيع البيانات المستخدمة في الدراسة.
- معامل الانحدار: لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

٣,٧ صدق وثبات الأداة

للتحقق من صدق وثبات الأداة: تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً، ومن ثم تم إجراء الاختبارات التالية:

- صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي بمن خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (-) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه

إدارة المخاطر		التحليل البيئي		الرؤية والرسالة		الأهداف الاستراتيجية والقيم		المشاريع والخطط التنفيذية	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	.787**	8	.726**	13	.824**	18	.840**	23	.833**
2	.856**	9	.775**	14	.831**	19	.827**	24	.872**
3	.804**	10	.805**	15	.853**	20	.836**	25	.806**
4	.837**	11	.791**	16	.892**	21	.832**	26	.861**
5	.785**	12	.758**	17	.875**	22	.779**	27	.797**
6	.785**								
7	.733**								

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) ..

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه جاءت جميعها دالة إحصائياً، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة. أي أنها تقيس ما وضعت لقياسه.

- الصدق البنائي لمحاو الأداة:

قام الباحث باستخراج معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (-) معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط
إدارة المخاطر	.822**
التحليل البيئي	.871**
الرؤية والرسالة	.858**
الأهداف الاستراتيجية والقيم	.867**
المشاريع والخطط التنفيذية	.832**

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) ..

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط كانت جميعها دالة إحصائياً، مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

- ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (-) معاملات ثبات أداة الدراسة طبقاً لمحاو الاستبانة

المحور	معامل الفاكرونباخ	عدد العبارات
إدارة المخاطر	.902	7
التحليل البيئي	.827	5
الرؤية والرسالة	.906	5
الأهداف الاستراتيجية والقيم	.877	5
المشاريع والخطط التنفيذية	.888	5
الأداة ككل	.957	27

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لمحاو الأداة جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.827, 0.906) وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.957) وهي قيمة عالية تدل على ثبات الاستبانة.

٣,٨ إجراءات الدراسة

تم اتباع الخطوات التالية لإعداد الدراسة الحالية:

١. تم مراجعة أدبيات الدراسات السابقة المتعلقة بمحددات استخدام التحول الرقمي لاستقطاب

المواهب في المشاريع، وتم اختيار مشكلة الدراسة وتحديد أهدافها.

٢. تم إعداد أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات.
٣. تم الحصول على الموافقات الرسمية من قسم الإدارة، وتم إعداد خطابات تطبيق أداة الدراسة.
٤. تم تطبيق أداة على العينة الاستطلاعية لاستخراج الصدق والثبات.
٥. تم تطبيق أداة الدراسة على عينات الدراسة الرئيسية باستخدام نماذج جوجل.
٦. تم مراجعة البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS.
٧. تم استخراج النتائج وكتابة تقرير البحث ومراجعته.

الفصل الرابع:

الدراسة التطبيقية / الميدانية

٤,١ نتائج السؤال الرئيس والفرضية الرئيسية.

٤,٢ نتائج السؤال الأول والفرضية الأولى

٤,٣ نتائج السؤال الثاني والفرضية الثانية

٤,٤ نتائج السؤال الثالث والفرضية الثالثة

٤,٦ نتائج السؤال الرابع والفرضية الرابعة

٤,٧ نتائج السؤال الخامس والفرضية الخامسة

المقدمة:

في هذا الفصل، سيتم تم عرض نتائج التحليل الإحصائي للدراسة، كما سيتم تقديم النتائج ومناقشتها وفقاً لترتيب أسئلة البحث المطروحة في الدراسة، وبيان نتائج اختبار الفرضيات، مبتدئين بالسؤال الرئيسي والفرضية الرئيسية.

نص التساؤل الرئيسي للدراسة على: ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة المخاطر

المؤسسية: دراسة الحالة في قطاع المقاولات بالمملكة العربية السعودية؟

للإجابة على هذا السؤال؛ قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وذلك لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة المخاطر المؤسسية، كذلك لاختبار الفرضية الرئيسية التي نصها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على ادارة المخاطر المؤسسية"، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (-) اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة المخاطر

المؤسسية

المتغير التابع: ادارة المخاطر المؤسسية				المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي
معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة دلالة (F)	قيمة (F)	
.789	.623	.001	63.557	

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة خطية موجبة "طردية" ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وادارة المخاطر المؤسسية حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.789$)، وهذا يعني أنه كلما ارتفع التخطيط الاستراتيجي ارتفعت ادارة المخاطر المؤسسية، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على ادارة المخاطر المؤسسية إذ أن قيمة الدلالة لاختبار (F) بلغت (0.001) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.623) وذلك يدل أن التخطيط الاستراتيجي يفسر ما قيمته (62%) من التغير الحاصل في ادارة المخاطر المؤسسية. بذلك ثبت لنا صحة الفرضية الرئيسية التي نصها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على ادارة المخاطر المؤسسية"

السؤال الفرعي الأول: هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل

البيئي في شركة المقاولات على إدارة المخاطر؟

للإجابة على هذا السؤال؛ قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وذلك لقياس تأثير التحليل البيئي في شركة المقاولات على إدارة المخاطر، كذلك لاختبار الفرضية التي نصها: " يوجد

أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي على إدارة المخاطر المؤسسية" وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (-) اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر التحليل البيئي في شركة المقاولات على إدارة المخاطر

المتغير التابع: إدارة المخاطر			المتغير المستقل:
معامل بيتا B	قيمة دلالة (T)	قيمة (T)	
0.785	0.001	11.190	التحليل البيئي

يتضح من الجدول السابق وجود تأثير إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي على إدارة المخاطر، إذ أن قيمة الدلالة لاختبار (T) بلغت (0.001) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). بذلك يثبت لنا صحة الفرضية التي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي على إدارة المخاطر المؤسسية"

السؤال الفرعي الثاني: هل هناك تأثير لرؤية ورسالة شركة المقاولات على إدارة المخاطر؟

للإجابة على هذا السؤال؛ قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وذلك لقياس تأثير رؤية ورسالة شركة المقاولات على إدارة المخاطر، كذلك لاختبار الفرضية التي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرؤية ورسالة شركة المقاولات على إدارة المخاطر المؤسسية"، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

المتغير التابع: إدارة المخاطر			المتغير المستقل:
معامل بيتا B	قيمة دلالة (T)	قيمة (T)	
0.173	0.063	1.874	رؤية ورسالة شركة المقاولات

يتضح من الجدول السابق عدم وجود تأثير إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرؤية ورسالة شركة المقاولات على إدارة المخاطر، إذ أن قيمة الدلالة لاختبار (T) بلغت (0.063) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). بذلك يثبت لنا عدم صحة الفرضية التي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرؤية ورسالة شركة المقاولات على إدارة المخاطر المؤسسية".

السؤال الفرعي الثالث: هل هناك تأثير للأهداف الاستراتيجية لشركة المقاولات على إدارة المخاطر؟

للإجابة على هذا السؤال؛ قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وذلك لقياس تأثير الأهداف الاستراتيجية لشركة المقاولات على إدارة المخاطر، كذلك لاختبار الفرضية التي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأهداف الاستراتيجية لشركة المقاولات على إدارة المخاطر المؤسسية"، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (-) اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الأهداف الاستراتيجية لشركة المقاولات على إدارة المخاطر

المتغير التابع: إدارة المخاطر			المتغير المستقل: الأهداف الاستراتيجية لشركة المقاولات
قيمة (T)	قيمة دلالة (T)	معامل بيتا B	
-1.007	0.316	-0.117	

يتضح من الجدول السابق عدم وجود تأثير إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأهداف الاستراتيجية لشركة المقاولات على إدارة المخاطر، إذ أن قيمة الدلالة لاختبار (T) بلغت (0.316) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). بذلك يثبت لنا عدم صحة الفرضية التي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأهداف الاستراتيجية لشركة المقاولات على إدارة المخاطر المؤسسية".

السؤال الفرعي الرابع: هل هناك تأثير للمشاريع والخطط التنفيذية لشركة المقاولات على إدارة المخاطر؟

للإجابة على هذا السؤال؛ قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وذلك لقياس تأثير المشاريع والخطط التنفيذية لشركة المقاولات على إدارة المخاطر، كذلك لاختبار الفرضية التي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاريع والخطط التنفيذية لشركة المقاولات"، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (-) اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر المشاريع والخطط التنفيذية لشركة المقاولات على إدارة المخاطر

المتغير التابع: إدارة المخاطر			المتغير المستقل: المشاريع والخطط التنفيذية لشركة المقاولات
قيمة (T)	قيمة دلالة (T)	معامل بيتا B	
-0.043	0.973	-0.003	

يتضح من الجدول السابق عدم وجود تأثير إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاريع والخطط التنفيذية لشركة المقاولات، إذ أن قيمة الدلالة لاختبار (T) بلغت (0.973) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). بذلك يثبت لنا عدم صحة الفرضية التي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاريع والخطط التنفيذية لشركة المقاولات على إدارة المخاطر المؤسسية".

السؤال الفرعي الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)،

بين محاور التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية

والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية) وإدارة المخاطر؟

للإجابة على هذا السؤال، واختبار الفرضية التي نصها: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين محاور التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية) وإدارة المخاطر": قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون بين محاور التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية) وإدارة المخاطر، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (-) معامل الارتباط بيرسون بين محاور التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر

المحاور	إدارة المخاطر	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	التحليل البيئي	الرؤية والرسالة	الأهداف الاستراتيجية والقيم	المشاريع والخطط التنفيذية
				.784	.546	.508	.486
				.001	.001	.001	.001

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المخاطر والتحليل البيئي، إذ بلغت قيمة الدلالة لمعامل الارتباط (0.001) وهي قيمة دالة إحصائياً، كما بلغ معامل الارتباط (0.784) وهو ارتباط إيجابي قوي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المخاطر والرؤية والرسالة، إذ بلغت قيمة الدلالة لمعامل الارتباط (0.001) وهي قيمة دالة إحصائياً، كما بلغ معامل الارتباط (0.546) وهو ارتباط إيجابي متوسط.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المخاطر والأهداف الاستراتيجية والقيم، إذ بلغت قيمة الدلالة لمعامل الارتباط (0.001) وهي قيمة دالة إحصائياً، كما بلغ معامل الارتباط (0.508) وهو ارتباط إيجابي متوسط.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المخاطر والمشاريع والخطط التنفيذية، إذ بلغت قيمة الدلالة لمعامل الارتباط (0.001) وهي قيمة دالة إحصائياً، كما بلغ معامل الارتباط (0.486) وهو ارتباط إيجابي متوسط.

الفصل الخامس:

ملخص النتائج والتوصيات

أظهرت نتائج تحليل البيانات مجموعة من النقاط الهامة. فيما يتعلق بممارسات التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات المبحوثة، كشفت النتائج عن وجود تنفيذ فعال للتخطيط الاستراتيجي في المنظمة. يُفهم من هذا أن المنظمة تُكرّس جهوداً جادة في التخطيط الاستراتيجي. وتتوجب هذه النتيجة مع سياق القطاع الخاص، حيث تهتم قطاع المقاولات ببناء القدرات المؤسسية من خلال إنشاء إدارات متخصصة للتخطيط والجودة في مؤسساتها.

توضح نتائج التحليل أيضاً أن المنظمة تُجري تحليلاً دقيقاً للبيئة قبل وضع خططها الاستراتيجية، وأنها تمتلك رؤية ورسالة وأهدافاً استراتيجية مع وجود خطط تنفيذية ومشاريع. وفقاً لأراء الموظفين، يُعزّز هذا النهج بمسح وتحليل البيئة الداخلية والخارجية قبل تحديد الاتجاهات الاستراتيجية. ورغم توفر الرؤية والرسالة بوضوح، تشير النتائج إلى وجود نقص في إعلام الموظفين وتوعيتهم ونقل الرؤية والرسالة إليهم.

بالإضافة إلى ذلك، توجد أهداف استراتيجية وقيم مؤسسية واضحة، ومع ذلك هناك تحديات في تذكير الموظفين بتلك الأهداف والقيم وضمان التزامهم بها. فيما يخص المشاريع والخطط التنفيذية، يبدو أن هناك موافقة نسبية على وجودها ومنبثقة منها، ولكن هناك حاجة لتعزيز الإعلان عن تلك المشاريع والخطط وتوضيحها للموظفين.

يتوافق هذا المشهد مع الدراسات السابقة مثل دراسات أرباب (٢٠١٣) والمطيري (٢٠١١) والبوق (٢٠١٩) والألوسي (٢٠١٩)، التي أظهرت أن التخطيط الاستراتيجي موجود، ولكن بتباين في تنفيذه وفعاليته. هذا يُظهر اهتماماً متزايداً بالتخطيط الاستراتيجي في المنظمات المختلفة ويؤكد على دوره الجوهر.

تمكنت نتائج التحليل من توضيح توافر ممارسات إدارة المخاطر في مؤسسات قطاع المقاولات المبحوثة. وتشمل هذه الممارسات التعرف على مؤشرات المخاطر واتخاذ إجراءات وقائية وإعداد خطط وبرامج لإدارة المخاطر. يرتبط هذا بإمكانية المنظمة لاستعادة النشاط بفاعلية في حالة حدوث أزمة، وتزويد الموظفين بالإمكانات اللازمة للتعامل مع تلك المخاطر.

توضح النتائج أيضاً وجود علاقة إيجابية قوية إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في المنظمة. وتوضح أن كل جانب من جوانب التخطيط الاستراتيجي، بما في ذلك التحليل البيئي والرؤية والرسالة والأهداف والقيم والمشاريع والخطط التنفيذية، يسهم بشكل إيجابي في تحقيق فعالية إدارة المخاطر.

لذلك، ينبغي أن يكون التحليل البيئي هو الأساس لبناء الخطط الاستراتيجية، مع التركيز على تنفيذ الخطط بشكل جاد ومتابعة تنفيذها بانتظام. هذا التقدير للتخطيط الاستراتيجي يعزز من قدرة المنظمات على التعامل مع المخاطر بفعالية، مما يجعلها أكثر استعدادًا للتصدي للتحديات والمتغيرات في البيئة المحيطة.

الخلاصة:

نتائج البحث تخلص إلى ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر المؤسسية
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي على إدارة المخاطر المؤسسية
- عدم وجود تأثير إحصائي لرؤية ورسالة شركة المقاولات على إدارة المخاطر
- عدم وجود تأثير إحصائي للأهداف الاستراتيجية لشركة المقاولات على إدارة المخاطر
- عدم وجود تأثير إحصائي للمشاريع والخطط التنفيذية لشركة المقاولات
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاور التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية) وإدارة المخاطر.

التوصيات والمقترحات:

بناءً على النتائج السابقة، يُقترح ما يلي:

١. زيادة التركيز على التخطيط الاستراتيجي: يُنصح بزيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كجزء أساسي من تعزيز قدرة المنظمات على إدارة المخاطر. يجب توفير متخصصين مهرة في مجال التخطيط الاستراتيجي لتحسين تنفيذه.
٢. تعزيز التحليل البيئي: يُوصى بزيادة التركيز على التحليل البيئي قبل وضع الخطط الاستراتيجية. يجب تشجيع الانفتاح وزيادة مشاركة الأطراف المعنية للحصول على بيانات دقيقة تساعد في التنبؤ بالمخاطر.
٣. تشكيل فريق إدارة أزمات: يجب تكوين فريق متخصص ومدرب لإدارة المخاطر، وتزويده بالموارد اللازمة لتنفيذ وإدارة الخطط والإجراءات في حالة حدوث أزمات.
٤. توصيل الرؤية والرسالة: يجب تعزيز توصيل رسالة ورؤية المنظمة وقيمها لجميع الموظفين من خلال وسائل متعددة مثل المنشورات والبريد الإلكتروني وغيرها.

٥. تنفيذ الخطط الاستراتيجية: ينبغي زيادة التركيز على تنفيذ الخطط الاستراتيجية من خلال وضع مشاريع وخطط تنفيذية فعالة، مع ضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية.
٦. المشاركة والشفافية: يجب أن يتم جمع البيانات اللازمة للخطط الاستراتيجية من خلال المشاركة الفعالة للموظفين والمستفيدين والجمهور، مما يساهم في جمع معلومات دقيقة وواقعية.
٧. بحوث مستقبلية: ينصح بإجراء بحوث إضافية لفهم العوامل الأخرى المؤثرة في إدارة المخاطر، مثل القيادة والثقافة التنظيمية وممارسات الموارد البشرية، والتي يمكن أن تساهم في تعزيز فعالية إدارة المخاطر.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية

أولاً-المراجع بالعربية:

١. أرباب، أنور (٢٠١٣). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٢. الألوسي، عبد الوهاب (٢٠١٩). متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة المخاطر دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإدارية. ١١ (٢٦). ص. ص ٥٨٣-٦٠١.
٣. الأمين، أمل. (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي وأثره على كفاية فاعلية اداء المنظمات: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية السودانية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم درمان.
٤. البوق، لینا (٢٠١٩). دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من المخاطر: دراسة مقارنة بين جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وجامعة الملك سعود بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف للدراسات الأمنية والتدريب.
٥. جعفر، يونس (٢٠١٧). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس. مجلة جامعة الأقصى. ٢١ (١). ص. ص ٢٩٣-٣٣٤.
٦. حبتور، أحمد (٢٠٠٤). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار أسامة للنشر.
٧. الحسيني، فلاح (٢٠١٦). الإدارة الاستراتيجية – مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة. عمان: دار الفكر.
٨. حليلة، عزيزة (٢٠١٣). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية.
٩. الديراوي، عزة. (٢٠١٧). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات الأهلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة غزة الإسلامية.
١٠. عبد القادر، حسين (٢٠١٤). إدارة المخاطر وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين والماليين في جامعة الاستقلال – فلسطين. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر جامعة الزيتونة.

١١. العضياني، حمد (٢٠١٤). دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من المخاطر ومواجهتها في المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف للدراسات الأمنية والتدريب.
١٢. العناني، ختام (٢٠١٨). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر في جامعة عمان الأهلية. مجلة دراسات. ٤٥ (٤). ص. ص ٣٥٣-٣٧٤.
١٣. العيسى، غزيل. والشهري، صالحة (٢٠٢٠). القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها. المجلة العربية للإدارة. مج ٤٠، العدد ١. الصفحات ٢٠١-٢١٤.
١٤. القطامين، أحمد (٢٠٠٦). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار المسيرة للنشر.
١٥. الكرخي، مجيد (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي. الدوحة: وزارة الثقافة.
١٦. ماهر، أحمد (٢٠٠٣). إدارة المخاطر والكوارث. الإسكندرية: الدار الجامعية.
١٧. المطيري، مهدي (٢٠١١). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر في قطاع المصارف الإسلامية بدولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط (عمان).
١٨. معهد الإدارة العامة (٢٠١٧). التخطيط الاستراتيجي. مادة تدريبية غير منشورة. الدوحة.
١٩. النجار، فريد (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي. الإسكندرية: الدار الجامعية.

ثانياً-المراجع بالإنجليزية:

١. Al mudallal, W. (2016). Influence of strategic planning on crisis management in the service sector in Palestine. Journal of Business and Social Review. 2 (1). Pp. 13-20.
٢. Alshobaki, M. (2016). The impact of top management support for strategic planning on crisis management: Case study on UNRWA. International Journal of Academic Research and Development. 10 (1). P.p 20-25.
٣. Blackmon, V. (2019). Strategic planning and organizational performance. Capella University.
٤. Bryson, J. (2015). Strategic planning for public and nonprofit organizations. New York: John Wiley Sons.

- Chika, E.(2020). Strategic planning and crisis management styles: review of related literature. .٥
Journal Strategic Management. 5 (1) Pp. 36-46
- Creative Research Systems (2020). Sample size calculator. Retrieved on April 2020 from: .٦
<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>
- Emeawgali, L. (2017). The roles of strategic planning on crisis management in Jordanian .٧
banking sector. International Review of Management and Marketing. 7 (3). Pp. 171-189
- Grover, B (2015). Strategic planning. London: Gale Media .٨
- Karam, M. (2018). The impact of strategic planning on crisis management in styles in 5 star .٩
hotels. Journal of Hotel Business Management. 7. Pp. 171-189
- Philip, M. (2017). Strategic plan guide. London: Create Space Publishing .١٠
- Polanen, R. (2017) Relationships between strategic performance measures, strategic planning .١١
and organizational performance. Public Administration Review. 19 (5). Pp. 725-746
- Walker, G. (2019). Does strategic planning improve organizational performance. Journal of .١٢
Public Administration. 32 (2). Pp. 45-67
- Weerasooriya, W. (2017). Impact of strategic planning on performance effectiveness. Journal .١٣
of Planning. 9 (32). Pp13-23

ملحق ١

الاستبانة

البيانات الشخصية للموظف أو الموظفة:

- الجنس ١. ذكر ٢. أنثى
- الوظيفة ١. موظف ٢. مدير ٣. صاحب شركة ٤. يبحث عن عمل
- المستوى العلمي ١. ثانوي ٢. بكالوريوس ٣. ماجستير ٤. دكتوراه
- عدد سنوات الخبرة ١. ٥- ٢. ٦-١٠ ٣. فوق ١٠ سنوات

المتغير المستقل: إدارة المخاطر المؤسسية	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
	١	٢	٣	٤	٥
A1					تؤمن المؤسسة بأهمية إدارة المخاطر المؤسسية في عملياتها
A2					توجد في المؤسسة سياسات وإجراءات رسمية لإدارة المخاطر المؤسسية
A3					تمتلك المؤسسة فريق مختص بإدارة المخاطر المؤسسية
A4					يتم تحديد وتقييم المخاطر المؤسسية بانتظام في المؤسسة مثل المخاطر التجارية، والمالية، والقانونية، والبيئية، والتكنولوجية
A5					تتم مراجعة إجراءات إدارة المخاطر المؤسسية وتحديثها بناءً على التجارب والتغيرات
A6					تتمثل إستراتيجية إدارة المخاطر في تحديد وتقييم المخاطر المحتملة، ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل معها
A7					تعتمد المؤسسة على إدارة المخاطر المؤسسية على استخدام تقنيات مثل تحليل SWOT، وتقييم الأثر، ونماذج الاحتمالية لتقدير المخاطر واتخاذ القرارات

المتغير التابع: التخطيط الاستراتيجي					لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
					١	٢	٣	٤	٥
البعد الأول: التحليل البيئي									
B1	برأيك يتم تنفيذ تحليل دوري للعوامل البيئية والاقتصادية والسياسية التي قد تؤثر على أنشطة المؤسسة في قطاع المقاولات								
B2	برأيك يتم تأثير التغيرات المحتملة في البيئة على استراتيجيات ومشاريع الشركة وإدارتها للمخاطر								
B3	برأيك تعتمد المؤسسة على بيانات ومعلومات دقيقة ومحدثة لتقدير تأثير العوامل البيئية على أعمالها.								
B4	برأيك التحليل البيئي يساهم في تحديد الفرص والتحديات المستقبلية التي يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة.								
B5	برأيك هناك ضرورة لتضمين نتائج التحليل البيئي في عمليات صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات في المؤسسة التي تفهمها من المخاطر.								
البعد الثاني: رؤية ورسالة									
C1	برأيك الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة هي القوة الدافعة التي توجه جميع جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة لإدارة المخاطر المؤسسية								
C2	برأيك الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة تشكل إطاراً واضحاً لتحديد اتجاهات النمو والتوسع في قطاع المقاولات.								
C3	برأيك تعكس الرؤية والرسالة قيم ومبادئ شركتك بشكل واضح وملهم								
C4	برأيك تعكس الرؤية والرسالة الاستراتيجية للمؤسسة كيفية تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية للعملاء.								
C5	برأيك الرسالة الواضحة تعمل كإطار لتوجيه استراتيجيات التخطيط لإدارة المخاطر.								
البعد الثالث: الأهداف الاستراتيجية والقيم									
D1	برأيك تحديد أهداف استراتيجية يمكن أن يساهم في تحديد اتجاه إدارة المخاطر.								
D2	برأيك الأهداف الاستراتيجية تشكل إطاراً لتحديد الأولويات في إدارة المخاطر.								
D3	برأيك توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف يعزز من تقليل تأثير المخاطر الناجمة عن عوامل غير متوقعة.								

					D4	برأيك التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يقلل من تعرض المؤسسات في قطاع المقاولات للمخاطر المالية والعملية.
					D5	برأيك هناك حاجة إلى تعزيز الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي لدى قادة وإداري المؤسسات في قطاع المقاولات بالمملكة العربية السعودية.
البعد الرابع: المشاريع والخطط التنفيذية						
					E1	برأيك تفعيل التخطيط الاستراتيجي للمشاريع يمكن أن يكون عاملاً محوريًا لتحسين إدارة المخاطر المؤسسية.
					E2	برأيك هناك ضرورة لتوجيه الاهتمام لتطوير خطط تنفيذية متكاملة تضمن تفعيل التخطيط الاستراتيجي وتدبير المخاطر في المشاريع
					E3	برأيك يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحليل مختلف أنواع المخاطر المحتملة وتصنيفها وتقدير تأثيرها على المشروع والتركيز على المخاطر الرئيسية وتخصيص الموارد بشكل فعال للتعامل معها.
					E4	برأيك يتيح التخطيط الاستراتيجي وضع استراتيجيات محددة للخطط التنفيذية لإدارة التعامل مع مخاطر المشاريع، وتشمل هذه الاستراتيجيات تحويل المخاطر إلى فرص أو تجنبها أو تقليل تأثيرها.
					E5	برأيك من خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن للشركات تحديد الموارد اللازمة للتعامل مع المخاطر المحتملة وتخصيصها بشكل فعال وفقًا لأولويات المشروع.