

جامعة الجميع الذكية

كلية الادارة

ماجستير ادارة المخاطر

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

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

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 وتمتأ 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 استمراريتها (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 ان تبني التخطيط الاستراتيجي لم يعد خياراً، بل ضرورة في عصر التغيير المستمر وعصر العولمة والتطور التكنولوجي. حيث ان 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 ادائها 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 أجل 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 ادارة المخاطر المؤسسية: دراسة الحالة في القطاع الحكومي 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؟

١.٣ فروض البحث

يسعى البحث لاختبار صحة الفرضية الرئيسية التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي من جهة وإدارة المخاطر في شركات المقاولات من جهة ثانية. ينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية، الفروض التالية:

١. توجد علاقة دالة إحصائية بين التحليل البيئي من جهة وإدارة المخاطر في الشركة من جهة ثانية.

٢. توجد علاقة دالة إحصائية بين رؤية ورسالة الشركة من جهة وإدارة المخاطر في شركة المقاولات من جهة ثانية.

٣. توجد علاقة دالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية والقيم من جهة وإدارة المخاطر في شركة المقاولات من جهة ثانية.

٤. توجد علاقة دالة إحصائياً بين المشاريع والخطط التنفيذية من جهة وإدارة المخاطر في شركة المقاولات من جهة ثانية.

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 وقيمته 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 أن 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

٧.٧ 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 نسبياً (٣-٥ سنوات) ويحدد التوجهات المستقبلية التي ستكون مصدراً للخطط التشغيلية، ويرتبط بالتخطيط الاستراتيجي تحديد البدائل والبرامج بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والهدف من ذلك تحقيق الأهداف ومواجهة التغيرات والتعامل معها (الكرخي، ٢٠١٦). وفي هذا البحث تم قياس متغير التخطيط الاستراتيجي من خلال أبعاد التحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية.

- إدارة الأزمات: أسلوب إداري حديث، يهتم بالتنبؤ بالأزمات 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 الأزمات 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

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 الأزمات 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، لينا (٢٠١٩). دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من الأزمات: 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 الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس. مجلة جامعة الأقصى. ٢١ (١). ص. ص ٣٣٤-٢٩٣.
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 الأزمات 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 الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين والماليين في جامعة الاستقلال - فلسطين. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر جامعة الزيتونة.
١١. العضيان، حمد (٢٠١٤). دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من الأزمات 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 الأزمات في جامعة عمان الأهلية. مجلة دراسات. ٤٥ (٤). 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 الأزمات والكوارث. الإسكندرية: الدار الجامعية.

١٧. المطيري، مهدي (٢٠١١). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات 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:

1. Almudallal, 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.
2. 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.
3. Blackmon, V. (2019). Strategic planning and organizational performance. Capella University.
4. Bryson, J. (2015). Strategic planning for public and nonprofit organizations. New York: John Wiley Sons.

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

13. Weerasooriya, W. (2017). Impact of strategic planning on performance effectiveness. *Journal of Planning*. 9 (32). Pp13–23.