

جامعة ميد أوثن



كلية الإدارة

تخصص إدارة المخاطر

أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي
بوجود الريادة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على أمانة منطقة الرياض

إعداد الطالب/

عبدالله بن سلطان بن سعيد القحطاني

٢٤٢٠٠١٧٩١

إشراف/

أ.د / الفيصل عبد الحميد

أ.د / فايز جراد

العام الدراسي:

1446 – 2025



إهداء

أهدي هذا البحث إلى عائلتي الرائعة، التي كانت دائماً حجر الزاوية في حياتي.

شكراً لأهلي الذين قدموا لي الدعم والتشجيع طوال رحلتي العلمية. كما أود أن

أعرب عن امتناني لأصدقائي الذين كانوا دائماً موجودين لمشاركة الأفراح

والتحديات.

أشكر جميع الزملاء في القسم العلمي الذين تبادلوا معي الأفكار وساهموا في

إثراء هذا العمل البحثي.

في الختام، أعرب عن امتناني العميق لكل من ساهم بطريقة أو بأخرى في إتمام

هذا البحث. يكون لكم جميعاً الفضل في نجاح هذا الإنجاز.

شكر ونفك

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتورة /

أ.د / الفیصل عبد الحمید

أ.د / فايز جراد

على كل ما قدموه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على مدى تأثير ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي بوجود الريادة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية، بالتطبيق على أمانة منطقة الرياض ، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة من ١٨١ مديراً في الإدارات العليا والوسطى، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية.

أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية في أمانة منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، ارتفاع مستوى الأداء الاستراتيجي في أمانة منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، ارتفاع مستوى تطبيق الريادة الاستراتيجية في أمانة منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بناءً على هذه النتائج ، توصي الدراسة ضرورة العمل على الحفاظ على المستوى المتميز من تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية في أمانة منطقة الرياض من خلال توفير الإمكانيات والموارد التي تساهم في تحقيق ذلك ، العمل على الاستفادة من مستوى تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية في أمانة منطقة الرياض وتعميم التجربة على كافة أمانات المناطق داخل المملكة العربية السعودية

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر الاستراتيجية – الأداء الاستراتيجي – الريادة الاستراتيجية – أمانة

منطقة الرياض

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ب.....	الإهداء.....
ج.....	الشكر والتقدير.....
د.....	المستخلص.....
ه.....	قائمة المحتويات.....
ط.....	قائمة الجداول.....
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
١.....	المقدمة:.....
٢.....	١,١ أهمية الدراسة:.....
٢.....	٢ الأهمية العلمية:.....
٣.....	٢ الأهمية العملية:.....
٣.....	٢,١ أهداف الدراسة:.....
٣.....	٣,١ تساؤلات الدراسة:.....
٤.....	٤,١ فرضيات الدراسة:.....
٤.....	٥,١ الدراسات السابقة:.....
٥.....	أولاً: الدراسات العربية:.....
١٢.....	ثانياً: الدراسات الأجنبية:.....

١٥	٦,١ المنطلقات النظرية للدراسة:.....
١٦	٧,١ منهج الدراسة:.....
١٧	٨,١ مصادر البيانات:.....
١٧	٩,١ أدوات الدراسة:.....
١٧	١٠,١ الأساليب الإحصائية المتبعة.....
١٨	١١,١ نموذج الدراسة:.....
١٩	١٢,١ حدود الدراسة:.....
٢٠	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
٢٠	المبحث الأول: إدارة المخاطر الاستراتيجية.....
٢٠	مقدمة
٢١	١,١,٢ مفهوم إدارة المخاطر الاستراتيجية
٢٤	٢,١,٢ مفهوم إدارة المخاطر وتطورها التاريخي
٢٥	٣,١,٢ إدارة المخاطر الاستراتيجية
٢٧	٤,١,٢ الأهداف الاستراتيجية لإدارة المخاطر
٢٨	٥,١,٢ أهمية إدارة المخاطر الاستراتيجية
٢٩	٦,١,٢ أسباب المخاطر الاستراتيجية
٣٠	٧,١,٢ مصادر المخاطر الاستراتيجية
٣٣	٨,١,٢ أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية
٣٦	المبحث الثاني: الأداء الاستراتيجي.....

٣٦	مقدمة
٣٦	١,٢,٢ مفهوم الأداء الاستراتيجي
٣٧	٢,٢,٢ تعريفات الأداء الاستراتيجي حسب الباحثين
٣٨	٣,٢,٢ أهمية الأداء الاستراتيجي
٣٩	٤,٢,٢ جوانب الأداء الاستراتيجي
٤١	٥,٢,٢ مبادئ الأداء الاستراتيجي
٤٢	٦,٢,٢ أهمية القيادة الاستراتيجية
٤٣	٧,٢,٢ أبعاد القيادة الاستراتيجية
٤٣	٨,٢,٢ أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية
٤٥	الفصل الثالث: اجراءات الدراسة
٤٥	مقدمة
٤٥	١,٣ مجتمع وعينة الدراسة:
٤٥	٢,٣ الأساليب الإحصائية:
٤٦	٣,٣ أداة الدراسة
٤٦	٤,٣ صدق أداة الدراسة:
٤٧	٢ المحور الاول: إدارة المخاطر الاستراتيجية
٤٨	٢ المحور الثاني: الأداء الاستراتيجي
٤٩	٢ المحور الثالث: الريادة الاستراتيجية
٥١	٥,٣ ثبات أداة الدراسة

٥٢	٦,٣ خصائص عينة الدراسة.....
٥٣	الفصل الرابع: الإطار التطبيقي.....
٥٣	مقدمة.....
٥٣	١,٤ تحليل محاور الدراسة.....
٥٣	٢ المحور الأول: إدارة المخاطر الاستراتيجية.....
٥٥	٢ المحور الثاني: الأداء الاستراتيجي.....
٥٧	٢ المحور الثالث: الريادة الاستراتيجية.....
٥٨	٢,٤ اختبار فروض الدراسة.....
٦٢	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.....
٦٢	مقدمة.....
٦٢	١,٥ استنتاجات الدراسة.....
٦٤	٢,٥ التوصيات.....
٦٦	Abstract.....
٦٧	المراجع:.....
٦٧	أولاً: المراجع العربية.....
٧٠	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
٧٢	الملاحق.....
٧٣	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١.	جدول (١) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	٤٦
٢.	جدول ١: معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	٤٧
٣.	جدول ٣: معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	٤٨
٤.	جدول ٤: معاملات الارتباط لعبارات المحور الثالث	٥٠
٥.	جدول ٥: نتائج ثبات أداة الدراسة بأسلوب ألفا كرو نباخ	٥١
٦.	جدول ٦: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للخصائص الشخصية	٥٢
٧.	جدول ٧: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة المخاطر الاستراتيجية	٥٣
٨.	جدول ٨: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الأداء الاستراتيجي	٥٥
٩.	جدول ٩: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الريادة الاستراتيجية	٥٧
١٠.	جدول ١٠: اختبار الفرضية الرئيسية	٥٩
١١.	جدول ١١: اختبار الفرضية الفرعية الاولى	٦٠
١٢.	جدول ١٢: اختبار الفرضية الفرعية الثانية	٦٠
١٣.	جدول ١٣: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	٦١

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تعتبر إدارة المخاطر الاستراتيجية من الأسس الحيوية التي تساهم في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمؤسسات، خاصة في ظل الظروف المعقدة والمتغيرة التي تواجهها في عالم الأعمال اليوم، وفي هذا السياق، تهدف ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية إلى تمكين المؤسسات من التعرف على المخاطر المحتملة وتحديدتها وتقييمها بشكل دقيق، ومن ثم وضع استراتيجيات فعالة للتعامل معها بما يضمن استمرارية الأعمال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهذه الممارسات لا تقتصر فقط على التعامل مع المخاطر التي قد تهدد سير الأعمال، ولكنها تتعدى ذلك إلى تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية والتنافسية، مما يساهم في تحسين قدرتها التنافسية ورفع أدائها الاستراتيجي.

إن وجود الريادة الاستراتيجية يعد من العوامل المحورية التي تساهم في دفع المؤسسات نحو التميز والابتكار، حيث تمثل الريادة الاستراتيجية القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية مبتكرة تضمن للمؤسسة القدرة على التفوق في بيئتها التنافسية، كما أن الريادة الاستراتيجية تركز على إحداث تحول في العمليات والأنظمة داخل المؤسسة بحيث تصبح أكثر مرونة وقدرة على مواجهة التحديات والمخاطر، وبوجود هذه الريادة، تصبح المؤسسة أكثر قدرة على استثمار الفرص التي تتيحها المخاطر وتجاوز التحديات التي قد تواجهها (المري وآخرون، ٢٠٢٠).

عند الحديث عن أمانة منطقة الرياض كمثال تطبيقي في هذا السياق، نجد أن هذه المؤسسة تواجه تحديات متعددة في سبيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية، سواء كانت متعلقة بالخدمات العامة أو بالبنية التحتية أو بتلبية احتياجات المواطنين، وأن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في مثل هذه المؤسسات لا يقتصر فقط على تجنب المخاطر، بل يمتد إلى تحويل هذه المخاطر إلى فرص للنمو والتطور، ما يعزز الأداء الاستراتيجي لأمانة منطقة الرياض، ومن خلال فهم التحديات التي تواجهها واحتياجاتها، يمكن

النظر إلى دور الريادة الاستراتيجية في هذه المؤسسة كعنصر محوري يساهم في تحفيز الابتكار في عمليات إدارة المخاطر.

لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيف يمكن لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية أن تعزز الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية مثل أمانة منطقة الرياض، بالتوازي مع دور الريادة الاستراتيجية في تمكينها من اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فعالية، من خلال التركيز على التطبيق الفعلي لهذه الممارسات في الأمانة، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤية علمية وعملية حول كيفية تكامل إدارة المخاطر مع الريادة الاستراتيجية لتحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز.

١,١ أهمية الدراسة:

• الأهمية العلمية:

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية كبيرة لأنها تركز على تحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على دور الريادة الاستراتيجية في تحسين هذا التأثير، ويعتبر هذا الموضوع ذا أهمية خاصة في الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة المخاطر الاستراتيجية والريادة في القطاع الحكومي، حيث يساعد على فهم العلاقة المعقدة بين الممارسات الاستراتيجية وكيفية تأثيرها في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمؤسسات.

وتسهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بتطبيق ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وبخاصة في أمانة منطقة الرياض، من خلال تحليل البيانات النوعية والكمية المستمدة من تطبيقات هذه الممارسات، توفر الدراسة فهماً عميقاً للأبعاد والعوامل التي تؤثر على الأداء الاستراتيجي في هذا السياق، ما يمثل إضافة هامة للمراجع الأكاديمية المتخصصة في هذا المجال، كما ستفتح هذه الدراسة المجال لإجراء مزيد من الأبحاث في دول المنطقة العربية، مما يعزز من تطوير المعرفة في هذا المجال الحيوي.

• الأهمية العملية:

توفر هذه الدراسة توجيهات عملية للمؤسسات الحكومية، مثل أمانة منطقة الرياض، لتحسين وتطوير استراتيجيات إدارة المخاطر الاستراتيجية بما يتماشى مع الأهداف العامة للأداء الاستراتيجي، ومن خلال تقديم توصيات عملية مستمدة من ممارسات إدارة المخاطر المتقدمة والريادة الاستراتيجية، ستساعد الدراسة في تحسين كفاءة وفعالية الأداء الاستراتيجي في القطاع الحكومي، وعلاوة على ذلك، تقدم الدراسة فهماً أعمق للتحديات التي قد تواجه المؤسسات الحكومية عند تطبيق هذه الممارسات، مما يساهم في صياغة سياسات استراتيجية تدعم تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية. بالإضافة إلى ذلك، توفر الدراسة أدوات عملية لتوجيه القيادات الإدارية نحو تعزيز دور الريادة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر وتحقيق النجاح المستدام في المؤسسات الحكومية.

٢,١ أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيس والمحموري لهذا البحث يتمثل في محاولة التعرف على مدى تأثير ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي بوجود الريادة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية، بالتطبيق على أمانة منطقة الرياض، ويمكن تحديد الأهداف الفرعية للدراسة على النحو الآتي:

١. بيان أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي في أمانة منطقة الرياض.
٢. بيان أثر إدارة المخاطر الاستراتيجية على الريادة الاستراتيجية في أمانة منطقة الرياض.
٣. بيان أثر الريادة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي في أمانة منطقة الرياض.

٣,١ تساؤلات الدراسة:

❖ التساؤل الرئيسي للدراسة:

ما أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي بوجود الريادة الاستراتيجية في أمانة منطقة الرياض؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي في أمانة منطقة الرياض؟
٢. ما أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على الريادة الاستراتيجية في أمانة منطقة الرياض؟
٣. ما أثر الريادة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي في أمانة منطقة الرياض؟

٤,١ فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,005$) لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي بوجود الريادة الاستراتيجية في أمانة منطقة الرياض، وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,005$) لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي في أمانة منطقة الرياض
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,005$) لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على الريادة الاستراتيجية في أمانة منطقة الرياض
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,005$) للريادة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي في أمانة منطقة الرياض

٥,١ الدراسات السابقة:

تمحورت الدراسات السابقة إلى محورين؛ وكل محور ينقسم لدراسات سابقة عربية وأخرى أجنبية، تتعلق بأثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي بوجود الريادة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة الحسني والخشالي (٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت، وذلك من خلال استخدام ذكاء الأعمال كمتغير وسيط، وقد سعت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الممارسات الفعالة لإدارة المخاطر وكيفية تحسين الأداء الاستراتيجي في ظل الظروف المتغيرة والسريعة في السوق، كما هدفت إلى استكشاف دور ذكاء الأعمال في تسهيل وتحسين هذا التأثير.

حيث المتغير المستقل هو إدارة المخاطر، التي تشمل أبعاداً متعددة، منها تحديد المخاطر وتقييمها، والتعامل مع المخاطر عبر أساليب التخفيف والسيطرة، إضافةً إلى التخطيط للحد من المخاطر وتعزيز الالتزام بتطبيق استراتيجيات فعالة، أما التابع هو الأداء الاستراتيجي، الذي يعكس القدرة التنافسية للبنوك، وفعالية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف، ومدى مرونة الأداء لمواكبة تحديات السوق، وتمت دراسة تأثير المتغير الوسيط ذكاء الأعمال، والذي يُعنى بجمع وتحليل البيانات لدعم اتخاذ القرارات وتحقيق التميز الاستراتيجي.

اعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية وصفية، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من مديري وموظفي البنوك التجارية في الكويت عبر استبيان تم تطويره وتوزيعه لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم استخدام التحليل الإحصائي لمعرفة العلاقات بين المتغيرات الرئيسية، وفحص مدى تأثير ذكاء الأعمال على تحسين العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء الاستراتيجي.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الاستراتيجي للبنوك، وأن ذكاء الأعمال يعزز من تأثير إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي، مما يساهم في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية وزيادة القدرة على مواجهة التحديات، كما أظهرت النتائج أن البنوك التي تطبق إدارة المخاطر وذكاء الأعمال بصورة متكاملة تحقق مستويات أعلى من الأداء الاستراتيجي والمرونة في مواجهة المخاطر.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز كفاءة نظم إدارة المخاطر لدى البنوك وتبني أنظمة ذكاء الأعمال بشكل أوسع، كما أكدت على أهمية توفير التدريب والتطوير للموظفين في مجال إدارة المخاطر وذكاء الأعمال لتحقيق أداء استراتيجي أفضل، وأوصت بضرورة تكامل إدارة المخاطر مع الذكاء الاستراتيجي في مختلف مستويات العمل البنكي لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

دراسة المري وآخرون (٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات المقاولات العمانية، مع التركيز على الدور المعدل للدعم المنظمي في تعزيز أو تقليل تأثير التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر، وسعت الدراسة إلى فهم كيف يمكن للتفكير الاستراتيجي، من خلال التخطيط المستقبلي والتوجه نحو الابتكار، أن يساهم في تحسين أساليب إدارة المخاطر، وخاصة في بيئة شركات المقاولات التي تتسم بتعقيد المشاريع وتعرضها لمخاطر متعددة.

حيث المتغير المستقل هو التفكير الاستراتيجي، الذي يشمل أبعادًا رئيسية مثل التخطيط بعيد المدى، والتفكير الابتكاري، والتحليل البيئي، واتخاذ القرارات المبنية على رؤى استراتيجية، أما المتغير التابع فهو إدارة المخاطر، الذي يتضمن مجموعة من العمليات تشمل التعرف على المخاطر، وتقييمها، ووضع خطط للتخفيف من آثارها، واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة، أما المتغير المعدل هو الدعم المنظمي، الذي يشمل توفير الموارد والتوجيهات الإدارية والسياسات التي تشجع على تطبيق استراتيجيات تفكير استراتيجي أكثر فاعلية.

استخدمت الدراسة منهجية كمية تحليلية، حيث تم توزيع استبيان على عينة من العاملين في شركات المقاولات العمانية، وتم استخدام التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات وتحديد العلاقات بين المتغيرات، وتم التركيز على قياس أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر، ومدى تأثير الدعم المنظمي كمتغير معدل.

وتوصلت الدراسة إلى أن التفكير الاستراتيجي يساهم بشكل إيجابي في تحسين إدارة المخاطر في شركات المقاولات، وأن الدعم المنظمي يلعب دورًا مهمًا في تعزيز هذا الأثر، إذ إن الشركات التي تتبنى

استراتيجيات فكرية متقدمة وتحظى بدعم منظمي قوي تتمتع بقدرة أكبر على مواجهة التحديات والمخاطر المتعددة في بيئة العمل، كما أشارت النتائج إلى أن توافر الدعم المنظمي يعزز من قدرة الشركات على استغلال التفكير الاستراتيجي بشكل أمثل.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التفكير الاستراتيجي في شركات المقاولات، وزيادة الاستثمار في التدريب وتطوير الكوادر البشرية، كما شددت على أهمية توفير دعم منظمي قوي ومستدام لتحفيز التفكير الاستراتيجي وتطبيقه في كافة مستويات العمل بالشركة، وأكدت الدراسة على أهمية إنشاء بيئة تنظيمية مرنة تُسهل من عملية إدارة المخاطر وتدعم الاستجابة الفعالة للتغيرات والمخاطر المستقبلية.

✚ دراسة أحمد ومحمد (٢٠١٩)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات، وقد تم تطبيق الدراسة على الشركة السودانية للاتصالات "سوداتل" خلال الفترة من ٢٠١٦ م إلى ٢٠١٩ م، حيث المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة والتي تشمل تحديد الأهداف، صياغة الاستراتيجيات، تنفيذ الخطط، ومراقبة وتقييم الأداء، أما المتغير التابع فهو التميز المؤسسي الذي يتم قياسه من خلال مؤشرات الأداء المختلفة في المنظمة، وقد استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والمقابلات مع العاملين في الشركة، بالإضافة إلى تحليل الوثائق والتقارير ذات الصلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الشركة السودانية للاتصالات "سوداتل"، حيث أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال ساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في مختلف المجالات، كما أبرزت الدراسة أن التحديات التي تواجه تنفيذ التخطيط الاستراتيجي تشمل نقص الموارد المالية والبشرية، وعدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمة وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه بفعالية، بالإضافة إلى ضرورة زيادة الوعي والتدريب للعاملين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي

وكيفية تطبيقه، كما دعت إلى تعزيز الدعم الإداري والقيادي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين نظم المراقبة والتقييم لضمان تحقيق التميز المؤسسي.

دراسة عبد الله وإسماعيل (٢٠٢١)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز القيادي في قطاع الأعمال، وتم تطبيق الدراسة على مجموعة من منشآت الأعمال في القطاع الصناعي خلال الفترة من ٢٠١٥ م إلى ٢٠٢٠ م، حيث المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة والتي تشمل تحديد الرؤية والأهداف، صياغة الاستراتيجيات، تنفيذ الخطط، وتقييم الأداء، أما التابع فهو التميز القيادي الذي يتم قياسه من خلال مدى تحقيق الأهداف القيادية ومؤشرات الأداء القيادي.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز القيادي في منشآت الأعمال في القطاع الصناعي، حيث أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تعزيز الأداء القيادي وتحقيق الأهداف بفعالية، وأظهرت الدراسة أن التحديات التي تواجه تنفيذ التخطيط الاستراتيجي تشمل عدم الاستقرار الاقتصادي، ونقص الكفاءات الإدارية، وعدم التزام الإدارة بتنفيذ الاستراتيجيات.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز قدرة المنشآت على تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بفعالية من خلال توفير الموارد اللازمة وتدريب الكفاءات الإدارية، كما دعت إلى تعزيز الالتزام القيادي بتنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف المحددة، وتحسين نظم الرقابة والتقييم لضمان تحقيق التميز القيادي في قطاع الأعمال، كما أشارت إلى أهمية الاستفادة من التجارب الناجحة في التخطيط الاستراتيجي لتطبيقها في المنشآت الأخرى.

دراسة الطيب (٢٠٢٢)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، وقد تم تطبيق الدراسة على مصنع سعيد للمواد الغذائية في الخرطوم-السودان، حيث المتغير المستقل هو التوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة والتي تشمل تحديد الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، صياغة وتنفيذ

الاستراتيجيات، أما المتغير التابع فهو الميزة التنافسية والتي يتم قياسها من خلال مؤشرات الأداء التنافسي مثل الحصة السوقية، رضا العملاء، والابتكار، وقد استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والمقابلات مع العاملين في المصنع، بالإضافة إلى تحليل الوثائق والتقارير ذات الصلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في مصنع سعيد للمواد الغذائية، حيث أن تطبيق التوجه الاستراتيجي بشكل فعال ساهم في تعزيز الأداء التنافسي للمصنع وتحقيق الميزة التنافسية في السوق، كما أبرزت الدراسة أن التحديات التي تواجه تنفيذ التوجه الاستراتيجي تشمل عدم الاستقرار الاقتصادي، نقص الموارد، وعدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التوجه الاستراتيجي داخل المصنع وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه بفعالية، بالإضافة إلى ضرورة زيادة الوعي والتدريب للعاملين حول أهمية التوجه الاستراتيجي وكيفية تطبيقه، كما دعت إلى تعزيز الدعم الإداري والقيادي لتنفيذ التوجهات الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين نظم المراقبة والتقييم لضمان تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة محارمة (٢٠٢٠)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، وقد تم تطبيق الدراسة على منظمة حكومية بدولة قطر، حيث المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة والتي تشمل تحديد الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، وتقييم الأداء، أما المتغير التابع فهو الأداء المؤسسي والذي يتم قياسه من خلال مؤشرات الأداء المؤسسي مثل الكفاءة، الفعالية، رضا العملاء، والإنتاجية، وقد استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والمقابلات مع العاملين في المنظمة، بالإضافة إلى تحليل الوثائق والتقارير ذات الصلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في المنظمة الحكومية بدولة قطر، حيث أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال ساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف بفعالية، كما أبرزت الدراسة أن التحديات التي تواجه تنفيذ التخطيط الاستراتيجي تشمل نقص الموارد، عدم الاستقرار الاقتصادي، وعدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمة وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه بفعالية، بالإضافة إلى ضرورة زيادة الوعي والتدريب للعاملين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي وكيفية تطبيقه، كما دعت إلى تعزيز الدعم الإداري والقيادي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين نظم المراقبة والتقييم لضمان تحقيق الأداء المؤسسي المطلوب.

دراسة الغويري (٢٠٢٢)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة والتي تشمل تحديد الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، وتقييم الأداء، أما المتغير التابع فهو الأداء المؤسسي والذي يتم قياسه من خلال مؤشرات الأداء المؤسسي مثل الكفاءة، الفعالية، رضا العملاء، والإنتاجية، وقد استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والمقابلات مع العاملين في الدوائر والمؤسسات الحكومية، بالإضافة إلى تحليل الوثائق والتقارير ذات الصلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال ساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف بفعالية، كما أبرزت الدراسة أن التحديات التي تواجه تنفيذ التخطيط الاستراتيجي تشمل نقص الموارد، عدم الاستقرار الاقتصادي، وعدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل الدوائر والمؤسسات الحكومية وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه بفعالية، بالإضافة إلى ضرورة زيادة الوعي والتدريب للعاملين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي وكيفية تطبيقه، كما دعت إلى تعزيز الدعم الإداري والقيادي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين نظم المراقبة والتقييم لضمان تحقيق الأداء المؤسسي المطلوب.

دراسة السرحان (٢٠١٢)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء في المؤسسات الخاصة الأردنية، وقد تم تطبيق الدراسة على مجموعة من المؤسسات الخاصة في الأردن، حيث المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة والتي تشمل تحديد الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، وتقييم الأداء، أما المتغير التابع فهو الأداء المؤسسي والذي يتم قياسه من خلال مؤشرات الأداء مثل الكفاءة، الفعالية، رضا العملاء، والإنتاجية، وقد استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والمقابلات مع العاملين في المؤسسات الخاصة، بالإضافة إلى تحليل الوثائق والتقارير ذات الصلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسات الخاصة الأردنية، حيث أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال ساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف بفعالية، كما أبرزت الدراسة أن التحديات التي تواجه تنفيذ التخطيط الاستراتيجي تشمل نقص الموارد، عدم الاستقرار الاقتصادي، وعدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات الخاصة وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه بفعالية، بالإضافة إلى ضرورة زيادة الوعي والتدريب للعاملين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي وكيفية تطبيقه، كما دعت إلى تعزيز الدعم الإداري والقيادي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين نظم المراقبة والتقييم لضمان تحقيق الأداء المطلوب في المؤسسات الخاصة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة Al-Dhaafri & Alosani (٢٠٢٢)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة والتخطيط الاستراتيجي وثقافة المنظمة الريادية في تحقيق التميز التنظيمي في القطاع العام باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، حيث المتغير المستقل هو القيادة والتخطيط الاستراتيجي وثقافة المنظمة الريادية بأبعادها المختلفة، أما المتغير التابع هو التميز المؤسسي، استخدمت الدراسة منهجية البحث الكمي حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على موظفي القطاع العام في الإمارات العربية المتحدة، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحديد العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين القيادة الفعالة والتخطيط الاستراتيجي وثقافة المنظمة الريادية وبين تحقيق التميز التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن هذه العوامل تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الابتكار والإبداع داخل المنظمة، بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة أن التميز التنظيمي يمكن تحقيقه من خلال تحسين مهارات القيادة وتعزيز ثقافة الابتكار وتطوير استراتيجيات فعالة للتخطيط المستقبلي.

وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تطوير مهارات القيادة في القطاع العام وتعزيز ثقافة الابتكار وريادة الأعمال، كما أوصت بتبني استراتيجيات تخطيط استراتيجي فعالة تهدف إلى تحقيق التميز التنظيمي، ودعت الدراسة إلى أهمية توفير برامج تدريبية للموظفين لتحسين مهاراتهم وتعزيز قدراتهم على الابتكار والإبداع، وأشارت إلى أهمية إشراك الموظفين في عملية التخطيط واتخاذ القرارات لتعزيز شعورهم بالانتماء وزيادة مشاركتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

دراسة Al Humeisat (٢٠٢٢)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على التميز التنظيمي والمؤسسي في المؤسسات، حيث المتغير المستقل هو ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة مثل

التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجيات وتقييم الأداء، أما المتغير التابع هو التميز التنظيمي، استخدمت الدراسة منهجية البحث الكمي حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان موجه للمديرين والموظفين في المؤسسات الأردنية، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على التميز التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية تساهم بشكل كبير في تحقيق التميز التنظيمي، وأظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي الجيد وتنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال وتقييم الأداء باستمرار يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الفاعلية والكفاءة داخل المؤسسات، كما أكدت الدراسة على أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات الإدارة الاستراتيجية تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وتحسين خدماتها وزيادة رضا العملاء.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية في جميع المؤسسات لتعزيز التميز التنظيمي، كما أوصت بتعزيز القدرات القيادية للمديرين وتوفير التدريب المستمر لهم لتحسين مهاراتهم في التخطيط والتنفيذ وتقييم الأداء، ودعت إلى أهمية إشراك الموظفين في عملية التخطيط والتنفيذ لزيادة التزامهم وتحفيزهم على تحقيق أهداف المؤسسة، وأشارت إلى أهمية استخدام تقنيات حديثة في تقييم الأداء لتحقيق دقة أعلى وتحسين عملية اتخاذ القرارات.

دراسة Ekiz Kavukoğlu & İsci (٢٠٢٣)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للوعي بالتخطيط الاستراتيجي في تأثير الابتكار التنظيمي على التميز المؤسسي في المستشفيات، حيث المتغير المستقل هو الابتكار التنظيمي بأبعاده المختلفة، أما المتغير التابع هو التميز المؤسسي، والمتغير الوسيط هو الوعي بالتخطيط الاستراتيجي، استخدمت الدراسة منهجية البحث الكمي حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان موجه للموظفين والإداريين في المستشفيات التركية، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحديد العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيط.

وتوصلت الدراسة إلى أن الابتكار التنظيمي يسهم بشكل كبير في تحقيق التميز المؤسسي، وأظهرت النتائج أن الوعي بالتخطيط الاستراتيجي يلعب دورًا وسيطًا هامًا في تعزيز تأثير الابتكار التنظيمي على التميز المؤسسي، كما أكدت الدراسة على أن المستشفيات التي تركز على الابتكار وتزيد من وعي موظفيها بأهمية التخطيط الاستراتيجي تكون أكثر قدرة على تحقيق الأداء المتميز وتقديم خدمات عالية الجودة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الابتكار التنظيمي في المستشفيات من خلال تطوير بيئة عمل تشجع على الإبداع والتجديد، كما أوصت بزيادة الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي بين الموظفين والإداريين لتحسين تأثير الابتكار على التميز المؤسسي، ودعت إلى تبني استراتيجيات تدريبية وورش عمل لتعزيز مهارات الموظفين في مجالي الابتكار والتخطيط الاستراتيجي، وأشارت إلى أهمية الاستفادة من التقنيات الحديثة في تحسين التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء لضمان تحقيق التميز المؤسسي.

دراسة Al-Dhaafri & Alosani (٢٠٢٠)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي وتنفيذه في القطاع العام وكيفية سد هذه الفجوة من خلال التميز، حيث المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي وتنفيذه، والمتغير التابع هو التميز في القطاع العام، استخدمت الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) كأداة لتحليل البيانات واستقصاء العلاقات بين المتغيرات.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين جودة التخطيط الاستراتيجي وتنفيذه وبين التميز في القطاع العام، حيث أظهرت النتائج أن تحسين عمليات التخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات يمكن أن يسهم في تعزيز الأداء التنظيمي وتحسين خدمات القطاع العام.

وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام من خلال تحسين عمليات التخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات، كما أوصت بضرورة تبني ممارسات إدارية تعزز من التفاعل بين مختلف الأقسام والوحدات داخل القطاع العام لتحقيق التميز وزيادة الكفاءة والفاعلية، ودعت إلى تعزيز

الشفافية والمساءلة في عمليات التخطيط والتنفيذ لتحسين أداء القطاع العام وتلبية احتياجات المجتمع بشكل أفضل.

٦,١ المنطلقات النظرية للدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من النظريات التي تسهم في فهم وتحليل ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية وأثرها على الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية، ومنها:

١. النظرية المعرفية:

تركز هذه النظرية على كيفية اكتساب المعرفة والمعلومات وتنظيمها واستخدامها في سياق ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية، وتستند هذه الدراسة إلى فهم كيفية تأثير ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي لأمانة منطقة الرياض، وكيفية استخدام المعرفة في تحديد المخاطر وتقييمها ووضع استراتيجيات للتعامل معها، ومن خلال هذه النظرية، يتم تحليل تأثير المعرفة المكتسبة على قدرة المؤسسة في اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، بما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي. تعتمد الدراسة على جمع البيانات من خلال الاستبيانات والتحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة وفهم كيفية تأثير هذه المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي والتكيف مع التحديات المختلفة.

٢. النظرية البنائية:

تنطلق هذه النظرية من فكرة أن المعرفة تُبنى تدريجيًا من خلال الخبرات السابقة والتجارب المتراكمة، وفي سياق هذه الدراسة، تعتمد على المراجع والبحوث السابقة المتعلقة بإدارة المخاطر الاستراتيجية وتطبيقاتها في المؤسسات الحكومية، ويركز الباحث على تحليل الدراسات السابقة والاطلاع على التجارب الناجحة في مجال إدارة المخاطر، مما يعزز من فهمه لكيفية بناء استراتيجيات فعالة للتعامل مع المخاطر، كما يقوم الباحث ببناء معرفته الخاصة من خلال فحص الأدبيات السابقة وإعادة صياغتها

بما يتناسب مع طبيعة البحث وأهدافه، من خلال هذا المنهج، يتم تكوين إطار نظري يساعد في فهم كيفية تحسين الأداء الاستراتيجي عبر تكامل ممارسات إدارة المخاطر في بيئة العمل المؤسسية.

٧,١ منهج الدراسة:

ستستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعد الأنسب لدراسة تأثير ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي في أمانة منطقة الرياض، وتتطلب طبيعة الدراسة وأهدافها ومتغيراتها تطبيق المنهج الوصفي الذي يتضمن جمع البيانات وتحليلها لتحليل الظاهرة موضع البحث، ويتمثل المنهج الوصفي التحليلي في مجموعة من الإجراءات البحثية المتكاملة، والتي تهدف إلى وصف الظاهرة بشكل دقيق من خلال جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها وتحليلها بطريقة كافية.

تهدف الدراسة إلى تحليل مدى تأثير ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي داخل أمانة منطقة الرياض، ويشمل هذا التحليل جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى المديرين والمسؤولين في إدارة المخاطر بالمنطقة، ويتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة التي تم تصميمها بعناية لقياس كيفية تطبيق ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية ومدى فعاليتها في تعزيز الأداء الاستراتيجي.

وسيتم تحليل البيانات الكمية باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة، مثل التحليل الإحصائي الوصفي والانحدار، لاستخلاص العلاقات والأنماط بين متغيرات ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي، وكما سيتم توظيف المنهج النوعي للحصول على رؤى أعمق حول تجارب المديرين والمسؤولين في أمانة الرياض بخصوص فعالية ممارسات إدارة المخاطر، من خلال تحليل البيانات النوعية عبر أسلوب تحليل المحتوى لاستخراج الموضوعات الرئيسية المتعلقة بالممارسات وتأثيرها على تحسين الأداء الاستراتيجي.

٨,١ مصادر البيانات:

يعتمد البحث على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

■ المصادر الثانوية:

وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع التي بحثت الإنشائية إلى جانب الدوريات والرسائل الجامعية التي تناولت موضوع الدراسة، لمعرفة الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية والتي تتميز بالتغير والتطور المستمر.

■ المصادر الأولية:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

٩,١ أدوات الدراسة:

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

١٠,١ الأساليب الإحصائية المتبعة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في هذه الدراسة لإجراء التحليل الوصفي واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

→ الإحصاء الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لتقديم توزيعات التكرار والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على استبانة الدراسة.
- الوسط الحسابي: تم استخدامه كمقياس للنزعة المركزية لتقدير المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.
- الانحراف المعياري: تم استخدامه كمقياس للتشتت لتقدير الانحراف في إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي.

→ الإحصاء التحليلي:

- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression): تم استخدامه لاختبار تأثير متغير مستقل على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار الهرمي: تم استخدامه للتعرف على اثر المتغير الوسيط
- معامل الفاكرونباخ لقياس مستوى ثبات أداة الدراسة
- معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة

١١,١ نموذج الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي في أمانة منطقة الرياض، ويتم ذلك من خلال دراسة العلاقة بين كيفية تطبيق ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في الأمانة ومدى تأثير هذه الممارسات على تحسين الأداء الاستراتيجي للأمانة بما يتماشى مع الأهداف التنظيمية والطموحات التنموية في المملكة العربية السعودية، وتهدف الدراسة إلى فحص مدى قدرة الأمانة على إدارة المخاطر الاستراتيجية وتحقيق استدامة الأداء في مواجهة التحديات المختلفة.

١٢,١ حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية:

تقتصر هذه الدراسة على تحليل البيانات والنتائج المرتبطة بالفترة الزمنية لعام ٢٠٢٤، حيث سيتم جمع المعلومات وتحليلها وفقًا لهذه الفترة الزمنية للتركيز على التطبيق المعاصر لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية.

- الحدود المكانية:

وسيتم تطبيق الدراسة على أمانة منطقة الرياض باعتبارها إحدى أكبر الجهات الحكومية التي تدير المشاريع والخدمات في مدينة الرياض، ويقتصر التحليل على هذه الجهة كونها نموذجًا ممثلًا للقطاع الحكومي في المملكة فيما يتعلق بإدارة المخاطر.

- الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على تطبيق ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية ومدى تأثير هذه الممارسات على تحقيق الأداء الاستراتيجي لأمانة منطقة الرياض. من خلال تحليل تطبيق استراتيجيات المخاطر وتحليل ممارساتها المتبعة، سيتم تحديد مدى نجاح هذه الممارسات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مع التركيز على تحسين الكفاءة التنظيمية، الاستجابة للأزمات، والقدرة على التكيف مع التغيرات.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المخاطر الاستراتيجية

مقدمة

المخاطرة هي حدث أو حالة غير مؤكدة، وإذا حدثت، فسيكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على هدف أو أكثر. المخاطر الإيجابية هي الفرص، في حين أن المخاطر السلبية هي التهديدات. تتضمن وظيفة إدارة المخاطر نهج التخطيط، وتحديد المخاطر وتحليلها، وتخطيط الاستجابة وتنفيذها، ومراقبة المخاطر المستمرة. كما تعد إدارة المخاطر جانباً رئيسياً من جوانب جميع الأنشطة التنظيمية. كما أن لإدارة المخاطر معايير تصف تطبيقها في مجال إدارة المخاطر المؤسسية، والتي تشمل عدة مجالات على مستويات تنظيمية مختلفة. تشكل إدارة المخاطر عمليات صنع القرار في جميع أنحاء المنظمة وفي كل من مجالاتها، ويمكن أن تكون درجة إدارة المخاطر هي الفارق بين النجاح والفشل. (الحسني، ٢٠٢٢)

تعد إدارة المخاطر جزءاً أساسياً ومهماً من العملية الاستراتيجية لأي منظمة، والتي تمثل الإجراءات التي تستخدمها المنظمة للتعامل مع المخاطر بطريقة نشطة ومنظمة للتعامل مع عدم اليقين الذي قد يمنع تحقيق أهداف المنظمة والفهم السليم لإدارة المخاطر والتقييم الذاتي للمخاطر فيما يتعلق بالأهداف الواضحة والرؤية لتحقيق فوائد مستدامة من هذه الأنشطة. إن جوهر عملية إدارة المخاطر يكمن في تحديد المخاطر وفحص أبعادها والتخطيط الاستراتيجي لها ومن ثم معالجتها بحيث تكون نتيجة العملية الاستراتيجية إضافة أعلى قيمة مستدامة لكافة أنشطة المنظمة. لذلك فإن بناء نظام لتحديد وتقييم وإدارة هذه المخاطر بشكل فعال يعد أحد العوامل الرئيسية في تطوير أداء المنظمة. (المري، ٢٠٢٠)

إن إدارة المخاطر تسمح للمنظمة بتوقع وإدارة التغيرات وتحسين عملية اتخاذ القرار وتنفيذ تدابير وقائية منخفضة التكلفة بدلاً من ردود الفعل المكلفة للمشاكل وزيادة الفرص لأعمال المنظمة وخلق وعي واسع النطاق بعدم اليقين بشأن النتائج والعمل على التغيرات في بيئة أعمالها وإقامة روابط متكررة

بين إدارة المخاطر والمشاريع التنظيمية من المرونة التنظيمية وإدارة مخاطر المؤسسة. إن المخاطر متأصلة في جميع المنظمات. تخلق المخاطر تحديات للمنظمات ولكن عندما يتم إدارة كل من التهديدات والفرص بشكل نشط فإنها توفر إطاراً شاملاً ومتكاملاً لمعالجة وإدارة المخاطر على كافة مستويات عمليات المنظمة. (عبدالله، ٢٠٢١)

١,١,٢ مفهوم إدارة المخاطر الاستراتيجية

المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر ونطاقها تستطيع جميع المنظمات التعامل مع التحديات الحالية والمستقبلية غير المؤكدة وذلك عن طريق تطوير وتنفيذ استراتيجية عمل مناسبة لتحقيق مجموعة من الأهداف وإدارة المخاطر توفر نظرة ثاقبة للمخاطر التي يجب اتخاذها لتحقيقها أو الفرص. (الطيب، ٢٠٢٢)

الكلمة الإنجليزية "risk" مشتقة من الكلمة الفرنسية Risque ، والكلمة الإنجليزية "risk" حديثة تمامًا في الواقع، حيث دخلت اللغة حوالي عام ١٦٥٠ واستخدمت لأول مرة بمعنى قانوني رسمي في وثائق التأمين التي يعود تاريخها إلى حوالي عام ١٧٣٠. بالطبع، كان الأشخاص الذين عاشوا قبل هذه التواريخ على دراية بفكرة المخاطرة والمكافأة. بحلول أواخر القرن السادس عشر، كانوا يدركون جيدًا أنهم منخرطون في مهنة محفوفة بالمخاطر للغاية، ومع ذلك أدركوا أيضًا أن هذا النشاط المحفوف بالمخاطر للغاية يقدم مكافآت عالية جدًا. (ثامر، ٢٠٢٠)

كانوا على استعداد لقبول هذه المخاطر لأنها تقدم عوائد محتملة عالية. يمكن للقراصنة أن يكسبوا في هجوم ناجح أكثر مما يكسبونه في عمر كامل من العمل المدفوع الأجر. إن القراصنة لم يطلقوا على هذه المخاطرة وصف المخاطر السلبية، بل إنهم فهموها باعتبارها أمراً لا بد من مواجهته والتعامل معه من أجل الحصول على فرصة لكسب المال بسرعة كبيرة. كما فهموا أن المخاطرة لا بد وأن تكون موجودة وأن الفوائد المحتملة لأفعالهم لا وجود لها بدون عنصر المخاطرة. إن عالم اليوم مليء بالمخاطر، ويتزايد عدد المخاطر الموجودة كدالة للتنمية البشرية والتنظيمية. ومع نمو المنظمات وازدياد تعقيدها، فإنها تواجه مجموعة معقدة ومتنوعة من المخاطر. وتظهر أشكال جديدة من المخاطرة دائماً. وتشكل مخاطر

التكنولوجيا للمعلومات مثلاً واضحاً على ذلك. إن المخاطرة عامل متأصل في كل مسعى بشري تقريباً، وينظر البشر بطبيعة الحال إلى المخاطر والمكافآت باعتبارها جزءاً من كل عملية صنع قرار. وبين النقيضين من المخاطرة والمكافأة "العلمية" و"البدئية"، فإن التفكير البشري وتقييم أي حدث معين يعتمد على اتخاذ القرارات في نطاق النتائج المقبولة وغير المقبولة، لأن المقامر لا يحب الخسارة، ولكن هناك فرق بين خسارة ما يستطيع تحمل خسارته وخسارة ما لا يستطيع تحمل خسارته. يحدد الحد الأقصى للخسارة المسموح بها الحد الأعلى لنطاق النتائج المقبولة، والخسائر التي تزيد عن هذا الحد معقولة وبالتالي غير مقبولة، بغض النظر عن حجم المكافأة المحتملة. (أحمد، ٢٠١٩)

يتم تعريف المخاطر على أنها حدث أو حالة غير مؤكدة، والتي إذا حدثت، سيكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على هدف أو أكثر من أهداف المنظمة. المخاطر العامة هي تأثير عدم اليقين الذي يؤثر على الأهداف التنظيمية على مستويات أو جوانب مختلفة من المنظمة. تنشأ المخاطر عادة من جميع مصادر عدم اليقين، بما في ذلك المخاطر الفردية في مجالات وأنشطة وبرامج ومشاريع مختلفة للمنظمة. تعرض هذه المخاطر المنظمة وأصحاب المصلحة فيها لعواقب عدم اليقين والتي تؤثر على تحقيق استراتيجية المنظمة وأهداف العمل. بمجرد حدوث المخاطر، يجب إدارتها على مستويات مختلفة من الحوكمة (المنظمة ومحافظ البرامج والمشاريع) من خلال دفع ثمن الخسائر الناتجة عن هذه المخاطر. (علي، ٢٠٢٢)

إن عدم اليقين متأصل في طبيعة العمليات والأنشطة التنظيمية. كما أن الغموض هو أحد العوامل الرئيسية التي تحدد القدرة على تحديد المخاطر، لأنه عندما يكون الغموض منخفضاً، يكون مستوى المعلومات المتاحة مرتفعاً، مما يسمح بتحديد المخاطر. إن عدم اليقين والغموض من العوامل التي توجه جهود إدارة المخاطر في تقييم المخاطر وإدارتها وفقاً للمعايير المفتوحة في المحافظ والبرامج والعمليات وتقييمات المشاريع. كما تسمح التقييمات المفتوحة بتحديد استراتيجية مناسبة لإدارة المخاطر وكيفية إدارة المخاطر في جميع مراحل دورة حياة المنظمة والبرامج والمشاريع وتكرار دورات الحياة والتفاعلات. (القحطاني، ٢٠٢٣)

في مفهوم المخاطر وإدارة المخاطر الاستراتيجية، يظهر مفهوم الفرص والتهديدات، حيث تشير الفرص إلى المخاطر التي لها تأثير إيجابي على هدف أو أكثر. تساعد إدارة الفرص في تحديد وفهم الطرق الممكنة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بنجاح أكبر. وبعيداً عن النظرة التقليدية للمخاطر باعتبارها مُدمراً للقيمة، فإن النظر إلى المخاطر باعتبارها مُعزّزاً محتملاً للقيمة يتطلب الإبداع والرؤية ونظاماً يسمح لهذه الفرص بالازدهار ويؤدي إلى نجاح المنظمة، ويساعد نظام إدارة المخاطر والعمليات والأنشطة التنظيمية على تحديد وتقييم الفرص التي غالباً ما تكون ذات صلة بالمنظمة، وتحسين قدرة المنظمة على احتضان الفرص وملاحقتها. (قواسم، ٢٠٢٠)

التوجه نحو المخاطرة هو مفهوم أساسي في إدارة المخاطر لأنه يشير إلى الاستعداد لقبول عدم اليقين، سواء صراحة أو ضمناً، الذي يتبناه الأفراد والمجموعات مسترشدين بالإدراك ويدل عليه السلوك الملحوظ. يمثل التوجه نحو المخاطرة نهج المنظمة لتقييم المخاطر وملاحقتها والحفاظ عليها وقبولها أو الابتعاد عنها في النهاية. يمكن أن تتراوح مواقف المخاطرة أيضاً من النفور من المخاطرة إلى البحث عن المخاطرة. تسعى المنظمات إلى إنشاء طريقة متسقة لتقييم المخاطر والاستجابة لها في جميع أنحاء المنظمة. ومع ذلك، فإن عملية المخاطرة ليست بالضرورة مستقرة أو متجانسة. (طارق، ٢٠٢٢)

يعكس مفهوم الفرص والتهديدات في إدارة المخاطر مفهوماً آخر يشير إلى ميل المخاطرة أو الاستعداد لتحملها، والذي يشير إلى درجة عدم اليقين التي تكون المنظمة أو الفرد على استعداد لقبولها تحسباً للمكافأة. يوجه تحمل المخاطر إدارة المخاطر والمعايير التي تستخدمها المنظمة لاتخاذ قرار بشأن ما إذا كانت ستتحمل المخاطرة أم لا. علاوة على ذلك، يحدد تحمل المخاطر أنواع المخاطر التي ستتحملها المنظمة، وتحديد تحمل المخاطر هو بداية قبول المخاطر. يوضح الشكل ٢-١ العلاقة المتبادلة بين شبيهة المخاطرة وتأثيرها المباشر على استراتيجية عمل المنظمة وإطار إدارة المخاطر والسياسات والعمليات الأساسية.

تمثل شبيهة المخاطرة مقدار المخاطرة التي ترغب المنظمة في تحملها لتحقيق أهداف محفظة أعمالها وبرامجها ومشاريعها. يتغير نوع المخاطر والسمعة في مراحل مختلفة من حياة المنظمة وعلى مدار عمر برامجها ومشاريعها. (تناح، ٢٠٢٣)

مفهوم آخر يتعلق بإدارة المخاطر هو عتبة المخاطرة، وهي مقياس للتباين المقبول حول هدف يعكس شبيهة المنظمة وأصحاب المصلحة فيها للمخاطرة. يعد إنشاء ومراقبة عتبات المخاطر التنظيمية والمحفظة والبرامج والمشاريع عنصرًا رئيسيًا في استراتيجية المخاطر. تشمل أمثلة حدود المخاطر ما يلي: الحد الأدنى من التعرض للمخاطر الذي يجب تضمينه في سجل المخاطر، والتعريفات الكمية أو النوعية لفئات المخاطر، والحد الأقصى للتعرض للمخاطر الذي يمكن إدارته قبل حدوث التصعيد. بمجرد تحديد عتبات المخاطرة، فإنها تشكل خطوة لا يتجزأ من ربط إدارة المخاطر بمحاذاة الاستراتيجية ويتم ذلك كجزء من التخطيط الأولي بناءً على شبيهة المنظمة للمخاطرة. (الشعلان، ٢٠٢١)

تشكل قضية إدارة المخاطر مصدر قلق للمنظمات بسبب تزايد حدة المخاطر، الأمر الذي يتطلب قدرة المنظمات على وضع استراتيجيات للحد من هذه المخاطر من خلال مراقبتها والسيطرة عليها والتحكم فيها. وإدارة المخاطر هي عملية تحديد الأولويات وتصنيفها والتخطيط للمخاطر قبل حدوثها ونشوء المشكلات، والتي تعتبر بمثابة ضوابط وقائية في مجموعة من العمليات والأنشطة والمهام والطرق الرئيسية للحد من المخاطر، والتي لا تتعلق فقط بوقوع الحادث، بل أيضًا بالتدخل المبكر والتخطيط الأولي لتقليل الأضرار. (فاطمة، ٢٠٢٠)

تعرف إدارة المخاطر بأنها نهج أو طريقة علمية للتعامل مع المخاطر، من خلال التنبؤ بالخسائر المحتملة التي قد تتعرض لها المنظمة وتصميم وتنفيذ طرق لمنع أو تقليل احتمالية الخسائر، لأن مفهوم إدارة المخاطر هو مجموعة من الطرق العلمية التي تعمل في منظمة متكاملة للتعامل مع التهديدات والمخاطر ومنع أو تقليل الخسائر المادية بأقل تكلفة. (اللوزي، ٢٠٢٠)

٢,١,٢ مفهوم إدارة المخاطر وتطورها التاريخي

- (COSO, 2004): خطة استراتيجية تمكن الإدارة من تحديد وتقييم درجة المخاطر وعدم اليقين بطريقة تخلق قيمة للمنظمة وتعظم وتحافظ على فوائدها وتساعد في تنظيم وتحسين القرارات لمعالجة المخاطر وتقليل الخسائر واستغلال الفرص وإدارتها استراتيجيًا.
- (RIMS, 2011): هو نظام عمل استراتيجي يدعم تحقيق أهداف المنظمة من خلال معالجة النطاق الكامل لمخاطرها وإدارة التأثير المشترك لتلك المخاطر كحافطة مخاطر مترابطة. (الجعفري، ٢٠٢١)
- (Al-Azri & Al-Jabri, 2013): تم إنجاز المشروع في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة وفي حدود الميزانية المخصصة.
- (2019, Krishnaswamy & Hurlbert): هي عملية تدير التحكم في المخاطر الناشئة عن تنفيذ الاستجابة لتحديات الأرض والمناخ من العوامل الاقتصادية والسياسية والحوكمة. (الصباح، ٢٠٢٤)
- (هنطاش وأحمد، ٢٠١٩): هي عملية تتطلب تصميم أنظمة رقابة مناسبة لحجم المخاطر ومناسبة لنوعها، لأن أنظمة الرقابة هي إحدى آليات تقليل المخاطر.
- (Ciocoiu et al, ٢٠٢٠): هي عملية يقوم بها مجلس الإدارة وتستخدم في بيئة استراتيجية من خلال تحديد المخاطر المحتملة وتقديرها وقياس قبولها من قبل المنظمة، ومن ثم الحصول على أدوات للسيطرة عليها من خلال تقليل وتيرة حدوثها أو تقليل حجم الخسائر أو تقليل مقدار المخاطر ومن ثم تقليل مقدار المخاطر المتوقعة. (الحوامدة، ٢٠٢٣)

٣,١,٢ إدارة المخاطر الاستراتيجية

يشير هذا إلى العملية التي يتم من خلالها تقييم التهديدات التي تتعرض لها أرباح المنظمة ورأس مالها وتحديدتها والسيطرة عليها والتي تنشأ عن عدد من التحديات مثل عدم اليقين المالي والقضايا التكنولوجية وأخطاء الإدارة والمسؤوليات القانونية. استباقية بدلاً من رد الفعل

تتعلق المخاطر الاستراتيجية بالمخاطر على مستوى المنظمة والتي تؤثر على تطوير وتنفيذ استراتيجية المنظمة. ينشأ مثال على هذا الخطر من التقييم غير الصحيح لاتجاهات السوق المستقبلية عند تطوير الاستراتيجية الأولية. تقوم المنظمة بتقييم ظروف السوق اليوم، ثم تتوقع التغييرات المختلفة

التي ستحدث في السوق على مدى فترة من الزمن. على سبيل المثال، قد تقرر منظمة تصنيع أجهزة الكمبيوتر الشخصية تبني استراتيجية تتضمن تطوير وتقديم سرعات تشغيل أسرع وأسرع. وبذلك، تحلل المنظمة السوق الحالية وتقرر أن أبحاث السوق تشير إلى أنه سيكون هناك طلب مرتفع على أجهزة كمبيوتر أسرع وأسرع. ينطبق عنصر المخاطر الاستراتيجية على ما إذا كان هذا القرار الاستراتيجي صحيحًا أم لا، وهنا من المعقول أن نقول إن أحد أمثلة المخاطر الاستراتيجية هو خطر أن يكون القرار الاستراتيجي خاطئًا. (العزاوي، ٢٠٢٠)

تتضمن المخاطر الاستراتيجية المخاطر المتعلقة بالأداء الطويل الأجل للمنظمة. وهذا يشمل مجموعة واسعة من المتغيرات مثل السوق وحوكمة الشركات والمساهمين. تتضمن مخاطر حوكمة الشركات للمنظمة المخاطر المتعلقة بسمعة المنظمة والأخلاقيات التي تعمل بها. تشمل الأمثلة سمعة المنظمة واستعدادها للحفاظ على تلك السمعة، ربما على حساب الابتكار أو التطورات الجديدة. تتضمن مخاطر أصحاب المصلحة المخاطر المتعلقة بالمساهمين والشركاء التجاريين والعملاء والموردين. إذا تم تخفيض الأرباح، فقد تتغير مواقف المساهمين بسرعة. (طاحون، ٢٠١٩)

تتضمن المخاطر الاستراتيجية، على سبيل المثال، عدم دقة الخطة الاستراتيجية، أو ربما تم وضع افتراضات غير صحيحة، أو ربما تم الحكم على البيئة بشكل خاطئ، أو ربما لا تتوفر موارد كافية، أو ربما لا تعكس الخطة في الواقع المكان الذي تريد المنظمة أن تذهب إليه حقًا. قد تكون الخطة الاستراتيجية الأصلية صحيحة، لكن التغيرات الداخلية ربما أضعفتها، أو ربما أدت إعادة التنظيم الداخلي إلى فقدان الكفاءة، أو ربما لم يتم إجراء التغيرات اللازمة في العمليات التشغيلية، أو ربما لم تحقق التغيرات المخطط لها ما هو مطلوب. ربما كانت الخطة الاستراتيجية الأصلية صحيحة، ولكن التغيرات الخارجية ربما أضعفتها، لأن البيئة الخارجية ربما تغيرت بشكل كبير، وربما ظهر منافسون جدد، وربما تم تقديم منتجات منافسة جديدة، وربما تغيرت الضوابط القانونية. (قمري، ٢٠١٩)

إن المخاطر الاستراتيجية عادة ما تكون أكثر صعوبة في إدارتها من المخاطر التشغيلية أو مخاطر التغيير/المشروع لأن المخاطر الاستراتيجية هي مخاطر طويلة الأجل بطبيعتها وبالتالي تعتمد إلى حد كبير على

الوقت. وتميل معظم العمليات التشغيلية إلى الاستمرار دون تغيير كبير على مدى فترات طويلة نسبياً. ويتم تصميم وتنفيذ العديد من مشاريع التغيير الصغيرة والمتوسطة الحجم خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً ومن غير المرجح أن تتأثر بالتغيرات طويلة الأجل في البيئة السياسية أو الاقتصادية. إن المخاطر الاستراتيجية أسهل نسبياً في النمذجة والتقييم من المخاطر التشغيلية ومخاطر التغيير/المشروع، وبالتالي يكون من الصعب جداً التنبؤ باحتمالية المرض والتغيب أثناء المشروع. النمذجة والاستقراء (الزهراني، ٢٠٢٤)

٤,١,٢ الأهداف الاستراتيجية لإدارة المخاطر

- تستمد إدارة المخاطر استراتيجيتها من الاستراتيجية العامة للمنظمة، أي أن إدارة المخاطر الاستراتيجية يجب أن تعمل على تحقيق الأهداف المحددة بشكل متسق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة. (الرشدي، ٢٠٢٣)
- ويتم زيادة الجهد لحماية الشركة من التهديدات التي تشكلها البيئة الخارجية، والمعروفة بالديناميكية، بهدف استمرار الشركة في عمليات الإنتاج وخفض التكاليف والحفاظ على سمعتها من خلال الموارد البشرية للشركة.
- وتركز إدارة المخاطر الاستراتيجية على ضمان استمرارية واستقرار عمل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (كرومي، ٢٠٢١)
- وتقوم إدارة المخاطر الاستراتيجية بمواءمة أهدافها مع الأهداف الاستراتيجية للشركة من خلال توفير خطة استراتيجية تدعم تنفيذ عمليات الشركة لتكون خالية من المخاطر المحتملة، وتحديد الأولويات التي تساعد عمليات اتخاذ القرار بشكل يحدد الفرص والتهديدات التي قد تواجهها الشركة، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية للشركة ومحاولة حماية هذه الموارد قدر الإمكان. (الدوري، ٢٠٢٠)
- ولا ينبغي أن تقتصر إدارة المخاطر الاستراتيجية على إيجاد أطر تأمينية مناسبة، بل ينبغي أن تعمل أيضاً على تطوير برامج للحفاظ على استمرارية العمليات واستمرارها بكفاءة وفعالية عالية.

- وتتضمن أهداف إدارة المخاطر على مستوى وحدات العمل الاستراتيجية في المنظمة خفض التكاليف، والوفاء بالالتزامات من خلال العمل على تحليل تكاليف السلامة، والتعامل مع الخسائر وتقليل شدة الانزعاج والقلق لدى العاملين نتيجة الأحداث التشغيلية، فضلاً عن الاهتمام باستمرارية الشركة في هيكل الصناعة وخسائرها المستمرة، والعمل على التخفيض والتقليص. (الجنابي، ٢٠٢١)

٥,١,٢ أهمية إدارة المخاطر الاستراتيجية

تتمثل أهمية إدارة المخاطر الاستراتيجية فيما يلي:

إن إدارة المخاطر الاستراتيجية في أي منظمة تمكنها من نشر الأدوات اللازمة لتحديد المخاطر المتوقعة ومواجهتها والتخفيف من حدتها. وتتمتع إدارة المخاطر الاستراتيجية بأهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات الحديثة لأن المخاطر في بيئة الأعمال أصبحت أكثر تعقيداً نتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي والعودة السريعة. (أبو عليان، ٢٠٢٣)

لقد كان للأوقات والظروف الاقتصادية غير المؤكدة في السنوات القليلة الماضية تأثير كبير على كيفية عمل الشركات وكيفية عملها. لذلك، أصبح لدى الشركات الآن تركيز جديد على إدارة المخاطر الاستراتيجية. ويرجع ذلك إلى مفهوم المخاطر، وهو العامل الرئيسي لعدم اليقين في أي منظمة، وبالتالي، تركز الشركات بشكل متزايد على تحديد وإدارة المخاطر قبل أن تؤثر على أعمالها وأنشطتها. كما أن القدرة على إدارة المخاطر تساعد الشركات على التصرف بثقة أكبر، وخاصة في قرارات الأعمال المستقبلية، لذا فإن معرفة المخاطر التي تواجهها توفر لها خيارات مختلفة للتعامل مع المشاكل المحتملة. (الرواضية، ٢٠٢٣)

يمكن أن تنشأ المخاطر من مصادر داخلية وخارجية. المخاطر الخارجية هي المخاطر التي لا تملك الإدارة سيطرة مباشرة عليها، مثل القضايا السياسية، وأسعار الصرف، وأسعار الفائدة، وما إلى ذلك. وتشمل المخاطر الداخلية عدم الامتثال أو خروقات المعلومات، وإدارة المخاطر مهمة في المنظمة. فيدونها لا تستطيع الشركة تحديد أهدافها المستقبلية، وإذا وضعت الشركة أهدافاً دون مراعاة المخاطر، فمن المرجح

أن تضل طريقها بمجرد حدوث أي من هذه المخاطر. في السنوات الأخيرة، أضافت العديد من الشركات أقسام إدارة المخاطر إلى فرقها. كما يتحمل فريق إدارة المخاطر مسؤولية تقييم جميع المخاطر وتحديد أي منها بالغ الأهمية بالنسبة للشركة. تحديد المخاطر الحرجة التي لها تأثير سلبي على العمل، حيث يجب إعطاء هذه المخاطر أهمية وأولوية. الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو ضمان أن تتحمل الشركة فقط المخاطر التي تساعد في تحقيق أهدافها الرئيسية، مع إبقاء المخاطر الأخرى تحت السيطرة. (علاونة، ٢٠١٩)

٦,١,٢ أسباب المخاطر الاستراتيجية

عوامل الخطر تشير إلى مجموعة من العوامل التي تزيد من وتيرة الخطر أو تشير إلى زيادة احتمال الخسارة. وقد تزداد الخسارة في الجوانب المادية بسبب وقوع الخطر أو كليهما. عوامل الخطر أو الأسباب تشير إلى مجموعة من الظواهر التي تؤدي إلى زيادة أو نقصان الخطر المتحقق أو شدة الخسارة الناتجة عن وقوعه أو كليهما معاً، أي أن عوامل الخطر أو العوامل المؤثرة في وقوعه قد تؤثر أو تحد من احتمال الخسارة وهذه العوامل مجتمعة تؤثر على احتمال الخسارة. (حسن، ٢٠٢٤)

يمكن تعريف أسباب الخطر بأنها مجموعة من الظواهر التي لها طبيعة طبيعية وعامة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على نتائج القرارات المتخذة على المستوى الفردي أو التنظيمي أثناء أداء المهام على المستوى الفردي أو التنظيمي. كما يُذكر مصدر الخطر باعتباره السبب الرئيسي للخسائر المادية. (محمود، ٢٠٢٣)

١. عوامل الخطر الموضوعية تشير إلى خصائص شيء معرض للخطر وتزيد من احتمال التعرض للخطر أو شدة الخطر. بسبب خصائصه، أو ربما بسبب كليهما. يمكن التعرف على عوامل الخطر هذه واكتشافها بسهولة وبدقة عالية. بسبب ضعف التحكم في الأنظمة؛ ولأن ذلك طبيعي فمن الصعب تجنب الخسائر والأضرار الناجمة عنه (alosani, 2022).

٢. الأسباب المعنوية للمخاطر: وهي الأسباب المتعلقة بالجوانب المعنوية المتعلقة بالفرد ومنها الإهمال والتهاون والتلاعب والخيانة والتهور وكلها تؤدي إلى ظهور المخاطر كأسباب وتؤثر سلباً على الشركات أو تأثيرها على الأفراد.

٣. الأسباب الطبيعية للمخاطر: وهي مجموعة من عوامل الخطر التي تكون خارجة عن سيطرة الإنسان ومنها الزلازل والبراكين والفيضانات وغيرها (al humeisat, 2022).

٤. عوامل الخطر الشخصية تشير إلى عوامل الخطر المتعلقة بالأفراد أنفسهم والتي تنشأ عن انخراط هؤلاء الأفراد في تحقيق الأهداف أو أداء المهام وقد يكون تأثيرها سلبياً أو إيجابياً.

- الأسباب العمدية تشير إلى الأسباب التي تكون عمدية وتؤدي إلى مخاطر خسائر أكبر أو أقل بسبب حدوثها وكلها تنشأ عن فعل إرادي متعمد أو مقصود مثل: الإفصاح عن معلومات أو بيانات أو الفشل العمدي في أداء المهام وتأخيرها (ekiz, 2023).
- الأسباب غير الإرادية هي العوامل المسببة للمخاطر والتي تكون تلقائية، دون قصد أو مبرر لحدوث المخاطر، مع شدة أو خطورة الأضرار الناجمة عن حدوث هذه المخاطر.

٧,١,٢ مصادر المخاطر الاستراتيجية

١. مخاطر الموارد البشرية: هناك علاقة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، حيث يتقاسم القسمان المهام والأنشطة المتعلقة بتقدير الأجر المناسب للموارد البشرية العاملة في الشركة وفي تحديد الاحتياجات التدريبية المتعلقة ببرامج التدريب التي تؤدي إلى تطوير المهارات وتجنب نقاط الضعف في الموارد البشرية العاملة في الشركة، مما قد يعني زيادة المخاطر والفوائد المحتملة المتعلقة بمخاطر الشركة. وتتضمن الإدارة تحديد الفوائد الممنوحة للموارد البشرية في حالة انقطاعها بسبب أحد الأسباب بما في ذلك المرض والبطالة وإصابات العمل والتقاعد. (Maria, 2024) لذلك يتقاسم القسمان في وضع وتنفيذ برامج الأمان، ومن الممكن أيضاً أن تزود وحدة الموارد البشرية الاستراتيجية إدارة المخاطر الاستراتيجية بتصنيف مناسب للموارد البشرية العاملة وفقاً لطبيعة العمل، مما يؤدي إلى تحديد مقدار التعويض لكل موظف في حالة وجود خطر محتمل.

تفترض نظرية الموارد أن الشركات تكتسب ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الموارد القيمة والنادرة وتحافظ على هذه الميزة بمرور الوقت عندما يكون من الصعب على المنافسين تقليد أو تكرار هذه الموارد. وتؤكد على تأثير المديرين في حشد الموارد والقدرات التنظيمية لتحقيق أهداف العمل من خلال تنسيق الموارد وإدارة القدرات الديناميكية (hati, 2024).

الاعتماد على رأس المال البشري يمكّن المديرين من استشعار الفرص والتهديدات والاستجابة بشكل مناسب. لذلك، مع تقدم المديرين في حياتهم المهنية، يمكنهم تغيير رأس مالهم البشري باستمرار وتطوير أسس مختلفة من الخبرة، مما يؤدي بدوره إلى قرارات إدارية مختلفة تنعكس في الأداء الاستراتيجي.

٢. **مخاطر السمعة التنظيمية:** هناك اهتمام متزايد بالسمعة التنظيمية حيث يدرك الموظفون والإدارة في الشركات أهمية هذا العامل في استدامة الشركات. تشير السمعة التنظيمية إلى مدى تقييم أصحاب المصلحة ومدى امتلاك الشركة للمصداقية في نظامها وسياساتها وأنشطتها وأدائها. الشركة معرضة بشكل خاص للأزمات والمخاطر التي تتعرض لها الشركات (bani, 2023).

إن السمعة القوية لا بد وأن تدار على المدى البعيد وأن يتم توفير الموارد اللازمة لها، بما يعكس توفير معايير أداء واضحة يتم تعزيزها من خلال التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة أو مالكي الموارد وفيما بينهم. بالإضافة إلى ذلك، تتطلب السمعة معلومات جيدة وعلاقات ناجحة داخل الشركة وخارجها، مبنية على الثقة المتبادلة والإيمان. السمعة في حد ذاتها هي أصل قيم يؤثر على الأداء المالي ويوفر مصدرًا للميزة التنافسية (alqudah, 2022).

تعمل الشركات وتتنافس في بيئة عالمية مع المخاطر الناشئة عن مجموعة واسعة من المصادر والمواقع. لذلك من الصعب جدًا مواجهة المخاطر المحتملة ومعرفة أفضل طريقة للاستجابة لها إذا نشأت. في نهاية المطاف، يعد إدراك أصحاب المصلحة هو المحرك الأعظم للتغيير، ويمكن للديناميكيات العاطفية لإدراك المخاطر أن تطفئ بسرعة على الحقائق. (badr Aldin, 2021)

٣. المخاطر القانونية هي مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية والتنظيمية التي تؤثر سلباً على المنظمة. إدارة المخاطر القانونية في المنظمات هي عملية تحديد وتقييم ومعالجة الاحتمالات القانونية التي قد تواجهها المنظمة أثناء عملها. والهدف من هذا العمل هو تحقيق الالتزام بالقوانين واللوائح والحد من المخاطر القانونية التي قد تؤثر على سير العمل. تتضمن هذه المخاطر عدداً من الخطوات التي تمثل شرحاً أوسع لعملية إدارة المخاطر القانونية في المؤسسات: (الحسني، ٢٠٢٢)

- تحديد المخاطر القانونية يبدأ العمل بتحديد وتحليل المخاطر القانونية المحتملة التي قد تواجهها المنظمة. ويشمل ذلك مراجعة القوانين واللوائح المحلية والدولية التي تؤثر على أنشطة المنظمة. (المري، ٢٠٢٠)
- تقييم المخاطر: تتضمن هذه الخطوة تقييم تأثير كل خطر قانوني محتمل على عمليات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. يتم تحديد الأولويات وتحديد مستوى احتمالياتها وتأثيرها.
- وضع استراتيجيات التجنب والسيطرة بناءً على التقييم، يقوم صناع القرار في المنظمة بتطوير استراتيجيات لتجنب أو السيطرة على المخاطر القانونية. قد تتضمن هذه الاستراتيجيات تعديل السياسات الداخلية وتدريب الموظفين وتحسين الإجراءات الداخلية
- الالتزام بالقوانين واللوائح يجب على المنظمة أن تسعى إلى تحقيق الالتزام الكامل بالقوانين واللوائح الحالية في المجال الذي تعمل فيه. وهذا يتطلب مواكبة التغييرات القانونية وتحديث السياسات والإجراءات بانتظام. (عبدالله، ٢٠٢١)
- الارتباط بالخبراء القانونيين يمكن للمنظمة الاستفادة من إرشادات ونصائح الخبراء القانونيين. يمكن لهؤلاء المحامين أو المستشارين القانونيين تقديم المشورة حول كيفية التعامل مع القضايا القانونية المعقدة وتقديم استراتيجيات فعالة.
- التقييم الدوري: يجب على المنظمة إجراء تقييم دوري لإدارة المخاطر القانونية ومراجعة سياساتها وإجراءاتها وتحديث استراتيجياتها بناءً على الخبرات السابقة والتغيرات في البيئة القانونية. (الطيب، ٢٠٢٢)

- **وعي الموظفين:** يجب على المنظمة تعزيز الوعي بالقوانين واللوائح بين موظفيها من خلال توفير التدريب المنتظم والموارد القابلة للاستخدام بشأن القضايا القانونية ذات الصلة.

٤. **مخاطر المعلومات:** مجموعة من المخاطر التي من المتوقع حدوثها نتيجة لأخطاء تقنية وتشمل مخاطر اختراق الفيروسات والاختراق والدخول غير المصرح به واستخدام نسخ غير أصلية والتعديل غير المصرح به للبيانات والمعلومات ومخاطر سلامة وصحة البيانات والمعلومات ومخاطر تلف البيانات والمخاطر المتعلقة بالمعلومات أو المخاطر المتعلقة بالتخزين البيئي والمعلومات مثل: الفيضانات والحرائق وتسرب المياه ومخاطر انقطاع الدعم الفني وصيانة مقدمي الخدمات ومراكز الكمبيوتر وغيرها ومخاطر الموارد البشرية المتعلقة بنقص المهارات والكفاءة والأخطاء البشرية ومخاطر سرقة الخوادم والأجهزة التي تخزن البيانات والمعلومات. وأمن المعلومات هو علم حديث يختص بحماية البيانات والمعلومات المتداولة على شبكة الإنترنت من المخاطر التي تهددها. ويعد تطور التكنولوجيا وأدوات تخزين وتبادل المعلومات بطرق مختلفة أو عبر الإنترنت من الجوانب التي أصبحت تشكل اهتمامًا مهمًا وحيويًا للغاية للشركات. (ثامر، ٢٠٢٠)

٨,١,٢ ابعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية

- **التحديد والتقييم**

إن تحديد وتقييم المخاطر في إدارة المخاطر الاستراتيجية من العناصر الأساسية لضمان نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها. تبدأ العملية بتحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجهها المنظمة، سواء كانت داخلية أو خارجية. وهذا يتضمن تحليل بيئة التشغيل وفهم العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية التي قد تؤثر على الأداء. (أحمد، ٢٠١٩)

وتتضمن عملية التحديد استخدام أدوات وتقنيات متعددة مثل ورش العمل والمقابلات والاستبيانات. ومن خلال هذه الأنشطة، يمكن جمع معلومات شاملة حول المخاطر المحتملة، مما يساعد

في إنشاء قائمة دقيقة بالمخاطر التي يجب مراقبتها. وهذه الخطوة ضرورية لتوجيه جهود التقييم في الخطوة التالية. (علي، ٢٠٢٢)

• التخطيط والتطوير

إن التخطيط وتطوير إدارة المخاطر الاستراتيجية من العناصر الأساسية لضمان استدامة المؤسسات ونجاحها في مواجهة التحديات. وتبدأ هذه العملية بتطوير خطة شاملة لإدارة المخاطر تتضمن أهدافاً واضحة وإجراءات محددة لمعالجة المخاطر التي تم تحديدها مسبقاً. ويشكل هذا التخطيط خطوة حاسمة في ضمان استعداد المؤسسة للتعامل بفعالية مع المخاطر المحتملة. (القحطاني، ٢٠٢٣)

وتتضمن عملية التخطيط تحديد الاستراتيجيات المناسبة للتخفيف من حدة المخاطر. ويمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات التقدم التكنولوجي، وتدريب الموظفين، وتطوير سياسات وإجراءات جديدة. ويتطلب هذا تحليلاً شاملاً للمخاطر وتصنيفها حسب مستوى شدتها، مما يساعد في تحديد الأولويات والتركيز على المخاطر الأكثر تأثيراً. (قواسم، ٢٠٢٠)

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يشمل التخطيط تطوير آليات الرصد والتقييم. ومن الضروري إنشاء نظام لمراقبة المخاطر وتقييم فعالية استراتيجيات التخفيف المعتمدة. ويساعد هذا النظام في تحديد ما إذا كانت الإجراءات المتخذة تحقق النتائج المرجوة ويسمح بإجراء التعديلات في الوقت المناسب.

• التنفيذ والمتابعة

إن التنفيذ والمتابعة في إدارة المخاطر الاستراتيجية مرحلتان حاسمتان لضمان فعالية الخطط المعتمدة وقدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة. تبدأ مرحلة التنفيذ بعد اكتمال التخطيط، حيث يتم وضع استراتيجيات وإجراءات محددة موضع التنفيذ لمعالجة المخاطر. وهذا يتطلب التنسيق الفعال بين الفرق المختلفة في المنظمة والتأكد من أن الجميع يفهمون أدوارهم ومسؤولياتهم ضمن إطار إدارة المخاطر. (طارق، ٢٠٢٢)

خلال مرحلة التنفيذ، من المهم تخصيص الموارد اللازمة، سواء كانت بشرية أو مالية أو تكنولوجية، لدعم جهود إدارة المخاطر. يجب على المنظمات التأكد من توفر جميع الأدوات والعمليات المطلوبة وأن الفرق ذات الصلة مدربة بشكل جيد على كيفية استخدام هذه الموارد. وهذا يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المتبعة ويزيد من فرص النجاح في التخفيف من المخاطر. (تجاح، ٢٠٢٣)

بعد التنفيذ، تأتي مرحلة المتابعة، وهي ضرورية لضمان فعالية إدارة المخاطر المستمرة. تتضمن المتابعة مراقبة الأداء وتقييم النتائج بشكل منتظم. وهذا يساعد على تحديد ما إذا كانت الاستراتيجيات المتبعة تحقق الأهداف المرجوة، وما إذا كانت هناك حاجة للتعديلات أو التحسينات. يمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) كأداة لمراقبة التقدم وتقييم فعالية الإجراءات المتخذة. (الشعلان، ٢٠٢١)

• التعلم والتحسين

إن التعلم والتحسين في إدارة المخاطر الاستراتيجية من العناصر الأساسية لضمان النجاح المستدام وزيادة الكفاءة التشغيلية في المنظمات. بعد تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر، من المهم التعلم من التجارب السابقة، سواء كانت إيجابية أو سلبية. هذا التعلم يزيد من الفهم المشترك للمخاطر وممارسات إدارة المخاطر ويساعد في تطوير استراتيجيات أكثر فعالية في المستقبل. يتطلب التعلم من التجارب السابقة جمع وتحليل دقيق للبيانات. من الضروري توثيق جميع الأحداث المتعلقة بالمخاطر، بما في ذلك كيفية إدارتها والنتائج التي تم تحقيقها. تساعد هذه الوثائق في إنشاء قاعدة بيانات قيمة يمكن الرجوع إليها في المستقبل وتسهيل تحديد أنماط واتجاهات المخاطر. من خلال تحليل هذه البيانات، يمكن للمنظمات فهم جذور المشاكل وتطوير حلول فعالة لمعالجتها. (فاطمة، ٢٠٢٠)

المبحث الثاني: الأداء الاستراتيجي

مقدمة

شهد قياس الأداء تطوراً مستمراً من قبل الباحثين والممارسين نتيجة لتركيز الباحثين والممارسين على متابعة المؤشرات المالية، خاصة وأنها مدفوعة في المدى القصير، بالإضافة إلى التركيز على الأصول المادية وعدم القدرة على التنبؤ بهذه المؤشرات المالية في تحسين أداء الأعمال، لأن هذه المؤشرات ليست ذات صلة بجميع مستويات الشركة، مما يشجع الباحثين والباحثين الجدد، وخاصة الأساليب الاستراتيجية الفعالة، على البحث عن أساليب استراتيجية أخرى لقياس الأداء. (اللوزي، ٢٠٢٠)

للبقاء والنجاح في الأعمال الحديثة، من الضروري التنافس في سوق حيث العملاء والمدخلات ورأس المال هي بعض مؤشرات الأداء الاستراتيجية وعندما يكون الأداء قابلاً للقياس، تكون الشركة قادرة على تحسين الأداء الاستراتيجي. (الجعفري، ٢٠٢١)

١,٢,٢ مفهوم الأداء الاستراتيجي

يعتبر الأداء الاستراتيجي من المفاهيم المعاصرة التي تعبر عن اتجاه الإدارة الحديثة للشركات إلى تحديد طرق عمل جديدة تتوافق مع التطورات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للشركات، مما يؤدي إلى تحسين مستوى أداء الشركات لتصبح استراتيجية. (الصباح، ٢٠٢٤)

- عدم صلاحية وتقادم الطريقة المتبعة
- يعتمد الأداء على القدرة على التحرك بفضل الجهد المستمر، وعندما تكون هذه الحركة ضعيفة، فإنها تؤدي إلى ضعف الأداء.
- يمثل الأداء ناقل الحركة من التقادم إلى جهود التطوير من خلال جهود التطوير المستمر.

وعلى الرغم من تراكم المخاطر القانونية في مجال الأداء الاستراتيجي، بسبب اختلاف المعايير والمناهج والنماذج والفلسفات التي قد تؤدي إلى إيجاد مفهوم محدد لتعريف الأداء الاستراتيجي، إلا أنه من

الصعب تحديد مفهوم الأداء الاستراتيجي في سياق التوجهات الاستراتيجية للشركات من حيث الرؤية وطبيعة بيئتها، مما يدل على قدرة الشركات على تنفيذ خططها ومن ثم تحويلها إلى نتائج ومخرجات حقيقية وقابلة للقياس، بما يزيد من قدرتها على الاستجابة للأحداث الناشئة، وخاصة الأحداث المتسارعة، التي قد تمنع تحقيق الأهداف. (الحوامدة، ٢٠٢٣)

يشير بداية الأداء الاستراتيجي إلى النظرة المتكاملة بين الأهداف التنظيمية وإدارة أداء هذه الأهداف، لأن العديد من الشركات تدرك الارتباط بين التخطيط والمهارات الفردية، وأن تمكين هؤلاء الأشخاص ودعمهم له تأثير كبير على الأداء، وهذا على كافة المستويات التنظيمية والفردية والجماعية، مما يعني أن وضوح الأهداف ومعايير الأداء والموارد المناسبة ودعم الأشخاص أصبحت عملية شائعة أو كهدف رئيسي للقادة والمستويات الإدارية الدنيا لتحقيق نوع من التنسيق في البعد الاستراتيجي والأداء الذي يحتاجونه، حيث أن الأداء الاستراتيجي هو وظيفة من وظائف الأنشطة التنظيمية وهو مرآة تعكس مكانتها في الأبعاد التنظيمية المختلفة، وبالتالي فإن الأداء هو نتائج المخرجات التي تم الحصول عليها من الأنشطة والعمليات، مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص المدخلات التي تشير إلى قدرة الشركة على تحقيق الأهداف طويلة المدى. (العزاوي، ٢٠٢٠)

٢,٢,٢ تعريفات الأداء الاستراتيجي حسب الباحثين

- النتائج النهائية لمجموعة الأنشطة والعمليات الداخلية في الشركة
- تعكس الأهداف التي تسعى الشركات إلى تحقيقها وقدرة الشركة على تحقيق ما تسعى إليه من تحقيق الاستمرارية والاتساق والنمو.
- مقياس لحالة الشركة أو مجموعة النتائج التي تتوصل إليها القرارات الإدارية بحيث يظهر هذا المقياس نتائج إيجابية أو سلبية.
- مقياس لمدى كفاءة وفعالية استخدام الموارد لتحقيق رضا العملاء والأهداف التنظيمية.
- المراقبة والتوثيق المستمر لخطط الشركة ومراقبة وتوثيق التقدم في سير العمل نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقًا.

- النتائج النهائية التي يتم الحصول عليها نتيجة القيام بأنشطة تابعة للشركات.
- النمو والاستقرار والقوة على المدى الطويل التي تتمتع بها الشركة على منافسيها. (طاحون، ٢٠١٩)
- تحقيق ميزة تنافسية مستدامة مع تحقيق عوائد مالية تتجاوز الإنجازات العادية من خلال الأداء المتميز في الشركة والسعي إلى تحقيق الرؤية الاستراتيجية للشركة على المدى الطويل مع القدرة على الحفاظ عليها.
- يتم قياس النتائج النهائية لأنشطة الشركة من خلال تطبيق المعايير والمقاييس ومؤشرات الأداء والتي من خلالها يتم الحصول على صورة شاملة لأنشطة الشركة.
- نتيجة تعكس قدرة الشركة وفعاليتها في استخدام مواردها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والامتثال للمتطلبات البيئية والتنافسية. (قمري، ٢٠١٩)

٣,٢,٢ أهمية الأداء الاستراتيجي

تنبع أهمية قياس الأداء الاستراتيجي من مجموعة من العوامل، منها قدرة قياس الأداء كنشاط على توفير بيانات ومعلومات بالغة الأهمية عن مختلف الأنشطة التنظيمية في الشركة. ويحدد مقياس الأداء مستوى الكفاءة الاستراتيجية في الشركة، وخاصة فيما يتعلق بالموارد النادرة، وينبه إدارة موارد الشركة من خلال توفير المعلومات الدقيقة والمؤشرات الرقمية المتاحة. كما يدعم قياس الأداء عمليات اتخاذ القرار، حيث يوفر معلومات ومؤشرات تعكس حقيقة أداء الشركة ومكانتها التنافسية. (الزهراني، ٢٠٢٤)

وتبرز أهمية الأداء الاستراتيجي في ثلاثة جوانب:

١. في البعد النظري، يشكل الأداء الاستراتيجي مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث يشمل جميع المبادئ والمناهج ونظريات الإدارة المتعلقة بالأداء، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.
٢. في الجزء التجريبي، تستخدم معظم الدراسات والأبحاث الأداء لاختبار الاستراتيجيات والأنشطة والعمليات المستمدة منه. (الرشدي، ٢٠٢٣)

٣. في البعد الإداري: تأتي أهمية الأداء الاستراتيجي نتيجة لاهتمام مديري الشركات بالنتائج والإصلاحات التي تتم داخل الشركات وترتبط بالأهداف والاستراتيجيات والسياسات المبنية على نتائج هذا الأداء

لذلك فإن أهمية قياس الأداء الاستراتيجي ترجع إلى أنه:

يوفر معياراً ومقياساً لدرجة نجاح الشركة نتيجة لجهودها في مواصلة أنشطتها من أجل تحقيق أهدافها وتحقيقها. كما يحدد الأداء الاستراتيجي الوضع الاستراتيجي للشركة في البيئة التي تعمل فيها وفي البيئة الصناعية للشركة، مما يحدد الآليات والتغييرات اللازمة لتحسين هذا الوضع الاستراتيجي. يشير الأداء الاستراتيجي إلى درجة التوافق والتوافق بين الأهداف والاستراتيجيات المتبعة لتنفيذها وعلاقتها ببيئتها التنافسية. وبناءً على ما سبق، يجب على الشركات الاهتمام بأدائها، لذا يجب أن تركز على الأداء الاستراتيجي المستقبلي للشركة وقدرتها على تحقيق المزايا التنافسية لأنشطتها الرئيسية. (كرومي، ٢٠٢١)

٤,٢,٢ جوانب الأداء الاستراتيجي

هناك عدد من الجوانب المتعلقة بالأداء الاستراتيجي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- القيادة تشير إلى عملية التأثير على أنشطة الأفراد والمجموعات وقدرتهم على تحقيق الأهداف. يتميز الموظفون تحت القيادة الناجحة بدرجة أعلى من الرضا والأداء والإنتاجية العالية، ويمكن أن يعزى ذلك إلى تأثير القيادة وسلوكياتها. وهذا يعتمد على قدرة القيادة الاستراتيجية على صياغة رسالة واستراتيجية وتوضيحها للمرؤوسين وتحفيزهم على الإيمان بهذه الرؤية والرسالة وفهمها والعمل بموجبها. (الدوري، ٢٠٢٠)
- التمكين يرتبط مفهوم التمكين بإعطاء الموظفين القدرة على الأداء والمساءلة عن النتائج. من خلال الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي وتحقيق أفضل نتائج الأداء وتقليل الهدر وزيادة الإنتاجية وتلبية احتياجات العملاء، يساعد التمكين على تحقيق أهداف الشركة، مما يجعل ممارسة التمكين أحد ركائز الأداء الاستراتيجي وهذا واضح في الأنماط الأربعة لفعالية الموظفين، والتوجيه أي فعالية العمل.

ي، تصميم العمل الذاتي، والشعور بالتأثير، مما يدل على تعزيز عمل فرق الإدارة والموظفين بحيث يتحملون مسؤولية قرارات العمل الخاصة بهم. (الجنابي، ٢٠٢١)

- **الالتزام** وهو يؤكد على مشاعر وارتباط الموظفين بمهامهم والتزامهم بتحقيق الأداء الاستراتيجي، وخاصة إذا خلقت الشركة ثقافة تنظيمية يكون فيها الموظفون على استعداد لبذل أقصى جهد وتوفير الولاء والانتماء للشركة، بحيث يزيد هذا الارتباط من الميزة التنافسية ويؤدي إلى احترام شروط ومعايير الجودة، وثقافة الرغبة والالتزام تجاه العملاء بطريقة تحقق وتزيد من المرونة في الأداء وتقلل التكاليف من خلال تقليل تكاليف التحكم وتقليل تأثيرات العمل، مما يخلق قدرة أكبر على الإبداع في الأداء. (أبو عليان، ٢٠٢٣)

- **الثقافة التنظيمية** تتضمن إطارًا من المواقف والقيم والمعايير السلوكية المشتركة بين الموظفين في الشركة. السلوك البشري وتحقيق الانسجام بين البيئة الداخلية للشركة من خلال مواردها البشرية وقوى البيئة الخارجية. وهذا يدل على تأثير الثقافة المؤسسية على الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على قدرة الشركة على خلق ثقافة تنظيمية تمكنها من تحقيق أهدافها، ونتيجة لذلك تخصص مفهوم العمل المشترك بين الأعضاء لتحقيق مفاهيم الاستمرارية والعمل المشترك. التعلم الذي يريد الاستمرار في عمله بنجاح يجب أن يستمر في عملية التعلم والتدريب أو على الأقل يظهر مستوى تغييره بالتوازي. الميل إلى الاستجابة للخبرة المكتسبة، بمعنى أن الفرد الذي يكتسب المزيد من الخبرة والتخصص يختلف عن المرحلة السابقة، وهذا صحيح بشكل خاص في سياق الشركات، بما في ذلك: إتقان الموظف، متى يتوقع منه أن يتلقى ردود الفعل على عمله، ومن الذي يستطيع أن ينظر في أدائه. منظور اجتماعي، يتعلم الموظف كيفية التعامل مع أقرانه، وما هو السلوك المقبول، وما هي معايير هذه المجموعة. وفيه، وأخيرًا ما يتعلق بالمسار الوظيفي: يتعلم الموظف كيفية التقدم في وظيفته، وكيف يتم ترقيته وما هي مهام العمل التي يجب أن يقوم بها أو يحاول تجنبها. (الرواضية، ٢٠٢٣)

- **المرونة** وهي تعني التكيف مع الواقع والبيئة التنظيمية والخصائص التنظيمية، لأن هناك ارتباطًا وثيقًا بين المرونة والأداء، خاصة إذا كانت المهام معقدة للغاية وواسعة النطاق والمهارات المطلوبة واسعة

النطاق أيضًا، لذا فإن مرونة الموظف يمكن أن تقلل من أوقات الانتظار والمرونة في عملية الصيانة.
(علاوة، ٢٠١٩)

٥,٢,٢ مبادئ الأداء الاستراتيجي

يتضمن الأداء الاستراتيجي عدداً من المبادئ الرئيسية:

- مواءمة أهداف وأولويات المنظمة مع خطط التطوير والرؤية والرسالة والأولويات الاستراتيجية وإطار مؤشرات الأداء التنظيبي، بحيث يتم تحديد المؤشرات لضمان الاستخدام والإدارة الفعالة للمدخلات وعمليات العمل، ويتم دمج هذه المؤشرات في مؤشرات النجاح مع تقدم الأهداف التنظيمية إلى المستوى التشغيلي. (حسن، ٢٠٢٤)
- إعطاء أهمية للمخرجات النهائية الرئيسية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها وأولوياتها الاستراتيجية، والتي تنعكس في المخرجات والنتائج.
- اتباع نهج الفريق لإدارة الأداء حيث يتم تحديد المسؤوليات والأدوار الفردية لتحقيق الأهداف الضرورية ويتم تقييم الأداء، وربط خطة عمل الموظف بخطة عمل القسم، واستخدام نموذج الالتزام والتقييم لإنشاء علاقة واضحة بين أداء الموظف والأداء. (محمود، ٢٠٢٣)
- سهولة استخدام وتنفيذ النماذج المستخدمة في المنظمة لمواءمة المخرجات النهائية الرئيسية والفردية ومؤشرات النجاح مع تسلسل الأهداف التنظيمية، وكذلك مواءمة تقييمات الأداء الفردية والتنظيمية.
- دعم نظام معلومات للمتابعة والتقييم والملاحظة بهدف تسهيل الربط بين أداء المنظمة وأداء الموظفين من خلال إنتاج معلومات دقيقة وموثوقة في الوقت المناسب لمراقبة وتتبع الأداء وإصدار تقارير الإنجاز. (alosani, 2022)
- وضع خطط اتصال وتنفيذ لتعريف المسؤولين والموظفين في المنظمة بالسياسات الجديدة والمنقحة فيما يتعلق بالأنظمة والمبادئ التوجيهية والسياسات لزيادة وعي الموظفين وتقديرهم للمنظمة وضمان فهمهم لتأثيرهم كشركاء في إدارة المنظمة.

٦,٢,٢ أهمية القيادة الاستراتيجية

تتمثل أهمية ريادة الأعمال الاستراتيجية في اتخاذ خطوات لتنظيم الممارسات الريادية من منظور استراتيجي. كما أن ريادة الأعمال هي توازن بين السلوكيات الانتهازية (الاستكشاف) والساعية إلى تحقيق الميزة (الاستغلال)، مما يبرز أهمية الابتكار المستمر في كلتا العمليتين (al humeisat, 2022).

تكمن أهمية القيادة الاستراتيجية أيضًا في اكتشاف واستغلال الفرص في البيئة الداخلية والخارجية وخلق بيئة غنية بالأفكار والابتكارات الجديدة. بشكل يشجع على المخاطرة ويدعم المنتجات والخدمات والابتكارات الإدارية التي تشكل أساس نجاح وتقدم المنظمة. لذلك، يجب على الجامعات أن تعكس ثقافة القيادة لديها لضمان التنفيذ السليم لاستراتيجياتها وأهدافها طويلة المدى، والتي تشمل توفير قدرات وموارد متباينة لتعزيز الأداء المتفوق مقارنة بالمؤسسات الأخرى، لذلك، تساعد القيادة الاستراتيجية على فهم الوضع الحالي وتحديد الأساليب والآليات التي يمكن من خلالها تحقيق أداء أفضل ونتائج متباينة. (ekiz, 2023)

إن القيادة الاستراتيجية تسمح للمنظمات الرائدة وإدارتها بمواجهة التحديات المزدوجة المتمثلة في استغلال المزايا التنافسية القائمة (الإدارة الاستراتيجية) وفي الوقت نفسه استكشاف الفرص (ريادة الأعمال) التي يمكن من خلالها تطوير المزايا التنافسية المستقبلية واستخدامها كمسار لخلق القيمة وخلق الثروة. وبالتالي، فإن القيادة الاستراتيجية تشمل كل من السلوكيات الانتهازية الريادية وسلوكيات الإدارة الاستراتيجية التي تسعى إلى استغلال الفرص القائمة لتعزيز الميزة التنافسية وتوسيع نطاق عمل المرء محليًا وعالميًا. ومن المهم أيضًا أن يؤدي استخدام ريادة الأعمال الاستراتيجية إلى تحقيق التوازن بين سلوك البحث عن الفرصة وسلوك البحث عن الميزة. إن الإبداع والتجريب والبحث المكثف عن المعرفة بما يتجاوز ما هو مسجل في الكفاءات الحالية للمنظمة هي أمثلة على الأنشطة التي تشكل جزءًا من عملية الاستكشاف. ونظرًا لأن المنظمات تسعى عادةً إلى الابتكارات الأساسية عند الاستكشاف، فإن أنشطة الاستكشاف غالبًا ما تتميز بنتائج طويلة الأجل وعدم اليقين الكبير فيما يتعلق بالقدرات التكنولوجية واهتمام السوق والمنافسة وتوافر المواد الخام وما إلى ذلك. (Maria, 2024)

٧,٢,٢ أبعاد القيادة الاستراتيجية

هناك عدد من الأبعاد التي يمكن تناولها لقياس القيادة الاستراتيجية:

إن تحمل المخاطر الاستراتيجية هو قرار استراتيجي رئيسي للمديرين، لأنه يمكن أن يكون له تأثير كبير على أداء الشركة. يشير تحمل المخاطر الاستراتيجية إلى المدى الذي تكون فيه القرارات الاستراتيجية التي تنطوي على "استثمارات كبيرة وغير مؤكدة وقابلة للعكس والتي لها تأثيرات حاسمة على شكل ومصير الشركات" مؤشراً بشكل خاص على المخاطر الاستراتيجية، لأن "المخاطر التنفيذية ليست حساباً اقتصادياً بقدر ما هي فعل تفسيري". ينخرط الرؤساء التنفيذيون المفرطون في المخاطرة الاستراتيجية من خلال ثلاث آليات أساسية: المعرفية والتحفيزية والاجتماعية. أولاً، قد يؤثر الرؤساء التنفيذيون المفرطون في الثقة بشكل إيجابي على تحمل المخاطر الاستراتيجية من خلال آليات إضفاء الشرعية على المخاطر في صنع القرار. تنطوي ثقة الرؤساء التنفيذيين المفرطة على آليات معرفية لتعيين الاحتمالات للنتائج المحتملة وتقييم جاذبيتها النسبية. يمكن أن تؤدي ثقة الرؤساء التنفيذيين المفرطة إلى تصورات خاطئة للاحتمالية لأن الرؤساء التنفيذيين يميلون إلى المبالغة في تقدير سيطرتهم وفرص النجاح. وتؤدي هذه المفاهيم الخاطئة إلى شعور الرؤساء التنفيذيين بقدر أكبر من السيطرة على أوضاعهم الحالية وتقليل تقدير تأثير العوامل الخارجية على فرص نجاحهم. (hati, 2024)

٨,٢,٢ أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي بوجود الريادة

الاستراتيجية

إن تأثير ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على تعزيز الأداء الاستراتيجي يشكل قضية بالغة الأهمية في عالم الأعمال الحديث الذي يسوده الزعامة الاستراتيجية. وتعتمد المنظمات الناجحة على استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر تساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الأداء العام (bani, 2023).

إن الفائدة الأولى لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية هي تحسين عملية اتخاذ القرار. فمن خلال تحليل المخاطر المحتملة وتأثيراتها، يستطيع المديرون اتخاذ قرارات مستنيرة تدعم الأهداف الاستراتيجية

للمنظمة. وتساعد هذه العملية في الحد من عدم اليقين وتوجيه الموارد نحو مجالات الأولوية (alqudah, 2022).

بالإضافة إلى ذلك، تساعد إدارة المخاطر في زيادة مرونة المنظمة. فعندما تتمكن المنظمات من تحديد المخاطر وتقييمها بفعالية، فإنها تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية، مثل التغيرات الاقتصادية أو التكنولوجية. وهذا يمكنها من الاستجابة بشكل أسرع للتحديات والفرص وزيادة قدرتها التنافسية.

تتداخل الزعامة الاستراتيجية بشكل كبير مع ممارسات إدارة المخاطر. فالقادة الذين يتبنون رؤية استراتيجية واضحة ويشجعون الابتكار يساعدون في خلق ثقافة مؤسسية تعزز تحمل المخاطر المستنيرة. ويشجع هذا النوع من الزعامة الفرق على استكشاف أفكار جديدة وتجربة حلول مبتكرة، مما يعزز الأداء الاستراتيجي للمنظمة (badr Aldin, 2021).

وأخيراً، يمكن القول إن ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية تعزز نتائج الأداء من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية. من خلال تقليل الهدر والاضطرابات الناجمة عن المخاطر المحتملة، تستطيع المنظمات تحسين استخدام مواردها وزيادة الفعالية التشغيلية. ونتيجة لذلك، تساعد هذه الممارسات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وزيادة نجاح المنظمة المستدام.

الفصل الثالث: اجراءات الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة وأداة الدراسة وحساب صدق أداة الدراسة باستخدام معامل الارتباط بيرسون وكذلك حساب الثبات لأداة الدراسة باستخدام معامل الفاكرونباخ وكذلك التعرف على خصائص عينة الدراسة

١,٣ مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في أمانة منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية ونظرا لصعوبة حصر جميع أفراد مجتمع الدراسة فقد استخدمت الدراسة أسلوب العينات العشوائية من خلال استمارة جوجل فورم وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٣٠٨ فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

٢,٣ الأساليب الإحصائية:

١. التوزيعات التكرارية، النسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة
٢. المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لوصف مستوى استجابة افراد عينة الدراسة لمحاوَر أداة الدراسة
٣. اختبار ألفا كرونباخ: للتعرف على ثبات أداة الدراسة.
٤. معامل الارتباط لبيرسون: للتعرف على صدق أداة الدراسة
٥. معادلة الانحدار البسيط: للتعرف على أثر المتغير المستقل على المتغير التابع

٦. تحليل الانحدار الهرمي: للتعرف على تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير

التابع

٣,٣ أداة الدراسة

قام البحث باستخدام استمارة استبيان التي تكونت من القسم الأول الذي يتناول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (النوع، العمر، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة) ويشتمل القسم الثاني علي العبارات المتعلقة بمحور إدارة المخاطر الاستراتيجية والذي يتضمن ١٠ عبارات ويشتمل القسم الثالث علي العبارات المتعلقة بمحور الأداء الاستراتيجي ويتضمن ١٢ عبارة ويشتمل القسم الرابع على العبارات المتعلقة بمحور الريادة الاستراتيجية ويتضمن ١٠ عبارات وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

جدول (١) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
١ - ١,٧٩٩	منخفضة جدا
١,٨٠٠ - ٢,٥٩٩	منخفضة
٢,٦٠٠ - ٣,٣٣٩	متوسطة
٣,٤٠٠ - ٤,١٩٩	مرتفعة
٤,٢٠٠ - ٥,٠٠٠	مرتفعة جدا

٤,٣ صدق أداة الدراسة:

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق استخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد

مستوي التجانس الداخلي لأداة الدراسة م حيث جاءت النتائج كما يلي:

❖ المحور الاول: إدارة المخاطر الاستراتيجية

جدول ٢: معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
١	تقوم أمانة منطقة الرياض بإعداد استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر المحتملة	0.721**	٠,٠٠٠
٢	تقوم أمانة منطقة الرياض برصد ميزات مناسبة لمواجهة المخاطر المحتملة	0.776**	٠,٠٠٠
٣	تقوم أمانة منطقة الرياض بإعداد دورات وبرامج تدريبية للعاملين في مواجهة المخاطر المحتملة	0.842**	٠,٠٠٠
٤	يتم تشكيل فرق عمل لمساعدة أمانة منطقة الرياض في مواجهة المخاطر المحتملة	0.845**	٠,٠٠٠
٥	تهتم أمانة منطقة التعامل مع أي حوادث او مشكلات وقت حدوثها	0.909**	0.000
٦	تقوم أمانة منطقة الرياض بتوفير نظام فعال للتعامل مع المخاطر المحتملة	0.913**	٠,٠٠٠
٧	تقوم أمانة منطقة الرياض بالتنسيق بين الجهات المختلفة للتعامل مع المخاطر	0.904**	٠,٠٠٠
٨	تقوم أمانة منطقة الرياض بتحليل المخاطر باستخدام أدوات وأساليب مناسبة	0.896**	0.000
٩	تستعين أمانة منطقة الرياض بالتقنيات الحديثة عند مواجهة المخاطر	0.856**	٠,٠٠٠

١٠	تقوم أمانة منطقة الرياض بإجراء تقييم مستمر للأساليب المستخدمة في إدارة المخاطر	0.847**	٠,٠٠٠
----	---	---------	-------

** ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١

ويتبين من الجدول السابق رقم (٢) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠١) وهذا يعني أن ارتفاع مستوي الصدق لعبارات المحور الأول للاستبيان مما يدل إنه صالح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

❖ المحور الثاني: الأداء الاستراتيجي

جدول ٣: معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
١	تهتم أمانة منطقة الرياض بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة	٠,٧٤٧**	٠,٠٠٠
٢	تهتم أمانة منطقة الرياض بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية	٠,٦١٢**	٠,٠٠٠
٣	تقوم أمانة منطقة الرياض بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء	٠,٧٥٠**	٠,٠٠٠
٤	تهتم أمانة منطقة الرياض بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية المتاحة	٠,٧٧٨**	0.000
٥	تهتم أمانة منطقة الرياض بالتعامل مع الشكاوي الخاصة بالعاملين بجدية وفاعلية	٠,٧٨٢**	٠,٠٠٠

٦	تهتم أمانة منطقة الرياض بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل	**٠,٧٨٦	٠,٠٠٠
7	تقوم أمانة منطقة الرياض بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات مما يساهم في تحقيق أعلي معدلات أداء ممكنة	**٠,٧٧٦	٠,٠٠٠
8	تعمل أمانة منطقة الرياض على تطوير ودعم العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين	**٠,٤١٣	0.000
9	تهتم أمانة منطقة الرياض بالعمل على تحقيق مبدأ الشفافية والحد من تأثير العلاقات الشخصية في إنهاء المعاملات	**٠,٣٧٧	٠,٠٠٠
10	تعمل أمانة منطقة الرياض على زيادة قدرة العاملين ورغبتهم في تحسين مستوى أدائهم	**٠,٤٨٨	٠,٠٠٠
11	تعمل أمانة منطقة الرياض على توفير الاتصال المستمر في جميع الاتجاهات بين المسؤولين	**٠,٥٤٦	0.000
12	تعمل أمانة منطقة الرياض على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة	**٠,٥٤٦	٠,٠٠٠

** ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١

ويتبين من الجدول السابق رقم (٣) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠١) وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الصدق لعبارات المحور الثاني للاستبيان مما يدل إنه صالح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

❖ المحور الثالث: الريادة الاستراتيجية

جدول ٤: معاملات الارتباط لعبارات المحور الثالث

م	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
١	تعمل أمانة منطقة الرياض على الابتكار في تقديم خدماتها للمتعاملين معها	٠,٥٦٨**	٠,٠٠٠
٢	تحرص أمانة منطقة الرياض على تحديث تجهيزاتها والياتها باستمرار.	٠,٧٤٠**	٠,٠٠٠
٣	تحرص أمانة منطقة الرياض على أن تتلاءم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل	٠,٦٢٤**	٠,٠٠٠
٤	تحرص أمانة منطقة الرياض على تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة وباستمرار.	٠,٦٠٢**	٠,٠٠٠
٥	تهتم أمانة منطقة الرياض بتبني الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال العمل	٠,٦٠٦**	٠,٠٠٠
٦	تهتم أمانة منطقة الرياض بتلبية كافة احتياجات المتعاملين معها	٠,٥٥٢**	٠,٠٠٠
7	تقوم أمانة منطقة الرياض بمتابعة التطورات العالمية الحديثة في مجال العمل	٠,٦٥٤**	٠,٠٠٠
8	تقوم أمانة منطقة الرياض بإجراء تغييرات مستمرة لتطوير خدماتها في ضوء احتياجات المتعاملين معها	٠,٧٢٦**	٠,٠٠٠
9	تهتم أمانة منطقة الرياض بالعمل على استغلال الفرص الجديدة المتاحة.	٠,٦٨٥**	٠,٠٠٠

10	تهتم أمانة منطقة الرياض بالعمل على للانتقال من الوضع الحالي الي الوضع المأمول من خلال التطوير المستمر	0.523**	0.000
----	---	---------	-------

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

ويتبين من الجدول السابق رقم (٤) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي (0.01) وهذا يعني أن ارتفاع مستوي الصدق لعبارات المحور الثالث للاستبيان مما يدل إنه صالح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

٥,٣ ثبات أداة الدراسة

تم حساب ثبات استمارة الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول ٥: نتائج ثبات أداة الدراسة بأسلوب ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
إدارة المخاطر الاستراتيجية	١٠	0.956
الأداء الاستراتيجي	١٢	0.865
الريادة الاستراتيجية	١٠	0.914
إجمالي استمارة الاستبيان	٣٢	0.946

يبين جدول (٥) نتائج ثبات أداة الدراسة المستخدمة، وتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha كانت قيمتها أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يوضح ارتفاع مستوي ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة ويؤكد صلاحيتها لتحقيق أغراض وأهداف الدراسة.

٦,٣ خصائص عينة الدراسة

جدول ٦: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية

الخاصية	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	214	69.5
	أنثى	94	30.5
الفئة العمرية	من ٢٠ - ٣٠ سنة	54	17.5
	من ٣١ - ٤٠ سنة	138	44.8
	من ٤١ - ٥٠ سنة	92	29.9
	٥٠ عام فأكثر	24	7.8
المؤهل الدراسي	دبلوم	72	23.4
	بكالوريوس	194	63.0
	دراسات عليا	42	13.6
عدد سنوات الخبرة	أقل من سنة	34	11.0
	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	118	38.3
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	92	29.9
	١٠ سنوات فأكثر	64	20.8

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل الإطار التطبيقي للدراسة من خلال تحليل محاور استمارة الاستبيان واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

١,٤ تحليل محاور الدراسة

■ المحور الأول: إدارة المخاطر الاستراتيجية

جدول ٧: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة

المخاطر الاستراتيجية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تقوم أمانة منطقة الرياض بإعداد استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر المحتملة	4.357	0.664	١	مرتفع جدا
تقوم أمانة منطقة الرياض برصد ميزانية مناسبة لمواجهة المخاطر المحتملة	4.221	0.725	٣	مرتفع جدا
تقوم أمانة منطقة الرياض بإعداد دورات وبرامج تدريبية للعاملين في مواجهة المخاطر المحتملة	4.026	0.893	٦	مرتفع
يتم تشكيل فرق عمل لمساعدة أمانة منطقة الرياض في مواجهة المخاطر المحتملة	4.006	1.111	٨	مرتفع

مرتفع	٤	0.793	4.175	تهتم أمانة منطقة التعامل مع أي حوادث او مشكلات وقت حدوثها
مرتفع	٩	1.046	3.870	تقوم أمانة منطقة الرياض بتوفير نظام فعال للتعامل مع المخاطر المحتملة
مرتفع	٧	1.019	4.019	تقوم أمانة منطقة الرياض بالتنسيق بين الجهات المختلفة للتعامل مع المخاطر
مرتفع	١٠	1.162	3.753	تقوم أمانة منطقة الرياض بتحليل المخاطر باستخدام أدوات وأساليب مناسبة
مرتفع	٥	0.842	4.058	تستعين أمانة منطقة الرياض بالتقنيات الحديثة عند مواجهة المخاطر
مرتفع جدا	٢	0.846	4.234	تقوم أمانة منطقة الرياض بإجراء تقييم مستمر للأساليب المستخدمة في إدارة المخاطر
مرتفع		0.910	4.072	متوسط المحور

تم ترتيب عبارات محور إدارة المخاطر الاستراتيجية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبين أن عبارة (تقوم أمانة منطقة الرياض بإعداد استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر المحتملة) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي ٤,٣٥٧ وانحراف معياري ٠,٦٦٤ وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تقوم أمانة منطقة الرياض بتحليل المخاطر باستخدام أدوات وأساليب مناسبة) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي ٣,٧٥٣ وانحراف معياري ١,١٦١ وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور إدارة المخاطر الاستراتيجية تبين أن ثلاث عبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع جدا وسبع عبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية في أمانة منطقة الرياض بالملكة العربية

السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٠٧٢ بانحراف معياري ٠,٩١٠.

■ المحور الثاني: الأداء الاستراتيجي

جدول ٨: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الأداء

الاستراتيجي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تهتم أمانة منطقة الرياض بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة	4.143	1.000	٣	مرتفع
تهتم أمانة منطقة الرياض بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية	4.058	0.965	٥	مرتفع
تقوم أمانة منطقة الرياض بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء	4.006	0.918	٦	مرتفع
تهتم أمانة منطقة الرياض بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية المتاحة	3.695	1.300	١٢	مرتفع
تهتم أمانة منطقة الرياض بالتعامل مع الشكاوي الخاصة بالعاملين بجدية وفاعلية	3.883	1.154	١١	مرتفع
تهتم أمانة منطقة الرياض بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل	3.987	1.054	٨	مرتفع

مرتفع	٤	0.895	4.123	تقوم أمانة منطقة الرياض بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات مما يساهم في تحقيق أعلى معدلات أداء ممكنة
مرتفع	١	0.799	4.149	تعمل أمانة منطقة الرياض على تطوير ودعم العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين
مرتفع	١٠	1.107	3.903	تهتم أمانة منطقة الرياض بالعمل على تحقيق مبدأ الشفافية والحد من تأثير العلاقات الشخصية في إنهاء المعاملات
مرتفع	٩	1.032	3.922	تعمل أمانة منطقة الرياض على زيادة قدرة العاملين ورغبتهم في تحسين مستوى أدائهم
مرتفع	٧	1.045	3.994	تعمل أمانة منطقة الرياض على توفير الاتصال المستمر في جميع الاتجاهات بين المسؤولين
مرتفع	٢	0.815	4.149	تعمل أمانة منطقة الرياض على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة
مرتفع		١,٠٠٧	٤,٠٠١	متوسط المحور

تم ترتيب عبارات محور الأداء الاستراتيجي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعمل أمانة منطقة الرياض على تطوير ودعم العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي ٤,١٤٩ وانحراف معياري ٠,٧٩٩ وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تهتم أمانة منطقة الرياض بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية المتاحة) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي ٣,٦٩٥ وانحراف معياري ١,٣٠٠ وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور الأداء الاستراتيجي تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى الأداء الاستراتيجي في أمانة

منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط

الحسابي ٤,٠٠١ بانحراف معياري ١,٠٠٧

■ المحور الثالث: الريادة الاستراتيجية

جدول ٩: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الريادة

الاستراتيجية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تعمل أمانة منطقة الرياض على الابتكار في تقديم خدماتها للمتعاملين معها	4.038	1.084	٣	مرتفع
تحرص أمانة منطقة الرياض على تحديث تجهيزاتها والياتها باستمرار.	3.750	0.883	٩	مرتفع
تحرص أمانة منطقة الرياض على أن تتلاءم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل	3.865	0.991	٤	مرتفع
تحرص أمانة منطقة الرياض على تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة وباستمرار.	3.808	1.067	٨	مرتفع
تهتم أمانة منطقة الرياض بتبني الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال العمل	3.808	0.991	٦	مرتفع
تهتم أمانة منطقة الرياض بتلبية كافة احتياجات المتعاملين معها	4.231	0.854	١	مرتفع جداً
تقوم أمانة منطقة الرياض بمتابعة التطورات العالمية الحديثة في مجال العمل	3.808	0.951	٧	مرتفع

مرتفع	٥	0.964	3.827	تقوم أمانة منطقة الرياض بإجراء تغييرات مستمرة لتطوير خدماتها في ضوء احتياجات المتعاملين معها
مرتفع	١٠	1.109	3.712	تهتم أمانة منطقة الرياض بالعمل على استغلال الفرص الجديدة المتاحة.
مرتفع	٢	1.056	4.058	تهتم أمانة منطقة الرياض بالعمل على للانتقال من الوضع الحالي الي الوضع المأمول من خلال التطوير المستمر
مرتفع		٠,٩٩٥	٣,٨٩١	متوسط المحور

تم ترتيب عبارات محور الريادة الاستراتيجية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم أمانة منطقة الرياض بتلبية كافة احتياجات المتعاملين معها) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي ٤,٢٣١ وانحراف معياري ٠,٨٥٤ وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تهتم أمانة منطقة الرياض بالعمل على استغلال الفرص الجديدة المتاحة.) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي ٣,٧١٢ وانحراف معياري ١,١٠٩ وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور الريادة الاستراتيجية تبين أن عبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع جدا وتسع عبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق الريادة الاستراتيجية في أمانة منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٨٩١ بانحراف معياري ٠,٩٩٥.

٢,٤ اختبارفروض الدراسة

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

لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي بوجود الريادة الاستراتيجية في

أمانة منطقة الرياض

جدول ١٠: اختبار الفرضية الرئيسية

المتغيرات	b	t	F	R ²	r	Sig
إدارة المخاطر الاستراتيجية	٠,٧٨٠	**١٥,٧٨١	**٢٤٩,٠٢٦	٠,٦٢١	٠,٧٨٨	0.000
الريادة الاستراتيجية	٠,٢٩١	**٢٠,٥٧٨				0.000

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية وتبين أن المتغيرات (إدارة المخاطر الاستراتيجية، الريادة الاستراتيجية) يفسران ٦٢,١٪ من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) وتبين وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي عند مستوي ٠,٠٥ وتبين أن كلما ازداد مستوي تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية بمقدار ١ % ازداد مستوي الأداء الاستراتيجي في أمانة منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية بمقدار ٠,٧٨٠ % وكذلك تبين وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق الريادة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي عند مستوي ٠,٠٥ وتبين أن كلما ازداد مستوي تطبيق الريادة الاستراتيجية بمقدار ١ % ازداد مستوي الأداء الاستراتيجي في أمانة منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية بمقدار ٠,٢٩١ % مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي بوجود الريادة الاستراتيجية في أمانة منطقة الرياض

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ($\alpha \leq 0.05$)

لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي في أمانة منطقة الرياض

جدول ١١: اختبار الفرضية الفرعية الاولى

Sig	r	R ²	F	t	b
0.000	٠,٩٥٠	٠,٩٠٣	**١٤١٨,٤٦٤	**٣٧,٦٦٣	٠,٤٠١

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية وتبين ان المتغير (إدارة المخاطر الاستراتيجية) يفسر ٩٠,٣٪ من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) وتبين وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي عند مستوي ٠,٠٥ وتبين أن كلما ازداد مستوي تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية بمقدار ١ % ازداد مستوي الأداء الاستراتيجي في أمانة منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية بمقدار ٠,٤٠١ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة والتي تنص على إنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي في أمانة منطقة الرياض

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) (α ≤ ٠,٠٥)

لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على الريادة الاستراتيجية في أمانة منطقة الرياض

جدول ١٢: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Sig	r	R ²	F	t	b
0.000	٠,٣٠٤	٠,٠٩٢	**١٥,٤٢٩	**٣,٩٢٨	٠,٠٧٤

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية وتبين ان المتغير (إدارة المخاطر الاستراتيجية) يفسر ٩,٠٪ من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الريادة الاستراتيجية) وتبين وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية على

الريادة الاستراتيجية عند مستوى ٠,٠٥ وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية بمقدار ١ % ازداد مستوى الريادة الاستراتيجية في أمانة منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية بمقدار ٠,٠٧٤ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة والتي تنص على إنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0,005$) لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على الريادة الاستراتيجية في أمانة منطقة الرياض

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0,005$) للريادة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي في أمانة منطقة الرياض

جدول ١٣: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Sig	r	R ²	F	t	b
0.000	٠,٩٢٢	٠,٨٤٩	**١٢٥٢,٧٦٤	**٣٥,٣٩٤	٠,٤٤٥

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية وتبين أن المتغير (الريادة الاستراتيجية) يفسر ٨٤,٩ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) وتبين وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق الريادة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي عند مستوى ٠,٠٥ وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق الريادة الاستراتيجية بمقدار ١ % ازداد مستوى الأداء الاستراتيجي في أمانة منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية بمقدار ٠,٤٤٥ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة والتي تنص على إنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0,005$) للريادة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي في أمانة منطقة الرياض

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة وإجراء اختبارات الفروض الخاصة بالدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة والمقترحات لدراسات يمكن إجراؤها مستقبلياً

١,٥ استنتاجات الدراسة

- ✓ ارتفاع مستوى تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية في أمانة منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٠٧٢ بانحراف معياري ٠,٩١٠.
- ✓ ارتفاع مستوى الأداء الاستراتيجي في أمانة منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٠٠١ بانحراف معياري ١,٠٠٧
- ✓ ارتفاع مستوى تطبيق الريادة الاستراتيجية في أمانة منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٨٩١ بانحراف معياري ٠,٩٩٥
- ✓ وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي عند مستوي ٠,٠٥ وتبين أن كلما ازداد مستوي تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية بمقدار ١ % ازداد مستوي الأداء الاستراتيجي في أمانة منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية بمقدار ٠,٧٨٠ % وكذلك تبين وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق الريادة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي عند مستوي ٠,٠٥ وتبين أن كلما ازداد مستوي تطبيق الريادة الاستراتيجية بمقدار ١ % ازداد مستوي الأداء الاستراتيجي في أمانة منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية بمقدار ٠,٢٩١ % مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على إنه لا يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.005$) لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي بوجود الريادة الاستراتيجية في أمانة منطقة الرياض وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحسني والخشالي (٢٠٢٢) ومع نتيجة دراسة محارمة (٢٠٢٠) ومع نتيجة دراسة الغويري (٢٠٢٢) وكذلك مع نتيجة دراسة السرحان (٢٠١٢)

✓ وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي عند مستوي ٠.٠٥ وتبين أن كلما ازداد مستوي تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية بمقدار ١ % ازداد مستوي الأداء الاستراتيجي في أمانة منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية بمقدار ٠.٤٠١ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.005$) لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي في أمانة منطقة الرياض وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحسني والخشالي (٢٠٢٢) ومع نتيجة دراسة محارمة (٢٠٢٠) ومع نتيجة دراسة الغويري (٢٠٢٢) وكذلك مع نتيجة دراسة السرحان (٢٠١٢)

✓ وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية على الريادة الاستراتيجية عند مستوي ٠.٠٥ وتبين أن كلما ازداد مستوي تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية بمقدار ١ % ازداد مستوي الريادة الاستراتيجية في أمانة منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية بمقدار ٠.٧٤ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.005$) لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على الريادة الاستراتيجية في أمانة منطقة الرياض وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Ekiz Kavukoğlu & İsci (٢٠٢٣) ومع نتيجة دراسة Al-Dhaafri & Alosani (٢٠٢٠)

✓ وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق الريادة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي عند مستوي ٠.٠٥ وتبين أن كلما ازداد مستوي تطبيق الريادة الاستراتيجية بمقدار ١ % ازداد مستوي الأداء الاستراتيجي في أمانة منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية بمقدار ٠.٤٤٥ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للريادة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي في أمانة منطقة الرياض وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة ومع نتيجة دراسة محارمة (٢٠٢٠) ومع نتيجة دراسة الغويري (٢٠٢٢) وكذلك مع نتيجة دراسة السرحان (٢٠١٢)

٢,٥ التوصيات

- ✓ ضرورة العمل على الحفاظ على المستوى المتميز من تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية في أمانة منطقة الرياض من خلال توفير الإمكانيات والموارد التي تساهم في تحقيق ذلك
- ✓ العمل على الاستفادة من مستوى تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية في أمانة منطقة الرياض وتعميم التجربة على كافة أمانات المناطق داخل المملكة العربية السعودية
- ✓ العمل على زيادة قدرات ومهارات العاملين في أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية من خلال البرامج والدورات التدريبية
- ✓ العمل على توفير الموارد المالية والفنية والبشرية التي تساهم في زيادة مستويات أداء أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية
- ✓ العمل على توفير البيئة التحتية التي تساهم في زيادة أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية على تطبيق الريادة الاستراتيجية بكفاءة وفعالية

3.5 المقترحات

- ✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بتطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية في الهيئات والمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية والتعرف على العوامل المؤثرة عليها وأثرها على مستويات الأداء والإنتاجية
- ✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بالأداء الاستراتيجي في الهيئات والمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية والتعرف على العوامل المؤثرة عليه

✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بتطبيق الريادة الاستراتيجية في الهيئات والمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية والتعرف على العوامل المؤثرة عليها وأثرها على مستويات الأداء والإنتاجية

Abstract

This study aimed to explore the impact of strategic risk management practices in enhancing strategic performance in the presence of strategic leadership within government institutions, applied to the Riyadh Municipality. A proportionate stratified random sample of 181 managers from top and middle management was selected, and data were collected using an electronic questionnaire and analyzed using a descriptive-analytical approach. A set of statistical methods were applied.

The results of the study showed a high level of strategic risk management implementation in the Riyadh Municipality in Saudi Arabia from the perspective of the study sample, a high level of strategic performance in the Riyadh Municipality in Saudi Arabia from the perspective of the study sample, and a high level of strategic leadership implementation in the Riyadh Municipality in Saudi Arabia from the perspective of the study sample.

Based on these results, the study recommends working to maintain the high level of strategic risk management implementation in the Riyadh Municipality by providing the necessary resources and capabilities that contribute to achieving this. It also suggests utilizing the level of strategic risk management implementation in the Riyadh Municipality and generalizing this experience to all municipalities across Saudi Arabia.

Keywords: Strategic Risk Management – Strategic Performance – Strategic Leadership –

Riyadh Municipality

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

١. الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاكِر جار الله محمود. (٢٠٢٢). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
٢. أبو عليان، عبدالعزيز محمود عبدالعزيز. (٢٠٢٣). الحرب السيبرانية والأداء الاستراتيجي الفعال: دراسة حالة في الهجمات السيبرانية بين إيران و"إسرائيل". مجلة المبادرة، ع٢، ١ - ٣٧.
٣. أحمد، بابكر مالك دوليب، و محمد، اسامة عبدالكريم. (٢٠١٩). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات: دراسة حالة: الشركة السودانية للاتصالات سوداتل في الفترة من ٢٠١٦م - ٢٠١٩م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم.
٤. أحمد، محمود مصطفى أحمد. (٢٠٢٣). تصور مقترح لإدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر. مجلة التربية، ع٢٠٠، ج١، ٨٩ - ١٥٣.
٥. بن عيسى، قواسم. (٢٠٢٠). اتصال المخاطر ورهاناته الاستراتيجية في إدارة الكوارث. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، مج٣، ع٤٤، ٤٨ - ٧١.
٦. تناح، رانية. (٢٠٢٣). القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر: دراسة حالة مجموعة من الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، مج١٠، ع١٤، ٣٤٢ - ٣٦٢.
٧. الجعفري، محمد الناجي. (٢٠٢١). إدارة المخاطر السياسية وأثرها على استراتيجية المنظمات في السودان: دراسة ميدانية على المنظمات العاملة في ولاية الخرطوم. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج٥، ع٩٤، ٣٦ - ٥٢.
٨. الجنابي، حازم حمد موسى. (٢٠٢١). الأداء الاستراتيجي للرئيس الأمريكي ترامب: الفرص والتحديات. مجلة كلية القانون للعلوم القانونية والسياسية، مج١٠، ع٣٩٤، ٢٧٤ - ٣١١.

٩. الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاكِر جار الله محمود. (٢٠٢٢). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
١٠. حمادنة، عمر سعد عرسان، و الرابعة، فاطمة علي محمد. (٢٠٢٠). القيادة المستدامة وأثرها على إدارة المخاطر: الدور الوسيط للرصد الاستراتيجي: دراسة ميدانية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك.
١١. حميميد، حسن. (٢٠٢٤). مكانة الجيوسياسية الرياضية في الأداء الاستراتيجي للدول. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ع٦٣، ٧٧٨ - ٨١٨.
١٢. الحوامدة، منال محمد محمود، والعزب، حسين محمد عقيل. (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي بوجود الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
١٣. الدوري، علي عبد القادر محمود، والحاكم، علي عبدالله محمد. (٢٠٢٠). أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي: دراسة في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج٢١، ع٢، ١ - ١٥.
١٤. الرشيد، عبد العزيز ناصر خنيفر القعيط. (٢٠٢٣). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، مج٣٩، ع٣٩، ٤٤١ - ٤٧٤.
١٥. الرواضية، وليد عيد. (٢٠٢٣). أثر التوجه الريادي الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للجامعات الأردنية الحكومية. مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج٣٨، ع٤، ٧٧ - ١١٦.
١٦. زغني، نجية، وحمول، طارق. (٢٠٢٢). استراتيجية إدارة المخاطر في شركات التأمين: الوكالة الجزائرية للتأمين SAA "مكتب الشركة" لولاية بشار نموذجاً. مجلة الإبداع، مج١٢، ع٢، ٢١٢ - ٢٢٦.
١٧. الزهراني، عبد الواحد بن سعود سعيد. (٢٠٢٤). الإدارة الاستراتيجية بالجامعات السعودية كمتغير وسيط بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر. العلوم التربوية، مج٣٢، ع١، ٣١٦ - ٣٦٨.

١٨. الشعلان، عبدالله بن محمد. (٢٠٢١). استراتيجية الحد من المخاطر والكوارث المحدثه. مجلة فكر، ع. ٣٠، ١٦٤ - ١٦٦.

١٩. الصباح، مطلق إبراهيم. (٢٠٢٤). المبادئ التوجيهية في سياسة الإدارة الاستراتيجية لمواجهة المخاطر. مجلة قراءات علمية في الأبحاث والدراسات القانونية والإدارية، ع ٢٨، ٢٨٨ - ٢٩٤.

٢٠. طاحون، دعاء محمد، وحجازي، ياسمين صبري محمود. (٢٠١٩). استراتيجيات إدارة مخاطر مواقع التراث: دراسة حالة منطقة تل بسطة، محافظة الشرقية، مصر. مجلة التصميم الدولية، مج ٩، ع ٣، ٢٨١ - ٢٩٢.

٢١. الطيب، عبدالله عبد الخالق. (٢٠٢٢). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مصنع سعيد للمواد الغذائية الخرطوم-السودان. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ١٦، ١ - ٣٩.

٢٢. عبدالله، علوية علي حسين، و إسماعيل، زكي مكي. (٢٠٢١). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز القيادي لقطاع الأعمال: دراسة تطبيقية على مجموعة من منشآت الأعمال - بالقطاع الصناعي (خلال الفترة من ٢٠١٥ م. - ٢٠٢٠ م.) (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

٢٣. العزاوي، فيصل سرحان. (٢٠٢٠). دور الرقابة والتدقيق الداخلي في تعزيز استراتيجية إدارة المخاطر: بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب في العراق. مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، مج ٢، ع ٢٤، ٤٠ - ٥٥.

٢٤. علاونة، ربي حسن محمد. (٢٠١٩). الدور الاستراتيجي للموارد البشرية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع ٣٠، ١٩ - ٤١.

٢٥. الغويري، على عبد الرحمن عقله. (٢٠٢٢). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع ٨٣، ٧٨ - ٩٥.

٢٦. القحطاني، نواف ناصر حمد ال فطيح. (٢٠٢٣). إدارة المخاطر: المفهوم والمبادئ. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ع ٦١، ٣٩٠ - ٣٩٧.

٢٧. قمرى، حياة. (٢٠١٩). المخاطر الاستراتيجية المهددة لفقدان المزايا التنافسية وآليات الحفاظ عليها.

مجلة الاقتصاد الصناعي - خزارتك، مج ٩، ٢٤، ١٢٥ - ١٤٣.

٢٨. كرومي، سعيد. (٢٠٢١). أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي: دراسة حالة شركة سونلغاز

فرع ولاية بشار. دفاتر بوادكس السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، مج ١٠، ١٤، ٣٥٩ -

٣٧٨.

٢٩. اللوزي، موسى سلامة. (٢٠٢٠). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وممارسات. المجلة الدولية للعلوم

التربوية والنفسية، ع ٥٩، ١١٨ - ١٢٧.

٣٠. محارمة، ثامر محمد. (٢٠٢٠). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة

حكومية بدولة قطر. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٤، ع ١٤، ١٤٠ - ١٥٥.

٣١. المري، حمد سالم، القعيد، مرزوق عايد، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (٢٠٢٠). أثر إدارة

المخاطر على الأداء الاستراتيجي: ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة

الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Al-Dhaafri, H., & Alosani, M. S. (2022). Role of leadership, strategic planning and entrepreneurial organizational culture towards achieving organizational excellence: evidence from public sector using SEM. *Measuring Business Excellence*, 26(3), 378-396.
2. Al Humeisat, E. K. I. (2022). Effect of Strategic Management Practices on Organizational Excellence. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 49.(٤), 10-20.
3. Alqudah, M., and Alqudah, D. (2022). The Role of Strategic Leadership in Achieving Organizational Excellence. *Rayhan Journal of Scientific Publishing*, Vol. 19, 14-32.
4. Badr Al-Din, Raghda Mohammed, and Ali, Al-Hussein Moawad. (2021). The Impact of Strategic Leadership Styles on Financial Business Performance and Sustainable

- Competitive Advantage in Travel Agencies and Hotels: Corporate Social Responsibility as a Mediator. *Journal of the Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, Vol. 21, No. 1, 70-90.
5. Bani Hani, Sulfi Ismail Mohammed. (2023). The Role of Strategic Vigilance as an Entrance to Achieving the Strategic Leadership in Saudi Universities. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, Vol. 7, No. 1, 140-150.
 6. Ekiz Kavukoğlu, T., & İşci, E. (2023). The mediating role of strategic planning awareness in the impact of organizational innovation on business excellence in hospitals. *The TQM Journal*, 35(9) ,15-30.
 7. Hati, K. (2024). Strategic Management and Development of Women's Leadership. *Al-Resalah Journal for Human Studies and Research*, Vol. 9, No. 3, 205-213.
 8. Marai, Ziad Ahmed Mohammed. (2024). Strategic Leadership in a Changing World. *Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences*, Vol. 16, No. 3, 264-291.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

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

الأداء الاستراتيجي بوجود الريادة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على أمانة منطقة الرياض

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

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

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

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

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

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

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثي

٢- العمر ☐ ٢٠ - ٣٠ سنة ☐ من ٣١ - ٤٠ سنة

☐ ٤١ - ٥٠ سنة ☐ من ٥٠ سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

٤- سنوات الخبرة ☐ أقل من سنة ☐ من سنة إلى أقل من ٥ سنوات

☐ من ٥ - إلى أقل من ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنة

ثانيا محاور الاستبيان

■ المحور الأول: إدارة المخاطر الاستراتيجية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تقوم أمانة منطقة الرياض بإعداد استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر المحتملة					
تقوم أمانة منطقة الرياض برصد ميزانية مناسبة لمواجهة المخاطر المحتملة					
تقوم أمانة منطقة الرياض بإعداد دورات وبرامج تدريبية للعاملين في مواجهة المخاطر المحتملة					
يتم تشكيل فرق عمل لمساعدة أمانة منطقة الرياض في مواجهة المخاطر المحتملة					
تهتم أمانة منطقة بالتعامل مع أي حوادث او مشكلات وقت حدوثها					
تقوم أمانة منطقة الرياض بتوفير نظام فعال للتعامل مع المخاطر المحتملة					
تقوم أمانة منطقة الرياض بالتنسيق بين الجهات المختلفة للتعامل مع المخاطر					
تقوم أمانة منطقة الرياض بتحليل المخاطر باستخدام أدوات وأساليب مناسبة					

					تستعين أمانة منطقة الرياض بالتقنيات الحديثة عند مواجهة المخاطر
					تقوم أمانة منطقة الرياض بإجراء تقييم مستمر للأساليب المستخدمة في إدارة المخاطر

■ المحور الثاني: الأداء الاستراتيجي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تهتم أمانة منطقة الرياض بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة
					تهتم أمانة منطقة الرياض بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية
					تقوم أمانة منطقة الرياض بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء
					تهتم أمانة منطقة الرياض بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية المتاحة
					تهتم أمانة منطقة الرياض بالتعامل مع الشكاوي الخاصة بالعاملين بجدية وفاعلية
					تهتم أمانة منطقة الرياض بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل
					تقوم أمانة منطقة الرياض بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات مما يساهم في تحقيق أعلى معدلات أداء ممكنة

					تعمل أمانة منطقة الرياض على تطوير ودعم العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمؤوسين
					تهتم أمانة منطقة الرياض بالعمل على تحقيق مبدأ الشفافية والحد من تأثير العلاقات الشخصية في إنهاء المعاملات
					تعمل أمانة منطقة الرياض على زيادة قدرة العاملين ورغبتهم في تحسين مستوى أداؤهم
					تعمل أمانة منطقة الرياض على توفير الاتصال المستمر في جميع الاتجاهات بين المسؤولين
					تعمل أمانة منطقة الرياض على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة

■ المحور الثالث: الريادة الاستراتيجية ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تعمل أمانة منطقة الرياض على الابتكار في تقديم خدماتها للمتعاملين معها
					تحرص أمانة منطقة الرياض على تحديث تجهيزاتها والياتها باستمرار.
					تحرص أمانة منطقة الرياض على أن تتلاءم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل
					تحرص أمانة منطقة الرياض على تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة وباستمرار.
					تهتم أمانة منطقة الرياض بتبني الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال العمل
					تهتم أمانة منطقة الرياض بتلبية كافة احتياجات المتعاملين معها
					تقوم أمانة منطقة الرياض بمتابعة التطورات العالمية الحديثة في مجال العمل
					تقوم أمانة منطقة الرياض بإجراء تغييرات مستمرة لتطوير خدماتها في ضوء احتياجات المتعاملين معها

					تهتم أمانة منطقة الرياض بالعمل على استغلال الفرص الجديدة المتاحة.
					تهتم أمانة منطقة الرياض بالعمل على للانتقال من الوضع الحالي الي الوضع المأمول من خلال التطوير المستمر

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of risk mangement

**The Impact of Strategic Risk Management Practices on Enhancing
Strategic Performance in the Presence of Strategic Leadership: An
Applied Study on the Riyadh Region Municipality**

Preparation:

Abdulelah Sultan Al Qahtani

242001791

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446 – 2025