

**The Role of Strategic Management in Dealing with Risks Facing Companies:****An Analytical Study in the Kingdom of Saudi Arabia – 2025****Dr. Hanan Abdullah Natheer**

College of Management | Midocean University | UAE

Received:

06/07/2025

Revised:

19/07/2025

Accepted:

04/08/2025

Published:

15/09/2025

* Corresponding author:
nano_as@hotmail.co.uk

Citation: Natheer, H. A. (2025). The Role of Strategic Management in Dealing with Risks Facing Companies: An Analytical Study in the Kingdom of Saudi Arabia – 2025. *Journal of Risk and Crisis Management*, 6(2), 1 – 22.

<https://doi.org/10.26389/>
AJSPR.A080725

2025 © AISRP • Arab Institute for Sciences & Research Publishing (AISRP), United States, all rights reserved.

• Open Access

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: This study aimed to analyze the pivotal role of strategic management in addressing the increasing risks facing companies in the Kingdom of Saudi Arabia during 2025, and how this contributes to achieving the objectives of Vision 2030. To achieve this goal, the research adopted a descriptive-analytical methodology, based on a review of relevant literature and a field study conducted through a questionnaire distributed to a random sample of 89 employees in Saudi companies, with data analyzed using SPSS. The main findings revealed a strong, positive correlation between the application of strategic management (with its two dimensions: strategic planning and strategic analysis) and the ability to manage risks, as strategic management explained 33.8% of the variance in risk management effectiveness. The results showed that companies place a high emphasis on strategic planning, while the level of strategic analysis remains moderate. Based on these findings, the study recommended the necessity of integrating risk management as an integral part of the companies' overall strategy, developing robust contingency plans, investing in advanced technology and continuous employee training, fostering a corporate culture that encourages transparency and learning from mistakes, and enhancing collaboration with external stakeholders to effectively manage shared risks.

Keywords: Strategic Management - Risks - Risk Management.

دور الإدارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات: دراسة تحليلية بالمملكة العربية السعودية خلال عام 2025

الدكتورة / حنان عبد الله نذير

كلية الإدارة | جامعة ميدأوشن | دولة الإمارات العربية المتحدة

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور المحوري الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر المتزايدة التي تواجه الشركات في المملكة العربية السعودية خلال عام 2025، وكيفية مساهمة ذلك في تحقيق أهداف رؤية 2030 ولتحقيق هذا الهدف، اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، مستندًا إلى مراجعة الأدب ذات الصلة وإجراء دراسة ميدانية عبر استبيان وُزّع على عينة عشوائية مكونة من 89 موظفًا في شركات سعودية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. كشفت النتائج الرئيسية عن وجود علاقة ارتباط طردية قوية ومحضة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية (بعدمها: التخطيط والتحليل الاستراتيجي) والقدرة على التعامل مع المخاطر، حيث فسرت الإدارة الاستراتيجية ما نسبته 33.8% من التغيرات في فعالية إدارة المخاطر. وأظهرت النتائج أن الشركات تولي اهتمامًا متزاًًداً للتخطيط الاستراتيجي، بينما لا يزال مستوى التحليل الاستراتيجي متواضعاً. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة دمج إدارة المخاطر كجزء لا يتجزأ من الاستراتيجية الشاملة للشركات، وتطوير خطط طوارئ محكمة، والاستثمار في التكنولوجيا المتقدمة والتدريب المستمر للموظفين، بالإضافة إلى بناء ثقافة مؤسسية تشجع على الشفافية والتعلم من الأخطاء، وتعزيز التعاون مع الأطراف الخارجية لإدارة المخاطر المشتركة بفعالية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية- المخاطر- إدارة المخاطر.

1- المقدمة:

إن عالم الأعمال الحالي متسرع ومتغير، لهذا تعتبر الإدارة الاستراتيجية أحد العناصر الأساسية التي تعتمد عليها الشركات في مواجهة المخاطر والتحديات التي قد تؤثر على أدائها واستمراريتها في ظل هذا التغير السريع، فبينما يسعى الجميع لتحقيق النجاح والتميز في السوق، تبقى الشركات التي تمتلك استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر هي التي تتمتع بالقدرة على التكيف والبقاء في ظل التغيرات المستمرة والضغوط المتزايدة، هذا لأن قدرة الإدارة الجيدة على استشراف المخاطر المحتملة، وتحليلها بعمق، واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة لمواجهتها، هو ما يميزها ويعزز من مكانتها التنافسية بين المؤسسات. (العمري، 2023، ص 221)

وفي ظل التغيرات التكنولوجية المتسرعة وحالة عدم اليقين التي تحيط بيئته للأعمال، تواجه إدارة المنشآت تحدياً كبيراً يتمثل في تحديد مستوى المخاطر التي يمكن تحملها والعمل على التعامل معها بطريقه تساهمن في تحقيق قيمة مضافة للمنشأة وللجهات التي تعامل معها، ونجد أن المنشآت تعمل في بيئات متغيرة وملائمة بالتحديات، حيث تمثل هذه البيئات عوامل رئيسية لاحتمالية وقوع المخاطر، لذا أصبح من الضروري أن تبني المنشآت نهجاً شاملاً لإدارة المخاطر يساهم في التعامل مع حالة عدم اليقين وتخفيف المخاطر المرتبطة بها. (إبراهيم، 2022، ص 242)

هذا النهج لا يكون مقتصر فقط على مواجهة المخاطر، بل يمتد أيضاً إلى الاستفادة من الفرص التي قد تظهر في هذه البيئة المعقدة، وبالتالي حماية المؤسسات من التهديدات الناتجة عن المخاطر أصبحت أولوية لا غنى عنها، وهذا الأمر قد أكدته العديد من التشريعات مثل قانون Sarbanes-Oxley Act في الولايات المتحدة الأمريكية، وكذلك دليل حوكمة الشركات في المملكة المتحدة، حيث شددت هذه القوانين على ضرورة وجود إدارة فعالة للمخاطر وإلزامية تقديم تقارير عنها للمساهمين.

فمنذ بدايات القرن العشرين أصبحت المؤسسات تدرك أن مجرد النجاح المؤقت ليس كافياً لضمان الاستمرارية والازدهار، لذلك بدأت العديد من الشركات في تبني نهج شامل لإدارة المخاطر، يسعى لتحديد وتقدير التهديدات التي قد تواجهها، سواء كانت تلك التهديدات ناجمة عن التزامات قانونية، أو أخطاء في الإدارة الاستراتيجية، أو حتى الكوارث الطبيعية التي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على رأس مالها وسمعتها في السوق، وفي سياق رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى تعزيز تنوع الاقتصاد وتطوير مختلف القطاعات لتحقيق تنمية مستدامة، يلعب دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة المخاطر دوراً حيوياً في تمكين المنشآت من التكيف مع المتغيرات الاقتصادية وتحقيق أهداف الرؤية، حيث أن حماية المؤسسات من التهديدات الناتجة عن المخاطر أصبحت أولوية قصوى تتماشى مع أهداف الرؤية، والتي تشدد على أهمية وجود إدارة فعالة للمخاطر لتأمين استمرارية المنشآت وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق. (عثمان، 2011، ص 1)

ومن هنا المنطلق يتجلى الدور الحيوي للإدارة الاستراتيجية في قدرتها على التكيف مع التحديات الجديدة والمتغيرات السريعة، وفي كيفية توجيه موارد الشركة واستثمارها بالشكل الأمثل للتتصدي للمخاطر المحتملة، فكلما كانت الإدارة قادرة على التنبؤ بالمخاطر بشكل مبكر، وتحليل أبعادها ووضع خطط استراتيجية لمواجهتها، كلما قللت من التأثيرات السلبية التي قد تنتجم عن تلك المخاطر، مما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي واستدامة النجاح.

مشكلة البحث:

في ظل بيئه الأعمال العالمية التي تتسم بالتعقيد والتقلب المتتابع، تواجه الشركات في المملكة العربية السعودية تحديات متزايدة تهدد استقرارها وقدرتها على النمو المستدام وتكتسب هذه التحديات بُعداً خاصاً مع الانطلاق في تنفيذ "رؤية المملكة 2030"، التي تهدف إلى تحول اقتصادي شامل يتطلب من الشركات مرونة استثنائية وقدرة عالية على التكيف وفي هذا السياق، لم تعد إدارة المخاطر مجرد إجراء وقائي، بل أصبحت عنصراً جوهرياً في صميم التخطيط الاستراتيجي لضمان البقاء والازدهار.

وقد أبرزت العديد من الدراسات السابقة أهمية هذا التكامل، وإن كان من زوايا مختلفة. ففي حين أثبتت دراسات مثل دراسة (العمري، 2023) ودراسة (Chandra et al., 2023) وجود أثر إيجابي و مباشر لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية والأداء المؤسسي في قطاعات محددة، كشفت دراسة (خياط، 2019) عن وجود فجوة تطبيقية مقلقة في السياق الخليجي، تمثلت في ضعف ممارسات تحليل وتصنيف وتقدير المخاطر، مما يشير إلى أن الوعي النظري بأهمية إدارة المخاطر لا يترجم بالضرورة إلى ممارسات فعالة على أرض الواقع كما ركزت دراسات أخرى مثل دراسة (إبراهيم، 2022) على أنواع محددة من المخاطر (الالتزامن)، مما يترك تساؤلاً حول مدى شمولية النهج الاستراتيجي المتبع في التعامل مع كافة أنواع المخاطر التي تواجه الشركات.

من هنا تتناول المشكلة البحثية وهي: كيف يمكن للإدارة الاستراتيجية في الشركات السعودية تطبيق الأدوات والاستراتيجيات الحديثة لإدارة المخاطر بفعالية، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وضمان الاستمرارية في ظل بيئه أعمال معقدة ومتغيرة؟

أسئلة البحث:

- 1 ما مستوى ممارسة أبعاد الإدارة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي) ومستوى التعامل مع المخاطر في الشركات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- 2 هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية كمتغير مستقل على التعامل مع المخاطر كمتغير تابع في الشركات السعودية؟
- 3 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول دور الإدارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر يمكن أن تُعزى ل特غيراتهم الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟

أهداف البحث:

1. التوصل لمساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحديد وتقدير وإدارة المخاطر التي تواجه الشركات في المملكة العربية السعودية.
2. استكشاف كيفية تطبيق الأدوات والاستراتيجيات الحديثة لإدارة المخاطر، وقياس مدى فاعليتها في تحسين الأداء المؤسسي وضمان الاستمرارية.
3. تقديم توصيات مستندة إلى النتائج التي تم التوصل إليها حول كيفية تحسين سياسات واستراتيجيات إدارة المخاطر، بما يساعد الشركات على التكيف مع التغيرات والتحديات في بيئة الأعمال.
4. توضيح كيفية مساهمة إدارة المخاطر الفعالة في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 من خلال تعزيز الاستدامة والنمو في القطاعات المختلفة.

أهمية البحث:

تمثل الأهمية العلمية لهذا البحث في تقديم إسهام معرفي جديد في مجال الإدارة الاستراتيجية، خصوصًا فيما يتعلق بإدارة المخاطر في بيئة الأعمال المتغيرة والمعقدة في المملكة العربية السعودية، فهذا البحث يهدف إلى تطوير فهم أعمق لكيفية تطبيق الأدوات والاستراتيجيات الحديثة لإدارة المخاطر، واستكشاف مدى فاعلية هذه الأساليب في تعزيز الأداء المؤسسي وضمان استمرارية الشركات، كما يسعى البحث إلىسد الفجوة المعرفية في الدراسات الحالية من خلال تحليل دور الإدارة الاستراتيجية في مواجهة المخاطر وتقديم رؤى علمية يمكن أن تُسهم في تطوير النظرية في هذا المجال.

وتتبع الأهمية التطبيقية لهذا البحث من قدرته على تقديم توصيات عملية تساعد الشركات في المملكة العربية السعودية على تحسين سياساتها واستراتيجياتها لإدارة المخاطر، من خلال التركيز على كيفية تطبيق الأدوات والاستراتيجيات الحديثة، ويمكن للبحث أن يوفر دليلاً عملياً يساعد الشركات على تعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات، وتقليل التأثيرات السلبية للمخاطر، وتحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية ، هذا سيسهم في دعم الشركات لتحقيق استدامتها ونموها في بيئة عمل مليئة بالتحديات والتغييرات المستمرة، مما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030.

2- الدراسات السابقة والإطار النظري**أولاً: الدراسات السابقة :**

- دراسة (العمري ، 2023) بعنوان أثر تطوير استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار (دراسة حالة: مركز الملك عبد الله المالي - مدينة الرياض)

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير تطبيق استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار وأظهرت نتائج البحث أن تطوير استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر يلعب دوراً كبيراً في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار كما تبين أن استخدام أدوات إدارة المخاطر يسهم في تحديد وتقدير المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة لمواجهتها، ويساعد تصنيف المخاطر المحتملة وتحديد الأولويات في تخصيص الموارد بشكل فعال.

- دراسة (إبراهيم ، 2022) بعنوان دور الإدارة الاستراتيجية في الحد من مخاطر الائتمان في البنوك التجارية المصرية
- الهدف الأساسي للدراسة هو استكشاف مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية على المخاطر بصفة عامة، وتحليل المشكلات العملية التي تواجهها الإدارة الاستراتيجية في إدارة مخاطر الائتمان. كما تسعى الدراسة إلى فهم أثر هذه المشكلات على سياسات منح الائتمان وتحديد العوائق التي تواجه البنوك التجارية في تجنب المخاطر الائتمانية وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة مخاطر الائتمان، مشيرة إلى أن التغييرات في أداء إدارة الائتمان ترتبط بالتغييرات في استراتيجيات الإدارة الاستراتيجية.

- دراسة (خياط ، 2019) بعنوان تصور مفتوح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية

هدفت الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المخاطر المختلفة مثل تحليل المخاطر، وتقيمها، واتخاذ القرارات بشأنها، ومواجهة المخاطر، والرقابة المستمرة، وإدارة المعرفة المتعلقة بالمخاطر، ودورها في تحسين إدارة الأعمال في الكويت وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ضعفًا ملحوظًا في تصنيف المخاطر حسب مردودها الإيجابي، إذ بلغت النسبة 74.1%， كما لوحظت ندرة في استعاناً إدارة المؤسسات بالمختصين في تحليل المخاطر بنسبة 77.8%， وجود ضعف في تصنيف المخاطر وفقًا لدرجة تأثيرها على الأعمال المؤسسية بنسبة 85.2%.
- دراسة (السديمي ، 2020) بعنوان دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الاعمال

سعت الدراسة إلى استكشاف الدور الحيوي الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تعزيز فعالية وأداء المنظمات، وأشارت الاستنتاجات إلى أن الإدارة الاستراتيجية تلعب دوراً كبيراً في تشكيل المستقبل المنظور للمنظمات، ومن خلال تطوير رؤية مستقبلية واضحة، وتحديد رسائل وأهداف استراتيجية، وصياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية. كما تسهم الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الربحية من خلال تحسين المبيعات والإنتاجية وزيادة الكفاءة والفعالية ، بالإضافة إلى ذلك، تلعب الإدارة الاستراتيجية دوراً أساسياً في تعزيز التفكير المستقبلي وتحسين الأنشطة والعمليات، وتدريب العاملين على التحليل الاستراتيجي والتفكير النقدي، مما يعزز توازن المنظمات مع بيئتها الداخلية والخارجية.
- دراسة (العزمي وأخرون ، 2018) بعنوان مخاطر الحريق من خلال نموذج إداري إستراتيجي مطورو

هدفت الدراسة إلى تطوير استراتيجية فعالة لمواجهة الكوارث الناتجة عن الحريق، مع التركيز بشكل خاص على المخاطر المرتبطة بكبرى المنشآت مثل شركات النفط ومصانع البتروكيميائيات، فضلاً عن المناطق السكنية القريبة من هذه المنشآت. كما تسعى الدراسة إلى وضع خطة شاملة للسيطرة على الحريق وتقييم مخاطره المحتملة وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الإصابة والوفيات في الجهات المختلفة المعنية. ومع ذلك، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظام الوظيفي لرجال الإطفاء ومخاطر الحريق، مما يبرز أهمية تحسين استراتيجيات وطرق التعامل مع الحريق لتعزيز فعالية الاستجابة وتقليل المخاطر.
- دراسة. Londoño-Correa, D., Londoño-Pineda, A., & Restrepo-Ochoa, D. A. (2025). Management of Strategic Risks for the Sustainability of SMEs in the Manufacturing Sector in Antioquia

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيفية إدارة المخاطر الاستراتيجية لتحقيق الاستدامة في الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات التحويلية ، باستخدام منهجة نوعية ومقابلات شبه منتظمة مع عشرة مدربين، أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر الاستراتيجية تساهم بشكل كبير في استدامة الشركات عبر ركائزها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ومن أبرز المخاطر الاستراتيجية التي تم تحديدها كأولوية للاستدامة هي تلك المرتبطة بصياغة الاستراتيجية طويلة الأجل، بالإضافة إلى مخاطر إدارة الموارب البشرية وتوصي الدراسة بأن تقوم الشركات بتنفيذ عمليات وممارسات مرتبطة بإدارة المخاطر الاستراتيجية لتعزيز استدامتها.
- دراسة. Chandra, B., Siagian, Y. M., Santosa, W., & Jurnali, T. (2023). The Role of Enterprise Risk Management in enhancing Firm Performance: does Strategic Renewal really matters?

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) على تحسين أداء الشركات في قطاع الصناعات التحويلية في إندونيسيا كما تبحث الدراسة في الدور الوسيط للتتجديد الاستراتيجي في هذه العلاقة ، باستخدام بيانات من 207 شركة، أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر المؤسسية تؤثر بشكل إيجابي وكبير على أداء الشركة. بالإضافة إلى ذلك، توصلت الدراسة إلى أن التجديد الاستراتيجي هو أفضل وسيلة للشركات للتعامل مع حالة عدم اليقين والتغيرات الديناميكية في بيئته الأعمالي، حيث تحتاج الشركات إلى تنفيذ استراتيجيات تمكنها من تحويل مواردها إلى أداء أفضل .

التعليق على الدراسات السابقة:

يظهر استعراض الأدبيات السابقة، العربية منها والأجنبية، إجماعاً علمياً متزايداً حول الدور المحوري الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في مواجهة المخاطر وتعزيز الأداء المؤسسي، وإن اختللت السياقات القطاعية والجغرافية التي تناولتها كل دراسة. تتلاقى هذه الدراسات عند نقطة جوهرية مفادها أن إدارة المخاطر لم تعد وظيفة تشغيلية معزولة، بل أصبحت جزءاً لا يتجزأ من النسج الاستراتيجي للمنظمات الحديثة. فدراسة (العمري، 2023) ودراسة (Chandra et al., 2023) تتفقان في إبراز الأثر الإيجابي المباشر لتطبيق استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر على الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية، سواء في قطاع التكنولوجيا والابتكار في السعودية أو في قطاع الصناعات التحويلية في إندونيسيا، مما يؤكد أن هذا التأثير عابر للحدود والقطاعات. كما تسلط كلتا الدراستين الضوء على أهمية دعم الإدارة العليا كعامل تمكين حاسم لنجاح هذه الاستراتيجيات.

من زاوية أخرى، تقدم دراسات مثل دراسة (إبراهيم، 2022) ودراسة (العزمي وآخرون، 2018) رؤى متخصصة تركز على أنواع محددة من المخاطر (مخاطر الائتمان ومخاطر الحريق)، وتؤكدان على أن التخطيط الاستراتيجي الموجه يمكن أن يحد بشكل كبير من هذه المخاطر المحددة، مما يوضح أن المبادئ العامة للإدارة الاستراتيجية قابلة للتخصيص والتطبيق لمعالجة تحديات قطاعية دقيقة. وفي المقابل، تكشف دراسة (خياط، 2019) عن فجوة تطبيقية هامة في السياق الكويتي، حيث أظهرت وجود ضعف في الممارسات الأساسية لإدارة المخاطر مثل التصنيف والتحليل والتقييم، وهو ما يمثل تحدياً واقعياً قد تواجهه العديد من المنظمات، ويؤكد على أن مجرد وجود الوعي بأهمية إدارة المخاطر لا يضمن تطبيقها بفعالية.

تأتي دراسة (السديمي، 2020) لتقدم الإطار النظري الشامل الذي يربط الإدارة الاستراتيجية بمستقبل المنظمات، مؤكدةً على دورها في بناء رؤية مستقبلية وتحقيق التوازن مع البيئة المحيطة، وهو ما يتكامل مع دراسة (Londoño-Correa et al., 2025) التي تربط بشكل مباشر بين إدارة المخاطر الاستراتيجية واستدامة الشركات الصغيرة والمتوسطة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وبذلك، يتضح أن الدراسات السابقة تنتقل من العام إلى الخاص، ومن النظر إلى التطبيق، وتتفق جميعها على أن التكامل بين الفكر الاستراتيجي وعمليات إدارة المخاطر هو السبيل الأمثل للمنظمات ليس فقط للبقاء، بل للازدهار في بيئه أعمال معقدة وغير مستقرة. ومن هنا، تجد الدراسة الحالية مكانها في هذا البناء المعرفي، حيث تسعى لسد الفجوة من خلال التركيز على السياق السعودي في ظل رؤية 2030، وتقديم تحليل شامل يربط بين مختلف أبعاد الإدارة الاستراتيجية وكيفية ترجمتها إلى ممارسات فعالة للتعامل مع طيف واسع من المخاطر، مستفيدة من الرؤى التي قدمتها هذه الدراسات ومتجاوزةً للتركيز على نوع واحد من المخاطر أو قطاع بعينه.

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

أولاً: تتميز الدراسة الحالية بتركيزها الحصري على بيئه الأعمال في المملكة العربية السعودية، وهو سياق فريد يمر بتحولات اقتصادية واجتماعية جذرية في إطار "رؤية 2030". هذا التركيز يجعلها مختلفة جوهرياً عن الدراسات السابقة التي تناولت سياقات جغرافية وقطاعية متنوعة، مثل دراسة (إبراهيم، 2022) التي ركزت على البنوك التجارية في مصر، ودراسة (خياط، 2019) التي تناولت مؤسسات الأعمال في الكويت، ودراسة (Chandra et al., 2023) التي استهدفت قطاع الصناعات التحويلية في إندونيسيا. بينما قدمت تلك الدراسات رؤى قيمة في بيئتها، فإن الدراسة الحالية تقدم تحليلًا أكثر عمقاً وتخصصاً للتحديات والفرص المرتبطة بالسوق السعودي، وترتبط بشكل مباشر بين فعالية إدارة المخاطر وتحقيق الأهداف الوطنية الطموحة لرؤية 2030، وهو بعد استراتيجي غائب عن الدراسات الأخرى.

ثانياً: تتخذ الدراسة الحالية منهجاً شاملاً في تناولها للمخاطر، حيث لا تحصر نفسها في نوع معين من المخاطر، بل تهدف إلى فهم دور الإدارة الاستراتيجية في التعامل مع مختلف المخاطر التي تواجه الشركات السعودية (سواء كانت تشغيلية، مالية، استراتيجية، أو غيرها). هذا النهج الشامل يميزها عن دراسات أخرى كانت أكثر تخصصاً، مثل دراسة (إبراهيم، 2022) التي انحصرت في "مخاطر الائتمان"، ودراسة (العزمي وآخرون، 2018) التي ركزت بشكل دقيق على "مخاطر الحريق" في المنشآت الصناعية. من خلال هذا النطاق الواسع، تسعى الدراسة الحالية لتقديم نموذج متكامل لإدارة المخاطر يمكن تطبيقه على نطاق أوسع داخل الشركات السعودية، بدلاً من تقديم حلول لمشكلات محددة.

ثالثاً: تركز الدراسة الحالية بشكل مباشر على قياس وتحليل العلاقة السببية والأثر بين أبعاد محددة للإدارة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي) وعملية "التعامل مع المخاطر" كمتغير تابع. بينما أكدت دراسات مثل (السديمي، 2020) على الأهمية النظرية للإدارة الاستراتيجية لمستقبل المنظمات، ودراسة (Londoño-Correa et al., 2025) على دورها في تحقيق الاستدامة، فإن الدراسة الحالية تذهب أبعد من ذلك عبر تحليل إحصائي (نموذج الانحدار) لقياس هذا التأثير كمياً.

ثانياً: الإطار النظري:

- **ماهية الإدارة الاستراتيجية:**

تعتبر الإدارة الاستراتيجية مجالاً مهماً في دراسة المنظمات حيث تسعى لهم أساليب نجاح بعضها وتفوقها بينما يواجه البعض الآخر الفشل والانحدار. فهذا المجال يركز بشكل رئيسي على تحليل التحديات والفرص التي تواجهها القيادات العليا في المنظمات، ويدور حول اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بمستقبل المنظمة على المدى الطويل، فأهمية دراسة الإدارة الاستراتيجية تكمن في فهم كيفية تأثير مفاهيمها وممارساتها العملية علىبقاء المنظمات واستمراريتها في بيئه الأعمال المتغيرة، وتعُد الإدارة الاستراتيجية أدلة أساسية تساهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمات وضمان نجاحها في ظل التحديات المتزايدة. (السديمي ، 2020، ص 159)

وتعود جذور مفهوم الاستراتيجية إلى المجالات العسكرية وفنون الحرب، حيث كان يُنظر إليها على أنها فن إدارة المعارك والخطط العسكرية ومع تطور المجتمعات وتغير احتياجاتها، انتقلت الاستراتيجية إلى مجالات أخرى بما في ذلك إدارة الأعمال، وقد أصبح تطبيق

الاستراتيجية في هذا المجال واضحًا منذ عام 1951، عندما أشار الباحث Newman إلى أهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشاريع الاقتصادية، وأصبح مصطلح "استراتيجية" نفسه له جذور إغريقية، حيث يأتي من كلمة "Strategia" التي تعني "فن الحرب"، وقد تطور هذا المفهوم ليشمل الآن استخدامه في عالم الأعمال، حيث يشير إلى تصور المنظمة لمركزها في المستقبل وتوضيح طبيعة واتجاه أهدافها الأساسية. (السديمي ، 2020، ص159)

قبل ظهور مفهوم الإدارة الاستراتيجية، كان مفهوم الاستراتيجية يستخدم بشكل أساسي في سياق التخطيط والتوجيه العسكري، ولكن مع تطور الفكر الإداري، أصبح من الضروري وجود نهج شامل يدمج بين التفكير الاستراتيجي وأساليب الإدارة الفعالة، فالإدارة الاستراتيجية تمثل طريقة تفكير ومنهجية في صنع القرارات الاستراتيجية، وهي تتضمن مجموعة من العمليات المتكاملة التي تشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فالصياغة استراتيجية ملائمة، وتطبيق هذه الاستراتيجيات، وتقدير تأثيرها بناءً على المتغيرات المهمة، بهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وتعظيم إنجازاتها في مختلف أنشطة الأعمال. (David, F. R., 2005, p176)

ويؤكد (الشميلي ، 2017، ص32) أن الإدارة هي عملية تتضمن تحقيق أهداف تنظيمية من خلال الاستفادة من الأفراد والموارد المتاحة باستخدام أساليب معينة تتسم بالجودة والتميز لضمان النجاح، لهذا يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها خطة أو نهج يركز على جوانب محددة تُعد ذات أهمية دائمة للمنظمة ككل، ومع ذلك فإن مفهوم الاستراتيجية لا يقتصر فقط على الخطة، بل يتعدى ذلك ليشمل التطبيقات العملية التي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ومع هذا التزايد باهتمام تحديد مفهوم الاستراتيجية، أصبح من الضروري فهمها بطريقة تساعد في تطبيقها واستخدامها بفعالية من قبل القائمين على إدارة العمليات في المنظمة، وبينًا على هذا الفهم تُعد الاستراتيجية عبارة عن مجموعة من الخطط والأنشطة التي تُوضع بطريقة تضمن تحقيق التوافق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بفعالية وكفاءة عالية. (الشميلي ، 2017، ص35)

فالإدارة الاستراتيجية هي سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تطوير استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنشأة، وتُطلق على هذه القرارات والتصرفات تسمية "القرارات الاستراتيجية" وهي عبارة عن عملية تقوم بها الإدارة العليا لتحديد التوجهات طويلة الأجل وأداء المنشأة من خلال تنفيذ وتقديم الاستراتيجية الموضوّعة بشكل مستمر لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، وتشمل الإدارة الاستراتيجية تصميم وتنفيذ وتقديم القرارات ذات الأثر طويلاً، التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العمالء والمساهمين والمجتمع بشكل عام، ووفقًا لتعريف ثومبسون واستركلاند في عام 1996، تُعتبر الإدارة الاستراتيجية وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم لتنفيذ الاستراتيجية، بينما وأشار ثوماس إلى أن الاستراتيجية هي تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المؤسسة على المدى البعيد، والتي تكفل تحقيق التوافق بين المؤسسة ورسالتها. (Strickland, A. J., & Thompson, J. L., 2003, p123)

أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تكتسب الإدارة الاستراتيجية أهميتها من قدرتها على مواجهة التهديدات والمخاطر التي تواجه منظمات الأعمال، من خلال القدرة على إجراء تغييرات وتعديلات على الخطط والاستراتيجيات بما يتماشى مع احتياجات المنظمة المتغيرة، فتلعب الإدارة الاستراتيجية دورًا حيوًّا في تعزيز فعالية المنظمات عبر عدة جوانب، لأنّها: (عسيري ، 2023، ص20)

أولاً: إن الإدارة الاستراتيجية تعتبر مدخلًا عقلانيًا يتيح للمنظمة اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب من بين الخيارات المتاحة، حيث تساعد هذه الإدارة في اتخاذ قرارات مستنيرة ومبينة على تحليل دقيق، بالإضافة لتعزيزها لتفاعل الأفراد وولائهم عبر إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وتدريبهم على التصور والإبداع، فيكونون هذا سبيل لتحفيزهم ومكافئتهم جهودهم المبذولة.

ثانياً: المساهمة في تعزيز فهم وإدراك المسؤولين والموظفين لطبيعة عمل المنظمة وأهدافها، مما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من نجاح المنظمة، وهذا ينعكس في زيادة التعاون والإبداع، حيث أن المنظمات التي تعتمد على مفاهيم الإدارة الاستراتيجية تشهد تحسناً ملحوظاً في المبيعات والربحية والإنتاجية مقارنة بتلك التي لا تتيح نهجاً تخطيطياً منظماً، فالمنظمات ذات الأداء العالي تتبع عادة التخطيط النظامي لتكون جاهزة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

ثالثاً: تسهم الإدارة الاستراتيجية في تخصيص الموارد بفعالية، مما يعزز الكفاءة ويقلل الهدر، بالإضافة لمساهمتها في تحديد المنتجات والأسواق التي ينبغي على المنظمة التوجه إليها. (السديمي ، 2020، ص160)

رابعاً: تساعد كذلك في تحديد أولويات الاستثمار واستغلال الفرص المتاحة، مع توفير رؤى موضوعية حول القضايا الإدارية، مما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف والتغيير، بالإضافة لكونها تشجع على التفكير المستقبلي وتبني مواقف إيجابية تجاه التغيير، مما يسهم في تحسين التنسيق والسيطرة على الأنشطة التنظيمية.

خامسًا: تعزز الإدارة الاستراتيجية من تأثير المنظمة في البيئة المحيطة بها بدلاً من أن تكون مجرد رد فعل للتغيرات عبر تحديد الواقع الفعالة من حيث الوقت والموارد، وبالتالي تساعد الأفراد على تكامل جهودهم وتحقيق تأثير أكبر.

وتمثل أهمية الإدارة الاستراتيجية في قدرتها على تطبيق منهج شامل يسمح للمنظمات بالاستفادة من المزايا العديدة التي تعزز قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية من خلال المشاركة الفعالة في العملية الاستراتيجية، حيث يتحول المديرون التنفيذيون إلى "مالكين" لاستراتيجية، مما يعزز التزامهم واهتمامهم بالنجاح (Ebert, R. J., & Griffin, W. R., 2004, p76).

الجيدة هو المسؤولية الرئيسية للمديرين التنفيذيين، إلا أن نجاح الاستراتيجية يعتمد أيضًا على إشراك جميع المديرين والموظفين في صياغتها وتنفيذها، حيث يعتبر إشراكهم في الأنشطة الاستراتيجية أمرًا حيوى لأنه يضمن التزامهم بالاستراتيجية ويعزز من تنفيذها الفعال وتقيمها نتائجها بطرق تماشى مع الأهداف المحددة.

بالتالي الإدارة الاستراتيجية ليست مجرد عملية يتخذها قادة المنظمة، بل هي جهد جماعي يشمل جميع مستويات المنظمة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة والتكيف مع التغيرات في بيئه العمل. (Fewrer, R., & Rainer, A., 1995, p34)

أهداف الإدارة الإستراتيجية:

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التركيز على تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين موقعها في السوق كع سعها إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية تعزز من قيمة المنظمة وتعظم فوائدها للمجتمع والعملاء وحملة الأسهم، ومن بين هذه الأهداف:

- سعها إلى تهيئة المنظمة داخلياً عبر إجراء تعديلات ضرورية في الهيكل التنظيمي، والإجراءات، والقواعد، والأنظمة، والقوى العاملة، حيث تهدف هذه التعديلات إلى تعزيز قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية، مما يساهم في تحسين أدائها العام وقدرتها على التكيف مع التغيرات.
- تسعى كذلك إلى اتخاذ قرارات استراتيجية هامة تؤدي إلى زيادة حصة المنظمة في السوق وتعزيز مركزها التنافسي، ويشمل ذلك تحسين رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين، مما يساهم في تعزيز موقع المنظمة وتوسيع نطاق تأثيرها الإيجابي، وبذلك تسهم الإدارة الإستراتيجية في بناء مركز تنافسي قوي للمنظمة وزيادة قيمتها بشكل يتماشى مع احتياجات وتوقعات العملاء والمجتمع بشكل عام. (عبد القادر ، 2023، ص30)

أسباب نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

لتنفيذ الإدارة الإستراتيجية بنجاح في الشركات بالمملكة لابد من توافر مجموعة من العوامل الأساسية التي تعزز من فاعلية تطبيق الاستراتيجية وتحقيق أهدافها، ومن بين هذه العوامل: (عبد القادر ، 2023، ص39)

1. ضرورة التفكير الاستراتيجي : حيث أصبح مفهوم التفكير الاستراتيجي بارزًا بشكل كبير في أواخر القرن العشرين، خاصة في مجال الإدارة الإستراتيجية، ويمكن أن يُعرف التفكير الاستراتيجي على أنه الأسلوب الذي يتناول تحليل المشكلات والتحديات التي تواجه المنظمة، ويشمل القدرة على استشارة المستقبل والتعامل مع التغيرات بطرق مبتكرة لضمان استمرارية ونمو المنظمة، فالتفكير الاستراتيجي ليس مقتصرًا على اكتشاف ما قد يحدث في المستقبل، بل يشمل أيضًا القدرة على استخدام المناظرات النوعية لتطوير أفكار جديدة ومبدعة، ومن المهارات الأساسية للأفراد الذين يمتلكون تفكيرًا استراتيجيًا:

 - تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر، حيث يمثل الفهم الجيد للفرص والمخاطر المستقبلية مفتاحًا للتعامل الفعال مع التحديات.
 - اختيار الاستراتيجية الأمثل من بين البديلات المتاحة، وتقدير مزايا وعيوب كل منها لتحقيق أفضل نتيجة.
 - تخصيص الموارد المتاحة بكفاءة مع تحديد الاحتياجات المستقبلية لتحقيق الأهداف.
 - اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تغطي المدى الطويل وال شامل للمنظمة.

2. أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية، حيث تلعب المعلومات دورًا حيوى في جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية، بدءًا من تحليل البيئة الداخلية والخارجية وصولًا إلى صياغة وتنفيذ ومراجعة الاستراتيجيات، هنا ولتحقيق أقصى استفادة من المعلومات يجب أن يكون نظام المعلومات الاستراتيجية دقيقًا وشاملاً ومتوفراً في الوقت المناسب، ويعتمد ذلك على استخدام الحاسوب الآلي لتخزين وتحليل البيانات المعقدة، مما يسهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل فعال، ويجب أن يتكون النظام من مجموعة مترابطة من الأجزاء التي تعمل معًا لتحقيق هدف مشترك.

3. توفير نظام حواجز فعالة: يهدف هذا النظام إلى ضمان التوافق بين متطلبات التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والاحتياجات المنشورة للعاملين، ويجب أن يرتبط نظام الحواجز بالاستراتيجية بشكل ملائم وفعال على كافة المستويات الإدارية، مع التصميم له بطريقة محكمة وعادلة لتحفيز الأداء المتميز.
4. نظام مالي قوي: هذا لأنه من الضروري أن تمتلك المنظمة نظاماً مالياً قوياً لضمان توفر الموارد المالية والبشرية والفنية اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية وفي حال عدم توفر هذا النظام، يجب معالجتها قبل الشروع في تنفيذ الاستراتيجية.
5. تنظيم إداري سليم: يجب أن يكون لدى المنظمة تنظيم إداري دقيق ومن قادر على التكيف مع التغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف المحددة، ويتضمن ذلك وجود نظم وإجراءات فعالة لتسهيل العمل بدلاً من تعقيده مما يعزز من قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها بنجاح. (عبد القادر ، 2023، ص 39)

مفهوم المخاطر:

بعد مفهوم المخاطر من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والكتاب، إذ يعبر عن التهديدات والتحديات التي قد تواجه المنظمة وتؤثر على قدرتها في تحقيق أهدافها بنجاح، وقد تعددت التعريفات المتعلقة بالمخاطر، ومن بين هذه التعريفات ذكر تعريف وحدة الاستخبارات الاقتصادية بالمملكة المتحدة لها: حيث عُرف الخطر بأنه التهديد الناتج عن حدث أو فعل معين يمكن أن يكون له تأثير سلبي على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ويحول دون نجاح استراتيجياتها. (Griffiths, 2005, p. 17)

ونجد أن معيار المخاطر يُعرف في كل من أستراليا ونيوزيلندا بأنه الفرصة التي قد يحدث فيها شيء ما، ولهذا الشيء تأثير على تحقيق أهداف المنظمة. (Griffiths, 2005, p. 17) ويؤكد هذا التعريف على أن الخطر ليس مجرد تهديد، بل هو احتمال لحدوث حدث قد يكون له تأثيرات متعددة على مسار المنظمة. أما McNamee وSelim فقد عرفا المخاطر على أنه مفهوم يعبر عن حالة من عدم التأكيد حول الأحداث أو نتائجها التي قد يكون لها تأثير جوهري على أهداف المنظمة (نصر، ٢٠١١، ص ٣٢٧)، ويشير هذا التعريف إلى أن الخطر يمكن أن ينطوي على عدم اليقين وعدم القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية وتأثيراتها على المنظمة، وقد قدم Griffiths تعريفاً آخر للخطر، حيث يصفه على أنه مجموعة من الظروف التي قد تعيق تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة. (Griffiths, 2006, p. 2) وهذا التعريف يعكس الطابع المركب للخطر، حيث يمكن أن ينجم عن تداخل عدة عوامل وظروف قد تؤدي مجتمعة إلى تعويق مسار المنظمة.

كما يوضح معيار إدارة المخاطر أن الخطر هو مزيج مركب من احتمال تحقق الحدث ونتائجـه. (ISO/IEC Guide 73) ويوضح هنا أن هذا التعريف يركز على أهمية الأخذ في الاعتبار احتمالية حدوث الحدث نفسه والنتائج المرتبطة عليه، مما يجعل إدارة الخطر عملية شاملة تتطلب النظر في كافة الاحتمالات الممكنة، وقد قدم معهد المراجعين الداخليين الأمريكي وصفاً دقيقاً بعض الشيء عن المخاطر، حيث وأشار إلى أنه عدم التأكيد من حدوث حدث معين والذي يمكن أن يؤثر على تحقيق الأهداف، ويشير هذا التعريف إلى ضرورة النظر في الحدين الأدنى والأعلى من التأثيرات الممكنة؛ حيث يتمثل الحد الأدنى في التهديدات أو التأثيرات السلبية، بينما يتمثل الحد الأعلى في الفرض الممكنة التي قد تنشأ عن الحدث. (Pickett, 2003, p. 129)

وترى الباحثة أن التعريفات السابقة على أن الخطر هو حالة من عدم اليقين تؤثر على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، سواء كان ذلك من خلال التهديدات أو الفرص التي قد تنشأ، ومن هنا يصبح من الضروري للمنظمات تبني استراتيجيات فعالة لإدارة الخطر، لضمان القدرة على التكيف مع التحديات المستقبلية وتحقيق النجاح المستدام.

الإدارة الاستراتيجية للمخاطر:

يرى عتش (2011) أن الإدارة الاستراتيجية للمخاطر تعد من أهم العمليات التي تسهم في استمرارية نجاح المنظمات في بيئـة الأعمال المتغيرة والمعقدة داخل المملكة، ونظرًا للتزايد المخاطر التي تواجهها المنظمات، أصبح الاهتمام بإدارة المخاطر أمراً حتمياً لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتقليل تأثير الأحداث السلبية التي قد تعيق هذا الإنجاز، إدارة المخاطر هي عملية ديناميكية تهدف إلى تحديد المخاطر التي قد تؤثر على المنظمة وتطوير استراتيجيات مناسبة للتعامل معها، وتتضمن هذه العملية عدة خطوات رئيسية تبدأ بتحديد المخاطر المحتملة وتحليلها، ثم تقييمها وتصنيفها وفقاً لمدى تأثيرها واحتمالية حدوثها ومن ثم يتم اختيار استراتيجيات الأنسب للتعامل مع هذه المخاطر، سواء من خلال تحويلها إلى طرف آخر، أو تجنبها، أو تقليل آثارها السلبية، أو حتى قبول بعض النتائج المرتبطة عليها (Pickett, 2005, p123).

وبالإضافة إلى ذلك، تُعد إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من الإدارة الاستراتيجية لأي منظمة، حيث يتم دمجها ضمن سياسات المنظمة وبرامجها التنفيذية، كما تهدف إلى تحقيق قيمة مضافة مستدامة من خلال التعرف على المخاطر المحتملة وإدارتها بفعالية، وبالتالي يعتمد في

ذلك على تحليل شامل للعوامل التي قد تؤثر على المنظمة، سواء كانت إيجابية أم سلبية، مما يزيد من فرص النجاح ويقلل من احتمال الفشل وعدم اليقين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Jutte, 2009,p45)

وعلاوة على ذلك، تعتمد هذه الإدارة على فهم عميق لبيئة العمل الداخلية والخارجية للشركات بالسعودية، حيث تشمل توجيهه الجبود نحو تعزيز ثقافة المخاطر داخل المنظمة، وهذا يتم من خلال سياسات فعالة وبرامج تشغيلية يقودها مدربون ذوو خبرة، مع الحرص على تحويل الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية وтикаيكية ملموسة، وتحديد المسؤوليات بدقة، وتقدير الأداء لضمان التنفيذ الفعال لاستراتيجيات إدارة المخاطر، فتُعنى الإدارة الاستراتيجية للمخاطر بتوفير إطار عمل شامل يمكن المنظمة من مواجهة التحديات والمخاطر المستقبلية بمرورها وكفاءة، مما يساهم في تحقيق أهدافها واستدامة نجاحها في السوق السعودي. (Pickett, 2005,p34)

دور الإدارة الاستراتيجية للمخاطر في دعم أهداف الشركات:

تلعب الإدارة الاستراتيجية للمخاطر دوراً حيوياً في تحقيق أهداف الشركات بالمملكة العربية السعودية، فهي ليست مجرد وسيلة لحماية من التهديدات، بل تتجاوز ذلك لتتصبح أداة فعالة في تعزيز القيمة المضافة التي تقدمها لأصحاب المصالح والمجتمع بشكل عام، ومن خلال الإدارة الفعالة للمخاطر يمكن للمنظمة تقديم إطار عمل متكامل يدعم تنفيذ الأنشطة المستقبلية بطريقة منتظمة ومتناسبة، مما يضمن الرقابة الفعالة على هذه الأنشطة ويقلل من فرص وقوع أخطاء أو انحرافات غير مرغوب فيها.

ومن هنا المنطلق نجد أن الإدارة الاستراتيجية للمخاطر تساعده في تحسين عمليات اتخاذ القرار داخل الشركات بالمملكة، هذا لأنّه عندما تتبّع الشركات نهجاً شاملاً ومنظماً في فهم أنشطتها وتحليل التغيرات التي تطرأ على بيئتها العمل السعودي، سواء كانت فرصاً يجب استغلالها أو تهديدات ينبغي الحذر منها، تصبح قادرة على التخطيط بشكل أكثر دقة وتحديد الأولويات بطريقة تتماشى مع أهدافها الاستراتيجية، وهذا الإدراك المنظم يساهم في تطوير أساليب أكثر فعالية في التخطيط واتخاذ القرار، مما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات المحيطة بها. (عتش ، 2011، ص36)

وكذلك نجد أن الإدارة الاستراتيجية للمخاطر تساهم في الاستخدام الكفاءة لرأس المال، حيث تعمل على توجيه الموارد المتاحة للمنظمة نحو الأنشطة التي تدعم تحقيق أهدافها بأفضل طريقة ممكنة من خلال تخصيص الموارد بشكل ملائم وكفاءة، وعليه يمكن للمنظمة تحسين عائداتها وتقليل الإنفاق على الأنشطة غير الضرورية، مما يعزز من فعاليتها ويزيد من قدرتها على المنافسة في السوق السعودي، ولا يتوقف دورها عند هذا الحد بل يمتد ليشمل حماية سمعة المنظمة والحفاظ علىأصولها من التهديدات المحتملة حيث إن السمعة هي أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المنظمة، والمحافظة عليها يتطلب إدارة دقيقة للمخاطر التي قد تؤثر عليها، بالإضافة إلى أنها تساهم في دعم وتطوير القوى البشرية داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء العام.

وتعُد الإدارة الاستراتيجية للمخاطر أداة أساسية لتعظيم الكفاءة التشغيلية للمنظمة، حيث تساهم في توفير بيئه عمل منظمة ومحمية من التهديدات المحتملة، مما يمكن المنظمة من التركيز على تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر، وهذا ومن خلال هذا الدور المتكامل، تصبح الإدارة الاستراتيجية للمخاطر عنصراً أساسياً في دعم استدامة المنظمة ونجاحها على المدى الطويل. (عتش ، 2011، ص37)

توزيع الأدوار لمواجهة المخاطر في الشركات بالمملكة :

إن الإدارة الاستراتيجية للتعامل مع المخاطر في المنظمة تتطلب توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح لضمان فعالية تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر وتكاملها مع كافة جوانب العمل، فالأدوار والمسؤوليات تتوزع على عدة مستويات تنظيمية داخل المنظمة، ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الأدوار	الأطراف
اعتماد استراتيجية إدارة المخاطر: فمجلس الإدارة يتحمل مسؤولية اعتماد أو الموافقة الرسمية على استراتيجية إدارة المخاطر التي تتبناها المنظمة.	مجلس الإدارة
دمج المخاطر في القرارات: إن من مسؤولية مجلس الإدارة اعتبار المخاطر جزءاً لا يتجزأ من جميع القرارات المتخذة في المنظمة.	مجلس الإدارة
مراجعة سنوية للتعاقدات والترتيبات: حيث يقوم مجلس الإدارة بإجراء مراجعة سنوية ل التعاقدات أو ترتيبات المنظمة المتعلقة بإدارة المخاطر لضمان فعاليتها.	لجنة إدارة المخاطر
تقديم تقارير سنوية: حيث تقوم اللجنة مسؤولة عن تقديم تقرير سنوي لمجلس الإدارة حول مدى فعالية استراتيجية إدارة المخاطر المتبعة في المنظمة.	لجنة إدارة المخاطر

الأدوار	الأطراف
<p>تعريف المخاطر الاستراتيجية: فتعمل اللجنة على تحديد المخاطر الاستراتيجية التي قد تواجه المنظمة وتقديم التوصيات المناسبة لمجلس الإدارة حول طرق إدارة هذه المخاطر.</p> <p>مراقبة فعالية إدارة المخاطر: فنجد أن اللجنة تضمن أن المخاطر تم إدارتها بفعالية في جميع الوظائف والتأثيرات المتعلقة بها ترفع لمجلس الإدارة.</p> <p>تسجيل المخاطر وأدوات الرقابة: حيث تعمل اللجنة على التأكيد من أن جميع المخاطر قد تم تسجيلها في سجل المخاطر المناسب وأنه تم وضع أدوات الرقابة الازمة لإدارتها.</p> <p>مراجعة كفاءة أدوات الرقابة: تقوم اللجنة بتتابع كفاءة وفعالية أدوات الرقابة المستخدمة في المنظمة، وتقدم تقارير دورية حول ذلك.</p>	
<p>اتباع إرشادات لجنة إدارة المخاطر: حيث يمارس المديرون أعمالهم بناءً على إرشادات وتجهيزات لجنة إدارة المخاطر مع الالتزام الكامل بأدوات الرقابة المحددة.</p> <p>التقرير عن المخاطر: هذا لأن المديرون يكونون مسؤولون عن رفع التقارير حول المخاطر التي يوجهونها إلى مديريهم المباشرين لضمان التعامل السريع والفعال مع هذه المخاطر.</p>	المديرون
<p>الالتزام بسياسات إدارة المخاطر: فنجد أن العاملون في المنظمة مطالبون بالعمل وفق السياسات والإرشادات الموضوعة من قبل لجنة إدارة المخاطر.</p> <p>الإبلاغ عن المخاطر: إن من مسؤولية العاملين إبلاغ مديريهم عن أي مخاطر محتملة تواجههم أثناء تأدية مهامهم لضمان المعالجة السريعة.</p>	العاملون

(Griffiths, 2005, p. 27).

يتضح للباحثة من خلال الجدول السابق أن الإدارة الاستراتيجية للتعامل مع المخاطر تلعب دوراً حاسماً في ضمان سلامة واستدامة أداء المنظمة من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات التي تتوزع بين مختلف المستويات التنظيمية، وبيبدأ دور مجلس الإدارة بتحديد استراتيجية إدارة المخاطر وإقرارها رسمياً، مما يؤكد أهمية دمج المخاطر في كل قرارات المنظمة، بالإضافة إلى ذلك، يتلزم المجلس بمراجعة سنوية للتعاقدات والترتيبات المتعلقة بإدارة المخاطر لضمان استمرار فعالية هذه الاستراتيجيات وتكييفها مع المتغيرات البيئية.

فيما يتولى لجنة إدارة المخاطر مسؤولية جوهرية في تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة من قبل المجلس، وتقوم اللجنة بتحديد المخاطر الاستراتيجية التي قد تواجه المنظمة، وتقديم التوصيات لمجلس الإدارة بشأن الأساليب المناسبة لإدارة هذه المخاطر، علاوة على ذلك فإن اللجنة تراقب فعالية أدوات الرقابة المستخدمة و تقوم بمتابعة دورية لضمان أن المخاطر تُدار بشكل مناسب، وتركز اللجنة على المراجعة الرسمية لكل تعاقديات إدارة المخاطر المرتبطة بأنشطة المنظمة على الأقل مرة سنوية، مما يساهم في تحسين إدارة المخاطر بشكل مستمر.

وعلى مستوى الإدارة الوسطى، يتلزم المديرون بتطبيق الإرشادات والسياسات التي تضعها لجنة إدارة المخاطر، مع التأكيد من تنفيذ أدوات الرقابة المحددة بشكل فعال، حيث يتطلب من المديرين أيضاً الإبلاغ عن أي مخاطر تواجههم في مجالاتهم، مما يعزز من التواصل الفعال ويسهم في استجابة سريعة للمخاطر.

أما العاملون فيهم يلعبون دوراً أساسياً في رصد المخاطر المحتملة وإبلاغ الإدارة عنها، مما يعكس أهمية ثقافة التنظيم التي تشجع على الشفافية والإبلاغ الفوري، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح، تضمن المنظمة أن كل مستوى إداري يساهم بشكل فعال في حماية المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، مما يعزز من فعالية إدارة المخاطر ويحقق استدامة الأداء التنظيمي.

3- الإطار التطبيقي:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة حول دور الإدارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات السعودية، تم تصميم إطار منهجي متكمال يحدد مسار البحث بدايةً من تحديد المنهج العلمي المناسب، مروراً بتعريف مجتمع الدراسة واختيار العينة، وصولاً إلى تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه العناصر:

أولاً: منهجية البحث

استندت هذه الدراسة بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method). وينبع هذا المنهج الخيار الأمثل لطبيعة البحث الحالي، كونه لا يكتفي برصد ووصف الظاهرة كما هي في الواقع، بل يعمق في تحليل البيانات المجمعة لتفسيرها، وفهم العلاقات بين متغيراتها المختلفة، واستخلاص دلالات واستنتاجات ذات معنى. وقد تم تطبيق هذا المنهج عبر مسارين متكمالين:

المسار النظري: تم في هذا الجزء إجراء مسح مكتبي شامل للمصادر الثانوية، حيث تم استعراض الأدبيات العلمية ذات الصلة من مراجع وكتب عربية وأجنبية، ودوريات محكمة، ودراسات سابقة. وقد هدف هذا المسار إلى بناء أساس معرفي متين وتكوين الإطار النظري للدراسة، وتحديد المفاهيم الأساسية، وتطوير فرضيات البحث، والمساهمة في تصميم أداة الدراسة الميدانية.

المسار الميداني: تم في هذا الجزء جمع البيانات الأولية مباشرةً من أفراد مجتمع الدراسة لاختبار الفرضيات التي تم بناؤها في المسار النظري. وقد تم ذلك من خلال تصميم وتوزيع استبيان إلكترونية، مما سمح بالحصول على بيانات واقعية وحديثة تعكس آراء وممارسات العاملين في الشركات السعودية.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية في قطاع الشركات بالمملكة العربية السعودية. ونظراً لاتساع هذا المجتمع وتوزعه الجغرافي، مما يجعل من الصعب تطبيق أسلوب الحصر الشامل لكافة أفراده، فقد لجأ الباحث إلى استخدام أسلوب العينات.

عينة الدراسة: تم اللجوء إلى أسلوب العينة العشوائية البسيطة (**Simple Random Sampling**) لاختيار أفراد العينة. يضمن هذا الأسلوب أن يكون لكل فرد في مجتمع الدراسة فرصة متكافئة و معروفة ليتم اختياره ضمن العينة، مما يقلل من احتمالية التحيز ويزيد من إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة. وقد بلغ الحجم النهائي للعينة التي تم تحليل بياناتها 89 فرداً، وهم الذين استجابوا بشكل كامل لأسئلة الاستبيان الإلكتروني.

ثالثاً: أداة الدراسة وإجراءات الصدق والثبات

تم استخدام الاستبيان (**Questionnaire**) كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية. وللتتأكد من صلاحية الأداة وقدرتها على تحقيق أهداف البحث، تم إجراء اختبارات الصدق والثبات التالية:

صدق الأداة: تم التحقق من صدق الأداة من خلال صدق الاتساق الداخلي (**Internal Consistency Validity**)، وذلك عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون (**Pearson Correlation Coefficient**) بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه. وقد أظهرت النتائج وجود ارتباطات دالة إحصائياً، مما يؤكد أن عبارات كل محور تقيس بالفعل المفهوم الذي صُممَت لقياسه.

ثبات الأداة: تم قياس مدى ثبات وموثوقية أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha Coefficient**). وقد أظهرت النتائج قيم ألفا مرتفعة لجميع محاور الدراسة، مما يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وأنها ستعطي نتائج متسقة لو تم إعادة تطبيقها في ظروف مماثلة.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع البيانات والتتأكد من صلاحيتها، تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب الآلي، ومن ثم تحليلها باستخدام العزمه الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**SPSS**) وقد تم توظيف مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وهي كالتالي:

الإحصاء الوصفي: (**Descriptive Statistics**)

النكرارات والنسب المئوية: استُخدمت لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة (النوع، العمر، المؤهل، الخبرة).

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: استُخدمت لتحديد الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان، وتحديد مستوى موافقهم على كل محور من محاور الدراسة.

الإحصاء الاستدلالي: (**Inferential Statistics**)

اختبار "ت" لعينتين مستقلتين: استُخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في متواسطات استجابات العينة تعزى للمتغيرات ذات الفتتتين (مثل النوع الاجتماعي: ذكر/أنثى).

اختبار تحليل التباين الأحادي: استُخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في متواسطات استجابات العينة تعزى للمتغيرات ذات الثلاث فئات أو أكثر (مثل المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة).

تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis): استُخدم لقياس طبيعة وقوة الأثر الذي يُحدثه المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) على المتغير التابع (التعامل مع المخاطر)، وتحديد نسبة التباين التي يفسرها المتغير المستقل في المتغير التابع.

فروض الدراسة :

1. توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات افراد العينة في درجات استبيان دور الادارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات بأبعاده تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
2. توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات افراد العينة في درجات استبيان دور الادارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات بأبعاده تعزى لمتغير العمر.
3. توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات افراد العينة في درجات استبيان دور الادارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات بأبعاده تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات افراد العينة في درجات استبيان دور الادارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات بأبعاده تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.
5. يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الادارة الاستراتيجية في الشركات على التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات.

أداة الدراسة:

قامت الدراسة باستخدام استمار استبيان كأدلة للدراسة والتي تكونت من قسمين يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) ويشتمل القسم الثاني على العبارات المتعلقة بمحور الإدارة الاستراتيجية في الشركات ويتضمن بعدين (التخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي) ويشتمل على 12 عبارة، ومحور التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات ويشتمل على 13 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق بشدة(5) موافق(4)، محاييد(3)، غير موافق(2)، غير موافق بشدة(1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

المستوى	الدرجة
منخفضة جداً	1.799 – 1
منخفضة	2.599 – 1.800
متوسطة	3.339 – 2.600
مرتفعة	4.199 – 3.400
مرتفعة جداً	5.000 – 4.200

صدق أداة الدراسة:

تم حساب صدق عبارات استمار استبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة ودرجة العبارة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة حيث جاءت النتائج كما يلي:

المحور الاول: الإدارة الاستراتيجية في الشركات

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

الدالة الاحصائية	معامل الارتباط بيرسون	العبارة	م
البعد الأول : التخطيط الاستراتيجي			
0.000	**0.718	يخفف التخطيط الاستراتيجي من حدوث الأزمات.	1
0.000	**0.580	يخفف التخطيط الاستراتيجي من الضغط والتوتر عند حدوث الأزمة.	2
0.000	**0.630	يعتبر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة تمديداً للوقت المخصص للاستجابة عند حدوث الأزمة.	3
0.000	**0.647	يساعد فهم الأفراد العاملين لأهداف المؤسسة على في التخطيط لإدارة الأزمات.	4

الدالة الاحصائية	معامل الارتباط بيرسون	العبارة	م
0.000	**0.692	سيناريوهات إدارة الأزمات تسهم في نجاحها.	5
البعد الثاني : التحليل الاستراتيجي			
0.000	**0.620	اكتشاف نقاط القوة داخل المنظمة واستغلالها يقلل من حدوث الأزمات.	6
0.000	**0.687	القدرة على اكتشاف الفرص واقتناها يقلل من حدوث الأزمات.	7
0.000	**0.696	تحليل المنافسة يقلل من حدوث الأزمات.	8
0.000	**0.626	تحليل وإدارة الهيئات يقلل من حدوث الأزمات.	9
0.000	**0.616	يساعد التحليل الاستراتيجي على صنع القرار في حالة الأزمات.	10
0.000	**0.666	يساعد التحليل الاستراتيجي على التعلم في إدارة الأزمات.	11
0.000	**0.687	يقلل تحليل تطاعنات أصحاب المصالح من حدوث الأزمات.	12

ويتبين من الجدول السابق رقم (2) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الصدق لعبارات المحور الأول للاستبيان مما يدل إنه صالح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

المحور الثاني: التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

الدالة الاحصائية	معامل الارتباط بيرسون	العبارة	م
0.000	**0.573	الإدارة العليا للشركة لديها إحساس واضح بأهمية إدارة ومواجهة الأزمات والمخاطر.	1
0.000	**0.823	التقارير الرئيسية للشركة تهتم بذكر مجهودات الشركة في مواجهة الأزمة.	2
0.000	**0.652	التخطيط الاستراتيجي للشركة يتضمن التخطيط لمواجهة المخاطر.	3
0.000	**0.829	الشركة تقوم بتدريب موظفاتها على إدارة الأزمات.	4
0.000	**0.823	هناك وحدة تنظيمية معينة لإدارة المخاطر.	5
0.000	**0.747	هناك فريق أو لجنة لإدارة المخاطر.	6
0.000	**0.763	هناك ميزانية لإدارة المخاطر.	7
0.000	**0.813	نظام المعلومات بالمنظمة في خدمة إدارة الأزمات.	8
0.000	**0.777	هناك نظام محدد يكشف الإنذارات المبكرة.	9
0.000	**0.792	هناك معرفة تامة بأشكال الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها الشركة.	10
0.000	**0.804	هناك ثقافة تأمينية شاملة لكافة الأخطار المحتملة.	11
0.000	**0.637	هناك جهوزية عالية للاستجابة لأى عمل طارئ.	12
0.000	**0.716	هناك مراجعة شاملة ودورية لسلامة أجهزة السلامة.	13

ويتبين من الجدول السابق رقم (3) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الصدق لعبارات المحور الثاني للاستبيان مما يدل إنه صالح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

ثبات أداء الدراسة:

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

جدول (4) نتائج ثبات أداء الدراسة بأسلوب ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الادارة الاستراتيجية في الشركات	12	0.879

المحور	عدد القرارات	قيمة ألفا كرونباخ
التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات	13	0.936
إجمالي استماراة الاستبيان	25	0.937

يبين جدول (4) نتائج ثبات أداة الدراسة المستخدمة، حيث أن قيمة ألفا كرونباخ لكافة محاور أداة الدراسة أكبر من 0.70 وبالتالي تبين هذه النتيجة أن أداة الدراسة على درجة عالية من الثبات وكافية لتحقيق أغراض الدراسة.

خصائص عينة الدراسة

- النوع الاجتماعي: تبين أن 57 من افراد عينة الدراسة كانوا من الذكور بنسبة 64% و32 من الاناث بنسبة 36%.
- العمر: تبين أن 24 من افراد عينة الدراسة اعمارهم اقل من 30 سنة بنسبة 27% و 45 فرد اعمارهم من 31 سنة إلى 40 سنة بنسبة 50.6% و 14 فرد اعمارهم من 41 سنة إلى 50 سنة بنسبة 15.7% و 6 افراد اعمارهم أكثر من 50 سنة بنسبة 6.7%.
- المؤهل العلمي: تبين أن 32 فرد من افراد عينة الدراسة مؤهلهم شهادة جامعية بنسبة 36% و 19 فرد من افراد عينة الدراسة مؤهلهم دبلوم بنسبة 21.3% و 25 فرد مؤهلهم ماجستير بنسبة 28.1% و 13 فرد مؤهلهم دكتوراه بنسبة 14.6%.
- عدد سنوات الخبرة الوظيفية: تبين أن 26 من افراد عينة الدراسة خبرتهم الوظيفية من 1 إلى 5 سنوات بنسبة 29.2% و 36 فرد خبرتهم الوظيفية من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 40.4% و 16 فرد خبرتهم الوظيفية من 10 سنوات إلى 15 سنة بنسبة 18% و 11 فرد خبرتهم الوظيفية أكثر من 15 سنة بنسبة 12.4%.

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية

الخصائص	الفئات	العدد	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكر	57	%64
	انثى	32	%36
العمر	سنة فأقل	30	%27
	40- 31 سنة	45	%50.6
المؤهل العلمي	50- 41 سنة	14	%15.7
	أكثر من 50 سنة	6	%6.7
عدد سنوات الخبرة	شهادة جامعية	32	%36
	دبلوم	19	%21.3
	ماجستير	25	%28.1
	دكتوراه	13	%14.6
	من 5-1 سنوات	26	%29.2
	من 5 - 10 سنوات	36	%40.4
	من 10- 15 سنة	16	%18
	أكثر من 15 سنة	11	%12.4

تحليل استماراة الاستبيان

المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية في الشركات

1. التخطيط الاستراتيجي

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات التخطيط الاستراتيجي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يخفف التخطيط الاستراتيجي من حدوث الأزمات.	4.11	0.573	5	مرتفعة
يخفف التخطيط الاستراتيجي من الضغط والتوتر عند حدوث الأزمة.	4.27	0.559	2	مرتفعة جداً

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفعة جداً	3	0.687	4.22	يعتبر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة تمديداً للوقت المخصص للاستجابة عند حدوث الأزمة.
مرتفعة جداً	1	0.621	4.34	يساعد فهم الأفراد العاملين لأهداف المؤسسة على في التخطيط لإدارة الأزمات.
مرتفعة	4	0.672	4.19	سيناريوهات إدارة الأزمات تسهم في نجاحها.
مرتفعة جداً	-	0.441	4.23	الاجمالي

تم ترتيب عبارات التخطيط الاستراتيجي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يساعد فهم الأفراد العاملين لأهداف المؤسسة على في التخطيط لإدارة الأزمات) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.34 وانحراف معياري 0.621 وبدرجة موافقة مرتفعة جداً بينما كانت العبارة (يخفف التخطيط الاستراتيجي من حدوث الأزمات) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.11 وانحراف معياري 0.573 وبدرجة موافقة مرتفعة عند دراسة عبارات التخطيط الاستراتيجي تبين أن الاتجاه العام للبعد هو مستوى الموافقة المرتفع جداً مما يوضح وجود مستوى مرتفع جداً من التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.23 بانحراف معياري 0.441.

2. التحليل الاستراتيجي

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات التحليل الاستراتيجي

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفعة جداً	1	0.631	4.26	اكتشاف نقاط القوة داخل المنظمة واستغلالها يقلل من حدوث الأزمات.
مرتفعة جداً	6	0.694	4.20	القدرة على اكتشاف الفرص وافتراضها يقلل من حدوث الأزمات.
مرتفعة جداً	3	0.75	4.22	تحليل المنافسة يقلل من حدوث الأزمات.
مرتفعة جداً	4	0.635	4.22	تحليل وإدارة التهديدات يقلل من حدوث الأزمات.
مرتفعة جداً	5	0.653	4.22	يساعد التحليل الاستراتيجي على صنع القرار في حالة الأزمات.
مرتفعة	7	0.704	4.12	يساعد التحليل الاستراتيجي على التعلم في إدارة الأزمات.
مرتفعة جداً	2	0.754	4.24	يقلل تحليل تطلعات أصحاب المصالح من حدوث الأزمات.
مرتفعة جداً	-	0.470	4.21	الاجمالي

تم ترتيب عبارات التحليل الاستراتيجي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (اكتشاف نقاط القوة داخل المنظمة واستغلالها يقلل من حدوث الأزمات) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.26 وانحراف معياري 0.631 وبدرجة موافقة مرتفعة جداً بينما كانت العبارة (يساعد التحليل الاستراتيجي على التعلم في إدارة الأزمات) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.12 وانحراف معياري 0.704 وبدرجة موافقة مرتفعة عند دراسة عبارات التحليل الاستراتيجي تبين أن الاتجاه العام للبعد هو مستوى الموافقة المرتفع جداً مما يوضح وجود مستوى متوسط من التحليل الاستراتيجي في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.21 بانحراف معياري 0.470.

المotor الثاني: التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفعة	1	0.648	4.04	الإدارة العليا للشركة لديها إحساس واضح بأهمية إدارة ومواجهة الأزمات والمخاطر.
مرتفعة	13	0.777	3.85	التقارير الرئيسية للشركة تهتم بذكر مجهودات الشركة في مواجهة الأزمة.
مرتفعة	4	0.739	4.00	التخطيط الاستراتيجي للشركة يتضمن التخطيط لمواجهة المخاطر.

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفعة	2	0.959	4.03	الشركة تقوم بتدريب مسؤولها على إدارة الأزمات.
مرتفعة	8	0.829	3.92	هناك وحدة تنظيمية معينة لإدارة المخاطر.
مرتفعة	9	0.829	3.92	هناك فريق أولجنة لإدارة المخاطر.
مرتفعة	7	0.902	3.93	هناك ميزانية لإدارة المخاطر.
مرتفعة	10	0.895	3.92	نظام المعلومات بالمنظمة في خدمة إدارة الأزمات.
مرتفعة	6	0.852	3.96	هناك نظام يكشف الإنذارات المبكرة.
مرتفعة	11	0.763	3.91	هناك معرفة تامة بأشكال الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها الشركة.
مرتفعة	12	0.925	3.91	هناك ثقافة تأمينية شاملة لكافة الأخطار المحتملة.
مرتفعة	3	0.885	4.03	هناك جاهزية عالية للاستجابة لأى عمل طارئ.
مرتفعة	5	0.819	3.99	هناك مراجعة شاملة ودورية لسلامة أجهزة السلامة.
مرتفعة	-	0.628	3.96	الاجمالي

تم ترتيب عبارات التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (الإدارة العليا للشركة لدتها إحساس واضح بأهمية إدارة ومواجهة الأزمات والمخاطر) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.04 وانحراف معياري 0.648 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (التقارير الرئيسية للشركة هنتم بذكر مجهودات الشركة في مواجهة الأزمة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.85 وانحراف معياري 0.777 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات أداء الموظفين في القطاع الخاص تبين أن الاتجاه العام للمحور هو مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.96 بانحراف معياري 0.628.

اختبار فروض الدراسة

نتائج الفرض الأول

والذي ينص على أنه " توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متosteات استجابات افراد العينة في درجات استبيان دور الادارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات بأبعاده تعزيز لتغير النوع الاجتماعي ".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار (t) لعينتين مستقلتين لدراسة تساوي او اختلاف متosteات استجابات افراد العينة حول دور الادارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات داخل الذكور والإناث، والجدول (10) التالي يوضح النتائج.

جدول (10) اختبار(t) لدلالة الفروق بين متosteات استجابات افراد العينة حول دور الادارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات تعزيز لنوع الاجتماعي

الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط العدد	المجموعة	ذكر	أبعاد الدراسة	
							ذكر	انثى
غير دال	0.790	0.072	2.31671	21.0877	57	ذكر	الخطيط الاستراتيجي	
			2.02778	21.2188	32	انثى		
غير دال	0.497	0.464	3.48547	29.3158	57	ذكر	التحليل الاستراتيجي	
			2.93409	29.8125	32	انثى		
غير دال	0.273	1.215	8.538	50.7	57	ذكر	التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات	
			7.412	52.69	32	انثى		
غير دال	0.326	0.977	12.439	101.11	57	ذكر	الدرجة الكلية	
			11.075	103.72	32	انثى		

يلاحظ من الجدول (10) وجود عدم فروق معنوية ذات دالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 في جميع متواسطات أبعاد استبيان دور الادارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات بمعنى أن النوع الاجتماعي لا يؤثر على الآراء حول دور الادارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات.

نتائج الفرض الثاني

والذي ينص على أنه " توجد فروق معنوية ذات دالة إحصائية بين متواسطات استجابات افراد العينة في درجات استبيان دور الادارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات بأبعاده تعزى لمتغير العمر ".
للحصول على صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لدراسة تساوي او اختلاف متواسطات استجابات افراد العينة حول دور الادارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات داخل العمر، والجدول (11) التالي يوضح النتائج.

جدول (11) اختبار تحليل التباين لدالة الفروق بين متواسطات استجابات افراد العينة حول دور الادارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات تعزى للعمر

الدالة	مستوى الدالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المجموعة	أبعاد الدراسة
دال	0.005	4.553	2.53526	21.0833	24	30 سنة فأقل	التخطيط الاستراتيجي
			1.4846	21.4222	45	31-40 سنة	
			2.34404	21.5714	14	41-50 سنة	
			3.25064	18.1667	6	50 سنة فأكثر	
دال	0.001	6.050	3.72905	29.4167	24	30 سنة فأقل	تحليل الاستراتيجي
			2.38196	30.0889	45	31-40 سنة	
			3.0346	29.8571	14	41-50 سنة	
			4.37035	24.5	6	50 سنة فأكثر	
دال	0.016	3.623	8.335	51.5	24	30 سنة فأقل	التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات
			6.749	53.11	45	31-40 سنة	
			9.691	49.71	14	41-50 سنة	
			8.687	42.33	6	50 سنة فأكثر	
دال	0.002	5.513	13.322	102	24	30 سنة فأقل	الدرجة الكلية
			9.291	104.62	45	31-40 سنة	
			10.748	101.14	14	41-50 سنة	
			15.31	85.00	6	50 سنة فأكثر	

يلاحظ من الجدول (11) وجود فروق معنوية ذات دالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 في جميع متواسطات أبعاد استبيان دور الادارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات بمعنى أن العمر يؤثر على الآراء حول دور الادارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات.

نتائج الفرض الثالث

والذي ينص على أنه " توجد فروق معنوية ذات دالة إحصائية بين متواسطات استجابات افراد العينة في درجات استبيان دور الادارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات بأبعاده تعزى لمتغير المؤهل العلمي ".
للحصول على صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لدراسة تساوي او اختلاف متواسطات استجابات افراد العينة حول دور الادارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات داخل المؤهل العلمي، والجدول (12) التالي يوضح النتائج.

جدول (12) اختبار تحليل التباين لدلاله الفروق بين متوسطات استجابات افراد العينة حول دور الادارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات تعزيز للمؤهل العلمي

الدلاله	مستوى الدلاله	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المجموعة	أبعاد الدراسة
غير دال	0.529	743.	2.35186	21.2188	32	شهادة جامعية	التخطيط الاستراتيجي
			1.26352	21.4737	19	دبلوم	
			2.59808	20.6	25	ماجستير	
			2.14536	21.4615	13	دكتوراه	
غير دال	0.061	2.546	3.47282	29.4375	32	شهادة جامعية	التحليل الاستراتيجي
			1.60955	30.5789	19	دبلوم	
			3.68556	28.2	25	ماجستير	
			3.25616	30.5385	13	دكتوراه	
غير دال	0.069	2.922	7.575	52.31	32	شهادة جامعية	التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات
			4.209	55.05	19	دبلوم	
			8.746	49.36	25	ماجستير	
			10.738	47.85	13	دكتوراه	
غير دال	0.081	2.319	12.251	102.97	32	شهادة جامعية	الدرجة الكلية
			6.385	107.11	19	دبلوم	
			13.804	98.16	25	ماجستير	
			11.88	99.85	13	دكتوراه	

يلاحظ من الجدول (12) عدم وجود فروق معنوية دالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 في جميع متوسطات أبعاد استبيان دور الادارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات بمعنى أن المؤهل العلمي لا يؤثر على الآراء حول دور الادارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات.

نتائج الفرض الرابع

والذى ينص على أنه "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات افراد العينة في درجات استبيان دور الادارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات بأبعاده تعزيز لتغيير سنوات الخبرة". للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لدراسة تساوي او اختلاف متوسطات استجابات افراد العينة حول دور الادارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات بين سنوات الخبرة، والجدول (13) التالي يوضح النتائج.

جدول (13) اختبار تحليل التباين لدلاله الفروق بين متوسطات استجابات افراد العينة حول دور الادارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات تعزيز لسنوات الخبرة

الدلاله	مستوى الدلاله	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المجموعة	أبعاد الدراسة
غير دال	0.739	0.420	2.55644	20.8462	26	من 1-5 سنوات	التخطيط الاستراتيجي
			1.29713	21.4444	36	من 5-10 سنوات	
			3.19309	20.9375	16	من 10-15 سنة	
			2.16585	21.0909	11	أكثر من 15 سنة	
غير دال	0.307	1.221	3.72765	29.1538	26	من 1-5 سنوات	التحليل الاستراتيجي
			2.19885	30.2778	36	من 5-10 سنوات	
			4.19325	28.875	16	من 10-15 سنة	
			3.64068	28.6364	11	أكثر من 15 سنة	

الدلاله	مستوى الدلاله	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المجموعة	أبعاد الدراسة
غير دال	0.352	1.105	8.304	51.00	26	من 1-5 سنوات	التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات
			7.00	53.17	36	من 5-10 سنوات	
			10.407	49.81	16	من 10-15 سنة	
			7.629	49.00	11	أكثر من 15 سنة	
غير دال	0.295	1.254	13.251	101	26	من 1-5 سنوات	الدرجة الكلية
			9.642	104.89	36	من 5-10 سنوات	
			14.193	99.63	16	من 10-15 سنة	
			11.867	98.73	11	أكثر من 15 سنة	

يلاحظ من الجدول (13) عدم وجود فروق معنوية دالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 في جميع متوازنات أبعاد استبانت دور الادارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات بمعنى أن سنوات الخبرة لا تؤثر على الآراء حول دور الادارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات.

نتائج الفرض الخامس

يوجد تأثير ذي دلالة احصائية لأبعاد الادارة الاستراتيجية في الشركات على التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات.

جدول (14) تأثير الادارة الاستراتيجية في الشركات على التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات

Model Summary						
معامل	معامل التحديد R ²			معامل الارتباط R		
0.330	0.338			0.581		
تحليل التباين ANOVA						
Sig F	F	متوسط المربعات	درجات الحرية Df	مجموع المربعات	النموذج	
0.000	**44.333	807.034	1	807.034	الانحدار Regression	
		18.204	87	1583.73	باقي Residual	
		-	88	2390.764	المجموع Total	
Sig T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج	المتغير التابع
0.000	10.883	-	2.900	31.558	Constant	التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات
0.000	6.658	0.581	0.056	0.371	بيئة العمل	

تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية في الشركات التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات عند مستوى معنوية 0.01 وتبين وجود اثر طردي ذي دلالة احصائية للادارة الاستراتيجية على التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات عند مستوى معنوية 0.01 واتضح ان المتغير المستقل (الادارة الاستراتيجية) يفسر 33.8% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات) وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق الادارة الاستراتيجية بمقدار 1% ازداد مستوى التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات بمقدار 0.371% وهو ما يوضح صحة الفرض الخامس للدراسة.

مناقشة النتائج :

1. وجود مستوى مرتفع جداً من التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.23 بانحراف معياري 0.441. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة "التخطيط الاستراتيجي" في التعامل مع المخاطر لدى الشركات السعودية جاء بدرجة "مرتفعة جداً". يمكن تفسير هذه النتيجة الهامة في ضوء عدة عوامل؛ فمن ناحية، يعكس هذا المستوى المرتفع الوعي المتزايد لدى دراسة الشركات بأهمية التخطيط كخط دفاع أول لمواجهة بيئة الأعمال التي تتسم بالдинاميكية وعدم اليقين، وهو ما يتماشى مع ما أكدته دراسة (السديمي، 2020) حول دور التخطيط الاستراتيجي في تشكيل مستقبل المنظمات. ومن ناحية أخرى، يمكن أن يُعزى هذا الاهتمام الكبير بالتخطيط إلى التأثير المباشر لـ"رؤية المملكة 2030"، التي فرضت على القطاع الخاص ضرورة تبني نهج استراتيجي منظم لتحقيق أهدافها والمساهمة في التنمية المستدامة، مما دفع الشركات إلى وضع خطط طويلة الأجل تتضمن سيناريوهات لمواجهة الأزمات والمخاطر المحتملة.
 2. وجود مستوى متوسط من التحليل الاستراتيجي في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.21 بانحراف معياري 0.470. على النقيض من المستوى المرتفع للتخطيط، كشفت النتائج أن مستوى ممارسة "التحليل الاستراتيجي" جاء بدرجة "متوسطة". هذه النتيجة تستدعي وقفة تأمل وتحليل عميق، فهي تشير إلى وجود فجوة بين "نوع التخطيط" و"عمق التحليل" الذي يسبقها. قد تمتلك الشركات خططاً واستراتيجيات مكتوبة، لكنها قد لا تولي الاهتمام الكافي لعمليات التحليل المنهجي للبيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات)، أو تحليل المنافسين وتطورات أصحاب المصلحة.
 3. وجود مستوى مرتفع من التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.96 بانحراف معياري 0.628. أظهرت النتائج أن المستوى العام لـ"التعامل مع المخاطر" في الشركات السعودية جاء بدرجة "مرتفعة". هذه النتيجة إيجابية وتعكس وجود بنية تحتية جيدة لإدارة المخاطر في هذه الشركات، مثل وجود لجان متخصصة، وتدريب للمؤولين، ووجود أنظمة للإنذار المبكر. يمكن تفسير هذا المستوى المرتفع بأنه ثمرة مباشرة للخطط الاستراتيجية التي كشفت عنه النتيجة الأولى. فعندما تضع الشركات خططاً واضحة، فإنها بطبيعة الحال تطور آليات لتنفيذ هذه الخطط والتعامل مع ما قد يعترضها من مخاطر.
 4. عدم فروق معنوية دالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 في جميع متوسطات أبعاد استثناء دور الادارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات.
- عدم وجود فروق تعزى لنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة تشير هذه النتيجة إلى أن الوعي بأهمية الإدارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر والممارسات المتعلقة بها قد أصبح ثقافة مؤسسية عامة ومنتشرة في الشركات السعودية، لا تقتصر على فئة دون أخرى. بمعنى آخر، أصبحت هذه الممارسات جزءاً من متطلبات العمل الأساسية التي يتشارك في فهمها وتطبقها جميع الموظفين بغض النظر عن جنسهم أو مستوى التعليمي أو حتى خبرتهم. وهذا يعزز فكرة أن الشركات الناجحة هي التي تنجح في تعميم ثقافتها الاستراتيجية على كافة مستوياتها.
5. وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية في الشركات التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات عند مستوى معنوية 0.01.
- تعد هذه النتيجة هي حجر الزاوية في دراستنا، حيث أثبتت وجود علاقة ارتباط طردية قوية وأثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على التعامل مع المخاطر فالمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) يفسر ما نسبته 33.8% من التغيرات في المتغير التابع (التعامل مع المخاطر)، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة تتفق هذه النتيجة بقوة مع الإطار النظري الذي تم بناؤه ومع نتائج دراسات سابقة مثل دراسة (إبراهيم، 2022) ودراسة (Chandra et al., 2023). وإن تفسير هذه النتيجة واضح ومباشر: فالشركات التي تبني نهجاً استراتيجياً منظماً تكون بطبيعتها أكثر قدرة على استشراف المستقبل، وتحديد المخاطر المحتملة بشكل استباقي، وتخفيض الموارد الازمة لمواجهتها، ووضع خطط بديلة.

الخاتمة :

لقد أثبتت الدراسة بشكل قاطع وجود علاقة تأثير إيجابية وقوية بين تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية وبين فعالية الشركات في التعامل مع المخاطر فالشركات التي تولي اهتماماً أكبر بالتخطيط المعمق والتحليل العميق لبيئتها الداخلية والخارجية، هي بطبيعتها الأقدر على بناء أنظمة دفاعية مرنّة وقدرة على استيعاب الصدمات ومواجهة التحديات.

ثانياً: توصيات الدراسة

1. يجب على الشركات عدم الاكتفاء بوضع الخطط الاستراتيجية، والعمل على تعزيز قدراتها في مرحلة التحليل الاستراتيجي. ويكون ذلك من خلال الاستثمار في تدريب الكوادر على استخدام أدوات التحليل المتقدمة) مثل تحليل SWOT ، PESTEL، وتحليل القوى الخمس لبورتر، وتوظيف متخصصين في تحليل البيانات والذكاء التناصفي.
2. يجب أن تنتقل إدارة المخاطر من كونها وظيفة هامشية أو رد فعل، لتصبح جزءاً لا يتجزأ من عملية صنع القرار الاستراتيجي. يتطلب ذلك إشراك مسؤولي المخاطر في اجتماعات الإدارة العليا عند وضع الاستراتيجيات، وربط أهداف إدارة المخاطر بالأهداف الاستراتيجية للشركة.
3. يتوجب على القيادات العمل على نشر ثقافة تشجع على الشفافية والإبلاغ المبكر عن المخاطر المحتملة دون خوف من اللوم. يجب أن يدرك كل موظف أنه خط الدفاع الأول، وأن مسؤوليته لا تقصر على مهامه الوظيفية بل تمتد لتشمل حماية استدامة الشركة.
4. توصي الدراسة بضرورة تبني أنظمة معلومات متقدمة تدعم عمليات التحليل وتتوفر بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب لصنع القرار، وتطوير أنظمة إنذار مبكر قادرة على رصد التغيرات الطفيفة في بيئه الأعمال قبل أن تتحول إلى مخاطر كبرى.
5. يجب على الشركات تصميم خطط طوارئ وسيناريوهات متعددة للتتعامل مع مختلف أنواع المخاطر، مع ضرورة مراجعة وتحديث هذه الخطط بشكل دوري للتأكد من ملاءمتها للمتغيرات المستجدة.

المراجع:

المراجع العربية :

- أحمد، عمر، & المحامي، عائشة قاسم. (2023). الإدارة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإدارة بالأهداف: دراسة ميدانية بالوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري، المديرية الجهوية بأدرار [رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال].
- العماري، عبد الرحمن غانم. (2023). أثر تطوير استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار: دراسة حالة مركز الملك عبد الله المالي - مدينة الرياض. المجلة الأكademie للأبحاث والنشر العلمي، 53 (9)، 123-145.
- عسيري، صالح إبراهيم، & عبد الخير، أحمد يحيى. (2022). واقع الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بمتkin العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير. كلية الأعمال، جامعة الملك خالد . رابط : <https://www.kku.edu.sa>
- السديمي، محمد. (2020). دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال. مجلة جامعة الملكة أروى، العدد الخامس والعشرون (يوليو- ديسمبر)، 60-45. رابط : <https://www.queenarwa.edu.sa>
- العزمي، محمد طارق، تمام، عصام أحمد، & حويج، مروان أحمد. (2018). تقييم مخاطر الحرائق من خلال نموذج إداري استراتيжи مطور . مجلة الدراسات والبحوث البيئية، 8 (2)، 339-348. رابط : <https://www.esej.net>
- هاشم إبراهيم، أحمد عبد العزيز. (2022). دور الإدارة الاستراتيجية في الحد من مخاطر الائتمان في البنوك التجارية المصرية . المجلد الثالث عشر، العدد الأول ، يناير 2022، 95-78. رابط : <https://www.ejoe.journals.eg>
- الخياط، أحمد محمد. (2019). تصور مقترن لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة .
- الشميلي، عمار يوسف. (2017). الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الإبداعية - الرقابة والحكومة (الطبعة الأولى). دار الفجر للنشر والتوزيع
- عتش، عادل عبد العزيز. (2011). إطار مقترن لتفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئه الأعمال المصرية . جامعة طنطا، كلية التجارة، قسم المحاسبة، جامعة كفر الشيخ .

المراجع الأجنبية :

- Londoño-Correa, D., Londoño-Pineda, A., & Restrepo-Ochoa, D. A. (2025). Management of Strategic Risks for the Sustainability of SMEs in the Manufacturing Sector in Antioquia. *Sustainability*, 16(10), 4239. <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/10/4239>
- Chandra, B., Siagian, Y. M., Santosa, W., & Jurnali, T. (2023). The Role of Enterprise Risk Management in enhancing Firm Performance: does Strategic Renewal really matters?. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 6(2), 134-141. <https://www.ijssmsjournal.org/2023/volume-6-issue-2/ijssms-v6i2p116.pdf>

- David, F. R. (2005). *Strategic management: Cases and concepts*. Pearson Education.
- Ebert, R. J., & Griffin, W. R. (2004). *Business*. Prentice Hall.
- Fewrer, R., & Rainer, A. (1995). *Future and present: Development strategy*. McGraw-Hill.
- Strickland, A. J., & Thompson, J. L. (2003). *Strategic management: Cases and concepts*. McGraw-Hill.
- Pickett, Spencer, (2005), "The Essential Handbook of the Internal Auditing ", Wiley & Sons Ltd, England.
- Griffiths, D. (2006). *Risk-Based Internal Auditing: Three Views on Implementation*. Retrieved from <http://www.internalaudit.biz>
- Griffiths, P. (2005). *Risk-Based Auditing*. Gower House.
- Jutte, Bart, (2009), *Project Risk Management*