



دور الالتزام الاستراتيجي في إدارة وتصنيف المخاطر

في مجال قوى الأمن الداخلي

The role of strategic commitment in managing and classifying risks in the field of internal security forces

الباحث

الاستاذ المساعد الدكتور

عادل هادي علي

محمد ثابت الكرعوي

Researcher

Assistant Professor Dr.

Adel Hadi Ali

Muhammad Thabet Al-Karaawi

alshkruadhadyly@gmail.com

Mohammedt.jard@uokuf.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على الالتزام الاستراتيجي ودوره في إدارة وتصنيف المخاطر في مجال قوى الامن الداخلي ، ضمن المؤسسة المبحوثة وهي (مديرية شرطة كمارك المنطقة الخامسة / وزارة الداخلية العراقية) ، إذ استخدم الباحث متغيرين رئيسيين المتغير المستقل المتمثل بالالتزام الاستراتيجي بأبعاده (الالتزام بالدعم الاداري ، الالتزام بالمشاركة ، الالتزام الوظيفي) ، أما المتغير المعتمد والمتمثل بإدارة وتصنيف المخاطر وبأبعاده (تحديد المخاطر ، تحليل المخاطر ، تقييم المخاطر ، التحكم في المخاطر ، مراقبة المخاطر) ، لتعكس تلك المتغيرات طبيعة فرضيات البحث بعلاقة الارتباط والتأثير، إذ استخدم الباحث استمارة الاستبيان كأداة رئيسه لجمع بيانات البحث باستخدام ليكرت الخماسي وتم توزيع (130) استمارة على منتسبي مديرية شرطة كمارك المنطقة الخامسة ، وتم استرجاع (111) استمارة ، الصالحة منها بلغت (90) ، وقد خضعت جميع الاستمارات للتحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS , V. 26 لتقويم أداة القياس والوصول الى نتائج البحث ، وقد توصل الباحث الى عدد من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية أهمها ان الالتزام الاستراتيجي يحتل أهمية كبيرة في المؤسسة المبحوثة ويُعد احد العوامل الرئيسية لنجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية سيما في إدارة وتصنيف المخاطر الامنية.

أما التوصيات فكان أهمها هو ضرورة السعي لخلق او بناء التزام استراتيجي يسبق أية استراتيجية او نهج تروم وزارة اداخلية إتباعه ضمن مجال سياساتها في حفظ أمن الداخلي ، وكذلك ضرورة نشر ثقافة الاعتزاز بالعمل في وزارة الداخلية بين أفراد المؤسسة لان ذلك يولد دافع فطري نحو الالتزام الاستراتيجي بنهج وزارة الداخلية .

المصطلحات الرئيسية : الالتزام الاستراتيجي ، إدارة وتصنيف المخاطر ، إلتزام الإدارة العليا .



المبحث الاول: المنهجية العلمية

اولاً: مشكلة الدراسة

تبلورت مشكلة الدراسة من خلال مجال عمل الباحث في وزارة امنية هي وزارة الداخلية ، حيث لاحظ الباحث وجود مشكلة حقيقية فرزها الواقع الامني وهي الحاجة الفعلية لخلق التزام استراتيجي في كافة مفاصل المؤسسة الامنية وعلى مختلف مستوياتها الادارية ، العليا ، والوسطى ، والدنيا ، ينتهج من عملية ادارة وتصنيف المخاطر الامنية سلوك وظيفي وسياق اداري مدعوم بتشريعات تجعل منه جزءاً من الهيكلية الادارية للوزارة ، نظراً لما تتعرض له الوزارة من مخاطر كبرى كانت نتيجتها خسارة كبيرة في الارواح من بين افرادها وكذلك من ابناء المجتمع واستنزاف الكثير من الاموال بسبب هذه العمليات والتي تكاد تتكرر باستمرار بذات الكيفية وبنفس الاسلوب وتتكرر معها الخسائر مما يؤشر الى ضرورة اعتماد اسلوب علمي ممنهج يعتمد على احصائيات وبحوث وتقارير ودراسات معدة من خبراء مختصين من بين افراد الوزارة ، يساهمون برسم استراتيجية خاصة بإدارة وتصنيف المخاطر الامنية المحتملة والسيطرة عليها وتقليل الاضرار والاثار السلبية الناتجة عنها ، وتتمثل مشكلة دراستنا في (مدى وجود التزام استراتيجي في ادارة وتصنيف المخاطر الامنية التي يمكن ان تتعرض لها المؤسسة الامنية . ولذا يمكن تجسيد مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات وهي :

- 1 . هل هناك رؤية واضحة عن الالتزام استراتيجي في المؤسسة الامنية المبحوثة؟
2. هل يوجد التزام استراتيجي بين افراد المؤسسة الامنية المبحوثة؟
3. هل يتم العمل بمنهج إدارة وتصنيف المخاطر في المؤسسة الامنية المبحوثة ؟
- 4 . هل توجد ادارة خاصة لإدارة وتصنيف المخاطر الامنية المحتملة ضمن الهيكلية الادارية للمؤسسة الامنية المبحوثة ؟
- 5 . هل يوجد التزام استراتيجي في عملية ادارة وتصنيف المخاطر الامنية في المؤسسة محل الدراسة ؟

ثانياً : أهمية الدراسة

تتجسد اهمية الدراسة فيما يأتي :

1. تعتبر الدراسة الاولى من نوعها في وزارة الداخلية العراقية التي تتناول اهمية ادارة وتصنيف المخاطر في مجال قوى الامن الداخلي مما يمهد الطريق لما تتلوه من خطوات في هذا المجال
2. ان الالتزام الاستراتيجي اصبح نهج اداري لا يمكن لأية مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها ان تستغني عنه كونه بات يمثل احد الركائز الاساسية في تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الاهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها ، مما يجعل لدراسته اهمية خاصة.
3. الظرف الامني الرهائن واستخدام الخلايا الارهابية مختلف الوسائل الاجرامية لغرض ايقاع اكبر قدر ممكن من الخسائر بين افراد المجتمع بصورة عامة وافراد المؤسسة الامنية بصورة خاصة يحتم على المؤسسة الامنية استخدام افضل الوسائل لغرض الاستعداد الجيد والمسبق لهذه المخاطر والابتعاد عن المعالجات الانية وردود الافعال التقليدية ، وهو ما يعرف ادارياً بعملية ادارة وتصنيف المخاطر .



- 4 . كثرة المخاطر الامنية وتتوعها في الوقت الحاضر وتباين الاضرار والاثار السلبية الناجمة عنها يجعل من الضروري وجود اولوية في معالجتها من خلال البدء بمعالجة المخاطر التي تسبب اكبر حجم من الاضرار ثم نزولاً لما يليها من المخاطر وان ذلك يستوجب وجود تصنيف للمخاطر مبني على اسس منهجية معد سلفاً.
- 5 . البحث في الالتزام الاستراتيجي ودوره في ادارة وتصنيف المخاطر في مجال قوى الامن الداخلي يمكن ان يكون بادرة مهمة لدمج الاساليب الادارية مع الخطط الاستراتيجية الامنية في المستقبل.
- 6 . يمكن للدراسة ان تساهم برفد البحوث والدراسات المستقبلية في المجال الامني بصورة عامة.

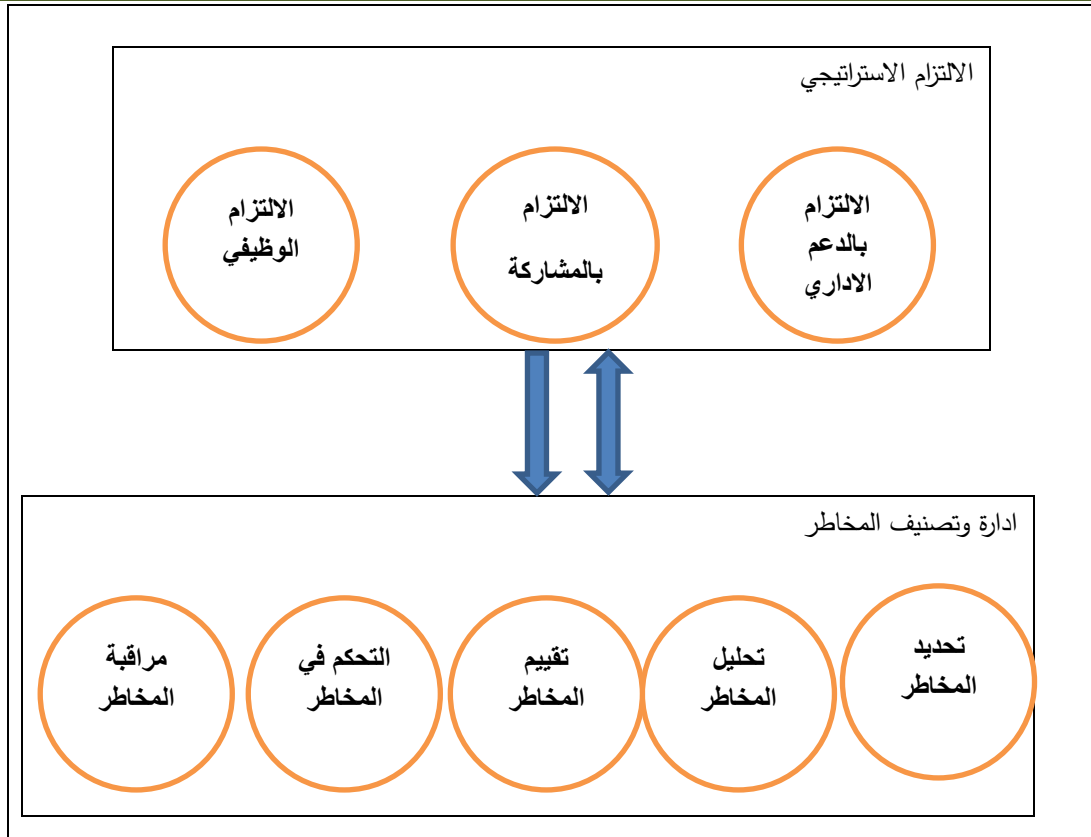
ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف نوردتها فيما يأتي :

1. الوقوف على ماهية الالتزام الاستراتيجي ومدى أهمية وجوده في المؤسسات الامنية .
2. التعرف على حجم التأثير الذي يمكن ان يمثله الالتزام الاستراتيجي في ادارة وتصنيف المخاطر في مجال قوى الامن الداخلي.
3. توضيح اهمية خلق التزام استراتيجي بين افراد المؤسسة الامنية تجاه خطط الوزارة بمعزل عن الالتزام التنظيمي لدى الافراد تجاه المؤسسة ككل .
4. تسليط الضوء على الاهمية الكبرى التي تحتلها علمية ادارة وتصنيف المخاطر في المؤسسة الامنية.
5. بيان اهمية تضافر الجهود في كافة المستويات الادارية في المؤسسة الامنية تجاه الاستراتيجية الامنية للوزارة بهدف تحقيق الغاية المرجوة من هذه الاستراتيجية.
6. بيان اهمية العمل الاداري الممنهج المبني على اسس علمية في رسم الخطط الامنية.
7. بيان اهمية وجود اولوية في التعامل مع المخاطر الامنية.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

ان المعالجة المنهجية لمشكلة البحث تستوجب في اطارها النظري تصميم مخطط افتراضي يوضح العلاقة بين أبعاد الالتزام الاستراتيجي (الالتزام بالدعم الاداري ، الالتزام بالمشاركة ، الالتزام الوظيفي) بوصفه متغيراً مستقلاً وادارة وتصنيف المخاطر (تحديد المخاطر ، تحليل المخاطر ، تقييم المخاطر ، التحكم في المخاطر ، مراقبة المخاطر) بوصفه متغير تابع ،بالاعتماد على المصادر المعتمدة في الجانب النظري في تحديد متغيرات الدراسة وكما في الشكل رقم (1)



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية الاولى : تنص هذه الفرضية على "وجود علاقة ارتباط معنوية بين الالتزام الاستراتيجي وادارة وتصنيف المخاطر"، ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ . الفرضية الفرعية الاولى : تنص على ان "علاقة ارتباط معنوية بين بُعد الالتزام بالدعم الاداري وادارة وتصنيف المخاطر".
 - ب . الفرضية الفرعية الثانية : تنص على ان "علاقة ارتباط معنوية بين بُعد الالتزام بالمشاركة وادارة وتصنيف المخاطر".
 - ت . الفرضية الفرعية الثالثة : تنص على ان "علاقة ارتباط معنوية بين بُعد الالتزام الوظيفي وادارة وتصنيف المخاطر".
- 2 . الفرضية الرئيسية الثانية : تنص هذه الفرضية على "وجود تأثير معنوي للالتزام الاستراتيجي وادارة وتصنيف المخاطر"، ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ . الفرضية الفرعية الاولى : تنص على ان "هنالك تأثير معنوي بين بُعد الالتزام بالدعم الاداري وادارة وتصنيف المخاطر".
 - ب . الفرضية الفرعية الثانية : تنص على ان "هنالك تأثير معنوي بين بُعد الالتزام بالمشاركة وادارة وتصنيف المخاطر".



ت . الفرضية الفرعية الثالثة : تنص على ان " هنالك تأثير معنوي بين بُعد الالتزام الوظيفي وإدارة وتصنيف المخاطر".

المبحث الثاني

المطلب الاول : الالتزام الاستراتيجي

أولاً: مفهوم الالتزام الاستراتيجي

ولبيان مفهوم الالتزام الاستراتيجي فأنا ندرج فالتداول ادناه بعض التعاريف التي اوردها الباحثين للالتزام الاستراتيجي وهي كما يأتي :

جدول (1) بعض تعاريف الالتزام الاستراتيجي

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
	Sheldon,1971:142	هو التقييم الايجابي للمنظمة والعمل على تحقيق اهدافها .
	Porter,1985:368	وان تمتع اعضاء المنظمة بالكامل بالالتزام الاستراتيجي يضمن اهتمامهم بالاستراتيجية المحددة بدلاً من الاستراتيجيات البديلة.
	Mintzberg & Waters ,1985 :233	هو يمثل اشتراك أعضاء المنظمة في رؤية واحدة ويحددون ذلك بقوة مع السعي وراءها كأيدولوجية فأنهم بالتالي ملزمون بإظهار في سلوكهم مما يمكن من تحديد الاستراتيجيات المحققة .
	العضائية ، 1995 :13	هو استعداد العامل لبذل جهود اضافية في العمل من اجل نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها.
2	Plamond,Wessbein,ford, 2003:164	الالتزام الاستراتيجي يمثل رغبة الشخص في بذل جهد لمتابعة الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة .
3	Barton, Amrosine, 2003:157	وهو ان يتمتع الموظفون الملتزمين بالحماس والمشاركة وتحمل المسؤولية الشخصية .
7	جرينبيرج ، 2004 :145	هو استعداد الفرد لبذل اقصى جهد ممكن لصالح المنظمة .
	حواس ، 2004 : 98	هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة والقبول بالقيم والاهداف الرئيسية للمنظمة .
	Gosh ,2009: 20	هو الدعم الطوعي القوي للمبادرات من قبل القوى العاملة التي يشاركون في صياغتها وتنفيذها والتي تأخذ الملكية الكاملة لها.
8	محيسن ، 2018 :18	هو اتجاه الفرد في بذل جهود اضافية في العمل ،ويعد الافراد الملتزمين استراتيجيا مصدر قوة للمنظمة اذ تساعد المنظمة على البقاء والمنافسة ويكون دافع وراء بذل الجهد لتحقيق اداء افضل .

ومن خلال استعراض بعض التعاريف التي ساقها الباحثين لبيان مفهوم الالتزام الاستراتيجي فان الباحث يرى ان الالتزام الاستراتيجي هو الشعور الذي يتولد لدى الافراد في المنظمة بضرورة بذل اقصى الجهود في سبيل النجاح بتنفيذ النهج الاستراتيجي المحدد الذي تتخذه المنظمة والذي كان الجميع مساهمين في وضعه وملتزمين بتنفيذه.



ثانياً . أهمية الالتزام الاستراتيجي

كثيراً ما يتبادر الى الازهان سؤال لماذا بعض الشركات تنجح في تحقيق اهدافها الاستراتيجية وتحقق النمو والتطور والاتساع بينما هناك شركات اخرى تفشل في تنفيذ خططها الاستراتيجية وبالتالي لا تستطيع النجاح والاستمرار بالمنافسة والنتيجة هي انهيار المؤسسة والجواب يكمن في ان الشركات الناجحة تمتلك التزام استراتيجي من قبل العاملين في الشركة بتنفيذ استراتيجية الشركة (Gosh, 2009:40) ، حيث يمثل هذا الالتزام الاستراتيجي في بذل العامل جهوداً اضافية في العمل تكون مصدر قوة للمنظمة تساهم في بقائها ومنافستها (العضاية ، 13:1995) ، وان اهمية الالتزام الاستراتيجي تكمن فيما يأتي :

1. وجود الالتزام الاستراتيجي يؤدي الى الاداء المالي العالي للمؤسسة ، خدمة العملاء والرضا والولاء ، الابتكار ، ارتفاع معنويات الموظفين ، التعاون متعدد الوظائف (Gosh,2009:221).
2. الالتزام الاستراتيجي له مكانة مهمة في دراسة السلوك التنظيمي ودراسة العلاقات بين الالتزام التنظيمي والمواقف والسلوكيات في مكان العمل (Yucel & Bektas 2012: 1600).
3. إن مجال الالتزام الاستراتيجي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لكونه سلوكاً استراتيجياً مرغوباً به من قبل المنظمات (نعساني ، 2001 : 76).
4. توفر الالتزام الاستراتيجي على المستوى الوظيفي يخلق أثر إيجابي على الاداء الوظيفي Robert & Leech & Sutter (1996 : 178).
5. ان وجود الالتزام الاستراتيجي لدى الادارة والافراد في المنظمة يؤدي الى نجاح تنفيذ الاستراتيجية والعكس صحيح (ARNOLD , 2016: 3).
6. الالتزام الاستراتيجي يجعل الافراد يركزون على الاهداف وليس على البيئة فهناك موضوع استراتيجي موحد يتفوق على الظروف الخارجية التي لا يستطيع الموظفون التأثير فيها حيث يبقي الموظفين ايجابيين ومنتجين وليس قلقين (Gosh,2009:221).
7. تساعد البيئة المنفتحة والصادقة والوثيقة بالناس على التواصل مع المشكلات بسرعة وايجاد الحلول المناسبة في الوقت المناسب (Gosh,2009:221).
8. ان افتقار المنظمة للالتزام الاستراتيجي يؤدي الى التغيير المستمر وهذا ما يُشعر الافراد بالمنظمة بالإحباط والملل من هذه التغييرات (Barton, Ambrosini , 2013:5).
9. ان التمتع بالالتزام الاستراتيجي من قبل المنظمة يحتم عليها المصادقية في المعلومات المقدمة للافراد حول التغييرات المطلوبة والهدف منها مما يخلق شعور بالإنصاف والصدق لدى الافراد ويؤدي الى مزيد من الثقة والكفاءة في اداء المهام (Barton & Ambrosini , 2013: 5).

ثالثاً . خصائص الالتزام الاستراتيجي

ان الالتزام الاستراتيجي يتميز بعدة خصائص تجعل منه التزاماً حقيقياً بالنهج الاستراتيجي الذي تتبعه المنظمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وهي الاتية (Gosh,2009:22-28) (Plamond & Wessbein & ford,2003:25) (Mader ,2007:4-8)

1. صلاحية المحتوى حيث يخلق شعور بان الاستراتيجية المعدة والتي شارك الجميع في صياغتها هي المناسبة للمنظمة في هذا الوقت مع الظروف المحيطة بالمنظمة مما يدفع جميع افراد المنظمة من كافة المستويات للعمل جاهدين لتنفيذها .



2. وضوح المحتوى . يصاحب الالتزام الاستراتيجي ادراك وفهم جميع العاملين في المنظمة من كافة المستويات للاستراتيجية المتبعة وان ذلك يتم من خلال الاجتماعات والمذكرات وشرائط الفيديو وغيرها من الوسائل التي تتخذها المنظمة لإيضاح الاستراتيجية .
3. المصداقية والاخلاص . وهي الحالة الشعورية التي يولدها الالتزام الاستراتيجي لدى الموظفين بان قادتهم صادقون بما يطرحون في الاستراتيجية الجديدة للمنظمة وان لا توجد لديهم نوايا خفية لتحقيق مكاسب شخصية .
4. الشجاعة والعزم . من خصائص الالتزام الاستراتيجي انه يخلق في قيادة المنظمة الشجاعة والعزم على تنفيذ الاستراتيجية الجديدة ومواجهة المصاعب التي قد تواجه التنفيذ وهو ما يعكس لدى بقية افراد المنظمة روح الاندفاع في سبيل بذل المزيد من الجهد والمثابرة في العمل .
5. الكفاءة . من خصائص الالتزام الاستراتيجي انه يساهم بإيجاد قيادة في المنظمة تتمتع بكفاءة عالية وتتجلى هذه الكفاءة على اساس الطرق التي يتبعها القائد في التعامل مع القضايا الحرجة وعلى مدى قدرتهم على الوفاء بالوعود التي قطعوها وإلهام الآخرين لإتباعها لان اعضاء المنظمة سيبدلون جهدا اكبر في تحقيق اهداف يؤمنون بها وقد ساهموا في وضع الخطط الاستراتيجية من اجل الوصول.
6. التركيز . من خصائص الالتزام الاستراتيجي انه اكثر تركيز على تحقيق الهدف المحدد دون الرجوع الى البدائل الأخرى.
7. يبدأ من القمة . حيث يمتاز الالتزام الاستراتيجي بانه يبدأ من أعلى المؤسسة (القيادة) ثم ينتقل بعدها نزولاً الى المستويات الوسطى والدنيا من المؤسسة .

رابعاً . أبعاد الالتزام الاستراتيجي

لاحظ الباحث من خلال الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة انها تورد أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي ، الالتزام المستمر ،الالتزام المعياري) باعتبارها أبعاداً للالتزام الاستراتيجي مثلاً (محيسن ،2018: 19) معتمدين في ذلك على الاتجاه القائل ان الالتزام الاستراتيجي احد مجالات الالتزام التنظيمي وهذا ما حاولنا اثبات عدم صحته من خلال ما تقدم من الدراسة وقد تناول الباحث الالتزام الاستراتيجي باعتباره التزاماً منفصلاً وهو يتكون من تفاعل ثلاث عناصر رئيسية (الالتزام بالدعم الاداري ،والالتزام الوظيفي ، والالتزام بالمشاركة) والتي لها تماس في مجال تطبيق الدراسة في المؤسسة الامنيه (Ford, 2003:25) وهي كما يأتي .:

1. الالتزام بالدعم الاداري

ان التخطيط الاستراتيجي في اية منظمة يبدأ بالرؤية الاستراتيجية لهذه المنظمة والالتزام الاستراتيجي هو الذي يحدد سياق السرعة والمرونة التي يتم من خلالها تحقيق هذه الرؤية وان ذلك يتم من خلال وضع آليات استراتيجية تنفذ من خلال ممارسات أداريه ، وبدون هذه الممارسات فانه يتم توجيه الالتزام الاستراتيجي بشكل خاطئ (Mathers,1997:5) .، ومن هذه الممارسات هو تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الالتزام الاستراتيجي ، حيث يلعب الالتزام والدعم من الادارة العليا دوراً رئيسياً في نجاح اي شكل من أشكال تنفيذ اية استراتيجية داخل المنظمة حيث تمتلك الادارة مجموعة واسعة من الاجراءات التي تشمل اتخاذ القرار الفعال في ادارة المخاطر وتطوير برامج التدريب ، ودعم إدارة الجودة وصياغة الاهداف والاستراتيجيات لتنفيذ ادارة وتصنيف المخاطر ،ان الادارة العليا يجب ان تظهر الالتزام والمسئولية النهائية تجاه انجاز تنفيذ إدارة المخاطر



ويجب ان تشمل الادارة العليا إدارة المخاطر كجزء من الوظيفة الادارية والتأكد من ان جميع الموارد المطلوبة متاحة بسهولة لتوفير القدرات اللازمة لتحقيق هدف تنفيذ إدارة المخاطر التي يمكن ان تتعرض لها المنظمة ، بالإضافة الى ذلك يجب على الادارة العليا تقييم أداء إدارة المخاطر لمعرفة فشل او نجاح البرنامج (Sanusi & Johl ,2021)،

بالإضافة الى ذلك ان دعم الادارة العليا لهذا الالتزام يؤدي الى انعكاسات ايجابية على الادارة الوسطى والدنيا وبلا شك ان نقص الالتزام على مستوى الادارة العليا سيكون له تاثير سلبي على المستويات الدنيا من ناحية الالتزام في تنفيذ الاستراتيجية المحددة (Moko, 1999&Nobel :23)، فمن اساسيات تنفيذ اية استراتيجية هو توفير الموارد اللازمة . مالية ،معلوماتية ، بشرية . لغرض التنفيذ وان توفير هذه الموارد هو من واجب الادارة فعند عدم التزام الادارة سيؤثر بصورة سلبية على الالتزام الاستراتيجي وسيؤدي الى عدم تحقيق الاستراتيجية المحددة ،عندما لا تلتزم الإدارة بإستراتيجية لن يكون لديهم الدافع لإنجاح التنفيذ. قد يقوم المديرون حتى بتأخير أو تخريب جهود التنفيذ عندما لا يلتزمون بها. نظرًا لأن الإدارة تعمل كمثال لبقية المنظمة ، فإن الافتقار إلى الالتزام الإداري سيؤدي إلى عدم التزام أعضاء المنظمة من المستوى الأدنى. إذا كانت الإدارة تؤمن حقًا بالاستراتيجية وتنفيذها ، فيمكنها جعل موظفيها يؤمنون بها أو يمكنهم استبدال أولئك الذين لا يؤمنون بالاستراتيجية (3: ARNOUD,2016).

وهناك ممارسات إدارية رئيسة هي جزء لا يتجزأ من الالتزام الاداري (6: Mathers, 1997):

- أ . الالتزام بالتنمية .
 - ب . الالتزام بالرقابة .
 - ج . الالتزام بإعادة الخلق ،تجديد الالتزام الفردي والجماعي يبقي قوة وتركيز المنظمة على قيد الحياة.
- ان تنفيذ اية استراتيجية جديدة غالبا ما يتطلب شكل من اشكال التكيف التنظيمي بما يتلائم مع هذه الاستراتيجية على سبيل المثال التغييرات في الخطط والسياسات والاجراءات لتحقيق الاهداف الجديدة مثل هذا التكيف يتعلق بقرارات تسهم بتنفيذ الاستراتيجية الجديدة وتحقيق النتائج المتوخاة منها (Barton & Ambrosini 2013:8) ، ومن الجدير بالذكر ان الغموض والارتباك الذي يمكن ان يصيب الادارة العليا في المنظمة فيما يخص دعم الاستراتيجية الجديدة وعدم الوضوح سوف ينعكس على المستويات الادارية الأدنى لان هذه الضبابية ترسل اشارات تدل على عدم الجدية وهو ما يخلق شعور عكسي تجاه الاستراتيجية الجديدة (Nobel & Moko, 24 :1999).

2. الالتزام بالمشاركة

يعتبر الالتزام بالمشاركة مهم جداً للالتزام الفعال بقدر ما يفهمه الموظفون من الخطة وعناصرها نتيجة مشاركتهم في وضعها فانهم سوف يلتزمون بصورة حقيقية في تنفيذها (Barton & Ambrosini ,2013:9) والمشاركة تعني مدى مساهمة الموظفين والمشاركة فيها باستمرار الانشطة المتعلقة باستراتيجية المنظمات (Harrison,1992:19) كما يمكن ان تتضمن المشاركة مجموعة متنوعة من المساهمات والتأثير على أنواع مختلفة من القرارات (46 : Marchington & Sutter, 2009) وان هناك شبة اجماع بين الباحثين ان المشاركة في المعلومات الخاصة بالتغيير ستساعد الموظفين على فهم سبب قرارات الادارة ورؤية الاشياء من



منظور الإدارات (Brown & Kerrigan, 2008:33) كما انه من المهم ان يتمكن الموظفون من الوصول الى أوسع نطاق من المعلومات الداعمة للاستراتيجية الحالية حيث يسهم ذلك في تقليل عدم اليقين عند الموظفين وبالتالي فهم الغايات المقصودة يسهم في خلق الالتزام الاستراتيجي لديهم وعلى العكس من ذلك فان عدم المشاركة وقلة المعرفة يؤدي الى تقويض قدرة الفرد على الفهم مما يستتبعه التزام أقل وإداء أقل ، ومن نتائج إنخراط الموظف في سلوكيات المشاركة أثناء وضع الاستراتيجية يولد فرد مرتبط بمستوى أعلى بالالتزام الاستراتيجي (6: Adu Nketia,2016) ، وعلى سبيل المثال ، أمضى رئيس الاستراتيجية في القسم الدولي لشركة الخدمات المالية الكبرى شهوراً في البناء والتواصل الاجتماعي واعداد خطة استراتيجية مدتها ثلاث سنوات لزيادة حصة الشركة في السوق الاوربية ، وبينما كان هو يعتقد ان الخطة تم وضعها بالتعاون مع جميع مستويات الادارة إلا ان كبار المديرين قد قاوموها على الرغم من ان الاستراتيجية كانت جيدة من ناحية البحث والوضوح ، إلا انه قام بتطوير الخطة بمفرده وشاركها بعد ذلك مع زملائه ، ولكنهم رأوا انها خطته وبالتالي لم يعتمدوها بسهولة مما اخر وعرقل توسع الشركة الاوربية بشدة (6: Mader,2007) ، كما ان الموظفون الذين يشاركون في عملهم ويلتزمون بمؤسساتهم يمنحون الشركات مزايا تنافسية حاسمة بما في ذلك زيادة الانتاجية وانخفاض معدل دوران الموظفين وبالتالي فليس من المستغرب ان المنظمات من جميع الاحجام والانواع قد استثمرت بشكل كبير في السياسات والممارسات التي تعزز المشاركة والتخفيف في القوى العاملة لديها ، وقد أشار مستشار الاعمال والرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال الكتريك جاك ويلش ان أفضل ثلاثة مقاييس لصحة الشركة تتقدمها مشاركة الموظفين أولاً ثم تليها رضا العملاء بالدرجة الثانية ويأتي في المرتبة الثالثة التدفق النقدي ، وقد وجدت شركة البرمجيات العملاقة (انتويت 2) ان الموظفين المرتبطين بدرجة عالية من المرجح ان يكونوا من اصحاب الاداء العالي بنسبة (1.3) مرة اكثر من الموظفين الاقل تفاعلا ، كما تقل احتمالية مغادرتهم الشركة طواعية بمقدار خمس مرات (1: Robert,2006) ، وقد ثبت ان اشتراك الافراد في تقرير امور العمل والامور التي تتناول مصالحهم يحقق لديهم الشعور بالمسؤولية ويحفزهم على اجادة العمل والالتزام بالأهداف المحددة له والسعي لتحقيق النتائج المتفق عليها(الصيرفي ، 2008 : 38) ، كما تعتبر مشاركة المعلومات مع الافراد حول التغيير عامل مهم يساعد الافراد في المنظمة على فهم سبب القرارات الادارة ويمكن من رؤية الاشياء من منظور الادارات لان كل تغير يولد عدم يقين وكذلك يترك اثار سلبية على الموظفين مما يستوجب زيادة الحاجة الى المعلومات وتمكين الموظفين من الوصول الى اوسع نطاق من المعلومات الداعمة للاستراتيجية الجديدة وهو ما يعرف ب "المعرفة المطلوبة" حيث يجب ان تتضمن هذه المعرفة معلومات دقيقة وجديدة وفي الوقت المناسب بخصوص تنفيذ الاستراتيجية الجديدة وهو ما يسهم بزيادة التأثير والسيطرة لدى الموظفين عند تنفيذ الاستراتيجية الجديدة ويقل نسبة المفاجأة لديهم (Barton& Ambrosini ، 2013:10).

3. الالتزام الوظيفي

ان نجاح اية استراتيجية لا يتوقف على الالتزام الاداري في تهيئة كافة المستلزمات المطلوبة لغرض تنفيذها ولا على تسهيل مشاركة مدراء الطبقة الوسطى والدنيا في أعدادها فحسب وإنما يعتمد أيضا على بُعد آخر

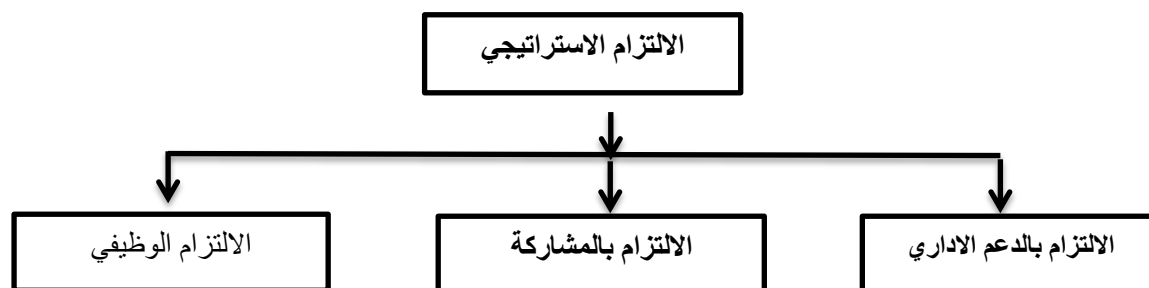


يساهم بشكل كبير في تكوين الالتزام الاستراتيجي في تنفيذ الاستراتيجية وهو الالتزام الوظيفي وبدون هذا الالتزام فإنه من المرجح ان تنفيذ الاستراتيجية يفشل لان الموظفين غير الملتمزين باستراتيجية لن يكون لديهم دافع كبير لتنفيذ تلك الاستراتيجية وتحقيق اهدافها لان الموظفين في النهاية هم الذين يتعين عليهم تنفيذ الاستراتيجية من اجل نجاحها إن مدى اتفاق أعضاء المنظمة واستعدادهم للتعاون مع قرار استراتيجي له تأثير كبير على قدرة المدير على تنفيذه. عندما يلتزم الموظفون باستراتيجية ما وتنفيذها ، فإنهم يكونون أكثر تحفيزاً لتنفيذها. من المرجح أن يكون الأعضاء التنظيميون الذين يؤمنون بقوة بالاستراتيجية وأهدافها على استعداد لبذل جهود إضافية نيابة عنها. وهذا بدوره يؤدي إلى أداء أفضل لتنفيذ الإستراتيجية. (ARNOUD ,2016:3) .

ويُعرف الالتزام الوظيفي على أنه رغبة الموظف في احترام القواعد والقيم والمشاركة على الفور في شؤون المنظمة بقصد تسهيل تحقيق الاهداف المرجوة (Onukwu,2021:1) وكما أنه يعني المدى الذي يصل اليه الموظف بقبول واستيعاب وأدراك دورة على اساس القيم والاهداف التنظيمية (Sharma & Sinha:2015 :75). ومما لاشك فيه عندما يلتزم الموظفون باستراتيجية ما فانهم يكونون أكثر تحفيزاً لتنفيذها مما يولد لديهم الايمان القوي بهذه الاستراتيجية واهدافها ويدفعهم لبذل جهد أعلى واداء أفضل في سبيل تحقيق الهدف منها ، يعتبر التزام الموظف وسلوكه الوظيفي في الوقت الحاضر أحد أهم العناصر وأكثرها أثارة للجدل في إدارة الموارد البشرية حيث غالبا ما يرتبط التزام الموظف بقيم العمل وتحفيز العمل والمشاركة في العمل (Chung & Chieh :3 Lee,2013).

وقد كشفت الكثير من الدراسات ان الموظفين ذوي الالتزام المنخفض او الالتزام السلبي بالاستراتيجية التي صاغتها الادارة العليا يقومون بخلق عقبات كثيرة امام تنفيذ الاستراتيجية ويسعون جاهدين الى إفشالها (Barton & Ambrosini ,2013:8).

كما كان للتغير المستمر في بيئة الاعمال والعولمة والمنافسة الشديدة وزيادة متطلبات العملاء دور كبير في زيادة شعبية القضايا المتعلقة بالتزام الموظفين بشكل كبير في السنوات الاخيرة حيث بدأ يُنظر اليه على انه مفتاح نجاح المؤسسة ونمو قدرتها التنافسية في السوق ،حيث بات يعتمد الاعتراف بالفرص واستخدامها على التزام الموظفين فاذا لم تؤمن المنظمة هذه المنطقة فإنها تجازف باتخاذ قرارات سيئة وبالتالي فشل المنظمة فقد اكدت الابحاث التي أجريت في هذا المجال ان المستوى العالي من التزام الموظفين له تأثير ايجابي على اداء أعمال المنظمة بما في ذلك زيادة الانتاجية والكفاءة وكذلك تحسين العلاقات مع العملاء (Brzeziskia,2015:110). وقد ثبت من خلال العديد من الدراسات ان فشل الاستراتيجية الجديدة للمنظمات يرجع الى مقاومة الموظفين الفرديين للالتزام بالاستراتيجية او عدم قدرتهم على اعتماد السلوكيات اللازمة لتحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة ، وبالتالي فان اي التزام استراتيجي يفقر الى أيمان الوسط بما يتضمنه هذا الالتزام يؤدي الى الفشل في الانخراط بالسلوك الذي يدعم الهدف الاستراتيجي للمنظمة مما يستتبعه الفشل الاستراتيجي للمنظمة (Barton & Ambrosini ,2013 : 9) .



شكل رقم (2) يمثل أبعاد الالتزام الاستراتيجي

المطلب الثاني: إدارة المخاطر

أولاً : مفهوم إدارة المخاطر : تعددت المفاهيم لتعريف إدارة المخاطر ومنها ما يأتي .:

جدول (2) بعض تعاريف إدارة المخاطر

ت	اسم الباحث	التعريف
1	الهاشمي، 2000، 26:	وهي تعني التعامل مع الاخطار البحتة سواء أكانت قابلة للتأمين او غير قابلة للتأمين ثم يلي ذلك اختيار الاسلوب المناسب للتعامل مع هذه الاخطار .
2	حمادة، 2003 : 50	وهي عبارة عن منهج او مدخل علمي للتعامل مع المخاطر عن طريق توقع الخسائر المحتملة وتصميم وتنفيذ اجراءات من شأنها ان تقلل إمكانية حدوث الخسارة او الاثر المالي للخسائر التي تقع الى ادى حد ممكن .
3	يونس، 2004، 9:	هي عملية تتكون من خطوات معرفة والتي عند اتخاذها بالتتابع ستدعم اتخاذ القرار الجيد بغض النظر عن المخاطر وتأثيراتها وانها تتعلق بتشخيص الفرص بقدر تعلقها بنتيجة الخسارة واتباع تقنيات ادارة الخطر وتساعد المنظمة على تحسين الاداء وسلامة ونوعية العمل فيها .
4	وارنج وجليندون، 2007 : 42	بأنها مجال نشاط يسعى الى الغاء المخاطر النقية (مثل تلك التي تأتي من السلامة الحريق والمجازفات الرئيسية وأخطاء الامن والمجازفات البيئية) وتقليلها ومراقبتها بصفة عامة وتعزيز المنافع وتجنب الاذى من المخاطر التأملية (مثل مخاطر الاستثمار المالي والتسويق والموارد البشرية واستراتيجية تقنية المعلومات والاعمال والتجارة .
5	سلام وموسى 2010، 55:	هي تنظيم متكامل يهدف الى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب .
6	بغو، 2013 : 17	وهي مجموعة من الواجبات والانشطة الوظيفية التي يبذلها المسؤولون للتحكم في الاخطار التي تتعرض لها المؤسسة والتي من شأنها خلق ظروف آمنه معقوله قبل الحادث.
7	علي محمد ، 2016 : 31	هي الاجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الاخطار المصاحبة لأنشطتها ،بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الانشطة .
8	نمر ، 2021، 13:	هي مجموعه من عمليات ،التحديد ، والتقييم ، والتحكم بالمخاطر ،ومراقبة المخاطر للتقليل من اثارها السلبية .
9	علوان ، 2021: 305	ان مصطلح ادارة المخاطر يضم كلمتين الاولى هي الادارة والثانية هي الخطر، فالإدارة تشمل على التخطيط والتنظيم والرقابة على اعمال المنظمة ،اما الخطر فهو التباين فيما هو متوقع .



ومن خلال ما تم عرضه من تعريفات بعض الباحثين لإدارة المخاطر يرى الباحث بان إدارة المخاطر تعرف بأنها عبارة عن مجموعة من الاجراءات المدروسة التي يقوم بها فريق متخصص في المنظمة تتمكن المنظمة من خلالها من مواجهة الاخطار المحتملة وتقليل اثار هذه الاخطار السلبية الى اقصى درجة ممكنة.

ثانياً : أهداف إدارة المخاطر

ان اهداف ادارة المخاطر مهمة جدا وهي لا تقل اهمية عن اهداف اية ادارة اخرى في المؤسسة والتي تهدف بمجملها جوهريا الى تحقيق مصلحة المؤسسة ويمكن تصنيف اهداف ادارة المخاطر الى اهداف تسبق التعرض للخسارة ، واهداف تلي التعرض للخسارة (عبدلي ، 2012 : 57) ويمكن تلخيصها بما يأتي : الاهداف التي تسبق التعرض للخسارة:

1. هدف اقتصادي :يتمثل في الاستعداد للخسائر المحتملة بالطريقة الاكثر اقتصاداً.
 2. تخفيض التوتر النفسي: من خلال الاستعداد نفسياً للمخاطر من قبل كبار الاداريين.
 3. الوفاء بالالتزامات القانونية : حيث يمكن ان تتطلب التنظيمات الحكومية من المنشآت تركيب بعض وسائل امان فهنا يجب على المؤسسة الوفاء بهذه الالتزامات.
- أما الاهداف التي تلي التعرض للخسارة :

1. بقاء المنشأة ونموها: وهو ما يعني ان المنشأة تستطيع ان تستأنف عملياتها بعد حدوث الخسارة وتواصل النمو والتطور وبعبارة اخرى فان الهدف من ادارة المخاطر لم يتحقق مما يستوجب المراجعة.
2. إستقرار الإيرادات: استقرار الإيرادات ضروري لتغطية بعض الاضرار والنفقات التي سببتها الخسارة.
3. المسؤولية الاجتماعية : وهو ما يعني تقليل التأثيرات السلبية الناجمة عن الخسارة على الاشخاص الآخرين مثل الموظفين ،الموردين ،الدائنين وعلى المجتمع بصورة عامة. كما تؤدي عملية ادارة المخاطر الى حماية وازدادة قيمة للمؤسسة وللمختلف الاطراف ذات المصلحة من خلال دعم اهداف المؤسسة عن طريق (نمر، 2021 : 14) ما يأتي :

1. تقديم إطار عمل للمؤسسة بغرض دعم تنفيذ الأنشطة المستقبلية بأسلوب متناسق ومتحكم فيها.
2. تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات عن طريق الإدراك الشامل والمنظم لأنشطة المؤسسة، والتغيرات والفرص السلبية والإيجابية المتاحة أمامها .
3. المساهمة في التخصيص الفعال لرأس المال والموارد المتاحة للمؤسسة.
4. حماية وتطوير أصول وسمعة المؤسسة.
5. تطوير ودعم القوى البشرية وقاعدة معلومات المؤسسة.
6. تعظيم كفاءة التشغيل.

ثالثاً: أبعاد ادارة المخاطر

ان مبادئ عملية ادارة المخاطر لم تصمم بصورة قياسية كي يمكن توحيد تطبيقها على كافة المنظمات وإنما يجب ان تكون مصممة بشكل فريد حسب الاحتياجات المحددة لكل منظمة وقد اورد الباحثين عدد من الابعاد المختلفة لعملية ادارة المخاطر والتي تختلف باختلاف مجال التطبيق وبما يتلائم وطبيعة عمل المنظمة المبحوثة ومن خلال ذلك ولكون ادارة المخاطر في مجال الامن الداخلي لها خصوصية من حيث طبيعة هذه



الايخاطر وطرق معالجتها فقد اعتمد الباحث أبعاد ادارة المخاطر (تحديد المخاطر ، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر ، والتحكم بالمخاطر ، ومراقبة المخاطر) (نمر ،2021: 15) ، وفيما يلي تفصيل للأبعاد الخمسة لإدارة المخاطر :

1 . تحديد المخاطر

ان تحديد المخاطر هو اسلوب ممنهج لضمان تعريف جميع الانشطة الهامة للمؤسسة وكذلك تعريف جميع الاخطار الناجمة عن تلك الانشطة ، ويمكن تصنيف أنشطة وقرارات المؤسسة وفقاً لما يلي IRM (2002:5) ، (نمر ، 2021: 17):

أ. الاستراتيجية : وهي القرارات التي تهتم بالأهداف الاستراتيجية طويلة الاجل للمؤسسة ، ويمكن ان تتأثر هذه القرارات او الانشطة بعدة عوامل منها ،توفر راس المال، المخاطر السياسية والسيادية ، التغييرات القانونية والتشريعية ، السمعة وتغييرات البيئة الطبيعية.

ب . إدارية : وهي القرارات التي تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة على مصادر المعرفة والانتاج وقد تتضمن العوامل الخارجية الاستخدام غير المسموح به او سوء الاستخدام للملكية الفكرية ،انقطاع الطاقة ، المنافسة التكنولوجية ، وقد تتضمن العوامل الداخلية مثل فشل النظم الادارية وفقدان اهم عناصر القوى البشرية.

ت . التشغيلية : وهي تهتم بنواحي النشاط اليومي التي تواجهها المؤسسة خلال سعيها نحو تحقيق اهدافها الاستراتيجية.

ث . مالية :وهي تهتم الادارة الفعالة والرقابة على النواحي المالية للمؤسسة وتأتي العوامل الخارجية مثل ،مدى توفر الائتمان ،أسعار الصرف وغيرها من الجوانب المالية الاخرى التي تهتم المؤسسة.

ح . التوافق مع القوانين : وهي تهتم بنواحي مثل الصحة والسلامة ، البيئة ، المواصفات ، حماية المستهلك ،حماية نظم المعلومات والتوظيف والنواحي القانونية.

أدوات وتقنيات تحديد المخاطر

يتم تحديد المخاطر باستخدام عدة وسائل وتستخدم أكثر من وسيلة أثناء التطبيق وذلك للوصول الى شمولية عالية للمخاطر التي يمكن ان تواجهها المؤسسة ، ومن هذه الادوات والتقنيات (نمر ، 2021: 18) ما ياتي:

أ . الاستعانة بالخبرات والتجارب السابقة : تعتمد على الاستفادة من تجارب سابقة تعرضت لها المؤسسة ذاتها او مؤسسات أخرى ضمن ظروف محددة ومشابهة.

ب . التقديرات الحالية :تعتمد هذه الطريقة أو الاداة على التحليل الدقيق والأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل والظروف المحيطة به من أجل الوصول الى المخاطر المحتملة.

ت . آراء أصحاب المصلحة : حيث يتم الاستعانة بأصحاب المصلحة من أجل تحديد المخاطر المحتملة ،وذلك من خلال إجراء مقابلات ،مجموعه بؤرية ، ورشات عمل واستبانات ،وتعتمد فعالية هذه الطريقة على مدى تفاعل أصحاب المصلحة وقدرتهم على التفكير واعطاء المعلومة الصحيحة.

ث . أساليب جمع البيانات : وأهم الاساليب المعروفة في جمع البيانات هي العصف الذهني ، المقابلات.



العوامل التي تؤدي الى تحديد فعال وناجح للمخاطر

يجب ان يتم تحديد المخاطر بأسلوب منهجي ، وذلك لضمان تعريف جميع الأنشطة الهامة للمؤسسة وكذلك لتعريف جميع الاخطار الناجمة عن تلك الأنشطة وهناك عدة عوامل تساهم في جعل هذا التحديد ناجحاً (TAM,2004:21) وهي :

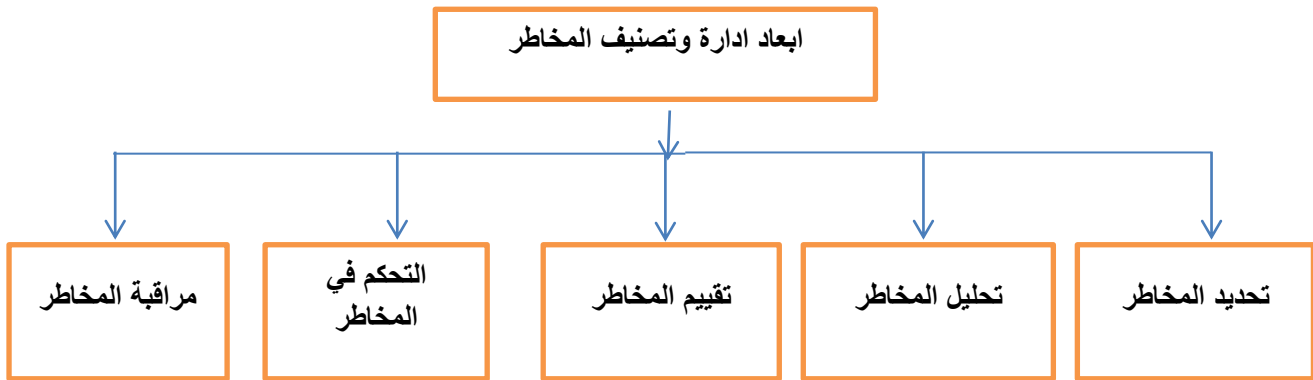
أ . التحديد المبكر للمخاطر .

ب . التحديد الدوري والمتكرر للمخاطر، حيث يجب ان يكون هناك تحديد وتحديث مستمر ودائم للمخاطر وليس مرة واحدة فقط ، وذلك لتفادي وقوع أية مخاطر جديدة لم تكن مأخوذة بعين الاعتبار .

ت . التحديد الشامل للمخاطر التي يمكن ان تتعرض لها المؤسسة .

ج . التعريف الواضح والدقيق للخطر والابتعاد عن الغموض واعطاء التفاصيل الخاصة بكل خطر .

ح . مراعاة الموضوعية في تحديد المخاطر .



شكل رقم (3) يمثل أبعاد ادارة وتصنيف المخاطر

2. تحليل المخاطر

يحتل هذا البعد أهمية كبيرة في عملية ادارة المخاطر وذلك لأنه يهدف الى تصنيف وتوثيق المخاطر التي من المحتمل ان تواجه المؤسسة وإعطاء صورة أولية عن الاستجابات التي يمكن من خلالها مواجهة المخاطر (نمر ، 2021 : 19) .

وهناك عدة وسائل تقوم المؤسسات من خلالها بتحليل المخاطر حسب ما تراه مناسباً ومن هذه الوسائل ما قدمه (ابو حجير ، 2014 : 20) من جدول حيث اشتمل على مختلف الوسائل المستخدمة في تحليل المخاطر معتمداً على معيار ادارة المخاطر الصادر عن معهد ادارة المخاطر (IRM) بالاشتراك مع عدة مؤسسات مختصة في المملكة المتحدة .



الجدول رقم (3) أساليب تحليل المخاطر

أساليب وتقنيات تحليل المخاطر	الحالة
1. دراسات السوق Market Survey 2. التوقعات Prospecting 3. اختبار السوق Test Marketing 4. البحث والتطوير Research and development 5. تحليل التأثير على النشاط Business Impact analysis	الفرص (المخاطرة ذات الاتجاه التصاعدي) Upside Risk
1. تحليل التهديدات 2. تحليل شجرة الخطأ 3. تحليل أسباب الفشل والتأثير	التهديدات (المخاطرة ذات الاتجاه التنازلي) Dawnside Risk
1. تصميم نموذج الاعتمادية Dependency modeling 2. التحليل الرباعي (القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT) 3. تحليل شجرة الأحداث Event – Tree analysis 4. تخطيط استمرارية الاعمال Business Planning 5. BPEST تحليل الاعمال والعوامل (السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، والتكنولوجية) 6. تصميم نموذج الاختيار الحقيقي Real option Modeling 7. اتخاذ القرار في ظروف الخطر وعدم التأكد. 8. الإستدلال الإحصائي Statistical Inference 9. مقاييس النزعة المركزية والتشتت Measures of Central tendency and dispersion 10. PESTLE (تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفنية والبيئية)	الفرص والتهديدات معاً Upside Dawnside Risk & Risk

المصدر (ابو حجير ، 2014 : 33)

3. تقييم المخاطر

بعد ان يتم الانتهاء من تحديد المخاطر وتحليلها تصبح لدى المؤسسة قائمة محددة ومصنفة بالمخاطر المحتملة وهنا يأتي دور البعد الثالث وهو تقييم درجة هذه المخاطر وهناك عدة طرق إحصائية مستخدمة لتقييم درجة المخاطر إلا ان ابسطها وأكثرها فاعلية وأكثرها استخدام هو وصف درجة الخطر باستخدام مصفوفة 3×3 (عالية ،متوسطة ،منخفضة) (نمر ، 2021 : 21)، ويتم تقييم المخاطر من خلال تحديد احتمالية حدوث الخطر ودرجة أثر حدوث الخطر وتحديد شدة الخطر لإتخاذ قرارات أتجاه الاخطار ذات الاهمية وفيما اذا كان الخطر يجب قبوله او معالجته .



واعتمادا على تقييم درجة الخطر تعتمد على الخاصيتين (تأثير الخطر ، واحتمال الخطر) يصنف كل من التأثير والاحتمال بأنه عالي ومتوسط ومنخفض وكما موضح في الجدول رقم (4) (عبد المنعم وآخرون ، 2008 : 13) .

ويقوم مدير الخطر في المؤسسة بتقييم وقياس تأثير الخسائر المحتملة حيث تتضمن هذه الخطوة تقدير كل تكرار وحجم الخسارة المحتملة ويشير تكرار الخسارة الى العدد المحتمل من الخسائر الذي قد يحدث خلال فترة زمنية معينة ، بينما يشير حجم الخسارة (حده الخسارة) الى الحجم المحتمل للخسائر الذي قد يحدث ، وبمجرد ترتيب تكرار وحجم الخسارة المحتملة لكل نوع من انواع المخاطر يمكن لمدير الخطر ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية مع الاخذ بنظر الاعتبار ان حجم الخسارة أكثر اهمية من تكرار الخسارة لان خسارة واحدة فاجعة يمكن ان تدمر المؤسسة (علي محمد ، 2016 : 61).

الجدول رقم (4) تقييم درجة الخطر

الاحتمال التأثير	عالي	متوسط	منخفض
عالي	عالي جدا	عالي	متوسط
متوسط	عالي	متوسط	منخفض
منخفض	عالي	متوسط	منخفض جدا

المصدر : (عبد المنعم وآخرون ، 2008 : 13)

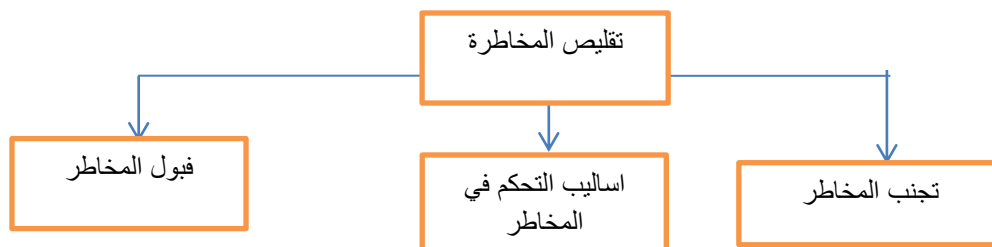
4. التحكم في المخاطر

بعد الانتهاء من تحديد المخاطر وتحليلها ثم تقييمها يأتي دور البعد الرابع وهو التحكم في المخاطر واختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة كل خطر على حدا وتعد هذه المرحلة من مراحل اتخاذ القرار بشأن انسب الطرق المتاحة في التعامل مع كل خطر ، وهناك عدة اساليب متبعة في التعامل مع المخاطر (نمر ، 2021 : 22) ، هي كما يأتي :

أ . تجنب الخطر : وتعني ان يتم ايقاف الأنشطة التي تؤدي الى حدوث الخطر ، وعادةً يستخدم هذا الاسلوب في حال كانت المخاطرة كبيرة ، ويمكن استخدام هذه الوسيلة لكل انواع المخاطر ، إلا ان هذه الوسيلة لها سلبياتها كونها تمنع اتخاذ القرار من اشباع بعض الحاجات او الحد من تقدم المشروع او النشاط ، ونتيجة لذلك فان هذه الطريقة ليس لها اي تكلفه بسبب ترك مواجهة الخطر وتجدر الإشارة الى ان هذه الطريقة توصل درجة الخطر في النشاط الى الصفر .

ب . تقليص المخاطرة : ويقصد بها العمل على إدارة الخطر من خلال تنفيذ إجراءات وقائية ورقابية تعمل على تخفيض احتمال حدوث الخطر وتقلل من اثاره حال وقوعها ، ويتناول هذا الاسلوب جانب التخفيف من الخسارة في المرحلتين : ما قبل حدوث الخسارة وما بعد حدوث الخسارة ، وتعمل الجهود المبذولة التي تسبق حدوث الخسارة في التقليل من حالات تكرار حالات حدوث الخسارة ، وكما تعمل على التقليل من شدة الخسارة في الممتلكات والارواح وغيرها من الامور ذات القيمة والتي من الممكن ان تخسرها المنشأة حال وقوع الحادث ، وفي المقابل تركز الجهود المبذولة ما بعد حدوث الخسارة على ايقاف حدوث الخسارة او مقاومة تأثيراتها السلبية ، حيث يتم التعامل معها للتخفيف من حدة الخسارة من خلال الإجراءات الطارئة ، وعمليات الانقاذ ، والنشاطات المتعلقة بإعادة التأهيل وغير ذلك من الاجراءات الأخرى .

ت . قبول الخطر : وهو قبول المخاطرة كما هي دون اتخاذ اي اجراءات احتياطية او رقابية ويتم استخدامها عادة في حال كان احتمال حدوث الخطر ضئيل وأثره ضعيف في حال تم وقوعه .



شكل رقم (4) يمثل اساليب التحكم في المخاطر

5. مراقبة المخاطر

ان عملية الادارة الفعالة للمخاطر تتطلب نظاماً لتقديم التقارير والمراجعة للتأكد من التعرف الفعال والصحيح للمخاطر وتحديدتها وفحصها ، وان اجراءات التحكم في الخطر مناسبة وملائمة ، وانه قد تم اتخاذ الاجراءات بشكل سليم وتم العمل بها كما ويجب اجراء مراجعة دورية للسياسات ومعايير الاداء .ومن اجل ان تكون عملية مراقبة المخاطر ناجحة فأنها يجب ان تحدد ما يأتي:

- أ. اذا كانت الاجراءات المتبعة قد اعطت النتائج المخطط لها.
- ب. اذا كانت الاجراءات المتبعة والمعلومات التي تم جمعها بغرض تحديد وفحص الخطر ملائمة .
- ت. ان التطوير المعرفي قد ساعد على الوصول الى قرارات أفضل وتحديد الدروس المستفادة لفحص وإدارة المخاطر مستقبلاً (IRM,2002: 11).

عوامل نجاح عملية مراقبة المخاطر

تتجسد نجاح عملية المراقبة والتحكم بالمخاطر بأن يبقى هناك وعي بالمخاطر التي تحيط بالمؤسسة وهذه العوامل هي كالآتي (نمر ، 2021 : 23):

- أ. ان تتكامل عملية المراقبة والتحكم بالمخاطر مع عملية المراقبة والتحكم بنشاط المؤسسة.
 - ب. مراقبة الشروط اللازمة لأعمال الاستجابة للمخاطر بشكل مستمر .
 - ت. البقاء على وعي بالمخاطر وذلك عن طريق نقاش تقارير ادارة المخاطر في كل اجتماع لفريق العمل لكي يبقوا على وعي بأهمية ادارة المخاطر ولكي تتكامل مع قرارات ادارة نشاط المؤسسة.
 - ث. مواجهة الاخطار الجديدة التي لم تكن مدرجة ضمن قائمة المخاطر التي تمت دراستها ، وبالتالي يتحتم على مدير المخاطر ان يعمل على ادارتها كما هو الحال مع قائمة المخاطر الاولية.
- ان الخلاصة الحقيقية او الناتج النهائي من عملية مراقبة المخاطر هو الوصول الى الدروس المستفادة من عملية إدارة المخاطر وتسجيلها في مستندات للاستفادة منها في المستقبل ، وتسجيل كافة المخاطر المحددة والتي حدثت وكيف تم التعامل معها بكفاءة وما هو تأثيرها على استمرارية نشاط المؤسسة وماهي الاستراتيجيات المتبعة في التغلب عليها ، وكذلك تسمح المراقبة باكتشاف الاخطاء المرتكبة وتصويب القرارات قبل ان تصبح باهظة التكاليف (بغو ، 2013: 32).



المبحث الثالث

تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات

ولاً: اختبار التحليل العاملي الاستكشافي

1- ثبات وصدق مقياس البحث:

تم اختبار ثبات وصدق المقياس المستخدم في الدراسة الحالية، كما مبين في الفقرات الآتية:

أ. ثبات مقياس البحث:

قبل الخوض في الاختبارات الإحصائية المختلفة في هذا البحث، كان لا بد من التعرف على مدى ثبات المقياس المستخدم في جمع البيانات اللازمة لها، إذ إن ثبات واتساق فقراته يعد ضرورة ملحة للتحويل عليه. وللتعرف على توافر الثبات في مقياس الدراسة الحالية من عدمه لجأ الباحث إلى استخراج قيم معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمقياس الدراسة الحالية باستعمال برنامج SPSS V.26، الذي تظهر نتائجه في الجدول (5).

الجدول (5) معامل ألفا كرونباخ لمقياس الدراسة

المتغير	ألفا كرونباخ	البعد	ألفا كرونباخ
X	.810	الالتزام بالدعم الإداري	.776
		الالتزام بالمشاركة	.764
		الالتزام الوظيفي	.810
Y	.822	تحديد المخاطر	.804
		تحليل المخاطر	.774
		تقييم المخاطر	.780
		التحكم في المخاطر	.810
		مراقبة المخاطر	.788

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V.26.

إن نتائج الجدول (5) أشارت إلى إن قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة الحالية وأبعادها قد تراوحت بين (.764 - .822)، وهو ما يدل على توافر الثبات والاتساق الداخلي لفقرات المقياس المستخدم.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

للتحليل الوصفي بما يتضمنه من مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت دور هام في عرض

وتلخيص البيانات التي جمعها الباحث، وفيما يلي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

1- التحليل الوصفي لمتغير الالتزام الاستراتيجي

يبين الجدول (6) نتائج التحليل الوصفي لمتغير الالتزام الاستراتيجي والذي يظهر بان الوسط الحسابي لمتغير الالتزام الاستراتيجي وابعاده الثلاثة قد تجاوزت الوسط الفرضي البالغ (3) لمقياس ليكرت الخماسي مما يدل على انتشار المتغير وجميع ابعاده في المديرية قيد الدراسة، كذلك فقد اظهرت النتائج انخفاض الانحراف المعياري لكافة فقرات الاستبانة وهذا يدل على انسجام في اجابات المستجيبين.



جدول (6) التحليل الوصفي لمتغير الالتزام الاستراتيجي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرمز	ت	البعد	المتغير
.61248	4.2936	MC1	1	الالتزام الإداري MC	الالتزام الاستراتيجي SC
.72403	4.3953	MC2	2		
.74130	4.0581	MC3	3		
.72751	4.0116	MC4	4		
.78084	4.3605	MC5	5		
.54932	4.2064	MC6	6		
.71385	4.4535	SC1	7	الالتزام بالمشاركة SC	
.65883	4.0349	SC2	8		
.83494	4.0930	SC3	9		
.78215	4.0000	SC4	10		
.74566	4.1453	SC5	11		
.85213	4.1628	FC1	12	الالتزام الوظيفي FC	
.72299	3.9186	FC2	13		
.83338	4.1512	FC3	14		
.89725	3.9186	FC4	15		
.61059	4.0378	FC5	16		
.72930	4.4419	FC6	17		
0,73626	4,15782	المعدل			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

2- التحليل الوصفي لمتغير ادارة وتصنيف المخاطر

يبين الجدول (7) نتائج التحليل الوصفي لمتغير ادارة وتصنيف المخاطر والذي يظهر بان الوسط الحسابي لمتغير ادارة وتصنيف المخاطر وابعاده الخمسة قد تجاوزت الوسط الفرضي البالغ (3) لمقياس ليكرت الخماسي مما يدل على انتشار المتغير وجميع ابعاده في المنظمة قيد الدراسة، كذلك فقد اظهرت النتائج انخفاض الانحراف المعياري لكافة فقرات الاستبانة وهذا يدل على انسجام في اجابات المستجيبين.



جدول (7) التحليل الوصفي لمتغير ادارة وتصنيف المخاطر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرمز	ت	البعد	المتغير
.83494	4.0930	RI1	18	تحديد المخاطر RI	إدارة وتصنيف المخاطر RMC
.78005	4.1628	RI2	19		
.75700	4.0581	RI3	20		
.57798	4.0349	RI4	21		
.73565	4.1887	RI5	22		
.79705	4.0000	RI6	23		
.75700	4.0581	RA1	24	تحليل المخاطر RA	
.59834	4.0087	RA2	25		
.62243	4.0814	RA3	26		
.75799	4.1163	RA4	27		
.78320	4.3023	RA5	28		
.65966	4.0116	RE1	29	تقييم المخاطر RE	
.48779	4.0287	RE2	30		
.74828	4.1279	RE3	31		
.72261	4.1744	RM4	32		
.73042	4.0326	RM5	34		
.47495	4.2465	RC1	35	التحكم في المخاطر RC	
.68878	4.1395	RC2	36		
.80116	4.1953	RC3	37		
.77654	4.0930	RC4	38		
.56124	4.2936	RC5	39		
.72403	3.9953	RC6	40		
.74130	4.0581	RM1	41	مراقبة المخاطر RM	
.72751	4.0116	RM2	42		
.78084	4.1601	RM3	43		
.68440	4.0465	RM4	44		
.70991	4.1163	RM5	45		
0,70448	4,1050			المعدل	



المصدر : مخرجات برنامج SPSS

ثالثاً: تقييم الانموذج الهيكلي واختبار الفرضيات

بعد ان اكتملت الخطوة الأولى من نمذجة المعادلة الهيكلية بأسلوب المربعات الصغرى الجزئية -PLS SEM فان الخطوة الثانية فتمثل بتقييم الانموذج الهيكلي والتي تتضمن إيجاد علاقات الارتباط ومعاملات المسارات والتي يمكن من خلالها قياس التأثيرات المباشرة، بالإضافة الى استخراج قيمة معامل التفسير R^2 والذي يستخدم في تحديد مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير المعتمد.

أ: اختبار علاقات الارتباط

وتتضمن هذه الفقرة الآتي:

1- اختبار فرضية الارتباط الرئيسة الاولى والفرضيات المنبثقة عنها، كما يأتي:

الفرضية الرئيسة الأولى وتنص على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام الاستراتيجي وادارة وتصنيف المخاطر على المستوى العام. وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية، أظهر الجدول (8) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين الالتزام الاستراتيجي وادارة وتصنيف المخاطر، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.880) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الرئيسة الأولى، وتتفرع عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية، هي:

1. وجود علاقة ارتباط معنوية بين الالتزام بالاداري وادارة وتصنيف المخاطر:

يظهر الجدول (8) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين الالتزام بالاداري وادارة وتصنيف المخاطر، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.861) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

2. وجود علاقة ارتباط ومعنوية بين الالتزام بالمشاركة وادارة وتصنيف المخاطر:

يظهر الجدول (8) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين الالتزام بالمشاركة وادارة وتصنيف المخاطر، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.864) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

3. وجود علاقة ارتباط معنوية بين الالتزام الوظيفي وادارة وتصنيف المخاطر:

يظهر الجدول (8) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين الالتزام الوظيفي وادارة وتصنيف المخاطر، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.874) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.



الجدول (8) مصفوفة علاقة الارتباط بين الالتزام الاستراتيجي بأبعاده مع ادارة وتصنيف المخاطر

		SCO	MC	SC	FC	RMC
SCO	Pearson Correlation	1	.875**	.815**	.812**	.880**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	121	121	121	121	121
MC	Pearson Correlation	.875**	1	.934**	.944**	.861**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	121	121	121	121	121
SC	Pearson Correlation	.815**	.934**	1	.848**	.864**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	121	121	121	121	121
FC	Pearson Correlation	.812**	.944**	.848**	1	.874**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	121	121	121	121	121
RMC	Pearson Correlation	.880**	.861**	.864**	.874**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	121	121	121	121	121

المصدر: من اعداد الباحث وفقا لمخرجات الحاسبة الالكترونية

ب: معايير تقييم الانموذج الهيكلية

وتتضمن معايير تقييم الانموذج الهيكلية وفق اسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM على اربعة معايير وكما يوضحها الجدول (9) وفيما يلي توضيح لهذه المعايير الاربعة:

جدول (9) معايير نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM

الحد المقبول	المعيار
$0,08 > SRMR$	جودة مطابقة الانموذج
عامل تضخم التباين $5 > VIF$	تقييم الارتباط الخطي
قيمة $t < 1,96$ ؛ قيمة $p > 0,05$	معنوية معاملات المسار
0,25 ، 0,50 ، 0,75 تشير الى تأثير صغير ، متوسط ، كبير	معامل التحديد R^2
0,02 ، 0,15 ، 0,35 تشير الى تأثير صغير ، متوسط ، كبير	حجم السلوك المنضبط f^2

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى:

Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.



1- التقييم الكلي لجودة مطابقة الانموذج

وفقا ل (Hair et al., 2017) فانه يتوفر حاليا معيار وحيد موثوق لجودة المطابقة الخاصة بالانموذج الهيكلية لمسار PLS وهو معيار الجذر التربيعي المتوسط الموحد (SRMR) Standardized Root Mean Square Residual ، اذ عندما تكون قيمته 0 فان ذلك يشير الى مطابقة مثالية في حين ان القيمة المقبولة له هو عندما تكون اقل من (0.08) (Henseler et al., 2016, p. 9).

2- تقييم الارتباط الخطي Collinearity Assessment

يشير الارتباط الخطي الى حدوث درجة عالية من الارتباط بين متغيرين مستقلين ويتم قياسه من خلال عامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) والذي يجب ان تقل قيمته عن (5) وفقا ل (Hair et al., 2017).

3- معاملات المسار Path Coefficients

تسمى أيضا هذه المعاملات بالسلوك المنضبطات المباشرة Direct Effects وهي تمثل العلاقات الفرضية بين المتغيرات والتي تكون قيمها المعيارية تتراوح بين (+1 و -1)، اذ عندما يقترب معامل المسار من الواحد فان ذلك يدل على وجود علاقة إيجابية قوية والعكس صحيح.

ويمكن تحديد معنوية هذه المعاملات من خلال الخطأ المعياري الذي يتم الحصول عليه من خلال عملية تسمى Bootstrapping والتي يؤديها برنامج SmartPLS، ومن خلالها يتم حساب قيمة t والتي يجب ان تكون قيمتها اعلى من (1.96) عند مستوى معنوية قدره (0.05) (Hair et al., 2017, p. 195).

تشير معاملات المسار الى السلوك المنضبطات المباشرة بين المتغيرات والتي تتراوح قيمها بين (+1 و -1)، ويتم تحديد معنوية معامل المسار من خلال حساب قيمة t الى يجب ان تتجاوز قيمتها (1.96) عند مستوى معنوية (0.05).

4- معامل التحديد R² Coefficient of Determination

يسمى هذا المعامل ايضا بمعامل التفسير لأنه يقيس مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، وتتراوح قيمته بين (0 و 1) وكلما ازداد فانه يدل على درجات اعلى من التفسير، ولتقييم النتائج فان (Hair et al., 2017, p. 171) أشار الى ان القيم (0.25، 0.50، 0.75) تشير الى قيم ضعيفة، متوسطة، وكبيرة على التوالي.

يشير معامل التحديد (التفسير) الى مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، وتتراوح قيمته بين (0 و 1) وأشار (Hair et al., 2017, p. 171) الى ان القيم (0.25، 0.50، 0.75) تشير الى قيم ضعيفة، متوسطة، وكبيرة على التوالي.

5- حجم التأثير Effect Size f²

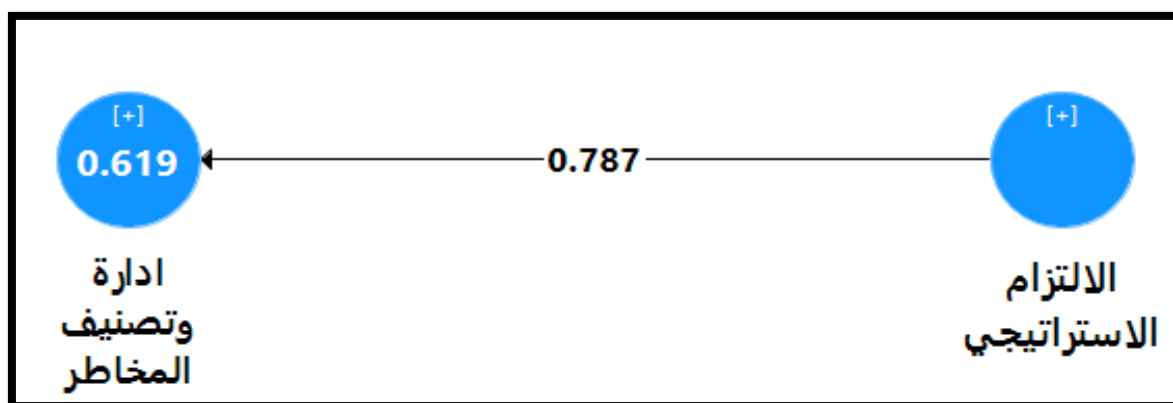


بالإضافة الى حساب قيمة R^2 فانه يتوجب ان يتعرف الباحث الى مساهمة كل بُعد في تكوين هذه القيمة، وهذا ما يسمى بحجم التأثير f^2 ، ولتقييم النتائج فان (Hair et al., 2017, p. 158) أشار الى ان القيم 0.02، 0.15، 0.35 تشير الى تأثير صغير، متوسط، وكبير على التوالي.

يشير حجم التأثير الى مدى مساهمة المتغيرات المستقلة في تكوين قيمة R^2 (Hair et al., 2017, p. 158) الى ان القيم 0.02، 0.15، 0.35 تشير الى تأثير صغير، متوسط، وكبير على التوالي.

ت: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على انه "توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للالتزام الاستراتيجي في ادارة وتصنيف المخاطر" ولاختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي الظاهر في الشكل (6) والذي يستعرض نتائجه الجدول (9).



شكل (5) الانموذج الهيكلي لاختبار للفرضية الرئيسية الثانية

ملاحظة: الارقام في الاسهم تمثل معامل المسار في حين الارقام في الدوائر فتمثل معامل التحديد، ويشير الرمز [+] الى اخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الانموذج الهيكلي.

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

جدول (10) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية

جودة المطابقة SRMR	الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
0,063	H2	SCO→RMC	1	0,787	10,112	0	قبول	0,582	0,619	0,585

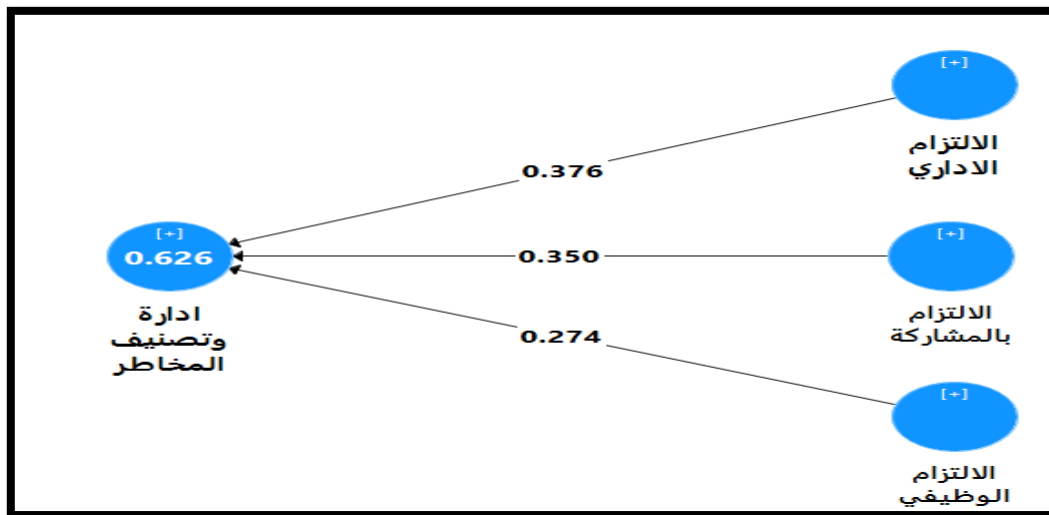
المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS



يستعرض الجدول (10) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الثانية الرئيسية والتي أظهرت بان معيار SRMR البالغ (0,063) يحقق المعيار المطلوب لجودة المطابقة، وقد بلغ معامل المسار (787,0) والذي يحقق المعايير المطلوبة من قيم t و p مما يشير الى معنوية علاقة تأثير وبالتالي فان تقبل الفرضية الرئيسية الثانية. كذلك فقد بلغ معامل التحديد R^2 (61%) وبالتالي فان المتغير المستقل يفسر المتغير التابع بنسبة (61%) وبقيّة القيمة تمثل عوامل أخرى لم يتناولها الانموذج.

رابعًا: اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية

قام الباحث ببناء الانموذج الهيكلي الذي يظهر في الشكل (6) وذلك لغرض اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية (H2-1, H2-2, H2-3)، ويستعرض نتائجه الجدول (10).



شكل (6) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية ملاحظة: الارقام في الاسهم تمثل معامل المسار في حين الارقام في الدوائر فتمثل معامل التحديد، ويشير الرمز [+] الى اخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الانموذج الهيكلي.

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

جدول (11) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية

جودة المطابقة SRMR	الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
0,062	H2-1	MC→RMC	1.201	0.376	6.411	0.001	قبول	0.238	0.626	0.605
	H2-2	SC→ RMC	1.276	0.350	5.904	0.006	قبول	0.221		
	H2-3	FC→ RMC	1.275	0.274	4.746	0.001	قبول	0.226		

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS



يستعرض الجدول (11) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية والتي أظهرت بان معيار SRMR البالغ (0,062) يحقق المعيار المطلوب لجودة المطابقة، وقد حققت معاملات المسار للفرضيات الفرعية المعايير المطلوبة من قيم t و p مما يشير الى معنوية هذه العلاقات وبالتالي تقبل هذه الفرضيات وقد بلغ معامل التحديد R^2 (0.626) وبالتالي فان ابعاد متغير الالتزام الاستراتيجي قد فسرت (62%) من العوامل التي تفسر متغير نموذج ادارة وتصنيف المخاطر وبقية النسبة تمثل عوامل لم يتناولها الانموذج.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً : الاستنتاجات : أ- الاستنتاجات النظرية

1. ان كثرة الهجمات الالكترونية (السبرانية) وشيوع استخدامها جعلها تمثل مشكلة كبيرة تهدد كيان الدول ومنظمات الاعمال على حد سواء مما دفع الدول ومنظمات الاعمال الى تطوير برامج ادارة المخاطر واعتبارها جزء من الوظيفة الادارية .
2. ان اكثر جرائم السرقات شيوعا في العصر الحالي تتمثل في سرقة الملكية الفكرية وخرق امن المعلومات والجرائم المالية عبر الانترنت مما جعل من التزام الادارة العليا في المؤسسات في دعم تنفيذ ادارة المخاطر امر ضروري لتوفير حماية أكبر من هذه السرقات مما يقلل من نسبة الاضرار والخسائر التي يمكن ان تتعرض لها المؤسسات.
3. ان الالتزام الاستراتيجي امر ضروري للغاية في ادارة أي مؤسسة وأحد العوامل الرئيسية لتنفيذ نهج واستراتيجية هذه المؤسسة سيما استراتيجية ادارة وتصنيف المخاطر .
4. يعتبر تصنيف المخاطر الامنية المحتملة في الوقت الحاضر من السلوكيات التي لاغنى عنها لأي مؤسسة تضطلع بمهام أمنية ، لما للتصنيف من دور كبير في التحكم في المخاطر عند وقوعها وحسب اولوية كل خطر وما يمكن ان يسببه من اضرار بشرية ومادية فمثلا (معالجة الهجمات الارهابية تتقدم على سواها من المخاطر بسبب الاضرار الكبيرة التي تنتج عنها).
5. اظهرت حصيلة الجهود الفكرية التي اجرها الباحث قلة الدراسات والبحوث التي تتناول الالتزام الاستراتيجي باعتبارها التزام منفصل عن الالتزام التنظيمي .

ب- الاستنتاجات العملية

- 1- ان الوسط الحسابي لمتغير الالتزام الاستراتيجي وابعادة الثلاثة قد تجاوزت الوسط الفرضي البالغ (3) لمقياس ليكرت الخماسي مما يدل على انتشار المتغير وجميع ابعاده في المديرية قيد الدراسة ، كذلك فقد أظهرت النتائج انخفاض الانحراف المعياري لكافة فقرات الاستبانة وهذا يدل على انسجام اجابات المستجيبين .
- 2- ان الوسط الحسابي لمتغير ادارة وتصنيف المخاطر وابعادة الخمسة قد تجاوزت الوسط الفرضي البالغ (3) لمقياس ليكرت الخماسي مما يدل على انتشار المتغير وجميع ابعاده في المديرية قيد الدراسة ، كذلك فقد أظهرت النتائج انخفاض الانحراف المعياري لكافة فقرات الاستبانة وهذا يدل على انسجام اجابات المستجيبين .



- 3- أظهرت نتائج الدراسة ان الغالبية من أفراد المؤسسة محل الدراسة هم ضمن الفئة العمرية (26 . 33) اي فئة الشباب وهذا يدل على قدرة العاملين في المؤسسة على الابداع والابتكار وكذلك هم أكثر تقبلاً لفكرة التغيير الذي يمكن ان يصاحب الاستراتيجيات التي تنتهجها الوزارة في عملها .
- 4- ان ما ظهر من نتائج الدراسة تؤكد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الالتزام الاستراتيجي (الالتزام بالدعم الاداري ، الالتزام بالمشاركة ، الالتزام الوظيفي) وابعاد ادارة وتصنيف المخاطر (تحديد المخاطر ، تحليل المخاطر ، تقييم المخاطر ، التحكم في المخاطر ، مراقبة المخاطر) وهذا الارتباط والتماسك بين أبعاد الدراسة يشجع على اعتماد متغيرات الدراسة كنهج وتطبيقه في وزارة الداخلية العراقية .
- 5- أظهرت نتائج الدراسة ان اغلب افراد المديرية محل الدراسة من الحاصلين على شهادة جامعية اولية ، وان ذلك يساهم في استيعابهم لإستراتيجية الوزارة ويساعد على تنفيذ استراتيجية ادارة وتصنيف المخاطر بكفاءة عالية.
- 6- بينت نتائج الدراسة ان النسبة الكبيرة من المديرية يتمتعون بخبرة كبيرة في مجال عملهم وان ذلك يعتبر من النتائج التي تشجع على امكانية التنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل ممتاز .
- 7- ان قوة معاملات الارتباط للعلاقة بين الابعاد الفرعية لمتغير الالتزام الاستراتيجي تشير الى ان المقياس يتميز بالتماسك بين متغيراته وهذا يدل قدرته على قياس واختبار ما صمم لأجله.

ثانياً: التوصيات

- بعد ان تم عرض الاستنتاجات التي تمخضت عنها الدراسة ، وفي ضوء استكمال منهجية الدراسة فإن الباحث يقترح جملة من التوصيات ، وهي كما يأتي :
1. ضرورة نشر ثقافة الالتزام الاستراتيجي ضمن كافة المستويات في وزارة الداخلية بدءاً من المستويات العليا نزولاً الى المستويات الوسطى والدنيا ، وكذلك ضرورة خلق اطار ثقافي في المؤسسة الامنية حول مفهوم الخطر ومصادرة وكيفية التعامل معه وان ذلك يتم من خلال اجتماعات دورية للادارة العليا مع ادارات الطبقة الوسطى والدنيا في المؤسسة والتي تقوم بدورها بعقد ورش عمل ودورات تدريبية لأفراد المؤسسة تؤدي في النهاية الى تفعيل ثقافة ادارة المخاطر داخل المؤسسة .
 2. السعي لخلق او بناء التزام استراتيجي يسبق اي استراتيجية او نهج تروم وزارة الداخلية اتباعه في اي مجال ضمن سياستها في حفظ الامن داخل البلاد من خلال عقد المؤتمرات والندوات ومناهج التدريب والكراسات والنشرات الداخلية لتوضيح مفاهيم الاستراتيجية الجديدة واهميتها في تحقيق الهدف الاستراتيجي للوزارة الا وهو حفظ الامن الداخلي للبلاد .
 3. ضرورة نشر ثقافة الاعتزاز بالعمل في وزارة الداخلية بين افراد المؤسسة الامنية (ضباط ، ومراتب ، وموظفين مدنيين) والشعور بالفخر بما تؤديه من واجبات ومهام لان ذلك يولد دافع ذاتي وفطري نحو الالتزام الاستراتيجي بنهج وسياسية هذه الوزارة وبالتالي تحقيق الاهداف المطلوبة.
 4. ضرورة السعي الى اشتراك كافة المستويات القيادية في وزارة الداخلية (العليا ، والوسطى ، والدنيا) ومن مختلف الصنوف والتشكيلات في وضع الخطط الاستراتيجية بالقدر الذي لا يمس ما تتطلبه بعض هذه الخطط



من سرية ، وذلك لان اشتراكهم في وضعها يجعلهم اكثر حماساً لتحقيقها ويستطيعون شرح الغاية منها الى رؤسائهم وافهامهم بأهمية تطبيقها .

5 . ضرورة استحداث ادارة خاصة لإدارة المخاطر ضمن الهيكلية الادارية لوزارة الداخلية تتألف من عدد من اصحاب الاختصاص تتولى تقديم الخطط والدراسات والبحوث التي تساعد الوزارة على ادارة المخاطر الامنية المحتملة التي قد تواجه الوزارة في المستقبل ، وتكون هذه الادارة على مستوى (قسم) في مقر الوزارة تلحق به فروع على مستوى (شعب) في كافة مديريات شرطة المحافظات والمديريات العامة للاجهزة الامنية الاتحادية الغير مرتبطة في مديريات الشرطة .

6 . ضرورة توفير الدعم الكامل (مالي ، تشريعي ، معلوماتي ، بشري) لمعالجة المخاطر المحتملة وحسب اولوية كل خطر من حيث الاضرار التي يمكن ان يسببها .

7 . ضرورة الاستعانة بخبراء من كافة الوزارات لتشخيص المخاطر الامنية المحتملة وذلك من خلال تشكيل خلية عمل تعقد اجتماعاتها بشكل دوري يتم من خلالها عرض كل وزارة اخر البيانات والاحصائيات في مجال عملها والتي يمكن ان يستشف منها على وجود ظواهر باتت تتفاقم ويمكن ان تتحول الى مخاطر تهدد الامن الداخلي في المستقبل وعلى سبيل المثال لا الحصر ، حالات انتشار نسبة تعاطي المخدرات ، او حالات ارتفاع نسبة الجريمة في البلاد او ارتفاع معدل البطالة بين الشباب ، وكذلك تغير الظواهر المناخية ، وايضا معدلات العمليات الارهابية والاساليب المستخدمة فيها، وحالات اختراق المواقع الالكترونية الحكومية (الهجمات السبرانية) ومصدر هذا الاختراق داخلي ام خارجي ، كل هذه البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها من الجهات ذات العلاقة تمكن خبراء ومستشاري ادارة المخاطرة في وزارة الداخلية من تكوين رؤية عما يمكن ان تواجهه الوزارة من مخاطر بشرية وطبيعية وتكنولوجية محتملة في المستقبل ومن ثم وضع خطط وسيناريوهات لمعالجتها عند حدوثها وتقليل الاثار السلبية الناجمة عنها .

8. ضرورة التركيز في الدراسات والبحوث المستقبلية على الالتزام الاستراتيجي نظراً للاهمية الكبيرة التي باتت يمثلها في مدى نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية في كافة المجالات.

المصادر والمراجع

- القرآن الكريم

اولاً: المصادر العربية

1. جرينبيرج ،جيرالد بيارون ، 2004 ، " السلوك التنظيمي " ، ترجمة محمد بسيوني إسماعيل ، الطبعة الاولى ، دار المريخ ، الرياض ، السعودية .
2. حمادة ، طارق عبد العال ، 2003 ، "ادارة المخاطر" ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
3. خطاب ، عبد العزيز عبد المنعم ، 2003 ، " ادارة الازمات الامنية " ، دراسة تطبيقية ، دار النشر الذهبي ، مصر ، القاهرة .
4. سلام ، اسامة عزمي وموسى ، شقيري نوري ، 2010 ، "ادارة الخطر والتأمين " ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن .



5. الشافعي ، محمد ، 1999 ، "ادارة الازمات " ، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، مصر .
6. الصيرفي ، محمد ، (2008) ، " الادارة بالالتزام " ، سلسلة اصدارات التدريب الاداري ، مؤسسة حورس الدولية ، الاسكندرية ، مصر.
7. علي محمد ، عبد الرؤوف احمد ، 2016 ، " ادارة المخاطر والازمات" ، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الاولى، القاهرة ، مصر .
8. الهاشمي، مختار وحمودة ابراهيم، 2003، "مبادئ التأمين التجاري والاجتماعي بين الجوانب النظرية والاسس الرياضية، الطبعة الاولى، مطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، مصر.
9. وارنج ، آلان واين جليندون ، 2007، "ادارة المخاطر الامور الحرجة للنجاح والبقاء على قيد الحياة في القرن الحادي والعشرون" ، ترجمة د.سرور علي ابراهيم ، دار المريخ للنشر ، الرياض ،السعودية.

ب . الرسائل والاطاريح :

1. بغو ،الفة ،"دور ادارة المخاطر في تحقيق جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية (دراسة حالة)"،رسالة ماجستير في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ، الجزائر ، (2012 . 2013).
2. حواس ،اميرة محمد رفعت ، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك الخارجية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ،جامعة القاهرة ، مصر ، 2004 .
3. رسالة دكتوراه غير منشورة جمهورية مصر ، القاهرة ،جامعة عين شمس ،كلية التجارة .
4. عبدلي ،لطيفة ، 2012 ، " دور ومكانة ادارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية "،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ،تخصص ادارة الافراد وحوكمة الشركات ، جامعة تلمسان،الجزائر،(2012 . 2013).
5. نعضاني ، عبد المحسن ،(2001) ، " أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى " اطروحة دكتوراة غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، مصر .
6. نمر ، دعاء محمد ، 2021 ، " اثر ممارسات ادارة المخاطر في الاداء التنظيمي في دائرة الجمارك الاردنية" ، رسالة ماجستير في الادارة ،كلية الاعمال ، جامعة عمان العربية .
7. يونس ، بسمة هاشم ، 2004 ، " ادارة المخاطر واقعها وافاق تطويرها في المنشأة العامة للغزل والنسيج . نينوى ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .

ت . بحوث الدبلوم العالي:

- محيسن ، رعد عباس ، "أبعاد الالتزام الاستراتيجي ودورها في تعزيز سمعة المجالس المحلية " بالتطبيق على مجلس محافظة النجف ، بحث لنيل شهادة الدبلوم العالي في الادارة المحلية، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة، 2018 .



د . البحوث الاكاديمية :

1. العضايلة ، علي محمد ، 1995 ، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية " ، دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الاردنيين ، مؤتمة للبحوث والدراسات ، المجلد العاشر ، العدد السادس ، الكرك ، المملكة الاردنية الهاشمية.
2. علوان ، حميد جاسم ، 2021 ، " دور ادارة المخاطر في تقليل الخسائر في المنظمات " ، بحث منشور في مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية ، جامعة بابل ، العدد2، المجلد 13 .

ثانيا- المصادر الاجنبية

1. Adu Nketia , Bright,(2016)," The Influence Of Open Strategizing On Organizational Members Commitment To Strategy", University Of Innsbruck, Universitaetsstrasse 15, 6020 Innsbruck, Austria.
2. ARNOUD VAN DER MAAS,2016, SECURING STRATEGY COMMITMENT, <https://Arnoudvandermaas.Com/Securing-Strategy-Commitment>.
3. Barton, L. C., & Ambrosini, V. 2013. The Moderating Effect Of Organizational Change Cynicism On Middle Manager Strategy Commitment. The International Journal Of Human Resource Management, 24(4).
4. Brzeziskia, A. Bak ,(2015) , Management Of Employees' Commitment In The Process Of Organization Transformation, Procedia Econ. Financ., 27, Pp. 109-115.
5. Chung-Chieh Lee, Chih-Jen Chen,(2013)," The Relationship Between Employee Commitment And Job Attitude And Its Effect On Service Quality In The Tourism Industry", College Of Liberal Education, Shu-Te, University, Kaohsiung City, Chinese Taipei.
6. Ford, J. K., Weissbein, D. A., & Plamondon, K. E. 2003. Distinguishing Organizational From Strategy Commitment: Linking Officers' Commitment To Community Policing To Job Behaviors And Satisfaction Justice Quarterly, 20(1).
7. Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM. Los Angeles: Sage.
8. Harrison, F. E., (1992) "Some Factors Involved In Determining The Success Of A Strategic Decision. ",
9. Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS Path Modeling In New Technology Research: Updated Guidelines. Industrial Management & Data Systems, 116(1), 2-20.
10. Mader, By Gershon,(2007)," Strategic Commitment Creating The Organizational Environment That Turns Apathy, Compliance And Defiance Into Exceptional Performance , Quantum Performance Inc.
11. Mintzberg, H. And Waters, J.A. (1985) Of Strategies: Deliberate And Emergent. Strategic Management Journal, 6, 257-272.
12. Onukwu, James,(2021), Job Commitment Among Lecturers And Leadership Role Performance In South South Nigeria Universities, Article In Educational Management Administration And Leadership, : <https://Www.Researchgate.Net/Publication/356717672>.



13. Porter, Michael E, Competitive Advantage.1985, Printed In The United States Of America, Printing Number30.
14. Sharma, Pooja,& Sinha, Vinita,(2015), The Influence Of Occupational Rank On Organizational Commitment Of Faculty Members.
15. Sheldon, M.E.(1971). Investments And Involvements As Mechanisms
16. Sanusi, Fasilat Aramide and Johl, Satirenjit Kaur,(2021), Assessment of Top Management Commitment and Support on IS Risk Management Implementation in the Business Organization, Edited by Muddassar Sarfraz.



Abstract

The research aims to identify the strategic commitment and its role in managing and categorizing risks in the field of internal security forces, within the institution in question, which is (the Fifth District Customs Police Directorate / the Iraqi Ministry of Interior), as the researcher used two main variables, the independent variable represented by strategic commitment in its dimensions (commitment to administrative support, Commitment to participate, job commitment), and the adopted variable represented in risk management and classification and its dimensions (risk identification, risk analysis, risk assessment, risk control, risk control), to reflect those variables the nature of the research hypotheses in relation to correlation and influence, as the researcher used the questionnaire as a main tool To collect the search data using a quinquennial Likert, and (130) forms were distributed to the employees of the Fifth District Customs Police Directorate, and (111) forms were retrieved, the valid ones amounted to (90), and all the forms were subjected to statistical analysis using the SPSS program, V.26 to evaluate the measurement tool. And access to the results of the research, and the researcher reached a number of theoretical and practical conclusions, the most important of which is that strategic commitment occupies great importance It is considered one of the main factors for the successful implementation of strategic plans, especially in the management and classification of security risks.

As for the recommendations, the most important of them was the need to seek to create or build a strategic commitment that precedes any strategy or approach that a Ministry of Interior aims to follow within the scope of its policies in maintaining internal security, as well as the need to spread a culture of pride in working in the Ministry of Interior among the institution's personnel because this generates an innate motive towards strategic commitment to an approach Ministry of Interior Affairs.

Key terms: strategic commitment, risk management and classification, senior management commitment.