



المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية
Iraqi Journal For
Economic Sciences



ISSN : 1812-8742

ISSE ONLIN : 2791-092X

Arcif : O.375

The Role of Strategic Momentum in Reducing Strategic Risks: An Analytical Study in the Planning Directorate - Ministry of Defence
دور الزخم الاستراتيجي في الحد من المخاطر الاستراتيجية، دراسة تحليلية في مديرية التخطيط – وزارة الدفاع

أ. د شهناز فاضل احمد-المشرف
Prof. Dr. Shahnaz Fadel Ahmed
shahnaz1974@uomustansiriyah.edu.iq
كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية

محمد عادل عباس العباسي-الباحث
Mohammed Adel Abbas Al-Abbasi
mohammed.adil@uomustansiriyah.edu.iq
وزارة الدفاع / مديرية التاهيل العلمي والتطوير القتالي

Abstract

The current research aims to identify the relationship of association and influence between strategic momentum as an independent variable with its dimensions (collective commitment, visions (shared insight)) in strategic risks as a dependent variable, with its dimensions represented by (strategic risks of documents and information, strategic risks of human resources, strategic risks of organizational culture). The descriptive analytical approach was adopted as an approved scientific approach in analyzing and interpreting the study data, so that the questionnaire would be the measurement tool for collecting data and information, which included (27) paragraphs distributed to the study sample of (60) individuals as a deliberate sample who represent the senior and middle leadership in the Planning Directorate. Of these, (53) questionnaires were valid for analysis. A set of approved statistical methods were used to analyze the data, including (arithmetic mean, split-half, coefficient of variation, standard deviation, Cronbach's alpha coefficient, factor analysis, skewness and flatness test, confirmatory factor analysis, Pearson correlation coefficient, coefficient of determination (R²), test (Z), test coefficient (T), test coefficient (F), multiple regression analysis) and using some ready-made statistical programs, namely (SPSS V.28, AMOS V.26, Microsoft Excel V. 2010), the researchers reached a set of results, the most prominent of which was (the existence of a significant impact of strategic momentum on strategic risks in their dimensions, and thus the availability of strategic momentum in the directorate is of utmost importance to be used in influencing strategic risks and reducing them or reducing their effects). The research also came out with a set of recommendations that would enhance the strengths and address the weaknesses in the directorate under study.

Keywords: Strategic momentum, strategic risks, planning directorate.

المستخلص

يهدف في هذا البحث الى التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين الزخم الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاده (الالتزام الجماعي الرؤى) (البصيرة المشتركة)) في المخاطر الاستراتيجية كمتغير تابع بأبعادها والمتمثلة بـ (المخاطر الاستراتيجية للوثائق والمعلومات ، المخاطر الاستراتيجية للموارد البشرية ، المخاطر الاستراتيجية للثقافة التنظيمية) ، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كمنهج علمي معتمد في تحليل وتفسير بيانات الدراسة ، لتكون الاستبانة اداة القياس لجمع البيانات والمعلومات والتي تضمنت (27) فقرة وزعت على عينة الدراسة البالغة (60) فردا كعينة قصدية والذين يمثلون القيادة العليا و الوسطى في مديرية التخطيط وكان الصالح منها للتحليل (53) استبانة ، وتم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية المعتمدة لتحليل البيانات ومنها (الوسط الحسابي، التجزئة النصفية، معامل الاختلاف، الانحراف المعياري، معامل الفاكرونباخ، التحليل العاملي، اختبار الالتواء والتفطح، التحليل العاملي التوكيدي، معامل الارتباط بيرسون (Pearson) ، معامل التحديد (R²) ، اختبار (Z) معامل اختبار (T) معامل اختبار (F) ، تحليل الانحدار المتعدد) وباستخدام بعض البرامج الإحصائية الجاهزة وهي (SPSS V.28 ، AMOS V.26 ، Microsoft Excel V. 2010) ليتوصل الباحثان من خلالها الى مجموعة من النتائج كان أبرزها (وجود تأثير

وبشكل كبير للزخم الاستراتيجي في المخاطر الاستراتيجية بأبعادها ، وبهذا فان توافر الزخم الاستراتيجي في المديرية امر بالغ الاهمية ليتم استخدامه في التأثير على المخاطر الاستراتيجية والحد منها او تقليل تأثيراتها) ، كما وخرج البحث بمجموعة من التوصيات التي من شأنها ان تعزز نقاط القوة وتعالج نقاط الضعف في المديرية المبحوثة.

الكلمات الرئيسية: الزخم الاستراتيجي ، المخاطر الاستراتيجية ، مديرية التخطيط.

المقدمة

إنَّ التطورات المتسارعة في بيئة العمل والظروف غير الطبيعية المفاجئة في عصرنا الحالي، جعلت من المنظمات تصل الى مستوى عدم القدرة على التنبؤ الفعال بالمستقبل، وهذا ما ولد حالة من اللاتأكد، مما جعل المنظمات تزيد من اهتمامها برفع مستوى قدرتها على التكيف مع هذه التطورات والتغيرات، وهو أمر ذو اهمية بالغة للنجاح في تنفيذ الخطط الاستراتيجية الموضوعية. وهذه التطورات المتسارعة تخلق تحديات ومخاطر تواجه عموم المنظمات، مما دفع المنظمات الى التفكير بمنطق استراتيجي لمواجهة تلك المخاطر والتحديات. ومن ابرز انواع هذه المخاطر هي المخاطر الاستراتيجية، حيث تعاني اغلب المنظمات اليوم من تعرضها لخطر استراتيجي معين او مجموعة مختلفة من المخاطر الاستراتيجية والناجمة بسبب حدوث خلل ما سواء في بيئة العمل الخارجية، مثل ظروف الحرب (كالحرب ضد التنظيمات الارهابية مثلا)، او من بيئة العمل الداخلية مثل عدم توافر الثقافة التنظيمية المشتركة، او وجود ضعف في قيادة المنظمة الاستراتيجية، وهذه المخاطر كسبت اهميتها لامتيازها بقوة تأثيرها على استقرار المنظمات و قدرتها على الاستمرار في انجاز اعمالها، مما جعل المنظمات تعمل على البحث عن اساليب للحد من هذه المخاطر والتهيو لمواجهتها اذا ما تعرضت لها، ومن بين هذه الاساليب برز دور ما يعرف بالزخم الاستراتيجي، والذي يشير الى القوة او القدرة التي تمتلكها المنظمة والتي تجعلها قادرة على القيام بالتغيير الاستراتيجي في ظروف طارئة ومواجهة المخاطر الاستراتيجية التي تتعرض لها والتحديات التي تواجهها. ويسعى الباحثان في هذا البحث الى تشخيص واقع كل من الزخم الاستراتيجي و المخاطر الاستراتيجية في المديرية المبحوثة ، بالإضافة الى التعرف على علاقتي الارتباط والتأثير فيما بينهما لتنبثق من خلال هذه الأهداف فرضيتان رئيستان، اشارت الفرضية الرئيسية الأولى الى علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، فيما كانت الثانية حول تأثير الزخم الاستراتيجي في المخاطر الاستراتيجية.

مشكلة البحث: يمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال التالي: ما مدى توافر الزخم الاستراتيجي بأبعاده لدى مديرية التخطيط وهل يؤثر في المخاطر الاستراتيجية؟

المخطط الفرضي للبحث:

شكل (1) المخطط الفرضي للبحث



علاقة الارتباط
علاقة التأثير

فرضية البحث: 1- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الزخم الاستراتيجي بأبعاده مع المخاطر الاستراتيجية بأبعادها وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية الاتية : 1-1: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الالتزام الجماعي والمخاطر الاستراتيجية (بأبعادها). 1-2: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الرؤى (البصيرة المشتركة) والمخاطر الاستراتيجية (بأبعادها).

2- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثيراً معنوياً ذو دلالة احصائية للزخم الاستراتيجي بأبعاده في المخاطر الاستراتيجية بأبعادها وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية الاتية : 2-1: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للالتزام الجماعي في المخاطر الاستراتيجية (بأبعادها).

2-2: يوجد تأثيراً معنوياً ذو دلالة احصائية للرؤى (البصيرة المشتركة) في المخاطر الاستراتيجية (بأبعادها).

اهداف البحث

- 1- تقديم جانب نظري مفاهيمي عن متغيرات الدراسة الحالية (الزخم الاستراتيجي والمخاطر الاستراتيجية) وابعادهم وبحسب اراء بعض الكتاب والباحثين .
 - 2- تشخيص واقع الزخم الاستراتيجي بأبعاده الفرعية في مديرية التخطيط - وزارة الدفاع.
 - 3- قياس تأثير الزخم الاستراتيجي بأبعاده في المخاطر الاستراتيجية بأبعادها في المديرية المبحوثة.
- اهمية البحث: 1-** تمثل الدراسة الحالية مساهمة معرفية من خلال رفد المكتبة العراقية بمرجع يساعد الباحثين عند تناولهم لذات المتغيرات في بحوثهم ودراساتهم. **2-** تعد متغيرات الدراسة (الزخم الاستراتيجي والمخاطر الاستراتيجية) من المفاهيم المهمة في المجال الاستراتيجي والتي يجب تسليط الضوء عليها والتعرف عليها. **3-** مساعدة مديرية التخطيط من خلال تقديم اسس علمية يمكن الاستفادة منها اثناء وضع الخطط الاستراتيجية في الظروف غير الطبيعية لمواجهة المخاطر الاستراتيجية التي قد تتعرض لها.
- التعاريف الاجرائية لمتغيرات البحث: 1-** المتغير المستقل (الزخم الاستراتيجي): القوة او القدرة التي تمتلكها المنظمة والتي تجعلها قادرة على القيام بالتغيير الاستراتيجي في ظروف طارئة ومواجهة المخاطر الاستراتيجية التي تتعرض لها والتحديات التي تواجهها فهو عبارة عن سلسلة من الدعم التي تساعد في النمو المستمر للمنظمة وتحقيق اهدافها الحالية والمستقبلية.
- 2-** المتغير التابع (المخاطر الاستراتيجية): هي المخاطر التي تؤثر على قدرة المنظمة في تنفيذ استراتيجيتها، وتنشأ بسبب ظروف غير طبيعية مثل الاحداث والاتجاهات الخارجية والاطء في العمليات الداخلية و فقدان القدرات التكنولوجية و فقدان الموارد البشرية وغيرها من المخاطر التي تقلل من قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجيات العمل المقصودة.

حدود البحث: 1- الحدود المعرفية: تمثلت الحدود المعرفية للدراسة الحالية بمتغيرين رئيسيين وما تضمنته من متغيرات فرعية ، كان الاول متغير مستقل وتمثل بالزخم الاستراتيجي ، بينما الثاني جاء كمتغير تابع وتمثل بالمخاطر الاستراتيجية. **2-** الحدود المكانية: اختبرت الدراسة بمخططها الفرضي في مديرية التخطيط التابعة الى وزارة الدفاع العراقية. **3-** الحدود البشرية: شملت عينة الدراسة القيادة العليا و مدراء الاقسام والشعب ومعاونيهم في مديرية التخطيط. **4-** الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية الكلية التي استغرقتها الباحث لأعداد الدراسة الحالية والتي امتدت من 17 / 4 / 2024 الى 2025 / / وخلال هذه الفترة تم اعداد الدراسة بتطبيقها النظري والعملي وجمع البيانات وتوزيع الاستبانة واسترجاعها.

منهجية البحث: أعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لكونه منهجا يمتاز بنظرة شاملة و يقدم وصفا وتفسيرا لكل ما هو كائن ، من خلال تحديد العلاقات والظروف التي توجد فيها الوقائع ، وبالتالي الحصول على النتائج والمؤشرات الاساسية التي يمكن من خلالها التعبير عن العلاقة والتفاعل والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة ، ويتم ذلك من خلال القيام بتحليل المؤشرات والنتائج الميدانية المنبثقة من مجموعة فرضيات نظرية.

مجتمع وعينة البحث: يُعد تحديد مكان اجراء الدراسة امراً مهماً ، إذ ان تعريف المجتمع المبحوث يعد الاساس الذي سوف ترتكز الدراسة الميدانية عليه ، وهذا يمهد عملية اختيار العينة التي يجب ان تكون متناسبة مع نوع الدراسة من حيث الحجم والخصائص، و لاختبار فرضيات الدراسة الحالية ميدانيا في بيئة عراقية ، فقد اختار الباحث مديرية التخطيط / وزارة الدفاع لتطبيق الجانب العملي من الدراسة. تم أخذ عينة قصدية موجهة من آراء مديري الأقسام والشعب والمساعدين في المديرية المبحوثة، حيث وُزعت (60) استمارة، وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (53).

الجانب النظري

المحور الاول، الزخم الاستراتيجي

1- مفهوم الزخم الاستراتيجي: قبل توضيح مفهوم الزخم الاستراتيجي يجب التطرق الى توضيح مفهوم الاستراتيجية، اشتقت كلمة استراتيجية من الكلمة اليونانية (استراتيجوس) وتعني فن القيادة، واقتصر استخدام هذا المفهوم في بداياته على العمليات الحربية فقط وفي النصف الاخير من القرن العشرين انتقل استخدامه الى مجال العمال (العزوي ومحمد، 2020: 255) يعد الزخم الاستراتيجي احد المفاهيم الحديثة في الفكر الاستراتيجي و الاداري فيمثل واحد من الركائز الجوهرية للتغيير الاستراتيجي وكذلك هو عبارة عن سلسلة من الدعم التي تقدمها المنظمة لتحقيق هدف مرسوم وللزخم الاستراتيجي تأثيرات عديدة على اداء

العاملين ومن أبرزها التأثير النفسي- الايجابي اذ يشعر العاملون باهتمام المنظمة بتقديم المساعدة لهم وتحفيزهم لتحقيق الاهداف (Mago et al,2013:288)، كما و يعتبر فلسفة ادارة المنظمة لإنجاز التغيير الاستراتيجي المقصود، حيث ان توفر او عدم توفر الزخم الاستراتيجي هو الذي يحدد ويضمن نجاح او فشل المنظمة في تنفيذ التغيير الاستراتيجي وهذا يعني ان الزخم الاستراتيجي هو القوة الدافعة التي تعزز وتدعم عمليات التغيير (Yang,2015:958)، مما يؤدي الى التفوق الاستراتيجي الذي يعبر عن "اسلوب عمل تنتهجه الادارة العليا لتنفيذ اهدافها بشكل مثالي" (النجار و علوان،2023: 361). ويوضح جدول(1) بعض التعاريف الواردة في الادب الاداري حول الزخم الاستراتيجي.

جدول (1) تعريف الزخم الاستراتيجي

ت	الباحث	المفهوم
1	(Opdenakker & Cuypers, 2019,25)	المنافسة في السلوك نحو الاهداف الاستراتيجية المحددة و حجم الموارد التي يتم انفاقها في السعي لتحقيق الاهداف التنظيمية
2	(Abdulkareem,2022:487)	التطور الفاعل والتحصين الجماعي المستدام للعملية الاستراتيجية الديناميكية في المنظمة
3	(Abuzaid et al,2023:1086)	يمثل مستويات التفاني و الجهد التي يرغب صناع القرار على المستوى الاعلى في بذلها عندما تتبنى المنظمة ممارسات جديدة
4	(ذياب،2024: 102)	التحلي بالقدرة او الدافع المكتسب من تطور الاحداث اللازمة لتنفيذ استراتيجية او تغيير استراتيجي ما ويتطلب الامر تسويق الادارة و القيادة لتوجيه المنظمة نحو المستقبل المنشود

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على اراء الباحثين الواردة اسمائهم في الجدول

2- اهمية الزخم الاستراتيجي: تأتي اهمية الزخم الاستراتيجي من خلال الدور الذي يقوم به من اجل تحقيق النمو المستمر وبشكل اكثر كفاءة في ظل ظروف محدده وذلك لان الزخم الاستراتيجي عبارة عن قوة تتغذى على نفسها ولا يحتاج الى موارد كبيرة لأنشائه او ادامته (Larreche,2008:5). كما يمكن انشاء وتطوير الزخم الاستراتيجي عن طريق القرارات الاستراتيجية التي تتميز بالجودة العالية حيث يوفر للمنظمة القدرات و الامكانيات المطلوبة للتعامل مع قضايا المنظمة المهمة والاساسية ومع وجود افراد يهتمون بالتعرف على هذه القضايا المهمة واكتساب الرؤى والافكار تجاهها اصبح هناك اهمية كبيرة للزخم الاستراتيجي للتعامل مع هذه القضايا (Alhimyari & Aljanabi,2021:3729)، مما يؤدي الى الابداع الاستراتيجي الذي هو عبارة عن "عملية تغيير جذري تأتي من ثورة في التفكير الخلاق" (مجيد و حسن،2021: 104) ويرى الباحثان ان اهمية الزخم الاستراتيجي تكمن في الآتي: أ- شرط من شروط نجاح العملية الاستراتيجية لأنه عبارة عن سلسلة الدعم المستمر من المنظمة تجاه العملية الاستراتيجية. ب- يلعب دورا هاما في التأثير على الفترة الزمنية التي تستغرقها المنظمة لتحويل استراتيجيتها من مرحلة الصياغة الى مرحلة التنفيذ. ت- دعم المنظمة في مواجهة المشاكل الاستراتيجية التي تتعرض لها والتحديات التي تواجهها للوصول الى تحقيق اهدافها الاستراتيجية.

3- ابعاد الزخم الاستراتيجي: أ- الالتزام الجماعي: يشير الالتزام الجماعي الى القوة المحفزة للعمل الجماعي ويتشكل من النية الجماعية و الخطة الاجتماعية (Keplicz&Verbrugge,2003:344). و اشار اليه كل من (Salas et al,2015:604) بانه مجموعة من الافراد العاملين داخل المنظمة والذين يعملون بشكل موحد وتناغم في سلوكياتهم وافكارهم وذلك من اجل تحقيق اهداف محدده مسبقا. ومن جانب استراتيجي يشير الالتزام الجماعي الى مستوى شعور اصحاب المصلحة بالقوة والقدرة والعزم على تحويل الافكار المكتسبة و الرؤى التي حصلوا عليها حديثا الى اجراءات عمل من اجل تحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية (Akkermans & Aken, 2002:8). ويرى الباحث ان الالتزام الجماعي يعني التزام العاملين في المنظمة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية الموضوعة والتي تؤدي الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة بصورة موحدة دون تعارض فيما بينهم الامر الذي يسمح بتنفيذها بالوقت المحدد وذلك من خلال ترجمة افكار ورؤى العاملين التي اكتسبوها حديثا الى اجراء عمل رسمي.

ب- الرؤى (البصيرة المشتركة): يُعرف قاموس (Webster's) الرؤية بأنها عبارة عن "القدرة على ادراك شيء غير مرئي بالفعل"، ومن خلال حدة الذهن او البصيرة الثاقبة" بينما تعرف الرؤية من الجانب الاستراتيجي بأنها بيان متماسك لخطة عمل متوازنة وقوية تعمل على تحديد ما يجب ان تقوم بفعله المنظمة من مهام لتحقيق الاهداف على المديين القريب والبعيد، ويعتمد هذا العمل على واقعية و طبيعة المعلومات التي تقدم الى المنظمة والتي تخص طبيعة الظروف الاقتصادية وسوق العمل (Wilson,1992:18). بينما اشار (Opdenakker,2012:269) الى البصيرة المشتركة بأنها مستوى شعور الافراد العاملين في المنظمة بأنهم قد اكتسبوا افكار و رؤى جديدة ذات اهمية في تنفيذ واجباتهم للوصول الى تحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية،

وتعرف البصيرة (الرؤية) بأنها عبارة عن الزيادة في الوعي الاستراتيجي من خلال الامكانيات الجديدة النابعة من وجهات النظر المختلفة والمتعددة (Yorks & Nicolaidis,2012:54). وتبرز اهمية البصيرة في صياغة الرؤية الاستراتيجية فضلاً عن تحديد مسارات العمل التي يجب اتباعها والمسارات التي يجب تجنبها (Abdulkareem,2022:488). ويرى الباحثان ان البصيرة المشتركة هي عبارة عن التصورات التي تطمح المنظمة بالوصول اليها وذلك من خلال تحديد المسار الصحيح الذي يمكنها من تحقيق اهدافها المنشودة باستخدام الرؤى والافكار الجديدة التي يمتلكها قادة المديرية والعاملين فيها والتي قاموا بترجمتها الى استراتيجية واقعية قابلة للتطبيق تساعد المنظمة على تحقيق رسالتها واهدافها واستمرارها في بيئة مليئة بالتحديات والمخاطر الاستراتيجية.

المحور الثاني، المخاطر الاستراتيجية

1- مفهوم المخاطر الاستراتيجية: تسعى المنظمات الناجحة إلى مسح وقراءة مؤشرات البيئة والتغيرات التي تطرأ على عواملها للتخضير لها والتكيف معها على المدى البعيد من أجل الاستمرار في قطاع الأعمال، وبالتالي تسعى إلى قيادة قوية لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها، من خلال التأثير على سلوك العاملين طوعاً لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمة والتي من أهمها المخاطر الاستراتيجية (Ahmed et al,2021:773)، وبدأ استخدام مصطلح المخاطر الاستراتيجية في الابحاث العلمية في ثمانينيات القرن العشرين حيث أعترف بالمخاطر الاستراتيجية رسمياً وتم تمييزها عن باقي المخاطر وذلك لتأثيرها على مستقبل المنظمة بشكل كبير ومباشر في الامد البعيد (Figenbaum & Thomas,1985:1) ، ويمكن للمخاطر الاستراتيجية ان تتخذ اشكالا مختلفة وعديدة ، واحد من الامثلة على هذه المخاطر هو الفشل في التنبؤ الصحيح لما سيحدث في المستقبل وتتميز المخاطر الاستراتيجية بتأثيرها المُتسع والمعقد حيث لها القدرة على احداث خطر كبير على المنظمة التي تتعرض لها (Bekefi et al,2006:3). ويوضح الجدول (2) بعض التعريفات الواردة في الادب الاداري حول المخاطر الاستراتيجية.

جدول (2) تعريف المخاطر الاستراتيجية

ت	الباحث	المفهوم
1	(Pierce & Goldstein,2018:3)	تلك المخاطر الأكثر أهمية وتأثيراً في قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجيتها وتحقيق اهدافها المرجوة
2	(القحطاني و حسن،2022: 8)	المخاطر التي تنشأ نتيجة لغياب الخطة الاستراتيجية المناسبة والتي تعدد من خلالها المسار الواجب اتباعه لتحقيق اهداف المنظمة قصيرة وطويلة المدى
3	(Trzaska & Sus,2023:3260)	نظام من الفرص والمخاطر المستقبلية ذات الاهمية من وجهة نظر التأثير المادي على تحقيق الاهداف التنظيمية ، وكذلك مدة التنظيم
4	(عواد،2024: 147)	تلك المخاطر المتمثلة في ضعف سياسات المنظمة او قرارات العمل الخاطئة وغير المدروسة او التردد في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب او التطبيق غير السليم للقرارات المتخذة او الاخفاق في الاستجابة السريعة لمتغيرات بيئة العمل

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على اراء الباحثين الواردة اسمائهم في الجدول

2- اهمية تحديد المخاطر الاستراتيجية: تعد عملية تحديد المخاطر بشكل عام اسلوب ومنهج تستعمله المنظمات لضمان التعرف على جميع المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة (الكرعاوي و علي،2023: 313) ، واستراتيجياً تكمن اهمية تحديد المخاطر الاستراتيجية باعتبارها السبب الاساسي لإنشاء ادارة المخاطر الاستراتيجية والتي تمتاز بأهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات (Zwikael & Ahn,2011:25) ، وتكمن اهمية تحديد المخاطر الاستراتيجية في الاتي (Cooper,2012:353):

أ- ضمان القيام بالتحسين لأداء المنظمة وعملها وعلى المدى البعيد. ب- تعزيز الاختيارات الاستراتيجية لتمكن المنظمة من مواجهة المخاطر المحتملة. ت- المساهمة في تصحيح الانحرافات الاستراتيجية. وان عملية تحديد هذا النوع من المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمات لها اهمية بالغة لأنها تركز على حدوث الخسائر وتحقيقها ، ولأنها تنشأ بسبب مجموعة خارجية من التأثيرات والاحداث التي من الممكن ان تدمر قيمة المنظمة ونموها(الموبل،2021: 76).

3- ابعاد المخاطر الاستراتيجية: أ- المخاطر الاستراتيجية للوثائق والمعلومات: عبارة عن المخاطر الاستراتيجية المتوقعة الحدوث بسبب وقوع بعض الاخطاء التقنية (التكنولوجية) وتشمل مخاطر الهجمات الفيروسية والاختراقات عبر الدخول الى البيانات و المعلومات بشكل غير مصرح به واستعمال النسخ غير الاصلية (المقلدة) والتعديل على البيانات والمعلومات الخاصة بالخطط الاستراتيجية دون تصريح يسمح للقيام بذلك ومخاطر دقة البيانات والمعلومات وتكاملها ومخاطر عطل البرامج او عطل الاجهزة الالكترونية التي تستخدم في العمل على تنفيذ استراتيجية المنظمة ومخاطر حفظ المعلومات والبيانات ، اضافة الى المخاطر البيئية مثل "الحرائق والفيضانات وتسرب المياه وانقطاع الدعم الفني والصيانة لمزودي الخدمات الالكترونية وغيرها" والمخاطر التي تنشأ من نقص في مهارات وكفاءات الموارد البشرية للمنظمة والاختفاء التي يرتكبونها بعمد او من غير عمد وكذلك مخاطر سرقة الخوادم والاجهزة التي يتم حفظ المعلومات

والبيانات الاستراتيجية فيها (السبيعي، 2019: 24) ، ويرى الباحثان بأن مخاطر الوثائق والمعلومات عبارة عن كافة أنواع المخاطر التي تهدد قاعدة البيانات والمعلومات الخاصة بالعملية الاستراتيجية للمنظمة حيث ان تسربها او تلفها او التلاعب بها سيخلق اضرار استراتيجية للمنظمة قد تعيق من تنفيذ الخطط الموضوعة للوصول الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية المحددة مسبقا.

ب- المخاطر الاستراتيجية للموارد البشرية: هي عبارة عن حالة من عدم التأكد تتسبب فيها الموارد البشرية ، وتمتاز بتأثيرها على استراتيجية المنظمة ، وأشارت (Lipka,A.,2016) الى مخاطر الموارد البشرية بأنها عبارة عن الانشطة البشرية المنفذة في ظل ظروف من عدم التأكد ، مما يؤدي الى حدوث انحرافات في تنفيذ الاستراتيجية (المدرع، 2019: 68). ويرى الباحثان ان مخاطر الموارد البشرية تعني المخاطر الاستراتيجية التي يتسبب في حدوثها الافراد العاملين اثناء قيامهم بواجباتهم بقصد او من دون قصد وتؤثر سلبا على كل من القدرة والاداء الاستراتيجي للمنظمة، وتحدث هذه المخاطر نتيجة لأسباب عديدة منها عدم التزام الافراد العاملين بالخطط الاستراتيجية او تكليف الافراد بواجبات تفوق قدرتهم وغيرها من الاسباب المرتبطة بالموارد البشري.

ت- المخاطر الاستراتيجية للثقافة التنظيمية: وتعتبر الثقافة التنظيمية احد العناصر المهمة والمؤثرة في الالتزام التنظيمي ، كما واصبحت في الكثير من المنظمات جانبا مهما وله اولوية لدى المدراء والقادة ، واثبتت الدراسات ان المنظمات التي قامت بالتركيز على الاهداف المالية والمادية فقط لم تصل الى مستوى النجاح الذي حققته المنظمات التي قامت بالتركيز على ثقافتها التنظيمية (الحكيم، 2017: 26). ومن جانب استراتيجي فأن مستوى ادراك المخاطر الاستراتيجية يتأثر باختلافات في الثقافة التنظيمية الرئيسية من جهة والثقافة الفرعية من جهة اخرى مما يسبب تأثير مباشر على العملية الاستراتيجية للمنظمة وانشطتها وسياستها (السبيعي، 2019: 26) ، ونتيجة لهذا الاختلاف في الثقافات التي هي عبار عن القواعد و القيم الاجتماعية والعقلانية سيتأثر مدى الاستجابة للمخاطر الاستراتيجية التي قد تتعرض لها المنظمة ، كما ان الثقافة اصبحت سمة خاصة بالمنظمات حيث تعد ميزة تنفرد فيها المنظمة عن باقي المنظمات وهذا يعني ان لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة (القحطاني و حسن ، 2022: 10). ويرى الباحثان بان مخاطر الثقافة التنظيمية عبارة عن المخاطر الاستراتيجية التي تنشأ نتيجة تغليب الافراد لثقافتهم الخاصة والمتنوعة على ثقافة المنظمة الرئيسية ، والذي يؤثر سلبا وبشكل كبير على درجة ومستوى الوعي بالمخاطر الاستراتيجية ، مما يؤثر بشكل مباشر على العملية الاستراتيجية للمنظمة وذلك لان الثقافة التنظيمية تعد من اهم العوامل التي لها تأثير مباشر على اداء الافراد داخل المنظمة.

الجانب العملي

اولا ، اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، لتحديد الأسلوب الإحصائي الأنسب بناءً على طبيعة توزيع البيانات ، لجئ الباحث بالاعتماد على معاملي الالتواء والتفلطح، حيث إذا وقعت قيم هذه المعاملات ضمن النطاق (± 1.96) ، فهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، مما يسمح باستخدام الأساليب المعلمية في التحليلات الإحصائية اللاحقة ، أما إذا تجاوزت القيم هذا النطاق ، فيتم اللجوء إلى الأساليب اللامعلمية ، التي تُعد أقل قوة من الأساليب المعلمية (Field,2018:12) ، وكانت النتائج كما مبينة في جدول (4).

جدول (4) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغيرات وابعاد الدراسة

المتغيرات والابعاد	Skewness الالتواء	Kurtosis التفلطح
الالتزام الجماعي	-0.069	-0.259
الرؤى (البصيرة المشتركة)	-0.498	0.339
الزخم الاستراتيجي	0.724	1.342
المخاطر الاستراتيجية للوثائق والمعلومات	-0.403	-0.391
المخاطر الاستراتيجية للموارد البشرية	-0.494	0.16
المخاطر الاستراتيجية للثقافة التنظيمية	1.086	1.819
المخاطر الاستراتيجية	-0.649	0.74

القرار و التفسير : قيم الالتواء و التفلطح قد تراوحت بين (± 1.96) وهي ضمن المعيار المسموح به

المصدر: برنامج SPSS V.28

أوضحت نتائج التحليل الواردة في جدول (4) أن جميع البيانات تقع ضمن النطاق (± 1.96) ، مما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، وبناءً على ذلك يمكن استعمال الأساليب المعلمية في التحليلات الإحصائية اللاحقة.

ثانياً: صدق اداة قياس البحث : 1- **الثبات**: يعكس مفهوم الثبات قدرة الأداة البحثية على تقديم نتائج متسقة عند تكرار استخدامها على مجموعة مماثلة من الأفراد أو في ظروف مشابهة بعد فترة زمنية معينة (Cohen et al, 2018). يتم تقييم الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي يعد مقبولاً عادةً إذا كانت قيمته 0.70 أو أعلى من ذلك (Tabachnick & Fidell, 2019). ويوضح جدول (5) نتائج معامل ألفا كرونباخ للمتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة.

جدول (5) نتائج معامل ألفا كرونباخ

المعيار	معامل ألفا كرونباخ	7
0.70 ≤	0.827	الالتزام الجماعي
	0.82	الرؤى (البصيرة المشتركة)
	0.848	الزخم الاستراتيجي
	0.809	المخاطر الاستراتيجية للوثائق والمعلومات
	0.880	المخاطر الاستراتيجية للموارد البشرية
	0.793	المخاطر الاستراتيجية للثقافة التنظيمية
	0.872	المخاطر الاستراتيجية

القرار والتفسير: أظهرت نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ قيماً مرتفعة لجميع المقاييس المستخدمة في البحث، مما يدل على أن المقاييس تتمتع بثبات جيد ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها.

المصدر: برنامج SPSS V.28

توضح نتائج جدول (5) أن قيم معامل ألفا كرونباخ للمتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية تتراوح بين (0.880 - 0.793)، وهو ما يتجاوز القيمة المقبولة البالغة (0.70)، تشير هذه القيم إلى وجود تناسق داخلي جيد بين المتغيرات والأبعاد المدروسة، مما يدل على أن مقاييس الدراسة تتمتع بمستوى عالٍ من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد على هذه النتائج لإجراء الاختبارات الإحصائية الأخرى بثقة عالية.

2- **الثبات باستعمال (التجزئة النصفية)**: لجأ الباحثان في هذا الأمر إلى الاعتماد على اختبار التجزئة النصفية (Cohen et al, 2018)، لتأكيد ثبات المقياس المستعمل، إذ أظهرت النتائج أن معامل سبيرمان براون بلغ (0.905)، وهو نفس القيمة التي سجلها معامل التجزئة النصفية باستخدام معامل كوتمان، تشير هذه القيم إلى مستوى عالٍ من الثبات، مما يعني أن المقياس يوفر نتائج متسقة عند تطبيقه في أوقات مختلفة وظروف متنوعة، بناءً على ذلك يمكن الاعتماد على المقياس بموثوقية عالية في الدراسة. يوضح جدول (6) نتائج اختبار التجزئة النصفية.

جدول (6) اختبار التجزئة النصفية

القيمة	الجزء الاول	ألفا كرونباخ
0.868	الجزء الثاني	
12	عدد الفقرات	معامل سبيرمان براون
0.911	القيمة	
15	عدد الفقرات	معامل كوتمان للتجزئة النصفية
27	المجموع الكلي للفقرات	
0.826	العلاقة بين النماذج	معامل سبيرمان براون
0.905	الاطوال متساوية	
0.905	الاطوال غير متساوية	
0.898	معامل كوتمان للتجزئة النصفية	

المصدر: برنامج SPSS V.28

رابعاً، وصف وقياس أبعاد المتغير المستقل الزخم الاستراتيجي:

1- **التحليل الوصفي لبعده الالتزام الجماعي**: تشير نتائج جدول (7) إلى المؤشرات الوصفية لآراء عينة الدراسة فيما يتعلق ببعده الالتزام الجماعي، الذي تم قياسه باستخدام خمسة فقرات. إذ بلغ المتوسط الإجمالي لبعده الالتزام الجماعي (4.328) مع مستوى تقييم "جيد جداً" مع انحراف معياري قدره (0.398)، ومعامل اختلاف قدره (9.20). كما أظهرت القيمة (t) المحسوبة (16.969) ومستوى الدلالة (0.000)، وهذا يدل على أن بُعد الالتزام الجماعي يحظى بتوافق عالٍ إذ كان مستوى تقييم على جميع الفقرات عند "جيد جداً".

جدول (7) التحليل الوصفي لبعده الالتزام الجماعي

الفقرات	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف %	t	Sig	المرتبة	الاتجاه
1 تتوافر في المديرية بيئة هادفة لنشر ثقافة العمل الجماعي والتعاون في تنفيذ الاستراتيجية.	4.396	0.566	12.88	12.806	0.000	1	اتفق بدرجة عالية
2 تتنوع الأفكار داخل المديرية من خلال مشورة الآخرين عند اتخاذ القرارات.	4.415	0.570	12.90	12.975	0.000	2	اتفق بدرجة عالية
3 يسمح للعاملين في ابداء الآراء وان كانت لا تحظى بالقبول من الجميع.	4.226	0.609	14.41	9.880	0.000	3	اتفق بدرجة عالية
5 تُترجم قيادة المديرية أفكارها و معارفها الجديدة الى إجراءات عمل واقعية ذات نتائج ملموسة.	4.283	0.632	14.75	10.175	0.000	4	اتفق بدرجة عالية
6 تحرص المديرية على اشراك كافة التشكيلات عند صياغة الخطط الاستراتيجية.	4.321	0.779	18.03	8.606	0.000	5	اتفق بدرجة عالية
المتوسط الاجمالي لبعده الالتزام الجماعي	4.328	0.398	9.20	16.969	0.000		

المصدر: SPSS V.28

2- التحليل الوصفي لبعده الرؤى (البصيرة المشتركة): يعرض جدول (8) نتائج المؤشرات الوصفية لآراء عينة الدراسة فيما يتعلق ببعده الرؤى (البصيرة المشتركة) ، الذي تم قياسه باستخدام ستة فقرات. اذ بلغ المتوسط الإجمالي لبعده الرؤى (البصيرة المشتركة) (4.186) مع مستوى تقييم "جيد" مع انحراف معياري قدره (0.428) ، ومعامل اختلاف بلغ (10.23) ، كما أظهرت القيم (t) المحسوبة (13.354) ومستوى دلالة (0.000) ، يشير ذلك إلى توافق قوي مع هذا البعد اذ كان مستوى تقييم على جميع الفقرات بين "جيد الى جيد جدا".

جدول (8) التحليل الوصفي لبعده الرؤى (البصيرة المشتركة)

الفقرات	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف %	t	Sig	المرتبة	الاتجاه	
7	4.038	0.733	18.15	6.336	0.000	4	اتفق	
8	4.170	0.802	19.24	6.985	0.000	5	اتفق	
9	4.528	0.541	11.94	15.189	0.000	1	اتفق بدرجة عالية	
10	4.396	0.566	12.88	12.806	0.000	2	اتفق بدرجة عالية	
11	4.189	0.652	15.57	8.805	0.000	3	اتفق	
12	3.792	0.793	20.92	3.602	0.001	6	اتفق	
المتوسط الاجمالي لبعده الرؤى (البصيرة المشتركة)								
	4.186	0.428	10.23	13.354	0.000			

المصدر: SPSS V. 28

خامساً، وصف وقياس أبعاد المتغير التابع المخاطر الاستراتيجية:

1- التحليل الوصفي لبعده المخاطر الاستراتيجية للوثائق والمعلومات: تبين نتائج جدول (9) المؤشرات الوصفية لآراء عينة الدراسة فيما يتعلق ببعده المخاطر الاستراتيجية للوثائق والمعلومات ، الذي تم قياسه باستخدام اربعة فقرات. اذ حقق هذا البعد بشكل عام وسطاً حسابياً بلغ (4.222) مع مستوى تقييم "جيد جدا" وانحراف معياري قدره (0.539) ومعامل اختلاف بلغ (12.76) ، حيث أظهرت إجابات أفراد العينة أن جميع الفقرات قد حصلت على تقييم بين "جيد الى جيد جدا". كما بلغت قيمة اختبار (t) (11.107) عند مستوى (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) ، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن مستوى الاتفاق حقيقي ويختلف عن الوسط الفرضي البالغ (3.40) .

جدول (9) التحليل الوصفي لبعده المخاطر الاستراتيجية للوثائق والمعلومات

الفقرات	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف %	t	Sig	المرتبة	الاتجاه	
26	4.453	0.574	12.89	13.353	0.000	1	اتفق بدرجة عالية	
27	3.925	0.781	19.89	4.891	0.000	3	اتفق	
28	3.962	1.055	26.64	3.878	0.000	4	اتفق	
29	4.547	0.607	13.34	13.768	0.000	2	اتفق بدرجة عالية	
المتوسط الاجمالي								
	4.222	0.539	12.76	11.107	0.000			

المصدر: SPSS V. 28

2- التحليل الوصفي لبعده المخاطر الاستراتيجية للموارد البشرية: تشير نتائج جدول (10) إلى المؤشرات الوصفية لآراء عينة الدراسة فيما يتعلق ببعده المخاطر الاستراتيجية للموارد البشرية ، الذي تم قياسه باستخدام خمس فقرات ، اذ حقق هذا البعد بشكل عام وسطاً حسابياً بلغ (3.721) مع مستوى تقييم "جيد" وانحراف معياري قدره (0.715) ومعامل اختلاف بلغ (19.22). وأظهرت إجابات أفراد العينة أن جميع الفقرات قد حصلت على تقييم "جيد". كما بلغت قيمة اختبار (t) (3.266) عند مستوى (0.002) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) ، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا يعني أن مستوى الاتفاق حقيقي ويختلف عن الوسط الفرضي البالغ (3.40) .

جدول (10) التحليل الوصفي لبعء المخاطر الاستراتيجية للموارد البشرية

الفقرات	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف %	t	Sig	المرتبة	الاتجاه
30	3.830	0.849	22.16	3.689	0.001	2	اتفق
31	3.755	0.939	25.00	2.751	0.008	4	اتفق
32	3.623	0.925	25.52	1.753	0.085	5	اتفق
33	3.679	0.827	22.47	2.459	0.017	3	اتفق
34	3.717	0.794	21.35	2.908	0.005	1	اتفق
المتوسط الاجمالي	3.721	0.715	19.22	3.266	0.002		

المصدر: SPSS V. 28

3- التحليل الوصفي لبعء المخاطر الاستراتيجية للثقافة التنظيمية: يلاحظ من نتائج جدول (11) إلى المؤشرات الوصفية لآراء عينة الدراسة فيما يتعلق ببعء المخاطر الاستراتيجية للثقافة التنظيمية ، الذي تم قياسه باستخدام خمسة فقرات. اذ حقق هذا البعد بشكل عام وسطاً حسابياً بلغ (4.264) مع مستوى تقييم "جيد جداً" وانحراف معياري قدره (0.474) ومعامل اختلاف بلغ (11.11). حيث أظهرت إجابات أفراد العينة أن جميع الفقرات قد حصلت على تقييم بين "جيد الى جيد جداً". كما بلغت قيمة اختبار (t) (13.284) عند مستوى (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا يعني أن مستوى الاتفاق حقيقي ويختلف عن الوسط الفرضي البالغ (3.40) .

جدول (11) مؤشرات التحليل الوصفي لبعء المخاطر الاستراتيجية للثقافة التنظيمية

الفقرات	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف %	t	Sig	المرتبة	الاتجاه
35	4.283	0.533	12.44	12.068	0.000	1	اتفق بدرجة عالية
36	4.170	0.580	13.90	9.668	0.000	3	اتفق
37	4.208	0.631	15.00	9.314	0.000	4	اتفق
38	4.057	0.864	21.30	5.532	0.000	5	اتفق
39	4.604	0.631	13.70	13.897	0.000	2	اتفق بدرجة عالية
المتوسط الاجمالي	4.264	0.474	11.11	13.284	0.000		

المصدر: SPSS V. 28

سادساً، اختبار فرضيات علاقات الارتباط

1- الفرضية الرئيسية الأولى: يشير جدول (12) إلى نتائج تحليل معامل الارتباط بين متغيري الزخم الاستراتيجي و المخاطر الاستراتيجية بأبعادها ، حيث أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بلغ (**0.740) بين الزخم الاستراتيجي و المخاطر الاستراتيجية ، و (**0.704) بين الزخم الاستراتيجي و المخاطر الاستراتيجية للثقافة التنظيمية ، و (**0.694) بين الزخم الاستراتيجي و المخاطر الاستراتيجية للبشرية ، و (**0.621) بين الزخم الاستراتيجي و المخاطر الاستراتيجية للوثائق والمعلومات ، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط بين الزخم الاستراتيجي مع المخاطر الاستراتيجية بأبعادها وبمستوى تراوح بين (المتوسط الى القوي). بناءً على هذه النتائج يمكن قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين الزخم الاستراتيجي مع المخاطر الاستراتيجية بأبعادها.

2- الفرضية الفرعية الأولى: يكشف جدول (12) عن نتائج تحليل معامل الارتباط بين بُعد الالتزام الجماعي و المخاطر الاستراتيجية (بأبعادها) ، حيث أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بلغ (**0.565) بين الالتزام الجماعي و المخاطر الاستراتيجية ، و (**0.482) بين الالتزام الجماعي و المخاطر الاستراتيجية للثقافة

التنظيمية ، و(0.574**) بين الالتزام الجماعي و المخاطر الاستراتيجية للموارد البشرية ، و(0.466**) بين الالتزام الجماعي والمخاطر الاستراتيجية للوثائق والمعلومات ، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط وبمستوى تراوح بين (المتوسط الى القوي). بناءً على هذه النتائج يمكن قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد الالتزام الجماعي والمخاطر الاستراتيجية بأبعادها.

3- الفرضية الفرعية الثانية: يوضح جدول (12) نتائج تحليل معامل الارتباط بين بُعد الرؤى (البصيرة المشتركة) و المخاطر الاستراتيجية (بأبعادها) ، حيث أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بلغ (0.609**) بين الرؤى (البصيرة المشتركة) و المخاطر الاستراتيجية ، و(0.553**) بين الرؤى (البصيرة المشتركة) و المخاطر الاستراتيجية للثقافة التنظيمية ، و(0.509**) بين الرؤى (البصيرة المشتركة) و المخاطر الاستراتيجية للموارد البشرية ، و(0.617**) بين الرؤى (البصيرة المشتركة) والمخاطر والمعلومات ، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط وبمستوى متوسط. و بناءً على هذه النتائج يمكن قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد الرؤى (البصيرة المشتركة) والمخاطر الاستراتيجية بأبعادها.

جدول (12) قيم الارتباط بين ابعاد الزخم الاستراتيجي و المخاطر الاستراتيجية

الاستراتيجية المخاطر	الاستراتيجية المخاطر التنظيمية للثقافة	الاستراتيجية المخاطر البشرية للموارد	الاستراتيجية المخاطر والمعلومات للوثائق	قوة الارتباط ونسب قبول الفرضية البديلة
R	0.565**	0.574**	0.466**	بمستوى متوسط الى قوي
Sig.	0.000	0.000	0.000	4
Z	4.527	4.621	3.571	% 100
R	0.609**	0.509**	0.617**	بمستوى متوسط
Sig.	0.000	0.000	0.000	4
Z	5.002	3.970	5.092	% 100
R	0.740**	0.694**	0.621**	بمستوى متوسط الى قوي
Sig.	0.000	0.000	0.000	4
Z	6.721	6.050	5.138	% 100

الجدولية = 1.96 Z1
** الارتباط عند مستوى دلالة 0.01
حجم العينة = 53

المصدر: برنامج SPSS V.28

سابعاً، اختبار فرضيات التأثير

1- الفرضية الرئيسية الثانية: يوضح جدول (13) نتائج تحليل تأثير الزخم الاستراتيجي في المخاطر الاستراتيجية بأبعادها ، وكانت قيمة (F) المستخرجة والتي بلغت (32.077) للمخاطر الاستراتيجية للوثائق والمعلومات و (47.429) للمخاطر الاستراتيجية للموارد البشرية و (49.974) للمخاطر الاستراتيجية للثقافة التنظيمية و (61.660) للمخاطر الاستراتيجية بأبعادها ، وهي أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (4.03) وهذه النتائج تشير إلى وجود تأثير معنوي للزخم الاستراتيجي في المخاطر الاستراتيجية بأبعادها. وبناءً على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (13) تحليل تأثير الزخم الاستراتيجي في المخاطر الاستراتيجية بأبعادها

المتغير المستقل	متغير المخاطر الاستراتيجية وابعاده	(t)	(R ²)	(R ²) Adj	(F)	Sig
الزخم الاستراتيجي	المخاطر الاستراتيجية للوثائق والمعلومات	(α)	0.437	0.386	32.077	0.000
		(β)	0.894	0.374	32.077	0.000
	المخاطر الاستراتيجية للموارد البشرية	(α)	1.892-	0.482	47.429	0.000
		(β)	0.979	0.472	47.429	0.000
	المخاطر الاستراتيجية للثقافة التنظيمية	(α)	0.497	0.495	49.974	0.000
		(β)	0.890	0.485	49.974	0.000
	المخاطر الاستراتيجية	(α)	0.319-	0.547	61.660	0.000
		(β)	0.969	0.538	61.660	0.000

(F) الجدولية = 4.03 // (t) الجدولية = 2 // حجم العينة = 53
عدد الفرضيات الصفرية المقبولة = 0
عدد الفرضيات البديلة المقبولة = 4

المصدر: برنامج SPSS V.28

2- الفرضية الفرعية الاولى: يوضح جدول (14) نتائج تحليل تأثير الالتزام الجماعي في المخاطر الاستراتيجية بأبعادها، إذ تشير قيمة (F) المستخرجة والتي بلغت (14.113) للمخاطر الاستراتيجية للوثائق والمعلومات و (25.051) للمخاطر الاستراتيجية للموارد البشرية و (15.406) للمخاطر الاستراتيجية للثقافة التنظيمية و (23.925) للمخاطر الاستراتيجية بأبعادها ، وهي أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (4.03) وهذه النتائج تشير إلى

وجود تأثير معنوي للالتزام الجماعي في المخاطر الاستراتيجية بأبعادها. وبناء على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

جدول (14) تحليل تأثير الالتزام الجماعي في المخاطر الاستراتيجية بأبعادها

Sig	(F)	(R ²) Adj	(R ²)	(t)	متغير المخاطر الاستراتيجية وابعاده			المتغير المستقل
					(α)	(β)		
0.000	14.113	0.201	0.217	2.055	1.497	(α)	الالتزام الجماعي	
				3.757	0.630	(β)		
0.000	25.051	0.316	0.329	0.826-	0.739-	(α)		
				5.005	0.983	(β)		
0.000	15.406	0.217	0.232	2.815	1.785	(α)		
				3.925	0.573	(β)		
0.000	23.925	0.306	0.319	1.281	0.847	(α)		
				4.891	0.744	(β)		

عدد الفرضيات الصفرية المقبولة = 0
عدد الفرضيات البديلة المقبولة = 4

المصدر: برنامج SPSS V.28

3- الفرضية الفرعية الثانية: يوضح جدول (15) نتائج تحليل تأثير الرؤى (البصيرة المشتركة) في المخاطر الاستراتيجية بأبعادها، إذ تشير قيمة (F) المستخرجة والتي بلغت (31.397) للمخاطر الاستراتيجية للوثائق والمعلومات و (17.879) للمخاطر الاستراتيجية للموارد البشرية و (22.511) للمخاطر الاستراتيجية للثقافة التنظيمية و (30.114) للمخاطر الاستراتيجية بأبعادها، وهي أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (4.03) وهذه النتائج تشير إلى وجود تأثير معنوي للرؤى (البصيرة المشتركة) في المخاطر الاستراتيجية بأبعادها. وبناء على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

جدول (15) تحليل تأثير الرؤى (البصيرة المشتركة) في المخاطر الاستراتيجية بأبعادها

Sig	(F)	(R ²) Adj	(R ²)	(t)	متغير المخاطر الاستراتيجية وابعاده			المتغير المستقل
					(α)	(β)		
0.000	31.397	0.369	0.381	1.669	0.972	(α)	الرؤى (البصيرة المشتركة)	
				5.603	0.776	(β)		
0.000	17.879	0.245	0.260	0.189	0.160	(α)		
				4.228	0.851	(β)		
0.000	22.511	0.293	0.306	3.138	1.703	(α)		
				4.745	0.612	(β)		
0.000	30.114	0.359	0.371	1.652	0.945	(α)		
				5.488	0.746	(β)		

عدد الفرضيات الصفرية المقبولة = 0
عدد الفرضيات البديلة المقبولة = 4

المصدر: برنامج SPSS V.28

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً، الاستنتاجات

1. توافر الزخم الاستراتيجي بمستوى مرتفع في مديرية التخطيط ، ويعود ذلك لتوافر ابعاده (الالتزام الجماعي ، الرؤى (البصيرة المشتركة)) بمستويات عالية في المديرية المبحوثة .
2. التأثير الكبير للزخم الاستراتيجي في المخاطر الاستراتيجية بأبعادها يؤكد ان توافر الزخم الاستراتيجي في المديرية امر بالغ الاهمية ليتم استخدامه في التأثير على المخاطر الاستراتيجية والحد منها او تقليل تأثيراتها.
3. يؤثر الالتزام الجماعي وبمستوى عالي على المخاطر الاستراتيجية بأبعادها، وعليه فان التزام العاملين بالخطط الموضوعه من قبل المديرية يؤدي الى تشخيص مبكر للمخاطر الاستراتيجية والعمل على الحد منها.
4. تؤثر الرؤى (البصيرة المشتركة) وبشكل كبير على المخاطر الاستراتيجية بأبعادها ، وبناء على ذلك فان الاخذ بأفكار ورؤيه العاملين في المديرية عند اتخاذ القرارات ووضع الخطط وخاصة الطارئة منها له تأثير على المخاطر الاستراتيجية.

ثانياً، التوصيات

1. التأكيد على اهمية مفهوم الزخم الاستراتيجي واعتماده في عمل مديرية التخطيط اثناء قيامها بأشطتها ، مما يؤدي الى زيادة فهم وادراك العاملين لهذا المفهوم ، إضافة الى قيام المديرية بورش عمل خاصة بالزخم الاستراتيجي واهميته.
2. السعي الى تعزيز الزخم الاستراتيجي وادامته من خلال التركيز على توافر ابعاده في المديرية الامر الذي يساهم برفع مستوى قدرة المديرية في التعرف على المخاطر الاستراتيجية التي قد تتعرض لها مما يساعدها على الحد من حدوث هذه المخاطر.

3. تتبنى مديريةية التخطيط القيام بجلسات العصف الذهني بين افرادها الامر الذي يؤدي الى زيادة التزامهم بالخطط الاستراتيجية الموضوعة من قبل الادارة العليا للمديرية مما يساهم في تشخيص المخاطر الاستراتيجية بأنواعها وتهيئ لها والحد منها.
4. على مديريةية التخطيط القيام بالعمل على اكساب العاملين فيها المزيد من الخبرات ويتم ذلك من خلال تعريضهم الى اختبارات حقيقية تؤدي الى رفع مستوى قدراتهم في اتخاذ القرارات في ظل ظروف غير مناسبة ، اضافة الى تشجيع ودعم ثقافة التعلم مما يدفع العاملين في المديرية الى السعي نحو اكتساب افكار جديدة مما يساهم في تطوير رؤاهم.

المصادر REFERENCES

- 1- ذياب . سارة حامد .(2024). الدور الوسيط للزخم الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة المستدامة والاداء الريادي بحث تحليلي لآراء عينة من قيادات وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية . رسالة ماجستير. كلية الادارة والاقتصاد . جامعة بغداد . العراق .
- 2- السبيعي . عبد العزيز بدر سعود .(2019). اثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت . رسالة ماجستير . كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية . جامعة ال البيت . الأردن .
- 3- عبد الحكيم . معيش .(2017). اثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة في مؤسسات التعليم العالي : دراسة حالة جامعة محمد خيضر – بسكرة . رسالة ماجستير . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة محمد خيضر – بسكرة . الجزائر .
- 4- العزاوي. مها بريسم . محمد. طه جمال .(2020). استراتيجية التميز وتأثيرها في الخدمة المقدمة: دراسة تحليلية وصفية في الشركة العامة لتجارة الحبوب . مجلة الادارة والاقتصاد . الجامعة المستنصرية . العدد 123.
- 5- عواد . عضيد شياح . (2023). اثر المخاطر الاستراتيجية طبقا لاتفاقية بازل (III) في راس مال المصارف التجارية : دراسة تحليلية لآراء عينة من المصارف التجارية العراقية . مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة . العدد (77).
- 6- القحطاني . اثير منصور . حسن . فاطمة محمد مهدي .(2022). ابعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية ، مخاطر الثقافة التنظيمية ، مخاطر الموارد البشرية) ودورها في تحقيق التنمية المستدامة : دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية . المجلة العربية للعلوم ونشر-الأبحاث – مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية . المجلد (6) . العدد (26).
- 7- الكرعاوي . محمد ثابت . علي . عادل هادي .(2023). دور الالتزام الاستراتيجي في إدارة وتصنيف المخاطر في مجال قوى الامن الداخلي . مجلة الغاري لكلية الإدارة والاقتصاد . المجلد (18) . العدد (4).
- 8- مجيد.سمية عباس . حسن.هبة هادي .(2021). دور العصف الذهني في تعزيز مقدرات الابداع الاستراتيجي- دراسة تحليلية في وزارة الموارد المائية/مركز الدراسات والتصاميم الهندسية. Journal of Administration and Economics, (131), 100-115.
- 9- المدرع . سفر بن بخت .(2019). تقوية إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وفقا لمعايير المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر (ISO 31000:2018) دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية . المجلة العلمية لكلية التربية – جامعة أسبوط . المجلد (35) . العدد (5).
- 10- المويل . طارق فاخر عبود .(2021). دور القيادة البصيرة في الحد من الفشل المصرفي إدارة المخاطر الاستراتيجية متغير وسيط : دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في المصارف التجارية بمحافظة البصرة . رسالة ماجستير . كلية الإدارة والاقتصاد . جامعة الكوفة . العراق .
- 11- النجار.شهناز فاضل . علوان.علي حسن .(2023).تأثير القدرات الاستراتيجية في تحقيق التفوق الاستراتيجي:دراسة تطبيقية في دائرة التدريب وبحوث الطاقة في وزارة الكهرباء. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية.العدد 77.
- 12- Abdulkareem , Akram .(2022). The impact of strategic momentum on achieving strategic flexibility – an exploratory study in a sample of baghdad hotels . International

journal of research in social sciences & humanities . Volume (12) . Issue (2) .
[Http://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i02.032](http://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i02.032) .

13- Abuzaid , Ahmad Nasser . Alateeq , Manal . Baqleh , lubna . Madadha , Saif-aldeen . Al haraisa , yazan . (2023) . The moderating effect of strategic momentum on the relationship between big data analytics capabilities and lean supply chain practices . Uncertain supply chain management . (11) . Pp (1085–1098) .

14- Ahmed,Shehenaz Fadhil . Abed,Adil Abbas . Olaywi,Ali Hussein . (2021) . The Effect of Strategic Surveillance Radar in Reducing Strategic Drift Analytical Research of the Opinions of a Sample of Workers in Private Universities in the Holy Karbala Governorate . Webology . Volume 18. Special Issue on Current Trends in Management and Information Technology . Pp (773-785).

15- Akkermans , Henk a . Van Aken , Joan e .(2002). Strategic decision-making in turbulent settings: creating sustainable strategic momentum . Ecis working paper series . Technische universiteit eindhoven. Version (10).

16- Alhimyari , Bashar abbas . Aljanabi , adil abbas abed . (2021). Leaders' thinking styles and impacts in strategic momentum: pilot study of university leaders' opinions in karbala university . Journal of contemporary issues in business and government . Volume (27). No (1) .

17- Bekefi , Tamara . Jenkins , Beth . Kytte , Beth .(2006). Social risk as strategic risk . Corporate social responsibility initiative . Working paper no (30).

18- Cohen, L . Manion, L . Morrison, K .(2018). Research Methods in Education. (8th ed.). Routledge.

19- Cooper , Cary L . Robertson , Ivan T . (2004) . International Review of Industrial and Organizational Psychology . John Wiley & Sons Ltd. England .

20- Fiegenbaum , Avi . Thomas , Howard .(1985). Dynamic and risk measurement perspectives on bowman's risk-return paradox for strategic management: an empirical study . College of commerce and business administration . University of illinois at urbana-champaign . Faculty working paper no (1163).

21- Larreche,J.C., (2008),The Momentum Effect How to Ignite Exceptional Growth, Publishing As Wharton School Publishing. United States of America.

22- Mago , Shakun d. Sheremeta , roman m. Yates , Andrew . (2013) . Best-of-three contest experiments: strategic versus psychological momentum . International journal of industrial organization. (31). Pp (287–296).
[Http://dx.doi.org/10.1016/j.ijindorg.2012.11.006](http://dx.doi.org/10.1016/j.ijindorg.2012.11.006) .

23- Nicolaidis , Aliko . Yorks , lyle .(2008). A conceptual model for developing mindsets for strategic insight under conditions of complexity and high uncertainty . An epistemology of learning through . Volume (10) .no (1). Pp (50–61) .

24- Opdenakker, R. J. G. (2012). Strategic momentum in virtual R&D project teams : a complement to management. Phd Thesis . (Research NOT TU/e / Graduation TU/e), Industrial Engineering and Innovation Sciences. Technische Universiteit Eindhoven.
<https://doi.org/10.6100/IR724489> .

25- Opdenakker, Raymond . Cuypers, Carin .(2019). Effective Virtual Project Teams A Design Science Approach to Building a Strategic Momentum Future of Business and Finance. Published By The Registered Company Springer Nature. Switzerland.

26- Pierce , Elizabeth m . Goldstein , James .(2018). Erm and strategic planning: a change in paradigm . Macmillan publishers ltd., part of springer nature . Int j discl gov .
[Https://doi.org/10.1057/s41310-018-0033-3](https://doi.org/10.1057/s41310-018-0033-3) .

- 27- Salas , Eduardo . Shuffler , Marissa I . Thayer , Amanda I . Bedwell , Wendy I . Lazzara , Elizabeth h . (2015) . Understanding and improving teamwork in organizations: a scientifically based practical guide . Human resource management . Volume (54) . Number (4). Pp (599–622) .
- 28- Tabachnick, B. G . Fidell, L. S. (2013). Using Multivariate Statistics . (6th ed.). Boston . MA: Pearson .
- 29- Trzaska , Rafał . Sus , Aleksandra .(2023). Industry 4.0 business strategic risks based on the scalability 4.0 concept . Artificial intelligence area . Procedia computer science . Volume (225) . Pp (3255–3264).
- 30- Wilson, Ian. (1992). Realizing the power of strategic vision. Long range planning. Volume (25) . Number (5). Pp (18–28) .
- 31- Yang , lin .(2015). Empirical study on the relationship between entrepreneurial cognitions and strategic change momentum: the moderating effect of organizational knowledge structures . Management decision. Volume (53). Issue (5). Pp (957 – 983).
- 32- Zwikael , Ofer . Ahn , mark .(2011). The effectiveness of risk management: an analysis of project risk planning across industries and countries . Risk analysis . Volume (31) . Number (1).