

The Impact of Strategic Thinking on Risk Management: The Moderating Role of Organizational Support at Omani Construction Companies

Abdullah Hamood Alhasani¹ and Shaker Jaralla Alkshali²

ABSTRACT

The aim of this study is to measure the impact of strategic thinking dimensions (strategic intent, systemic perception, deriving hypotheses, thinking in time and seizing opportunities) on risk management dimensions (risk identification, risk assessment, risk response and risk control) at Omani contracting companies. The study also aims to clarify the moderating role of organizational support in improving the impact of strategic thinking on risk management for these companies.

The study population consisted of (205) Omani contracting companies. The comprehensive survey method was adopted, where (205) questionnaires were distributed, with (149) questionnaires valid for statistical analysis being retrieved. The study adopted the quantitative descriptive approach. Regression coefficient and hierarchical regression

were used among other statistical methods to analyze the study data.

The study results indicated high levels of strategic thinking, except for deriving hypotheses, as well as high levels of risk management. The levels of practicing organizational support varied between high and medium levels. The results also showed a significant impact of strategic thinking on risk management, in terms of seizing opportunities, systemic perception and deriving hypotheses, while this impact was not significant for strategic intent and thinking in time. In addition, the results indicated a moderating role for organizational support in improving the impact of strategic thinking on risk management.

In light of the results, the researchers recommended the managements of Omani contracting companies, in order to raise the levels of strategic thinking, risk management and organizational support and achieve a balance between them, to work on developing the directors' capacities to look ahead, encourage directors to prepare scenarios and assumptions, use advanced risk control systems and establish a reward system in line with the contributions made by employees.

Keywords: Strategic thinking, Risk management, Organizational support, Contracting companies, Oman.

1 Ministry of Labour, Muscat, Sultanate of Oman.
Ab.alhasani99@gmail.com

2 Professor, The World Islamic Sciences & Education University,
Amman, Jordan. drshaker55@yahoo.com

Received on 10/1/2022 and Accepted for Publication on 11/5/2022.

أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية

عبد الله حمود الحسني¹، وشاكر جارا الله الخشالي²

ملخص

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظمي، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) في شركات المقاولات العمانية، كما هدفت إلى توضيح الدور المعدل للدعم المنظمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر لتلك الشركات.

تكون مجتمع الدراسة من (205) شركات تمثل شركات المقاولات العمانية، وقد تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع (205) استبانات، واسترجاع (149) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة من أهمها معامل الانحدار، والانحدار الهرمي.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود مستويات ممارسة مرتفعة لأبعاد التفكير الاستراتيجي باستثناء صياغة الفرضيات، ومستويات ممارسة مرتفعة لأبعاد إدارة المخاطر، كما جاءت مستويات الممارسة للدعم المنظمي متباعدة بين المتوسطة والمرتفعة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر. أما من ناحية أثر أبعاد التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر، فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي لاقتناص الفرص، والتصور النظمي، وصياغة الافتراضات، فيما لم يكن هذا التأثير معنوياً للقصد الاستراتيجي، والتفكير في الوقت. كذلك تبين وجود دور معدل للدعم المنظمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر.

في ضوء النتائج، اقترح الباحثان مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد إدارات شركات المقاولات العمانية في رفع مستويات أبعاد التفكير الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، ومستوى الدعم المنظمي، وتحقيق التوازن بينها، حيث أوصت الدراسة الشركات العمانية بالعمل على تطوير قدرات المديرين على استشراف المستقبل، وتشجيع مديريها على إعداد السيناريوهات والافتراضات، كما أوصتها بالاستعانة بأنظمة متطورة لمراقبة المخاطر، مع أهمية وضع نظام مكافآت يتوافق مع الإسهامات التي يقدمها العاملون.

الكلمات الدالة: التفكير الاستراتيجي، إدارة المخاطر، الدعم المنظمي، شركات المقاولات، عمان.

1. المقدمة

يعتبر موضوع إدارة المخاطر من المفاهيم التي نالت اهتمام

1 وزارة العمل، مسقط، سلطنة عمان.

Ab.alhasani99@gmail.com

2 أستاذ، جامعة العلوم الإسلامية، عمان، الأردن.

drshaker55@yahoo.com

تاريخ استلام البحث 2022/1/10 وتاريخ قبوله 2022/5/11.

الباحثين والمفكرين، وذلك لما تعرضت له المنظمات المعاصرة من صعوبات والعديد من المخاطر خلال العقود الماضية التي أدت إلى تراجع الأوضاع المالية للعديد من المنظمات المعروفة، مما أدى إلى اهتمام هذه المنظمات بتطوير أساليب جديدة تمكنها من التعامل مع المخاطر بطرق أكثر واقعية.

تسعى المنظمات لتجنب المخاطر أو تخفيفها، وهذا يتطلب أن تكون قادرة على التنبؤ والحدس والتفكير في المخاطر، وتكون قادرة على قراءة ووصف المخاطر، ووضع الافتراضات المحتملة

التي تشير إلى وجود علاقة بين بعض متغيرات الدراسة، وهو ما يدفع الباحثين لاستكشاف طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرات الثلاثة، وهي التفكير الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، والدعم التنظيمي، والتحقق من الافتراضات ومدى صحتها، حيث يرى الباحثان أن من المتوقع أن تكون هناك علاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر؛ فالتفكير الاستراتيجي وإعادة التفكير وتحليل المخاطر تسهم في جودة اتخاذ القرارات وبالتالي تؤدي إلى انخفاض المخاطر والحد منها، وهذا يدعم قدرة المنظمة على المنافسة والاستدامة (Crovin et al., 2020). وتؤكد (نتاج، 2018) أهمية تبني المنظمات التفكير الاستراتيجي كأسلوب وآلية جديدة للحد من المخاطر وسط التغيرات البيئية المتسارعة؛ فهو يساعد على خلق مناخ جيد للتعامل مع المخاطر من خلال القدرة على الاستشراف والرؤية المستقبلية، والإبداع في حل المشكلات، وفهم العلاقات المتداخلة، وفهم النظام البيئي للأعمال الخارجية التي تعمل فيها المنظمة. وفي نفس الموضوع يرى (Hacıoğlu et al., 2017:8) أن المقاصد الاستراتيجية التي تتبناها المنظمات لا تقتصر فقط على اقتناص الفرص واستغلالها، وإنما تشمل كيفية التعامل مع الأزمات والمخاطر وتجنب التهديدات أو حماية المركز التنافسي في بيئة الأعمال.

إن من المتوقع وجود علاقة بين الدعم التنظيمي وإدارة المخاطر، بالرغم من وجود نقص في الأدبيات التي تربط هذين المتغيرين؛ فقد يلعب الدعم التنظيمي دوراً مهماً في تحسين إدارة المخاطر التنظيمية، وهو ما توصل إليه (Kim et al., 2020). ويعتقد أنه عندما تقوم المنظمة بدعم مديريها، وزيادة الوعي لديهم وتشجيعهم، فإن ذلك سيؤدي إلى قيامهم بإداء مهامهم بكفاءة، مما يؤثر بشكل إيجابي في استجابتهم لإدارة المخاطر والوقاية منها.

هناك عوامل كثيرة مؤثرة تشير إليها بعض الدراسات في التفكير الاستراتيجي، حيث يعتبر نظام المكافآت إحدى الركائز الجوهرية في الهيكل التنظيمي، مما ينعكس على المستوى التنظيمي؛ فمن الضروري خلق التجانس، وزيادة الاهتمام بأنظمة المكافآت التنظيمية التي تعد أحد أبعاد الدعم التنظيمي (Shaik & Dhir, 2020).

مما سبق، يعتقد الباحثان أن أحد المناهج التي يمكن أن تساعد في إدارة المخاطر في شركات المقاولات العمانية هو

لحدوث المخاطر. إن منظمات اليوم بحاجة إلى قياديين يمتلكون القدرة على استشراف المستقبل والتفكير الاستراتيجي ولديهم رؤية لما سيحدث في المستقبل، والقدرة على استقراء واستباق وقوع المخاطر، والتفكير في عواقب المخاطر المترتبة على القرارات الإدارية التي يتخذونها، والتخطيط لما يجب القيام به للحد من احتمال وقوع المخاطر والتعامل معها في حال وقوعها (Mitter et al., 2020).

أدركت المنظمات مدى أهمية تطوير القدرات التنظيمية للتفكير الاستراتيجي كأحد الممكّنات التي تسهم في تحسين الأداء التنظيمي (Ginter et al., 2018)، وتعظيم أرباح المنظمة واستدامتها، كل ذلك يحتاج إلى قدرات تخيل وتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقتها، في ظل ارتفاع حالات عدم التأكد البيئي، والتغيرات البيئية السريعة وغير المستقرة، حيث تعمل المنظمات اليوم في ظل ظروف متغيرة وتستطيع زيادة قدرتها التنافسية من خلال استجابتها السريعة للتغيرات وقدرة مديريها على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر، مما يمكنها من البقاء في عالم الأعمال. قد يكون الأمر غير كافٍ عند هذا الحد؛ إذ قد يتطلب الأمر الدعم التنظيمي، فهو أحد المؤثرات المحفزة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال الاستثارة الفكرية للعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، مما يسهم في الانسجام بين العاملين والإدارة (Jehanzeb, 2020)، ويتيح الفرصة للنمو والتطور، وتحقيق مصلحة المنظمة والعاملين على حد سواء.

2. مشكلة الدراسة وأسئلتها

تواجه شركات المقاولات العمانية تحديات كبيرة ناتجة عن بيئة الأعمال التي توصف بالتغير الديناميكي، بالإضافة إلى عدم قدرة الشركات على السيطرة على المتغيرات البيئية التي تمثل خطراً وتحدياً لهذه الشركات؛ فهي تهددها في بقائها واستمرارها، وفي قدرتها على منافسة نظيراتها في نفس القطاع، وتقلل من قدرتها التنافسية، كل ذلك يستوجب من الشركات استخدام أساليب جديدة للتأقلم مع هذه التغيرات، وذلك عن طريق زيادة قدرتها على توقع المخاطر والتهيؤ لها لتقليل الأضرار عند حدوثها.

توضح الأدبيات والبحوث السابقة أن هناك بعض المؤثرات

المخاطر من المفاهيم الادارية المستحدثة في دنيا الأعمال، وهو كثيراً ما يجذب المفكرين للدراسة والبحث بهدف زيادة كفاءة المنظمات وفعاليتها.

من خلال اطلاع الباحثين على الدراسات السابقة لموضوع الدراسة، فقد تبين عدم وجود دراسات ربطت بين المتغيرات الثلاثة المعتمدة في هذه الدراسة، وهكذا بالنسبة للدراسات بخصوص الدعم المنظمي، حيث ما زالت في نطاق محدود؛ فالدراسات حول هذه المفاهيم ما زالت في حاجة للبحث والاستقصاء.

لذا يأمل الباحثان أن تكون هذه الدراسة إضافة تعمل على إثراء الجانب المعرفي لمتغيراتها، وهي: التفكير الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، والدعم المنظمي، والمساهمة في تقديم نتائج يعمل على سد النقص في المكتبة الادارية.

- **الجانب العملي:** تتمثل الأهمية العملية للدراسة في الفائدة المتحققة للإدارات في شركات المقاولات العمانية من النتائج التي ستتحقق من وراء هذه الدراسة، فيما يتعلق بمفاهيم التفكير الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، والدعم المنظمي لهذه الشركات. كما تتبع أهمية الدراسة مما يحتله قطاع المقاولات المستهدف فيها من مكانة؛ إذ يعد قطاع المقاولات أحد المجالات الاقتصادية النامية في سلطنة عمان. ومن المنتظر أن تقدم هذه الدراسة توصيات من المؤمل أن تعمل على توجيه الشركات في هذا القطاع في التركيز على التفكير الاستراتيجي الذي من شأنه أن يقلل من المخاطر ويعزز الميزة التنافسية للشركات في هذا القطاع الواعد.

4. أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، والدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية.
2. التعرف إلى أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات المقاولات العمانية.
3. التعرف إلى الدور المعدل للدعم المنظمي في أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات المقاولات العمانية.

التفكير الاستراتيجي، الذي يعتمد على استشراف المخاطر قبل وقوعها، والتعامل معها من جميع جوانبها، واقتراح السيناريوهات والخطط المناسبة لمواجهتها، والقدرة على تحويل المخاطر إلى فرص لتطوير شركات المقاولات، ومواجهة المخاطر غير المعروفة وتجنبها، أو التقليل من أضرارها، كما يعتقد الباحثان أن وجود الدعم المنظمي قد يساعد في التقليل من المخاطر من خلال إعطاء الاهتمام المناسب للعنصر البشري عن طريق المكافآت والعدالة بين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا من شأنه أن يجعل العاملين في هذه الشركات أكثر رغبة في تقديم الإسهامات الفكرية للتعامل مع المخاطر التي يمكن أن تواجهها.

استناداً لما سبق استعراضه، فقد ركزت هذه الدراسة على مفهوم إدارة المخاطر لشركات المقاولات العمانية بالاستناد إلى التفكير الاستراتيجي، ومدى إسهام الدعم المنظمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات المقاولات العمانية. وعليه يمكن حصر مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر، وهل هناك دور معدّل للدعم المنظمي في هذا الأثر في شركات المقاولات العمانية؟

واعتماداً على السؤال الرئيس، يمكن تحديد الاسئلة الفرعية الاتية:

1. ما مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي في شركات المقاولات العمانية؟
2. ما مستوى ممارسة إدارة المخاطر في شركات المقاولات العمانية؟
3. ما مستوى ممارسة الدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية؟

3. أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة في جانبين هما:

- **الجانب العلمي:** تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات التي تناولتها؛ إذ يعتبر مفهوم التفكير الاستراتيجي من المفاهيم التي ما زالت في مرحلة التطور المفاهيمي. كما تتجلى أهمية تلك المتغيرات في تمكين المنظمات من تحقيق أهدافها، وتعزيز قدرتها على الاستمرار. من جهة أخرى، يعد مفهوم إدارة

5. فرضيات الدراسة

بالاستناد إلى السؤال المحدد في مشكلة الدراسة، يمكن صياغة الفرضيات بالشكل الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى

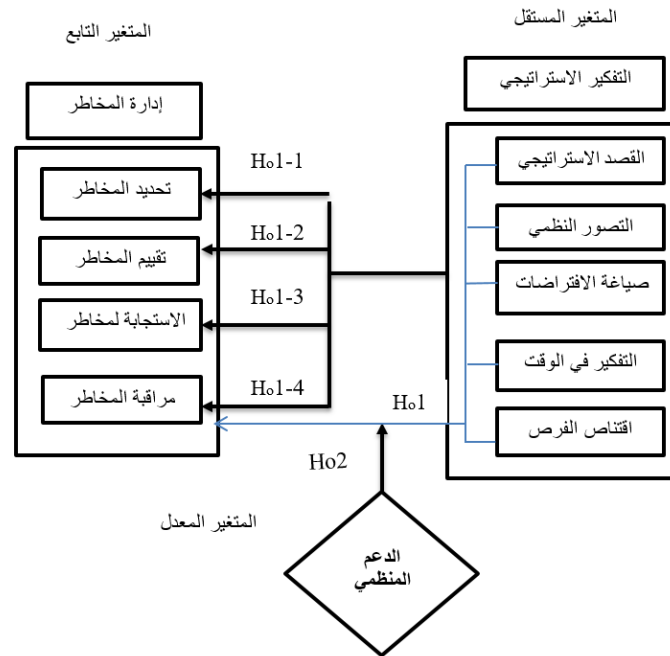
Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظامي، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في شركات المقاولات العمانية.

الفرضية الرئيسية الثانية

Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للدعم المنظمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظامي، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر في شركات المقاولات العمانية.

6. نموذج الدراسة

يشير الشكل (1) إلى أنموذج الدراسة الذي يحتوي على متغيراتها الثلاثة، وأبعادها، بالإضافة إلى المراجع من بحوث وكتب التي وردت فيها.



الشكل 1
أنموذج الدراسة

المصدر: تصميم الباحثين بالاعتماد على المراجع التالية:

- المتغير المستقل: (الحسناوي والموسوي، 2020؛ Ershadi & Dehdazzi، 2019؛ أبو زيد، 2019؛ الكايد، 2019؛ Alatailat, et al., 2019؛ المحمدي، 2019؛ النعيمي، 2020).
- المتغير التابع: (Gorsky & Baseman، 2020؛ المغربي، 2020؛ نجم وخلف، 2019؛ كاظم ونصيف، 2019؛ Ayers & Hutchins، 2019؛ Crovini et al., 2020).

7. التعريفات المفاهيمية والإجرائية

- **التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking**: هو محاولة توقع أو استحضار المستقبل المنظور أو القدرة على رؤية المستقبل (Betz, 2016, 1).

أما إجرائياً: فيشير إلى مجموعة العمليات العقلية التي يقوم بها المدير في شركات المقاولات العمانية لاستشراف المستقبل، ووضع الخطة الاستراتيجية، وتحديد الأهداف من خلال معرفة النية الاستراتيجية للغاية المراد تحقيقها، واستكشاف الفرص الممكن استغلالها والتهديدات المحتملة لتجنبها، وصياغة الافتراضات والسيناريوهات المحتملة بما يضمن تحقيق الهدف الاستراتيجي.

- **القصد الاستراتيجي Strategic Intent**: هو النية الاستراتيجية التي تقود المنظمة نحو تحقيق الاستراتيجية، حيث يتم تحديده عند إعداد عملية صياغة الاستراتيجية، ويعبر عنه بالإجابة عن سؤال رئيس وجوهري هو: ما التوجه الاستراتيجي للمنظمة، أو أين ترغب المنظمة أن تكون؟ (المحمدي، 15:2019).

ويعرف إجرائياً بأنه: توجه المدير الواضح والمقصود في شركات المقاولات العمانية لتحقيق الغايات من خلال استخدام موارد وإمكانيات الشركات لتنافس على تحقيق تلك الأهداف بما يتناسب مع قدراتها الحقيقية وموقعها التنافسي في سوق العمل.

- **التصور النظامي Systemic Perception**: هو نهج التفكير الذي يعتبر الأحداث والهياكل أجزاء من نظام كامل ينفذ الوظائف المحددة التي تحاول أن تعزز معنى الأنظمة على أساس تفاعل أجزائها بعضها مع بعض (Ercil & Baskici, 2020).

ويعرف إجرائياً بأنه: تفكير وتصور المدير النظامي والشامل لبيئة عمل المنظمة المتمثلة في قطاع المقاولات العمانية، وذلك عن طريق الإحاطة بجميع المتغيرات التي تفسر كيفية عمل بيئة الأعمال بعضها مع بعض، وفهم الترابط بين أجزائها، ومدى تأثيرها على الشركة.

- **صياغة الافتراضات Deriving Hypotheses**: هي القدرة على التنبؤ بالتغير الذي يمكن أن يحصل في البيئة المحيطة، وكيفية بناء النماذج التي يتم على أساسها تحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الغايات المرغوبة (صقر، 2019: 41).

أما إجرائياً فإنها: عبارة عن قيام المدير بوضع التوقعات التي

تستجيب للمواقف التي تقع في قطاع المقاولات العمانية، عن طريق جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وإجراء الاختبار للتحقق من استجابتها وقت الحاجة لاستخدامها، ويتطلب ذلك تطوير العديد من الافتراضات واختيار أفضلها.

- **التفكير في الوقت Thinking in Time**: هو الشعور بالزمن الذي يتطلب "رؤية" للوقت المناسب، ورؤية للوقت في المستقبل، وإعادة النظر في المسارات والقرارات الماضية، والتفكير في قضايا الحاضر وما سيحدث (Rubino et al., 2018: 109).

أما إجرائياً فهو: تفكير المدير في ما سوف يحدث في المستقبل في قطاع المقاولات العمانية، ومتى يمكن تحقيق الأهداف، وربطها بالمسار التاريخي والأحداث والقرارات التي تم اتخاذها في الماضي، والمقارنة بينها لتحديد الوقت المناسب لتحقيق التوافق بين الإمكانيات والأهداف.

- **اقتناص الفرص Opportunities Seize**: هي الانتهازية الحكيمة أو الذكية، وتعني الاحترافية في اكتشاف أو خلق وتقييم وانتقائية اغتنام الفرص الواعدة (Francis, 2020: 25).

أما إجرائياً: فتشير إلى قيام المدير باستكشاف الفرص الذكية في قطاع المقاولات العمانية، واستغلال الفرص التي تعطي إيرادات أكبر للشركة أكثر من تكاليفها والتي تتطلب استباقية المنظمة.

- **إدارة المخاطر Risk Management**: هي الضوابط الوقائية المتمثلة في مجموعة من العمليات والأنشطة والمهام والأساليب الرئيسية للحد من المخاطر، التي لا تعني فقط مجرد حدوث الحادث، وإنما التدخل المبكر والتخطيط المسبق للحد من التأثيرات ومنع الحوادث وتقليل الأضرار (Chapelle, 2019: xxiii).

وتعرف إجرائياً بأنها: عملية تقوم بها وحدة المخاطر في شركات المقاولات العمانية للتعامل مع المخاطر من خلال تحديد المخاطر وتصنيفها وتحليلها وتقييمها ووضع الاحتمالات والتنبؤات لكيفية الاستجابة لها لتجنبها أو الحد من الآثار السلبية أو الخسائر أو الأضرار، ومراقبتها لتقاديها.

- **تحديد المخاطر Risk Identification**: هي المرحلة التي يقوم فيها الأشخاص المعنيون بتحديد وتسمية المخاطر؛ فهي خطوة أساسية من عملية إدارة المخاطر، من خلال إقامة ورش

- **الدعم المنظمي Organizational Support**: يشير إلى مسؤولية الإدارة العليا في توفير الموارد الضرورية والسلطة والقوة لنجاح المشروع (Nandakumar et al., 2014: 171).
أما إجرائياً: فيعرف على أنه مجموعة من الممارسات التي تقوم بها شركات المقاولات العمالية تجاه العاملين والتمثلة في تمكينهم وتحفيزهم ومكافأتهم وعدالة معاملتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير مستلزمات عملهم، مما ينعكس ايجاباً على أداء الشركة.

8. الإطار النظري

1.8 التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking

أصبحت حاجة المنظمات إلى التفكير الاستراتيجي بشكل متزايد نظراً لوجود عنصر المنافسة بين المنظمات، لذلك ظهرت اتجاهات جديدة في التفكير الاستراتيجي. ويشير (كولز، 2016: 15) إلى أن التفكير الاستراتيجي يدور حول تحليل الفرص والمشكلات من المنظور الأوسع، وفهم التأثير المحتمل، والقدرة على تصور ما قد يحدث أو يمكن أن يحدث، واتخاذ أسلوب ونهج شامل في التعامل مع التحديات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويؤكد (Dinçer et al., 2018: 180) على أهمية التفكير الاستراتيجي ودوره في توجيه العاملين وحل المشكلات من أجل زيادة الدافعية وتحقيق النجاح الذي يؤدي إلى الالتزام المنظمي العالي وتعزيز سلوك المواطنة المنظمة.

يعرف (رزوقي ومحمد، 2018: 254) التفكير الاستراتيجي على أنه تفكير إبداعي تطوري ينطلق من الحاضر ليرسم صورة المستقبل التي يعتمد عليها المدير ليحور بنية الحاضر ويلجأ للتحليل الشخصي ولفهم حقيقة الأشياء بواقعية وتبصر؛ فهو تفكير تحليلي تشخيصي وتخطيطي يستقرى الماضي ويستكشف الحاضر ويستشرف المستقبل. ومن وجهة نظر (Betz, 2016: 1) فإن التفكير الاستراتيجي يدور حول محاولة توقع أو تحقيق أو جلب المستقبل المنشود، أي رؤية المستقبل، من خلال اتخاذ قرارات تتصف بالمنطق والواقعية بما تمتلكه المنظمة من موارد ومهارات لتحقيق رؤيتها، وفي المقابل فهو يتطلب القدرة على تخيل المستقبل، واتخاذ سلسلة من الإجراءات التكتيكية القصيرة لتحقيق هذه الرؤية.

إن مصطلح التفكير الاستراتيجي يعني امتلاك القائد

العمل كالعصف الذهني وإشراك العاملين من مستويات مختلفة لضمان تحقيق نتيجة متوازنة (Gebert, 2015: 42).
أما إجرائياً: فتشير إلى قيام وحدة المخاطر في شركات المقاولات العمالية بتحديد المجالات الرئيسة للعمل والمخاطر المرتبطة بها، من حيث النطاق، والوقت، والتكلفة، والجدول الزمني، والجودة، وتصنيف المخاطر من حيث الأنواع أو الأحداث والأهمية، وفهم أسبابها وعواقبها حتى يمكن الاستعداد لها.

- **تقييم المخاطر Risk Assessment**: هي عملية التخطيط، والاستعداد، والصياغة، وإعداد التقارير لتحليل المخاطر، وتقييم نتائج المخاطر وفق المعايير المحددة لقبول المخاطر (Rausand & Haugen, 2020: 59).

وتعرف إجرائياً على أنها: قيام وحدة المخاطر في شركات المقاولات العمالية بتقييم مصادر المخاطر، ودرجة احتمالات وقوع المخاطر، وإدراك مدى تأثيرها على أعمال الشركة، وتحليل مدى قوة أو ضعف الشركات في قدرتها على مواجهة تلك المخاطر.

- **الاستجابة للمخاطر Risk Response**: هي عملية تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها لتجنب المخاطر والتهديدات أو الحد منها وتقليل تأثيراتها (Haugan, 2013: 358).
أما إجرائياً: فتشير إلى قيام وحدة المخاطر في شركات المقاولات العمالية بإعداد الإجراءات والأساليب لمعرفة كيفية التعامل مع المخاطر عند وقوعها باختلاف أنواعها ومصادرها وأحجامها للوصول إلى الاستجابة المثالية، مما يسهم في تجنب أو تخفيف آثار المخاطر المحتملة.

- **مراقبة المخاطر Risk Control**: هي عملية منع الانحرافات في أنشطة المنظمة أو بدء الإجراءات التصحيحية في حالة حدوث المخاطر التي تم تحديدها في المرحلة الأولى (Haugan, 2013: 358).

وتعرف إجرائياً على أنها: قيام وحدة المخاطر في شركات المقاولات العمالية بمراقبة المخاطر عند القيام بمهام وأنشطة الأعمال، وذلك لضبط وتنظيم والسيطرة على المخاطر المحتملة، وضمان بقاء الأعمال في مساراتها الصحيحة، ورفع التقارير في حالة وجود انحراف في أثناء تنفيذها واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

أبعاد التفكير الاستراتيجي

تتاول العديد من المؤلفين والباحثين وعلماء الإدارة أبعاد التفكير الاستراتيجي، حيث يوجد تفاوت نسبي بين تلك الأبعاد؛ فيرى (Dinçer et al., 2018: 182) أن أبعاد التفكير الاستراتيجي هي: التفكير التصوري أو الرؤيوي، والتفكير النظمي، والابداع، والتركيب (التوليف)، وصياغة الافتراضات، بينما يرى (van der Laan et al., 2015: 117) أن أبعاد التفكير الاستراتيجي لا تقتصر فقط على الحدس، والتبصر، والابداع، والتحليل المنهجي، بل تشمل كذلك على التفكير في الوقت المناسب. وينظر (محمد، 2012: 64) و (Salavati et al., 2017) لعناصر التفكير الاستراتيجي بأنها تشمل على القصد الاستراتيجي، وشمولية التفكير (المنظور النظمي)، وانتهاز الفرص، وتوقيت التفكير. ولأغراض هذه الدراسة، قام الباحثان باعتماد أبعاد التفكير الاستراتيجي المؤلفة من القصد الاستراتيجي، والتصور النظمي، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص.

- القصد الاستراتيجي Strategic Intent

يكون القصد الاستراتيجي في مرحلة صياغة الاستراتيجية، حيث يتضمن عدة جوانب منها رؤية المنظمة، وأهدافها. فالقصد الاستراتيجي يعظم التأثير الإيجابي على الأنشطة، ويحول رؤية المنظمة إلى واقع (Olson & Simerson, 2015:179)، بينما يراه (جاد الرب، 2016: 301) أنه الأهداف الاستراتيجية قصيرة وبعيدة المدى؛ فهو يمتد لأبعد من الرغبة في التفكير في المنافسة، فهو استباقي ويتصف بسرعة الاستجابة من خلال التعرف إلى الفرص والاستجابة والتكيف مع التهديدات، ووفق هذا المفهوم فإن القصد الاستراتيجي يكون أكثر تحديداً.

ويعتبر القصد أو النية الاستراتيجية الموجه الذي يقود نحو تحقيق الاستراتيجية؛ فبدون القصد تفقد الخطة الاستراتيجية التركيز على الغايات، وتصبح عملية الخيار الاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي غير واضحة، وقد تفقد هويتها؛ فإن القصد الاستراتيجي يتم تحديده عند إعداد وصياغة الاستراتيجية ويعبر عنه بالإجابة عن سؤال رئيس وجوهري، وهو: ما التوجه الاستراتيجي للمنظمة؛ أو أين ترغب المنظمة أن تكون؟ (المحمدي، 2019: 15). ويضيف (Hacıoğlu et al., 2017: 8) أن المقاصد الاستراتيجية التي يمكن للمنظمات تبنيها لا تقتصر

لمجموعة من العناصر والقدرات مثل التحليل، والاستكشاف، والفهم، والقدرة على وضع خطط عمل من شأنها تحقيق أكبر قدر ممكن من التأثير الإيجابي نحو هدف محدد مسبقاً (Salamzadeh et al., 2018). والتفكير الاستراتيجي هو عملية فكرية فردية وعقلية، أو طريقة للتحليل الفكري الذي يسعى من خلالها القائد إلى الإجابة عن التساؤل: أين تضع المنظمة نفسها في المستقبل؟ والقدرة على التخيل والنظر للصورة الكبيرة لرؤية المنظمة والإحساس أو الشعور بالمستقبل (Ginter et al., 2018). من جهة أخرى يشير (أبو النصر، 2015: 60) إلى التفكير الاستراتيجي بأنه امتلاك المهارات والقدرات الضرورية التي من خلالها يقوم الفرد بصياغة الاستراتيجيات المختلفة للمنظمة، وإجراء التوقعات، واتخاذ القرارات التي تمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات البيئية، والمواقف التنافسية، مما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية. أما (Ershadi & Dehdazzi, 2019) فيرى أن التفكير الاستراتيجي هو عملية إبداعية مرتبط بالروية والتوقعات التي صممها قادة المنظمة من خلال جمع المعلومات وتحليلها ومناقشتها بهدف التركيز على النوايا الاستراتيجية طويلة المدى. من وجهة نظر أخرى، يمثل التفكير الاستراتيجي منهجاً لتحليل المتغيرات والمواقف البيئية، والمعضلات والتحديات في بيئة الأعمال التي تواجهها المنظمة من خلال ما يمتلكه من قدرات استشرافية وإبداعية وحسبة وابتكارية، تسهم في تطوير استراتيجيات تجعل المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها وتضمن لها البقاء (الجنابي، 2017: 82).

يعتقد (العبادي وآخرون، 2019: 30) أن التفكير الاستراتيجي يتشكل من تقاطع ثلاثة مكونات أو مجالات أساسية هي: علم النفس الاجتماعي (المعرفي)، ونظرية الألعاب، والتفكير النظمي. فمن ناحية علم النفس المعرفي فهو القدرة على الإدراك والتفكير والابتكار وصنع القرار، أما من ناحية التفكير النظمي فهو يعبر عن المنهج أو المدخل الشامل لفهم كيفية التعامل مع النظام ككل والتفاعل مع الأجزاء والمتغيرات البيئية ومدى تأثر بعضها ببعض، وأما المجال الثالث فهو نظرية الألعاب؛ ففيها يشير إلى القدرة على التعامل مع المنظمات المنافسة من خلال استخدام التكتيكات المتعددة واختيار القرار الاستراتيجي الأمثل في بيئة الأعمال للحفاظ على المركز التنافسي.

فقط على اقتناص الفرص واستغلالها، وإنما تشمل كيفية التعامل مع الأزمات والمخاطر وتجنب التهديدات أو حماية المركز التنافسي في بيئة الأعمال. ومن وجهة نظر (العبادي وآخرين، 2019: 41) فإن القصد الاستراتيجي هو الهدف المرغوب فيه الذي تسعى المنظمة للوصول إليه من خلال بناء رؤية واضحة ومحددة وتنظيم طاقاتها لتركز عليها لتحقيق أهدافها.

- التصور النظامي Systemic Perception

تنبثق أسس التصور أو التفكير النظامي من مدخل نظرية النظم أو النظام، التي تعتمد على ثلاث ركائز أساسية هي: المدخلات، والنشاطات التحويلية، والمخرجات، حيث تبرز أهمية التفكير النظامي في الإدارة، كونه يركز على دراسة التفاعل والتكامل والتأثير بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة، وعلاقتها مع البيئة المحيطة لضمان التواصل واستمرار تبادل المعرفة التي تحقق التطور للمنظمة والمجتمع معاً (النعمي، 2020: 79-80).

وللتفكير النظامي ارتباط أساس في تطوير الاستراتيجية، حيث يهتم بفهم وتصميم وإدارة المكونات والأجزاء في النظام ككل على المستويات التشغيلية والتكتيكية والتنفيذية، التي تمثل الاتساق الشمولي والتماسك والانضباط في الإدارة الاستراتيجية (Ercil & Baskici, 2020: 3). وينظر للتصور النظامي على أنه منهج أو أسلوب يتصف بشمولية التفكير في كيفية تفاعل وتأثير أنواع البيئات في منظمات الأعمال، ويطلق عليه التفكير النظامي، وهو من الأبعاد المهمة للتفكير الاستراتيجي، حيث تجب مراعاة جميع المتغيرات التي تفسر كيفية عمل بيئة الأعمال، أي توسيع عملية التفكير خارج النطاق لتشمل متغيرات خارج حدود بيئة مهام المنظمة (محمد، 2012: 64).

- صياغة الافتراضات Deriving Hypotheses

إن إعداد السيناريوهات الفاعلة يتطلب بناء وصياغة الافتراضات التي تحاكي الواقع والمواقف التي من المحتمل أن تواجهها المنظمة، وتبدأ هذه العملية بالبحث عن البيانات والمعلومات الخاصة عن تلك الافتراضات وجمعها، وفحصها، واختبارها للتحقق من صحتها. وقد يتطلب ذلك إعادة بناء وصياغة الافتراضات للوصول إلى الخيار الأكثر نضجاً (الدوري

وصالح، 2012: 40).

يرى (الخفاجي، 2019: 57) أن الافتراضات والسلوكيات تختلف من بيئة لأخرى، ومن مجتمع لآخر، حيث إن التوجه الاستراتيجي يتأثر بالتغيرات البيئية. فمن المهم فهم التغيرات الضرورية بعمق ومعرفة الافتراضات ومنهجيات تطويرها، ويتطلب هذا التخيل وإعادة التفكير وبناء وصياغة الافتراضات المساندة لاستراتيجية المنظمة. ويعتقد (صقر، 2019: 41) أن مدى نجاح الخطط الاستراتيجية يعتمد على كيفية بناء النماذج التي يتم على أساسها اختيار وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الغايات المرغوبة، وتتأثر هذه الخطط الاستراتيجية بعدم وجود افتراضات دقيقة وواضحة، أو عدم تحديد النموذج بالشكل السليم والملائم لتحقيق الأهداف. فعلى سبيل المثال، قد يكون الافتراض بإمكانية التنبؤ بالتغير الذي يمكن أن يحصل في البيئة المحيطة غير دقيق، ويكون تأثير البيئة على الخطة الاستراتيجية الموضوعة تأثيراً محدوداً.

- التفكير في الوقت المناسب Thinking in Time

يعتقد (Rubino et al., 2018: 109) أن التفكير الاستراتيجي يتطلب رؤية لتحديد الوقت المناسب، كما يحتاج إلى التفكير في المستقبل والعودة للنظر للمسارات والقرارات الماضية، أي التفكير في سياق الماضي والتفكير في قضايا الحاضر وما سيحدث في المستقبل. ويقوم التفكير في الوقت المناسب على التكامل بين الماضي والحاضر والمستقبل لسد الفجوة بينهما، والتعلم من الدروس المستفادة في الماضي، وتكوين ذاكرة تنظيمية ومسار تاريخي من أجل إيجاد الوضع الملائم للمنظمة في المستقبل (العبادي وآخرون، 2019: 43).

ودائماً ما تجمع الاستراتيجية بين الأهداف قصيرة الأمد وطويلة الأمد، وهناك عنصر أساس لضمان النجاح في تحقيق الأهداف في المستقبل وهو الوقت، أو ما يطلق عليه الأفق الزمني؛ فهو مثل النجوم التي ترشد وتوجه نحو تتبع المسار المختار بدقة (Schühly et al., 2020). ويعتقد (Salavati et al., 2017) أن أهمية التفكير في الوقت تتعلق بسرعة الاستجابة لانتهاز الفرص السانحة من خلال استحضار معطيات الماضي ومقارنتها بالواقع الحالي ومن ثم النظر للمستقبل واستشرافه.

– اقتناص الفرص Opportunities Seize

يرى (محمد، 2012: 65) أن أحد محاور التفكير الاستراتيجي هو انتهاز الفرص، وهذا يتطلب الاستعداد للمخاطرة وللتغيرات البيئية الطارئة، وعدم إغفال أية احتمالات حتى لا تحدث خسائر غير متوقعة. وعلى المنظمات إشراك جميع الأفراد في عملية اكتشاف الفرص المتاحة واغتنامها وتجنب التهديدات والمخاطر لتحقيق الميزة التنافسية؛ فالتحرك المسبق للفرص الجديدة في السوق واغتنامها يمنح المنظمة الميزة التنافسية. ويضيف (العبادي وآخرون، 2019: 43) أن اقتناص الفرص الذكي يعبر عن قدرة المنظمة على الاستكشاف والانفتاح على الفرص في بيئة الأعمال والمنافسين، والاطلاع على الأفكار الجديدة، واستراتيجيات المنافسين، مما يساعد المنظمة على استباقية استغلال الفرص وابتكارها (الجنابي، 2017؛ Self et al., 2015, 97). ويجب أن تكون الفرص مثيرة للاهتمام وجذابة وتعطي قيمة للمنظمة، وهذا يتطلب من المنظمة متابعتها وتخصيص فريق عمل لرصدها؛ فغالباً ما تكون هذه النوعية من الفرص مرتبطة بتغيرات ومخاطر عالية، وقد تتطلب تغييراً سريعاً في الخطط لاستغلال الفرص المتاحة (Johansen et al., 2019: 80).

2.8 إدارة المخاطر Risk Management

يحظى موضوع إدارة المخاطر باهتمام واسع من قبل المنظمات، وذلك نتيجة لزيادة حدة المخاطر، التي تتطلب قدرة المنظمات على صياغة الاستراتيجيات للتقليل من هذه المخاطر عن طريق مراقبتها، والسيطرة عليها والتحكم بها. وبالرغم من ذلك، يلاحظ أن إدارة المنظمة لا تستطيع تقليل المخاطر أو تجنب المنظمة آثارها، كونها تنشأ عن متغيرات ليس بمقدور المنظمة أن تتحكم فيها (مختار، 2010: 42).

والمخاطر كما أشار إليها (Ayers & Hutchinsand, 2019: 16) هي حدث أو نشاط يمكن أن يحصل بشكل خاطئ ويسبب تأثيراً سلبياً على المنظمة من حيث الوقت والأداء والميزانية؛ فإدارة المخاطر هي عملية تحديد الأولويات، وتصنيفها، والتخطيط للمخاطر قبل حدوثها ووقوع المشاكل. وينظر (Chapelle, 2019) لإدارة المخاطر على أنها الضوابط الوقائية المتمثلة في مجموعة من العمليات والأنشطة والمهام

والأساليب الرئيسية للحد من المخاطر، وهي لا تهتم فقط بمجرد حدوث الحادث، وإنما تشمل التدخل المبكر والتخطيط المسبق للحد من التأثيرات ومنع الحوادث وتقليل الأضرار. ويعرف (المغربي، 2020: 193) إدارة المخاطر على أنها منهج أو أسلوب علمي للتعامل مع المخاطر، من خلال توقع الخسائر المحتملة التي قد تتعرض لها المنظمة، وتصميم وتنفيذ إجراءات تجنب المنظمة إمكانية حدوث الخسائر أو تقليلها.

يرى (موسى وآخرون، 2012: 26) أن مفهوم إدارة المخاطر عبارة عن مجموعة من الأساليب العلمية التي تعمل بتنظيم متكامل لمواجهة التهديدات والأخطار ومنع أو تقليل الخسائر المادية المحتملة بأقل التكاليف. ويعتقد (بلغنامي وبلعدي، 2020) أن مفهوم إدارة المخاطر يستند إلى عدد من الوسائل والأساليب العلمية التي يستعين بها متخذ القرار في المنظمة لمواجهة التهديدات والمخاطر المحيطة ببيئة أعمال المنظمة، وذلك بهدف التصدي لتلك المخاطر ومنع الخسائر أو الحد منها. كذلك فإن إدارة المخاطر هي مجموعة من الأنشطة داخل المنظمة تؤدي للحصول على الحصيلة أو النتائج الأكثر ملاءمة أو تقليل وتخفيض أثر التقلبات والتغيرات على تلك النتائج (Hopkin, 2017: 46). وتعرف إدارة المخاطر بأنها الأساليب والإجراءات التي تقوم بها المنظمة عن طريق فريق إدارة مخاطر يملك الخبرة والمعرفة للقيام باكتشاف المخاطر المحتملة وتحديد وقياسها وتقييمها والتخطيط لمواجهتها ومحاولة تجنبها والسيطرة عليها (محمد وسعيد، 2020). وينظر (عيسى، 2010: 84) إلى إدارة المخاطر على أنها مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تستخدمها المنظمة لتحقيق المفاضلة المثلى بين المخاطرة والعائد بهدف الحد من الخسائر وتجنبها، كمخاطر السيولة، ومخاطر أسعار الفائدة، والمخاطر السوقية.

ويصف (Addo et al., 2020: 50) إدارة المخاطر بأنها عدد من العمليات القياسية المخططة التي تقوم بتحديد المخاطر وأداء وتحليل المخاطر النوعية والكمية وتخطيط الاستجابة للمخاطر وتنفيذ خطة الاستجابة ومراقبة المخاطر، بينما يقول (Dionne, 2019: 8) إن إدارة المخاطر عبارة عن إطار مرجعي للشركات يحتوي على مجموعة من الأنشطة العملية والمالية التي تسعى لحماية الشركة من المخاطر من خلال تقليل التكاليف ورفع العائد. ويرى (Patel, 2019: 85) إدارة المخاطر على أنها وظيفة

للعمل أو المشروع، والمخاطر المرتبطة بهذه العوامل، حيث يجب تحديد مخاطر النطاق، والوقت، والتكلفة، والجدول الزمني، والجودة. هذا التحديد سوف يسهل عملية تخفيف آثار هذه المخاطر، حيث يتم استخدام العديد من الأساليب والتقنيات مثل العصف الذهني، والاستقصاء، والمقابلات، ومجموعات العمل، والمعلومات التاريخية، وتحليل المخاطر (Ayers & Hutchins, 2019: 52).

ويرى (Hacsoz, 2016: 178) ضرورة تحديد وتصنيف المخاطر من حيث الأنواع أو الأحداث؛ فهناك المخاطر الحرجة، والمخاطر غير الحرجة وفق شدة احتمال حدوثها. فالمخاطر الحرجة تسبب تأخيراً كبيراً أو توقفاً في الإنتاج، مما يؤدي إلى خسائر مالية وفقدان السمعة. والمخاطر غير الحرجة يجب على الإدارة أيضاً عدم إهمالها، والتخطيط لها.

– تقييم المخاطر Risk Assessment

يتم تصنيف مجالات العمل، ومقارنة هذه العوامل مع المستويات المختلفة من المخاطر، وتحديد احتمالات وقوع المخاطر، وتحليل مدى قوة أو ضعف المنظمة. وتعني عملية تقييم المخاطر مقارنة مستوى المخاطر المحددة في مرحلة تحديد وتحليل المخاطر لمعرفة ما إذا كانت مستويات المخاطر مقبولة أم إذا كانت هناك حاجة إلى وضع ضوابط لتقليل المخاطر (أندرسون، 2018: 25-26؛ الحوارة، 2020). ويتم استخدام احتمالية حدوث المخاطر ومستوى التأثير في عملية تحديد المخاطر ذات الأولوية القصوى، ومن خلال هذا التقييم تستطيع المنظمة توفير معلومات كمية عن المخاطر التي تساعد في وضع خطة الاستجابة للمخاطر (Addo et al., 2020: 52).

يرتبط تطوير تقييم المخاطر ارتباطاً وثيقاً بتطوير تقييم القدرة؛ فالهدف الرئيس من تقييم المخاطر هو تقديم الدعم لمتخذ القرار عند اتخاذ القرار المحفوف بالمخاطر، وذلك يتطلب عمليتين: الأولى تحليل المخاطر وهي دراسة منهجية لتحديد ووصف المخاطر، وما الأخطار التي يمكن ان تحدث؟ وماهي الأسباب والاحتمالات والنتائج التي قد تتحقق؟ والثانية تقييم المخاطر من خلال عملية التخطيط والاستعداد والتشكيل ورفع التقرير عن تحليل المخاطر بحيث يشمل ما إذا كان التقييم وفق معايير قبول المخاطر (Rausand & Haugen, 2020: 59).

استباقية هدفها تحديد الظروف التي قد تؤثر في أنشطة المنظمة أو المشروع، وتتطلب التخطيط لمعالجتها قبل حدوثها. وتعرف إدارة المخاطر أيضاً بأنها عملية تتألف من أربعة أنشطة متميزة هي: تخطيط المخاطر، وتقييم المخاطر، وتحليل المخاطر، والتعامل مع المخاطر (Springer, 2019: 103). من جانب آخر، يعتقد (Hull, 2018: 603) أن إدارة المخاطر تأخذ صورة شاملة، لذلك يطلق عليها إدارة مخاطر المنظمة؛ فهي عملية يقوم بها مجلس إدارة الوحدة، والإدارة، والموظفون، من أجل وضع الاستراتيجية وتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر في المنظمة.

أبعاد إدارة المخاطر

يرى (مختار، 2010: 43) أن إدارة المخاطر تتمثل في عدد من العمليات وهي: تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، والتحكم بالمخاطر، وعرض المخاطر، بينما يطلق عليها (Gorsky and Baseman, 2020: 75-76) مراحل حياة إدارة المخاطر النوعية، وهي: تقييم المخاطر، والسيطرة على المخاطر، وضبط المخاطر، والتواصل والاتصال مع مصادر المخاطر، ومراجعة المخاطر. وحدد (Chapelle, 2019: xxiii) أربعة إجراءات أساسية لإدارة المخاطر، وهي تحديد المخاطر وتقييم المخاطر والحد من أو تخفيف المخاطر، ومراقبة أو السيطرة على المخاطر، وهو ما يتفق معه (Gebert, 2015: 41) و (Haugan, 2013: 357) في مراحل أو عمليات إدارة المخاطر، وهي تحديد المخاطر، وتصنيف المخاطر وتقييمها، والاستجابة للمخاطر، والتحكم بالمخاطر. وسوف يتناول الباحثان أربعة أبعاد لإدارة المخاطر، وهي: تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر.

– تحديد المخاطر Risk Identification

تتعلق إدارة المخاطر بالسعي إلى الحصول على أفضل النتائج؛ فمن الضروري تحديد أحداث المخاطر المختلفة وفهم أسبابها وعواقبها، وتوقع عواقب الأحداث التي تمثل مخاطر حتى يمكن الاستعداد لها مسبقاً بطريقة تقلل من التكاليف إذا ما حدث تأثير سلبي (McBean, 2019: 22).

تتلخص عملية تحديد المخاطر في تحديد المجالات الرئيسة

الاستجابة للمخاطر Risk Response

يرى (Gebert, 2015: 44) أنه بمجرد تحديد المخاطر وقياسها وتقييمها، فمن الواجب على مدير المشروع تطوير الاستجابة المناسبة للمخاطر، حيث يتم تطوير الاستجابة من خلال أربع استراتيجيات ممكنة، وهي: تجنب المخاطر، ونقل أو تحويل المخاطر، وتخفيف أو تقليل المخاطر، وقبول المخاطر. فيجب على المنظمة تحديد الاستراتيجية الملائمة. وبناءً على استراتيجية الاستجابة للمخاطر التي تم اختيارها، تستطيع المنظمة معالجة المخاطر إما بتخفيف المخاطر أو استغلالها (Moran, 2015: 166).

ويوضح (Addo et al., 2020: 52) أن الاستجابة للمخاطر تشير إلى تطوير الخطة ووضع الاستراتيجيات والخيارات والإجراءات المناسبة للتعامل مع المخاطر والاستجابة لها وتنفيذها للحد من المخاطر والتصدي لها. هذا بالإضافة إلى أن المنظمة بحاجة إلى التعليم والتدريب وتنفيذ الإجراءات لمواجهة المخاطر والقضاء عليها أو تجنبها (Barbeau, 2019: 6). ومن وجهة نظر (Patel, 2019: 102)، فإن الاستجابة للمخاطر هي الكيفية التي يتم التعامل بها مع المخاطر، وعملية اتخاذ القرار التي يتم فيها اختيار الاستجابات للمخاطر ومنها قبول المخاطر أو تجنبها أو تحويلها أو التخفيف من حدتها، فيما يعتقد (Crovin et al., 2020) أنها عملية تطوير الخيارات والإجراءات الاستراتيجية لتعزيز الفرص وتقليل التهديدات بغرض تحقيق الأهداف.

مراقبة المخاطر Risk Control

تعني مراقبة المخاطر كما ذكرها (Linsley et al., 2019: 10) أنها عملية تقييم جودة نظام السيطرة والرقابة، حيث يجب أن تكون المنظمة بارعة في عملية الرقابة على جميع الأنشطة. وإن عملية إدارة المخاطر عملية مستمرة في كيفية التعامل مع احتمالات الخسارة، حيث تهدف مرحلة المراقبة إلى ضبط وتنظيم والسيطرة على مخاطر البيئة المختلفة للمنظمة، وإبقائها ضمن الحدود المقبولة، كما تؤكد المراقبة على الاحتفاظ بمسارات المخاطر المحددة، ومراقبة المخاطر المتبقية، وتحديد المخاطر الجديدة، فضلاً عن مراجعة تنفيذ المخاطر وتقييمها. ويجب تنفيذ المراقبة بموجب خطة إدارة المخاطر والإجراءات التصحيحية،

وتحديث خطة إدارة المخاطر.

ويؤكد (المغربي، 2020: 197) على أهمية مراقبة المخاطر من خلال وضع نظام معلومات قادر على مراقبة التغيرات بدقة، وتزويد متخذي القرار بالتقارير التي توضح وضع المخاطر في المنظمة. وعند صياغة المنهج القائم على المخاطر، فإن البيئة هي مصدر المخاطر، وهذا يتطلب مراقبة البيئة، حيث يمكن تقسيم مجالات المراقبة بناءً على هدف العملية؛ إذ تصبح العملية معيارية لمستويات المخاطر (المنخفضة/ المتوسطة/ العالية/ الحرجة)، وعدد مرات حدوثها (Sandle, 2018: 163).

3.8 الدعم المنظمي Organizational Support

ينظر (الرشدي، 2019: 241) إلى الدعم المنظمي على أنه قدرة المنظمة على دعم العاملين وتهيئة البيئة المناسبة للعمل، مما يؤدي إلى انعكاس هذا الدعم على مستوى التزامهم المنظمي وشعورهم بالرضا وتحسين أدائهم. ويضيف (موزي وهاريمان، 2011: 113) أن الدعم المنظمي هو أن تتاح للعاملين الذين يحصلون على الاستقلالية المساحة لاكتساب الدافع الذاتي والفضول الإبداعي الذي يليه، كما تحتاج ممارسة الاستقلالية والسلوك الإبداعي إلى الدعم المنظمي الواعي.

يهتم الدعم المنظمي بمشاركة العاملين وخلق تصورات مدركة حول رفاهيتهم والاهتمام بهم ومكافأتهم وتوجيههم وعدالة المعاملة بينهم، مما يؤدي إلى قيامهم بالأنشطة بشكل ذاتي وطوعي، وبذل المزيد من الجهد ورفع مستويات أدائهم (Namal et al., 2018: 135). وتستخدم المنظمات للدعم المنظمي نظاماً تقنياً، كالدمج التكنولوجي، والدعم الإداري؛ فالدمج التكنولوجي يتمثل في أشخاص يساعدون مستخدمي منتجات الأجهزة وبرامج الكمبيوتر وغيرها من التسهيلات. أما الدعم الإداري فهو استعداد الإدارة العليا لتوفير الموارد اللازمة لقيام العاملين بمهامهم ومساعدتهم على تحقيق الأهداف (Nandakumar et al., 2014: 171)، كما يمكن أن يكون دعم المنظمة للعاملين على أشكال متعددة، كالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والعاطفية (Musenze et al., 2021).

يعتمد الدعم المنظمي على نظرية التبادل الاجتماعي والمنفعة المتبادلة، التي مفادها "الجهد مقابل الدعم"؛ أي إن العاملين يبذلون جهدهم ويقدمون إسهاماتهم مقابل دعم المنظمة

مفهوم إدارة الأزمات. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لبعدي الوقت المناسب، وتطوير الفرضيات في إدارة الأزمات، على عكس بقية أبعاد التفكير الاستراتيجي التي أشارت النتائج لعدم وجود تأثير لها في إدارة الأزمات، وهي: التفكير النظامي، والقصد الاستراتيجي، والفرص الذكية، كما أوضحت النتائج أن مستوى الإدراك والأهمية مرتفع لتطبيق أبعاد التفكير الاستراتيجي، مع وجود علاقة طردية قوية بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات. في الدراسة التي قام بها (Dandage et al., 2021) والتي حاول الباحثون فيها التحقق من علاقة إدارة مخاطر المشروع وإدارة الموارد البشرية بإنجاح المشاريع، افترضت الدراسة أن إدارة مخاطر المشروع وإدارة الموارد البشرية هما العاملين الأساسيان لنجاح إدارة المشاريع، كما هدفت الدراسة إلى تحديد معوقات الموارد البشرية، وتطوير نموذج هجين لإدارة المخاطر، وإعداد استراتيجيات للتغلب على معوقات الموارد البشرية في فاعلية إدارة المخاطر في المشاريع. وكشفت نتائج التحليل أن معوقات الموارد البشرية كانت مسببة للمخاطر في المشاريع، وأن نموذج الدراسة ساهم في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية في التغلب على تلك المعوقات، وأن إطار العمل الهجين كان له تأثير واضح في التغلب على معوقات الموارد البشرية المسببة.

أما دراسة (Crovini et al., 2020) فقد اهتمت بتحليل كيفية النظر في المخاطر وإدارتها للمشاريع الريادية، وفهم ما إذا كانت عملية التكامل لإدارة المخاطر مع اتخاذ القرار مفيدة في الحد من المخاطر. وتوصلت الدراسة إلى عدم إدراج عملية إدارة المخاطر في الشركات الريادية، كما لم يصف عليها الطابع الرسمي، مع عدم وجود تحليل وإع للمخاطر.

وفي الدراسة التي قام بها (Alhasani & Alkshali, 2021) والتي هدفت إلى اختبار أثر الدعم النظامي في اليقظة الاستراتيجية، سعى الباحثان إلى فهم العلاقة بين المنظمات والموظفين والاهتمام بمدى العلاقة بين الدعم النظامي تغيير اتجاهات وسلوكيات الموظفين لأداء وظائفهم، وانعكاس ذلك على اليقظة الاستراتيجية. وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك مستويات متوسطة للاهتمام بالدعم النظامي، واليقظة الاستراتيجية، حيث يشكو الموظفون من قلة الدعم، مما ينعكس سلباً على إنجاز أعمالهم وولائهم، وضعف اهتمام الإدارة العليا في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، مما يترتب عليه فشل في تقدير الذات.

وتوفير الموارد لهم، وتقديم الرعاية والاهتمام، الأمر الذي بدوره يسهل تنفيذ المهام بكفاءة وفاعلية، ويوفر الاستقرار، ويرفع الانتاجية ويزيد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين (بوطالب وسليخ، 2019). وتظهر أهمية الدعم النظامي وأبعاده نتيجة التغيرات البيئية والخارجية التي أرغمت المنظمات على السعي وراء اكتشاف أساليب جديدة لتعزيز الدوافع والرغبات واتجاهات العاملين وسلوكياتهم في العمل، مما يجعل المنظمة قادرة على التكيف ومواكبة التطورات، ويتطلب ذلك منها تقديم الدعم المادي والمعنوي بكل أشكاله، وتنمية قدرات العاملين وتدريبهم (سعيد وسليمان، 2019)، حيث يساعد الدعم النظامي العاملين على خلق توازن في علاقاتهم، من خلال إنشاء المواقف والسلوكيات الإيجابية، مما يعزز الكفاءة والفاعلية في عمل المنظمة (Jehanzeb, 2020).

يعتبر الدعم النظامي من العناصر الحاسمة لنجاح المنظمة، وتحقيق أهدافها، فلا يمكن للعاملين أن يساهموا مساهمة فاعلة في تحقيق أهداف المنظمة دون أن يحصلوا على الدعم الكافي من قبل المنظمة ويشعروا باهتمامها بهم ورعايتها لهم (المالكي، 2019). وفي هذا الصدد، يرى (Khedher & Asadullah, 2020) أن العاملين بحاجة إلى الاعتراف بجهودهم، وأن المنظمة تكرم إسهاماتهم وتكافئهم، وهذا يساعد على تعزيز مواقفهم وسلوكياتهم الإيجابية، وشعورهم بالراحة، ويزيد من كفاءتهم في العمل.

9. الدراسات السابقة

في الدراسة التي أجريت من قبل (مثناني وآخرين، 2021) والتي سعى فيها الباحثون إلى التحقق من دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وقدرة العاملين في الوظائف القيادية على ممارسة التفكير الاستراتيجي لمواجهة التحديات والأزمات، خلصت الدراسة إلى وجود دور للتفكير الاستراتيجي بعناصره في إدارة الأزمات بأبعادها لدى العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية، كما أكدت النتائج وجود تأثير لعناصر التفكير الاستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات، ولكن في المقابل، أوضحت النتائج وجود ضعف في استغلال الفرص المتاحة.

أما دراسة (عميش وناصر، 2020) فقد ركزت على إظهار تأثير التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات، ومحاولة التعرف إلى مستوى إدراك تطبيق أبعاد التفكير الاستراتيجي، ومدى تبني

المعلومات اللازمة لإجراء هذه الدراسة بالعودة إلى المصادر، المتمثلة في الكتب والبحوث العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيراتها.

- **المصادر الأولية:** اعتمد الباحثان في الحصول على البيانات الأولية الاستبانة التي تم تطويرها لهذا الغرض بعد مراجعة العديد من الدراسات السابقة، وتضمنت الاستبانة عدداً من الفقرات التي تساعد في الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وتعكس متغيرات الدراسة: المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي)، والمتغير التابع (إدارة المخاطر)، والمتغير المعدل (الدعم المنظمي)، وقد تم توزيعها على عينة الدراسة في شركات المقاولات العمانية.

3.10 أداة الدراسة

اختار الباحثان الاستبانة أداة لجمع البيانات من الشركات، وتألفت الاستبانة من ثلاثة أجزاء كالآتي:

الجزء الأول: تألف هذا الجزء من الفقرات التي تقيس التفكير الاستراتيجي، وقد استفاد الباحثان في تطوير فقرات هذا الجزء من الدراسات التالية: (عميش وناصر، 2020؛ أبوزيد، 2019؛ الحسنوي والموسوي، 2020؛ المرشد، 2019؛ Salamzadeh et al., 2018; Ershadi & Dehdazzi, 2019).

الجزء الثاني: تألف هذا الجزء من الفقرات التي تقيس إدارة المخاطر، وقد استفاد الباحثان في تطوير فقرات هذا الجزء من الدراسات التالية: (خضر ويوسف، 2018؛ المغربي، 2020؛ Rausand & Haugen, 2020; Patel, 2019; Gebert, 2020; Gerbert, 2015; Crovini et al., 2020).

الجزء الثالث: تألف هذا الجزء من الفقرات التي تقيس الدعم المنظمي، وقد استفاد الباحثان في تطوير فقرات هذا الجزء من الدراسات التالية: (محجوب، 2020؛ بو طالب وسليخ، 2019؛ Musenze et al., 2021; Imran & Aldaas, 2020; Alhasani & Alkshali, 2021; Khedher & Asadullah, 2020; Huang et al., 2021; Jehanzeb, 2020).

وقد تم تحديد قيم الاجابات عن الفقرات بموجب مقياس مكون من خمس درجات يبدأ بأدنى قيمة وهي موافقة منخفضة جداً (1)، تليها موافقة منخفضة (2)، ثم موافقة متوسطة (3)، وثم موافقة عالية (4)، وأخيراً موافقة عالية جداً (5).

من جهة أخرى، هدفت دراسة (Andriyanti & Supartha, 2021) إلى اختبار تأثير الدعم المنظمي المدرك في سلوك المواطنة المنظمية بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، حيث يعتقد الباحثان في هذه الدراسة أن ظاهرة سلوك لمواطنة المنظمية أصبحت مشكلة لمعظم الشركات؛ فالموظفون أقل اهتماماً بالمشاركة في الأنشطة، مع عدم استعدادهم للعمل، لذلك تفترض الدراسة أن الدعم المنظمي، والرضا الوظيفي يساهمان في التأثير في سلوك المواطنة المنظمية. وأظهرت نتائج الدراسة أن الدعم المنظمي المدرك كان له أثر إيجابي وهام في سلوك المواطنة المنظمية، وفي الرضا الوظيفي للموظفين، كما اشارت النتائج إلى أن الرضا الوظيفي قد ساهم في التأثير الكبير للدعم المنظمي المدرك في سلوك المواطنة المنظمية، مما أدى إلى زيادة ولاء الموظفين.

10. منهجية الدراسة

1.10 مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الشركات العاملة في مجال المقاولات الإنشائية للدرجة الممتازة في سلطنة عمان، البالغ عددها (205) شركات، حسب الموقع الإلكتروني للأمانة العامة لمجلس المناقصات (<https://etendering.tenderboard.gov.om>).

لقد قام الباحثان بتوزيع استبانة إلكترونية على الشركات بواقع استبانة واحدة لكل شركة، وذلك لاعتماد الشركة كوحدة معاينة في هذه الدراسة. وقد كان المسترجع من (205) استبانات موزعة (149) استبانة، ويمثل هذا العدد نسبة (72.68%) من إجمالي مجتمع الدراسة، وهي التي خضعت للدراسة والتحليل.

2.10 طرق جمع البيانات والمعلومات

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يلائم أنموذج الدراسة، وذلك من خلال جمع البيانات اللازمة من مديري شركات المقاولات العمانية الذين يمثلون مجتمع الدراسة، وركزت الدراسة على مصدرين لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، وهما:

- **المصادر الثانوية:** سعى الباحثان إلى القيام بجمع

4.10 ثبات الأداة

تم اختبار ثبات الاستبانة على أساس أبعاد المتغيرات المتمثلة في التفكير الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، والدعم المنظمي، عن طريق احتساب قيمة ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي لفقرات كل بعد بشكل مستقل وقياس فقرات كل متغير. الجدول (1) يوضح مدى الاتساق الداخلي لفقرات المتغيرات

وأبعاد كل متغير، حيث تظهر قيم ألفا أنها تتراوح بين (0.83) بأقل قيمة لصياغة الفرضيات، و(0.91) بأعلى قيمة لتقييم المخاطر. ويتضح أن جميع قيم ألفا كانت أكبر من النسبة الدنيا المقبولة للتحليل الإحصائي، التي تشير إلى أنه إذا كانت قيمة ألفا أكبر من أو يساوي (0.70) فتكون مقبولة في البحوث الإدارية والإنسانية (النجار وآخرون، 2020: 151).

الجدول (1)
معاملات الثبات لفقرات أداة الدراسة

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
التفكير الاستراتيجي	القصد الاستراتيجي	5	0.89
	التصور النظمي	5	0.89
	صياغة الفرضيات	5	0.83
	التفكير في الوقت	5	0.87
	اقتناص الفرص	5	0.88
إدارة المخاطر	التفكير الاستراتيجي	25	0.96
	تحديد المخاطر	5	0.88
	تقييم المخاطر	5	0.91
	الاستجابة للمخاطر	5	0.90
	مراقبة المخاطر	5	0.89
الدعم المنظمي	إدارة المخاطر	20	0.96
		12	0.95

5.10 ملاءمة الانموذج

أولاً: اختبار الارتباط الخطي المتعدد

للتعرف إلى مدى وجود ارتباط خطي متعدد بين أبعاد التفكير

الاستراتيجي، فقد تم اعتماد معامل تضخم التباين VIF، والتباين المسموح به Tolerance، وظهرت النتائج كما هي معروضة في الجدول (2).

الجدول (2)

معاملات تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد التفكير الاستراتيجي

أبعاد التفكير الاستراتيجي	معامل تضخم التباين	التباين المسموح به
القصد الاستراتيجي	3.59	0.28
التصور النظامي	2.94	0.33
صياغة الافتراضات	2.88	0.35
التفكير في الوقت	2.21	0.45
اقتناص الفرص	2.98	0.34

الدراسة (التفكير الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، والدعم المنظمي)، أن قيم Kolmogorov-Smirnov Z للتفكير الاستراتيجي قد بلغت (1.24)، وبدلالة إحصائية (Sig.=0.09)، وإدارة المخاطر (1.28)، وبدلالة إحصائية (Sig.=0.07)، وللدعم المنظمي (1.14)، وبدلالة إحصائية (0.15). من نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، يتضح ان جميع قيم متغيرات الدراسة كانت دالة إحصائياً عند مستوى أكبر من (0.05)، وهذا يشير إلى أن بيانات متغيرات الدراسة ضمن حدود التوزيع الطبيعي (Bohm & Zech, 2010: 263).

من النتائج المعروضة في الجدول (2) يتبين أن كل قيم معامل تضخم التباين VIF أكبر من (1) وأقل من (10)، كما تشير النتائج إلى أن قيم التباين المسموح به أكبر من (0.1)، وهذا يشير إلى عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين أبعاد التفكير الاستراتيجي (Sekaran & Bougie, 2010: 351).

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي

تبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي One-sample Kolmogorov-Smirnov Test في الجدول (3) لبيانات متغيرات

الجدول (3)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

التفكير الاستراتيجي	إدارة المخاطر	الدعم المنظمي
كولموجوروف - سميرنوف	1.24	1.14
درجة المعنوية	0.09	0.15

11. نتائج التحليل الإحصائي

1.11 التحليل الوصفي

- تم استخدام مستوى الممارسة للتعليق على المتوسطات

الحسابية، تبعاً لمقياس ليكرت المكون من خمس درجات، لغرض اختيار الإجابة عن كل فقرة من فقرات الدراسة وفق المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبيد - الحد الأدنى للبيد}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

وممارسة متوسط، فيما كان المتوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات التفكير الاستراتيجي بمستوى ممارسة مرتفع وقيمة (3.77). كما يبين الجدول (4) ملخصاً للمتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة المخاطر ومستوى الممارسة، وقد جاءت جميع المتوسطات الحسابية بمستوى ممارسة مرتفع، حيث كان المتوسط الحسابي للاستجابة للمخاطر هو الأعلى بقيمة (3.92) في المرتبة الأولى، وكانت المرتبة الثانية لتقييم المخاطر بمتوسط حسابي (3.84)، وبمستوى ممارسة مرتفع، والمرتبة الثالثة لتحديد المخاطر بمتوسط حسابي (3.79)، وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما كان أقل متوسط حسابي لمراقبة المخاطر وبلغ (3.79) بمستوى ممارسة مرتفع. أما المتوسط العام لإدارة المخاطر فقد جاء بمستوى ممارسة مرتفع وقيمة (3.84). ويشير الجدول (4) إلى أن قيمة المتوسط الحسابي لفقرات الدعم المنظمي البالغة (3.58) توضح مستوى متوسطاً لإدارات شركات المقاولات العمالية في الدعم المنظمي.

وبذلك تكون الأهمية كالاتي:

- مستوى ممارسة منخفض إذا بلغ المتوسط الحسابي من 1 - أقل من 2.34.
 - مستوى ممارسة متوسط إذا بلغ المتوسط الحسابي من 2.34 - أقل من 3.67.
 - مستوى ممارسة مرتفع إذا بلغ المتوسط الحسابي من 3.67 - 5.
- يبين الجدول (4) ملخصاً للمتوسطات الحسابية لجميع أبعاد التفكير الاستراتيجي ومستوى الممارسة، وقد تحققت جميع الأبعاد بمستويات ممارسة مرتفعة نسبياً، باستثناء صياغة الافتراضات؛ فقد كانت بمستوى ممارسة متوسط، وحقق اقتناص الفرص أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.97)، وكانت المرتبة الثانية للتفكير في الوقت بمتوسط حسابي (3.89)، وكانت المرتبة الثالثة للتصور النظمي بمتوسط حسابي (3.68)، تلاه في المرتبة الرابعة القصد الاستراتيجي بمتوسط حسابي (3.67)، بينما كان أقل متوسط هو لصياغة الافتراضات وبلغ (3.66)، وبمستوى

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية ومستوى الممارسة لأبعاد متغيرات الدراسة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	مستوى الممارسة
القصد الاستراتيجي	3.67	مرتفع
التصور النظمي	3.68	مرتفع
صياغة الافتراضات	3.66	متوسط
التفكير في الوقت	3.89	مرتفع
اقتناص الفرص	3.97	مرتفع
التفكير الاستراتيجي	3.77	مرتفع
تحديد المخاطر	3.79	مرتفع

التفكير الاستراتيجي

مرتفع	3.84	تقييم المخاطر	إدارة المخاطر
مرتفع	3.92	الاستجابة للمخاطر	
مرتفع	3.79	مراقبة المخاطر	
مرتفع	3.84	إدارة المخاطر	
متوسط	3.58	الدعم المنظمي	الدعم المنظمي

2.11 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى

واقترناص الفرص) في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في شركات المقاولات العمانية.

تم اختبار الفرضية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد القياسي، والانحدار الخطي المتعدد التدريجي، وجاءت النتائج كما في الجدول (5).

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظمي، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت،

الجدول (5)

نتائج اختبار أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر

Sig. T	قيمة (T) المحسوبة	المعاملات المعيارية	معاملات الانحراف المعياري		المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي	المتغير التابع
		Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients			
		معامل بيتا β	الخطأ المعياري	B		
0.18	1.34	0.14	0.09	0.12	القصد الاستراتيجي	إدارة المخاطر
0.03	2.18	0.21	0.08	0.18	التصور النظامي	
0.04	1.91	0.18	0.09	0.17	صياغة الفرضيات	
0.41	0.83	0.07	0.09	0.07	التفكير في الوقت	
0.00	3.06	0.29	0.10	0.30	اقتناص الفرص	
Sig. F		قيمة F المحسوبة	DF	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.00		37.40	5	0.57	0.75	

من الجدول أن معامل الارتباط قد بلغ ($R=0.75$)، ويعني ذلك وجود ارتباط بين التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر في شركات المقاولات في سلطنة عُمان، ووصل معامل التحديد ($R^2=0.57$)، ويعبر ذلك عن أن التفكير الاستراتيجي يفسر نسبة (57%) من

يوضح الجدول (5) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي لأثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظمي، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة. ويلاحظ

مستوى المعنوية ($\text{Sig.}=0.41$)، وهي ليست ذات دلالة إحصائية. أما بالنسبة لاقتناص الفرص فقد كانت قيمة ($B=0.30$)، فيما بلغ الخطأ المعياري ($\text{Std. error}=0.10$)، بينما بلغت قيمة بيتا ($\beta=0.29$)، كما قدرت قيمة T التي تم احتسابها بـ (3.06)، وبمستوى المعنوية بلغ (0.00)، وهي ذات دلالة إحصائية. وفي سياق ما ورد أعلاه من نتائج، لا يمكن القبول بالفرضية العدمية الرئيسية الأولى، بل يجب القبول بالفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظامي، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في شركات المقاولات العمانية.

وللتعرف إلى أكثر أبعاد التفكير الاستراتيجي تأثيراً في إدارة المخاطر، تم استخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، وتوصل الباحثان لنتائج وفق الآتي:

الاختلاف في إدارة المخاطر، بدرجة حرية ($DF=5$)، وقد كانت قيمة ($F=37.40$) عند مستوى الدلالة ($\text{Sig.}=0.00$)، مما يؤكد معنوية الانحدار عند ($\alpha \leq 0.05$).

كما تبين نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن قيمة B للقصد الاستراتيجي قد بلغت ($B=0.12$)، بخطأ معياري ($\text{Std. error}=0.09$)، و قدرت بيتا بقيمة ($\beta=0.14$)، وكانت قيمة (T) التي تم احتسابها (1.34) عند مستوى معنوية ($\text{Sig.}=0.18$)، وهي غير دالة إحصائياً. أما قيمة B للتصور النظامي فقد كانت ($B=-0.18$)، وكان الخطأ المعياري ($\text{Std. error}=0.08$)، كما وصلت بيتا قيمة ($\beta=0.21$)، وكانت (T) المحسوبة قدرت بقيمة (2.18) عند مستوى المعنوية ($\text{Sig.}=0.03$)، وهي دالة إحصائياً. أما قيمة B لصياغة الفرضيات فقد بلغت ($B=0.17$)، وكان الخطأ المعياري ($\text{Std. error}=0.09$)، كما قدرت بيتا بقيمة ($\beta=0.18$) و (T) المحسوبة بقيمة (1.91) عند مستوى المعنوية ($\text{Sig.}=0.04$)، وهي دالة إحصائياً. فيما بلغت قيمة B للتفكير في الوقت ($B=0.07$)، وبلغ الخطأ المعياري ($\text{Std. error}=0.09$)، كما قدرت بيتا بقيمة ($\beta=0.07$)، و (T) المحسوبة بلغت قيمتها (0.83) عند

الجدول (6)

نتائج اختبار الانحدار التدريجي لأثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر

النموذج	التفكير الاستراتيجي	B	T	Sig.	R ²	F	Sig.
الأول	اقتناص الفرص	0.70	11.54	0.00	0.48	133.21	0.00
الثاني	اقتناص الفرص	0.31	4.61	0.00	0.54	86.44	0.00
	التصور النظامي						
الثالث	اقتناص الفرص	0.18	2.15	0.03	0.56	60.62	0.00
	التصور النظامي						
	صياغة الافتراضات						

التصور النظامي في النموذج الثاني زادت نسبة التفسير لتصبح (54%)، وكذلك زادت نسبة التأثير في النموذج الثالث عند إضافة صياغة الافتراضات لاقتناص الفرص والتصور النظامي، حيث بلغت نسبة تفسير التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر (56%). وهذا يعني أن أكثر أبعاد التفكير الاستراتيجي تأثيراً في

يعرض الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار التدريجي لأثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر، حيث ظهر من تسلسل دخول أبعاد التفكير الاستراتيجي في نموذج الانحدار أن اقتناص الفرص كان أكثر الأبعاد تأثيراً في إدارة المخاطر، حيث فسر ما نسبته (48%) من التباين في إدارة المخاطر، وبعد اضافة

الفرضية الرئيسية الثانية

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للدعم المنظمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور المنظمي، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر في شركات المقاولات العمانية.

إدارة المخاطر هو اقتناص الفرص، ويليه في مستوى التأثير بعد التصور المنظمي، وآخر الأبعاد تأثيراً هو صياغة الافتراضات. أما القصد الاستراتيجي، والتفكير في الوقت فليس لهما تأثير معنوي.

الجدول (7)

ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الثانية

النموذج	R	R ²	R ² change	F change	Sig.	تحليل التباين		
						Df	F	Sig. F
1	0.75	0.57	0.57	37.40	0.00	5	37.40	0.00
2	0.79	0.63	0.06	24.75	0.00	6	40.47	0.00

الجدول (8)

جدول المعاملات للفرضية الثانية

المتغير التابع	المتغير المستقل	النموذج الأول (1)			النموذج الثاني (2)		
		B	t	Sig.	B	T	Sig.
إدارة المخاطر	القصد الاستراتيجي	0.14	1.34	0.18	0.08	0.84	0.40
	التصور المنظمي	0.21	2.18	0.03	0.19	1.98	.020
	صياغة الافتراضات	0.15	1.61	0.11	0.09	1.07	0.29
	التفكير في الوقت	0.07	0.83	0.41	0.05	0.68	0.50
	اقتناص الفرص	0.29	3.06	0.00	0.21	2.13	0.00
	الدعم المنظمي				0.37	4.98	0.00

يتبين من ملخص النموذج في الجدول (7) أن معامل التحديد بلغت قيمته ($R^2 = 0.57$) عند (5) درجات حرية وعند قيمة ($F = 37.40$) ومستوى معنوية ($\text{Sig.} = 0.00$) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يثبت معنوية نموذج الانحدار في النموذج الأول، ويعني أن التفكير الاستراتيجي بأبعاده الخمسة قد فسر (57%) من الاختلاف في إدارة المخاطر. كما يتضح في النموذج الثاني أن التغيير في معامل التحديد

يتبين من ملخص النموذج في الجدول (7) أن معامل التحديد بلغت قيمته ($R^2 = 0.57$) عند (5) درجات حرية وعند قيمة ($F = 37.40$) ومستوى معنوية ($\text{Sig.} = 0.00$) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يثبت معنوية نموذج الانحدار في النموذج الأول، ويعني أن التفكير الاستراتيجي بأبعاده الخمسة قد فسر (57%) من الاختلاف في إدارة المخاطر. كما يتضح في النموذج الثاني أن التغيير في معامل التحديد

فهذه النتائج تؤكد أن الأهمية النسبية لأبعاد التفكير الاستراتيجي مرتفعة، وإن اقتناص الفرص جاء في الترتيب الأول، ويعود سبب ذلك إلى طبيعة عمل شركات المقاولات في سلطنة عمان، حيث يفسر الباحثان ذلك بأن المديرين يؤمنون بأن الشركات التي يعملون فيها تهتم باقتناص الفرص بدرجة عالية. فالشركات تسعى جاهدة للحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل من مصادر متعددة، بالإضافة إلى امتلاكها القدرة على الاستفادة من فرص الأسواق الجديدة، ثم تلا ذلك التفكير في الوقت ثانياً، وهذا يعزى إلى الاهتمام الكبير لإدارات شركات المقاولات في السلطنة بالتفكير في الوقت، ثم حل التصور النظمي في المركز الثالث، وهذا يشير إلى الاهتمام المرتفع لإدارات شركات المقاولات العمانية بالتصور النظمي، فهي كذلك تعطي الاهتمام للماضي وتوظيفه لاستشراف المستقبل، وتقوم بتحديد الوسائل والأساليب لسد الفجوة بين الماضي والحاضر والمستقبل. وجاء القصد الاستراتيجي في الترتيب الرابع، وهذا يؤكد الاهتمام المرتفع لإدارات شركات المقاولات في سلطنة عمان بالقصد الاستراتيجي؛ فهي تمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها توجهاتها. وأخيراً جاء في المرتبة الخامسة بُعد صياغة الفرضيات، وهذا يبين الاهتمام المتوسط لمديري شركات المقاولات العمانية في سلطنة عمان بصياغة الافتراضات؛ فهم لا يعتمدون على الحدس عند صياغة استراتيجية الشركة، ولا تسمح لهم الشركة بشكل كبير بالتجربة والاستكشاف، أو وضع السيناريوهات.

اختلفت نتائج الدراسة مع بعض الدراسات، منها دراسة (أبو زيد، 2019) التي توصلت نتائجها إلى أن التفكير الاستراتيجي ذو أهمية متوسطة نسبياً؛ لذا يتطلب الأمر تبني التفكير الاستراتيجي في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وتنفيذ الاستراتيجيات، وتنمية وتطوير قدرات المديرين في جميع المستويات في الشركة في مجال التفكير الاستراتيجي من خلال التدريب والندوات وورش العمل. في المقابل، اتفقت نتائج الدراسة فيما يتعلق بالتفكير الاستراتيجي مع ما توصلت إليه دراسة (الحسناوي والموسوي، 2020) التي أوضحت وجود أهمية مرتفعة لأبعاد التفكير الاستراتيجي، كما اتفقت مع نتائج دراسة (عميش وناصري،

يبرهن الانحدار المعنوي في النموذج الثاني ويوضح أن التفكير الاستراتيجي بأبعاده والدعم المنظمي قد فسرت ما نسبته (63%) من الاختلاف في إدارة المخاطر.

كذلك يبين النموذج الأول في جدول المعاملات (8) أن قيم بيتا β للتصور النظمي واقتناص الفرص عند قيم (t) المتفاوتة كانت معنوية، وأما القصد الاستراتيجي وصياغة الافتراضات والتفكير في الوقت فتأثيرها لم يكن معنوياً، وهذا يؤكد معنوية مسارين من مسارات التفكير الاستراتيجي في النموذج الأول.

ويتضح في النموذج الثاني أن قيم بيتا β المختلفة لأبعاد التفكير الاستراتيجي عند قيم (t) المتفاوتة كانت غير معنوية لثلاثة أبعاد هي: القصد الاستراتيجي، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، أما البعدان الآخران وهما التصور النظمي واقتناص الفرص فقد كان تأثيرهما معنوياً. وأما بالنسبة للدعم المنظمي فقد كانت قيمة بيتا له ($\beta=0.37$) عند ($t=4.98$) ومستوى معنوية ($\text{Sig.}=0.00$)، وهذا يؤكد أن الانحدار كان معنوياً في النموذج الثاني.

في سياق ما ورد أعلاه من نتائج، لا يمكن القبول بالفرضية العدمية الثانية، بل يجب قبول الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للدعم المنظمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظمي، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر في شركات المقاولات العمانية.

12. مناقشة النتائج

1. أوضحت نتائج تحليل وصف المتغير المستقل، وهو التفكير الاستراتيجي، أن مستويات الأهمية النسبية لأبعاد التفكير الاستراتيجي (القصد الاستراتيجي، والتصور النظمي، وصياغة الفرضيات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) جاءت جميعها مرتفعة، باستثناء صياغة الفرضيات. من حيث الأهمية، جاء اقتناص الفرص في الترتيب الأول من بين أبعاد التفكير الاستراتيجي، وجاء التفكير في الوقت في المرتبة الثانية بالأهمية، ثم جاء التصور النظمي في المرتبة الثالثة، ثم جاء القصد الاستراتيجي في المرتبة الرابعة، وجاءت صياغة الفرضيات في المرتبة الخامسة والأخيرة.

2020) التي أكدت أن مستوى الإدراك والأهمية مرتفع لتطبيق أبعاد التفكير الاستراتيجي، ومع نتائج دراسة المرشد التي توصلت إلى أن شركات التأمين الأردنية لديها مستوى عالٍ من الاهتمام بمهارات التفكير الاستراتيجي.

2. أظهرت نتائج تحليل وصف المتغير التابع، وهو إدارة المخاطر، أن مستويات الأهمية لأبعاد إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) جميعها كانت مرتفعة. وفي مجمل فقرات إدارة المخاطر، فقد كانت الأهمية مرتفعة، حيث جاءت الاستجابة للمخاطر في الترتيب الأول من حيث أهميتها مقارنة بأبعاد إدارة المخاطر الأخرى، وجاء تقييم المخاطر في المرتبة الثانية بالأهمية، ثم جاء تحديد المخاطر في المرتبة الثالثة، ومراقبة المخاطر في المركز الرابع الأخير من حيث الأهمية. ويمكن تفسير حصول الاستجابة للمخاطر على أهمية نسبية مرتفعة بالاهتمام المرتفع للمديرين في شركات المقاولات العمانية بالاستجابة للمخاطر؛ فهم يعتقدون أن الاستجابة للمخاطر تساهم في خفض احتمال تأثير المخاطر، لذلك فهي تتبنى إجراءات المعالجة الممكنة عند حدوث المخاطر. أما حصول تقييم المخاطر على أهمية مرتفعة في الترتيب الثاني فيعود إلى الاهتمام المرتفع لإدارات شركات المقاولات العمانية بتقييم المخاطر، وتقييم احتمالية وقوع المخاطر لمعرفة درجة تأثيرها، ورفع تقارير عن تقييم المخاطر لتقديم الدعم لمتخذ القرار. وجاء تحديد المخاطر بأهمية مرتفعة وفي المركز الثالث، مما يؤكد الاهتمام المرتفع لإدارات شركات المقاولات العمانية بتحديد المخاطر؛ فهي تختار العاملين الذين لديهم المعرفة في تحديد المخاطر، وتقوم بتشكيل فرق العمل للقيام بتحديد المخاطر المحتملة. أما مراقبة المخاطر فقد أتت في المركز الرابع وبأهمية مرتفعة، وهذا يبين الاهتمام الكبير لإدارات شركات المقاولات العمانية بمراقبة المخاطر؛ فهي لديها القدرة على التحكم بالمواقف وتجنبها، والقيام برصد حالات المخاطر والابلاغ عنها.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (محمد وسعيد، 2020) التي توصلت إلى وجود مستويات مرتفعة لإدارة المخاطر.

3. أظهرت نتائج تحليل وصف المتغير المعدل (الدعم المنظمي) أن مستويات الأهمية للدعم المنظمي جاءت متباعدة، ويمكن

شرح نتائجها بالاعتماد على قيم المتوسطات الحسابية التي تم التحقق منها من خلال التحليل الإحصائي. فيتبين أن إجابة أفراد عينة الدراسة على جميع الفقرات كانت بأهمية متفاوتة بين المرتفعة والمتوسطة، ويرجع هذا إلى الاهتمام المتوسط لإدارات شركات المقاولات العمانية بالدعم المنظمي؛ فهي بالرغم من تشجيعها للعاملين على تنمية قدراتهم، فإن العاملين لا يشعرون بشكل كبير بمعاملتهم بإنصاف. لكن في المقابل الشركات تبادر لمساعدتهم عند مواجهتهم مشكلات في العمل، وتشجعهم على التعبير عن أفكارهم؛ فهي تحاول وضع نظام تتناسب فيه أجور العاملين مع ما يبذلونه من جهود في العمل.

وتتوافق نتائج الدراسة مع دراسة (Alhasani & Alkshali, 2021) التي توصلت إلى وجود مستويات متوسطة للاهتمام بالدعم المنظمي، حيث يشكو العاملون من قلة الدعم، مما ينعكس سلباً على إنجاز أعمالهم وولائهم، بالإضافة إلى ضعف اهتمام الإدارة العليا في إشراك العاملين عند اتخاذ القرارات، مما يترتب عليه فشل في تقدير الذات. في المقابل، اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (المالكي، 2019) التي توصلت إلى وجود مستويات أهمية مرتفعة للدعم المنظمي بجميع أبعاده من وجهة نظر العاملين.

واختلفت مع نتائج دراسة (سعيد وسلمان، 2019) التي أكدت وجود دعم منظمي مدرك بأبعاده لدى الموظفين في الوزارة المبحوثة، حيث أسهم ذلك الدعم في تشجيع العاملين على تبني سلوكيات التعاون والمشاركة، مما جعلهم أكثر التزاماً.

4. اتضح وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات المقاولات في سلطنة عمان، حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط بين التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر، وظهرت الدراسة أن أبعاد التفكير الاستراتيجي (التصور النظمي، وصياغة الافتراضات، واقتناص الفرص) لها تأثير معنوي في إدارة المخاطر، حيث كان اقتناص الفرص الأكثر تأثيراً؛ إذ تعطي شركات المقاولات العمانية أولوية للحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل من مصادر متعددة، وتسعى إلى الاستفادة من فرص الأسواق الجديدة، والتعرف إلى الفرص الأكثر نجاحاً في البيئة التنافسية. ويلي ذلك التصور النظمي، ويعبر ذلك عن اهتمام إدارات شركات المقاولات العمانية بمهامها على

جاء فيها وإرسائها في عقول العاملين، كما يمكن نشر رؤية الشركة بين العاملين من خلال الموقع الإلكتروني للشركة، بالإضافة إلى عرضها في كل زاوية من زوايا الشركة.

3. على شركات المقاولات العمانية تشجيع مديريها على إعداد السيناريوهات والافتراضات، وتطوير قدراتهم على الحدس والتبصر والخيال من خلال برامج ولقاءات العصف الذهني، وتنظيم برامج متخصصة تدار من قبل متخصصين من خارج الشركة لزيادة مهارات ومعارف المديرين بالمداخل المختلفة لكيفية التنبؤ بالأحداث المستقبلية.

4. تحتاج شركات المقاولات العمانية إلى حصر وتحديد أصحاب المصلحة للشركة، وذلك لتحديد المخاطر، من خلال معرفة الأنشطة الرئيسة والداعمة، وتحديد الموردين والزبائن، والمساهمين والمالكين، وغيرهم من أصحاب المصلحة، ومدى تأثيرهم في تلك الأنشطة، وذلك عن طريق إعداد قواعد بيانات يتم فيها تصنيف كل مجموعة من أصحاب المصالح للرجوع إليهم عند الحاجة.

5. يتطلب الأمر من شركات المقاولات إبداء اهتمام أكبر بالاستراتيجيات البديلة للاستجابة للمخاطر وعدم الاعتماد على خطة محددة، وذلك من خلال إعداد استراتيجيات بديلة يتم تطويرها بمشاركة العاملين في الشركة، تحسباً لأية ظروف طارئة قد تواجهها الشركة، بحيث تكون هذه الاستراتيجيات جاهزة للتطبيق.

6. لا تزال شركات المقاولات بحاجة إلى أنظمة متطورة حديثة تستطيع مساعدة إدارات الشركات على مراقبة التغيرات التي تحدث في قطاع المقاولات، ومنحها القدرة على اكتشاف الإنذارات المبكرة، وهذا يتطلب التعاقد مع شركات متخصصة في تطوير البرامج والأنظمة لمراقبة المخاطر، أو استقطاب المهندسين والمبرمجين المتخصصين لإعداد برنامج يتلاءم مع استراتيجية الشركة.

7. على شركات المقاولات العمانية العمل على وضع نظام مكافآت يتوافق مع الإسهامات التي يقدمها العاملون، كما يجب معاملة العاملين بإنصاف من حيث توزيع إجراءات العمل وتوزيع المكافآت، مما يساهم في خلق الرضا والالتزام لدى العاملين وتحسين أدائهم.

8. على شركات المقاولات مراعاة الظروف المعيشية للعاملين

أنها نظام مترابط الأجزاء، وتحليل عوامل المنافسة مع الشركات المماثلة عند وضع خطتها الاستراتيجية، وتشخيص المشكلة بأكملها قبل تقسيمها إلى أجزاء. وكانت صياغة الافتراضات في المستوى الثالث من حيث التأثير، ويمكن تفسير ذلك باهتمام إدارات شركات المقاولات العمانية بالتجارب السابقة لفهم المواقف الحالية، والبحث عن تفسيرات متعددة للطريقة التي تسير بها الأمور، والقيام بسيناريوهات متعددة لصياغة استراتيجياتها. أما القصد الاستراتيجي، والتفكير في الوقت، فلم يكن لهما تأثير.

5. تؤكد النتائج وجود دور للدعم المنظمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات المقاولات في سلطنة عمان، حيث يدل تحسين الأثر على أهمية تشجيع العاملين على تنمية قدراتهم، والتعبير عن آرائهم وأفكارهم، ومبادرة إدارات شركات المقاولات العمانية بمساعدتهم عند مواجهتهم العقبات في العمل، يجعلهم أكثر إيماناً برؤية شركاتهم، وقناعة بتحقيقها، ويدفعهم إلى المساهمة مع الإدارة في تحليل عوامل المنافسة عند وضع الخطة الاستراتيجية، مع أهمية تشجيعهم على الخيال والحدس، وربط المواقف الماضية مع الظروف المستقبلية، والتفكير في كيفية اقتناص الفرص، وهذا يعني قدرة إدارات شركات المقاولات على تحديد المخاطر التي سوف تواجهها، وتقييم درجة التأثير المحتمل للمخاطر على أنشطتها، مما يسهل الاستجابة لها والحد من آثارها من خلال عملية ترصدها ومراقبة التغيرات البيئية.

13. التوصيات

بعد الاطلاع على نتائج الدراسة، يوصي الباحثان إدارات شركات المقاولات في سلطنة عمان بما يلي:

1. على شركات المقاولات العمانية العمل على تطوير قدرات المديرين على استشراف المستقبل، ووضع خطط استراتيجية بعيدة الأمد، من خلال منحهم دورات تدريبية متخصصة وتأهيلهم في كيفية إعداد تلك الخطط، على أن يتم تنظيم هذه الدورات التدريبية داخل الشركة للمديرين في الإدارة الوسطى، وخارجها للمديرين في الإدارة العليا.

2. قيام شركات المقاولات بتنظيم اجتماعات بشكل دوري ومستمر لإيصال رؤية الشركة للعاملين للتأكد من العمل بما

9. على الشركات الاستمرار في تعزيز أنشطة إدارة المخاطر التي يمكن ان تواجهها، ابتداءً من تحديد المخاطر والإحساس باحتمالية وقوعها، إلى تقييم خطورتها على الشركة، مروراً بالاستجابة لها وفق ما تم تحديده من خطط، والاستمرار في مراقبة ومتابعة ما تم القيام به للتأكد من نجاعة الطرق المستخدمة في معالجة الخطر.

ومنحهم تعويضات مادية، وذلك لتعزيز وضمان الاستمرارية والاحتفاظ بهم، ويكون ذلك عن طريق القيام بمراجعة شاملة لجميع أنواع التعويضات المستخدمة من قبل الشركة ومقارنتها بمستويات المعيشة للمجتمع العماني، وذلك لتحديد شرائح العاملين التي تعاني من صعوبات في الظروف المعيشية، ومحاولة البحث عن السبل المناسبة لعلاجها.

المراجع

المراجع العربية

العراقية. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العدد 56، ص 145-164.

الخفاجي، نعمة، 2019، *العدسات الاستراتيجية*. دار اليازوري للنشر والتوزيع.

الدوري، زكريا، وصالح، أحمد علي، 2012، *الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث*. دار اليازوري للنشر والتوزيع.

رزوقي، رعد مهدي، ومحمد، نبيل رفيق، 2018، *سلسلة التفكير وأنماطه*. (ط 5)، دار الكتب العلمية.

الرشدي، علي ضبيان، 2019، الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض. *المجلة العربية للإدارة*، العدد 39، ص 3، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

أبو زيد، أحمد ناصر، 2019، دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 15، العدد 3، ص 311-329.

سعيد، هديل كاظم، وسلمان، زينب سعدي، 2019، دور الدعم المنظمي المدرك في تحديد نمط التغيير الملائم: بحث ميداني في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. *مجلة الدنانير*، العدد 16، ص 171-196.

سقر، أحمد محيي خلف، 2019، *العوامل الثقافية والاجتماعية وتأثيرها على الخطة الاستراتيجية لتشغيل الشباب في بعض دول العالم*. دار التعليم الجامعي.

بو طالب، جهيد، وسليخ، حورية، 2019، الدعم التنظيمي مدخل

أندرسون، إدوارد ج.، 2018، *إدارة مخاطر الأعمال: النماذج والتحليلات*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

بلغنامي، نجاة وسيلة، وبلعدي، كمال، 2020، أهمية منهجية إدارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي للمشاركين. *المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة*، المجلد 14، العدد 2، ص 526-545.

نتاح، رانية، 2018، أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية. *مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية*، المجلد 3، العدد 1، ص 19-36.

جاد الرب، سيد محمد، 2016، *التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي*. دار الفجر للنشر والتوزيع.

الجنابي، أكرم سالم، 2017، *الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين*. دار أمجد للنشر والتوزيع.

الحسناوي، حسين حريجة، والموسوي، مريم حسين جواد، 2020، تأثير مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز عمليات الاستجابة الاستراتيجية: بحث تحليلي لأراء عينة من الملاكات الطبية والتمريضية في المستشفيات الأهلية في محافظة كربلاء. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، المجلد 9، العدد 35، ص 1-34.

الحواجرة، كامل محمد، 2020، التأثير المعدل لإدارة المعرفة بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية وريادة الأعمال الاستراتيجية في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 16، العدد 3، ص 648-679.

خضر، تمام سلمان، ويوسف، مروة بدر زيا، 2018، تأثير إدارة المخاطر في أداء المشروع: دراسة تطبيقية لمشروع بنايتي الشركة العامة للتجهيزات الزراعية أحد تشكيلات وزارة الزراعة

- 4، ص 523-576.
- محمد، إياد طاهر، وسعيد، هشام مسلم، 2020، إدارة المخاطر وانعكاسها على جودة خدمة البلدية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مديرية مجاري صلاح الدين. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 16، العدد 51، ص 374-388.
- محمد، طارق شريف يونس، 2012، *أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار*. دار الكتاب الثقافي.
- المحمدي، سعد علي ربحان، 2019، *الإدارة الاستراتيجية والإدارة المعاصرة - المجلد الثاني*. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- مختار، حسن محمد أحمد محمد، 2010، *إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات*. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- المرشد، محمد نصار، 2019، *علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية*. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد 27، العدد 4، ص 173-199.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، 2020، *إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية*. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- موزي، جيف، وهاريمان، وريتشارد، 2011، *الإبداع المؤسسي: إنشاء منظمة مبدعة*. (ترجمة: مها سليمان). العبيكان للنشر (سنة النشر الأصلية 2003).
- موسى، شقيري نوري، ونور، محمود إبراهيم، والحداد، وسيم محمد، وذيب، سوزان سمير، 2012، *إدارة المخاطر*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- النجار، فايز جمعة، والنجار، نبيل جمعة، والزعبي، ماجد راضي، 2020، *أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي*. (ط 5)، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- نجم، دعاء مؤيد، وخلف، بلاسم جميل، 2019، *صياغة استراتيجية لإدارة مخاطر الامتثال الضريبي*. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، المجلد 14 العدد 46، ص 1-17.
- بو النصر، مدحت محمد، 2015، *مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز*. (ط 2)، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- النعيمي، صلاح عبد القادر، 2020، *الإدارة*. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين: دراسة تطبيقية على الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة جيجل. *مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال*، المجلد 5، العدد 1، ص 126-164.
- العبادي، هاشم فوزي، ومنهل، محمد حسين، والخزعلي، معتز حميد، 2019، *التفكير الاستراتيجي*. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عميش، سميرة، وناصري، سميرة، 2020، *التفكير الاستراتيجي وتأثيره على إدارة أزمات المؤسسات: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجامعية الجزائرية*. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، المجلد 13، العدد 3، ص 915-929.
- عيسى، مهند حنا نقولا، 2010، *إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية*. دار الراية للنشر والتوزيع.
- كاظم، تيسير جواد، ونصيف، أحمد حسين، 2019، *العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة مخاطر مشروع ERM*. *مجلة مركز دراسات الكوفة*، العدد 45، ص 619-665.
- الكاد، وائل جمال، 2019، *التفكير الاستراتيجي وأثره في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة تطبيقية على مصانع الأدوية الأردنية*. *مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 5، العدد 2، ص 7-27.
- كولز، ديفيد ج.، 2016، *التفكير الاستراتيجي: حلول من الخبراء لتحديات يومية*. (ترجمة: خلود الغرابية). العبيكان للنشر (سنة النشر الأصلية 2016).
- المالكي، حامد بن جعفر عبدالله، 2019، *الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة أضرم*. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، المجلد 6، العدد 2، ص 145-188.
- مثنائي، بلال أحمد، والقضاة، نضال فواز، وذيابات، خالد محمد، 2021، *دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة كهرباء محافظة أربد بالأردن*. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد 29، العدد 2، ص 261-290.
- محجوب، إبراهيم جمال الدين محمود، 2020، *توسيط استجابة الموظف في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والانحراف في مكان العمل: دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة*. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، المجلد 50، العدد

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

- Abu Zaid, A.N. 2019. The Role of Strategic Thinking in Building Organizational Ingenuity: An Applied Study on Jordanian Public Shareholding Companies. *Jordan Journal of Business Administration*, 15 (3): 311-329.
- Al-Abadi, H.F., Manhal, M.H., & Khazali, M.H. 2019. *Strategic Thinking*. Dar Safaa for Publishing and Distribution.
- Al-Douri, Z., & Saleh, A.A. 2012. *Strategic Thought and Its Implications for the Success of Business Organizations: Readings and Research*. Dar Al Yazouri for Publishing and Distribution.
- Al-Hasnawi, H.H., & Al-Mousawi, M.H.J. 2020. The Effect of Strategic Thinking Skills in Enhancing Strategic Response Processes: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Medical and Nursing Staff in Private Hospitals in Karbala Governorate. *Journal of Management and Economics*, 9 (35): 1-34.
- Al-Hawajrah, K.M. 2020. The Modified Effect of Knowledge Management between Strategic Risk Management Practices and Strategic Entrepreneurship in the Projects of the Hashemite Fund for the Development of the Jordan Badia. *Jordan Journal of Business Administration*, 16 (3): 648-679.
- Al-Janabi, A.S. 2017. *Strategic Management and the Challenges of the Twenty-first Century*. Dar Amjad for Publishing and Distribution.
- Al-Khafaji, N. 2019. *Strategic Lenses*. Dar Al Yazouri for Publishing and Distribution.
- Al-Maghraby, M.A.M.B. 2020. *Risk Management in Islamic Banks*. Modern Academy of University Books.
- Al-Maliki, H.J.A. 2019. Perceived Organizational Support and Its Relationship to Organizational Commitment among Teachers of General Education Schools in Adham Governorate. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 6 (2): 145-188.
- Al-Mohammadi, S.A.R. 2019. *Strategic Management and Contemporary Management*. Volume Two. Dar Al Yazouri for Publishing and Distribution.
- Al-Murshed, M. N. 2019. The Relationship of Strategic Thinking with Organizational Performance: A Field Study on Jordanian Insurance Companies. *The Islamic University Journal of Economic and Administrative Studies*, 27 (4): 173-199.
- Al-Najjar, F.J., Al-Najjar, N.J., & Al-Zoubi, M.R. 2020. *Scientific Research Methods: An Applied Perspective* (5th Edn.). Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.
- Al-Nuaimi, S.A. 2020. *Administration*. Dar Al Yazouri for Publishing and Distribution.
- Al-Rashidi, A.D. 2019. Organizational Support and Its Relationship to Organizational Justice and Organizational Commitment: An Empirical Study on Doctors Working in Some Government Hospitals in the City of Riyadh. *The Arab Journal of Management*, (39): 3. Arab Administrative Development Organization.
- Anderson, E.J. 2018. *Business Risk Management: Models and Analytics*. Arab Group for Training and Publishing.
- Balghanami, N.W., & Balaidi, K. 2020. The Importance of Risk Management Methodology in Social Insurance Institutions for Subscribers. *Algerian Journal of Economics and Administration*, 14 (2): 526-545.
- Bou Nasr, M.M. 2015. *Elements of Distinguished Strategic Planning and Thinking* (2nd Edn.). Arab Group for Training and Publishing.
- Bou Talib, J., & Sleikh, H. 2019. Organizational Support Is a Basic Introduction to the Organizational Commitment of Employees: An Applied Study on Employees at the Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, Jijel University. *Journal of Banking Financial Economics and Business Administration*, 5 (1): 126-164.
- Coles, D.J. 2016. *Strategic Thinking: Expert Solutions to Everyday Challenges*. (Translation: Kholoud Gharaibeh). Obeikan Publishing (original publication year 2016).
- El-Kayed, W.G. 2019. Strategic Thinking and Its Impact on Achieving Competitive Precedence: An Applied Study on Jordanian Pharmaceutical Factories. *Mithqal Journal of Economic and Administrative Sciences*, 5 (2): 7-27.

- Gad Al-Rub, S. M. 2016. *Strategic Planning Is an Approach to Achieving Competitive Advantage*. Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution.
- Issa, M.H.N. 2010. *Credit Portfolio Risk Management*. Dar Al Raya for Publishing and Distribution.
- Kazem, T.J., & Nassif, A.H. 2019. The Relationship between Corporate Governance and ERM Project Risk Management. *The Journal of Kufa Studies Center*, (45): 619-665.
- Khader, T.S., & Youssef, M.B.Z. 2018. The Impact of Risk Management on Project Performance: An Applied Study of the Baniati State Company for Agricultural Supplies Project, One of the Formations of the Iraqi Ministry of Agriculture. *Journal of Baghdad College of Collective Economics*, (56): 145-164.
- Mahjoub, I.J.M. 2020. Mediating the Employee's Response in the Relationship Between Perceived Organizational Support and Deviation in the Workplace: An Applied Study on Public Cadre Workers at Mansoura University. *Scientific Journal of Economics and Trade*, 50 (4): 523-576.
- Mathani, B.A., Judges, N.F., & Thiabat, K.M. 2021. The Role of Strategic Thinking in Crisis Management in the Irbid Governorate Electricity Company in Jordan. *Journal of the Islamic University of Economic and Administrative Studies*, 29 (2): 261-290.
- Mohamed, T.Sh.Y. 2012. *Patterns of Strategic Thinking and Their Impact on Choosing the Entrance to Decision-making*. Cultural Book House.
- Mokhtar, H.M.A.M. 2010. *Organizational Change Management: Resources and Strategies*. The United Arab Company for Marketing and Supplies.
- Moussa, Sh. N., Nour, M.I., Al-Haddad, W.M., & Theeb, S.S. 2012. *Risk Management*. Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Mozy, J., & Harriman, R. 2011. *Institutional Creativity: Creating a Creative Organization*. (Translation: Maha Suleiman). Obeikan Publishing. (original publication year 2003).
- Muhammad, I.T., & Saeed, H.M. 2020. Risk Management and Its Reflection on the Quality of Municipal Service: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees in the Salah al-Din Sewerage Directorate. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 16 (51): 374-388.
- Najm, D.M., & Khalaf, B.J. 2019. Formulate a Strategy to Manage Tax Compliance Risks. *Journal of Accounting and Financial Studies*, 14 (46): 1-17.
- Omeish, S., & Nasser, S. 2020. Strategic Thinking and Its Impact on Institutional Crisis Management: A Case Study of a Sample of Algerian University Institutions. *Journal of Economics, Management and Commercial Sciences*, 13 (3): 915-929.
- Razouki, R.M., & Muhammad, N.R. 2018. *Thinking Series and Its Patterns*. (5th Edn.), Scientific Book House.
- Saeed, H.K., & Salman, Z.S. 2019. The Role of Perceived Organizational Support in Determining the Appropriate Pattern of Change: Field Research in the Ministry of Higher Education and Scientific Research. *Dinars Journal*, (16): 171-196.
- Saqr, A.M.K. 2019. *Cultural and Social Factors and Their Impact on the Strategic Plan for Youth Employment in Some Countries of the World*. University Education House.
- Tanah, R. 2018. The Impact of Strategic Thinking on Risk Management in Algerian Commercial Banks. *Journal of Research in Accounting and Finance*, 3 (1): 19-36.

المراجع الأجنبية

- Addo, A., Centhala, S., & Shanmugam, M. 2020. **Artificial Intelligence for Risk Management**. Business Expert Press Publishers.
- Alatailat, M., Elrehail, H., & Emeagwali, O.L. 2019. High-performance Work Practices, Organizational Performance and Strategic Thinking: A Moderation Perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 27 (3): 370-395 ,<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-10-2017-1260/full/html>.
- Alhasani, A. Hamood, & Alkshali, Sh. J. 2021. The Impact of Organizational Support on Strategic Vigilance in the Ministry of Civil Service in Sultanate Oman. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 11 (5): 669-683. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v11-i5/8496>.
- Ayers, J.C., & Hutchins, G. 2019. **Project Risk Management**. CERM Academy.
- Barbeau, J.M. 2019. **Risk Management in Transfusion Medicine**. Elsevier Science, Inc.
- Betz, F. 2016. **Strategic Thinking: A Comprehensive Guide**. Emerald Group Publishing.
- Bohm, G., & Zech, G. 2010. **Introduction to Statistics and Data Analysis for Physicists**. (3rd Edn.). Verlag Deutsches Elektronen-Synchrotron.
- Chapelle, A. 2019. **Operational Risk Management: Best Practices in the Financial Services Industry**. John Wiley & Sons, Ltd.
- Crovini, Ch., Santoro, G., & Ossola, G. 2020. Rethinking Risk Management in Entrepreneurial Smes: Towards the Integration with the Decision-making Process. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2019-1402>.
- Dandage, R.V., Rane, S.B., & Mantha, S.S. 2021. Modeling Human Resource Dimension of International Project Risk Management. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-11-2019-0065>.
- Dinçer, H., Hacıoğlu, Ü., & Yüksel, S. 2018. **Strategic Design and Innovative Thinking in Business Operations: The Role of Business Culture and Risk Management**. Springer International Publishing.
- Dionne, G. 2019. **Corporate Risk Management**. John Wiley & Sons Publishing.
- Ercil, Y., & Baskici, C. 2020. **Systems and Systems Thinking**. Trafford Publishing.
- Ershadi, M.J., & Dehdazzi, R.E. 2019. Investigating the Role of Strategic Thinking in Establishing an Organizational Excellence Model: The Moderating Role of Organizational Forgetting. *The TQM Journal*, 31 (4): 620-640. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TQM-05-2018-0062/full/html>
- Francis, D.L. 2020. **Exploiting Agility for Advantage: A Step-by-step Process for Acquiring Requisite Organizational Agility**. Walter de Gruyter, GmbH & Co., KG.
- Gebert, M. 2015. **Crowdsourcing and Risk Management: Understanding the Risks and Potentials Associated with Crowdsourcing in a Business Context**. GRIN Verlag.
- Ginter, P.M., Duncan, W.J., & Swayne, L.E. 2018. **The Strategic Management of Healthcare Organizations**. (8th Edn.). Wiley & Sons Publishers.
- Gorsky, I., & Baseman, H.S. 2020. **Principles of Parenteral Solution Validation: A Practical Lifecycle Approach**. Academic Press, Taylor & Francis Group.
- Gujarati, D.N. 2004. **Basic Econometrics**. (4th Edn.). The Mc Graw- Hill Companies.
- Hacıoğlu, Ü., Dinçer, H., & Alayoğlu, N. 2017. **Global Business Strategies in Crisis: Strategic Thinking and Development**. Springer International Publishing.
- Hacsoz, Ç. 2016. **Risk Intelligent Supply Chains: How Leading Turkish Companies Thrive in the Age of Fragility**. CRC Press, Taylor & Francis Group.
- Haugan, G.T. 2013. **The New Triple Constraints for Sustainable Projects, Programs and Portfolios**. Taylor &

- Francis Group.
- Hopkin, P. 2017. *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. (4th Edn.). Kogan Page Publishers.
- Hull, J.C. 2018. *Risk Management and Financial Institutions* (5th Edn.). John Wiley & Sons Publishers.
- Ibrahim, A.F., & Dianah, A. 2019. Internal Control System of the State Islamic Universities in Indonesia: Studying the Effectiveness and Risk Management. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam*. 8 (1): 68-89. <http://dx.doi.org/10.22373/share.v8i1.4910>.
- Imran, R., & Aldaas, R.E. 2020. Entrepreneurial Leadership: A Missing Link between Perceived Organizational Support and Organizational Performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 2042-5961. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-10-2019-0077>.
- Jehanzeb, K. 2020. Does Perceived Organizational Support and Employee Development Influence Organizational Citizenship Behavior? Person–Organization Fit As Moderator. *European Journal of Training and Development*, 44 (6/7): 637-657. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0032>.
- Johansen, A., Olsson, N.O.E., Jergeas, G., & Rolstadås, A. 2019. *Project Risk and Opportunity Management: The Owner's Perspective*. Published by Routledge.
- Khedher, H., & Asadullah, M.A. 2020. Role of Social and Organizational Support in the Adjustment of Tunisian Self-initiated Expatriates. *European Journal of Training and Development*, 171-190. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2019-0142>.
- Kim, S., Lee, G., & Kang, H. 2020. Risk Management and Corporate Social Responsibility. *Strategic Management Journal*, 202-230. <https://doi.org/10.1002/smj.3224>.
- Kim, S.S. 2019. The Role of Knowledge and Organizational Support in Explaining Managers' Active Risk Management Behavior. *Journal of Enterprise Information Management*, 345-363. <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2018-0159>.
- Linsley, P., Shrives, P., & Wieczorek-Kosmala, M. 2019. *Multiple Perspectives in Risk and Risk Management*. Springer Proceedings in Business and Economics.
- McBean, E. A. 2019. *Risk Assessment: Procedures and Protocols*. John Wiley & Sons.
- Mitter, Ch., Postlmayr, M., & Kuttner, M. 2020. Risk Management in Small Family Firms: Insights into A Paradox. *Journal of Family Business Management*, 2043-6238. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2020-0051>.
- Moran, A. 2015. *Managing Agile: Strategy, Implementation, Organization and People*. Springer Publishing.
- Musenze, I.A., Mayende, T.S., Kalenzi, A., & Namono, R. 2021. Perceived Organizational Support, Self-efficacy and Work Engagement: Testing for the Interaction Effects. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1108/JEAS-08-2020-0141>.
- Namal, M.K., Mustafa, K., & Karataş, M. 2018. *Strategic Researches II: From Local to Global "Social Policy and Working Life"*. IJOPEC Publication
- Nandakumar, M.K., Jharkhari, S., & Nair, A.S. 2014. *Organizational Flexibility and Competitiveness*. Springer Science & Business Media.
- Olson, A.K., & Keith S.B. 2015. *Leading with Strategic Thinking: Four Ways Effective Leaders Gain Insight*. John Wiley & Sons, Inc.
- Patel, N. 2019. *Parital Project Management for Engineers*. Artech House.
- Rausand, M., & Haugen, S. 2020. *Risk Assessment: Theory, Methods and Applications*. (2nd Edn.). John Wiley & Sons, Inc.
- Rubino, L.G., Esparza, S.J., & Chassiako, Y. 2018. *New Leadership for Today's Healthcare Professionals*. (2nd Edn.). Jones & Bartlett Learning.
- Salamzadeh, Y., Bidaki, V.Z., & Vahidi, T. 2018. Strategic Thinking and Organizational Success: Perceptions from Management Graduates and Students. *Global Business and Management Research*, 10 (4). <https://http://www.gbmrjournal.com/vol10no4.htm>
- Salavati, S., Amerzadeh, M., Bolbanabad, A.M., Pirooz, B.,

- & Amirhoseini, Sh. 2017. Evaluation of Strategic Thinking and Its Affecting Factors among Managers and Personnel in a Medical Sciences University in Iran. **International Journal of Human Rights in Healthcare**. 10 (4). <https://doi.org/10.1108/IJHRH-04-2017-0013>
- Sandle, T. 2018. **Biocontamination Control for Pharmaceuticals and Healthcare**. Elsevier Science, Inc.
- Schühly, A., Becker, F., & Klein, F. 2020. **Real-time Strategy: When Strategic Foresight Meets Artificial Intelligence**. Emerald Publishing Pty, Limited.
- Sekaran, U., & Bougie, R. 2010. **Research Methods for Business: A skill-building Approach**. (5th Edn.). John wiley & Sons, Inc.
- Self, D.R., Self, T., Matuszek, T., & Schraeder, M. 2015. Improving Organizational Alignment by Enhancing Strategic Thinking. **Development and Learning in Organizations**. 29 (1): 11-14. <https://doi.org/10.1108/DLO-08-2013-0053>.
- Shaik, A.S., & Dhir, S. 2020. A Meta-analytical Review of Factors Affecting the Strategic Thinking of an Organization. **Foresight**, 22 (2): 144-177. <https://doi.org/10.1108/FS-08-2019-0076>.
- Springer, M. 2019. **Project and Program Management: A Competence-based Approach**. (4th Edn.). Purdue University Publication.
- van der Laan, L., & Yap, J. 2015. **Foresight & Strategy in the Asia-Pacific Region: Practice and Theory to Build Enterprises of the Future**. Springer.