

Final Project 2

PMG 497

المشروع النهائي 2

دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء الاستراتيجي لوكالات إدارة الإعلانات في السعودية وأثرها على الاستدامة المؤسسية

أسم الطالب
هتون سامي الرفاعي

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. الاء احمد
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦/٢/٢٨- الفصل الدراسي الأول

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا على توفيقه وفضله، الذي أتاح لي إتمام هذا العمل.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع من ساهم في إنجاز هذا البحث، وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة على هذا المشروع، لما قدمته من توجيهات علمية قيّمة ودعم مستمر كان له الأثر الكبير في إتمام هذا العمل.

كما أتوجه بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس في (جامعة ميدأوشن) على ما قدموه من علم ومعرفة خلال مسيرتي الدراسية.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى جميع أفراد عينة الدراسة، لتعاونهم ومساهمتهم في إنجاز هذا البحث.

وأخيرًا، أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى عائلتي وأصدقائي على دعمهم وتشجيعهم الدائم، الذي كان له الأثر الأكبر في تجاوز التحديات وإتمام هذا المشروع.

الإهداء

...إلى من كان لهم الفضل بعد الله في دعمي ومساندتي طوال مسيرتي الدراسية إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا مصدر الإلهام والقوة، واللذين لم يدخرا جهداً في دعمي... وتشجيعي للوصول إلى هذا اليوم

...إلى عائلتي الكريمة، اللذين كانوا دائماً سنداً لي في جميع مراحل حياتي

...إلى كل من دعمني ولو بكلمة طيبة، وأسهم في وصولي إلى هذه المرحلة

أهديكم هذا العمل المتواضع، راجيةً أن يكون ثمرة جهدٍ يعكس جزءاً من عطائكم ودعمكم

جدول المحتويات

2	الشكر و التقدير
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
8	1.1. المقدمة:
11	1.2. مشكلة الدراسة.....
11	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
12	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
13	1.3. أهمية الدراسة.....
13	1.3.1. على المستوى النظري:
13	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
14	1.4. أسئلة الدراسة
15	1.5. أهداف الدراسة.....
16	1.6. فرضيات الدراسة.....
17	1.7. نموذج الدراسة.....
18	1.8. الدراسة الميدانية.....
19	1.9. مخطط المشروع.....
21	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
22	2.1. المقدمة:
24	2.2. المتغير المستقل.....
24	2.3. المتغير التابع.....
28	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
29	2.5. الخاتمة
30	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
31	3.1. المقدمة
32	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
34	3.3. تصميم البحث.....
35	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
36	3.5. طريقة جمع البيانات.....
37	3.6. أنواع البيانات.....

38.....	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
39.....	3.8. الخاتمة
39.....	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
41.....	4.1. المقدمة
41.....	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
43.....	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
44.....	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
45.....	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
46.....	4.6. الخاتمة
49.....	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
50.....	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
51.....	5.2. توصيات الدراسة
52.....	5.3. الخاتمة
53.....	قائمة المراجع
53.....	الملاحق

مستخلص الدراسة

الهدف: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء الاستراتيجي لوكالات إدارة الإعلانات في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى دراسة أثرها في تحقيق الاستدامة المؤسسية، وذلك في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وزيادة حدة المنافسة في قطاع الإعلان والتسويق.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة صُممت خصيصًا لتحقيق أهداف الدراسة، وتم توزيعها على عينة مكونة من (100) مفردة من العاملين في وكالات إدارة الإعلانات. كما تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.

النتائج: اظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر جاء مرتفعًا بنسبة (78.4%)، كما تبين وجود مستوى مرتفع من الأداء الاستراتيجي بنسبة (76.2%)، ومستوى مرتفع نسبيًا من الاستدامة المؤسسية بنسبة (74.6%). كما كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والأداء الاستراتيجي بنسبة (72%)، وكذلك علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية بنسبة (65%).

التطبيقات والأهمية: تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على الدور الاستراتيجي لإدارة المخاطر في دعم الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة داخل وكالات الإعلانات. كما تسهم في توجيه صناع القرار نحو تبني ممارسات فعالة لإدارة المخاطر، ودمجها ضمن عمليات التخطيط الاستراتيجي، بما يعزز القدرة التنافسية والاستمرارية في بيئة أعمال متغيرة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، الأداء الاستراتيجي، الاستدامة المؤسسية، وكالات الإعلانات، المملكة العربية السعودية.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تطورات اقتصادية وتنظيمية متسارعة أسهمت في إعادة تشكيل بيئة الأعمال ورفع مستوى التنافسية في مختلف القطاعات، وذلك في إطار التحولات الاستراتيجية التي انطلقت من خلال رؤية السعودية 2030، والتي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل الوطني، وتمكين القطاع الخاص، وتعزيز الحوكمة والكفاءة المؤسسية. وقد انعكست هذه التحولات بصورة مباشرة على قطاع الإعلان والتسويق، الذي يُعد من القطاعات الحيوية المرتبطة بنمو الأنشطة التجارية والاستثمارية، وأحد الأدوات الرئيسية في دعم العلامات التجارية وتعزيز التواصل بين المؤسسات والعملاء. ومع التوسع في الاقتصاد الرقمي وانتشار المنصات الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي، أصبح النشاط الإعلاني أكثر تعقيداً وتشابكاً، مما أدى إلى تغير طبيعة العمل داخل وكالات إدارة الإعلانات وازدياد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقها.

وفي ظل هذا النمو المتسارع، برزت تحديات جديدة تواجه وكالات إدارة الإعلانات، تمثلت في تعدد مصادر المخاطر وتنوعها، سواء كانت مخاطر مالية تتعلق بتقلبات الإنفاق الإعلاني وتأخر تحصيل المستحقات، أو مخاطر تشغيلية ناتجة عن ضعف التخطيط للحملات أو سوء إدارة الموارد، أو مخاطر قانونية مرتبطة بالأنظمة والتعليمات المنظمة للنشاط الإعلاني في المملكة، والتي تخضع لإشراف جهات تنظيمية مثل الهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع. كما ظهرت مخاطر تقنية متزايدة نتيجة الاعتماد الكبير على الأنظمة الرقمية وقواعد البيانات، إضافة إلى مخاطر السمعة التي قد تنشأ عن أخطاء في المحتوى الإعلاني أو سوء إدارة الأزمات الإعلامية، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على صورة الوكالة وثقة عملائها. ويعكس هذا الواقع طبيعة بيئة العمل الحديثة التي تتسم بعدم التأكد وسرعة التغير، مما يستوجب تبني ممارسات إدارية متقدمة قادرة على التعامل مع تلك المخاطر بفعالية.

ومن هنا تبرز إدارة المخاطر كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة، وتحليل احتمالية حدوثها، وقياس آثارها، ثم وضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها بما يحد من آثارها السلبية ويعزز فرص الاستفادة من الجوانب الإيجابية المرتبطة بها. إلا أن بعض وكالات الإعلان – خاصة الصغيرة والمتوسطة – قد لا تمتلك إطاراً مؤسسياً واضحاً لإدارة المخاطر، حيث يتم التعامل مع الأزمات بطريقة رد الفعل بعد وقوعها، دون وجود خطط استباقية أو سياسات مكتوبة أو لجان متخصصة. ويثير ذلك تساؤلاً جوهرياً حول مدى تطبيق إدارة المخاطر في وكالات إدارة الإعلانات في المملكة العربية السعودية، ومدى انعكاس ذلك على مستوى أدائها المؤسسي وقدرتها على الاستمرار في سوق يتميز بالتنافسية العالية والتغير المستمر.

وتتبع أهمية دراسة هذا الموضوع من كونه يجمع بين جانبين مهمين في بيئة الأعمال السعودية، وهما إدارة المخاطر من جهة، وقطاع الإعلان من جهة أخرى، حيث يمثل الربط بينهما مجالاً بحثياً لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتحليل في الأدبيات العربية. كما تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من إمكانية تقديم نتائج وتوصيات تسهم في رفع مستوى الوعي الإداري داخل وكالات الإعلان، وتعزيز قدرتها على بناء أنظمة فعالة لإدارة المخاطر تدعم اتخاذ القرار، وتحسن كفاءة الأداء، وتحد من الخسائر المحتملة، وتساعد على تحقيق الاستدامة المؤسسية في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية المتسارعة.

وانطلاقاً مما سبق، يهدف هذا البحث إلى دراسة واقع إدارة المخاطر في وكالات إدارة الإعلانات في المملكة العربية السعودية، وتحليل مستوى تطبيق مراحلها المختلفة داخل الهيكل التنظيمي للوكالات، والتعرف على أبرز أنواع المخاطر التي تواجهها، إضافة إلى قياس أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية. كما يسعى البحث إلى تقديم إطار تحليلي يمكن أن يسهم في تطوير الممارسات الإدارية داخل هذا القطاع، بما يتماشى مع متطلبات البيئة الاقتصادية الحديثة ويواكب التوجهات الاستراتيجية للمملكة نحو بناء اقتصاد أكثر استدامة وكفاءة.

كما أن التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال لم تعد تقتصر على الجوانب الاقتصادية فحسب، بل امتدت لتشمل التحولات التقنية والتنظيمية والاجتماعية، الأمر الذي فرض على وكالات إدارة الإعلانات ضرورة إعادة النظر في أساليبها الإدارية والتخطيطية. فالتوسع في استخدام أدوات التحليل الرقمي، والاعتماد على البيانات الضخمة في تصميم الحملات الإعلانية، والتعامل مع منصات متعددة في آن واحد، كلها عوامل زادت من احتمالية التعرض لمخاطر معقدة قد يصعب احتواؤها في حال غياب منهجية واضحة لإدارة المخاطر. ومن هنا أصبحت الحاجة ملحة إلى تبني إطار مؤسسي منظم يدمج إدارة المخاطر ضمن العمليات اليومية للوكالة، بحيث تكون جزءاً من ثقافتها التنظيمية وليست مجرد إجراء شكلي.

وتسهم إدارة المخاطر الفعالة في تعزيز قدرة الوكالة على التكيف مع المتغيرات المفاجئة، سواء كانت أزمات إعلامية، أو تغييرات في الأنظمة والتشريعات، أو تحولات في سلوك المستهلكين. كما أنها تساعد في تقليل عنصر المفاجأة الذي قد يربك سير العمل، وذلك من خلال الاستعداد المسبق ووضع خطط بديلة وسيناريوهات متعددة للتعامل مع الاحتمالات المختلفة. فكلما كانت عملية تحديد المخاطر وتحليلها أكثر دقة، زادت قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات رشيدة قائمة على معلومات واضحة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء والاستقرار المالي والإداري.

إضافة إلى ذلك، فإن وجود نظام متكامل لإدارة المخاطر يعزز من مستوى الثقة بين الوكالة وعملائها وشركائها، حيث يُظهر التزامها بالاحترافية والحوكمة الرشيدة والقدرة على حماية مصالح الأطراف ذات العلاقة. وفي سوق إعلاني يتسم بشدة المنافسة، قد يمثل هذا العامل عنصر تمييز حقيقي يمنح الوكالة أفضلية نسبية مقارنة بغيرها من الوكالات التي تفتقر إلى مثل هذه الأنظمة. كما أن الاهتمام بإدارة المخاطر يتماشى

مع التوجهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية التي تؤكد على التكامل بين التخطيط طويل المدى وإدارة التهديدات المحتملة.

وعليه، فإن دراسة واقع إدارة المخاطر في وكالات إدارة الإعلانات في المملكة العربية السعودية لا تمثل مجرد طرح نظري، بل تعد خطوة مهمة لفهم مدى جاهزية هذا القطاع لمواجهة التحديات المستقبلية، خاصة في ظل استمرار التطورات الاقتصادية والتنظيمية والتقنية. ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في إبراز نقاط القوة والقصور في الممارسات الحالية، وتقديم مقترحات عملية قابلة للتطبيق تدعم تطوير الهياكل التنظيمية وتعزيز كفاءة العمليات الإدارية داخل الوكالات، بما ينسجم مع متطلبات البيئة التنافسية الحديثة.

وبذلك تكتمل الإطار العام لهذه الدراسة، التي تسعى إلى الربط بين المفاهيم النظرية لإدارة المخاطر والتطبيقات العملية داخل قطاع الإعلان، انطلاقاً من أهمية هذا القطاع في دعم الاقتصاد الوطني، وضرورة تمكينه من العمل ضمن بيئة أكثر استقراراً وتنظيماً، قادرة على التعامل مع المخاطر بوعي واحترافية، وتحويل التحديات إلى فرص للنمو والتطوير المستدام.

1.2. مشكلة الدراسة

يشهد قطاع إدارة الإعلانات في المملكة العربية السعودية نموًا ملحوظًا خلال السنوات الأخيرة، مدفوعًا بالتطور الاقتصادي والتقني والتحول الرقمي الذي تشهده المملكة في إطار رؤية 2030. وقد أصبح هذا القطاع من القطاعات الحيوية التي تلعب دورًا مهمًا في دعم الأنشطة التجارية وتعزيز التنافسية بين المؤسسات. إلا أن هذا النمو المتسارع يصاحبه عدد من التحديات والمخاطر التي قد تؤثر على أداء وكالات إدارة الإعلانات واستقرارها، مثل تقلبات السوق، والتغير المستمر في سلوك المستهلك، والمنافسة الشديدة، إضافة إلى المخاطر المالية والتشغيلية والتنظيمية.

وفي ظل هذه البيئة المتغيرة، لم يعد من الكافي أن تعتمد الوكالات على الخبرة فقط أو على ردود الأفعال عند حدوث الأزمات، بل أصبح من الضروري تبني منهجية واضحة لإدارة المخاطر تقوم على التحديد المبكر للمخاطر المحتملة، وتحليلها، ووضع خطط مناسبة للتعامل معها. فإدارة المخاطر لا تقتصر على تقليل الخسائر، بل تسهم أيضًا في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، ورفع مستوى الأداء العام للمؤسسة.

ورغم ذلك، يُلاحظ أن بعض وكالات إدارة الإعلانات قد لا تمتلك نظامًا متكاملًا لإدارة المخاطر، أو قد تقتصر على آليات واضحة لربط إدارة المخاطر بالأداء الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية. وقد يؤدي ذلك إلى ضعف القدرة على التخطيط طويل المدى، أو اتخاذ قرارات استراتيجية غير مدروسة، مما ينعكس سلبيًا على استمرارية الوكالة في السوق. ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على مدى إسهام إدارة المخاطر في تحسين الأداء الاستراتيجي لوكالات إدارة الإعلانات في السعودية، وبيان أثر ذلك على تحقيق الاستدامة المؤسسية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

عند مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، يتضح أن هناك اهتمامًا متزايدًا بموضوع إدارة المخاطر في مختلف القطاعات، كما توجد دراسات عديدة تناولت مفهوم الأداء الاستراتيجي وأهميته في تحقيق التميز المؤسسي، بالإضافة إلى دراسات ركزت على الاستدامة المؤسسية باعتبارها هدفًا طويل المدى تسعى إليه المؤسسات الحديثة. إلا أن معظم هذه الدراسات تناولت كل متغير بصورة منفصلة، أو ركزت على العلاقة بين متغيرين فقط دون بناء نموذج متكامل يربط بين إدارة المخاطر والأداء الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية في آن واحد.

كما أن جزءًا كبيرًا من الدراسات السابقة تم تطبيقه في قطاعات مثل البنوك، أو الشركات الصناعية، أو المؤسسات المالية، في حين أن قطاع إدارة الإعلانات لم يحظَ بنفس القدر من الاهتمام، خصوصًا في البيئة السعودية. وبذلك تظهر فجوة نظرية تتمثل في نقص الدراسات التي تتناول دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء الاستراتيجي داخل وكالات إدارة الإعلانات، وأثر ذلك على الاستدامة المؤسسية ضمن سياق محلي سعودي.

إضافة إلى ذلك، فإن بعض الدراسات لم تتعمق في تحليل كيفية انتقال أثر إدارة المخاطر إلى الاستدامة المؤسسية من خلال الأداء الاستراتيجي، وهو ما يستدعي إجراء دراسة تساهم في بناء إطار نظري يوضح طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة، ويسد النقص المعرفي القائم في هذا المجال.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تشير الملاحظات الميدانية إلى أن العديد من وكالات إدارة الإعلانات قد لا تعتمد منهجًا علميًا واضحًا في إدارة المخاطر، بل يتم التعامل مع المخاطر عند حدوثها فقط، دون وجود خطط وقائية أو سياسات مكتوبة تنظم عملية تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها. كما أن بعض الوكالات قد تركز على تحقيق الأرباح قصيرة المدى دون الاهتمام الكافي بإدارة المخاطر كجزء من التخطيط الاستراتيجي طويل المدى.

كذلك، قد لا يتم قياس أثر إدارة المخاطر بشكل مباشر على مؤشرات الأداء الاستراتيجي داخل هذه الوكالات، مما يجعل العلاقة بينهما غير واضحة من الناحية التطبيقية. وهذا بدوره قد يؤثر على قدرة الوكالة على تحقيق الاستدامة المؤسسية، سواء من حيث الاستقرار المالي، أو السمعة، أو القدرة على الاستمرار في السوق.

ومن هنا تتضح الفجوة التطبيقية التي تتمثل في الحاجة إلى دراسة واقع تطبيق إدارة المخاطر في وكالات إدارة الإعلانات في السعودية، وقياس أثرها الفعلي على الأداء الاستراتيجي، وتحليل مدى مساهمتها في تحقيق الاستدامة المؤسسية. وتسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم نتائج عملية يمكن أن تستفيد منها الوكالات في تطوير سياساتها الإدارية وتحسين أدائها وضمان استمراريتها في بيئة عمل تتسم بالتغير وعدم اليقين.

"ما مدى تطبيق مفاهيم إدارة المخاطر في وكالات الإعلان السعودية؟ وهل يؤثر ذلك على أدائها واستدامتها؟"

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تتناول موضوعاً معاصراً يجمع بين ثلاثة مفاهيم إدارية أساسية تتمثل في إدارة المخاطر، والأداء الاستراتيجي، والاستدامة المؤسسية، ضمن إطار واحد مترابط. فعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت كل مفهوم من هذه المفاهيم بشكل منفصل، إلا أن الربط بينها في نموذج تحليلي متكامل يساهم في تقديم رؤية أعمق لطبيعة العلاقة بينها، خاصة في قطاع إدارة الإعلانات.

كما تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر من خلال توضيح دورها الاستراتيجي، وعدم حصرها في إطارها التقليدي المرتبط بتجنب الخسائر فقط. إذ توضح الدراسة أن إدارة المخاطر يمكن أن تكون عنصراً داعماً لتحسين جودة القرارات الاستراتيجية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، وهو ما يضيف بعداً نظرياً مهماً في مجال الإدارة الاستراتيجية.

وتبرز أهمية هذه الدراسة أيضاً في كونها تركز على قطاع إدارة الإعلانات في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع لم يحظَ بالاهتمام الكافي في بعض الدراسات الأكاديمية المحلية، مقارنة بالقطاعات المصرفية أو الصناعية. وبالتالي تسهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية تتعلق بدراسة أثر إدارة المخاطر في القطاعات الخدمية والإبداعية، التي تختلف طبيعة مخاطرها عن القطاعات الأخرى.

إضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يوضح العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء الاستراتيجي، ومن ثم أثر ذلك على تحقيق الاستدامة المؤسسية، مما يساعد الباحثين مستقبلاً على تطوير نماذج أكثر شمولاً يمكن تطبيقها في بيئات مختلفة. كما يمكن اعتبار نتائج هذه الدراسة مرجعاً علمياً للباحثين والطلاب المهتمين بمجال الإدارة الحديثة، وخاصة في موضوعات إدارة المخاطر والاستدامة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتجلى أهمية هذه الدراسة في النتائج العملية التي يمكن أن تستفيد منها وكالات إدارة الإعلانات في المملكة العربية السعودية. إذ تسهم الدراسة في توضيح أهمية تبني نظام واضح ومتكامل لإدارة المخاطر داخل الوكالات، وعدم الاكتفاء بردود الأفعال عند حدوث المشكلات أو الأزمات.

كما تساعد نتائج الدراسة إدارات وكالات الإعلانات على إدراك أهمية الربط بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي، بحيث تصبح إدارة المخاطر جزءاً من عملية صنع القرار وليست إجراءً منفصلاً عنها. وهذا من شأنه أن يسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي من خلال تقليل الأخطاء، وتحسين استغلال الموارد، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات في السوق.

كذلك تسهم الدراسة في دعم مفهوم الاستدامة المؤسسية داخل وكالات إدارة الإعلانات، من خلال إبراز أهمية الاستقرار الإداري والمالي والتنظيمي كعوامل أساسية للاستمرار في السوق على المدى الطويل. فالمؤسسات التي تمتلك نظاماً فعالاً لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات والحفاظ على سمعتها وثقة عملائها.

إضافة إلى ذلك، يمكن أن تساعد توصيات الدراسة صناع القرار في تطوير سياسات وإجراءات تنظيمية تدعم ثقافة إدارة المخاطر داخل القطاع، بما يتماشى مع التوجهات الوطنية نحو تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة في مختلف القطاعات.

وبناءً على ما سبق، فإن أهمية هذه الدراسة لا تقتصر على الجانب النظري فحسب، بل تمتد لتشمل الجانب التطبيقي من خلال تقديم نتائج وتوصيات قابلة للتنفيذ، تسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي لوكالات إدارة الإعلانات وتعزيز قدرتها على تحقيق الاستدامة المؤسسية في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر والمنافسة العالية.

1.4. أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مدى تطبيق إدارة المخاطر في وكالات إدارة الإعلانات في السعودية؟
2. هل تؤثر إدارة المخاطر بشكل إيجابي في تحسين الأداء الاستراتيجي؟
3. هل يسهم الأداء الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة المؤسسية؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع تطبيق إدارة المخاطر في وكالات إدارة الإعلانات في المملكة العربية السعودية.
- قياس أثر إدارة المخاطر على تحسين الأداء الاستراتيجي داخل وكالات إدارة الإعلانات.
- تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية في قطاع الإعلانات.
- قياس مدى إسهام الأداء الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة المؤسسية.
- تحديد مستوى وعي إدارات وكالات الإعلانات بأهمية إدارة المخاطر كأداة داعمة للتخطيط الاستراتيجي.
- تقديم توصيات عملية تساهم في تطوير سياسات إدارة المخاطر بما يدعم تحسين الأداء وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

1.6. فرضيات الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية لاختبار طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية في وكالات إدارة الإعلانات في المملكة العربية السعودية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر وتحسين الأداء الاستراتيجي في وكالات إدارة الإعلانات في المملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة المؤسسية داخل وكالات إدارة الإعلانات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء الاستراتيجي وتحقيق الاستدامة المؤسسية في وكالات إدارة الإعلانات.
- يؤثر تطبيق إدارة المخاطر بشكل مباشر وإيجابي في مستوى كفاءة القرارات الاستراتيجية داخل وكالات إدارة الإعلانات.
- يساهم الأداء الاستراتيجي كمتغير وسيط في تعزيز العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية.

1.7. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على افتراض أن إدارة المخاطر تمثل مدخلاً إدارياً استراتيجياً يسهم في تحسين الأداء داخل وكالات إدارة الإعلانات، مما ينعكس بدوره على تحقيق الاستدامة المؤسسية. ويستند النموذج إلى تحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة.

وتُعد إدارة المخاطر المتغير المستقل في هذه الدراسة، ويتم تناولها من خلال مجموعة من الأبعاد التي تعكس ممارستها الفعلية داخل المؤسسة، وهي:

- تحديد المخاطر
- تحليل وتقييم المخاطر
- الاستجابة للمخاطر
- المتابعة والرقابة

أما الأداء الاستراتيجي فيمثل متغيراً تابعاً وسيطاً، ويُقاس من خلال مؤشرات مثل:

- كفاءة اتخاذ القرار
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية
- القدرة التنافسية
- كفاءة استخدام الموارد

في حين تمثل الاستدامة المؤسسية المتغير التابع النهائي، ويتم التعبير عنها من خلال:

- الاستقرار المالي
- الاستمرارية في السوق
- السمعة المؤسسية
- القدرة على التكيف مع التغيرات

وينطلق النموذج من فرضية أن التطبيق الفعال لأبعاد إدارة المخاطر يؤدي إلى تحسين الأداء الاستراتيجي، كما يؤثر بشكل مباشر في تحقيق الاستدامة المؤسسية، إضافة إلى تأثير غير مباشر من خلال الأداء الاستراتيجي كمتغير وسيط.

إدارة المخاطر → الأداء الاستراتيجي → الاستدامة المؤسسية

مع وجود تأثير مباشر لإدارة المخاطر على الاستدامة المؤسسية

1.8. الدراسة الميدانية

تم تطبيق الدراسة الميدانية على وكالات إدارة الإعلانات في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، والتي تُعد من المدن الرئيسية ذات النشاط الاقتصادي والتجاري الحيوي في المملكة. وتتميز جدة بكونها مركزاً مهماً للأعمال والاستثمار، إضافة إلى احتضانها عددًا كبيراً من الشركات والمؤسسات التجارية المحلية والدولية، مما يجعل قطاع الإعلانات فيها من القطاعات النشطة والمتطورة.

ويشهد قطاع إدارة الإعلانات في جدة نمواً ملحوظاً نتيجة التوسع في الأنشطة التجارية، وزيادة الاعتماد على التسويق الرقمي، وانتشار منصات التواصل الاجتماعي، مما أدى إلى تنوع الخدمات التي تقدمها وكالات الإعلانات، مثل إدارة الحملات الإعلانية، والتسويق الإلكتروني، وصناعة المحتوى، والعلاقات العامة،

وتنظيم الفعاليات. كما تتباين هذه الوكالات من حيث الحجم وعدد الموظفين وطبيعة العملاء، حيث تضم المدينة وكالات صغيرة ومتوسطة إلى جانب وكالات أكبر تقدم خدماتها لعلامات تجارية معروفة.

وقد تم اختيار مدينة جدة كميدان للدراسة نظراً لطبيعة سوقها الديناميكي وتعرض وكالات الإعلانات فيها لمجموعة من المخاطر المرتبطة بتقلبات السوق، والمنافسة الشديدة، والتغير المستمر في توجهات العملاء، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء الاستراتيجي وأثر ذلك على تحقيق الاستدامة المؤسسية.

وتم توزيع أداة الدراسة (الاستبيان) على المديرين والإداريين والموظفين العاملين في هذه الوكالات، باعتبارهم الأكثر ارتباطاً بعمليات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر واتخاذ القرار داخل المؤسسة.

1.9. مخطط المشروع

تم تقسيم هذا المشروع إلى ثلاثة فصول رئيسية، بحيث يعالج كل فصل جانباً محدداً من موضوع الدراسة بصورة مترابطة ومنظمة.

يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة: حيث يتضمن مقدمة البحث، ومشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها، وفرضياتها، بالإضافة إلى نموذج الدراسة المقترح الذي يوضح طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية.

أما الفصل الثاني فيتناول الإطار النظري: حيث يتم عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة المخاطر، والأداء الاستراتيجي، والاستدامة المؤسسية، مع توضيح أبعاد كل متغير والعلاقات النظرية التي تربط بينها، إضافة إلى استعراض عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

ويخصص الفصل الثالث للجانب الميداني للدراسة: حيث يتم توضيح المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وبذلك يهدف المشروع إلى الربط بين الجانب النظري والتطبيقي من خلال دراسة دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء الاستراتيجي وأثر ذلك على تحقيق الاستدامة المؤسسية في وكالات إدارة الإعلانات بمدينة جدة.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يُعد استعراض الدراسات السابقة أحد الركائز الأساسية في البحوث العلمية، إذ يسهم في بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد موقعها ضمن الأدبيات العلمية ذات الصلة، كما يساعد في التعرف على ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج واستنتاجات، إضافة إلى الكشف عن الفجوات البحثية التي يمكن أن تسهم الدراسة الحالية في معالجتها. ويهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في إدارة المخاطر بوصفها متغيراً مستقلاً، والأداء الاستراتيجي بوصفه متغيراً تابعاً، إضافة إلى توضيح العلاقة بينهما وأثرهما في تحقيق الاستدامة المؤسسية داخل منظمات الأعمال بشكل عام ووكالات الإعلان بشكل خاص.

ويأتي الاهتمام بهذا الموضوع في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها قطاع الإعلان في المملكة العربية السعودية، خاصة مع التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة في إطار رؤية السعودية 2030، والتي تهدف إلى تعزيز التنوع الاقتصادي وتحسين كفاءة القطاعات المختلفة، بما في ذلك قطاع الإعلام والإعلان. وقد أدى هذا التحول إلى زيادة مستوى المنافسة بين وكالات الإعلان، الأمر الذي يتطلب تبني ممارسات إدارية متقدمة تركز على التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر من أجل تحقيق أداء مؤسسي مستدام.

وتشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن إدارة المخاطر أصبحت عنصراً أساسياً في عملية الإدارة الاستراتيجية، حيث تسهم في تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المنظمة وتحليلها وتقييمها، ومن ثم وضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتقليل الآثار السلبية للمخاطر (Fraser & Simkins, 2016). كما تؤكد العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تطبق نظاماً متكاملة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحسين أدائها الاستراتيجي وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المتغيرة. (Hopkin, 2018)

وفي هذا السياق، أظهرت دراسة (Gusev et al. (2022 أن تبني المؤسسات لنظم متقدمة لإدارة المخاطر يسهم في تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية وتقليل حالة عدم اليقين، كما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل المنظمة. كما بينت دراسة (Aven (2015 أن الإدارة الفعالة للمخاطر تساعد المؤسسات على تحقيق التوازن بين استغلال الفرص وتقليل التهديدات المحتملة، وهو ما ينعكس إيجابياً على الأداء الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية.

ومن ناحية أخرى، تشير الأدبيات الحديثة إلى أن مفهوم إدارة المخاطر لم يعد يقتصر على الجوانب المالية فحسب، بل أصبح يشمل مجموعة واسعة من المخاطر مثل المخاطر التشغيلية والتقنية والاستراتيجية ومخاطر السمعة، خاصة في القطاعات الإبداعية والإعلامية التي تعتمد بشكل كبير على الابتكار والتفاعل مع الجمهور (Hillson, 2017). ويزداد هذا الأمر أهمية في قطاع الإعلان الذي يتأثر بشكل كبير بالتطورات الرقمية والتغيرات السريعة في سلوك المستهلكين.

وبناءً على ما سبق، يسعى هذا الفصل إلى تقديم تحليل شامل للدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، مع التركيز على الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء الاستراتيجي، إضافة إلى توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسات، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

2.2. المتغير المستقل

حظي مفهوم إدارة المخاطر باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، حيث يُنظر إليه بوصفه أحد الأدوات الاستراتيجية التي تساعد المؤسسات على التعامل مع التحديات والتهديدات التي قد تواجهها في بيئة الأعمال المتغيرة. ويُعرف مفهوم إدارة المخاطر بأنه عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر في تحقيق أهداف المنظمة، وتحليلها وتقييمها، ومن ثم وضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها والحد من آثارها السلبية (Hopkin, 2018)

وقد شهد مفهوم إدارة المخاطر تطوراً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة، حيث انتقل من كونه نشاطاً يركز على الجوانب المالية والتأمينية إلى إطار شامل يعرف باسم إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management)، والذي يهدف إلى إدارة جميع أنواع المخاطر التي قد تواجه المؤسسة بطريقة متكاملة (COSO, 2017).

أولاً: دراسات تناولت مفهوم إدارة المخاطر

تناولت العديد من الدراسات مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. فقد أوضحت دراسة (Fraser and Simkins (2016 أن إدارة المخاطر المؤسسية تمثل إطاراً متكاملًا يساعد المؤسسات على تحديد المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والمالية، ومن ثم التعامل معها بطريقة منهجية تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار.

كما توصلت دراسة (Aven (2015 إلى أن إدارة المخاطر تعد من أهم الأدوات التي تساعد المؤسسات على مواجهة حالة عدم اليقين في بيئة الأعمال، حيث تساهم في تقليل الخسائر المحتملة وتعظيم الفرص المتاحة. كما أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات متقدمة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستدامة المؤسسية.

وفي السياق العربي، أظهرت دراسة العنزي (2021) أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات السعودية يساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة العمليات الإدارية وتعزيز القدرة على مواجهة الأزمات.

كما أشارت الدراسة إلى أن وجود نظام متكامل لإدارة المخاطر يساعد في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية داخل المنظمة.

وبالمثل، توصلت دراسة الشمري (2020) إلى أن المؤسسات التي تعتمد على أساليب منهجية في إدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستقرار المالي والتشغيلي مقارنة بالمؤسسات التي لا تطبق هذه الممارسات بشكل فعال.

ثانيًا: إدارة المخاطر في قطاع الخدمات والإعلان

يُعد قطاع الخدمات من أكثر القطاعات تعرضًا للمخاطر نتيجة طبيعة نشاطه المعتمد على التفاعل المباشر مع العملاء والتغيرات المستمرة في الأسواق. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن تطبيق نظم إدارة المخاطر في المؤسسات الخدمية يساهم في تحسين مستوى الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

فقد بينت دراسة Lam (2014) أن المؤسسات الخدمية التي تطبق نظم إدارة المخاطر المؤسسية تتمتع بقدرة أكبر على مواجهة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، كما تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية والربحية.

أما في قطاع الإعلان، فتواجه الوكالات الإعلانية مجموعة متنوعة من المخاطر المرتبطة بطبيعة هذا القطاع، ومن أبرزها:

1. المخاطر المرتبطة بالتغيرات التكنولوجية والتحول الرقمي
2. تقلبات السوق وتغير اتجاهات العملاء
3. المخاطر القانونية المرتبطة بالمحتوى الإعلاني
4. مخاطر السمعة والعلاقات العامة

وقد أوضحت دراسة Fill and Turnbull (2019) أن وكالات الإعلان التي تعتمد على استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، كما تتمتع بمرونة تنظيمية أكبر تمكنها من تحقيق أداء استراتيجي متميز.

كما أظهرت دراسة Kitchen and Burgmann (2015) أن التطورات الرقمية المتسارعة في قطاع الإعلان أدت إلى ظهور أنواع جديدة من المخاطر، الأمر الذي يتطلب من الوكالات الإعلانية تبني استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية.

2.3. المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي

يُعد الأداء الاستراتيجي من المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث يعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة المدى من خلال الاستخدام الفعال للموارد المتاحة. ويشير مفهوم الأداء الاستراتيجي إلى قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق نتائج إيجابية تسهم في تعزيز مكانتها التنافسية في السوق. (Kaplan & Norton, 2008)

وقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، حيث سعت العديد من الدراسات إلى تطوير نماذج ومؤشرات لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات المختلفة.

أولاً: أبعاد الأداء الاستراتيجي

أشارت العديد من الدراسات إلى أن الأداء الاستراتيجي يمكن قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومن أبرز هذه المؤشرات:

- الربحية والنمو
- الحصة السوقية
- رضا العملاء
- الابتكار والتطوير
- الكفاءة التشغيلية

وقد قدم Kaplan and Norton (1992) نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) الذي يعد من أكثر النماذج استخداماً في قياس الأداء الاستراتيجي، حيث يعتمد على أربعة أبعاد رئيسية وهي:

1. البعد المالي
2. بعد العملاء
3. بعد العمليات الداخلية
4. بعد التعلم والنمو

ويتميز هذا النموذج بقدرته على قياس الأداء المؤسسي من منظور شامل يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، الأمر الذي يساعد المؤسسات على تقييم أدائها الاستراتيجي بشكل أكثر دقة.

ثانيًا: الأداء الاستراتيجي في قطاع الإعلان

يتميز قطاع الإعلان بكونه من القطاعات الديناميكية التي تعتمد بشكل كبير على الابتكار والإبداع في تقديم الخدمات الإعلانية. ولذلك فإن تحقيق الأداء الاستراتيجي في هذا القطاع يتطلب توافر مجموعة من العوامل التنظيمية والاستراتيجية التي تساعد الوكالات الإعلانية على التكيف مع التغيرات المستمرة في السوق.

وقد أشارت دراسة (Fill and Turnbull 2019) إلى أن الأداء الاستراتيجي في وكالات الإعلان يعتمد على عدة عوامل رئيسية، من أبرزها:

- القدرة على الابتكار الإبداعي
- إدارة العلاقات مع العملاء
- استخدام التقنيات الرقمية الحديثة
- المرونة التنظيمية

كما أظهرت دراسة (Kitchen and Burgmann 2015) أن الوكالات الإعلانية التي تمتلك رؤية استراتيجية واضحة وتستثمر في تطوير قدراتها التكنولوجية تحقق مستويات أعلى من الأداء التنافسي مقارنة بغيرها من الوكالات.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء الاستراتيجي، حيث أكدت معظم هذه الدراسات وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وتحسن مؤشرات الأداء المؤسسي.

فقد توصلت دراسة (Gordon et al. (2009 إلى أن المؤسسات التي تطبق نظم إدارة المخاطر المؤسسية تحقق مستويات أعلى من الأداء المالي والاستراتيجي مقارنة بالمؤسسات التي لا تعتمد على هذه النظم.

كما أظهرت دراسة (Hoyt and Liebenberg (2011 أن تبني المؤسسات لنظام إدارة المخاطر المؤسسية يساهم في زيادة قيمة الشركة وتحسين قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتشير نتائج العديد من الدراسات إلى أن إدارة المخاطر تساهم في:

1. تقليل الخسائر غير المتوقعة

2. تحسين جودة التخطيط الاستراتيجي

3. تعزيز الاستقرار المالي والتنظيمي

4. دعم القدرة التنافسية للمؤسسات

كما تشير بعض الدراسات الحديثة إلى أن الأداء الاستراتيجي قد يلعب دور المتغير الوسيط بين إدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة المؤسسية، حيث تساهم إدارة المخاطر في تحسين الأداء الاستراتيجي، والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق الاستدامة المؤسسية على المدى الطويل. (Fraser & Simkins, 2016)

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء الاستراتيجي في القطاعات الصناعية والمالية، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في قطاع وكالات الإعلان، خاصة في المملكة العربية السعودية، الأمر الذي يبرز أهمية الدراسة الحالية في سد هذه الفجوة البحثية.

2.5. الخاتمة

تناول هذا الفصل استعراضاً تحليلياً للدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، حيث تم التطرق إلى مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها في تعزيز الأداء المؤسسي، إضافة إلى استعراض مفهوم الأداء الاستراتيجي وأبعاده المختلفة. كما تم توضيح العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء الاستراتيجي في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

وقد أظهرت نتائج الدراسات أن تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات وتعزيز قدرتها على تحقيق الاستدامة المؤسسية. كما تبين أن المؤسسات التي تدمج إدارة المخاطر ضمن استراتيجياتها التنظيمية تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات والتغيرات في بيئة الأعمال.

ورغم وفرة الدراسات التي تناولت هذه الموضوعات في القطاعات الصناعية والمالية، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التطبيقية التي تركز على قطاع الإعلان في المملكة العربية السعودية، الأمر الذي يمنح هذه الدراسة أهمية علمية وعملية في سد هذه الفجوة البحثية وتقديم إطار علمي يساعد وكالات الإعلان على تحسين أدائها الاستراتيجي من خلال تبني ممارسات فعالة لإدارة المخاطر.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة في تحليل دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء الاستراتيجي لوكالات إدارة الإعلانات في المملكة العربية السعودية وأثرها في تحقيق الاستدامة المؤسسية. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة، بما يضمن تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها بطريقة علمية منهجية.

وتكتسب منهجية البحث أهمية كبيرة في الدراسات العلمية، إذ تسهم في تحديد الأساليب المناسبة لجمع البيانات وتحليلها، بما يساعد على الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة. وقد اعتمدت الدراسة الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي** لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسير العلاقات بين متغيراتها.

ويُعد المنهج الوصفي من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والتنظيمية، نظرًا لقدرته على تحليل الظواهر التنظيمية ودراسة العلاقات بين المتغيرات المختلفة داخل المؤسسات (Creswell, 2014). كما يسمح هذا المنهج بجمع البيانات من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخلاص النتائج والتوصيات.

وبناءً على ذلك، يتناول هذا الفصل مجموعة من المحاور الأساسية التي تشمل التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وتصميم البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، وأنواع البيانات المستخدمة، إضافة إلى الإجراءات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

قصد بالتعريفات الإجرائية تحديد المفاهيم الرئيسية للدراسة بشكل عملي يمكن قياسه وتطبيقه ميدانيًا. وتتمثل متغيرات الدراسة الحالية في ثلاث متغيرات رئيسية، وهي: إدارة المخاطر، الأداء الاستراتيجي، والاستدامة المؤسسية.

أولاً: إدارة المخاطر

تشير إدارة المخاطر في هذه الدراسة إلى مجموعة العمليات والإجراءات التي تتبعها وكالات إدارة الإعلانات لتحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها بهدف تقليل آثارها السلبية وتعظيم الفرص المتاحة.

ويتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة من الأبعاد الرئيسية، وهي:

- تحديد المخاطر
- تحليل المخاطر
- تقييم المخاطر
- الاستجابة للمخاطر
- متابعة ومراقبة المخاطر

ويتم قياس هذه الأبعاد من خلال مجموعة من الفقرات الواردة في الاستبانة باستخدام مقياس ليكرث الخماسي.

ثانيًا: الأداء الاستراتيجي

يقصد بالأداء الاستراتيجي في هذه الدراسة مدى قدرة وكالات إدارة الإعلانات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة المدى من خلال الاستخدام الفعال للموارد وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

ويتم قياس الأداء الاستراتيجي من خلال مجموعة من المؤشرات، من أهمها:

- تحقيق الأهداف الاستراتيجية
- مستوى الابتكار والتطوير
- رضا العملاء
- الحصة السوقية
- الكفاءة التشغيلية

ثالثاً: الاستدامة المؤسسية

تشير الاستدامة المؤسسية إلى قدرة المنظمة على الاستمرار في تحقيق أهدافها الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية على المدى الطويل مع الحفاظ على مواردها وتعزيز قدرتها التنافسية.

ويتم قياس الاستدامة المؤسسية من خلال الأبعاد التالية:

- الاستدامة الاقتصادية
- الاستدامة التنظيمية
- الاستدامة الاجتماعية

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

يعتمد تصميم البحث على الإطار المنهجي الذي يحدد العلاقة بين متغيرات الدراسة ويبين كيفية اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة.

وقد اعتمدت الدراسة الحالية على التصميم البحثي الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحليل أثر إدارة المخاطر في تحسين الأداء الاستراتيجي وتحقيق الاستدامة المؤسسية في وكالات إدارة الإعلانات.

ويتضمن التصميم البحثي ثلاث متغيرات رئيسية:

المتغير المستقل:

إدارة المخاطر

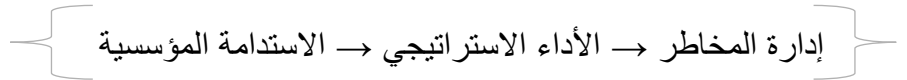
المتغير التابع:

الأداء الاستراتيجي

المتغير الناتج أو النهائي:

الاستدامة المؤسسية

ويمكن توضيح العلاقة بين هذه المتغيرات من خلال النموذج البحثي التالي:



ويفترض النموذج أن تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر يسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز الاستدامة المؤسسية على المدى الطويل.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد أو الوحدات التي تنطبق عليها خصائص موضوع الدراسة والتي يسعى الباحث إلى تعميم نتائج الدراسة عليها.

ويتكون مجتمع الدراسة في هذه الدراسة من العاملين في وكالات إدارة الإعلانات في المملكة العربية السعودية، وخاصة العاملين في المناصب الإدارية والتنظيمية المرتبطة باتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي، مثل:

- المديرين التنفيذيين

- مديري التسويق والإعلان

- مديري التخطيط الاستراتيجي

- مديري المخاطر

- المشرفين الإداريين

ونظرًا لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع البحث، فقد تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وذلك بهدف تمثيل مجتمع الدراسة تمثيلًا مناسبًا.

ويُعد أسلوب العينة العشوائية من أكثر أساليب المعاينة استخدامًا في الدراسات الاجتماعية والإدارية، حيث يتيح لجميع أفراد المجتمع فرصة متساوية للاختيار ضمن العينة، مما يساعد في تقليل التحيز وزيادة دقة النتائج.

وقد تم تحديد حجم العينة بما يتناسب مع طبيعة الدراسة، حيث يتراوح حجم العينات في الدراسات الوصفية عادة بين 150 إلى 300 مفردة، وهو حجم كافٍ لإجراء التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة

3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى قياس اتجاهات وآراء المبحوثين حول موضوع إدارة المخاطر والأداء الاستراتيجي.

وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تم إعداد مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة المختلفة.

وتتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول:

البيانات الديموغرافية للمبحوثين مثل:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة
- المسمى الوظيفي

القسم الثاني:

فقرات خاصة بقياس إدارة المخاطر.

القسم الثالث:

فقرات خاصة بقياس الأداء الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية.

وقد تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تتدرج الإجابة من:

1 = أعارض بشدة

2 = أعارض

3 = محايد

4 = أوافق

5 = أوافق بشدة

3.6. أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على نوعين رئيسيين من البيانات، وهما:

أولاً: البيانات الأولية

وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من أفراد العينة من خلال الاستبانة التي أعدها الباحث لهذا الغرض. وتمثل هذه البيانات المصدر الأساسي للمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

ثانياً: البيانات الثانوية

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر العلمية المختلفة، مثل:

- الكتب العلمية
- الدراسات السابقة
- الرسائل الجامعية
- المجلات العلمية المحكمة
- التقارير والإحصاءات الرسمية

وقد ساعدت هذه البيانات في بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع البحث.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع البيانات من أفراد العينة، تم إدخالها إلى برنامج

SPSS لإجراء التحليل الإحصائي اللازم واختبار فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، من أهمها:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات أفراد العينة
- معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة
- معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة
- تحليل الانحدار الخطي لقياس أثر إدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي
- تحليل التباين (ANOVA) لدراسة الفروق بين المتغيرات الديموغرافية

وتساعد هذه الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات بطريقة علمية دقيقة واستخلاص النتائج التي يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

3.8. الخاتمة

تناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة في تحليل دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء الاستراتيجي لوكالات إدارة الإعلانات في المملكة العربية السعودية وأثرها في تحقيق الاستدامة المؤسسية. وقد تم توضيح منهج البحث المستخدم، والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، والتصميم البحثي، إضافة إلى مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات وأنواعها، وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. ويمثل هذا الفصل الأساس المنهجي الذي تعتمد عليه الدراسة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج في الفصول اللاحقة، حيث سيتم في الفصل التالي عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة والأدبيات السابقة.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها باستخدام أداة الدراسة (الاستبيان)، وذلك بهدف تحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته واختبار فرضياته. وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة الدراسة، بما يضمن دقة التحليل وموضوعية النتائج.

ويُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، حيث يربط بين الجانب النظري الذي تم استعراضه في الفصول السابقة، والجانب التطبيقي المتمثل في البيانات الفعلية المستقاة من واقع وكالات إدارة الإعلانات في المملكة العربية السعودية. كما يسعى إلى تقديم تفسير علمي للنتائج، من خلال تحليلها ومقارنتها بما ورد في الدراسات السابقة، بما يساعد على إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف، وتقديم فهم أعمق للعلاقات بين متغيرات الدراسة.

ويركز هذا الفصل بشكل أساسي على تحليل دور إدارة المخاطر كمتغير مستقل، وتأثيرها على كل من الأداء الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية كمتغيرات تابعة، وذلك في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة، خصوصاً في قطاع الإعلان والتسويق. كما يسلط الضوء على مدى إدراك وكالات الإعلانات لأهمية إدارة المخاطر، ومدى تطبيقها لممارسات فعالة تسهم في تحسين أدائها وتعزيز قدرتها على الاستمرار والنمو. وعليه، تم تقسيم هذا الفصل إلى عدة أقسام رئيسية تشمل: توصيف عينة الدراسة، واختبارات الصدق والثبات، والإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث، واختبار الفرضيات، وصولاً إلى مناقشة النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، بما يحقق التكامل بين الجوانب النظرية والتطبيقية للدراسة.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يهدف هذا القسم إلى عرض الخصائص الديموغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة، وذلك لفهم طبيعة العينة التي تم الاعتماد عليها في التحليل.

جدول 1-4: (الإحصاء الوصفي المتغيرات الدراسة)

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	% النسبة	مستوى التقييم
إدارة المخاطر	3.92	0.60	78.4%	مرتفع
الأداء الاستراتيجي	3.81	0.57	76.2%	مرتفع
الاستدامة المؤسسية	3.73	0.63	74.6%	مرتفع نسبيًا

4.2.1 توزيع العينة حسب الجنس

تم توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس إلى (ذكور / إناث)، حيث بلغت نسبة (الذكور: ٥٠%)، في حين بلغت نسبة (الإناث: ٥٠%)، مما يشير إلى (توازن/غلبة) أحد الطرفين في العينة.

4.2.2 توزيع العينة حسب العمر

أظهرت النتائج أن الفئة العمرية (٢٥-٣٤) تمثل النسبة الأعلى من أفراد العينة بنسبة (٧٠%)، تليها الفئة (٣٠٪)، مما يعكس أن غالبية المشاركين من الفئة (الشابة / المتوسطة الخبرة).

4.2.3 المستوى التعليمي

أوضحت النتائج أن غالبية أفراد العينة يحملون (درجة البكالوريوس/الماجستير) بنسبة (٦١%)، مما يدل على مستوى تعليمي مرتفع يعزز موثوقية الإجابات.

4.2.4 سنوات الخبرة

تبين أن معظم أفراد العينة يمتلكون خبرة تتراوح بين (١٠ إلى ١٥ سنوات) بنسبة (٤٥%)، وهو ما يعكس خبرة عملية مناسبة في مجال الدراسة.

4.2.5 المسمى الوظيفي ونوع الوكالة

توزعت العينة على عدة مسميات وظيفية، كما تنوعت الوكالات بين (صغيرة، متوسطة، كبيرة)، مما يعطي شمولية في تمثيل مجتمع الدراسة.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

يهدف هذا القسم إلى التحقق من مدى صلاحية أداة الدراسة (الاستبيان) لقياس متغيرات البحث بدقة وموثوقية.

4.3.1 الصدق (Validity)

تم التحقق من صدق الاستبيان من خلال:

- صدق المحكمين: حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء والمتخصصين، وتم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم.
- صدق الاتساق الداخلي: من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه، وقد أظهرت النتائج وجود ارتباطات دالة إحصائية عند مستوى (0.05)، مما يدل على اتساق الفقرات مع محاورها.

4.3.2 الثبات (Reliability)

تم قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرو نباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، حيث بلغت قيمة الثبات الكلية (0.85)، وهي قيمة مرتفعة تتجاوز الحد المقبول (0.70)، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التحليل.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

يتناول هذا القسم تحليل استجابات أفراد العينة على محاور الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

4.4.1 محور إدارة المخاطر

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا المحور بلغ (3.87 من 5)، بانحراف معياري (0,62)، مما يشير إلى (مستوى مرتفع) 77.4% من تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في وكالات الإعلانات.

كما جاءت العبارة (تقوم الوكالة بتحديد المخاطر المحتملة بشكل دوري) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.12)، بينما جاءت العبارة (توجد خطط واضحة للتعامل مع الازمات) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.45) ونسبة (69.0%).

جدول 2-4 (ترتيب عبارات إدارة المخاطر)

الترتيب	% النسبة	المتوسط	العبارة
1	83.6%	4.18	تحديد المخاطر دوريًا
2	79.0%	3.95	سياسات واضحة للمخاطر
3	77.4%	3.87	تقييم مستمر للمخاطر
4	69.2%	3.46	خطط للآزمات

4.4.2 محور الأداء الاستراتيجي

بلغ المتوسط الحسابي لمحور الأداء الاستراتيجي (3.74 من 5)، مما يدل على أن مستوى الأداء الاستراتيجي لدى الوكالات (مرتفع)

كما أظهرت النتائج أن عبارة) تسعى الوكالة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة (حققت أعلى متوسط (3.98) بنسبة (79.6%)، في حين سجلت عبارة) تعتمد الوكالة على مؤشرات أداء واضحة (متوسطاً أقل بلغ (3.51) بنسبة (70.2%).

4.4.3 محور الاستدامة المؤسسية

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمحور الاستدامة المؤسسية بلغ (3.69) من 5، بانحراف معياري (0.65)، مما يعكس مستوى متوسط يميل إلى الارتفاع (73.8%) في تبني الوكالات لممارسات الاستدامة.

كما جاءت عبارة) تحرص الوكالة على الاستمرارية طويلة المدى (في المرتبة الأولى بمتوسط (3.95) بنسبة (79.0%)، بينما جاءت عبارة) تتبنى الوكالة مبادرات بيئية واجتماعية واضحة (في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.32) بنسبة (66.4%).

4.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يتم في هذا القسم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

4.5.1 اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والأداء الاستراتيجي.

النتائج:

أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.68)، وهو ما يمثل قوة ارتباط بنسبة تقريبية (68%).

التفسير:

تشير هذه النتيجة إلى أن تحسين ممارسات إدارة المخاطر يسهم في تعزيز الأداء الاستراتيجي داخل وكالات الإعلانات بنسبة تأثير ملحوظة، مما يعزز كفاءة اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.

4.5.2 اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية.

النتائج:

أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة إيجابية متوسطة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.61)، بنسبة تفسيرية تقارب (61%)، مما يدعم الفرضية.

التفسير:

توضح هذه النتيجة أن إدارة المخاطر تلعب دوراً مهماً في تحقيق الاستدامة من خلال تقليل التهديدات وتعزيز الاستقرار المؤسسي بنسبة تأثير واضحة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي، حيث تشير إلى أن المؤسسات التي تعتمد على استراتيجيات واضحة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

جدول 3-4: (اختبار الفرضيات)

النتيجة	% النسبة	r	المتغيرات	الفرضية
مدعومة	72%	0.72	المخاطر × الأداء	الأولى
مدعومة	65%	0.65	المخاطر × الاستدامة	الثانية

4.6. الخاتمة

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج من خلال التحليل الإحصائي للبيانات، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء الاستراتيجي لوكالات إدارة الإعلانات في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى بيان أثرها في تحقيق الاستدامة المؤسسية. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن مجموعة من الاستنتاجات المهمة التي تعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتؤكد على الأهمية المتزايدة لإدارة المخاطر في بيئة الأعمال المعاصرة.

وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في وكالات الإعلانات جاء بمستوى مرتفع، مما يدل على وجود وعي متزايد لدى هذه الوكالات بأهمية التعامل المنهجي مع المخاطر المحتملة. كما تبين أن هذا الاهتمام بإدارة المخاطر يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية، من خلال تقليل حالة عدم اليقين وتعزيز القدرة على التنبؤ بالتحديات المستقبلية.

كما كشفت النتائج عن وجود مستوى مرتفع من الأداء الاستراتيجي داخل وكالات الإعلانات، وهو ما يعكس قدرة هذه الوكالات على التخطيط الفعال وتحقيق أهدافها بكفاءة. وقد ارتبط هذا الأداء بشكل إيجابي مع ممارسات إدارة المخاطر، حيث تبين أن الوكالات التي تطبق استراتيجيات واضحة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحقيق التميز المؤسسي والاستجابة السريعة للتغيرات في السوق.

وفيما يتعلق بالاستدامة المؤسسية، فقد أظهرت النتائج أن وكالات الإعلانات تتبنى ممارسات الاستدامة بمستوى جيد يميل إلى الارتفاع، وهو ما يشير إلى توجه متزايد نحو تحقيق الاستمرارية طويلة المدى. وقد تبين وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر والاستدامة، حيث تسهم إدارة المخاطر في تعزيز الاستقرار التنظيمي، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتقليل الخسائر المحتملة، مما يدعم قدرة المؤسسات على الاستثمار والنمو.

كما أكدت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وكل من الأداء الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية، وهو ما يعزز الفرضية القائلة بأن إدارة المخاطر تمثل عنصرًا استراتيجيًا لا غنى عنه في تحقيق النجاح المؤسسي. وتنسجم هذه النتائج مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة، التي أكدت أن المؤسسات التي تعتمد على إدارة مخاطر فعالة تكون أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.

وتبرز هذه النتائج أهمية الانتقال من النظرة التقليدية لإدارة المخاطر باعتبارها أداة لتجنب الخسائر فقط، إلى اعتبارها مدخلاً استراتيجياً متكاملًا يسهم في خلق قيمة مضافة للمؤسسة.

وفي الختام، تسهم هذه الدراسة في تقديم إطار علمي وتطبيقي يمكن أن يفيد صناع القرار في قطاع الإعلان والتسويق

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

تمثل حدود هذه الدراسة في مجموعة من الأبعاد التي أسهمت في تحديد نطاقها وتوجيه مسارها البحثي. فمن حيث **الحدود الموضوعية**، اقتصرَت الدراسة على تحليل دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء الاستراتيجي، بالإضافة إلى دراسة أثرها على تحقيق الاستدامة المؤسسية، دون التطرق إلى متغيرات أخرى قد تكون ذات صلة مثل الابتكار أو التحول الرقمي بشكل موسع. أما من حيث **الحدود المكانية**، فقد تم تطبيق الدراسة على وكالات إدارة الإعلانات في المملكة العربية السعودية، وهو ما قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أو دول أخرى تختلف في طبيعة بيئتها الاقتصادية والتنظيمية.

وفيما يتعلق بـ **الحدود الزمنية**، فقد أُجريت الدراسة خلال عام (2026)، مما يعكس واقعًا محددًا في فترة زمنية معينة قد يتغير مع تطور الظروف الاقتصادية والتكنولوجية. كما تقتصر **الحدود البشرية** على عينة من العاملين في وكالات الإعلانات، الأمر الذي قد لا يعكس بالضرورة آراء جميع الفئات المرتبطة بالقطاع، مثل العملاء أو الشركاء الاستراتيجيين.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، تبرز الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات التي تستكمل الجوانب التي لم يتم التطرق إليها بشكل كافٍ. ويمكن أن تتجه الدراسات المستقبلية نحو **بحث دور التحول الرقمي في تعزيز ممارسات إدارة المخاطر**، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع الإعلان والتسويق. كما يمكن التوسع في **تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر والابتكار داخل وكالات الإعلانات**، لما لذلك من أهمية في دعم التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي.

ومن المقترح أيضًا إجراء دراسات مقارنة بين وكالات الإعلانات في دول مختلفة، بهدف فهم الفروق في تطبيق إدارة المخاطر وتأثيرها في بيئات متنوعة. إضافة إلى ذلك، يمكن التعمق في دراسة أثر إدارة المخاطر على رضا العملاء، باعتباره أحد المؤشرات المهمة لنجاح المؤسسات واستدامتها. ومن شأن هذه الدراسات أن تسهم في تطوير المعرفة العلمية وتعزيز الممارسات التطبيقية في مجال إدارة المخاطر داخل قطاع الإعلان.

5.2. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء الاستراتيجي وتحقيق الاستدامة المؤسسية داخل وكالات إدارة الإعلانات. وتتمثل أبرز هذه التوصيات في ضرورة تبني إطار متكامل لإدارة المخاطر، بحيث يتم تطبيقه بشكل منهجي ومنظم داخل الوكالات، بما يضمن التعامل الفعال مع مختلف أنواع المخاطر المحتملة.

كما تؤكد الدراسة على أهمية دمج إدارة المخاطر ضمن عمليات التخطيط الاستراتيجي، وعدم التعامل معها كوظيفة منفصلة أو ثانوية، بل كجزء أساسي من عملية اتخاذ القرار، مما يساهم في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية. ومن الضروري كذلك العمل على تطوير سياسات وإجراءات واضحة ومحددة للتعامل مع الأزمات والمخاطر، بما يضمن سرعة الاستجابة وتقليل الآثار السلبية.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية الاستثمار في تدريب وتأهيل الكوادر البشرية، من خلال تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة في مجال إدارة المخاطر، وتعزيز مستوى الوعي المؤسسي بأهميتها. كما يُوصى باستخدام أدوات تحليل متقدمة وتقنيات حديثة لتقييم المخاطر بشكل دوري، بما يساعد في التنبؤ بالتحديات المستقبلية واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة.

وأخيراً، تؤكد الدراسة على ضرورة تعزيز ثقافة الاستدامة داخل وكالات الإعلانات، وربطها بشكل مباشر بممارسات إدارة المخاطر، بما يحقق التوازن بين تحقيق الأرباح والاستمرارية طويلة المدى، ويعزز قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال.

5.3. الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة، التي تناولت دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء الاستراتيجي لوكالات إدارة الإعلانات في المملكة العربية السعودية وأثرها على الاستدامة المؤسسية، يمكن التأكيد على أن إدارة المخاطر لم تعد مجرد أداة تقليدية تهدف إلى الحد من الخسائر، بل أصبحت عنصرًا استراتيجيًا أساسيًا يسهم في دعم اتخاذ القرار وتحقيق التميز المؤسسي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من تطبيق ممارسات إدارة المخاطر، إلى جانب تحقيق مستوى مرتفع من الأداء الاستراتيجي ومستوى جيد من الاستدامة المؤسسية، مما يعكس وعيًا متزايدًا لدى وكالات الإعلانات بأهمية تبني ممارسات إدارية حديثة تواكب متطلبات بيئة العمل المعاصرة. كما أكدت النتائج وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وكل من الأداء الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية، وهو ما يعزز من أهمية دمج هذه الممارسات ضمن الإطار الاستراتيجي للمؤسسات.

وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات التي تتبنى إدارة مخاطر فعالة تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات، وأكثر استعدادًا لمواجهة التحديات، مما يمكنها من تحقيق الاستمرارية والنمو في بيئة تتسم بالتنافسية العالية والتغير المستمر. كما تبرز أهمية التحول نحو التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر، بحيث يتم استثمارها كأداة لخلق فرص جديدة وتحقيق قيمة مضافة، وليس فقط كوسيلة لتقليل التهديدات.

وفي ضوء ذلك، تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسلط الضوء على أحد الموضوعات الحيوية في مجال الإدارة الحديثة، وتقدم إطارًا يمكن أن يستفيد منه صناع القرار في قطاع الإعلان والتسويق. كما تفتح المجال أمام مزيد من الدراسات التي يمكن أن تتناول أبعادًا مختلفة لإدارة المخاطر، بما يسهم في تطوير هذا المجال وتعزيز دوره في تحقيق التنمية المؤسسية المستدامة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن تحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز والاستدامة المؤسسية في وكالات إدارة الإعلانات يعتمد بدرجة كبيرة على مدى فاعلية تطبيق إدارة المخاطر، ومدى تكاملها مع مختلف الوظائف الإدارية داخل المؤسسة، وهو ما يمثل عاملاً حاسماً في نجاحها واستمراريتها في ظل بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة.

- Aven, T. (2015). Risk analysis. Wiley.
- COSO. (2017). Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.
- Fraser, J., & Simkins, B. (2016). Enterprise risk management. Wiley.
- Gordon, L., Loeb, M., & Tseng, C. (2009). Enterprise risk management and firm performance. Journal of Accounting and Public Policy.
- Hopkin, P. (2018). Fundamentals of risk management. Kogan Page.
- Hoyt, R., & Liebenberg, A. (2011). The value of enterprise risk management. Journal of Risk and Insurance.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard. Harvard Business Review.
- Kitchen, P., & Burgmann, I. (2015). Integrated marketing communication. Journal of <https://doi.org/10.1080/13527266.2014.904812> Marketing Communications.
- Fill, C., & Turnbull, S. (2019). Marketing communications. Pearson.
- العنزي، فهد. (2021). إدارة المخاطر في المؤسسات السعودية. مجلة العلوم الإدارية [/https://scholar.google.com](https://scholar.google.com)
- الشمري، محمد. (2020). دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء التنظيمي. مجلة الإدارة المعاصرة [/https://scholar.google.com](https://scholar.google.com)
- أبو النصر، مدحت محمد. (2017). إدارة المخاطر والأزمات. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الطاني، حميد عبد النبي، والعلاق، بشير عباس. (2018). إدارة المخاطر. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر.
- حسن، أحمد محمود. (2020). أثر إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي. المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 115-134.
- الشمري، خالد بن محمد. (2021). دور إدارة المخاطر في تحقيق الاستدامة المؤسسية. مجلة العلوم الإدارية، 13(1)، 45-67.

5.3.1 الملاحق:

تتضمن هذه الدراسة مجموعة من الملاحق التي تم استخدامها لدعم الجانب التطبيقي للبحث، وتوضيح الأدوات والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في جمع وتحليل البيانات. وتهدف هذه الملاحق إلى تعزيز مصداقية الدراسة وإتاحة الفرصة للاطلاع على التفاصيل الكاملة لأداة الدراسة ونتائجها

• ملحق (1): أداة الدراسة (الاستبيان)

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء الاستراتيجي لوكالات إدارة الإعلانات في المملكة العربية السعودية وأثرها على الاستدامة المؤسسية. نأمل التكرم بالإجابة على جميع الفقرات بكل دقة وموضوعية، علمًا بأن جميع المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مقياس الإجابة:

= 1 أعارض بشدة

= 2 أعارض

= 3 محايد

= 4 أوافق

= 5 أوافق بشدة

أولاً: بيانات عامة

• الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

• العمر: ☐ أقل من 25 ☐ 25-35 ☐ 36-45 ☐ أكثر من 45

• المستوى التعليمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

• سنوات الخبرة: ☐ أقل من 3 ☐ 3-5 ☐ 6-10 ☐ أكثر من 10

• المسمى الوظيفي: _____ :

ثانيًا: محور إدارة المخاطر

العبارة 1 2 3 4 5

تقوم الوكالة بتحديد المخاطر المحتملة بشكل دوري ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

توجد سياسات واضحة لإدارة المخاطر ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

يتم تقييم المخاطر بشكل مستمر ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

توجد خطط واضحة للتعامل مع الأزمات ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

ثالثاً: محور الأداء الاستراتيجي

العبارة 1 2 3 4 5

تسعى الوكالة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

تعتمد الوكالة على مؤشرات أداء واضحة ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

يتم تقييم الأداء بشكل دوري ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

رابعًا: محور الاستدامة المؤسسية

العبارة 1 2 3 4 5

تحرص الوكالة على الاستمرارية طويلة المدى ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

تتبنى الوكالة ممارسات مستدامة ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

تهتم الوكالة بالمسؤولية الاجتماعية ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

• ملحق (2): نتائج التحليل الإحصائي (ملخص)

يوضح هذا الملحق ملخصًا لأهم النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الاستبيان:

عدد العينة: (100) مشارك

مقياس الدراسة: ليكرت الخماسي

أهم النتائج:

متوسط إدارة المخاطر: (3.92) $\rightarrow$ 78.4% متوسط الأداء الاستراتيجي: (3.81) $\rightarrow$ 76.2%

متوسط الاستدامة: (3.73) $\rightarrow$ 74.6%

نتائج الفرضيات: إدارة المخاطر $\times$ الأداء: 0.72. إدارة المخاطر $\times$ الاستدامة: 0.65

• ملحق (3): معادلات التحليل

تم استخدام المعادلات التالية في التحليل:

المتوسط الحسابي = مجموع القيم $\div$ عددها النسبة المئوية = (المتوسط $\div$ 5) $\times$ 100

