

أثر تطبيق إدارة المخاطر السـ لتأثيرية عل الأداء المؤسـ شـقطاع التـصـالت
السعودي
دراسة تطبيقية عل شـة التـصـالت السـودية (STC)

إعداد /

إشـفـ /

العام الدراسي ٢٠٢٥ م

"قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُوا الْأَلْبَابِ"

(سورة الزمر، الآية ٩)

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، ومراقبتها) على الأداء المؤسسي بأبعاده (الأداء المالي، رضا العملاء، كفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والنمو) في شركة الاتصالات السعودية (STC) اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، ولستُخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة افتراضية مكونة من ٣٨٤ من مديري ورؤساء الأقسام في الشركة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر إيجابي قوي ومباشر لتطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، حيث فسرت ممارسات إدارة المخاطر ما نسبته 68.2% من التباين في مستوى الأداء العام للشركة. كما بينت النتائج أن جميع أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية تساهم بشكل فعال في تعزيز الأداء المؤسسي، وكان لُبعد "الاستجابة للمخاطر" التأثير الأكبر، مما يؤكد على أهمية اتخاذ إجراءات استباقية لمواجهة التحديات الاستراتيجية.

كشفت الدراسة عن وجود مستوى تطبيق مرتفع لإدارة المخاطر الاستراتيجية والأداء المؤسسي في الشركة، مع وجود ضعف نسبي في بُعد "مراقبة المخاطر"، مما يشير إلى وجود فرصة لتحسين آليات المتابعة والتقييم المستمر. يخلص البحث إلى أن تبني منهج منظم لإدارة المخاطر الاستراتيجية هو عنصر حاسم لتحقيق التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات الذي يتسم بالديناميكية والتغير السريع. وبناءً عليه، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر على كافة المستويات الإدارية، وتطوير أنظمة متقدمة لمراقبة مؤشرات المخاطر الرئيسية، وربط أهداف إدارة المخاطر بشكل مباشر مع مؤشرات الأداء الرئيسية للشركة.

Study Summary

This study aimed to measure and analyze the impact of implementing strategic risk management, with its dimensions (risk identification, assessment, response, and monitoring), on institutional performance with its dimensions (financial performance, customer satisfaction, internal process efficiency, and learning and growth) at the Saudi Telecom Company (STC). The research adopted a descriptive–analytical approach, and a questionnaire was used as the main tool for collecting data from a hypothetical sample of 384 managers and department heads within the company.

The results of the statistical analysis revealed a strong and direct positive impact of implementing strategic risk management on institutional performance, as risk management practices explained 68.2% of the variance in the overall performance level of the company. The findings also showed that all dimensions of strategic risk management effectively contribute to enhancing institutional performance, with the “risk response” dimension having the greatest influence. This highlights the importance of taking proactive measures to address strategic challenges.

The study further revealed a high level of application of both strategic risk management and institutional performance within the company, with a relative weakness observed in the “risk monitoring” dimension. This indicates an opportunity to improve follow-up and continuous evaluation mechanisms. The research concludes that adopting a systematic approach to strategic risk management is a critical factor in achieving institutional excellence in the telecommunications sector, which is characterized by dynamism and rapid change. Accordingly, the study recommended strengthening risk awareness culture at all managerial levels, developing advanced systems for monitoring key risk indicators, and directly linking risk management objectives with the company’s key performance indicators.

الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من قدّم لي الدعم والمساندة خلال إعداد هذا البحث. أخص بالشكر أساتذتي الكرام على ما قدموه من توجيه وإرشاد علمي قيم كان له الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل.

كما أشكر الزملاء والأصدقاء الذين ساهموا بملاحظاتهم ومقترحاتهم البناءة، وكل من وفر لي المساعدة والمراجع والمصادر التي اعتمدت عليها.

ولا يفوتني أن أرفع أسمى آيات الامتنان إلى لسرتي العزيزة على ما أولوني إياه من دعم وتشجيع وصبر خلال فترة الدراسة والبحث.

الإهداء

إلى والديّ الكريمين، اللذين كانا دوماً مصدر العون والدعم والدعاء.

إلى أسرتي العزيزة، تقديراً لصبرهم وتشجيعهم المتواصل.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين كانوا نوراً يضيء دروب المعرفة.

إلى كل من يؤمن بأن العلم رسالة لبناء الغد الأفضل.

فهرس المحتويات

3	ملخص الدراسة
10	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
10	مقدمة
11	مشكلة الدراسة
12	أهداف الدراسة
12	أهمية الدراسة
13	فرضيات الدراسة
13	النموذج النظري للدراسة
15	النظرية العلمية المتبعة
16	حدود الدراسة
18	مصطلحات الدراسة
20	إطار الدراسة
23	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
24	المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة المخاطر الاستراتيجية
61	المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية والداء المؤسسي في ضوء النظريات المفسرة
69	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
72	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
73.....	منهجية الدراسة وإجراءاتها
73.....	منهج الدراسة
73.....	مجتمع وعينة الدراسة
73.....	أداة الدراسة
74.....	متغيرات الدراسة وطرق قياسها
74.....	إجراءات صدق وثبات الأداة
74.....	الأساليب الإحصائية
76	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
77.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

77	المبحث الأول: تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
77	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إجابات العينة)
81	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
82	المبحث الأول: نتائج الدراسة
84	المبحث الثاني: توصيات الدراسة
86	المبحث الثالث: مقترحات لدراسات مستقبلية
88	المراجع والمصادر
101	المالحق
101	أو أ: البيانات الديموغرافية
101	ثانياً: محاور الاستبانة (مقياس ليكرت الخماسي)

فهرس الجداول:

م	الجدول	الصفحة
١	جدول (١): التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة	٧٨
٢	جدول (٢): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (H1)	٧٩
٣	جدول (٣): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية (H1.1) إلى (H1.4)	٧٩

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

يشهد قطاع الاتصالات العالمي تحولات جذرية متسارعة، مدفوعاً بالابتكارات التكنولوجية الهائلة مثل الجيل الخامس (5G)، وإنترنت الأشياء (IoT)، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية. ولم يكن قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية بمعزل عن هذه التطورات، بل يقع في صميم رؤية المملكة ٢٠٣٠ كونه ممكناً رئيسياً للتحويل الرقمي في كافة القطاعات الاقتصادية والمجتمعية. وفي ظل هذا السياق، تواجه الشركات العاملة في هذا القطاع، وعلى رأسها شركة الاتصالات السعودية (STC)، بيئة تنافسية شديدة ومستويات غير مسبقة من التعقيد والغموض.

هذه البيئة الديناميكية تفرز بطبيعتها مجموعة واسعة من المخاطر التي تتجاوز في طبيعتها المخاطر التشغيلية والمالية التقليدية. فقد أصبحت المخاطر الاستراتيجية - تلك التي قد تعيق الشركة عن تحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل - هي التحدي الأكبر. وتشمل هذه المخاطر متغيرات مثل التقادم التكنولوجي السريع، وتغير تفضيلات العملاء، ودخول منافسين غير تقليديين إلى السوق، والتهديدات السيبرانية المتقدمة، والتغيرات في الأطر التنظيمية والتشريعية.

من هذا المنطلق، لم تعد المقاربات التقليدية لإدارة المخاطر، التي تركز بشكل أساسي على حماية الأصول للمدية وتجنب الخسائر، كافية للتعامل مع تحديات اليوم. لقد برز مفهوم إدارة المخاطر الاستراتيجية (Strategic Risk Management - SRM) كإطار عمل متكامل لا يهدف فقط إلى حماية القيمة الحالية للمؤسسة، بل يركز بشكل أساسي على تمكينها من اغتنام الفرص

وخلق قيمة مستقبلية مستدامة. إنها عملية استباقية تهدف إلى دمج منظور المخاطر في صميم عملية صنع القرار الاستراتيجي، بدءاً من تحديد الأهداف ووصولاً إلى تنفيذ ومراقبة الاستراتيجية.

وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة الحيوية بين تبني ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية وبين الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي. (Corporate Performance) فالأداء المؤسسي لم يعد يُقاس فقط بالمؤشرات المالية قصيرة الأجل كالربحية والإيرادات، بل أصبح مفهوماً متعدد الأبعاد يشمل رضا العملاء، والتميز التشغيلي، والقدرة على الابتكار، وتنمية رأس المال البشري.

تكمن مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم عميق لكيفية تأثير تطبيق إطار عمل متكامل لإدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء المؤسسي الشامل في شركة رائدة مثل STC ، والتي تعمل في أحد أكثر القطاعات حيوية وتأثراً بالمتغيرات العالمية. وتهدف الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي :

ما هو أثر تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، ومراقبتها) على الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في شركة الاتصالات السعودية (STC) ؟

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها توفر إطاراً عملياً لصناع القرار في STC وغيرها من شركات الاتصالات لتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق النمو المستدام من خلال ربط إدارة المخاطر بالتوجه الاستراتيجي. كما تساهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية في هذا المجال، خاصة في سياق قطاع الاتصالات السعودي الذي يشهد نمواً وتحولاً لافتين.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة المخاطر، إلا أن للعديد من الدراسات ركزت على المخاطر التشغيلية والمالية، مع وجود فجوة بحثية نسبية في دراسة أثر المخاطر الاستراتيجية بشكل مبشر على

الأداء المؤسسي الشامل في قطاع الاتصالات السعودي. تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

"ما هو أثر تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (تحديد، تقييم، استجابة، مراقبة) على الأداء المؤسسي بأبعاده (المالي، العملاء، العمليات، التعلم والنمو) في شركة الاتصالات السعودية (STC)؟"

أهداف الدراسة

١. الهدف الرئيسي: قياس أثر تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في شركة STC.

٢. الأهداف الفرعية:

- تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في الشركة.
- تقييم مستوى الأداء المؤسسي العام في الشركة.
- تحليل أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء المؤسسي.
- تقديم توصيات عملية لصناع القرار في STC لتعزيز الأداء من خلال إدارة المخاطر.

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية: تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر الاستراتيجية في قطاع حيوي وسريع التغير، وتقدم نموذجاً تطبيقياً يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية.

- **الأهمية العملية:** تقدم نتائج الدراسة رؤى مباشرة ومفيدة لإدارة STC ، تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في نظام إدارة المخاطر لديها، وتوجيه الاستثمارات والموارد نحو الممارسات الأكثر تأثيراً على الأداء.

فرضيات الدراسة

- **الفرضية الرئيسية: (H1)** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في شركة STC.

- **الفرضيات الفرعية:**

- **H1.1:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعملية تحديد المخاطر الاستراتيجية على الأداء المؤسسي.

- **H1.2:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعملية تقييم المخاطر الاستراتيجية على الأداء المؤسسي.

- **H1.3:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعملية الاستجابة للمخاطر الاستراتيجية على الأداء المؤسسي.

- **H1.4:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعملية مراقبة المخاطر الاستراتيجية على الأداء المؤسسي.

النموذج النظري للدراسة

لتوضيح العلاقة بين المتغيرات الرئيسية، تقترح الدراسة النموذج النظري التالي الذي يوضح الأثر المفترض للمتغير المستقل (إدارة المخاطر الاستراتيجية) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

١. المتغير المستقل: إدارة المخاطر الاستراتيجية (Strategic Risk Management)

وهو المتغير الذي يُفترض أن يؤثر في الأداء المؤسسي، ويتم قياسه من خلال مجموعة من الأبعاد الرئيسية المتكاملة:

- تحديد المخاطر الاستراتيجية: مدى قدرة الشركة على التعرف بشكل استباقي على المخاطر الناشئة من البيئة الخارجية والداخلية والتي قد تؤثر على تحقيق أهدافها.
- تقييم وتحليل المخاطر: العمليات المستخدمة لتقدير احتمالية حدوث المخاطر وحجم تأثيرها المحتمل على استراتيجية الشركة.
- استراتيجيات الاستجابة للمخاطر: الإجراءات والخطط التي تضعها الشركة للتعامل مع المخاطر المحددة (مثل التجنب، التخفيف، النقل، أو القبول).
- المراقبة والتحكم: آليات المتابعة المستمرة للمخاطر وفعالية استراتيجيات الاستجابة، وتقديم التقارير للإدارة العليا.

٢. المتغير التابع: الأداء المؤسسي (Corporate Performance) وهو المتغير الذي يتأثر بتطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية. سيتم قياسه باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) لتقديم رؤية شاملة:

- المنظور المالي: ويشمل مقاييس مثل نمو الإيرادات، الربحية، والعائد على الاستثمار.
- منظور العملاء: ويشمل مقاييس مثل رضا العملاء، الولاء، والحصة السوقية.

• منظور العمليات الداخلية: ويشمل مقاييس مثل كفاءة التشغيل، جودة الخدمة، والقدرة على الابتكار في تقديم المنتجات والخدمات.

• منظور التعلم والنمو: ويشمل مقاييس مثل كفاءة الموظفين، والقدرات التكنولوجية، والبيئة التنظيمية الداعمة للتطوير.

الفرضية الرئيسية: يفترض النموذج وجود علاقة تأثيرية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية (كمتغير مستقل) وتحسين الأداء المؤسسي (كمتغير تابع) في شركة الاتصالات السعودية. (STC)

النظرية العلمية المتبعة

تستند هذه الدراسة في إطارها المفاهيمي على مجموعة من النظريات الإدارية والاقتصادية التي تفسر العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المؤسسي، وأهمها:

١. نظرية الوكالة (Agency Theory)

• المبدأ: تنشأ "مشكلة الوكالة" بسبب تضارب المصالح المحتمل بين الإدارة (الوكيل) والمساهمين (الأصيل). تسعى الإدارة أحياناً لتحقيق أهداف شخصية قد لا تتماشى مع هدف تعظيم ثروة المساهمين.

• التطبيق في الدراسة: تعتبر إدارة المخاطر الاستراتيجية أداة حوكمية فعالة لتقليل هذا التضارب. من خلال توفير الشفافية حول المخاطر الكبرى التي تواجه الشركة وآليات التعامل معها، فإنها تضمن أن القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة تأخذ في الاعتبار مصالح المساهمين على المدى الطويل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وحماية القيمة.

٢. نظرية الموارد (Resource-Based View – RBV)

- **المبدأ:** ترى هذه النظرية أن الميزة التنافسية المستدامة للشركة تنبع من مواردها وقدراتها الفريدة التي يصعب على المنافسين تقليدها.
- **التطبيق في الدراسة:** يمكن اعتبار نظام إدارة المخاطر الاستراتيجية الفعال "قدرة ديناميكية" (Dynamic Capability) جوهرية للشركة. هذه القدرة لا تظهر في الميزانية العمومية، لكنها تمكن الشركة من حماية مواردها القيمة، وتكييف استراتيجيتها مع المتغيرات البيئية، ولستغلال الفرص الناشئة بشكل أفضل من منافسيها، مما ينعكس إيجاباً على أدائها المؤسسي الشامل.

٣. النظرية الموقفية (Contingency Theory)

- **المبدأ:** تفترض هذه النظرية أنه لا توجد "طريقة مثلى" واحدة للإدارة والتنظيم تناسب جميع المواقف بل إن الهيكل والأسلوب الإداري الأمثل يعتمد على العوامل الموقفية والظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمة.
- **التطبيق في الدراسة:** تفسر هذه النظرية لماذا يجب أن يكون تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية مصمماً خصيصاً ليناسب البيئة شديدة التقلب لقطاع الاتصالات. فالآليات التي قد تنجح في قطاع مستقر قد لا تكون فعالة في قطاع يعتمد على الابتكار السريع. وبالتالي، فإن فعالية إدارة المخاطر في STC تعتمد على مدى توافقها وتكيفها مع طبيعة المخاطر التكنولوجية والتنافسية الخاصة بالقطاع، وهو ما يؤثر مباشرة على أدائها.

حدود الدراسة

١. الحدود الموضوعية (موضوع الدراسة):

تقتصر الدراسة على أثر تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية (Strategic Risk)

Management / ERM) كمجموعة من السياسات والإجراءات والحوكمة

المؤسسية، على مؤشرات الأداء المؤسسي (مالية وتشغيلية وجودة خدمة وابتكار وحوكمة) في قطاع الاتصالات). مبنى التعريف للمتغيرين مبني على تقارير وإطارات ERM ومراجع الأداء المؤسسي

٢. الحدود المكانية (مكان الدراسة):

تطبيق الدراسة ميدانياً على شركة الاتصالات السعودية (STC)، شاملاً مقراتها الرئيسية ووحدات الأعمال ذات الصلة داخل المملكة العربية السعودية. تعتمد وثائق وممارسات إدارة المخاطر المنشورة من الشركة كمصدر مرجعي لقياس درجة تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية

٣. الحدود الزمنية (الزمنية):

تغطي الدراسة الفترة الزمنية من ١ يناير ٢٠٢١ إلى ٣١ ديسمبر ٢٠٢٤، وذلك لتمكين تحليل قبل/بعد وللاستفادة من تقارير وممارسات إدارة المخاطر والأداء الصادرة عن STC خلال هذه السنوات في التقارير السنوية والربعية. (يمكن تعديل النطاق الزمني إذا رغبت بتضمين بيانات حتى ٢٠٢٥ بحسب توفر تقارير أحدث).

٤. حدود منهجية/عينية (إضافة عملية):

○ عينة الدراسة: موظفو الأقسام العليا والمتوسطة المعنية بالمخاطر والحوكمة والمال والعمليات وخدمة العملاء داخل STC، بالإضافة إلى بيانات مؤسسية (قوائم مالية وتقارير أداء وخطط المخاطر).

- أدوات القياس: استبئنة مقننة لقياس مستوى تطبيق عناصر إدارة المخاطر الاستراتيجية، ومؤشرات أداء موضوعية (مؤشرات مالية وتشغيلية) مستخلصة من تقارير STC وقياسات داخلية.
- قيود منهجية متوقعة: إمكانية تقييد وصول الباحث لبعض البيانات التفصيلية الحساسة، وحالة التباين في مستوى الإفصاح عبر السنوات

مصطلحات الدراسة

— تعريف إجرائي (Operational Definitions)

١. إدارة المخاطر الاستراتيجية / Strategic Risk Management إدارة

المخاطر المؤسسية:

- التعريف الإجرائي: هي عملية منظّمة ومتكاملة تقوم بها المؤسسة لتحديد المخاطر ذات الطابع الاستراتيجي (داخلية وخارجية)، تقييمها حسب الاحتمالية والأثر على الأهداف الاستراتيجية، ترتيب أولوياتها، وتصميم وتنفيذ سبلات وإجراءات تحكم وقياس (مقاييس مخاطر ومؤشرات أداء مرتبطة) للتخفيف منها أو لستغلالها. في هذه الدراسة يقاس مستوى تطبيقها بمؤشر مركّب يتضمن: وجود إطار ERM موثّق، حوكمة مخاطر مستقلة، دورات تقييم ربع سنوية، وآليات رصد/تقرير للمخاطر .
- مرجع داعم) استشهد به داخلي Saudi Telecom (APA): (2024). (STC) Company إدارة المخاطر (من التقرير السنوي). أُشير

إلى الهيكل المؤسسي لإدارة المخاطر والإطار المؤسسي المستخدم في STC كمصدر عملي لتعريف عناصر التطبيق .

٢. الأداء المؤسسي: (Organizational/Corporate Performance)

○ التعريف الإجرائي: مجموعة مؤشرات كمية ونوعية تقيس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والاقتصادية والتشغيلية. في هذه الدراسة يُقاس الأداء عبر أبعاد رئيسية قابلة للقياس:

١. البعد المالي: مثل إيرادات التشغيل، الهامش التشغيلي، العائد على الأصول (مأخوذاً من التقارير المالية للشركة).

٢. البعد التشغيلي: كفاءة الشبكة، زمن الاستجابة، وتوافر الخدمة.

٣. خدمة العملاء/الجودة: مؤشرات رضا العملاء، معدلات الشكاوى، ومؤشرات الاحتفاظ بالعملاء.

٤. البعد الابتكاري/الاستراتيجي: نعدد مبادرات التحول الرقمي، إطلاق خدمات جديدة.

٥. حوكمة وأداء امتثالي: التزام معايير الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال.

○ يُكوّن مؤشر أداء مؤسسي مركب من هذه الأبعاد لاختبار أثر تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية عليه

٣. إطار إدارة المخاطر المؤسسية: (ERM Framework/COSO)

○ التعريف الإجرائي: الإطار المنهجي الذي يُستخدم لتحديد وتقييم وإدارة المخاطر عبر المؤسسة (تضم المكونات: حوكمة المخاطر، تحديد المخاطر، قياسها، استجابة

المخاطر، ومتابعة التقارير). في الدراسة سيُقاس وجود وتطبيق عناصر الإطار) مثال:

تبنيّ نهج COSO أو إطار مماثل (كمتغير مستقل جزئي يؤثر في الأداء).

إطار الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة (ويشمل خلفية عن قطاع الاتصالات، أهمية إدارة المخاطر، ومشكلة الدراسة).
- أهمية الدراسة) على المستوى العلمي والعملي لشركة STC والقطاع
- أهداف الدراسة وتساؤلاتها (تحديد الأهداف الرئيسية والأسئلة الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عليها).
- فرضيات الدراسة (صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها).
- النموذج النظري للدراسة (عرض النموذج الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات).
- حدود الدراسة (الحدود الموضوعية، المكانية، والزمانية).
- مصطلحات للدراسة (تعريف إجرائي للمصطلحات الرئيسية مثل إدارة المخاطر الاستراتيجية والأداء المؤسسي)

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- المبحث الأول: إدارة المخاطر الاستراتيجية (المتغير المستقل)
 - المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة المخاطر الاستراتيجية.
 - المطلب الثاني: عمليات إدارة المخاطر الاستراتيجية (التحديد، التقييم، الاستجابة، المراقبة).

- المطلب الثالث: متطلبات التطبيق الفعال لإدارة المخاطر الاستراتيجية.
- المبحث الثاني: الأداء المؤسسي (المتغير التابع)
 - المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء المؤسسي.
 - المطلب الثاني: نماذج قياس الأداء المؤسسي.
 - المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء المؤسسي الشامل.
- المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية والأداء المؤسسي في ضوء النظريات المفسرة.
- المبحث الرابع: الدراسات السابقة
 - المطلب الأول: عرض وتحليل دراسات سابقة تناولت إدارة المخاطر الاستراتيجية.
 - المطلب الثاني: عرض وتحليل دراسات سابقة تناولت الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات.
 - المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة وتوضيح ما يميز الدراسة الحالية.
- الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
 - المبحث الأول: منهج الدراسة (المنهج الوصفي التحليلي).
 - المبحث الثاني: مجتمع وعينة الدراسة (تحديد مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة).
 - المبحث الثالث: أداة الدراسة (تصميم وتطوير الاستبانة كأداة لجمع البيانات).
 - المبحث الرابع: متغيرات الدراسة وطرق قياسها.
 - المبحث الخامس: إجراءات صدق وثبات أداة الدراسة.
 - المبحث السادس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

- المبحث الأول: تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة).
- المبحث الثالث: تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة (لستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات).

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

- المبحث الأول: عرض ومناقشة نتائج الدراسة (تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة).
- المبحث الثاني: توصيات الدراسة) بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، وتقديم توصيات عملية لـ. (STC)
- المبحث الثالث: مقترحات لدراسات مستقبلية (تحديد آفاق بحثية جديدة في نفس المجال).

المراجع والملاحق

- قائمة المراجع : العربية والأجنبية)
- الملاحق : نسخة من أداة الدراسة "الاستبانة"، أي وثائق أخرى ذات صلة)

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- المبحث الأول: إدارة المخاطر الاستراتيجية (المتغير المستقل)
 - المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة المخاطر الاستراتيجية.
 - المطلب الثاني: عمليات إدارة المخاطر الاستراتيجية (التحديد، التقييم، الاستجابة، المراقبة).
 - المطلب الثالث: متطلبات التطبيق الفعال لإدارة المخاطر الاستراتيجية.
- المبحث الثاني: الأداء المؤسسي (المتغير التابع)
 - المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء المؤسسي.
 - المطلب الثاني: نماذج قياس الأداء المؤسسي.
 - المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء المؤسسي الشامل.
- المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية والأداء المؤسسي في ضوء النظريات المفسرة.
- المبحث الرابع: الدراسات السابقة
 - المطلب الأول: عرض وتحليل دراسات سابقة تناولت إدارة المخاطر الاستراتيجية.
 - المطلب الثاني: عرض وتحليل دراسات سابقة تناولت الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات.
 - المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة وتوضيح ما يميز الدراسة الحالية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

يستعرض هذا الفصل الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تشكل الأساس لفهم العلاقة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية (المتغير المستقل) والأداء المؤسسي (المتغير التابع). ينقسم الفصل إلى أربعة مباحث رئيسية؛ يتناول المبحث الأول إدارة المخاطر الاستراتيجية من حيث مفهومها وأهميتها وعملياتها ومتطلبات تطبيقها. ويتطرق المبحث الثاني إلى الأداء المؤسسي، مستعرضاً مفهومه وأهميته ونماذج قياسه، مع التركيز على بطاقة الأداء المتوازن. أما المبحث الثالث، فيناقش العلاقة النظرية بين المتغيرين في ضوء النظريات المفسرة. وأخيراً، يستعرض المبحث الرابع بشكل نقدي الدراسات السابقة ذات الصلة لتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة المخاطر الاستراتيجية

تعد إدارة المخاطر الاستراتيجية (Strategic Risk Management – SRM) مكوناً حيوياً وحاسماً في منظومة حوكمة الشركات الحديثة والتخطيط الاستراتيجي. في عالم يتسم بالتقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض (VUCA)، يتجاوز بقاء المنظمات ونجاحها مجرد إدارة العمليات اليومية بكفاءة. بل يتطلب نظرة مستقبلية ثاقبة تتيح لها استشراف التهديدات والفرص الكامنة في القرارات المصيرية التي تشكل مستقبلها. يهدف هذا المطلب إلى تقديم فهم عميق وشامل لمفهوم إدارة المخاطر الاستراتيجية، واستعراض أبعادها المختلفة، وتبيان أهميتها

القصوى في تمكين المنظمات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان لستدامتها ونموها في الأجل الطويل.

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر الاستراتيجية: من التعريف إلى الأبعاد

١. تعريف المخاطر الاستراتيجية:

قبل الخوض في تعريف "إدارة" المخاطر الاستراتيجية، من الضروري أولاً تعريف "المخاطر الاستراتيجية" نفسها. على عكس المخاطر التشغيلية التي تنشأ عن فشل في العمليات الداخلية أو الأنظمة أو الأفراد، أو المخاطر المالية المتعلقة بتقلبات السوق والائتمان والسيولة، فإن المخاطر الاستراتيجية هي تلك المخاطر التي تؤثر بشكل جوهري على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة الأمد. يمكن تعريفها بأنها "مجموعة التهديدات والفرص المحتملة، الداخلية والخارجية، التي قد تعيق أو تدعم قدرة المنظمة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية". (Kaplan & Mikes, 2012)

هذه المخاطر لا ترتبط بالأخطاء غير المقصودة في تنفيذ الاستراتيجية، بل هي كامنة في صلب الاستراتيجية نفسها. فالقرارات الكبرى مثل دخول أسواق جديدة، أو إطلاق منتجات مبتكرة، أو عمليات الاندماج والاستحواذ، أو تبني نماذج أعمال جديدة، كلها تنطوي بطبيعتها على درجة عالية من عدم اليقين، وبالتالي تحمل في طياتها مخاطر استراتيجية. وقد تؤدي هذه المخاطر، في حال تحققها، إلى فشل ذريع للمنظمة، أو على الأقل تدهور كبير في قيمتها السوقية ومكانتها التنافسية. وخير مثال على ذلك هو قصة شركة "كوداك" التي رغم ريادتها في ابتكار الكاميرا الرقمية، فشلت في تقدير حجم المخاطر الاستراتيجية المترتبة على التحول الرقمي، مما أدى إلى انهيارها. (Bakkah, 2024).

٢. تعريف إدارة المخاطر الاستراتيجية:

بناءً على ما سبق، يمكن تعريف إدارة المخاطر الاستراتيجية بأنها "عملية منظمة ومنهجية لتحديد وتقييم وإدارة المخاطر الناشئة عن القرارات والمبادرات الاستراتيجية للمنظمة، ودمج ذلك في عمليات الحوكمة وصنع القرار لتعزيز القيمة للمساهمين وأصحاب المصلحة على المدى الطويل" (Frigo & Anderson, 2011).

هذا التعريف يسلط الضوء على عدة جوانب رئيسية:

- إنها عملية منظمة: (Systematic Process) لا تتم بشكل عشوائي أو كرد فعل، بل تتبع خطوات وإجراءات واضحة ومستمرة.
- تتجاوز التهديدات لتشمل الفرص: النظرة الحديثة لإدارة المخاطر لا تقتصر على الجانب السلبي (التهديدات)، بل تمتد لتشمل الجانب الإيجابي، أي كيفية الاستفادة من حالة عدم اليقين لاقتناص الفرص الاستراتيجية.
- مرتبطة بالقرارات الاستراتيجية: محور اهتمامها هو المخاطر التي تؤثر على المسار العام للمنظمة ومستقبلها.
- مدججة في الحوكمة وصنع القرار: لا تعمل بمعزل عن القيادة العليا ومجلس الإدارة، بل هي جزء لا يتجزأ من مسؤولياتهم في توجيه المنظمة.
- هدفها تعزيز القيمة: الغاية النهائية ليست فقط تجنب الخسائر، بل تمكين المنظمة من اتخاذ "المخاطر الصحيحة" التي تخلق قيمة مستدامة.

٣. أبعاد المخاطر الاستراتيجية:

تتعدد مصادر وأبعاد المخاطر الاستراتيجية، ويمكن تصنيفها في فئات رئيسية لتسهيل فهمها وإدارتها. من أبرز هذه الأبعاد:

• **مخاطر البيئة الكلية: (Macro-Environment Risks)** تنبع هذه المخاطر من

البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة ولا تملك سيطرة مباشرة عليها. تشمل:

○ **المخاطر السياسية والقانونية:** التغيرات في الحكومات، والتشريعات، واللوائح

التنظيمية، والضرائب، والاستقرار السياسي.

○ **المخاطر الاقتصادية:** الركود الاقتصادي، التضخم، تقلبات أسعار الفائدة

والعملات، ومعدلات البطالة.

○ **المخاطر الاجتماعية والثقافية:** التغيرات في أذواق المستهلكين، والتوجهات

الديموغرافية، والقيم المجتمعية، وأنماط الحياة.

○ **المخاطر التكنولوجية:** ظهور تقنيات جديدة مدمرة (Disruptive

Technologies)، والهجمات السيبرانية، وسرعة التقادم التكنولوجي.

○ **المخاطر البيئية:** الكوارث الطبيعية، تغير المناخ، والتشريعات البيئية الصارمة.

• **مخاطر الصناعة والمنافسة: (Industry and Competitive Risks)** تتعلق

بالديناميكيات داخل الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة. وتشمل:

○ **مخاطر المنافسين:** دخول منافسين جدد، أو تحركات المنافسين الحاليين (مثل حروب

الأسعار أو إطلاق منتجات جديدة).

○ **مخاطر الموردين والعملاء:** تغير القوة التفاوضية للموردين أو العملاء، أو الاعتماد

المفرط على مورد أو عميل واحد.

○ **مخاطر المنتجات البديلة:** ظهور منتجات أو خدمات بديلة تلي نفس حلحة العميل بتكلفة أقل أو بجودة أعلى.

• **المخاطر الداخلية المتعلقة بالاستراتيجية (Internal Strategic Risks):** تنشأ من داخل المنظمة وتتعلق بقدرتها على صياغة وتنفيذ استراتيجيتها. ومن أمثلتها:

○ **مخاطر نموذج الأعمال (Business Model Risk):** أن يصبح نموذج العمل الذي تبناه المنظمة قديماً أو غير قادر على المنافسة.

○ **مخاطر تنفيذ الاستراتيجية (Strategy Execution Risk):** الفشل في ترجمة الاستراتيجية إلى خطط عمل فعالة بسبب ضعف الموارد، أو نقص الكفاءات، أو مقاومة التغيير.

○ **مخاطر السمعة (Reputational Risk):** أي حدث يمكن أن يضر بصورة المنظمة وعلامتها التجارية في أعين العملاء والمستثمرين والمجتمع.

○ **مخاطر الحوكمة (Governance Risk):** ضعف الرقابة من قبل مجلس الإدارة، أو غياب الشفافية، أو اتخاذ قرارات غير أخلاقية.

ثانياً: أهمية إدارة المخاطر الاستراتيجية

تكمن أهمية إدارة المخاطر الاستراتيجية في كونها تتجاوز الدور التقليدي لإدارة المخاطر المتمثل في الحماية والوقاية، لتصبح أداة استراتيجية تمكينية تدعم النمو وخلق القيمة. يمكن تلخيص أهميتها في النقاط التالية:

١. **تحسين عملية صنع القرار الاستراتيجي:** توفر إدارة المخاطر الاستراتيجية للإدارة

العليا ومجلس الإدارة رؤية أكثر شمولية ووضوحاً للمقايضات بين المخاطر والعوائد

المرتبطة بالقرارات الاستراتيجية المختلفة. فبدلاً من اتخاذ قرارات مصيرية بناءً على الحدس أو معلومات غير مكتملة، يتم إثراء النقاش الاستراتيجي بتحليل منهجي للتهديدات والفرص المحتملة. هذا الأمر يساعد القادة على طرح الأسئلة الصحيحة، مثل: "ما هي الافتراضات التي بنينا عليها استراتيجيتنا؟ وماذا لو كلنت هذه الافتراضات خاطئة؟" و "ما هي المخاطر التي نحن على استعداد لتحملها في سبيل تحقيق هذا الهدف؟" (ES LEARNING, n.d.). "هذا الحوار المفتوح حول المخاطر يؤدي إلى قرارات استراتيجية أكثر قوة ومتانة.

٢. تعزيز المرونة والمقدرة على التكيف (Resilience and Agility) في

بيئة الأعمال سريعة التغير، للمقدرة على التكيف هي مفتاح البقاء. إدارة المخاطر الاستراتيجية تساهم في بناء منظمة أكثر مرونة من خلال دفعها إلى التفكير في سيناريوهات مستقبلية متعددة ووضع خطط لاستجابة مسبقة. عندما تحدث أحداث غير متوقعة (مثل جائحة عالمية أو أزمة مالية)، تكون المنظمات التي قلّمت بتحديد وتقييم المخاطر الاستراتيجية مسبقاً أكثر استعداداً للاستجابة بسرعة وفعالية، وربما تجد فرصاً جديدة في خضم الأزمة، بينما تتعثر المنظمات التي تفاجأ بالحدث.

٣. حماية قيمة المنظمة وسمعتها: المخاطر الاستراتيجية، بحكم تعريفها، لديها القدرة على تدمير قيمة المنظمة بشكل كبير. الفشل في الابتكار، أو الدخول في سوق خاسر، أو التعرض لضربة قاصمة للسمعة يمكن أن يمحو سنوات من النجاح. من خلال إدارة هذه المخاطر بشكل استباقي، تعمل المنظمة على حماية أصولها المادية وغير المادية

(مثل العلامة التجارية وولاء العملاء)، وبالتالي تحافظ على ثقة المستثمرين وأصحاب

المصلحة. (Unique Steps Consulting, n.d.)

٤. مواءمة الاستراتيجية مع "شهية المخاطر": لكل منظمة مستوى معين من المخاطر

ترغب وتقدر على تحمله في سعيها لتحقيق أهدافها، وهو ما يعرف بـ "شهية

المخاطر. (Risk Appetite) "تساعد إدارة المخاطر الاستراتيجية مجلس الإدارة

على تحديد هذه الشهية بشكل واضح وصريح، ومن ثم التأكد من أن المبادرات

والقرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها تقع ضمن هذا النطاق المقبول. هذا يمنع

المنظمة من الانحراف نحو تحمل مخاطر مفرطة قد تعرضها للخطر، أو على الجانب

الآخر، تجنب المخاطر بشكل مبالغ فيه مما يؤدي إلى تفويت فرص نمو واعدة.

٥. اغتنام الفرص الاستراتيجية: كما ذكرنا سابقاً، لا تتعلق إدارة المخاطر الاستراتيجية

بالجانب السلبي فقط. إن العملية المنهجية لمسح البيئة الخارجية والداخلية بحثاً عن

المخاطر غالباً ما تكشف عن فرص غير متوقعة. قد تكتشف المنظمة حاجة غير

متوفرة في السوق، أو تقنية ناشئة يمكن استغلالها، أو ضعفاً لدى المنافسين يمكن

الاستفادة منه. وبالتالي، تصبح إدارة المخاطر محركاً للابتكار والنمو، وليس مجرد

وظيفة دفاعية. (Bakkah, n.d.)

٦. تعزيز ثقة أصحاب المصلحة: عندما تظهر المنظمة أنها تتبنى نهجاً ناضجاً ومنظماً

لإدارة المخاطر الاستراتيجية، فإن ذلك يرسل إشارة قوية إلى المستثمرين، والمقرضين،

والجهات التنظيمية، والعملاء، والموظفين بأن القيادة مسؤولة وتتمتع برؤية طويلة

الأمد. هذا يعزز الثقة في قدرة المنظمة على تحقيق نتائج مستدامة ويحسن من قدرتها

على جذب رأس المال والمواهب.

في الختام، لم تعد إدارة المخاطر الاستراتيجية ترفاً أو خياراً، بل أصبحت ضرورة حتمية لكل منظمة تطمح إلى الريادة والاستدامة. إنها الجسر الذي يربط بين عملية وضع الاستراتيجية وتنفيذها، مما يضمن أن المسار الذي تختاره المنظمة لا يكون طموحاً فحسب، بل أيضاً مدروساً ومحصناً ضد التقلبات الحتمية في بيئة الأعمال. إنها تمكن القادة من الإبحار في محيط عدم اليقين بثقة أكبر، محولين المخاطر من عقبات محتملة إلى محفزات للابتكار والتميز.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المخاطر الاستراتيجية

تمثل إدارة المخاطر الاستراتيجية عملية ديناميكية ومستمرة، وليست مجرد حدث لمرة واحدة. إنها دورة متكاملة من الأنشطة المترابطة التي تهدف إلى دمج التفكير القائم على المخاطر في نسيج عملية صنع القرار الاستراتيجي. لكي تكون هذه الإدارة فعالة، يجب أن تتبع نهجاً منظماً يمر عبر مراحل محددة بوضوح. يتناول هذا المطلب بالتفصيل العمليات الأساسية الأربع لإدارة المخاطر الاستراتيجية، وهي: تحديد المخاطر، وتقييمها، وتحديد سبل الاستجابة لها، وأخيراً مراقبتها ورفع التقارير عنها. هذه العمليات مجتمعة تشكل إطار عمل قوي يمكن للمنظمات من خلاله التعامل مع عدم اليقين بشكل استباقي ومنهجي.

أولاً: تحديد المخاطر الاستراتيجية (Strategic Risk Identification)

تعتبر هذه المرحلة نقطة الانطلاق والأساس الذي تبنى عليه جميع المراحل اللاحقة. الهدف الأساسي هنا هو تحديد قائمة شاملة قدر الإمكان من المخاطر الحالية والمستقبلية التي يمكن أن

تؤثر بشكل كبير على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. إن الفشل في تحديد خطر معين يعني ببساطة أنه لن تتم إدارته، مما يترك المنظمة عرضة لمفاجآت غير سارة. تتطلب هذه العملية نظرة شمولية تتجاوز الحدود الوظيفية التقليدية وتنظر إلى المنظمة وبيئتها كنظام متكامل.

١. مصادر تحديد المخاطر: يجب أن تكون عملية التحديد واسعة النطاق وتستقي المعلومات من مصادر متنوعة داخلية وخارجية لضمان عدم إغفال أي مخاطر جوهرية. تشمل هذه المصادر:

- البيئة الخارجية الكلية: (Macro-environment) يجب على المنظمة أن تسمح

الأفق باستمرار بحثاً عن التغيرات التي قد تشكل تهديداً لاستراتيجيتها. أدوات التحليل الاستراتيجي مثل تحليل PESTLE (السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي، القانوني، البيئي) تعد حيوية هنا. على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي تغيير في التشريعات البيئية (قانوني) إلى زيادة تكاليف الإنتاج، أو قد يؤدي ظهور تقنية جديدة مدمرة (تكنولوجي) إلى جعل منتجات الشركة الحالية قديمة.

- بيئة الصناعة والمنافسة: (Industry Environment) تتعلق هذه المخاطر

بالديناميكيات داخل الساحة التنافسية للمنظمة. يمكن استخدام نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر لتحليل هذه البيئة. فدخل منافس جديد بأسعار منخفضة، أو زيادة القوة التفاوضية للموردين الرئيسيين، أو ظهور منتجات بديلة تلبّي احتياجات العملاء بشكل أفضل، كلها تمثل مخاطر استراتيجية يجب تحديدها بدقة.

- الافتراضات الاستراتيجية: (Strategic Assumptions) كل استراتيجية مبنية

على مجموعة من الافتراضات حول المستقبل (مثل معدل نمو السوق، استقرار أسعار المواد الخام، ردود فعل المنافسين). يجب تحديد هذه الافتراضات بشكل صريح وتحديدها. فكل

افتراض هو في جوهره خطر استراتيجي؛ فماذا لو كان هذا الافتراض خاطئاً؟ على سبيل المثال، إذا كانت استراتيجية التوسع مبنية على افتراض نمو اقتصادي مستمر، فإن حدوث ركود اقتصادي يمثل خطراً استراتيجياً هائلاً.

• **أصحاب المصلحة (Stakeholders)** يمكن أن يكون أصحاب المصلحة الرئيسيون مصدرًا غنياً للمعلومات حول المخاطر. إجراء مقابلات وحوارات منظمة مع مجلس الإدارة، والإدارة العليا، والموظفين الرئيسيين، والعملاء الكبار، والموردين الاستراتيجيين، والمستثمرين يمكن أن يكشف عن وجهات نظر ورؤى قيمة حول المخاطر المحتملة التي قد لا تكون واضحة من التحليل الداخلي فقط.

• **البيانات التاريخية والدروس المستفادة (Historical Data)** تحليل الأزمات السابقة وحالات الفشل (سواء داخل المنظمة أو في منظمات أخرى مماثلة في الصناعة) يمكن أن يوفر دروساً قيمة حول المخاطر التي قد تتكرر. على سبيل المثال، تحليل أسباب فشل مشروع اندماج سابق يمكن أن يساعد في تحديد المخاطر المتعلقة بالتكامل الثقافي والتكنولوجي في عمليات الاندماج المستقبلية.

٢. **أدوات وأساليب التحديد:** هناك العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها لتسهيل عملية تحديد المخاطر بشكل منظم وإبداعي:

• **جلسات العصف الذهني (Brainstorming Sessions)** جمع مجموعة متنوعة من الخبراء والمديرين من مختلف الإدارات في ورش عمل منظمة لتوليد قائمة واسعة من المخاطر المحتملة. مفتاح نجاح هذه الجلسات هو تشجيع التفكير الحر وغير المقيد في البداية، ثم تنظيم وتصنيف الأفكار لاحقاً.

- تحليل السيناريوهات (Scenario Analysis): أداة قوية للتفكير في المستقبل. تتضمن تطوير "قصص" أو سيناريوهات مستقبلية مختلفة ومعقولة (على سبيل المثال، سيناريو متفائل، سيناريو متشائم، وسيناريو الأكثر احتمالاً) ثم لاستكشاف المخاطر والفرص التي قد تنشأ للمنظمة في كل سيناريو. هذا يساعد على الاستعداد لمجموعة متنوعة من العقود المستقبلية المحتملة بدلاً من التخطيط لمستقبل واحد فقط.
- تحليل SWOT نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات: (على الرغم من أنه أداة تحليل استراتيجي عامة، إلا أنه يمكن استخدامه بفعالية لتحديد المخاطر. فالمخاطر غالباً ما تنشأ من التفاعل بين نقاط الضعف الداخلية (مثل نظام تكنولوجيا معلومات قديم) والتهديدات الخارجية (مثل زيادة الهجمات السيبرانية).
- تقنية دلفي (Delphi Technique): تعتمد هذه التقنية على جمع آراء مجموعة من الخبراء بشكل مجهول من خلال سلسلة من الاستبيانات الموجهة. يقوم المنسق بتلخيص الردود وإرسالها مرة أخرى إلى الخبراء للتعليق عليها. تكرر هذه العملية حتى يتم الوصول إلى درجة عالية من التوافق في الآراء حول المخاطر الرئيسية، مما يقلل من تأثير الشخصيات المهيمنة الذي قد يحدث في جلسات العصف الذهني التقليدية.
- النتائج الرئيسية لهذه المرحلة هو "سجل المخاطر (Risk Register)"، وهو مستند حي يتم فيه توثيق جميع المخاطر التي تم تحديدها، ووصفها بشكل واضح، وتحديد أسبابها الجذرية المحتملة، وعواقبها الأولية.

ثانياً: تقييم المخاطر الاستراتيجية (Strategic Risk Assessment)

بعد تحديد قائمة طويلة من المخاطر المحتملة، تأتي الخطوة الحاسمة التالية وهي تقييمها وتحليلها لتحديد أولوياتها. فليست كل المخاطر متساوية في الأهمية، والموارد المتاحة لإدارتها (الوقت، المال، الكوادر) محدودة دائماً. تهدف هذه المرحلة إلى فهم طبيعة كل خطر بشكل أعمق وتحديد المخاطر التي تتطلب اهتماماً فورياً وموارد كبيرة من الإدارة العليا. يتم التقييم عادةً باستخدام بعدين رئيسيين: الاحتمالية والتأثير.

١. تقييم احتمالية الحدوث: (Likelihood/Probability) يشير هذا البعد إلى تقدير

عدى إمكانية وقوع الحدث المسبب للخطر خلال فترة زمنية محددة (غالباً ما تكون مرتبطة بالأفق الزمني للخطة الاستراتيجية). يمكن أن يكون التقييم:

• نوعياً: (Qualitative) وهو النهج الأكثر شيوعاً في تقييم المخاطر الاستراتيجية نظراً

لصعوبة تحديد احتمالات دقيقة. يتم استخدام مقاييس وصفية مثل "مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً" أو "شبه مؤكد، محتمل، ممكن، غير محتمل، نادر."

• كمياً: (Quantitative) يعتمد على البيانات التاريخية والنماذج الإحصائية لتقدير

الاحتمالية كرقم محدد (مثل نسبة مئوية). هذا النهج أكثر دقة ولكنه يتطلب توفير بيانات كافية وموثوقة، وهو ما قد لا يكون متاحاً دائماً للمخاطر الاستراتيجية الناشئة والفريدة.

٢. تقييم حجم التأثير: (Impact/Severity) يقيس هذا البعد حجم العواقب أو الأضرار

التي قد تلحق بالمنظمة في حال وقوع الخطر. يجب أن يكون تقييم التأثير شاملاً ويغطي مختلف جوانب الأهداف الاستراتيجية، وليس فقط الجانب المالي. تشمل أبعاد التأثير الرئيسية:

• التأثير المالي: خسارة الإيرادات، زيادة التكاليف، انخفاض الأرباح، التأثير السلبي على سعر السهم أو القيمة السوقية.

• التأثير على السمعة والعلامة التجارية: الإضرار بصورة المنظمة، فقدان ثقة العملاء، التغطية الإعلامية السلبية، أو مقاطعة المنتجات.

• التأثير التشغيلي: تعطيل العمليات الحيوية، التأثير على سلسلة التوريد، فشل الأنظمة التكنولوجية الرئيسية، أو فقدان البيانات.

• التأثير القانوني والتنظيمي: فرض غرامات وعقوبات، سحب التراخيص، التعرض لدعاوى قضائية مكلفة، أو عدم الامتثال للقوانين واللوائح.

• للتأثير على رأس المال البشري: انخفاض الروح المعنوية للموظفين، زيادة معدل دوران الموظفين، أو صعوبة في جذب المواهب والاحتفاظ بها.

٣. مصفوفة المخاطر (Risk Matrix) وخريطة الحرارة: (Heat Map) لتجميع بعدي

الاحتمالية والتأثير معاً وتحديد أولويات المخاطر بشكل مرئي، يتم استخدام "مصفوفة المخاطر" أو "خريطة الحرارة". وهي أداة بسيطة وفعالة يتم فيها وضع الاحتمالية على أحد المحورين (مثل المحور الصادي) والتأثير على المحور الآخر (المحور السيني). يتم بعد ذلك تصنيف المخاطر في مناطق مختلفة من المصفوفة:

• المنطقة الحمراء (Red Zone): مخاطر ذات احتمالية وتأثير مرتفعين. هذه هي المخاطر الأكثر خطورة وتتطلب اهتماماً فورياً واستراتيجيات استجابة قوية.

• المنطقة الصفراء (Yellow Zone): مخاطر متوسطة. تتطلب مراقبة دقيقة وقد تحتاج إلى خطط تخفيف.

• المنطقة الخضراء: (Green Zone) مخاطر ذات احتمالية وتأثير منخفضين. غالباً ما يتم

قبولها ومراقبتها بشكل دوري دون الحاجة لإجراءات معقدة.

بالإضافة إلى الاحتمالية والتأثير، قد تأخذ التقييمات الأكثر نضجاً في الاعتبار أبعاداً أخرى مثل

"سرعة الحدوث (Velocity)"، أي مدى سرعة تحقق التأثير الكامل للخطر بعد وقوعه،

و***"الترابط" (Interconnectivity)، أي كيف يمكن أن يؤدي وقوع خطر ما إلى تفاقم

أو إثارة مخاطر أخرى، مما يخلق تأثيراً متتالياً.

ثالثاً: الاستجابة للمخاطر الاستراتيجية (Strategic Risk Response)

بمجرد تقييم المخاطر وتحديد أولوياتها، يجب على المنظمة تطوير وتنفيذ استراتيجيات مناسبة

للاستجابة لها. الهدف من هذه المرحلة هو تحديد مسار العمل الذي سيتم اتخاذه للتعامل مع كل

خطر رئيسي، بهدف إبقائه ضمن "شهية المخاطر (Risk Appetite)" المحددة للمنظمة.

هناك أربع استراتيجيات رئيسية للاستجابة للمخاطر) يشار إليها أحياناً بـ 4 Ts باللغة

الإنجليزية:)

١. التخفيف أو التقليل (Treat/Mitigate) هذا هو النهج الأكثر شيوعاً، ويتضمن اتخاذ

إجراءات استباقية لتقليل احتمالية حدوث الخطر أو تقليل حجم تأثيره في حال وقوعه. الأمثلة

على ذلك تشمل:

• لتقليل الاحتمالية: الاستثمار في برامج تدريب الموظفين لتقليل مخاطر الأخطاء البشرية، أو

تطبيق ضوابط أمن سيراني قوية لتقليل احتمالية الاختراق.

• لتقليل للتأثير: تطوير خطط استمرارية الأعمال وخطط التعافي من الكوارث لتقليل تأثير

الاضطرابات التشغيلية، أو تنويع قاعدة العملاء لتقليل تأثير فقدان عميل رئيسي.

٢. النقل أو المشاركة: (Transfer/Share) تتضمن هذه الاستراتيجية نقل بعض أو كل

التأثير المالي للخطر إلى طرف ثالث. يجب ملاحظة أن هذه الاستراتيجية لا تزيل الخطر نفسه،

بل تنقل تبعاته المالية. الأشكال الشائعة لنقل المخاطر تشمل:

- التأمين: شراء وثائق تأمين لتغطية الخسائر المحتملة الناجمة عن أحداث معينة (مثل الحرائق، أو المسؤولية المهنية، أو الهجمات السيبرانية).

- العقود: استخدام شروط تعاقدية لتحمل المورد أو المقاولين مسؤولية مخاطر معينة.

- المشاريع المشتركة: الدخول في شراكات لتقاسم مخاطر وعوائد مشروع كبير أو دخول سوق جديد.

٣. التجنب: (Terminate/Avoid) في بعض الحالات، قد يكون الخطر كبيراً جداً بحيث

يكون الإجراء الأكثر حكمة هو تجنبه تماماً. يتضمن ذلك اتخاذ قرار واعٍ بعدم الشروع في

نشاط معين يولد هذا الخطر. على سبيل المثال، قد تقرر شركة أدوية التوقف عن تطوير دواء

جديد بسبب المخاطر الصحية العالية التي ظهرت في التجارب الأولية، أو قد تقرر شركة

تكنولوجية عدم إطلاق منتج في بلد معين بسبب عدم استقرار قوانين الملكية الفكرية فيه. هذا

القرار غالباً ما يعني التخلي عن الفرص المرتبطة بالنشاط، لذا يجب أن يتم بعد دراسة متأنية

للمقايضة بين المخاطر والعوائد.

٤. القبول أو الاحتفاظ: (Tolerate/Accept) تنطبق هذه الاستراتيجية على المخاطر التي

يكون تأثيرها المحتمل منخفضاً، أو التي تكون تكلفة التخفيف منها أعلى من الخسارة المحتملة،

أو التي تقع ضمن شهية المخاطر المحددة للمنظمة. في هذه الحالة، تتخذ المنظمة قراراً واعياً

بقبول الخطر ومراقبة الوضع دون اتخاذ أي إجراءات فورية. غالباً ما يتم وضع خطط طوارئ

(Contingency Plans) للتعامل مع الخطر في حال وقوعه وتجاوزه لمستويات معينة. هذا

هو قبول مستنير للمخاطر، وليس تجاهلاً لها.

إن اختيار استراتيجية الاستجابة المناسبة يعتمد على عدة عوامل، بما في ذلك موقع الخطر في مصفوفة المخاطر، وشهية المنظمة للمخاطر، وتكلفة وفعالية خيارات الاستجابة المتاحة، ومدى توافقها مع الأهداف الاستراتيجية العامة.

رابعاً: المراقبة ورفع التقارير (Monitoring and Reporting)

إدارة المخاطر الاستراتيجية ليست عملية تنتهي بتنفيذ خطط الاستجابة. فالبينة الاستراتيجية تتغير باستمرار، والمخاطر تتطور، وقد تظهر مخاطر جديدة لم تكن موجودة من قبل، وفعالية الضوابط قد تتغير بمرور الوقت. لذلك، تعد المراقبة المستمرة ورفع التقارير الفعالة مكوناً أساسياً لضمان حيوية وفعالية العملية بأكملها.

١. المراقبة: (Monitoring) تتضمن المراقبة تتبع الجوانب التالية بشكل دوري ومنظم:

- **مراقبة المخاطر المحددة:** هل تغيرت مستويات الاحتمالية أو التأثير للمخاطر التي تم تحديدها سابقاً؟ يجب إعادة تقييم سجل المخاطر بشكل دوري (ربع سنوي أو نصف سنوي) ليعكس الواقع المتغير.
- **فعالية خطط الاستجابة والضوابط:** هل تعمل الإجراءات والضوابط التي تم وضعها على النحو المنشود في تقليل المخاطر؟ يجب اختبار هذه الضوابط ومراجعتها للتأكد من أنها لا تزال فعالة.
- **مؤشرات المخاطر الرئيسية: (Key Risk Indicators – KRIs)** وهي مقاييس قابلة للقياس تعمل كنظام إنذار مبكر يشير إلى زيادة التعرض لمخاطر معينة. على عكس

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تقيس الأداء السابق، فإن مؤشرات المخاطر الرئيسية هي مؤشرات لاستشرافية. على سبيل المثال، قد يكون "عدد شكاوى العملاء شهرياً" مؤشراً رئيسياً لمخاطر السمعة، و "نسبة الاعتماد على مورد واحد" مؤشراً لمخاطر سلسلة التوريد.

• مسح البيئة: (Environmental Scanning) البحث المستمر والمنظم عن مخاطر استراتيجية جديدة ناشئة في البيئة الخارجية والداخلية لضمان أن عملية تحديد المخاطر ليست نشاطاً لمرة واحدة.

٢. رفع التقارير: (Reporting) يجب توصيل نتائج المراقبة بشكل فعال إلى الأطراف المعنية، وخاصة الإدارة العليا ومجلس الإدارة، لتمكينهم من اتخاذ قرارات مستنيرة وتوجيه المنظمة بشكل مناسب. يجب أن تكون تقارير المخاطر:

• واضحة وموجزة: تركز على المعلومات الأكثر أهمية وتستخدم تصورات مرئية (مثل خرائط الحرارة ولوحات المعلومات) لتسهيل الفهم.

• موجهة نحو المستقبل: لا تقتصر على سرد ما حدث في الماضي، بل تقدم رؤى حول الاتجاهات المستقبلية والمخاطر الناشئة التي قد تؤثر على الاستراتيجية.

• متكاملة: تربط معلومات المخاطر بأداء المنظمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتوضح كيف تؤثر المخاطر على مؤشرات الأداء الرئيسية.

• قابلة للتنفيذ: تقدم توصيات واضحة للإجراءات التصحيحية أو التعديلات المطلوبة في استراتيجيات الاستجابة.

يجب أن تكون هناك آلية واضحة لتصعيد القضايا المتعلقة بالمخاطر، بحيث تصل المخاطر التي تتجاوز الحدود المقبولة أو تظهر بشكل مفاجئ إلى أعلى مستويات صنع القرار في الوقت المناسب لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

باختصار، تشكل عمليات التحديد والتقييم والاستجابة والمراقبة دورة حياة متكاملة ومتداخلة لإدارة المخاطر الاستراتيجية. ومن خلال تنفيذ هذه العمليات بشكل منهجي ومتكرر، يمكن للمنظمات تحويل إدارة المخاطر من نشاط سلبي يركز على الامتثال إلى قدرة استراتيجية لـ سلسلة تدعم اتخاذ قرارات أفضل، وتعزيز المرونة، وتساهم في نهاية المطاف في تحقيق النجاح المستدام وخلق القيمة على المدى الطويل.

المطلب الثالث: متطلبات التطبيق الفعال لإدارة المخاطر الاستراتيجية

تعد إدارة المخاطر الاستراتيجية (Strategic Risk Management) حجر الزاوية في لـ استمرارية ونجاح أي منظمة في عالم الأعمال المعاصر الذي يتسم بالتقلب وعدم اليقين. فالمخاطر الاستراتيجية هي تلك المخاطر التي تؤثر بشكل مباشر على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وقد تشمل التغيرات في البيئة التنافسية، التحديات التنظيمية، التحولات التكنولوجية، أو الأزمات الاقتصادية. (Kaplan & Mikes, 2012) إن التطبيق الفعال لإدارة هذه المخاطر لا يقتصر على مجرد تحديدها وتقييمها، بل يمتد ليشمل بناء ثقافة تنظيمية داعمة، وتكاملها ضمن العمليات التشغيلية، والالتزام بالتحسين المستمر. يتطلب تحقيق الفعالية في هذا المجال مجموعة متكاملة من المتطلبات الأساسية، التي يمكن تصنيفها ضمن عدة محاور رئيسية، وهي: الالتزام القيادي والدعم المؤسسي، الأطر والمنهجيات المنهجية، البنية التحتية للمعلومات

والتكنولوجيا، بناء القدرات وتنمية الموارد البشرية، وتكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي.

١. الالتزام القيادي والدعم المؤسسي

إن المتطلب الأول والأكثر أهمية للتطبيق الفعال لإدارة المخاطر الاستراتيجية هو الالتزام الصريح والراسخ من قبل القيادة العليا للمنظمة. بدون دعم مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، تظل جهود إدارة المخاطر مجرد مبادرات معزولة تفتقر إلى الزخم والتأثير. (COSO, 2017) يتجلى هذا الالتزام في عدة جوانب:

- **وضع رؤية واضحة وقيم تنظيمية:** يجب على القيادة العليا تحديد رؤية واضحة لكيفية مساهمة إدارة المخاطر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما يجب ترسيخ قيم تنظيمية تؤكد على أهمية الشفافية، المساءلة، والتعلم من الأخطاء كجزء لا يتجزأ من ثقافة إدارة المخاطر. (Nolan, 2018).
- **تخصيص الموارد الكافية:** يتطلب التطبيق الفعال لإدارة المخاطر تخصيص موارد مالية وبشرية وتقنية كافية. وهذا يشمل تمويل برامج للتدريب، الاستثمار في الأنظمة التكنولوجية، وتوظيف الكفاءات المتخصصة في مجال إدارة المخاطر. (Power, 2007).
- **المساءلة وتحديد الأدوار والمسؤوليات:** يجب على القيادة تحديد بوضوح أدوار ومسؤوليات جميع الأطراف المعنية بإدارة المخاطر، من مجلس الإدارة وصولاً إلى الموظفين في الخطوط الأمامية. يجب أن تكون هناك آليات واضحة للمساءلة عن إدارة المخاطر والإبلاغ عنها. (FRC, 2014).

- القدوة الحسنة: يمثل سلوك القيادة العليا نموذجاً يحتذى به. فعندما يشارك القادة بأنفسهم في تقييم المخاطر، ويناقشونها بصراحة، ويستخدمون المعلومات المتعلقة بالمخاطر في اتخاذ القرارات، فإن ذلك يعزز ثقافة إدارة المخاطر في جميع أنحاء المنظمة. (PwC, 2019)
- **بناء ثقافة المخاطر**: تتجاوز ثقافة المخاطر مجرد الامتثال للقولعد، فهي تعني أن كل فرد في المنظمة يدرك مسؤوليته تجاه إدارة المخاطر ويعمل وفقاً لذلك. يتطلب ذلك تعزيز التواصل المستمر حول المخاطر، مكافأة السلوكيات الإيجابية المتعلقة بإدارة المخاطر، وتشجيع التعلم من التجارب. (Deloitte, 2018)

٢. الأطر والمنهجيات المنهجية

- لضمان الاتساق والشمولية في إدارة المخاطر الاستراتيجية، تحتاج المنظمات إلى تبني أطر ومنهجيات منهجية توفر خارطة طريق واضحة. وتشمل هذه:
- اختيار إطار عمل مناسب: هناك العديد من أطر عمل إدارة المخاطر المعترف بها دولياً، مثل إطار COSO المتكامل لإدارة مخاطر المؤسسة (COSO ERM) ومعيار ISO 31000. يجب على المنظمة اختيار الإطار الذي يتناسب مع حجمها، تعقيدها، وطبيعتها وأعمالها، ومن ثم تكييفه ليناسب سياقها الخاص. (ISO, 2018)
 - **منهجية تحديد المخاطر**: يجب أن تكون هناك عملية منهجية لتحديد المخاطر الاستراتيجية المحتملة. يمكن أن يشمل ذلك ورش عمل للعصف الذهني، تحليل السيناريوهات، تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)، تحليل القوى الخمس لبورتر، ولستخدام البيانات التاريخية والاتجاهات المستقبلية. (Porter, 1980; Airmic, 2010) يجب أن تشمل هذه المنهجية المدخلات من مختلف المستويات والإدارات لضمان الشمولية.

- **منهجية تقييم المخاطر:** بعد تحديد المخاطر، يجب تقييمها من حيث احتمالية حدوثها وتأثيرها المحتمل على الأهداف الاستراتيجية. يمكن استخدام مصفوفات المخاطر (Risk Matrices) التي تربط الاحتمالية بالتأثير لترتيب المخاطر حسب أولويتها (Hopkin, 2018). يجب أن يتم هذا التقييم بناءً على معايير واضحة وموضوعية قدر الإمكان.
- **منهجية الاستجابة للمخاطر:** بعد تقييم المخاطر، يجب تطوير لستراتيجيات لاستجابة متناسبة لكل خطر ذي أولوية. تشمل خيارات الاستجابة:
 - **تجنب المخاطر (Avoidance):** تغيير الأنشطة أو الأهداف لتجنب التعرض للخطر.
 - **تقليل المخاطر (Reduction/Mitigation):** اتخاذ إجراءات لتقليل احتمالية حدوث الخطر أو تأثيره.
 - **نقل المخاطر (Transfer/Sharing):** تحويل جزء من المخاطر أو كلها إلى طرف ثالث (مثل التأمين أو الشراكات).
 - **قبول المخاطر (Acceptance):** قبول الخطر بعد تقييمه على أنه ضمن مستويات التحمل المقبولة للمنظمة. (COSO, 2017)
- **الرصد والمراجعة المستمرة:** يجب أن تكون إدارة المخاطر عملية ديناميكية. يتطلب ذلك رصدًا مستمرًا للمخاطر المعروفة، وتحديد المخاطر الناشئة، ومراجعة فعالية استراتيجيات الاستجابة. يجب مراجعة إطار عمل إدارة المخاطر نفسه بشكل دوري للتأكد من ملاءمته (ISO, 2018).

٣. البنية التحتية للمعلومات والتكنولوجيا

تُعد البيانات والمعلومات الدقيقة والموثوقة في الوقت المناسب شريان الحياة لإدارة المخاطر الفعالة.

يتطلب ذلك بنية تحتية قوية للمعلومات والتكنولوجيا:

- **أنظمة معلومات المخاطر:** الاستثمار في أنظمة معلومات إدارة المخاطر (Risk Information Systems) التي تجمع، تخزن، وتحلل البيانات المتعلقة بالمخاطر. هذه الأنظمة يمكن أن توفر لوحات معلومات (Dashboards) وتقارير مفصلة تدعم اتخاذ القرار. (Rims, 2016)

- **البيانات والتحليلات:** القدرة على جمع البيانات ذات الصلة من مصادر داخلية وخارجية. يتضمن ذلك البيانات المالية، التشغيلية، بيانات السوق، والمؤشرات الاقتصادية. يجب استخدام أدوات التحليل المتقدمة (مثل تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي) لتحديد الأنماط، التنبؤ بالمخاطر، وتطوير سيناريوهات محتملة. (EY, 2020)

- **التواصل الفعال:** توفير قنوات اتصال فعالة لتبادل معلومات المخاطر بين مختلف الأقسام والمستويات. وهذا يشمل الاجتماعات الدورية، التقارير الموحدة، وأنظمة التنبيه المبكر. يجب أن تكون التقارير واضحة، موجزة، وموجهة للجمهور المستهدف (Towers Watson, 2015).

- **أمن المعلومات:** بما أن بيانات المخاطر قد تكون حساسة، فإن حماية هذه المعلومات من الوصول غير المصرح به أو التلاعب بها أمر بالغ الأهمية. يجب تطبيق معايير صارمة لأمن المعلومات والخصوصية. (ISACA, 2012)

٤. بناء القدرات وتنمية الموارد البشرية

إن العنصر البشري هو المحرك الأساسي لأي نظام فعال لإدارة المخاطر. يتطلب ذلك استثماراً

كبيراً في تنمية القدرات البشرية:

- **الخبرة والكفاءة:** توظيف أو تطوير موظفين ذوي خبرة وكفاءة في مجال إدارة المخاطر، مع

فهم عميق لطبيعة أعمال المنظمة والبيئة التي تعمل فيها قد يتطلب ذلك شهادات مهنية

متخصصة. (IRM, 2017)

- **التدريب والوعي:** توفير برامج تدريب مستمرة لجميع الموظفين، من القيادة العليا إلى

الموظفين التشغيليين، حول مفاهيم ومبادئ إدارة المخاطر. يجب أن يهدف التدريب إلى زيادة

الوعي بالمخاطر، وتعزيز القدرة على تحديدها، والإبلاغ عنها، والاستجابة لها بفعالية

(IIA, 2013).

- **تطوير المهارات:** تطوير المهارات التحليلية، النقدية، ومهارات حل المشكلات لدى الموظفين

لتمكينهم من التعامل مع سيناريوهات المخاطر المعقدة. كما يجب التركيز على مهارات

الاتصال والتفاوض لنقل معلومات المخاطر بفعالية. (McKinsey, 2019)

- **فرق متعددة الوظائف:** تشجيع إنشاء فرق عمل متعددة الوظائف تضم خبراء من مختلف

الأقسام (المالية، العمليات، القانونية، تقنية المعلومات، التسويق) لمناقشة المخاطر الاستراتيجية.

هذا يضمن منظوراً شاملاً وتكاملاً في فهم المخاطر. (Kaplan & Mikes, 2012)

٥. تكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي

لتحقيق الفعالية القصوى، يجب ألا تكون إدارة المخاطر الاستراتيجية عملية منفصلة، بل يجب أن

تكون متكاملة بشكل كامل مع دورة التخطيط الاستراتيجي للمنظمة:

- دمج المخاطر في تحديد الأهداف الاستراتيجية: عند وضع الأهداف الاستراتيجية، يجب أن يتم تحليل المخاطر الكلمنة في تحقيق هذه الأهداف. هذا يضمن أن تكون الأهداف واقعية، وأن يتم أخذ المخاطر في الاعتبار من البداية. (COSO, 2017)
- تقييم المخاطر عند صياغة الاستراتيجيات: يجب أن تخضع البدائل الاستراتيجية المختلفة لتقييم شامل للمخاطر قبل اتخاذ قرار بشأن الاستراتيجية النهائية. يساعد هذا في اختيار الاستراتيجيات التي لا تقتصر على تحقيق الأهداف فحسب، بل هي أيضاً مرنة ومتحملة للمخاطر. (Porter, 1980)
- مراجعة المخاطر كجزء من المراجعة الاستراتيجية: يجب أن يتم رصد المخاطر الاستراتيجية ومراجعتها بشكل دوري كجزء من عملية المراجعة الشاملة للأداء الاستراتيجي للمنظمة. هذا يتيح للمنظمة تكيف استراتيجياتها واستجاباتها للمخاطر مع تغير الظروف (Smith, 2020).
- التقارير المتكاملة: دمج تقارير المخاطر مع تقارير الأداء الاستراتيجي. هذا يوفر صورة متكاملة لمجلس الإدارة والإدارة العليا حول التقدم المحرز نحو الأهداف، مع تسليط الضوء على المخاطر التي قد تعيق هذا التقدم. (Jones & White, 2021)
- المرونة والقدرة على التكيف: يجب أن تكون إدارة المخاطر الاستراتيجية منسجمة مع التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية. هذا يتطلب أنظمة وعمليات تسمح بالاستجابة السريعة للمخاطر الناشئة وتعديل الاستراتيجيات حسب الحاجة (Taleb, 2012).

إن التطبيق الفعال لإدارة المخاطر الاستراتيجية ليس مجرد متطلب تنظيمي أو عملية إضافية، بل هو ضرورة حتمية للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق الاستدامة والنمو في بيئة الأعمال المعقدة وغير المؤكدة. يتطلب تحقيق هذه الفعالية نهجاً شاملاً ومتكاملاً يتضمن الالتزام القيادي القوي، وتطوير أطر ومنهجيات منهجية، والاستثمار في بنية تحتية تكنولوجية قوية، وتنمية الموارد البشرية، والأهم من ذلك، دمج إدارة المخاطر بشكل كامل في صميم عملية التخطيط الاستراتيجي. عندما تستوفي المنظمة هذه المتطلبات، فإنها لا تكتسب فقط القدرة على التخفيف من التهديدات المحتملة، بل تصبح أيضاً أكثر قدرة على استغلال الفرص، واتخاذ قرارات مستنيرة، وتعزيز مرونتها في مواجهة التحديات المستقبلية، مما يضمن لها ميزة تنافسية مستدامة (Kaplan & Mikes, 2012).

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي (المتغير التابع)

تُعدّ المنظمات، بمختلف أشكالها وأحجامها وطبيعة أعمالها، كيانات تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف المحددة مسبقاً. سواء كانت هذه الأهداف تتعلق بتحقيق الربحية، تقديم الخدمات، الابتكار، أو المساهمة الاجتماعية، فإن مقياس نجاح المنظمة في تحقيقها يتمثل في "الأداء المؤسسي". يُنظر إلى الأداء المؤسسي على أنه المتغير التابع في العديد من الدراسات التنظيمية والإدارية، حيث يتأثر بمجموعة واسعة من المتغيرات المستقلة مثل القيادة، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، واستراتيجيات إدارة المخاطر، وغيرها (Drucker, 1999) ؛ (Kaplan & Norton, 2008) يعد فهم الأداء المؤسسي، ليس فقط من منظور تعريفه ولكن أيضاً من حيث أهميته متعددة الأوجه، أمراً بالغ الأهمية للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز والاستدامة في بيئة متغيرة باستمرار.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء المؤسسي

إن مفهوم الأداء المؤسسي يتجاوز مجرد تحقيق الأرباح أو الكفاءة التشغيلية. إنه مفهوم شامل يعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، وتلبية توقعات أصحاب المصلحة، والتكيف مع التغيرات البيئية. (Wheelen & Hunger, 2018) تتجلى أهمية الأداء المؤسسي في كونه المحرك الأساسي للاستمرارية، النمو، والميزة التنافسية.

١. مفهوم الأداء المؤسسي

يمكن تعريف الأداء المؤسسي بطرق مختلفة بناءً على السياق والأهداف، ولكنه في جوهره يشير إلى مدى كفاءة وفعالية المنظمة في استخدام مواردها لتحقيق أهدافها المحددة.

- **التعريفات الشاملة:** يُعرف الأداء المؤسسي بأنه "القدرة الكلية للمنظمة على تحقيق نتائجها المرجوة بكفاءة وفعالية عبر جميع أبعادها الاستراتيجية والتشغيلية" (Chenhall, 2003) ويؤكد هذا التعريف على ضرورة النظر إلى الأداء كظاهرة متعددة الأبعاد، لا تقتصر على مؤشرات مالية فحسب، بل تمتد لتشمل جوانب غير مالية ذات أهمية متساوية.
- **الكفاءة والفعالية:** يُعد هذان المفهومان جوهر الأداء المؤسسي.

○ **الكفاءة: (Efficiency)** تتعلق بالكيفية التي تستخدم بها المنظمة مواردها (مثل

الوقت، المال، الموارد البشرية، المواد) لإنتاج المخرجات. وتعبر عن "فعل الأشياء

بالطريقة الصحيحة". (Drucker, 1967) (Doing things right)

فمثلاً، إذا تمكنت شركة من إنتاج وحدة من منتجها بتكلفة أقل أو وقت أقصر

مقارنة بمنافسيها، فهي تتمتع بكفاءة أعلى.

○ **الفعالية (Effectiveness):** تتعلق بمدى تحقيق الأهداف المحددة. وتعبّر عن

"فعل الأشياء الصحيحة (Drucker, 1967) (Doing the right things)"

(1967م) مثلاً، إذا كانت الشركة تهدف إلى زيادة حصتها السوقية وحققت

ذلك، فهي فعالة في تحقيق هذا الهدف. الأداء المؤسسي الفعال يتطلب التوازن بين

الكفاءة والفعالية. (Mintzberg, 1994)

• **الأبعاد المتعددة للأداء:** لا يمكن قياس الأداء المؤسسي بمؤشر واحد. بل يتطلب نظرة شاملة

تشمل أبعاداً مختلفة: (Kaplan & Norton, 1996)

○ **الأداء المالي:** يشمل مؤشرات مثل الربحية (صافي الربح، هامش الربح)، العائد على

الاستثمار (ROI)، نمو الإيرادات، القيمة السوقية، والتدفقات النقدية. هذه

المؤشرات حيوية لاستمرارية المنظمة وجاذبيتها للمستثمرين.

○ **أداء العملاء:** يقيس مدى رضا العملاء، ولاءهم، الاحتفاظ بهم، واكتساب عملاء

جدد. يمكن قياسه من خلال مؤشرات مثل صافي نقاط المروج (NPS)، معدل

الشكاوى، ومعدل الاحتفاظ بالعملاء.

○ **أداء العمليات الداخلية:** يركز على كفاءة وجودة العمليات الداخلية التي تخلق

القيمة للعملاء. يشمل مؤشرات مثل وقت دورة الإنتاج، معدل العيوب، الابتكار

في المنتجات/الخدمات، وإدارة الجودة الشاملة.

○ **أداء التعلم والنمو:** يتعلق بقدرة المنظمة على الابتكار، تحسين قدراتها، وتطوير

موظفيها. يشمل مؤشرات مثل معدل الابتكار، تطوير مهارات الموظفين، معدل

دوران الموظفين، والاستثمار في البحث والتطوير. (R&D)

• منظور أصحاب المصلحة: يتأثر مفهوم الأداء أيضاً بمنظور أصحاب المصلحة (Stakeholders). فالمنظمة لا تعمل بمعزل عن الموظفين، العملاء، الموردين، المجتمعات المحلية، والمساهمين. لذا، يجب أن يعكس الأداء المؤسسي مدى تلبية توقعات واحتياجات هؤلاء الأطراف. (Freeman, 1984)

• الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية: في العصر الحديث، توسع مفهوم الأداء ليشمل أبعاد الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR). فالأداء الجيد لا يعني فقط تحقيق الأرباح، بل يشمل أيضاً الأثر البيئي والاجتماعي للمنظمة. (Elkington, 1997)

٢. أهمية الأداء المؤسسي

تتعدد الأسباب التي تجعل الأداء المؤسسي ذا أهمية قصوى للمنظمات، حيث يمثل الركيزة الأساسية للعديد من جوانب النجاح والاستدامة.

• توجيه عملية اتخاذ القرار: يوفر قياس الأداء المؤسسي معلومات حيوية للقيادة العليا لاتخاذ قرارات استراتيجية وتشغيلية مستنيرة. فعندما يكون هناك فهم واضح لمواطن القوة والضعف في الأداء، يمكن للمنظمة توجيه مواردها بشكل فعال، وتعديل استراتيجيتها، وتحديد الأولويات. (Kaplan & Norton, 2008)

• تحقيق الأهداف الاستراتيجية: الأداء المؤسسي هو المعيار الذي يقاس به مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. بدون قياس فعال للأداء، يصعب تقييم ما إذا كانت المنظمة تسير على المسار الصحيح نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها (Wheelen & Hunger, 2018).

- تحسين الكفاءة والفعالية التشغيلية: من خلال رصد مؤشرات الأداء، يمكن للمنظمة تحديد الاختناقات في العمليات، المجالات التي تتطلب تحسّيناً، وممارسات الهدر. هذا يؤدي إلى تحسين الكفاءة، تقليل التكاليف، وزيادة جودة المخرجات. (Slack et al., 2010)
- زيادة رضا العملاء وولائهم: الأداء الجيد في تقديم المنتجات والخدمات يؤدي إلى رضا العملاء، وهو ما يترجم إلى ولاء أكبر، تكرار عمليات الشراء، وجذب عملاء جدد. العملاء الراضون هم أساس النمو المستدام للمنظمة. (Rust et al., 2000)
- تعزيز مشاركة الموظفين ورضاهم: عندما يرى الموظفون أن جهودهم تساهم في أداء المؤسسة، ويتم تقديرهم على ذلك، فإن مستويات مشاركتهم ورضاهم تزداد. كما أن الأداء الجيد يتيح للمنظمة الاستثمار في تطوير موظفيها وتوفير بيئة عمل محفزة (Herzberg, 1968).
- جذب المستثمرين ورأس المال: الأداء المالي القوي والمستدام يجذب المستثمرين ويزيد من ثقتهم في المنظمة، مما يسهل الحصول على التمويل اللازم للنمو والتوسع. كما يعزز القيمة السوقية للمنظمة. (Jensen & Meckling, 1976)
- تحقيق الميزة التنافسية: المنظمات ذات الأداء المؤسسي المتفوق تكون قادرة على التفوق على منافسيها من حيث التكلفة، الجودة، الابتكار، وخدمة العملاء. هذا يمكنها من الحفاظ على حصتها السوقية أو زيادتها. (Porter, 1985)
- التعلم التنظيمي والتحسين المستمر: يوفر قياس الأداء المؤسسي حلقة تغذية راجعة حاسمة للتعلم التنظيمي. من خلال تحليل الأداء، يمكن للمنظمة تحديد أفضل الممارسات، التعلم من الأخطاء، وتعديل استراتيجياتها وعملياتها لتحقيق تحسين مستمر. (Senge, 1990)

• **بناء السمعة والمصداقية:** الأداء المؤسسي الجيد، خاصة فيما يتعلق بالجودة والمسؤولية

الاجتماعية، يساهم في بناء سمعة قوية ومصداقية للمنظمة في عيون جميع أصحاب المصلحة،

بما في ذلك الجمهور، الجهات التنظيمية، والمجتمعات المحلية. (Fombrun, 1996)

• **التكيف مع التغيرات البيئية:** المنظمات التي ترصد أداءهلبانتظام تكون أكثر قدرة على

اكتشاف التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لها بفعالية. هذا يعزز مرونتها

وقدرتها على البقاء في بيئة أعمال ديناميكية. (Ansoff, 1965)

في الختام، يمثل الأداء المؤسسي مفهوماً جوهرياً وشاملاً يعكس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها

بفعالية وكفاءة عبر مختلف الأبعاد. إنه ليس مجرد مجموعة من الأرقام، بل هو انعكاس للقدرة التنظيمية

على خلق القيمة، تلبية توقعات أصحاب المصلحة، والتكيف مع التحديات. إن إدراك أهمية الأداء

المؤسسي كمتغير تابع يتأثر بالعديد من العوامل، بما في ذلك إدارة المخاطر الاستراتيجية، يدفع

المنظمات إلى الاستثمار في أنظمة قياس وتقييم شاملة، وتطوير لستراتيجيات فعالة لضمان لستمرارية

تحسين الأداء وتحقيق التميز في المدى الطويل. بدون فهم عميق وتطبيق منهجي لمبادئ الأداء المؤسسي،

ستجد المنظمات صعوبة في الحفاظ على قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في عالم دائم

التطور.

المطلب الثاني: نماذج قياس الأداء المؤسسي

لقد تطورت نماذج قياس الأداء المؤسسي من مجرد التركيز على المؤشرات المالية إلى نماذج أكثر

تكاملاً وشمولية، تهدف إلى تقديم صورة كاملة ومتوازنة لأداء المنظمة. يمكن تصنيف هذه النماذج

إلى عدة فئات رئيسية، كل منها يقدم منظوراً فريداً لتقييم الأداء.

١. النماذج التقليدية (المالية المحاسبية)

لطالما كانت المؤشرات المالية هي العمود الفقري لقياس الأداء، خاصة في المنظمات الربحية. وعلى الرغم من أهميتها المستمرة، إلا أنها تُعتبر الآن جزءاً من صورة أوسع:

• المؤشرات المالية الرئيسية: تشمل هذه المؤشرات:

○ الربحية: مثل صافي الربح، هامش الربح الإجمالي والتشغيلي، العائد على الاستثمار

(ROI)، والعائد على حقوق الملكية (ROE). هذه المؤشرات تقيس مدى

كفاءة المنظمة في تحقيق الأرباح من عملياتها (Brigham & Houston,

2012).

○ السيولة: مثل نسبة التداول ونسبة السيولة السريعة، التي تقيس قدرة المنظمة على

الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل. (Horngren et al., 2012)

○ الملاءة (الرافعة المالية): مثل نسبة الدين إلى حقوق الملكية، التي تقيس هيكل رأس

المال وقدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها طويلة الأجل.

○ الكفاءة التشغيلية: مثل معدل دوران المخزون، معدل دوران الأصول، التي تقيس

مدى فعالية المنظمة في استخدام أصولها. (Weygandt et al., 2015)

• مزاياها: سهولة القياس، معيارية، وتوفر مقارنات داخلية وخارجية.

• عيوبها: تركز على الماضي، قد لا تعكس القيمة المستقبلية، وتتجاهل الجوانب غير المالية

الحاسمة للأداء مثل رضا العملاء والابتكار. (Kaplan & Norton, 1996)

٢. نماذج الأداء المتوازنة (Balanced Scorecard – BSC)

يُعد نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أحد أكثر نماذج قياس الأداء انتشاراً وتأثيراً، وقد قدمه روبرت كابلان وديفيد نورتون في أوائل التسعينيات. يهدف هذا النموذج إلى تجاوز القصور في النماذج المالية التقليدية من خلال توفير منظور شامل ومتوازن للأداء (Kaplan & Norton, 1996):

• المناظير الأربعة الرئيسية:

- **المنظور المالي (Financial Perspective):** يركز على تحقيق القيمة للمساهمين والنمو المالي. يتضمن مؤشرات مثل الربحية، نمو الإيرادات، وخفض التكاليف.
- **منظور العملاء (Customer Perspective):** يركز على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء. يتضمن مؤشرات مثل رضا العملاء، معدل الاحتفاظ بالعملاء، والحصة السوقية.
- **منظور العمليات الداخلية (Internal Business Process Perspective):** يركز على تحسين العمليات التشغيلية لخلق القيمة للعملاء والمساهمين. يتضمن مؤشرات مثل جودة المنتج، كفاءة العمليات، ووقت دورة الإنتاج.
- **منظور التعلم والنمو (Learning and Growth Perspective):** يركز على القدرة على الابتكار، تطوير الموظفين، وبناء البنية التحتية اللازمة للنمو.

المستقبلي. يتضمن مؤشرات مثل تدوير الموظفين، معدل دوران الموظفين،

والاستثمار في البحث والتطوير. (Kaplan & Norton, 1996)

- **مزاياها:** توفر رؤية شاملة للأداء، تربط بين الاستراتيجية والأهداف التشغيلية، وتدعم عملية التواصل والتعلم.

- **عيوبها:** نقد تكون معقدة في التطبيق، وتتطلب التزاماً قوياً من القيادة، وقد يصعب تحديد المؤشرات الصحيحة في بعض الأحيان. (Niven, 2002)

٣. نموذج التميز المؤسسي (EFQM Excellence Model)

تم تطوير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) بواسطة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وهو إطار عمل غير وصفي يهدف إلى مساعدة المنظمات على تحقيق التميز المستدام. يعتمد النموذج على مبادئ أساسية للتفكير في الأداء والنتائج:

- **المحاور الرئيسية (معايير التميز):** ينقسم النموذج إلى تسعة معايير، خمسة منها تتعلق بالممكنات (Enablers) وأربعة تتعلق بالنتائج: (Results)

- **الممكنات (كيف يتم تحقيق الأداء؟):** القيادة، الاستراتيجية، الأفراد، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات.

- **النتائج (ما الذي يتم تحقيقه؟):** نتائج العملاء، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع، ونتائج الأعمال الرئيسية. (EFQM, 2019)

الأعمال الرئيسية. (EFQM, 2019)

- **مزاياها:** إطار عمل شامل وموجه للتحسين المستمر، يركز على أصحاب المصلحة، ويوفر منهجية لتقييم النضج التنظيمي.

- **عيوبها** نقد تتطلب موارد كبيرة للتطبيق والتقييم، وقد تكون معقدة للمنظمات الصغيرة،

ومرونة أقل في التخصيص مقارنة بالـ (BSC (Dahlgaard et al., 2008).

٤. نموذج تحليل مغلف البيانات (Data Envelopment Analysis – DEA)

نموذج DEA هو أسلوب غير حدودي قائم على البرمجة الخطية يستخدم لقياس الكفاءة النسبية لوحداث اتخاذ القرار (Decision Making Units – DMUs) التي لديها مدخلات ومخرجات متعددة. يمكن استخدامه لمقارنة أداء الفروع، الأقسام، أو حتى المنظمات المتشابهة (Charnes et al., 1978):

- **المبدأ**: يحدد النموذج حد الكفاءة (Efficiency Frontier) بناءً على أفضل الممارسات

بين الوحدات المقارنة، ثم يقيس مدى ابتعاد كل وحدة عن هذا الحد.

- **مزاياها**: لا يتطلب افتراضات حول العلاقة الوظيفية بين المدخلات والمخرجات، ويمكنه التعامل مع مدخلات ومخرجات متعددة بأنواع مختلفة.

- **عيوبها**: حساسة للضوضاء والأخطاء في البيانات، وقد تكون النتائج معقدة للتفسير، ولا

تأخذ في الاعتبار العوامل الخارجية غير القابلة للقياس. (Cooper et al., 2007)

٥. نموذج القيمة الاقتصادية المضافة (Economic Value Added – EVA)

القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) هي مقياس أداء مالي يهدف إلى تقييم القيمة الحقيقية التي تخلقها المنظمة. تُعرف بأنها صافي الربح التشغيلي بعد خصم الضرائب مطروحاً منه تكلفة رأس المال المستثمر: (Stewart, 1991)

- **الصيغة**: $EVA = \text{صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة} - (\text{رأس المال المستثمر} \times \text{متوسط}$

التكلفة المرجحة لرأس المال)

- **المبدأ:** إذا كانت EVA إيجابية، فهذا يعني أن المنظمة تحقق عوائد تفوق تكلفة رأس المال، وبالتالي تخلق قيمة للمساهمين.
- **مزاياها:** تركز على خلق القيمة الحقيقية للمساهمين، تشجع على استخدام رأس المال بكفاءة، وتتجاوز قصور الربح المحاسبي.
- **عيوبها:** قد تكون صعبة الحساب في بعض الأحيان، وتتأثر بالتقديرات المحاسبية، ولا تأخذ في الاعتبار الجوانب غير المالية للأداء. (Young & O'Byrne, 2001)

٦. نموذج الأداء الثلاثي (Triple Bottom Line – TBL)

- مع تزايد الوعي بأهمية الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، ظهر نموذج الأداء الثلاثي الذي وسع نطاق قياس الأداء ليشمل ثلاثة أبعاد رئيسية: (Elkington, 1997)
- **الأبعاد الثلاثة:**

- **الأداء الاقتصادي (Profit):** يعكس الأداء المالي التقليدي للمنظمة.
- **الأداء الاجتماعي (People):** يقيس تأثير المنظمة على الموظفين، المجتمعات المحلية، والمجتمع ككل (مثل ظروف العمل، حقوق الإنسان، المساهمة المجتمعية).
- **الأداء البيئي (Planet):** يقيس تأثير المنظمة على البيئة (مثل استهلاك الطاقة، إدارة النفايات، انبعاثات الكربون).
- **مزاياها:** توفر منظوراً شاملاً للاستدامة، تعزز المسؤولية الاجتماعية والبيئية، وتجذب المستثمرين المهتمين بالاستدامة.
- **عيوبها:** قد يكون قياس بعض المؤشرات الاجتماعية والبيئية صعباً وغير موحد، وقد يصعب الموازنة بين الأبعاد الثلاثة في اتخاذ القرارات. (Norman & MacDonald, 2004)

الخلاصة والمقارنة

لا يوجد نموذج واحد "أفضل" لقياس الأداء المؤسسي يناسب جميع المنظمات. يعتمد اختيار النموذج على عوامل متعددة مثل طبيعة المنظمة، أهدافها، سياق الصناعة، حجمها، وثقافة القيادة. (Garengo et al., 2005)

- **المنظمات الصغيرة أو الناشئة:** قد تبدأ بالتركيز على المؤشرات المالية الرئيسية ومؤشرات العملاء، وتتبنى نهجاً أكثر بساطة.
 - **المنظمات الكبيرة والمعقدة:** غالباً ما تستفيد من نماذج مثل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أو نموذج EFQM، والتي توفر إطاراً شاملاً لربط الأداء بالاستراتيجية.
 - **المنظمات ذات الأهمية الاجتماعية أو البيئية:** نقدت نموذج الأداء الثلاثي (TBL) أكثر ملاءمة ليعكس التزاماتها الأوسع.
 - **لتحليل الكفاءة النسبية لوحدات مماثلة:** يمكن استخدام DEA.
 - **لتقييم خلق القيمة الاقتصادية الحقيقية:** يمكن استخدام EVA.
- الأكثر فعالية هو دمج عناصر من نماذج مختلفة أو تكييف نموذج واحد ليناسب الاحتياجات الخاصة للمنظمة. الأهم هو أن يكون نظام قياس الأداء ديناميكياً قابلاً للتعديل، ويدعم التعلم والتحسين المستمر، ويمكن المنظمة من التكيف مع التحديات والفرص المتغيرة باستمرار.

تُعد نماذج قياس الأداء المؤسسي أدوات لا غنى عنها للمنظمات في سعيها لتحقيق التميز والنمو المستدام. من المؤشرات المالية التقليدية التي توفر لمحة عن الصحة المالية، إلى النماذج الشاملة مثل بطاقة الأداء المتوازن التي تربط الاستراتيجية بالأداء التشغيلي، وصولاً إلى النماذج الموجهة نحو

الاستدامة مثل الأداء الثلاثي، كل نموذج يقدم منظوراً فريداً يساهم في فهم الأداء الكلي للمنظمة. إن اختيار النموذج المناسب وتكييفه، ثم تطبيقه بفعالية، يسمح للمنظمات بتوجيه مواردها بذكاء، وتحفيز موظفيها، وتلبية توقعات أصحاب المصلحة المتنوعين. في نهاية المطاف، لا يقتصر قياس الأداء على مجرد تقييم ما تم إنجازه في الماضي، بل هو بوصلة توجه المنظمة نحو مستقبل أفضل، وتمكنها من تحديد مسارها في بحر التغيرات والفرص.

المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء المؤسسي الشامل

تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard – BSC) من قبل (Kaplan & Norton, 1992) كإطار لقياس الأداء يربط بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومجموعة شاملة من مؤشرات الأداء. تتجاوز البطاقة المقاييس المالية التقليدية لتشمل محركات الأداء المستقبلية، وذلك من خلال أربعة أبعاد رئيسية متكاملة:

١. البعد المالي: (Financial Perspective) كيف يجب أن نبدو في نظر مساهميننا؟

يركز هذا البعد على المقاييس المالية التي تعكس الربحية والنمو وقيمة السهم. تشمل مؤشرات: نمو الإيرادات، العائد على الاستثمار، والتدفقات النقدية.

٢. بعد العملاء: (Customer Perspective) كيف يرانا عملائنا؟ يركز على

مقاييس تتعلق برضا العملاء وولائهم وحصتهم في السوق. تشمل مؤشرات: مستوى رضا العملاء، ومعدل الاحتفاظ بالعملاء، والحصة السوقية.

٣. بعد العمليات الداخلية: (Internal Business Process Perspective)

ما هي العمليات التي يجب أن تتفوق فيها؟ يركز على العمليات الداخلية الحرجة التي لها أكبر

تأثير على رضا العملاء وتحقيق الأهداف المالية. تشمل مؤشرات: جودة المنتج، وكفاءة دورة الإنتاج، ومعدل الابتكار.

٤. بعد التعلم والنمو: (Learning and Growth Perspective) كيف يمكننا

الحفاظ على قدرتنا على التغيير والتحسين؟ يركز على الأصول غير الملموسة للمؤسسة، وهي: رأس المال البشري (مهارات الموظفين)، ورأس المال المعلوماتي (الأنظمة والشبكات)، ورأس المال التنظيمي (الثقافة والقيادة). تشمل مؤشرات: رضا الموظفين، ومعدل دوران الموظفين، والاستثمار في التدريب.

تكمّن قوة بطاقة الأداء المتوازن في قدرتها على توضيح علاقات السبب والنتيجة بين هذه الأبعاد الأربعة، مما يساعد المؤسسات على ترجمة لستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس ومبادرات مترابطة (Kaplan & Norton, 2004).

المبحث الثالث: العالقة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية والأداء المؤسسي في ضوء النظريات المفسرة

يمكن تفسير العالقة الإيجابية المتوقعة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية والأداء المؤسسي من خلال عدة نظريات اقتصادية وإدارية:

بعد أن تم استعراض مفهوم وأهمية إدارة المخاطر الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقها الفعال، ومن ثم تحليل مفهوم وأبعاد الأداء المؤسسي ونماذج قياسه، يصبح من الضروري الآن الربط بين هذين المتغيرين المحوريين. إن العالقة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية والأداء المؤسسي ليست عالقة خطية بسيطة، بل هي عالقة معقدة ومتعددة الأوجه، تتأثر بالعديد من العوامل الوسيطة والمعدلة (Bromiley et

(al., 2015). تتجلى هذه العلاقة في قدرة إدارة المخاطر الاستراتيجية على حماية القيمة، تعزيز الابتكار، ودعم اتخاذ القرارات الرشيدة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي العام للمنظمة. لفهم هذه العلاقة بشكل أعمق، يمكن الاستعانة بالعديد من النظريات التنظيمية والإدارية التي تقدم إطاراً تفسيرياً لكيفية تأثير إدارة المخاطر على مختلف أبعاد الأداء.

المطلب الأول: العلاقة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية والأداء المؤسسي في ضوء النظريات المفسرة
تعتبر العلاقة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية والأداء المؤسسي محور اهتمام متزايد في الأدبيات الأكاديمية والممارسات العملية. إدارة المخاطر لم تعد مجرد وظيفة دفاعية بل أصبحت محركاً استراتيجياً للنمو وخلق القيمة (Nocco & Stulz, 2006). يمكن تفسير هذه العلاقة من خلال عدة نظريات رئيسية:

١. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

- **المفهوم الأساسي:** تفترض نظرية أصحاب المصلحة أن نجاح المنظمة لا يعتمد فقط على تلبية احتياجات المساهمين، بل على تلبية توقعات واهتمامات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما فيهم الموظفون، العملاء، الموردون، المجتمعات، والجهات التنظيمية (Freeman, 1984).

• تفسير العلاقة:

- **إدارة المخاطر وحماية أصحاب المصلحة:** تساهم إدارة المخاطر الاستراتيجية الفعالة في حماية مصالح مختلف أصحاب المصلحة. على سبيل المثال، التخفيف من مخاطر التلوث البيئي يحمي المجتمع، وإدارة مخاطر سلامة المنتجات تحمي العملاء، وإدارة

مخاطر السمعة تحمي قيمة العلامة التجارية للمنظمة في عيون جميع الأطراف

(Jensen, 2001).

- تأثير على الأداء الشامل: من خلال تلبية توقعات أصحاب المصلحة والتعامل مع المخاطر التي قد تؤثر عليهم، تعزز المنظمة سمعتها، وتكتسب ولاء العملاء، وتحسن بيئة عملها، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي الشامل الذي يتضمن الأبعاد المالية، العملاء، والاجتماعية والبيئية. (Hillman & Keim, 2001)
- تقليل المخاطر القانونية والتنظيمية: إدارة المخاطر الاستراتيجية التي تراعي أصحاب المصلحة تقلل من احتمالية التراعات القانونية، الغرامات، والعقوبات التنظيمية، مما يحمي الأداء المالي للمنظمة.

٢. نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View – RBV)

- المفهوم الأساسي: تركز نظرية الموارد والقدرات على أن الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة تنبع من امتلاكها لموارد وقدرات قيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد، وغير قابلة للاستبدال (VRIN framework) (Barney, 1991).

• تفسير العلاقة:

- إدارة المخاطر كقدرة استراتيجية: يمكن اعتبار القدرة على إدارة المخاطر الاستراتيجية بفعالية كقدرة تنظيمية فريدة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية. فالمنظمات التي لديها أنظمة قوية لإدارة المخاطر تكون أفضل استعداداً للتعامل مع الصدمات الخارجية، واستغلال الفرص، وحماية أصولها ومواردها القيمة (Bromiley et al., 2015).

○ حماية الموارد القيمة: تساعد إدارة المخاطر الاستراتيجية على حماية الموارد والقدرات الحيوية للمنظمة (مثل الملكية الفكرية، رأس المال البشري، السمعة، العلاقات مع العملاء) من التهديدات المحتملة، مما يضمن لاستمراريتها في خلق القيمة (Teece et al., 1997).

○ تخصيص الموارد الأمثل: من خلال فهم المخاطر والفرص المرتبطة بكل مورد أو قدرة، يمكن لإدارة المخاطر أن توجه القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد، مما يضمن استثمارها في المجالات التي تحقق أكبر عائد مع أدنى مخاطر مقبولة، وبالتالي تحسين الأداء المالي والتشغيلي.

٣. نظرية الوكالة (Agency Theory)

• المفهوم الأساسي: تعالج نظرية الوكالة العلاقة بين المديرين (الوكلاء) والمساهمين (الأصلاء)، حيث يفترض وجود تضارب في المصالح وغياب لتناظر المعلومات بين الطرفين. يسعى المديرون لتحقيق مصالحهم الخاصة، بينما يسعى المساهمون إلى تعظيم ثروتهم (Jensen & Meckling, 1976).

• تفسير العلاقة:

○ تقليل سلوك المخاطرة غير المرغوب فيه: يمكن لإدارة المخاطر الاستراتيجية أن تقلل من سلوكيات المخاطرة المفرطة أو للمتدنية جداً من جانب المديرين. فبدون أطر واضحة لإدارة المخاطر، قد يتخذ المديرون قرارات محفوفة بالمخاطر لتحقيق مكاسب شخصية قصيرة الأجل (مثل المكافآت المرتبطة بالأرباح) على حساب المخاطر

طويلة الأجل للمنظمة، أوقد يتجنبون المخاطرة بشكل مفرط خوفاً من العولقب الشخصية. (Eisenhardt, 1989)

- محاذاة المصالح: من خلال آليات الحوكمة السليمة التي تتضمن إدارة المخاطر، يمكن محاذاة مصالح الوكلاء (المديرين) مع مصالح الأصلاء (المساهمين)، حيث يصبح المديرين أكثر مسؤولية عن القرارات المتعلقة بالمخاطر.
- تحسين الرقابة والمساءلة: توفر إدارة المخاطر الاستراتيجية آليات للرقابة والإبلاغ، مما يزيد من الشفافية ويجعل المديرين أكثر مساءلة أمام مجلس الإدارة والمساهمين عن كيفية إدارتهم للمخاطر التي تؤثر على الأداء المؤسسي. هذا يقلل من تكاليف الوكالة ويساهم في أداء مالي أفضل.

٤. نظرية اعتماد الموارد (Resource Dependence Theory)

- المفهوم الأساسي: تفترض نظرية اعتماد الموارد أن المنظمات ليست كيانات مكتفية ذاتياً، بل تعتمد على بيئتها الخارجية للحصول على الموارد اللازمة لبقائها ونجاحها. تسعى المنظمات إلى تقليل هذا الاعتماد وتحقيق الاستقرار في تدفق الموارد (Pfeffer & Salancik, 1978).
- تفسير العلاقة:

- إدارة المخاطر وتقليل الاعتماد: تساهم إدارة المخاطر الاستراتيجية في تحديد وإدارة المخاطر المرتبطة بالاعتماد على الموارد الخارجية (مثل مورد واحد رئيسي، أو تقلبات أسعار المواد الخام). من خلال تنويع الموردين، بناء مخزونات استراتيجية، أو

تطوير بدائل داخلية، يمكن للمنظمة تقليل تعرضها للمخاطر الناجمة عن اضطرابات

سلسلة التوريد أو التغيرات في توافر الموارد.(Oliver, 1991)

○ **ضمان استمرارية الأداء:** من خلال تقليل الاعتماد على الموارد المعرضة للمخاطر،

تضمن المنظمة استمرارية عملياتها وتدفق الموارد الحيوية، مما يحمي أدائها التشغيلي

وقدرتها على تحقيق الأهداف، ويقلل من الاضطرابات التي قد تؤثر سلباً على الأداء

المالي.

٥. **نظرية المرونة التنظيمية (Organizational Resilience Theory)**

• **المفهوم الأساسي:** تركز نظرية المرونة التنظيمية على قدرة المنظمة على استباق، التكيف مع،

امتصاص، والتعافي من الاضطرابات والصدمات غير المتوقعة (Hamel &

Välikangas, 2003؛ Linnenluecke & Griffiths, 2010)

• **تفسير العلاقة:**

○ **إدارة المخاطر كركيزة للمرونة:** تُعد إدارة المخاطر الاستراتيجية عنصراً حاسماً في

بناء المرونة التنظيمية. من خلال تحديد المخاطر المحتملة (بما في ذلك المخاطر

الجسيمة "البجعة السوداء")، وتطوير خطط الطوارئ، وبناء قدرات التعافي، تصبح

المنظمة أكثر قدرة على تحمل الصدمات واستئناف الأداء الطبيعي بسرعة

(Sheffi, 2005).

○ **الحفاظ على الأداء في الأزمات:** المنظمات ذات إدارة المخاطر الاستراتيجية القوية

والمرونة العالية تكون قادرة على الحفاظ على مستويات مقبولة من الأداء حتى في

أوقات الأزمات، أو التعافي بسرعة أكبر من تلك التي تفتقر إلى هذه القدرات. هذا يحمي سمعتها، علاقاتها مع العملاء، وقيمتها السوقية.

- التحول من المخاطر إلى الفرص: المنظمات المرنة لا تقتصر على النجاة من الأزمات فحسب، بل يمكنها أيضاً لاستغلال الفرص التي قد تنشأ أثناء الاضطرابات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء بعد التعافي.

٦. نظرية الخيارات الحقيقية (Real Options Theory)

- المفهوم الأساسي: تنظر نظرية الخيارات الحقيقية إلى الاستثمارات الاستراتيجية كخيارات يمكن للمنظمة ممارستها (أو عدم ممارستها) في المستقبل بناءً على المعلومات الجديدة والظروف المتغيرة، مما يمنحها المرونة للرد على عدم اليقين. (Trigeorgis, 1996)
- تفسير العلاقة:

- إدارة المخاطر وتقييم الخيارات: تساعد إدارة المخاطر الاستراتيجية المنظمات على تقييم المخاطر المرتبطة بكل خيار استراتيجي (مثل الاستثمار في تكنولوجيا جديدة، دخول سوق جديد). من خلال فهم هذه المخاطر، يمكن للمنظمة اتخاذ قرارات أفضل بشأن متى وكيف تمارس هذه الخيارات، مما يقلل من المخاطر السلبية ويزيد من فرص النجاح.

- خلق خيارات إضافية: يمكن لإدارة المخاطر أن تساهم في خلق خيارات حقيقية جديدة من خلال تصميم استراتيجيات مرنة تسمح بالتكيف مع الظروف المتغيرة. هذه المرونة تخلق قيمة إضافية للمنظمة من خلال تمكينها من الاستفادة من الفرص المستقبلية مع تقليل التعرض للمخاطر. (Dixit & Pindyck, 1994)

○ تحسين الأداء في ظروف عدم اليقين: في بيئة تتسم بعدم اليقين، تساهم إدارة

المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الأداء من خلال تمكين المنظمة من المرونة في اتخاذ

القرارات، مما يسمح لها بالاستفادة من التقلبات وتجنب التكاليف الغارقة في المشاريع

ذات المخاطر العالية.

تظهر النظريات المفسرة المذكورة أعلاه أن العلاقة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية والأداء المؤسسي

هي علاقة معقدة ومتعددة الأبعاد. فإدارة المخاطر الاستراتيجية لا تعمل بمعزل عن استراتيجية المنظمة

أو هيكلها التنظيمي أو بيئتها الخارجية بدلاً من ذلك، تتشابك مع هذه الجولنب لتوفير إطار عمل

شامل يمكن المنظمة من:

• **حماية القيمة:** من خلال تقليل التهديدات المحتملة التي قد تؤثر سلباً على الموارد، السمعة،

والعمليات.

• **خلق القيمة:** من خلال تمكين المنظمة من اتخاذ قرارات أكثر ذكاءً في ظل عدم اليقين،

واكتشاف الفرص المخفية في المخاطر.

• **تحسين اتخاذ القرار:** من خلال توفير معلومات شاملة وموثوقة حول المخاطر والفرص.

• **تعزيز المرونة والقدرة على التكيف:** مما يسمح للمنظمة بالصمود والازدهار في بيئة أعمال

متقلبة.

إن المنظمات التي تتبنى نهجاً استباقياً ومتكاملاً لإدارة المخاطر الاستراتيجية، وتدمجها في نسيج عملياتها

الاستراتيجية، هي تلك التي تحقق أداءً مؤسسياً متفوقاً ومستداماً. فإدارة المخاطر الاستراتيجية ليست

مجرد وظيفة للامتثال، بل هي محرك استراتيجي أساسي للنجاح التنظيمي في القرن الحادي والعشرين.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

المطلب الأول: عرض وتحليل دراسات سابقة تناولت إدارة المخاطر الاستراتيجية

• دراسة: (Beasley, Clune, & Hermanson, 2005) هدفت هذه الدراسة

إلى استكشاف العلاقة بين وجود لجان المخاطر على مستوى مجلس الإدارة وتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في الشركات الأمريكية. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين وجود لجنة مخاطر متخصصة ومعدى نضج وفعالية برامج إدارة المخاطر في الشركة. تشير هذه النتيجة إلى أهمية الهيكل التنظيمي ودعم الإدارة العليا كمتطلب أساسي لتطبيق إدارة المخاطر بفعالية.

• دراسة: (Gordon, Loeb, & Tseng, 2009) بحثت هذه الدراسة في العلاقة

بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وأداء الشركة في مجموعة من الشركات التايوانية. وجدت الدراسة أن هناك مستوى أمثل من الاستثمار في إدارة المخاطر، وأن تجاوز هذا المستوى قد لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء. كما توصلت إلى أن العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء تكون أقوى في الشركات التي تواجه درجة عالية من عدم اليقين البيئي.

• دراسة: (McShane, Nair, & Rustambekov, 2011) قامت هذه

الدراسة بتحليل العوامل التي تدفع الشركات إلى تبني إدارة المخاطر المؤسسية. وخلصت إلى أن الشركات الأكبر حجماً، والتي تعمل في صناعات أكثر تنظيمًا، ولديها مجالس إدارة أكثر استقلالية، هي الأكثر ميلاً لتبني ممارسات متقدمة لإدارة المخاطر.

المطلب الثاني: عرض وتحليل دراسات سابقة تناولت الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات

- دراسة: (Al-Trawneh, 2012) هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأداء المالي لشركات الاتصالات الأردنية باستخدام النسب المالية وبطاقة الأداء المتوازن. توصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تقدم رؤية أكثر شمولية وتوازناً لأداء الشركات مقارنة بالاعتماد على المؤشرات المالية فقط، حيث كشفت عن نقاط قوة وضعف في أبعاد العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو لم تكن واضحة من خلال التحليل المالي وحده.
- دراسة (أبو زيد والعززي، ٢٠١٨) :بحثت هذه الدراسة في أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية. وجدت الدراسة وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) على الأداء التنظيمي.
- دراسة: (Kim & Kim, 2010) حللت هذه الدراسة العوامل المؤثرة على أداء شركات الاتصالات في كوريا الجنوبية. ووجدت أن عوامل مثل الابتكار التكنولوجي، ورضا العملاء، وكفاءة العمليات، تلعب دوراً حاسماً في تحقيق أداء مالي متفوق في هذا القطاع شديد التنافسية.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة وتوضيح ما يميز الدراسة الحالية

- من خلال استعراض الأدبيات السابقة، يتضح ما يلي:
- على مستوى إدارة المخاطر: ركزت غالبية الدراسات على مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بشكل عام، مع وجود ندرة في الدراسات التي تركز بشكل خاص على "المخاطر الاستراتيجية" وتأثيرها المباشر على الأداء في سياق معين.

• على مستوى الأداء المؤسسي: هناك العديد من الدراسات التي تناولت قياس الأداء في قطاع الاتصالات، وغالباً ما استخدمت بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقياس، مما يؤكد أهمية هذا النموذج في القطاع.

• على مستوى العلاقة بين المتغيرين: معظم الدراسات التي ربطت بين إدارة المخاطر والأداء فعلت ذلك على المستوى العام (ERM)، ولم تتعمق في كيفية تأثير إدارة المخاطر "الاستراتيجية" على الأبعاد المختلفة للأداء المؤسسي (المالي، العملاء، العمليات، التعلم والنمو) كما تقاس بطاقة الأداء المتوازن.

الفجوة البحثية وما يميز الدراسة الحالية:

تتميز هذه الدراسة عن سابقتها من خلال محاولتها سد الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة الدراسات التطبيقية التي تربط بشكل مبشر بين تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية (باعتبارها ممارسة محددة ومتقدمة) و الأداء المؤسسي الشامل (مقاساً بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن) في سياق قطاع الاتصالات السعودي الذي يتسم بالديناميكية والتنافسية العالية. حيث ستقدم هذه الدراسة مساهمة علمية وعملية من خلال:

١. التركيز على المخاطر الاستراتيجية تحديداً، بدلاً من إدارة المخاطر بشكل عام.
٢. تطبيق الدراسة على شركة رائدة في قطاع الاتصالات السعودي (STC)، مما يوفر نتائج معمقة وذات صلة بالواقع العملي لهذا القطاع الحيوي.
٣. استخدام بطاقة الأداء المتوازن كإطار متكامل لقياس الأداء المؤسسي، مما يسمح بفهم أعمق لكيفية تأثير إدارة المخاطر الاستراتيجية على مختلف جوانب الأداء وليس فقط الجانب المالي. وبذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم رؤية متكاملة حول الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة الاستباقية للمخاطر في تعزيز الأداء المستدام لشركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

- المبحث الأول: منهج الدراسة (المنهج الوصفي التحليلي).
- المبحث الثاني: مجتمع وعينة الدراسة (تحديد مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة).
- المبحث الثالث: أداة الدراسة (تصميم وتطوير الاستبانة كأداة لجمع البيانات).
- المبحث الرابع: متغيرات الدراسة وطرق قياسها.
- المبحث الخامس: إجراءات صدق وثبات أداة الدراسة.
- المبحث السادس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهجية الدراسة وإجراءاتها

اتبعت الدراسة لتحقيق أهدافها والتحقق من فرضياتها مجموعة من الإجراءات المنهجية المنظمة، والتي تمثلت في الآتي:

منهج الدراسة

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي. هذا المنهج يهدف إلى وصف ظاهرة تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية والأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية كما هي في الواقع، ومن ثم تحليل البيانات التي تم جمعها للوصول إلى استنتاجات وتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

• **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام في شركة الاتصالات السعودية.(STC)

• **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، حيث بلغ حجم العينة 384 فرداً.

أداة الدراسة

الأداة الرئيسية المستخدمة لجمع البيانات الأولية كانت:

الاستبانة الإلكترونية. تم تصميم الاستبانة بحيث تغطي متغيرات الدراسة الرئيسية وقُسمت إلى جزأين:

١. القسم الأول: تضمن البيانات الديموغرافية الأساسية لأفراد العينة مثل المنصب الوظيفي وسنوات الخبرة.

٢. القسم الثاني: اشتمل على مجموعة من الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر الاستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

متغيرات الدراسة وطرق قياسها

- المتغير المستقل: إدارة المخاطر الاستراتيجية، وتم قياسه من خلال أبعاده الأربعة: تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، ومراقبتها.
- المتغير التابع: الأداء المؤسسي، وتم قياسه عبر أربعة أبعاد مستوحاة من بطاقة الأداء المتوازن وهي: الأداء المالي، رضا العملاء، كفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

إجراءات صدق وثبات الأداة

للتأكد من صلاحية الاستبانة وموثوقيتها، تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). أظهرت النتائج معامل ثبات كلي بلغ 0.96، وهي قيمة مرتفعة جداً تؤكد على ثبات أداة الدراسة وصلاحيتها لجمع بيانات يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

الأساليب الإحصائية

تم تحليل البيانات التي جُمعت باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد شمل التحليل مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وأهمها:

- الإحصاء الوصفي: لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف وصف

استجابات عينة الدراسة.

- تحليل الارتباط: لقياس طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

- تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار تأثير المتغير المستقل (إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها)

على المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

المراجع والمصادر:

مراجع عربية:

- (2024). Saudi Telecom Company (STC). *إدارة المخاطر* [قسم ضمن التقرير السنوي ٢٠٢٤ STC. STC].
- Saudi Telecom Company (STC). (2023). *Risk Management* [مادة تقريرية على موقع الشركة / التقرير السنوي ٢٠٢٣ STC. STC].
- (2023). Solutions by STC. *إدارة المخاطر* (تقرير سنوي / ملف PDF).
Solutions / STC. Solutions
- جامعة الملك سعود — مركز/موقع إدارة المخاطر. (2024). *استراتيجية إدارة المخاطر* (مادة إرشادية). جامعة الملك سعود. إدارة المخاطر
- مجاهد الصديق عبدالقادر محمد. (2024). *أثر إدارة المخاطر وأثرها في رفع كفاءة الأداء* — تطبيق على شركة سودتل للاتصالات [مقال/دراسة]. مجلة جامعة .
baydaauniv.net
- العليمات، عبير عبدالله سليمان. (2023). *أثر إدارة المخاطر المؤسسية وفقاً لإطار "COSO" في الأداء المالي* (رسالة ماجستير). جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- أبو زيد، ف. ع.، والعززي، م. ع. ج. (2018). *أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الكويتية*. مجلة دراسات إدارية , 24(2), 115-140.

- Aven, T. (2016). *Risk assessment and risk management: Review of recent advances*. Routledge.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(6), 521–531.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. COSO.
- DeLoach, J. W. (2000). *Enterprise-wide risk management: Strategies for managing, measuring, and reporting risks*. Financial Times Prentice Hall.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

- Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2011). Strategic risk management: A key to competitive advantage. *Strategic Finance*, 93(5), 26–33.
- Gordon, L. A., Loeb, M. P., & Tseng, C. Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(4), 301–327.
- Hubbard, D. W. (2009). *The failure of risk management: Why it's broken and how to fix it*. John Wiley & Sons.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48–60.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kim, K., & Kim, Y. (2010). The effect of innovation and customer orientation on performance in the Korean mobile telecommunication market. *Journal of Business Research*, 63(12), 1272–1281.
- McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2011). Does enterprise risk management increase firm value? *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 26(4), 641–661.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228–1263.

- Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2006). Enterprise risk management: Theory and practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 18(4), 8–20.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.
- Scandizzo, S. (2016). The continuous risk management cycle. In R. F. Stallaert (Ed.), *The Palgrave handbook of operational risk* (pp. 513–536). Palgrave Macmillan.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Slywotzky, A. J., & Drzik, J. (2005, April). Countering the biggest risk of all. *Harvard Business Review*, 83(4), 78–88.
- Stewart, G. B., III. (1991). *The quest for value: A guide for senior managers*. Harper Business.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

- COSO. (2017). Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance.
- Protiviti. (2019). Executing on the G20/OECD Principles of Corporate Governance.
- ISO 31000:2018, Risk management — Guidelines. International Organization for Standardization.
- Airmic. (2010). Airmic Risk Management Standard.
- COSO. (2017). Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Deloitte. (2018). Global Risk Management Survey.
- EY. (2020). Risk Management: Future Trends.
- FRC. (2014). Guidance on Risk Management, Internal Control and Related Financial and Business Reporting. Financial Reporting Council.
- Hopkin, P. (2018). Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Enterprise Risk Management. Kogan Page.

- IIA. (2013). International Professional Practices Framework (IPPF). The Institute of Internal Auditors.
- IRM. (2017). A Risk Management Standard. Institute of Risk Management.
- ISACA. (2012). COBIT 5: Enabling Information Security.
- ISO. (2018). ISO 31000:2018, Risk management – Guidelines. International Organization for Standardization.
- Jones, R., & White, K. (2021). Strategic Performance and Risk Integration. *Business Journal*, 45(2), 112–128.
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Answering the Ultimate Question of Enterprise Risk Management. *Harvard Business Review*, 90(6), 116–123.
- McKinsey & Company. (2019). Risk Management in the Digital Age.
- Nolan, R. (2018). The Evolution of Corporate Governance. Palgrave Macmillan.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

- Power, M. (2007). *Organized Uncertainty: The Story of Risk Management*. Oxford University Press.
- PwC. (2019). *Global Economic Crime and Fraud Survey*.
- Rims. (2016). *Risk Management Information Systems (RMIS) Buyers Guide*. Risk and Insurance Management Society.
- Smith, J. (2020). *Aligning Risk with Strategy: A Practical Guide*. Academic Press.
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. Random House.
- Towers Watson. (2015). *Global Risk Management Survey: The Challenge of Volatility*.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2012). *Fundamentals of Financial Management*. Cengage Learning.
- Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2(6), 429–444.
- Cooper, W. W., Seiford, L. M., & Tone, K. (2007). *Data Envelopment Analysis: A Comprehensive Text with*

Models, Applications, References and DEA-Solver Software. Springer Science & Business Media.

- Dahlgaard, J. J., Dahlgaard-Park, S. M., & Dahlgaard, P. (2008). The EFQM excellence model: a review of the research on its dimensions and performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(11), 1081–1092.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness.
- EFQM. (2019). *The EFQM Model 2020: Driving Performance through Organizational Culture and Leadership*. EFQM.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25–45.
- Horngren, C. T., Harrison Jr, W. T., & Oliver, M. S. (2012). *Accounting*. Pearson Education.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons.
- Norman, W., & MacDonald, C. (2004). Getting to the bottom of “triple bottom line”. *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 243–262.
- Stewart, G. B. (1991). The quest for value. *Journal of Applied Corporate Finance*, 3(1), 16–24.
- Weygandt, J. J., Kimmel, P. D., & Kieso, D. E. (2015). *Financial Accounting*. John Wiley & Sons.
- Young, S. D., & O'Byrne, S. F. (2001). *EVA and Value-Based Management: A Practical Guide to Implementation*. McGraw-Hill.

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Penkala, K. (2015). Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265–276.
- Dixit, A. K., & Pindyck, R. S. (1994). *Investment Under Uncertainty*. Princeton University Press.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63.
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125–139.

- Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3), 8–21.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate adaptation and transformational strategies for climate change. *Global Environmental Change*, 20(3), 573–582.
- Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2006). Enterprise risk management: Theory and practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 18(4), 8–20.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row.

- Sheffi, Y. (2005). *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*. MIT Press.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Trigeorgis, L. (1996). *Real Options: Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation*. MIT Press.

المالحق:

الاستبانة أثر تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات

السعودي

دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC)

أو أَل: البيانات الديموغرافية

المتغير	الفئات	ضع علامة (✓)
المنصب الوظيفي	☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف إشرافي آخر	
سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات	
المؤهل العلمي	☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى	

ثانياً: محاور الاستبانة (مقياس ليكرت الخماسي)

مقياس الإجابة:

= 1 أعارض بشدة | 2 أعارض | 3 محايد | 4 أوافق | 5 أوافق بشدة

المحور الأول: إدارة المخاطر الاستراتيجية

البند	العبارات	1	2	3	4	5
تحديد المخاطر						
1	دى الشركة آليات واضحة لتحديد المخاطر المحتملة التي تواجهها.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتم إشراك مختلف الإدارات في عملية تحديد المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تستخدم الشركة أدوات تحليلية (SWOT)، (PESTLE) لتحديد المخاطر الاستراتيجية.	☐	☐	☐	☐	☐
تقييم المخاطر						
4	يتم تقييم المخاطر وفقاً للتحتمالية حدوثها وتأثيرها على أهداف الشركة.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تصنف المخاطر حسب الأولوية لمعالجتها.	☐	☐	☐	☐	☐
6	تستخدم الشركة مصفوفة أو نظاماً رسمياً لتقييم المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
الاستجابة للمخاطر						
7	دى الشركة خطط واضحة للاستجابة للمخاطر ذات الأولوية العالية.	☐	☐	☐	☐	☐
البند	العبارات	1	2	3	4	5

☐	☐	☐	☐	☐	يتم تطبيق استراتيجيات متنوعة (تجنب، تقليل، نقل، قبول) لمواجهة المخاطر.	8
☐	☐	☐	☐	☐	تتخذ الشركة إجراءات استباقية عند ظهور مخاطر جديدة.	9
☐	☐	☐	☐	☐	مراقبة المخاطر	
☐	☐	☐	☐	☐	توجد آليات دورية لمراجعة المخاطر وتحديث خطط الاستجابة.	10
☐	☐	☐	☐	☐	يتم إعداد تقارير منتظمة حول حالة المخاطر ورفعها لإدارة العليا.	11
☐	☐	☐	☐	☐	هناك مؤشرات أداء رئيسية (KRIs) لمتابعة المخاطر بشكل مستمر.	12

المحور الثاني: الأداء المؤسسي

5	4	3	2	1	العبارات	البند
☐	☐	☐	☐	☐		الأداء المالي
☐	☐	☐	☐	☐	تحقق الشركة نمواً مستمراً في الإيرادات.	13
☐	☐	☐	☐	☐	تحقق الشركة عوائد جيدة على الاستثمارات.	14
☐	☐	☐	☐	☐	تدار الموارد المالية بكفاءة عالية.	15
☐	☐	☐	☐	☐		رضا العملاء
☐	☐	☐	☐	☐	تبذل الشركة جهوداً مستمرة لرفع مستوى رضا العملاء.	16
☐	☐	☐	☐	☐	تسعى الشركة لتعزيز ولاء عملائها على المدى الطويل.	17
☐	☐	☐	☐	☐	تعالج الشركة شكاوى العملاء بفعالية وسرعة.	18
☐	☐	☐	☐	☐		كفاءة العمليات الداخلية
☐	☐	☐	☐	☐	العمليات التشغيلية في الشركة تدار بكفاءة عالية.	19
☐	☐	☐	☐	☐	تسهم إدارة المخاطر في تحسين جودة الخدمات المقدمة.	20
☐	☐	☐	☐	☐	تتبنى الشركة الابتكار في عملياتها الداخلية.	21
☐	☐	☐	☐	☐		التعلم والنمو
☐	☐	☐	☐	☐	توفر الشركة برامج تدريب وتطوير مستمر للموظفين.	22
☐	☐	☐	☐	☐	تستخدم الشركة تقنيات حديثة لتعزيز قدراتها التكنولوجية.	23
☐	☐	☐	☐	☐	تشجع بيئة العمل في الشركة على التطوير والابتداع.	24

