

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص. إدارة أعمال



عنوان البحث

إدارة المخاطر في شركات الاتصالات: دراسة حالة شركات الاتصالات في المملكة العربية
السعودية

**Risk Management in Telecommunications Companies: A Case Study of
Telecommunications Companies in the Kingdom of Saudi Arabia**

إعداد الطالب/ يوسف عمر الجفري

إشراف/

Dr.Fayez Ali Jrad

العام الدراسي:

2025

بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

إلى رفيقة الدرب،

زوجتي الغالية،

التي كانت دومًا سندي وملهمتي،

شكرًا لكِ على دعمك اللامحدود، وصبرك الجميل، ومساندتكِ

المتواصلة في كل مراحل هذا المشوار العلمي.

لقد كنتِ النور الذي أنار طريقي حين تعثرت، والدافع الذي أعاد إليّ

العزيمة كلما خارت.

هذا الإنجاز أهديه لكِ بكل فخر وامتنان

مستخلص الرسالة

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل واقع إدارة المخاطر في شركات الاتصالات السعودية، من خلال دراسة ميدانية على عدد من شركات الاتصالات العاملة في مدينة تبوك. وتكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول أحد المواضيع الجوهرية في بيئة الأعمال الحديثة، وهو إدارة المخاطر بوصفه عنصرًا حيويًا لضمان الاستمرارية التشغيلية والحفاظ على التنافسية، لا سيما في قطاع حيوي مثل قطاع الاتصالات الذي يشهد تغيرات تقنية وتنظيمية متسارعة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان التي تم إعدادها وتحكيمها علميًا، ووزعت على عينة مكونة من (108) موظفًا في شركات الاتصالات بتبوك. وتناول الاستبيان أربعة محاور رئيسية: وعي الموظفين بمفاهيم إدارة المخاطر، ممارسات تقييم المخاطر، دور المراجعة الداخلية، والتحديات المؤسسية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، واستخدمت أساليب تحليلية مثل المتوسطات الحسابية والانحدار البسيط واختبار الاتساق الداخلي ومعامل ألفا كرونباخ.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وعي الموظفين ودور المراجعة الداخلية من جهة، وبين ممارسات تقييم المخاطر من جهة أخرى. كما أظهرت النتائج أن التحديات المؤسسية تمثل عاملاً مؤثرًا في تحسين هذه الممارسات عند إدارتها بوعي وفعالية. وانتهت الدراسة بتوصيات أبرزها: تعزيز الثقافة المؤسسية للمخاطر، وتمكين دور المراجعة الداخلية، وتحديث آليات تقييم المخاطر بما يتوافق مع المعايير الدولية مثل ISO 31000 وCOSO ERM.

Abstract

This study aims to analyze the current state of risk management practices in Saudi telecommunications companies through a field study conducted in telecom firms operating in the city of Tabuk. The significance of this research lies in its focus on a vital issue in modern business environments: risk management, which is considered a critical component for ensuring operational continuity and maintaining competitiveness—especially in a dynamic and rapidly evolving sector like telecommunications.

The study adopted the descriptive analytical approach and employed a scientifically designed and validated questionnaire as its primary data collection tool. The questionnaire was distributed to a sample of 108 employees working in telecom companies in Tabuk. It covered four main dimensions: employee awareness of risk management concepts, risk assessment practices, the role of internal audit, and institutional challenges. Data was analyzed using SPSS, and statistical techniques such as means, simple regression, internal consistency, and Cronbach's Alpha were applied.

The findings revealed a statistically significant positive relationship between both employee awareness and internal audit, and the effectiveness of risk assessment practices. The results also indicated that organizational challenges can positively influence risk evaluation processes when managed consciously and strategically. The study concluded with recommendations, most notably: enhancing organizational risk

culture, empowering the internal audit function, and updating risk evaluation mechanisms in line with international standards such as ISO 31000 and COSO ERM.

قائمة المحتويات

اولا : الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
د	قائمة الموضوعات.
ز	قائمة الجداول .
ح	قائمة الأشكال البيانية .
ط	قائمة الملاحق.
	الفصل الأول : مدخل الدراسة
9	- مقدمة الدراسة.
10	- مشكلة الدراسة.
11	أسئلة الدراسة
12	أهداف الدراسة
14	- مصطلحات الدراسة.
15	منهجية الدراسة
16	حدود الدراسة

16	هيكل الدراسة
39-17	الفصل الثاني : الدراسات السابقة وفروض الدراسة
17	مقدمة
17	مفهوم إدارة المخاطر
18	مراحل إدارة المخاطر
22	تصنيف المخاطر في شركات الاتصالات
24	المخاطر التقنية
30	المخاطر المالية
32	المخاطر القانونية والتنظيمية
33	المخاطر التشغيلية
34	مخاطر السمعة
37	الدراسات السابقة
41	تعقيب على الدراسات السابقة
59-44	الفصل الثالث : منهج الدراسة
44	- منهج الدراسة.
45	- مجتمع الدراسة.
46	عينة الدراسة.

47	-أدوات الدراسة.
48	- إجراءات الدراسة
49	الإحصاءات الوصفية
51	الخصائص السيكومترية لمحاول استبيان الدراسة:
58	- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
70-65	الفصل الرابع : نتائج الدراسة وتفسيرها
65	1-4 مقدمة
65	3-4 اختبار فرضيات الدراسة
65	1-3-4 الفرضية الأولى
67	2-3-4 الفرضية الثانية
69	3-3-4 الفرضية الثالثة
70	4-4 تفسير نتائج التحليل الإحصائي
70	5-4 ملخص الفصل
77-71	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
71	أولاً- مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها.
75	ثانياً: توصيات الدراسة.
76	ثالثاً: البحوث المقترحة

مراجع البحث	83-78
-------------	-------

ثانيًا - قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	جدول (1) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير النوع	45
	جدول (2) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	46
	جدول (3) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العملي	47
	جدول (4) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة	48
	جدول (5) صدق الاتساق الداخلي لمحور وعي الموظفين بمفاهيم إدارة المخاطر	51
	جدول (6) صدق الاتساق الداخلي لمحور ممارسات تقييم المخاطر في الشركة	52
	جدول (7) صدق الاتساق الداخلي لمحور دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر	54

55	جدول (8) صدق الاتساق الداخلي لمحور التحديات التي تواجه إدارة المخاطر	
57	جدول (9) يوضح ثبات محاور الدراسة باستخدام معامل الثبات الفا كرونباخ	
60	الجدول (10): نتائج اختبار تباين الانحدار الخطى البسيط للفرضية الرئيسية الأولى	
62	الجدول (11): نتائج اختبار تباين الانحدار الخطى البسيط للفرضية الرئيسية الثاني	3
64	الجدول (12): نتائج اختبار تباين الانحدار الخطى البسيط للفرضية الرئيسية الثالث	4

ثالثًا - قائمة الأشكال البيانية :

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
45	شكل (1) يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير النوع	1
46	شكل (2) يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير العمر	2
47	شكل (3) يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير المؤهل العملي	3

4	شكل (4) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة	48
---	---	----

ثالثاً- قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	رقم الصفحة
1	استبيان الدراسة :	84

المقدمة

تشهد صناعة الاتصالات تطورات متسارعة في البيئة التكنولوجية والتنظيمية، مما يجعلها من أكثر القطاعات عرضةً للمخاطر المعقدة والمتنوعة. فمع تزايد الاعتماد على الاتصالات الرقمية وشبكات البيانات، وظهور تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والجيل الخامس (5G)، تواجه شركات الاتصالات تحديات كبيرة تتعلق بالأمن السيبراني، واستقرار الشبكات، والامتثال للأنظمة المحلية والدولية (Fraser & Simkins, 2010; COSO, 2017). وفي هذا السياق، لم تعد إدارة المخاطر مجرد وظيفة رقابية أو هامشية، بل أصبحت ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية الأعمال ومرونة العمليات التشغيلية. (Power, 2004)

تتنوع المخاطر التي تواجهها شركات الاتصالات ما بين مخاطر تقنية كالهجمات الإلكترونية والأعطال المفاجئة، ومخاطر مالية ناتجة عن تقلبات الأسواق وتغير نماذج الإيرادات، إضافة إلى مخاطر تشغيلية وقانونية وتنظيمية تفرضها السياسات الحكومية ومتطلبات الامتثال. (Ruiz Canela López, 2021) ويؤدي عدم الاستجابة الفاعلة لهذه المخاطر إلى آثار سلبية مباشرة على الأداء المؤسسي، ورضا العملاء، ومكانة الشركة التنافسية في السوق. (Alsharif & Alomari, 2021)

لذلك، تبرز الحاجة إلى تبني استراتيجيات متقدمة في إدارة المخاطر، تقوم على التحليل الاستباقي، والرصد المستمر، وتوظيف أدوات رقمية حديثة في التنبؤ بالأزمات والتعامل معها. كما يتطلب الأمر تعزيز كفاءة نظم الحوكمة والرقابة الداخلية، وبناء ثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر على جميع المستويات التنظيمية. ومن هنا، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل واقع إدارة المخاطر في شركات الاتصالات، وتقييم مدى كفاءة الاستراتيجيات الحالية في التعامل مع التحديات، واقتراح سبل تطويرها بما يتناسب مع البيئة الديناميكية للقطاع (Hassan & Kumar, 2020)..

مشكلة الدراسة

في ظل التحولات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة، أصبحت شركات الاتصالات تواجه طيفاً واسعاً من المخاطر التي قد تؤثر بشكل مباشر على كفاءتها التشغيلية واستقرارها المالي وسمعتها السوقية. ورغم أهمية إدارة المخاطر بوصفها أداة استراتيجية للوقاية من الأزمات وضمان استمرارية الأعمال، تشير الملاحظات

الميدانية إلى وجود تفاوت ملحوظ في مستوى الوعي المؤسسي تجاه إدارة المخاطر، وضعف في التكامل بين إدارات الشركة المختلفة عند التعامل مع المخاطر المتوقعة أو المفاجئة.

ويلاحظ أن بعض شركات الاتصالات تتعامل مع المخاطر بأسلوب ردّ الفعل وليس على نحو استباقي، كما أن أدوار وحدات المراجعة الداخلية ووحدات الجودة غالبًا ما تكون غير مفعّلة بالشكل الكافي في منظومة إدارة المخاطر. وهذا يثير تساؤلات حول مدى فاعلية النماذج المعتمدة في شركات الاتصالات السعودية، خصوصًا في مدينة تبوك، في رصد وتحليل وتقييم المخاطر، ومدى استجابة الإدارات المعنية لها بشكل علمي ومهني.

من هنا، تنبع مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تقييم واقع إدارة المخاطر في شركات الاتصالات السعودية، والتعرّف على الأثر المحتمل لكل من وعي الموظفين، ودور المراجعة الداخلية، والتحديات المؤسسية، على فعالية ممارسات تقييم المخاطر، ومحاولة تقديم تصور واقعي مدعوم بالبيانات للتحسين والتطوير.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المخاطر في شركات الاتصالات السعودية، مع التركيز على شركات الاتصالات في منطقة تبوك، من خلال تحليل وقياس أثر عدد من المتغيرات المؤثرة على فاعلية ممارسات تقييم المخاطر داخل هذه الشركات. ويمكن تلخيص الأهداف الرئيسة فيما يلي:

1. تحليل مستوى وعي الموظفين بمفاهيم إدارة المخاطر، ومدى تأثير هذا الوعي على كفاءة ممارسات التقييم داخل الشركة.

2. قياس دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر، ومدى مساهمتها في تطوير استجابات المؤسسة للمخاطر المحتملة.

3. تحديد التحديات المؤسسية والتنظيمية التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر، وبيان أثرها على كفاءة عمليات التقييم.

4. اقتراح آليات تطوير وتفعيل منظومة إدارة المخاطر في شركات الاتصالات بما يتوافق مع المعايير

الدولية مثل ISO 31000 وCOSO (Fraser & Simkins, 2010)؛ COSO (2017).

5. تقديم إطار تحليلي يدعم متخذي القرار في تحسين ممارسات الحوكمة وتقييم الأداء المرتبط بالمخاطر التشغيلية والتقنية والتنظيمية.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول أحد الموضوعات الحيوية في بيئة الأعمال الحديثة، حيث أصبحت إدارة المخاطر تشكّل ركيزة أساسية لضمان الاستقرار المؤسسي واستمرارية الأعمال، خاصة في قطاع ديناميكي مثل الاتصالات. وتتمثل أهمية هذه الدراسة من عدة زوايا:

- أهمية علمية: تقدم الدراسة إضافة معرفية جديدة من خلال ربط مفاهيم إدارة المخاطر بدور المراجعة الداخلية والتحديات التنظيمية في بيئة عربية، وتحديدًا سعودية، وهو ما يساهم في سد فجوة البحث في هذا المجال (Power, 2004)؛ (Arena & Azzone, 2009).
- أهمية عملية: توفر نتائج الدراسة أدوات عملية تساعد إدارات شركات الاتصالات على تعزيز قدراتها في تقييم المخاطر واتخاذ قرارات مبنية على البيانات والتحليل.
- أهمية تطبيقية: تساعد التوصيات التي ستخلص إليها الدراسة في دعم جهود التحول المؤسسي والحوكمة، بما ينسجم مع توجهات رؤية السعودية 2030 في بناء بيئات عمل عالية المرونة والمخاطرة المنضبطة.
- أهمية خاصة للمنطقة: كون الدراسة تركز على منطقة تبوك، فإنها تساهم في إلقاء الضوء على مدى انتشار ثقافة إدارة المخاطر في الفروع البعيدة عن المقرات المركزية، وتحديد التفاوتات في التطبيق والوعي بحسب البعد الجغرافي والمؤسسي.

أسئلة الدراسة

استنادًا إلى ما سبق من أهداف وأهمية، تسعى الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما واقع إدارة المخاطر في شركات الاتصالات السعودية، وما مدى تأثير كل من وعي الموظفين، ودور المراجعة الداخلية، والتحديات المؤسسية على ممارسات تقييم المخاطر؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية:

1. إلى أي مدى يتمتع موظفو شركات الاتصالات في تبوك بالوعي بمفاهيم إدارة المخاطر؟
2. ما مدى فاعلية دور المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل إدارة المخاطر داخل الشركة؟
3. ما أبرز التحديات المؤسسية والتنظيمية التي تواجه إدارة المخاطر في شركات الاتصالات؟
4. كيف تؤثر هذه المتغيرات (الوعي، والمراجعة الداخلية، والتحديات) على جودة ممارسات تقييم المخاطر؟

فرضيات الدراسة

انطلاقًا من الأهداف والأسئلة السابقة، تم صياغة الفرضيات التالية لاختبارها إحصائيًا:

• الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمتغيرات الدراسة (وعي الموظفين، دور المراجعة الداخلية، التحديات المؤسسية) على ممارسات تقييم المخاطر في شركات الاتصالات.

• الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لوعي الموظفين بمفاهيم إدارة المخاطر على ممارسات تقييم المخاطر في الشركة.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر على ممارسات تقييم المخاطر في الشركة.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحديات المؤسسية التي تواجه إدارة المخاطر على ممارسات تقييم المخاطر في الشركة.

مصطلحات الدراسة

فيما يلي تعريف لأبرز المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في هذه الدراسة، بحسب ما ورد في الأدبيات المتخصصة وسياق استخدامها البحثي:

• إدارة المخاطر: (Risk Management)

هي عملية منهجية تهدف إلى تحديد وتحليل وتقييم المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة، ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها بهدف التقليل من أثارها أو تجنبها أو التحكم بها (COSO, 2017).

• ممارسات تقييم المخاطر:

تشير إلى الإجراءات التي تتبعها المؤسسات لتحديد احتمالية وقوع المخاطر وأثرها، باستخدام أدوات كمية ونوعية تساعد في اتخاذ قرارات مدروسة تتعلق بالاستجابة للمخاطر (Fraser & Simkins, 2010).

• المراجعة الداخلية:

وظيفة مستقلة وموضوعية تهدف إلى فحص وتقييم أنشطة المؤسسة المختلفة، بما في ذلك إدارة المخاطر، بهدف تحسين كفاءة العمليات وزيادة فعالية الحوكمة. (Arena & Azzone, 2009)

• الوعي بالمخاطر:

هو إدراك الموظفين لأهمية وجود نظام فعال لإدارة المخاطر، وفهمهم لطبيعة المخاطر التي تواجهها المؤسسة، والقدرة على التفاعل معها بوعي ومسؤولية. (Power, 2004)

- **التحديات المؤسسية:**

هي العوامل الداخلية أو الخارجية التي تعيق فاعلية تطبيق إدارة المخاطر، مثل نقص الموارد، ضعف البنية التحتية التنظيمية، أو غياب التنسيق بين الإدارات.

منهج الدراسة :

أولاً: المنهج المستخدم

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج ملائمة لدراسة الظواهر التنظيمية من خلال جمع البيانات من الميدان، وتحليلها إحصائيًا لفهم العلاقة بين المتغيرات، والوصول إلى نتائج قابلة للتطبيق العملي.

ثانيًا: حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:**

تقتصر الدراسة على شركات الاتصالات العاملة في مدينة تبوك بالمملكة العربية السعودية، كمجال جغرافي لتطبيق أدوات البحث.

- **الحدود الزمنية:**

تم تنفيذ الدراسة خلال شهري يونيو ويوليو من العام 2025، وهي الفترة التي جُمعت فيها البيانات وحُللت النتائج.

- **الحدود الموضوعية:**

تناولت الدراسة إدارة المخاطر من خلال ثلاثة محاور رئيسية: (وعي الموظفين، دور المراجعة الداخلية، التحديات التنظيمية)، وتأثيرها على ممارسات تقييم المخاطر.

- **الحدود البشرية:**

اقتصرت عينة الدراسة على العاملين في شركات الاتصالات في تبوك، ممن لديهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمجال إدارة المخاطر.

هيكل فصول الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتناول هذا الفصل الخلفية العامة للموضوع، ويعرض مقدمة الدراسة، مشكلة البحث، أهدافه، وأهميته، إلى جانب أسئلة وفرضيات الدراسة، والمصطلحات الإجرائية، والمنهج المتبع وحدود الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يُخصص هذا الفصل لعرض المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة المخاطر، بما يشمل:

- المفهوم والمبادئ والمراحل.
- تصنيف المخاطر في قطاع الاتصالات.
- الأطر الدولية لإدارة المخاطر (مثل ISO 31000 ، COSO).
- مراجعة للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، مع تحليل نقدي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتضمن هذا الفصل عرضاً للمنهج المستخدم، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة البحث (الاستبيان)، وخصائصها السيكمترية (الصدق والثبات)، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات.

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها

يتم في هذا الفصل تقديم نتائج الدراسة الميدانية كما جاءت من خلال المعالجة الإحصائية، وعرضها في جداول ورسوم بيانية، مع تفسير النتائج في ضوء الفرضيات وأسئلة البحث.

الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، واستخلاص أبرز الاستنتاجات، وتقديم توصيات تطبيقية للقطاع، إلى جانب مقترحات لدراسات مستقبلية.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة:

يعد موضوع إدارة العديد من المواضيع في السيويو، وذلك بسبب بسببها التي تتحملها، حيث يجب السيطرة عليها في ظل متأخر وضعف قدرة الإدارة في تطوير النموذج الإداري بالكامل، للتكيف مع تنظيم ذلك وهذا ما يحتم عليها اشتراط لمواجهة وإدارتها، عند ظهورها المتعددة، من خلال الإدارة في مختلف مراحلها. يتم تناول التخصص في هذا الفصل الأساسي إليات حول العديد ثم الانتقال إلى الأصل إدارة العديد، مع التعاريج علي الأهداف، الأهمية، التطبيق، عناصر، أدوات، متطلبات متعددة ثم مراحل إدارة مختلفة، مع إدارة تناسب بين الاستخدامات المختلفة.

مفهوم إدارة المخاطر

تُعد إدارة المخاطر (Risk Management) من أهم العمليات التي تساهم في حماية المؤسسات من الأضرار المحتملة وضمان استمرارية أعمالها. وقد عرّفها المنظمة الدولية للمعايير (ISO) بأنها "الأنشطة المنسقة لتوجيه ومراقبة المؤسسة فيما يتعلق بالمخاطر". (ISO, 2018) ويُنظر إلى إدارة المخاطر بوصفها عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة، وتقييم تأثيرها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها (Hopkin, 2018).

تمر عملية إدارة المخاطر بعدة مراحل أساسية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحديد المخاطر: تحديد جميع أنواع المخاطر التي قد تواجه المؤسسة بناءً على خبرات سابقة أو دراسات تحليلية.
- تحليل المخاطر: دراسة الأسباب المحتملة لكل خطر، وتقدير درجة احتمالية حدوثه وأثره المتوقع.
- تقييم المخاطر: مقارنة مستوى الخطر بالمعايير المعتمدة لتحديد أولويات المعالجة.
- الاستجابة للمخاطر: اتخاذ قرارات بشأن كيفية التعامل مع الخطر، مثل التخفيف أو التحويل أو القبول أو التجنب.

- مراقبة المخاطر: متابعة تنفيذ الاستجابات وقياس فعالية الإجراءات، وتحديث الخطة حسب المستجدات. (Sadgrove, 2016)

2.2 تصنيف المخاطر في شركات الاتصالات

تواجه شركات الاتصالات مجموعة معقدة من المخاطر، تتداخل فيها العوامل التقنية والتنظيمية والمالية، مما يتطلب اتباع منهج شامل لتصنيفها والتعامل معها. (Ernst & Young, 2020)

1. المخاطر التقنية:

تشمل الهجمات السيبرانية، تعطل الشبكات، الأعطال البرمجية واختراق بيانات العملاء، وهي من أبرز المخاطر بسبب الاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية. (Kshetri, 2013)

2. المخاطر المالية:

تتمثل في تقلب أسعار العملات، انخفاض الإيرادات بسبب المنافسة، وتكاليف البنية التحتية المكلفة، خاصة في المشاريع الكبرى مثل شبكات الجيل الخامس. (PwC, 2021)

3. المخاطر القانونية والتنظيمية:

ترتبط بالتغيرات في القوانين الوطنية والدولية، والامتثال للجهات الرقابية مثل هيئات تنظيم الاتصالات، وقد يؤدي عدم الامتثال إلى فرض غرامات أو خسارة تراخيص التشغيل. (ITU, 2022)

4. المخاطر التشغيلية:

مثل فشل الأنظمة الداخلية، ضعف الكفاءات، والأخطاء البشرية، وهي مخاطر متكررة يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمة. (Hillson & Murray-Webster, 2017)

5. مخاطر السمعة:

تنتج عن تسرب البيانات، أو فشل في تقديم الخدمة، أو سوء التفاعل مع العملاء، ما يؤدي إلى تراجع ثقة الجمهور. (Larkin, 2003)

2.3 معايير ومناهج إدارة المخاطر

تتبنى شركات الاتصالات معايير وأنظمة متعددة لإدارة المخاطر بهدف تعزيز الاستعداد والمرونة في مواجهة الأزمات. (Frigo & Anderson, 2011)

1. معيار: ISO 31000

يوفر إطاراً عاماً لإدارة جميع أنواع المخاطر ضمن العمليات المؤسسية، ويُشجّع على اتخاذ القرار المبني على البيانات وتحليل البيئة الخارجية. (ISO, 2018)

2. إطار عمل: COSO ERM

يركّز على دمج إدارة المخاطر ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة ويعزز الحوكمة والرقابة الداخلية (COSO, 2017).

3. تحليل SWOT و: PESTEL

- **SWOT:** يستخدم لتحديد العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات).
- **PESTEL:** يساعد على تحليل المؤثرات الكلية: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية. (Johnson et al., 2017)

4. مصفوفة الاحتمالية والأثر:

تُستخدم لتقدير خطورة كل خطر بناءً على احتمالية وقوعه وتأثيره المحتمل، مما يسهل ترتيب الأولويات (Hillson, 2004).

أولاً: أساسيات حول المخاطر

1- أنواع المخاطر:

بالنظر إلى التعدد الكبير في المخاطر وأنواعها، فإنه من الأصعب تقسيم الخطر من وجهة نظر واحدة ولكن هناك عدة تقسيمات للمخاطر من وجهات نظر مختلفة كالآتي:

أولاً: المخاطر حسب تأثيرها حسب هذا المعيار يمكن تقسيمها إلى:

1- المخاطر التي تصيب الممتلكات: وهي الأخطار التي تؤدي إلى الإضرار بالممتلكات والفناء فتصيب الأفراد بما في ذلك الممتلكات المادية في أموالهم وممتلكاتهم مثل: الحريق، السرقة، التلف...

2- المخاطر التي تصيب الأشخاص وهي التي تصيب الشخص نفسه بسبب تعرضه لحادث يؤدي إلى دورة حياة أو مدة زمنية مؤقتة أو دائمة.

3- المخاطر المدنية وهي المخاطر التي تنتج عن أخطاء من شخص ما يتسبب في وقوع خسائر مادية للبالغين في ذاتهم أو ممتلكاتهم أو فيهما معاً، ويكون الشخص مسؤولاً أمام القانون في عملي للتعويض عن هذه الخسائر ومثال ذلك الضرر الذي يقع على العامل عند تشغيل الآلات التي يملكها صاحب المصنع.

ثانياً: المخاطر حسب النتائج يمكن تقسيمها وفقاً للنتائج المترتبة على هذه المخاطر إلى نوعين رئيسيين هما:

1- مخاطرة معنوية: مخاطرة غير اقتصادية هي المخاطرة التي تنتج عنها خسارة معنوية، فهي مخاطرة لا تنتج عنها ربح أو خسارة بصورة مباشرة، ولذلك فهي مخاطرة لا يمكن قياسها ولا التنبؤ بها.

فهي مخاطرة يكون لها وقع نفسي على الشخص مسبباً وقوع الخطر والمتضرر منه، وهذا النوع من المخاطرة لا يمكن تقييمها نقدياً، ولا يمكن تحديد أبعادها وخسائرها المتوقعة، فهي مرتبطة بأمور قد يتعذر قياسها كمياً، حيث يتحكم بها محددات معظمها نفسية.

مخاطر اقتصادية (مخاطر مادية هي تلك النوع من المخاطر التي ينتج عنها خسارة مادية أو اقتصادية مثل خطر الحريق يسبب خسارة مادية في الممتلكات وكذلك خطر السرقة وكذلك خطر التلف للمحاصيل الزراعية .

وتنقسم المخاطر الاقتصادية إلى نوعين رئيسيين هما:

المخاطر التجارية (مخاطر المضاربة ينشأ هذا النوع من المخاطر بفعل الإنسان و لأجله، حيث ينتهز فرصة تغير الأسعار ليحقق من وراءها أرباحا معينة، وربما تكون الظروف غير مواتية و التوقع غير سليم و التنبؤ ليس في محله، فيؤدي ذلك إلى خسارة مادية .

المخاطر البحتة وهي المخاطر التي يتسبب فيها ظواهر طبيعية و ظواهر عامة، ليس للإنسان دخل في وجودها ولا يمكنه تجنبها، ويترتب عن تحققها خسارة مالية مؤكدة للإنسان، ولا ينطوي مثل هذا التحقق أي فرص للربح بأي حال من الأحوال، ويعتبر خطر الوفاة، العجز المرض، البطالة، المسؤولية.

ثالثا : المخاطر حسب طبيعتها : طبقا لهذا المعيار يمكن تقسيم المخاطر إلى نوعين أساسيين هما:

المخاطر العامة (الأساسية): وهي المخاطر التي إذا حدثت تسببت في إصابة جماعات كبيرة من الأفراد في نفس الوقت، كما أن حدوثها ليس من السهولة نسبته إلى شخص أو جهة محدودة.

وهي نوع من المخاطر ليس للفرد دخل في تحقيقها وتقع الخسارة علي جماعات كبيرة من الأفراد، وتنتج من الكوارث الطبيعية مثل الزلازل، البراكين الحروب... وبالتالي يكون سببها ظروف طبيعية أو سياسية أو اجتماعية.

المخاطر الخاصة (الشخصية) وهي نوع من المخاطر يتسبب فيها الأفراد، وتقع الخسارة المتوقعة عنها علي عدد محدد من الأفراد، وهي تصيب الأفراد في ممتلكاتهم أو في أشخاصهم مثل : السرقة، الحريق، الوفاة أي أنها أحداث شخصية في نشأتها و تكون نتيجة الإهمال مثلا حيث يتسبب في حدوثها شخص معين .

رابعا: المخاطر حسب مسبباتها: وهي تنقسم إلى:

المخاطر الطبيعية التي تتنازع عن ظواهر طبيعية لا دخل لإرادة الإنسان في وجودها، وليس بوسعه تجنبها مثل: أخطار الكوارث الطبيعية، والحروب.....

المخاطر الشخصية ويكون مسببها الشخص نفسه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ويسهل على الفرد التحكم في ظروف حدوثها، والنتائج المترتبة عليها كالأخطاء الطبية أو المخاطر التي تحدث في الممتلكات والحوادث أثناء العمل .

2 عوامل المساعدة على تحقق المخاطر

يمكن تقسيم العوامل المساعدة لوقوع المخاطر إلى ثلاثة أقسام:

1- العوامل المساعدة الموضوعية:

وهي العوامل التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بموضوع الخطر وتكمن فيه، والتي تزيد من احتمالية حدوث حوادث الكهرباء أو تزيد من حجم الخسائر المادية أو كلاهما معاً. (2) ومن أمثلة ذلك في حالة الحريق كمسبب خطر نجد أن نوع أو طبيعة البناء أو موقع البناء، وطبيعة العمل المبني كلها عوامل خطر الحريق، ونقصد هنا بعوامل مساعدة هنا أنها عوامل مساعدة سلبية، أو عوامل مساعدة إيجابية.

2- عوامل مساعدة أخلاقية

العوامل التي تساعد في زيادة أو نقصان احتمالية حدوث خطر أو التحكم في حجم الطاقة المادية ← نتيجة لبعض العيوب الإجرامية المرتبطة بالشخص نفسه (4) ويمكن تقسيمها إلى: عوامل إجرامية متعمدة في وقوع الخطر: تقع بتصرف، وتسعى على نية من ارتكابها، وهي عوامل تشير إلى زيادة احتمالية حدوث إشعاع تنتج عن خصائص شخصية للفرد إلى الشر، والعنف، والغش، الخيانة)

عوامل إجرامية غير متعمدة وتقع بحسن نية ولا تنطوي على تعمد في ارتكاب حوادثها أو خلاف ما هو شائع في المجتمع من لوائح وقوانين، وهي عوامل تنتج عن الاتجاه نحو اللامبالاة.

3_ عوامل طبيعية وهي غالباً ما تكون عوامل ترتبط بالطبيعة وليس للفرد دخل في وقوعها مثل الزلازل البراكين، الفيضانات العواصف... كلها عوامل مرتبطة بالطبيعة ووقوعها يؤدي إلى زيادة احتمالات الخطر وزيادة احتمالات الخسارة الناتجة.

ثانياً : لمحة تاريخية حول نشأة إدارة المخاطر

إن مصطلح إدارة المخاطر لم يظهر مرة واحدة، بل بشكل تدريجي فبدأ من العناوين التقليدية لكتب التأمين بدأ مصطلح الخطر يشق طريقه إلى جانب مصطلح التأمين، إذ صدرت في الخمسينات كتب تحت عنوان الخطر و التأمين و يبدو أن هذه العناوين كانت بداية التبشير بمفاهيم إدارة الخطر ، حيث نلاحظ أن تيار الخطر نشأ في خضم البحث في مشاكل التغطيات التأمينية للصناعات المختلفة.

وقد نشأت إدارة المخاطر من اندماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والفضائية والنظرية المالية والتأمين في القطاع المالي، وكان التحول من الاعتماد علي إدارة التأمين إلى فكر إدارة المخاطر المعتمد علي علم الإدارة في تحليل التكلفة و العائد و القيمة المتوقعة و المنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد ، حيث كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفرد بيسنسز ريفو عام 1956، حيث طرح المفكر آنذاك فكرة مختلفة تماما وهي أن شخص ما بالمنظمة ينبغي أن يكون مسؤولا عن إدارة مخاطر المنظمة البحتة.

حيث بدأت الدراسة الرسمية لإدارة المخاطر في أواخر النصف الثاني من القرن العشرين، ومن بين أولى المؤسسات التي قامت بإدارة مخاطرها و ممارسة إدارة المخاطر هي البنوك، ففي عام 1959 أشارت دراسة "ماركويترز" في تحليله إلى أن العناصر العامة والخاصة للمخاطر أنه يمكن تخفيض أثر المكون الخاص للمخاطر من خلال تنويع محفظة الأصول بينما يتحمل المستثمر العنصر العام في المخاطر، وفي عام 1964 طور sharp نموذج تقييم الأصول الرأسمالية " وتناول فيه مفهومي المخاطر العامة و المخاطر المتبقية".

وتوسع استخدام تقنيات إدارة المخاطر في مختلف المؤسسات خصوصا المؤسسات المالية، كما أن ظهورها مرتبطا بحدوث تحول درامي و ثوري في الفلسفة وواكب ذلك حدوث تغيير في الاتجاهات نحو التأمين، وقد حدث الانتقال من إدارة التأمين إلى إدارة المخاطر غير فترة من الوقت حيث تواكبت حركة إدارة المخاطر في مجتمع الأعمال مع حدوث إعادة تقويم لمناهج كليات الأعمال في أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد بدأت فلسفة إدارة المخاطر منطقية ومعقولة وانتشرت من مؤسسة إلى أخرى عندما قررت رابطة مشتري التأمين تغيير اسمها إلى إدارة المخاطر والتأمين في 1975، كان هذا التغيير إشارة إلى أن تحولا ما يجري، حيث بدأت جمعية إدارة المخاطر والتأمين بنشر مجلة اسمها إدارة المخاطر". كما كان يقوم قسم التأمين في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر مجموعة عريضة من التقارير والدراسات المساعدة لمديري المخاطر، بالإضافة إلى ذلك قام معهد التأمين الأمريكي بوضع برنامج تعليمي في إدارة المخاطر يتضمن سلسلة من الامتحانات يحصل فيها الناجحون علي دبلوم في إدارة المخاطر، وقد تم تعديل المنهج الدراسي لهذا البرنامج في 1973 وأصبح الاسم المهني للمتخرجين من البرنامج زميل إدارة المخاطر " لأنه في الواقع كثيرا من المفاهيم التي نشأت في قاعات الدراسة الأكاديمية تم نقلها إلى عالم الأعمال وتطبيقاتها.

وتجدر الإشارة هنا أنه تم تطوير مصطلح إدارة مخاطر المؤسسات في منتصف التسعينات وبعد مفهومها منهجيا منظما ومدخلا متكاملا لإدارة كافة المخاطر التي تواجه المؤسسة، ويوضح الجدول التالي الفرق بين إدارة مخاطر المؤسسات والإدارة التقليدية للمخاطر.

ثالثًا: فهم إدارة المخاطر.

تعمل على إدارة المخاطر على الحد من المخاطر الناجمة عن النشاط الإرهابي الذي يؤدي إلى التعرق، وتتحول إلى مخاطر، ويمكن تلخيصها. فهم إدارة المخاطر في:

التخطيط الاستراتيجي المناسب لإدارة كل نوع من أنواع المخاطر

القيام بدراسة المخاطر من خلال تحديد مخاطر الإرهاب، كما تعمل على تحديد مخاطر الإرهاب وفهمها، وتحليل المخاطر المناظرة لها.

ضمان كفاية عند حدوث الإرهاب، والحد من المخاطر الناجمة عن النشاط الإرهابي، والحد من المخاطر الناجمة عن النشاط الإرهابي.

المحافظة على المخاطر الناجمة عن النشاط الإرهابي، والحد من المخاطر الناجمة عن النشاط الإرهابي. حماية الموظفين من المخاطر الناجمة عن النشاط الإرهابي، والحد من المخاطر الناجمة عن النشاط الإرهابي. العمل على تقدير حجم المخاطر ووظائفها، وتقدير التوقعات للتصرف والعمل لتحديد أفضل الوسائل التي واجهتها ومنع تطورها وانتشارها.

القيام للجنة مختصة بدراسة المخاطر وتحديد آليات التعامل معها ومعالجتها والخروج

مجموعات من المخاطر لتجنب حدوثها مستقبلاً.

تقليص أوجه القصور المرتبطة بالمنهج التقليدي المتبع في إدارة المخاطر من خلال إدارة شاملة ومتكاملة للمخاطر.

تحديد المخاطر المشتركة وتحسين التواصل والمناقشة بين الإدارات في المؤسسة.

تمكين الإدارة من تحديد المخاطر الرئيسية والترتيب

التأثير على نطاق المؤسسة.

رابعاً: أهمية إدارة المخاطر.

أهمية إدارة المخاطر في:

تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات عن طريق الإدراك الشامل والمنظم لأنشطة المؤسسة والتغيرات والفرص السلبية والإيجابية المتاحة.

تقديم إطار عمل للمؤسسة بغرض دعم تنفيذ الأنشطة المستقبلية في جنوب إفريقيا بشكل متناسق ومتحكم فيه.

حماية وتطوير أصول وسمعة المؤسسة.

تطوير ودعم قوي للبشرية وقاعدة معلومات المؤسسة.

المساهمة في الاستخدام والتخطيط الفعال لرأس المال والموارد المتاحة.

وضع خطط الكفالة بحماية مصالح العاملين في المؤسسة بأقسامها وتوسيع نطاقها وتوسيعها في الصناعة والأعمال الإنتاجية والخدماتية

-تحرير المؤسسة من الخوف والقلق، مما يسمح لها بالتركيز على أعمالها الأساسية وبالتالي زيادة فرص انجاز الأعمال بشكل أفضل.

-تساعد في تحسين نوعية وجودة القرارات التي تصنع وتتخذ في مختلف المجالات

تخفيف وتقليل الآثار المترتبة عن المخاطر غير متوقعة.

تحديد التصرفات والإجراءات التي يتعين على القيام بها فيما يتعلق بمخاطر معينة

إعداد دراسات قبل و بعد حدوث المخاطر وذلك بغرض منع أو تقليل الخسائر المحتملة مع محاولة تحديد أية مخاطر يتعين السيطرة عليها، واستخدام الأدوات التي تعمل على منع حدوث أو تكرار مثل هذه المخاطر .

خامسا: أساليب إدارة المخاطر.

يتم اللجوء إلى اختيار أساليب مناسبة للتعامل مع المخاطر قصد توجيهها، ومن ثم التحكم فيها والسيطرة عليها، ومن أهم الأساليب التي يتم اللجوء إليها للعمل علي إدارة المخاطر تذكر مايلي :

أسلوب الوقاية و المنع: يهدف هذا الأسلوب إلى العمل على منع الخطر كليا إن أمكن ذلك أو الحد من الخسائر التي يسببها إن وقع وذلك عن طريق استخدام وسائل الوقاية لتقليل أي خطر، فمثلا عن طريق تدريب العمال و إتباع تعليمات الأمن يمكن التقليل من التعرض للخطر و كذا وقوع حوادث و مخاطر تمس بأمن التنظيمات والأفراد.

أسلوب التجزئة والتنوع يحتوي هذا الأسلوب هو العمل من خلاله على تجزئة الشيء المعرض للخطر، بشكل يضمن عدم تعرض جميع الأجزاء في وقت واحد لنفس سبب الخطر.

أسلوب التحويل بمقتضي هذه الطريقة فإنه يتم مواجهة الخطر بتحويله إلى طرف آخر بشرط أن يكون الضرر الذي يلحق بهذا الأخير أخف مما يلحق بالطرف الأول الذي ظهر فيه الخطر و هدد بقاءه أو استمراره، أو أثر علي عمله.

ويضيف ادوارد بورود زيكيس إلى الأساليب السابقة أسلوب آخر هو :

أسلوب اختزال الخطر من خلال هذه الطريقة يتم اللجوء إلى أسلوبين مختلفين هما : أسلوب التمسك بالهدف المحاولة اختزال احتمالية حدوث الخطر، والثاني هو التعامل مع الأثر، ومن ثم لدينا عدد من الخيارات على مستويات مختلفة، ولأن الجهد المبذول للتمسك بالهدف أو التخفيف من الخطر لا يعادل مستوي الوقاية، وربما تستفيد الأنظمة فقط عند تزويدها بنظام الأمن البشري وبأساليب النظم التي تطرحها الأبحاث الإجرائية.

سادسا: عناصر إدارة المخاطر.

تتكون إدارة المخاطر في المؤسسة من ثمانية عناصر مترابطة تتكامل مع العملية الإدارية، وتتمثل هذه العناصر في:

البيئة الداخلية وتشمل ثقافة المؤسسة وتضع الأسس لكيفية النظر للمخاطر ومعالجتها من قبل أفراد المؤسسة، بما في ذلك فلسفة إدارة المخاطر والرغبة في المخاطرة والنزاهة والقيم الأخلاقية، والبيئة التي تعمل فيها.

إعداد الأهداف: يجب الأخذ بعين الاعتبار عند إعداد الأهداف من قبل الإدارة الأحداث المحتملة التي تؤثر على تحقيقها، وتضمن إدارة المخاطر في المؤسسة أن عملية تحديد الأهداف والأهداف المختارة تتلاءم مع مهمة المؤسسة و تتفق مع الرغبة في المخاطرة بها.

تحديد الحدث: يجب تحديد الأحداث الخارجية التي تؤثر على تحقيق الأهداف، والتمييز بين المخاطرة والفرص.

تقييم المخاطر : يتم تحليل المخاطر بأخذ بعين الاعتبار احتمالية التأثير كأساس لتحديد الكيفية التي ينبغي أن تدار بتا، ويتم تقييم المخاطر الكامنة والمخاطر المتبقية.

الاستجابة للمخاطر تختار إدارة المخاطر ردة فعل بتجنب المخاطر أو قبولها أو التقليل من أثرها ووضع مجموعة من الإجراءات للتنسيق بين المخاطر التي يمكن تحملها من طرف المؤسسة والرغبة في المخاطرة .

التحكم في المخاطر يتم وضع السياسات والإجراءات وتنفيذها للمساعدة على ضمان ردود فعالة للمخاطر التي تواجه المؤسسة، أي تحديد الطرق التي تستخدم لتقليل الخطر وآثاره.

المعلومات و الاتصالات: يتم تحديد المعلومات ذات الصلة، وترسل في شكل إطار زمني يمكن الأفراد داخل المؤسسة من تحمل مسؤولياتهم بمعنى آخر إحداث التواصل الفعال داخل المؤسسة.

المراقبة : يتم مراقبة مجمل أنشطة إدارة المخاطر في المؤسسة وإدخال تعديلات عليها حسب الضرورة ويتم إنجاز المراقبة من خلال الأنشطة العادية للإدارة، والتقييمات المنفصلة وتتم لاستكشاف أية مصادر خطر جديدة أو فشل في التحكم في مخاطر سابقة .

سابعا : أدوات إدارة المخاطر.

إن الجزء الأساسي والجوهري لوظيفة إدارة المخاطر هو تصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها تقليل إمكانية حدوث الخسائر، ويمكن تصنيف أدوات إدارة المخاطر إلى:

أداة التحكم في المخاطر وتشمل أساليب التحكم وتحاشي المخاطر والمداخل المختلفة التي تؤدي إلى تقليل المخاطر، ويشمل التحكم في الأساليب التي تمنع الخسائر من الحدوث أو تقلل حجم الخسارة بعد حدوثها. وتتضمن هذه الأداة ما يلي:

التجنب: ويعني أنه لا يتم مطلقاً اكتساب أية حالة تعرض لخسارة أو يتم استبعاد حالة التعرض لخسارة موجودة، والميزة الأساسية للتجنب هي أن فرصة الخسارة تقل إلى الصفر إذا لم يتم التعرض مطلقاً، إضافة إلى ذلك إذا تم استبعاد ممتلك معرض للخطر موجود فإن فرصة الخسارة نقل وتلاشي كنتيجة لاستبعاد النشاط أو الإنتاج الذي يسبب الخسارة.

التحكم في الخسارة وله اتجاهين:

منع الخسارة ويشير إلى المقاييس التي تخفض تكرار خسارة معينة.

تخفيض الخسارة ويشير إلى المقاييس التي تخفض حجم الخسارة بعد حدوثها.

و يكون التحكم في الخسارة فعالاً بشكل خاص في تقليل الحوادث المرتبطة بالعمل والتي يمكن أن تؤدي إلى المطالبة بتعويضات إصابات عمل باهظة، وقد تبين أن برامج التحكم في الخسارة يمكن أن تخفض التكاليف بشكل كبير

أداة التمويل وتشير إلى الأساليب التي توفر اعتمادات مالية للخسارة بعد حدوثها، أو ضمان إتاحة الأموال للتمويل لتعويض الخسائر التي قد تحدث. وتتضمن هذه الأداة ما يلي:

الاحتفاظ وهو يعني أن المنظمة تبقي جزء أو كل الخسائر التي يمكن أن تنتج من مخاطر محددة، ويمكن أن يكون الاحتفاظ فعالاً أو غير فعال، فالاحتفاظ الفعال بالخطر يعني أن المنظمة على دراية بحالات التعرض للخسارة، وتخطط للاحتفاظ بجزء منها أو كلها، أما الاحتفاظ الغير فعال فهو الإخفاق في التصرف أو نسيان التصرف.

النقل بغير التأمين ويتم فيه نقل الخطر البحث وتوابعه المالية المحتملة إلى طرف آخر، ويتضمن الأمثلة على النقل بغير التأمين في العقود الإيجار، وغيرها.

التأمين: يستخدم في برامج إدارة المخاطر في المؤسسات التأمين التجاري ويجب التركيز على النقاط التالية:

- اختيار المؤمن.
- التفاوض حول البنود.
- تحديد المعلومات المتعلقة بمتغطيات التأمين .
- المراجعة الدورية للبنود .

وهذا من شأنه أن يضمن للمؤسسة وضوح الإجراءات والتدابير المتعلقة بتأمين الممتلكات والأشخاص وبالتالي جعل قرارات إدارة المخاطر أكثر دقة.

ثامنا: قواعد إدارة المخاطر.

مع تطور إدارة المخاطر كمجال وظيفي خاصة للإدارة، ظهر اهتمام متزايد لصياغة مبادئها وتقنياتها، وذلك بهدف توفير قواعد إرشادية متصلة بعملية اتخاذ القرارات المتصلة بإدارة المخاطر، حيث تم تطوير مجموعة من القواعد الخاصة بها، ومن بينها نذكر:

1- قاعدة المخاطرة بأكثر من القدرة على تحمل الخسارة تعتبر هذه القاعدة أهم قاعدة وهي "لا تجازف بأكثر ما تستطيع تحمل خسارته حيث أن هذه القاعدة لا تقول لنا بالضرورة ما ينبغي عمله بشأن مخاطر معينة، إلا أنها تملي لنا أي المخاطر يجب القيام بشيء حيالها، وإذا بدأنا بالإقرار بأنه لا يتم عمل شيء حيال مخاطر معينة فإن المنظمة تحتفظ باحتمال نشوء خسارة من تلك المخاطر، فمعرفة المخاطر التي يجب عمل شيء بشأنها خلاصته معرفة أي المخاطر لا يمكن الاحتفاظ بها .

إن العامل الأهم في تقرير أي المخاطر تتطلب عملا محددا اتجاه الخسارة المحتملة القصوى التي قد تنتج من المخاطر، وإذا كانت الخسارة المحتملة القصوى من التعرض لخطر معين كبير لدرجة أنه ينتج عنها خسارة غير محتملة، فإن الاحتفاظ لا يكون واقعيًا والشدة المحتملة يجب تقليلها إلى مستوى قابل للإدارة أو يجب تحويل هذه المخاطر، أما إذا تعذر تقليل الشدة و تحويل المخاطر فإنه يجب تفاديها وتجنبها .

ومن منظور نظرية القرار فإن قاعدة لا تجازف بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته تعتبر قاعدة رئيسية في التعرف على القرارات الأكثر إستراتيجية.

2 - قاعدة التفكير في الاحتمالات : إن الفرد الذي يمكنه أن يقرر احتمالية حدوث خسارة ما يكون في وضع أفضل يمكنه من التعامل مع المخاطر، مهما كان مفقدا لهذه المعلومات، ومع ذلك فإن أهمية غير

ضرورية أو في غير محلها يمكن أن تعطي مثل هذه الاحتمالات فاحتمال حدوث أو عدم الخسارة أقل أهمية من الشدة المحتملة إذا حدثت الخسارة وحتى عندما يكون احتمال الخسارة ضعيف فإن الاعتبار الأساسي يكون الشدة المحتملة، ولا يعني ذلك القول بأن الاحتمالية المرتبطة بتعرض معين ليست أحد الاعتبارات عند تقرير ما يجب عمله بشأن تلك المخاطر، فمثلا تشير الشدة المحتملة للخسارة إلى المخاطرة التي يجب عمل شيء بشأنها أي المخاطر التي لا يمكن الاحتفاظ بها فإن معرفة ما إذا كان احتمال حدوث الخسارة ضعيف أم معتدلا أم مرتفعا جدا يمكن أن تساعد مدير المخاطر في تقرير ما يجب عمله بشأن مخاطر معينة، وعليه فإن هذه القاعدة تشير إلى احتمال حدوث الخسارة قد يكون عاملا مهما في تقرير ما يجب عمله حيال مخاطر معينة، ولكن أي مخاطر ؟ منطقيا استخدام الاحتمالات في اتخاذ قرارات إدارة المخاطر مقتصر على تلك المواقف التي لا تتعارض فيه القرارات المراد دراستها مع القاعدة السابقة.

3- قاعدة المخاطرة بالكثير من أجل القليل : تقتضي هذه القاعدة في جوهرها أن تكون هناك علاقة معقولة بين تكلفة تحويل المخاطر والقيمة التي تعود على المحول حيث تعتبر هذه القاعدة أن المخاطرة ينبغي عدم الاحتفاظ بها عندما تكون الخسارة المحتملة كبيرة (كثيرة) بالنسبة للأقساط الموفرة من خلال الاحتفاظ (القليل) من ناحية أخري في بعض الأحيان يكون القسط المطلوب للتأمين ضد المخاطر مرتفعا بدرجة لا تتناسب مع المخاطر المحمولة، وفي هذه الحالات تمثل الأقساط الكثير " فيما تمثل الخسارة المحتملة "القليل".

4 - قاعدة مراعاة المخاطر الشاذة : علي مدير المخاطر أن يأخذ المخاطر الشاذة بعين الاعتبار، فبرغم من أهمية عنصر احتمال وقوع الخسارة" عند اتخاذ القرار من جانب مدير المخاطر إلا أن هناك بعض الأخطار الشاذة التي إذا تحققت تؤدي إلى خسائر جسيمة رغم صغر احتمال وقوعها، فمثلا إذا كان احتمال وقوع حادث معين ولا 1% فيمكن الاحتفاظ بالخطر في هذه الحالة، أما إذا كانت الخسارة

جسدياً محتملاً لدائن عن مصطنعه جسيمة فإن على مدير الخطر أن يكون لك تحويل الخطر إلى آخر أقدر على مواجهته مثل التأمين أو أسلوب منع الاستغلال.

تاسعاً: إجراءات إدارة المخاطر.

يتولي إدارة المخاطر بأي مؤسسة مسؤول أو لجنة مختصة بحيث يركز اهتمامه على إدارة المؤسسة كافة المخاطر التي تواجه المؤسسة التي تعمل بها ، حيث يهدف إلى إدارة المخاطر بشكل أساسي إلى اختيار السياسة الملائمة التي تؤدي إلى تخفيض أو التخلص من المخاطر ومواجهة الخسائر وحتى أقل تكلفة ممكنة، وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد أهم إجراءات إدارة المخاطر في المؤسسة.

1 - تحديد الأهداف: إن أول خطوة في إدارة المخاطر تحديد الأهداف واحتياجات المؤسسة من برنامج إدارة المخاطر، حيث تحتاج المؤسسة إلى خطة معينة لتحقيق أقصى فائدة ممكنة من نتائج برنامج إدارة المخاطر، وتعتبر هذه الخطوة أيضاً وسيلة لتقييم الأداء فيما بعد.

حيث تهدف إدارة المخاطر إلى الحصول على عائد محتمل مقابل النفقات التي تتكبدها لتنفيذ البرنامج الذي وضعه، ومراجعة هذا البرنامج في ضوء الأهداف المحددة مسبقاً بالرغم من أهمية عنصر التكلفة في تصميم أي نظام إدارة المخاطر، فإن هذا المعيار يجب أن يأتي في المرتبة الثانية بالنسبة لأهداف إدارة المخاطر، لذلك فإن الهدف الأساسي لإدارة المخاطر هو المحافظة على استمرارية المؤسسة وحماية كافة أنشطتها والتأكد من عدم وجود مخاطر أو خسائر غير متوقعة تعيق تحقيق أهداف المؤسسة.

2- اكتشاف وتحديد المخاطر، وذلك من خلال إدارة وجود المؤسسة، حيث تقوم هذه الأخيرة بدراسة أنشطة مختلفة بالمؤسسة من إنتاج شراء تمويل بيع اختيار العاملين وتدريبهم وذلك بهدف اكتشاف المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، ويمكن تحقيق هذه المهمة عن طريق الوجود

علاقة وثيقة بين إدارة المخاطر والإدارات الأخرى المختلفة بالمؤسسة بما يضمن تبادل المعلومات والبيانات المتعلقة بنواحي النشاط في المؤسسة .

من الصعب إطلاق تصميمات بشأن مخاطر مؤسسة ما لأن اختلاف العمليات والأوضاع يؤدي إلى نشوء مخاطر مختلفة بعضها تكون واضحة بينما يمكن أن يتعرض البعض الآخر للتجاهل، ولكي يتسنى لهم

اكتشاف المخاطر الهامة التي تواجه المؤسسة يستخدم معظم مديري المخاطر منهجا علميا منظما للتعامل مع مشكلة التعرف علي المخاطر .

ولتسهيل عملية اكتشاف الخطر تقوم إدارة المخاطر بإعداد تبويب شامل للمخاطر المختلفة التي يتوقع أن تواجهها المؤسسة في مراحل نشاطها، وقد يتم التبويب السابق على أساس موضوع الخسارة أي المخاطر كمخاطر الأشخاص ومخاطر الممتلكات إضافة إلى التبويب المسببات المخاطر والعوامل المساعدة على ظهورها وأهميتها والطرق المختلفة لمواجهتها ، وهذا عن طريق إعداد دليل للمخاطر (Risk Code) يتضمن توضيح المخاطر حسب نوعيتها ومسبباتها والعوامل المساعدة لها وأنواع الخسائر التي تسببها، ومن خلال هذا الدليل تختار الإدارة ما يتناسب مع حالتها .

3- تقييم المخاطر بعد أن يتم التعرف على المخاطر، يجب أن يقوم مدير المخاطر بتقييمها ويتضمن ذلك قياس الحجم المحتمل للخسارة واحتمال حدوث تلك الخسارة ثم ترتيب أولويات العمل، وسوف تتطلب مخاطر معينة بسبب شدة الخسارة المحتملة الاهتمام بها قبل مخاطر أخرى، وفي معظم الأحوال سوف يكون هناك عدد من المخاطر التي تتطلب ايلاء قدر متساو من الاهتمام بها ، ويقصد بتقييم المخاطر قياس احتمال وقوع خسارة معينة، و الخسائر المادية المحتملة، حيث يتم تبويب المخاطر في مجموعات مثل مخاطر جسيمة، مخاطر متوسطة، مخاطر قليلة أو مجموعة مخاطر هامة أو مخاطر غير هامة أو مخاطر حرجية.

4- دراسة البدائل واختيار أسلوب التعامل مع المخاطر بعد تحديد المخاطر و قياسها تأتي مرحلة اختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة كل خطر على حدة، حيث تمثل هذه الخطوة في دراسة التقنيات التي ينبغي أن يستخدم التعامل مع كل المخاطر، حيث تشمل هذه التقنية تحاشي المخاطر، والحفاظ على تحويل الحفظ.

وهناك مدخلان أساسيان للتعامل مع المخاطر التي تواجه المؤسسة وهما: مدخل التحكم في الخطر والوقاية منه، ومدخل تحويل الخطر.

في هذه المرحلة الدقيقة مشكلة اتخاذ القرار حيث يجب على مدير المخاطر اتخاذ القرار بشأن أنسب الطرق المتاحة في التعامل مع كل خطر على حدة، وفي بعض الأحيان قد توجد خطة مسبقة للتعامل مع المخاطر المختلفة، أو معيار يطبق اختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة خطر معين، وفي هذه الحالات يعتبر مدير المخاطر مسؤولاً عن إدارة برنامج إدارة المخاطر أكثر من كونه صانع القرار.

عند محاولة تقرير ماهية التقنية الواجب استخدام التعامل مع مخاطر معينة، يدرس مدير المخاطر حجم المخاطر المحتملة واحتمال وقوعها والموارد التي ستكون متاحة لتعويض الخسارة بينما حدوثها، ثم إجراء تقييم للعوائد والتكاليف المرتبطة بكل منهج ثم وعلى أساس أفضل المعلومات المتاحة والاسترشاد بسياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة يتم اتخاذ القرار

5- تنفيذ القرار: حيث يجب اتخاذ إجراء إداري لتنفيذ القرار، فمثلاً إذا كان القرار هو تحويل المخاطر فلا بد من اختيار المؤمن المناسب والتفاوض معه ثم التعاقد، ولو كان القرار يقتضي اختيار أسلوب منع الخسارة فلا بد من تصميم برنامج معين لمنع وقوع الخسارة، وإذا كان القرار التأميني الذاتي فعلياً مدير المخاطر أن يقوم بإنشاء إدارة أو صندوق خاص لهذا الغرض.

6- التقييم والمراجعة: عملية التقييم والمراجعة ضرورية لإدارة المخاطر لا تعمل في بيئة ساكنة وكذلك المخاطر تتبدل وتتغير وتنشأ مخاطر أخرى، كما أن هذه العملية ضرورية لاكتشاف عيب قبل أن تصبح مخاطر مكلفة.

عاشرا: العلاقة بين القيادة وإدارة المخاطر.

إن إدارة المخاطر والتعامل معها هي نتيجة لتفاعل عوامل متعددة موضوعية وذاتية، كما أن للقيادة دور كبير في إدارة المخاطر من خلال التخطيط الناجح لها، كما أن للمخاطر تأثير كبير على القائد، مرتبطة بكيفية تعامله وإدارته لها. ويتمحور دور القائد في عملية إدارة المخاطر من خلال القيام بالوظائف التالية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

1- التخطيط وهي العملية التي يتم فيها الاستعداد للمستقبل من خلال التعرف على المخاطر المحتملة والاستعداد لمواجهتها إذ أن الاستعداد الجيد يكون من خلال التفكير الابتكاري والذي يتميز بمرونة عالية وإنتاج أفكار إبداعية قادرة على مواجهة أي ظرف طارئة، والتي يمكنها أن تعمل على معالجة وإدارة المخاطر المستقبلية، ولابد على القائد المسؤول عن هذه المهمة أن يمتلك مستوى وخبرة كافية في هذا المجال، وكذلك القدرة على تصور، توقع وتنبؤ كيفية حدوثها.

2- التنظيم في هذه العملية يتم تحديد وبدقة الأشخاص المسؤولين عن إدارة المخاطر ومعالجتها، وذلك من خلال إعداد فريق أو لجنة مختصة في المخاطر، ويتكون هذا الفريق من العناصر التالية:

الأفراد وهم الخبراء المختصين بالتعاون مع القيادة العليا، حيث يتم تفويض السلطة لهم من أجل التصرف في حالة وقوع المخاطر.

المكان وهو غرفة للاجتماعات مجهزة بالمعدات والمعلومات اللازمة حول المخاطر.

الأفكار وهذا من خلال إتباع منهج علمي والقيام بإعداد سيناريوهات حول المخاطر وكيفية إدارتها، ثم وضع خطة تفصيلية حول كيفية التعامل مع المخاطر بدقة.

3- التوجيه: إن التوجيه السليم في إدارة المخاطر يتم من خلال شرح طبيعة المهمة، ووصف هذا العمل نفسه ونطاق التدخل، واستخدام الأوامر الإدارية الواجبة التنفيذ الفوري، ويتضمن التوجيه العناصر التالية:

دور القادة حيث أن للقيادة دور كبير و أساسي في إدارة المخاطر و لنجاحهم في هذه العملية لا بد من أن تتوفر فيه مجموعة من العوامل هي:

شخصيته تتمثل في مجموعة من السمات الشخصية كالذكاء الإبداع، العقلانية، كما لا بد أن تكون له خبرات نظرية وعلمية والتي تفيد في التعامل مع المخاطر، حيث يعد التدريب من بين العوامل التي تساهم في إكسابه المهارات والخبرات في التعامل معها.

1- درجة اهتمامه بالمخاطر: حيث تتجسد في اهتمام القائد بالمخاطر ومقدار مشاركته في إدارتها.

التحفيز في ظل المخاطر من خلال دفع الأفراد لمواجهة المخاطر والتخلي عن الشعور بالقلق و الإحباط والتوتر وكذا عدم التهور والتخبط في القرارات، وكذا إعادة النظر في الحلول وإعداد البدائل.

2- الاتصالات: تعتبر مسألة الاتصالات من أكثر المسائل أهمية قبل وأثناء وبعد حدوث المخاطر، حيث يجب على القائد أن يكون على اتصال دائم بمرؤوسيه وأن يكون على استعداد دائم لمواجهة هذه المخاطر، ويجب على القائد الأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:

- طبيعة الأفراد الذين سيخاطبهم حيث يجب عليه الأخذ بعين الاعتبار المستوى الفكري والتعليمي للعمال الكيفية والطريقة التي يعتمدونها لتوجيههم، وكذلك المدة الزمنية لإجراء الاتصالات الاعتماد على طرق ولغة بسيطة ومفهومة وقصر المدة الزمنية).

- طبيعة القائد الذي يخاطبهم حيث يجب أن يتمتع بسمعة طيبة مع العمال تجعلهم يتقبلونه ويتقبلون قراراته وتعليماته وتوجيهاته.

3- التقييم المستمر لنظم الاتصالات: ويتمثل تقييم الأداء في مجال الاتصالات أثناء المخاطر وكيفية استجابة المؤسسة لها، ومعرفة طريقة نقل الرسالة المعنية إلى الجهات المطلوبة بالطريقة الصحيحة.

4- الرقابة تتم العملية الرقابية من خلال:

- التعرف على القدرات الحالية للمؤسسة في مجال اكتشاف إشارات المخاطر.

- تقييم تأثير الإمكانات الحالية للمؤسسة في مجال اكتشاف إشارات المخاطر.

- تحديد التغيرات الممكنة أو الضرورية.

- إعادة تصميم المؤسسة لزيادة فاعلية اكتشاف إشارات المخاطر.

كما يتم تسليط الضوء على:

- مشاكل توفر المعلومات في ظروف المخاطر.

- المتطلبات الخاصة بعملية صنع القرار أثناء المخاطر.

- وسائل التنسيق بين الإدارات والأجهزة المعنية بالمخاطر.

إدارة المخاطر في شركات الاتصالات في السعودية

تعمل شركات الاتصالات في السعودية مثل شركة الاتصالات السعودية (STC) ، وموبايلي، وزين السعودية ضمن بيئة ديناميكية تشهد تطورات تقنية متسارعة ومنافسة حادة، ما يجعل إدارة المخاطر ضرورة استراتيجية. وتخضع هذه الشركات لإشراف هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية (CST) التي تضع ضوابط تنظيمية صارمة لضمان الأمن السيبراني، حماية البيانات، والامتثال التشغيلي. (CST, 2023)

من أبرز المخاطر التي تواجهها شركات الاتصالات في السعودية:

- المخاطر السيبرانية: مع التوسع في خدمات الجيل الخامس (5G) وإنترنت الأشياء، تزداد التهديدات المتعلقة باختراق الأنظمة والبيانات، وقد أصدرت الهيئة السيبرانية الوطنية إطار الأمن السيبراني لقطاع الاتصالات لتقليل هذا الخطر. (NCA, 2022)
- المخاطر التشغيلية: تتعلق بانقطاع الخدمات نتيجة الضغط على البنية التحتية أو الأعطال التقنية، خاصة في مواسم الذروة كالحج والعمرة. (STC, 2021)
- المخاطر التنظيمية: تتضمن التغيرات في رسوم الترخيص أو شروط تشغيل الأبراج والترددات، والتي قد تؤثر على خطط التوسع أو الأرباح. (Mobily, 2022)
- المخاطر المالية: خاصة المرتبطة بتحول نماذج الإيرادات من المكالمات والرسائل إلى خدمات البيانات، وتوجه الدولة نحو الخصخصة والتوطين، ما يؤثر على توزيع الموارد والاستثمار في التقنيات الجديدة (Zain KSA, 2023).

تتبنى هذه الشركات المعايير الدولية مثل ISO 31000 وإطار عمل COSO ERM ضمن استراتيجياتها لإدارة المخاطر، كما تعمل على تعزيز الاستباقية من خلال التحليلات التنبؤية والتكامل بين فرق الأمن وتقنية المعلومات واستمرارية الأعمال. (Alsharif & Alomari, 2021)

الدراسات السابقة:

1. دراسة الجمعية والبرغوثي (2007م): الهدف الدراسة لقياس مدى قيام المراجعين الداخليين بدورهم في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية، وعلى سبيل المثال تحقيق ذلك الهدف قام الباحث بتخطيط وتوزيع الاستبانة على عينة من المراجعين العاملين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية في بورصة عمان للأوراق المالية وعددها (15) بنك، وقد بلغ حجم العين (193) مراجعة داخلية، وتم استعادة (138) استبانة بنسبة (72) تقريباً من حجم العينة.

وتهدف الدراسة إلى أن يعتمد المراجعون الداخليون بدورهم في إدارة البنوك التجارية الأردنية بمستوى بلغ (91)، كما أن أفضل النتائج لمتغيرات الدراسة كانت تلك المتعلقة بالتعرف على أنشطة الرقابة حيث بلغت مستوى (96)، ثم التعرف على بيئة الرقابة بمستوى (92)، ثم تحديد تقييم مخاطر ومسؤوليات الرقابة لها

بمستوى (91) ثم إجراء اتصالات فعالة وتجميع المعلومات بمستوى (89%)، وأخيراً اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان فعالية إدارة المخاطر بمستوى (88).

2- دراسة البجيرمي (2010): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في عملية إدارة المخاطر في البنوك السورية العامة والخاصة، وعلى سبيل المثال لتحقيق ذلك الهدف قام الباحث بتحديد وتوزيع (170) استبانة على العاملين في قسم المالية والمراجعة الداخلية في البنوك العامة وعددهم (6) بنوك، والبنوك الخاصة وعددهم (13) بنكاً، وتم استعادة (136) استبانة، منها (56) استبانة للمدراء الماليين و (80) استبانة للمراجعين الداخليين.

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود مساهمة فعالة لنشاط المراجعة الداخلية في عملية إدارة المخاطر في البنوك السورية العامة، وذلك لجميع المراحل والخطوات هذه العملية من تحديد ومراجعة واستجابات للمخاطر، بينما تعزز نشاط المراجعة الداخلية بشكل فعال في عملية إدارة المخاطر في البنوك السورية الخاصة

- دراسة رضوان (2012م): هدف الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك التجارية بقطاع غزة وفقاً لمعايير المراجعة الدولية، وتحقيق الهدف

الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من أربعة محاور، وزعت على المراجعين الداخليين في البنوك التجارية في قطاع غزة، وعددهم (33) مراجعاً، وتم استرداد (30) استبانة صالحة للتحليل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود دلالة إيجابية بين تطبيق المعايير من قبل إدارة المراجعة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وبين إدارة المخاطر المصرفية، ووجود دلالة إيجابية بين دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية ومدى إدراكه لآليات تطبيقها.

- دراسة درويش (2013م): هدفت الدراسة إلى التمييز على دور المراجعة الداخلية في تفعيل الجميع في شركات التأمين المصرية من خلال التعرف على ماهية وأنشطة إدارة العديد في شركات التأمين من ناحية وأنشطة المراجعة الداخلية في ظل مدخل إدارة الآخرين من ناحية أخرى، وتعمل القراءة الداخلية في تفعيل إدارة المتنوعة في شركات التأمين المصرية من جهة أخرى، ولهذا السبب فإن الباحث عن تصميم قائمة استقصاء وزعت على مجتمع دراسة الفرق بإدارات المراجعة الداخلية في شركات التأمين المصرية، وتوصل إلى

إدارة الشركة المتنوعة. تضامنية بين إدارة المراجعة الداخلية وإدارة الشركة كما توصلت إلى ارتفاع النسبية لمستوى العاملين بإدارة المراجعة الداخلية في شركات التأمين المتخصصة لأهمية أداء مجموعة من المساهمة التي تساهم بشكل فعال في تحسين برنامج إدارة العديد من الشركات.

هـ - دراسة نوال (2013م): هدف الدراسة إلى التعرف على دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية، ولتحقيق ذلك الهدف استخدم الباحث أسلوب الاستبانة والتي تم توزيعها على مجتمع الدراسة، ودراسة عدد (30) مراجعة داخلية بالبنوك المتواجدة بورقلة، وتوصلت الدراسة إلى وجود وعي لدى المراجعين الداخليين بأهمية دورهم في إدارة العديد من الوظائف العاملة في ولاية ورقلة إلا أن مهام المراجعين الداخلية في تلك البنوك لا تشمل عددا محدودا وعداداتها الخاصة فقط لدوره في تقديم الاستشارات والتوصيات الخاصة بإدارة المخاطر.

- دراسة علي (2014م): هدفت الدراسة الداخلية إلى تحديد دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة البنوك اليمنية في ضوء معايير المراجعة، ومن أجل تحقيق ذلك الهدف تم تصنيفها بوضوح (90) استبانة على العاملين بإدارات المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية، كعينة من العاملين الإجمالي في تلك الإدارات لعددهم (240) مراجعاً، كما تم توزيع (35) استبانة على المراجعين الخارجيين في مكاتب المراجعة التي تقوم بمراجعة، وتوصلت الدراسة إلى إدارات المراجعة في البنوك اليمنية تعمل على تفعيل العديد من التنوع الجيد، حيث يتم تحديد جميع المعوقات والاستجابة لها، كما توصلت الدراسة إلى العديد من المعوقات التي تتحد من فعالية التدقيق في تفعيل إدارة العديد منها لا توجد برامج لا يوجد ولا توجد قواعد في مراكز التسجيل في دور المراجعة الداخلية في إدارة المتعددة، بالإضافة إلى عدم توفر الوعي بأهمية ذلك الدور.

أجرى الدرعان (2020) دراسة تطبيقية بعنوان "إدارة المخاطر وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السعودية"، هدفت إلى قياس مدى تأثير تطبيق إدارة المخاطر على تحسين الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات داخل المملكة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستعيناً بأداة الاستبانة لجمع البيانات من موظفي تلك الشركات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخاطر وبين تحسين الأداء المؤسسي، حيث ساهمت الممارسات الفعالة في تقليل التكاليف وزيادة جودة الخدمات، خاصة عند تطبيق إجراءات تحليل وتقييم المخاطر بشكل منتظم ومتكامل مع العمليات التشغيلية (الدرعان، 2020).

أما دراسة الحمادي (2018) التي جاءت بعنوان "تقييم تطبيق معايير ISO 31000 في شركات الاتصالات بدول الخليج"، فقد ركزت على مدى التزام شركات الاتصالات الخليجية – بما في ذلك الشركات السعودية – بتطبيق معيار ISO 31000 في إدارة المخاطر. اعتمدت الدراسة على تحليل تقارير الحوكمة والمخاطر، بالإضافة إلى مقابلات مع بعض المسؤولين التنفيذيين. وأظهرت النتائج أن شركة الاتصالات السعودية (STC) كانت من أوائل الشركات التي دمجت إدارة المخاطر ضمن نظام الحوكمة المؤسسية لديها، بينما أظهرت بعض الشركات الأخرى تأخرًا في التطبيق بسبب ضعف البنية التحتية للتدريب وقلة الوعي بالمخاطر غير التقليدية (الحمادي، 2018).

وفي دراسة دولية حديثة، قام (Alsharif and Alomari (2021 بإجراء بحث بعنوان *"Risk Management Practices in Saudi Telecom Companies: A Strategic Perspective"*، هدف إلى تحليل مدى تكامل إدارة المخاطر ضمن الاستراتيجية العامة لشركات الاتصالات في السعودية مثل STC، Mobily، و Zain. استخدم الباحثان منهج التحليل المقارن مع الاستناد إلى إطار COSO ERM. وقد خلصت الدراسة إلى أن معظم الشركات الكبرى تطبق ممارسات متقدمة في مواجهة المخاطر السيبرانية والتشغيلية، وأن فعالية إدارة المخاطر ترتبط بشكل وثيق بتكاملها مع التخطيط الاستراتيجي طويل المدى. (Alsharif & Alomari, 2021)

كما قدّم (Hassan and Kumar (2020 دراسة موسعة بعنوان *"Enterprise Risk Management Adoption in Telecom Companies in Emerging Economies"*، تناولت مدى تبني شركات الاتصالات في الدول النامية، بما فيها السعودية، لمنهجيات إدارة المخاطر المؤسسية. اعتمدت الدراسة على استبانة كمية وزّعت على عدد من العاملين في القطاع، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS. وأظهرت الدراسة أن من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر هي الثقافة المؤسسية غير الداعمة، إضافة إلى نقص التدريب وعدم وجود هيكل تنظيمي مخصص للمخاطر في بعض الشركات. كما أكدت الدراسة أهمية وجود دعم إداري قوي لضمان فعالية تطبيق أنظمة إدارة المخاطر. (Hassan & Kumar, 2020)

Ruiz-Canela López, J. (2021)

في دراسته بعنوان *"How Can Enterprise Risk Management Help in Evaluating the Operational Risks for a Telecommunications Company?"* استخدم Ruiz-Canela López منهج دراسة الحالة

لتصميم نموذج ERM يقيّم المخاطر التشغيلية في شركة اتصالات. اعتمد الباحث على مزيج من تقييم المخاطر الذاتية وتحليل السيناريوهات، مستنداً إلى أطر معرفية مثل (2009) Woods و Arena et al. (2010). خلّصت الدراسة إلى أن إدراج ERM ضمن قرارات الأعمال يرفع قدرة الشركة على تحديد المخاطر ومعالجتها الاستباقية، لا سيما تلك المتعلقة بالبنية التحتية والعمليات اليومية. كما أوصت بضرورة دمج عمليات تقييم مستمرة للمخاطر ضمن عمليات التنظيم استناداً إلى بيانات متعددة المصادر

An's "Critical Risk Factors" (2021)

في دراسة حول هندسة الاعتمادية واستدامة خدمات الاتصالات في السوق الهندية بعنوان "An Exploration of the Critical Risk Factors in Sustainable Telecom Services"، استخدم الباحثون طرق تحليل هيكلية مثل Fuzzy Delphi وISM. هدفت الدراسة إلى تصنيف وتحليل العوامل المؤثرة في استمرارية وسلامة سلسلة الإمداد. النتائج أبرزت أن السياسات الحكومية المتغيرة، سرعة التغير التقني، والتحديات البيئية تعتبر من أبرز المخاطر. هذه الدراسة تسلط الضوء على أهمية الإدارة المهيكلية للمخاطر في بيئات واقعية ومعقدة

تعقيب على الدراسات السابقة:

يعكس عرض الدراسات السابقة تنوعاً جغرافياً وزمنياً ومنهجياً في تناول موضوع دور المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، خاصة في القطاع المصرفي والاتصالات. وفيما يلي تعقيب نقدي تحليلي على هذه الدراسات:

أولاً: من حيث البيئة الجغرافية

- تناولت معظم الدراسات البيئة العربية، وخصوصاً البنوك في الأردن، سوريا، فلسطين، مصر، الجزائر، اليمن، والسعودية، مما يجعل النتائج ذات صلة قوية بسياق المنطقة، لكنها محدودة من حيث القابلية للتعميم على البيئات الدولية الأكثر تطوراً في تطبيقات إدارة المخاطر.

- الدراسات الدولية الحديثة (مثل Alsharif & Alomari, 2021 و Ruiz Canela López, 2021) قدّمت منظوراً أوسع وأكثر تطوراً في التطبيق العملي لنماذج ERM، بما يساهم في سد الفجوة بين النظرية والممارسة.

ثانيًا: من حيث الأهداف والتركيز

- معظم الدراسات ركزت على قياس دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر (مثل دراسة الجمعية والبرغوثي، والبجيرمي، ورضوان)، ولكن بدرجات مختلفة من العمق والمنهجية.
- هناك تطور ملحوظ في الدراسات الحديثة التي انتقلت من الوصف والتقييم إلى تحليل العلاقة الاستراتيجية بين إدارة المخاطر والأداء المؤسسي، كما في دراسة الدرعان (2020) ودراسة Hassan & Kumar (2020).
- بعض الدراسات (مثل دراسة الحمادي) ركزت على تطبيق المعايير الدولية مثل ISO 31000، وهو ما يعكس تحولاً في التركيز نحو الامتثال التنظيمي وأطر الحوكمة.

ثالثًا: من حيث الأدوات والمنهجية

- اعتمدت أغلب الدراسات على الاستبانة كأداة رئيسية (مثل الجمعية، البجيرمي، رضوان، نوال، علي)، وهذا يعكس توجهًا وصفيًا تقليديًا، لكنه قد يفتقر إلى العمق التحليلي أو التفسيري للظواهر المعقدة مثل إدارة المخاطر.
- الدراسة التي أجراها Ruiz Canela López استخدمت منهج دراسة الحالة وتحليل السيناريوهات، ما أعطاها ميزة تفسيرية وتطبيقية، خاصة في مجال معقد كالمخاطر التشغيلية في شركات الاتصالات.
- دراسات مثل دراسة An (2021) استخدمت أدوات تحليل متقدمة (Fuzzy Delphi)، (ISM)، مما يشير إلى تطور منهجي واضح مقارنة بالدراسات العربية التي غالبًا ما تقتصر على التحليل الإحصائي التقليدي (SPSS).

رابعًا: من حيث النتائج

- نتائج الدراسات العربية في المجمل أظهرت تفاوتًا في مدى فعالية دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، حيث:

- فعالة في البنوك الخاصة أكثر من العامة (دراسة البجيرمي)
 - مرتبطة إيجابيًا بالأداء وإدراك المراجعين لأدوارهم (دراسة رضوان، نوال، علي)
 - لكن لا تزال تواجه معوقات هيكلية وتنظيمية وثقافية تحد من فعالية المراجعة الداخلية (دراسة علي، حسن). & Kumar
- أما الدراسات الدولية فقد أبرزت أهمية دمج إدارة المخاطر ضمن التخطيط الاستراتيجي (Alsharif & Alomari)، وأهمية وجود بيئة مؤسسية داعمة وقيادة واعية لأهمية إدارة المخاطر.

منهج الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة (عينة الدراسة)

ثالثاً: أدوات الدراسة

رابعاً: إجراءات الدراسة

خامساً: المعالجة الإحصائية

مقدمة :

تناولت الدراسة في الاجزاء السابقة الإطار النظري، وفي هذا الجزء نتناول وصفا لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها كما يتضمن هذا الجزء وصفا للإجراءات التي قمت في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي أعتمدت عليها في تحليل الدراسة.

منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمت باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها ونستطيع أن نتفاعل معها فنصفها ونحللها، وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة المبيعات

حرص الباحث بعد الانتهاء من جمع البيانات في كل مفردة من مفردات العينة بمراجعة هذه البيانات الواردة في كل استمارة، وذلك للتأكد من إكمال البيانات، وصحة المعلومات، وللتحقق من نسبة المردود لهذه الاستمارات ونسبة الفاقد في البيانات وبعد الانتهاء من مراجعتها بالشكل النهائي قمت بالدخول في مرحلة جديدة وهي تحويل البيانات الأولية إلى أرقام ليتم التعامل معها إحصائياً، ولتحقيق ذلك استخدمت دليل الترميز لتحويل الكميات الكبيرة من البيانات الخام الواردة في استمارة الاستبيان إلى بيانات مختصرة لتناسب عملية تفريغ البيانات والتحليل الأحصائي فيما بعد، فقد تم تحويل البيانات الأولية الواردة في الاستمارة إلى رموز رقمية في دليل الترميز، وفقاً لقواعد ومستويات وحدات القياس التي طورت لقياس خصائص المتغيرات الداخلة في الدراسة.

وقد كانت الإجابات علي كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كما يلي :

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

وبعد الانتهاء من مرحلة ترميز البيانات والتي تم فيها تحويل هذه البيانات من شكلها الكيفي إلى شكلها الكمي ثم نقلت هذه البيانات الكمية إلى بطاقات التفريغ المخصصة لذلك وفقا للقواعد السابقة وأعطيت أرقام متسلسلة لاستمارات المقابلة بحيث تعكس كل واحدة من الاستثمارات مفردة من مفردات مجتمع البحث.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من 108 عينة لدراسة أثر وعي الموظفين بمفاهيم إدارة المخاطر على موظفي

المبيعات

حدود الدراسة:

سوف يتناول الباحث موضوع الدراسة مع الالتزام بالحدود التالية - :

حدود الدراسة:

سوف يتناول الباحث موضوع الدراسة مع الالتزام بالحدود التالية - :

الحدود المكانية: يقتصر البحث على شركات الاتصالات السعودية في مدينة تبوك، باعتبارها نموذجاً لقياس واقع إدارة المخاطر في قطاع الاتصالات بالمملكة.

- الحدود الزمنية: تشمل الدراسة الفترة الزمنية الممتدة خلال شهري يونيو ويوليو من عام 2025، وهي

فترة جمع البيانات وتحليلها.

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تحليل واقع إدارة المخاطر في شركات الاتصالات من خلال أربعة محاور رئيسية: وعي الموظفين بالمخاطر، تقييم المخاطر، دور المراجعة الداخلية، التحديات التي تواجه إدارة المخاطر.

- الحدود البشرية: تقتصر عينة الدراسة على العاملين في شركات الاتصالات بمدينة تبوك، من موظفين وإداريين لديهم خبرة مباشرة أو غير مباشرة في مجالات تتعلق بإدارة المخاطر.

١ - مجتمع وعينة البحث

يتكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين في شركات الاتصالات السعودية في مدينة تبوك، والذين يشملون الكوادر الإدارية والفنية والميدانية ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بعمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسة، مثل مسؤولي الجودة، والمراجعة الداخلية، وإدارة الأمن السيبراني، ووحدات التشغيل والصيانة. أما عينة البحث، فسيتم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل جميع المستويات الوظيفية في الشركة، وستراوح ما بين (108 مشاركًا) حسب التوفر والتعاون من قبل إدارات الشركات المستهدفة.

وقد تم تصميم استبانة مكونة من أربعة محاور لقياس أبعاد إدارة المخاطر لدى المشاركين في العينة. ٢ - أداة الدراسة

قام الباحث بتصميم استبيان على أساس الدراسات السابقة، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل الدكتور المشرف، وتم توزيعه إلكترونياً على أفراد عينة البحث المذكورين أعلاه.

تم تحكيم الاستبيان من قبل أعضاء هيئة التدريس وتم أخذ آرائهم في تحديد مدى ملاءمة العبارات للمحور الذى تنتهى إليه وسلامة الصياغة للعبارات وإضافة ما يروونه مناسباً أو حذف عبارات الغير مناسبة وقد تم الأخذ بأراء المحكمين حيث لم يتم استبعاد أى محور وتم إعادة صياغة بعض العبارات وبذلك أصبح الشكل النهائى للاستبانة مكوناً من (20) عبارة

أسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، قمت باستخدام المنهج الوصفي المسحي، اعتمدت على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع واهتمت بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لم أكتفي بجمع المعلومات من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة بل تعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات ابني عليها الفروض الخاصة بالبحث بحيث تزيد رصد المعرفة الموضوعية، وقد تم الاعتماد على الدراسة الميدانية كما يتضح على النحو التالي:

الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة بالإضافة إلى مراجعة البيانات الثانوية وكذلك إجراء المقابلات الشخصية كما يتضح على النحو التالي:

أ- قوائم الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تصميم استمارة الاستبيان في ضوء أهداف البحث

ب- الدراسة الوصفية المسحية:

وتم تفرغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصفيها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة.

البرامج الإحصائية المستخدمة

قام الباحث باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26 وذلك لحساب الصدق والثبات والاحصاء الوصفية ودراسة فروض الدراسة لنموذج الدراسة

الاساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الاساليب الإحصائية التالية علي نموذج الدراسة

- اختبار معامل الفأكرنباخ Cronbach's Alpha وذلك لدراسة ثبات النموذج
- استخدام اختبار الاتساق الداخلي لمحاوّر نموذج الدراسة
- الرسومات البيانية Graphs: استخدام البيانات والرسومات البيانية الموضحة لنتائج الدراسة أثناء التحليل.
- تم استخدام المتوسط الحسابي Mean والانحراف المعياري ST. Deviation والاهمية النسبية Relative importance لدراسة اتجاهات العينة الإحصائية لمتغيرات الدراسة.
- تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression لدراسة التأثير المعنوي بين محاور الدراسة

- التكرارات والنسب المئوية

يتم دراسة البيانات الشخصية (الديموغرافية) وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والرسوم

البيانية وذلك كما يلي:

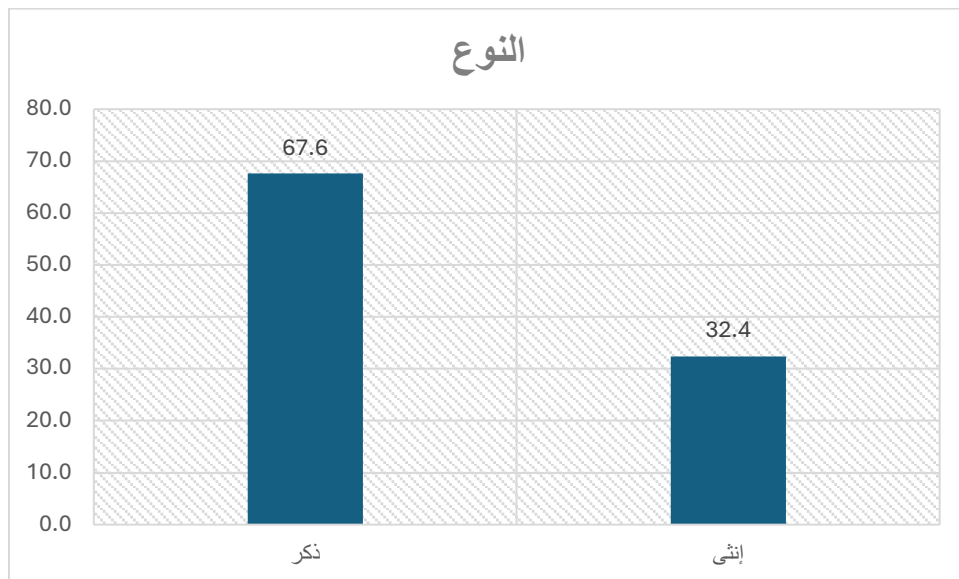
جدول (1) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير النوع

النوع		
النسبة	التكرار	
67.6	73	ذكر
32.4	35	أنثى
100.0	108	الاجمالي

بالنسبة لمتغير النوع نجد أن حجم الذكور في عينة الدراسة 67.6% أكبر من حجم الإناث في عينة الدراسة

32.4% لدراسة أثر وعي الموظفين بمفاهيم إدارة المخاطر على موظفي المبيعات

وهذا ما يوضحه الشكل التالي

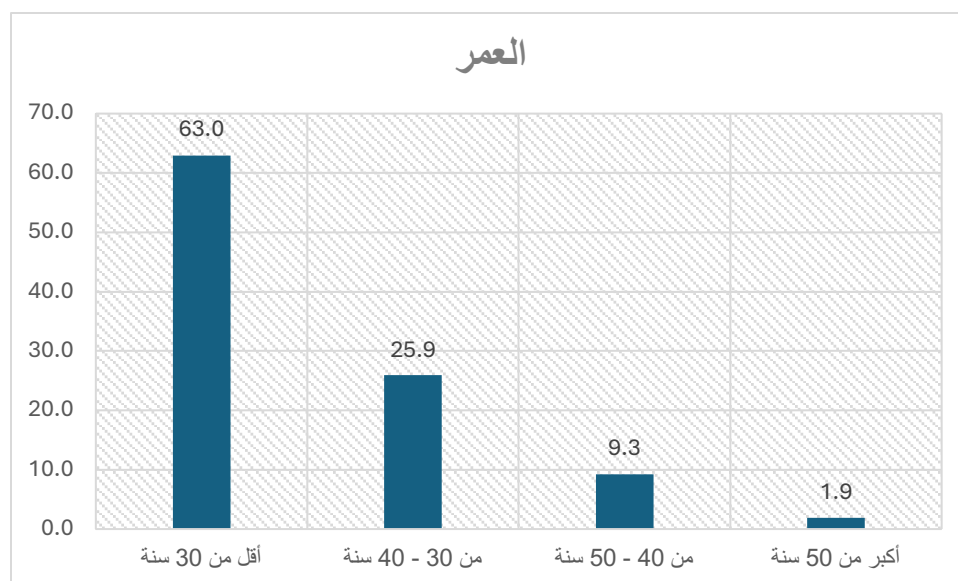


جدول (2) يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير العمر

العمر		
النسبة	التكرار	
63.0	68	أقل من 30 سنة
25.9	28	من 30 - 40 سنة
9.3	10	من 40 - 50 سنة
1.9	2	أكبر من 50 سنة
100.0	108	الإجمالي

نسبة الأشخاص الذين أعمارهم أقل من 30 عام 63.0% ، نسبة الأشخاص من 30: أقل من 40 عام بنسبة 25.9% ، نسبة الأشخاص من 40: أقل من 50 عام بنسبة 9.3% ، بينما نسبة الأشخاص من 40: أقل من 50 عام بنسبة 1.9%

وهذا ما يوضحه الشكل التالي



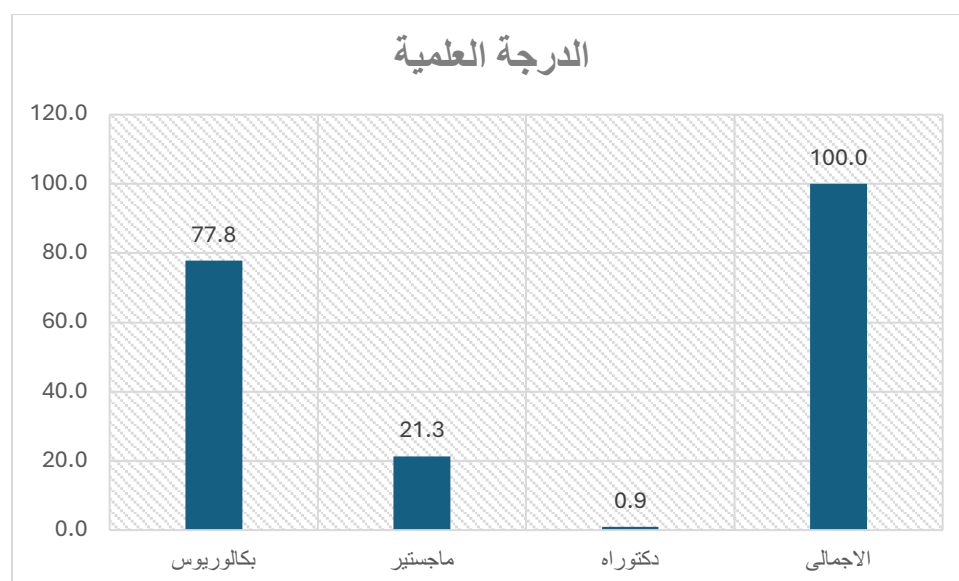
جدول (3) يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية		
النسبة	التكرار	
77.8	84	بكالوريوس
21.3	23	ماجستير
0.9	1	دكتوراه
100.0	108	الاجمالى

نسبة الأشخاص الذين درجتهم العلمية بكالوريوس 77.8% ، نسبة الأشخاص درجتهم العلمية ماجستير

بنسبة 21.3% ، بينما نسبة الأشخاص درجتهم العلمية دكتوراه بنسبة 0.9%

وهذا ما يوضحه الشكل التالي



تصحيح الأداة:

لقياس تقديرات أفراد العينة على فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي:

(موافق بشدة)، (موافق)، (محايد)، (لا أوافق)، (لا أوافق بشدة)

وعليه تم إعطاء أوزان لإجابات عينة الدراسة لقياس درجة التقدير وذلك على النحو التالي:

(موافق بشدة " 5"، موافق " 4"، محايد " 3"، لا أوافق " 2"، لا أوافق بشدة " 1")

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى

كل مجال من مجالاتها، فقد تم احتساب المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للأوزان)}}{\text{عدد الفئات المفترضة}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

واستناداً لذلك تم اعتماد المعيار التالي:

الجدول (4): المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
أقل من 1.80	بدرجة منخفضة جداً
من 1.80 – أقل من 2.59	بدرجة منخفضة
من 2.60 – 3.39	بدرجة متوسطة
من 3.40 – 4.19	بدرجة مرتفعة
من 4.20 – 5	بدرجة مرتفعة جداً

الخصائص السيكومترية لمحاول استبيان الدراسة:

الثبات والصدق:-

صدق الاستبيان يعنى تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد حيث أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة. أما ثبات الاستبيان فيعنى إننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع ونفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربه للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوى معامل الثبات.

ويتم اختبار صدق وثبات الاستبيان باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح.. حيث أنه كلما اقترب مقياس كرونباخ الفا من 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة 0.7 فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل

تقدير صدق عبارات المقياس

- الاتساق الداخلي

تم تقدير الاتساق الداخلي لعبارات المقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية، و ثم حساب معامل الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس. حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية.

صدق الاتساق الداخلي لمحور وعي الموظفين بمفاهيم إدارة المخاطر

جدول (4) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمحور وعي الموظفين

بمفاهيم إدارة المخاطر

وعي الموظفين بمفاهيم إدارة المخاطر		
.965**	معامل ارتباط بيرسون	لدى الموظفين فهم واضح لمبادئ إدارة المخاطر
	مستوى المعنوية	
	العدد	
0.000		
108		
.967**	معامل ارتباط بيرسون	يتلقى موظفوا المبيعات تدريبًا وتوجيهًا منتظمًا بشأن تلبية معايير الجودة
	مستوى المعنوية	
	العدد	
0.000		
108		
.983**	معامل ارتباط بيرسون	هناك إجراءات ثابتة لرصد وتقييم الالتزام بمعايير الجودة
	مستوى المعنوية	
	العدد	
0.000		
108		
.982**	معامل ارتباط بيرسون	يتم تقديم التعليقات على الأداء المتعلق بمعايير الجودة لموظفي المبيعات
	مستوى المعنوية	
	العدد	
0.000		
108		
.953**	معامل ارتباط بيرسون	تتوافر الموارد والدعم لمساعدة موظفي المبيعات

0.000	مستوى المعنوية	على تلبية معايير الجودة
108	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن محور وعي الموظفين بمفاهيم إدارة المخاطر ككل تنسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لمحور ممارسات تقييم المخاطر في الشركة

جدول (4) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمحور ممارسات تقييم المخاطر في الشركة

ممارسات تقييم المخاطر في الشركة		
.968**	معامل ارتباط بيرسون	يتم تحديد المخاطر المحتملة بشكل دوري.
0.000	مستوى المعنوية	
108	العدد	
.954**	معامل ارتباط	تُستخدم أدوات تحليل فعالة لتقييم

	بيرسون	المخاطر.
0.000	مستوى المعنوية	
108	العدد	
.970**	معامل ارتباط بيرسون	يتم إشراك الإدارات المختلفة في عملية التقييم.
0.000	مستوى المعنوية	
108	العدد	
.971**	معامل ارتباط بيرسون	تُوثق نتائج تقييم المخاطر وتُراجع بانتظام.
0.000	مستوى المعنوية	
108	العدد	
.960**	معامل ارتباط بيرسون	يُعتمد على نتائج التقييم في اتخاذ القرارات التشغيلية.
0.000	مستوى المعنوية	
108	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن محور وعي الموظفين بمفاهيم إدارة المخاطر ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لمحور دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر

جدول (4) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمحور دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر

دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر		
.954**	معامل ارتباط بيرسون	تشارك إدارة المراجعة الداخلية في تحديد وتقييم المخاطر.
0.000	مستوى المعنوية	
108	العدد	
.961**	معامل ارتباط بيرسون	تُسهم تقارير المراجعة في الحد من المخاطر.
0.000	مستوى المعنوية	
108	العدد	
.975**	معامل ارتباط بيرسون	توجد شراكة واضحة بين المراجعة الداخلية ووحدة إدارة المخاطر.
0.000	مستوى المعنوية	
108	العدد	
.941**	معامل ارتباط بيرسون	يتم استخدام نتائج المراجعة في تحسين السياسات والإجراءات.
0.000	مستوى المعنوية	
108	العدد	

.961**	معامل ارتباط بيرسون	تدعم الإدارة العليا توصيات المراجعة المرتبطة بالمخاطر.
0.000	مستوى المعنوية	
108	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن محور وعي الموظفين بمفاهيم إدارة المخاطر ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لمحور التحديات التي تواجه إدارة المخاطر

جدول (4) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمحور التحديات التي تواجه

إدارة المخاطر

التحديات التي تواجه إدارة المخاطر		
.959**	معامل ارتباط بيرسون	قلة الموارد تعيق تفعيل إدارة المخاطر بالشكل المطلوب.
0.000	مستوى المعنوية	
108	العدد	
.885**	معامل ارتباط بيرسون	ضعف التنسيق بين الإدارات يؤثر على فعالية إدارة المخاطر.
0.000	مستوى المعنوية	
108	العدد	
.941**	معامل ارتباط	توجد صعوبة في الحصول على

	بيرسون	بيانات دقيقة لتقييم المخاطر.
0.000	مستوى المعنوية	
108	العدد	
.925**	معامل ارتباط بيرسون	الثقافة التنظيمية لا تدعم
0.000	مستوى المعنوية	دائمًا ممارسات إدارة المخاطر.
108	العدد	
.956**	معامل ارتباط بيرسون	هناك مقاومة من بعض
0.000	مستوى المعنوية	الموظفين تجاه تطبيق
108	العدد	سياسات إدارة المخاطر.
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن محور التحديات التي تواجه إدارة المخاطر ككل تتسم بالصدق.

- ثبات المقياس

يتم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح. حيث أنه كلما اقترب مقياس كرونباخ الفا من 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة 0.7 فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

تم تقدير ثبات المقياس باستخدام ألفا - كرونباخ، وذلك على النحو التالي:

(ثبات محاور عناصر الدراسة): -

جدول (7) يوضح ثبات محاور الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونبيخ

الأبعاد	معامل الثبات ألفا كرونبيخ	عدد الفقرات
وعي الموظفين بمفاهيم إدارة المخاطر	0.984	5
ممارسات تقييم المخاطر في الشركة	0.981	5
دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر	0.978	5
التحديات التي تواجه إدارة المخاطر	0.962	5
الاستبيان ككل	0.990	20

يتضح من الجدول السابق ان جميع معاملات الثبات جيدة وكانت قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرونبيخ للدرجة الكلية للاستبيان ككل 0.990 وهى قيمة مرتفعة أيضا وذلك يدل على الوثوق بمحاور الاستبيان في التعرف على إدارة المخاطر على موظفي الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

قام الباحث باستخدام برنامج SPSS الاصدار 26 وذلك لحساب الصدق والثبات والاحصاء

الوصفية ودراسة فروض الدراسة لنموذج الدراسة

الاساليب الاحصائية المستخدمه

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية علي نموذج الدراسة

- اختبار معامل الفا كرنباخ Cronbach's Alpha وذلك لدراسة لثبات النموذج
- استخدام اختبار الاتساق الداخلي لمحاوَر نموذج الدراسة
- الرسومات البيانية Graphs: استخدام البيانات والرسومات البيانية الموضحة لنتائج الدراسة أثناء التحليل.
- تم استخدام المتوسط الحسابي Mean والانحراف المعياري ST. Deviation والاهمية النسبية Relative importance لدراسة اتجاهات العينة الإحصائية لمتغيرات الدراسة.
- تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression لدراسة التأثير المعنوي بين محاور الدراسة

يتناول الفصل الثالث من الدراسة الجوانب المنهجية التي اعتمد عليها الباحث في تنفيذ الدراسة، حيث تم تحديد المنهج الوصفي التحليلي كإطار مناسب لطبيعة الدراسة وأهدافها. كما تم وصف مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، وتوضيح إجراءات اختيار العينة المكونة من 108 مفردة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة. وتم تصميم استبانة محكمة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث جرى التحقق من صدقها من خلال الاتساق الداخلي بين العبارات والأبعاد باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي بلغت قيمته الكلية (0.990)، مما يدل على قوة الأداة ومصداقيتها. كما استُخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية والانحراف

المعياري وتحليل الانحدار البسيط لفحص فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام برنامج SPSS إصدار 26. وقد وفر هذا الفصل الأساس الإحصائي والمنهجي الضروري لتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها في الفصول اللاحقة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات ومناقشتها

مقدمة:

بعد أن تناولت فصول الدراسة السابقة الاطار النظري والدراسات والبحوث السابقة وفروض الدراسة واجراءاتها ، سيتناول هذا التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة بالأساليب الاحصائية ثم عرض لما توصلت إليه الدراسة من نتائج : ثم مناقشة وتفسير هذه النتائج : وتقديم التوصيات والبحوث المقترحة وفيما يلي بيان ذلك:

أولاً: نتائج الدراسة :

— اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لوعي الموظفين بمفاهيم إدارة

المخاطر بشكل إيجابي على ممارسات تقييم المخاطر في الشركة

الجدول (14): نتائج اختبار تباين الانحدار الخطى البسيط للفرضية

الرئيسية

مستوى المعنوية	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	Adjusted R Square	R Square	R
.000b	660.1	3232.993	1	3232.993	0.86	0.862	.928
		4.898	106	519.193			
			107	3752.185			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.928). وهي تشير إلى علاقة قوية ومقبولة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R) معامل التحديد بلغ (0.86) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (86%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ممارسات تقييم المخاطر في الشركة يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.86) وأن الفرق بينها وبين قيمة R² بسيط جدا (0.002) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع.

كما ويظهر من الجدول السابق وباعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للأبعاد مجتمعة والتي بلغت (660.1) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج

الجدول (14): نتائج اختبار الفرضية الأولى باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر وعي الموظفين بمفاهيم إدارة المخاطر على ممارسات تقييم المخاطر في الشركة

Coefficients ^a

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.104	1.641		0.765	1.255	(Constant)	1
0.000	25.692	0.928	0.036	0.922	وعي الموظفين بمفاهيم إدارة المخاطر	
a. Dependent Variable: ممارسات تقييم المخاطر في الشركة						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن وعي الموظفين بمفاهيم إدارة المخاطر له أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على ممارسات تقييم المخاطر في الشركة عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.922)، وبلغت قيمة (t) لها (25.692) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى دلالة (0.00) أقل من (0.05)، وعليه

أي أن زيادة وحدة واحدة في وعي الموظفين بمفاهيم إدارة المخاطر يؤدي إلى زيادة بمقدار (92%) وحدة في ممارسات تقييم المخاطر في الشركة

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بشكل إيجابي على ممارسات تقييم المخاطر في الشركة

الجدول (14): نتائج اختبار تباين الانحدار الخطى البسيط للفرضية الثانية الرئيسية

مستوى المعنوية	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	Adjusted R Square	R Square	R
.000b	107.2	3414.481	1	3414.481	0.909	0.91	.954
		3.186	106	337.704			
			107	3752.185			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطى البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.954). وهي تشير إلى علاقة قوية ومقبولة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R) معامل التحديد بلغ (0.91) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (91%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ممارسات تقييم المخاطر في الشركة يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.909) وأن الفرق بينها وبين قيمة R^2 بسيط جدا (0.01) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع.

كما ويظهر من الجدول السابق وباعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للأبعاد مجتمعة والتي بلغت (107.2) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطى البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج

Coefficients^a

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.022	2.333		0.598	1.394	(Constant)	1
0.000	32.738	0.954	0.029	0.956	دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر	
a. Dependent Variable: ممارسات تقييم المخاطر في الشركة						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر له أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على ممارسات تقييم المخاطر في الشركة عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.956)، وبلغت قيمة (t) لها (32.738) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى دلالة (0.00) أقل من (0.05)، وعليه

أي أن زيادة وحدة واحدة في دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر يؤدي إلى زيادة بمقدار (96%) وحدة في ممارسات تقييم المخاطر في الشركة

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور المراجعة الداخلية في

إدارة المخاطر بشكل إيجابي على ممارسات تقييم المخاطر في الشركة

الجدول (14): نتائج اختبار تباين الانحدار الخطى البسيط للفرضية الثانية الرئيسية

مستوى المعنوية	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	Adjusted R Square	R Square	R
.000b	418.4	2993.769	1	2993.769	0.796	0.798	.893
		7.155	106	758.417			
			107	3752.185			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطى البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.893). وهي تشير إلى علاقة قوية ومقبولة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R) معامل التحديد بلغ (0.798) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (79%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ممارسات تقييم المخاطر في الشركة يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.796) وأن الفرق بينها وبين قيمة R^2 بسيط جدا (0.002) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع.

كما ويظهر من الجدول السابق وبالا اعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للأبعاد مجتمعة والتي بلغت (418.4) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطى البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	4.288		0.847	3.630	(Constant)	1
0.000	20.455	0.893	0.044	0.890	التحديات التي تواجه إدارة المخاطر	
a. Dependent Variable: ممارسات تقييم المخاطر في الشركة						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن التحديات التي تواجه إدارة المخاطر له أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على ممارسات تقييم المخاطر في الشركة عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.890)، وبلغت قيمة (t) لها (20.455) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى دلالة (0.00) أقل من (0.05)، وعليه

أي أن زيادة وحدة واحدة في التحديات التي تواجه إدارة المخاطر يؤدي إلى زيادة بمقدار (89%) وحدة في ممارسات تقييم المخاطر في الشركة

الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات

مناقشة النتائج:

تشير نتائج اختبار الفرضية الأولى إلى وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين وعي الموظفين بمفاهيم إدارة المخاطر وممارسات تقييم المخاطر في الشركة. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) نحو (0.928)، وهي قيمة مرتفعة تعكس قوة العلاقة بين المتغير المستقل (وعي الموظفين بمفاهيم إدارة المخاطر) والمتغير التابع (ممارسات تقييم المخاطر). كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.862$) يدل على أن نحو 86% من التباين في ممارسات تقييم المخاطر يمكن تفسيره بدرجة وعي الموظفين، وهي نسبة مرتفعة تدعم أهمية هذا الوعي في تطوير الإجراءات التقييمية للمخاطر داخل الشركات.

تُعزز هذه النتائج ما ورد في الإطار النظري للدراسة، حيث أكد العديد من الباحثين أن الوعي المؤسسي بالمفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر يعد أحد العوامل الحاسمة في بناء ثقافة تنظيمية قادرة على الاستجابة بفعالية للتحديات) ينظر ISO 31000 :، 2018. (كما أشارت الدراسات السابقة إلى أن فهم الموظفين للمخاطر المحتملة يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة تقييم تلك المخاطر، وتبني ممارسات استباقية للحد منها (الزعي، 2019؛ الحمداني، 2021).

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء مفاهيم إدارة المخاطر الواردة في أدبيات الدراسة، والتي تعتبر أن تقييم المخاطر هو عملية متكاملة تعتمد بشكل أساسي على الإدراك والفهم الصحيحين لنوعية وطبيعة المخاطر. وكلما ازداد وعي الموظفين بالمفاهيم والأساليب المرتبطة بإدارة المخاطر، زادت قدرتهم على تحديد مصادر الخطر بدقة، وتقييم احتمالية حدوثها، وتقدير أثرها المحتمل على أهداف المؤسسة.

وتؤكد هذه النتائج أيضاً ما طرحته بعض الأدبيات الحديثة بأن الاستثمار في برامج التدريب والتوعية في مجال إدارة المخاطر لا يعد ترفاً إدارياً، بل يمثل ضرورة استراتيجية لتعزيز فعالية منظومة الحوكمة داخل المؤسسات، لا سيما في القطاعات ذات الطابع الديناميكي والتقني المرتفع مثل قطاع الاتصالات.

وبناءً عليه، يمكن القول إن هذه النتائج تدعم الفرضية البديلة وترفض الفرضية الصفرية، وتؤكد أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لوعي الموظفين بمفاهيم إدارة المخاطر على ممارسات تقييم المخاطر في الشركة. وهو ما يفتح المجال لتوصية عملية بضرورة تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسة، وتكثيف التدريب الموجه لتعزيز الوعي لدى الموظفين على مختلف المستويات التنظيمية.

أظهرت نتائج تحليل الفرضية الثانية أن دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر يُشكّل عاملاً مؤثراً ودالاً إحصائياً على ممارسات تقييم المخاطر في الشركة. إذ بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (دور

المراجعة الداخلية) والمتغير التابع (ممارسات تقييم المخاطر) قيمة مرتفعة جداً بلغت (0.954)، ما يشير إلى وجود علاقة قوية ومباشرة بين المتغيرين.

وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.91$) ، ما يعني أن نحو 91% من التغيرات الحاصلة في ممارسات تقييم المخاطر يمكن تفسيرها من خلال دور المراجعة الداخلية، وهي نسبة عالية تدل على التأثير المحوري لهذا الدور في تعزيز فعالية تقييم المخاطر داخل الشركة. كما أن الفرق البسيط بين معامل التحديد المعدل (0.909) ومعامل R^2 يعزز من موثوقية النموذج المستخدم.

كما تؤكد قيمة ($F = 107.2$) الدالة إحصائياً عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000 < 0.05$) على ملائمة نموذج الانحدار لتفسير العلاقة بين المتغيرات. وتظهر نتائج معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.956$) بأن زيادة وحدة واحدة في فاعلية المراجعة الداخلية تؤدي إلى زيادة بنسبة 96% في ممارسات تقييم المخاطر، وهي نتيجة ذات دلالة إحصائية قوية ($t = 32.738$) ، ($\text{Sig.} = 0.000$).

هذه النتائج تتفق مع ما تم طرحه في الإطار النظري حول الدور المحوري للمراجعة الداخلية كأداة رقابية واستراتيجية لإدارة المخاطر. حيث تؤدي المراجعة الداخلية إلى تحسين كفاءة العمليات التنظيمية والتأكد من الالتزام بالسياسات واللوائح، مما يجعلها ركيزة أساسية لتقييم المخاطر بشكل دقيق وفعال (: COSO Framework ، 2017)

وقد أكد العديد من الباحثين أن المراجعة الداخلية لم تعد تقتصر على الوظائف التقليدية المرتبطة بالكشف عن الأخطاء، بل أصبحت جزءاً أصيلاً من نظام الحوكمة المؤسسية وممارسات إدارة المخاطر الشاملة (Al-Twaijry et al., 2003) ؛ (Arena & Azzone, 2009) كما أن فاعلية المراجعة الداخلية ترتبط

بمدى استقلاليتها، وقدرتها على تقديم تقارير موضوعية، ومتابعتها لتنفيذ التوصيات المتعلقة بتقليل المخاطر وتعزيز الإجراءات الوقائية.

وبالتالي، تُظهر نتائج هذه الفرضية أهمية تطوير وتعزيز وظيفة المراجعة الداخلية من خلال رفع كفاءة الكوادر، وضمان استقلاليتها، وتبني أدوات تحليل المخاطر ضمن برامج التدقيق الداخلي. كما تبرز النتائج أهمية إشراك وحدات المراجعة الداخلية في مراحل التخطيط الاستراتيجي وتقييم المخاطر، وليس فقط الاكتفاء بدورها التقليدي ما بعد وقوع الأحداث.

أظهرت نتائج تحليل الفرضية الثالثة أن التحديات التي تواجه إدارة المخاطر تمثل عاملاً مؤثراً ودالاً إحصائياً على ممارسات تقييم المخاطر في الشركة. إذ بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (التحديات) والمتغير التابع (ممارسات تقييم المخاطر) (0.893)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى علاقة قوية بين المتغيرين.

كما أظهر معامل التحديد ($R^2 = 0.798$) أن نحو 79.8% من التغيرات في ممارسات تقييم المخاطر تعزى للتحديات التي تواجه إدارة المخاطر، وهي نسبة عالية تدل على التأثير الكبير لهذه التحديات. ويُلاحظ أن الفرق البسيط بين معامل التحديد المعدل (0.796) و (R^2) يشير إلى استقرار النموذج وعدم وجود تباين كبير في تفسير البيانات.

أيضاً، تؤكد قيمة ($F = 418.4$) الدالة إحصائياً عند ($\text{Sig.} = 0.000 < 0.05$) أن النموذج صالح ومناسب لتفسير العلاقة بين المتغيرين. وتُظهر نتائج معامل الانحدار أن التحديات التي تواجه إدارة المخاطر تؤثر بشكل دال إحصائياً على ممارسات تقييم المخاطر ($B = 0.890$)، $t = 20.455$ ، ($\text{Sig.} = 0.000$) وهذا يشير إلى أنه كلما زادت التحديات التي تواجه إدارة المخاطر بوحدة واحدة، زادت ممارسات تقييم المخاطر بمقدار 89%، ما يعكس وجود علاقة مباشرة وفعّالة.

هذه النتائج تتفق مع ما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة التي أشارت إلى أن وجود تحديات في إدارة المخاطر لا يعني بالضرورة ضعفًا في النظام، بل يمكن أن يدفع إلى تعزيز وتكثيف ممارسات التقييم والتحسين المستمر (Power, 2004) ؛ (Fraser & Simkins, 2010) فعندما تواجه الإدارة صعوبات مثل نقص البيانات أو ضعف التنسيق أو غياب الدعم المؤسسي، فإنها غالبًا ما تقوم بإعادة تقييم مخاطرها بشكل أكثر دقة، مما يُعزز من جودة الممارسات التقييمية.

كما أن بعض التحديات قد تُحفّز المنظمات على تطوير أدوات قياس وتحليل أكثر كفاءة، وتبني نماذج متقدمة في تقييم المخاطر، خاصة في بيئات العمل المعقدة أو المتغيرة، ما يُفسر العلاقة الإيجابية الظاهرة في النتائج.

وبذلك، تؤكد الفرضية الثالثة على أهمية فهم التحديات كمحفزات للتطوير والتحسين المستمر، لا كعوائق فقط، في سبيل بناء ممارسات تقييم مخاطر أكثر صلابة واستدامة.

توصيات الدراسة:

توصى الدراسة بالآتي

➤ تعزيز الوعي بمفاهيم إدارة المخاطر:

- توصي الدراسة بضرورة تنظيم برامج تدريبية وورش عمل مستمرة للموظفين بمختلف مستوياتهم لرفع مستوى وعيهم بمفاهيم إدارة المخاطر، وأثرها على الأداء المؤسسي.
- دمج مفاهيم إدارة المخاطر ضمن ثقافة المؤسسة التشغيلية والاستراتيجية، لضمان تبني نهج استباقي في التعامل مع المخاطر.

➤ تفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر:

- ضرورة دعم استقلالية وحدات المراجعة الداخلية وتوفير الموارد اللازمة لها لتعزيز دورها في الكشف المبكر عن المخاطر وتقييمها.
- إشراك المراجعة الداخلية في عمليات اتخاذ القرار، خاصةً فيما يتعلق بإدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي، بما يضمن رقابة فعالة ومبنية على الأدلة.

➤ معالجة التحديات التي تواجه إدارة المخاطر:

- تطوير آليات فعالة لرصد التحديات التي تعوق تطبيق إدارة المخاطر، سواء كانت تحديات تنظيمية أو بشرية أو تكنولوجية.
- تبني إطار شامل لإدارة التغيير داخل المؤسسة، يساهم في تقبل الموظفين لإجراءات إدارة المخاطر ويدعم التفاعل الإيجابي معها.

➤ إنشاء وحدة متخصصة بإدارة المخاطر:

- توصي الدراسة بإنشاء وحدة مستقلة لإدارة المخاطر في الشركة، تكون مسؤولة عن تحليل المخاطر وتقييمها واقتراح الخطط والإجراءات المناسبة للحد منها، على أن تكون على اتصال مباشر بالإدارة العليا.

➤ الاستفادة من النماذج العالمية في إدارة المخاطر:

- تبني نماذج وأطر مرجعية عالمية مثل نموذج COSO وISO 31000، وتكييفها مع طبيعة عمل الشركة لتطبيق إدارة المخاطر وفق أفضل الممارسات الدولية.

➤ تعزيز التكامل بين الإدارات في إدارة المخاطر:

- توصي الدراسة بضرورة وجود تنسيق وتكامل بين الإدارات المختلفة لضمان توفير المعلومات المتعلقة بالمخاطر وتبادلها بفعالية، بما يدعم عملية التقييم الشامل والدقيق للمخاطر.

➤ المراجعة الدورية لنظام تقييم المخاطر:

- ضرورة إجراء مراجعة دورية لنظام تقييم المخاطر داخل الشركة للتأكد من فعاليته وملاءمته للمتغيرات الداخلية والخارجية، وإجراء التحسينات اللازمة عند الحاجة.

الدراسات المقترحة:

➤ دراسة أثر استخدام تقنيات التحول الرقمي على فعالية تقييم المخاطر في الشركات.

- لقياس كيف تؤثر الأدوات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة على تحسين أداء إدارة المخاطر.

➤ دراسة مقارنة بين دور المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية مقابل المؤسسات الخاصة.

- لمعرفة الفروقات في الأثر والفاعلية والعقبات بين القطاعين العام والخاص.

➤ دراسة تحليلية لتأثير الثقافة التنظيمية على نجاح تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات.

- لمعرفة كيف تؤثر بيئة العمل الداخلية، والعادات المؤسسية، والقيم على تبني سياسات تقييم المخاطر.

- أثر الكفاءة التدريبية للموظفين على جودة إدارة المخاطر في بيئة العمل.
- لمعرفة ما إذا كانت زيادة التأهيل والتدريب تسهم في الحد من المخاطر وتحسين تقييمها.
- تقييم العلاقة بين حوكمة الشركات وممارسات تقييم المخاطر في المؤسسات المالية.
- لاستكشاف مدى ارتباط جودة الحوكمة بالقدرة على استشراف وإدارة المخاطر.
- دراسة تطبيقية حول فاعلية نظام الإنذار المبكر للمخاطر في بيئات العمل عالية المخاطر (مثل الصناعات النفطية أو الطبية).
- بهدف قياس مدى قدرة الشركات على التنبؤ بالمخاطر ومعالجتها قبل تفاقمها.
- دراسة استكشافية للعلاقة بين رضا العاملين ومستوى تبنيهم لممارسات إدارة المخاطر.
- لبحث ما إذا كان هناك ارتباط نفسي وسلوكي بين رضا الموظفين واستجابتهم لإجراءات المخاطر.
- تحليل أثر الالتزام التنظيمي والإداري على نجاح إدارة المخاطر في المشاريع الكبرى.
- خاصة في مشاريع البنية التحتية والمقاولات، حيث تتعدد مصادر وأنواع المخاطر.

المراجع:

- مأمون ، الدرادكة و طارف، شبيلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار صفاء للنشر والتوزيع
- (عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002)، —78-55.e

- الدرعان، عبدالله. (2020). إدارة المخاطر وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السعودية. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*، 32(1)، 78.55-.
- الحمادي، منيرة. (2018). تقييم تطبيق معايير ISO 31000 في شركات الاتصالات بدول الخليج . *المجلة العربية للإدارة*، 38(2)، 101.122-
- المجد بوزيدي: إدارة العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة شذمم للخدمات العامة التجارية (DOU DAH) مذكرة خاصة بمتطلبات شهادة البكالوريوس في علوم النيل في علوم التسيير تخصص تسيير الشركات الصغيرة والمتوسطة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2009 ، ص 120.
- سمير الخطيب : قياس متعدد ومتنوعة، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، 2005، ص 19.
- عبد الله مايو، عبد الحق بوقفة: أثر تطبيق التحوط المحاسبي على إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد 2017، 5، ص 15
- عاطف عبد المنعم، وآخرون: تقييم وإدارة المخاطر، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، 1، القاهرة، 2008، ص 7
- علم التنوع البيولوجي : دور التنوع في إدارة التنوع والتنوع، دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية جيجل - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تخصص تخصص الاجتماع والعمل، جامعة جيجل، ص 117.
- ادوارد بورود زيكيس : إدارة متعددة و عديدة و أمنية، ترجمة أحمد مغربي، دار الفجر ، 2008 ، 1، ص 128.
- عبد الناصر براني أبو شهد إدارة متعددة في النصرانية، دار النفائس، ط1، عمان، 2013، ص 208

- عبدلي لطيفة: دور ومكان إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت، شهادة جامعية، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقاسم تلمسان، ص 25.
- سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر وتنمية الأعمال، دار النهضة العربية، ط1، مصر، 2010، ص 29
- يوسف حليم الطائي، سنان كاظم الموسوي وآخرون: إدارة التأمين والمخاطر، دار اليازوري، ط1، عمان، 2011، ص 30
- عصاماني عبد القادر: أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة التحديات في المؤسسات المالية، الملتقى العلمي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية واستراتيجيات التمويل العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف 20-21 أكتوبر، 2009، ص 4.
- طارق الله خان حبيب أحمد: إدارة المخاطر وتحليل قضايا الصناعة المالية الإسلامية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ط1، جدة، 2003، ص 35
- محمود عبد الرحيم الديب: معالجة التأمين - دراسة لعقد التأمين - دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2010، ص 53.
- محمد أحمد أبو زيد: مبادئ التأمين، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص 17.
- محمود الهانسي، إبراهيم عبد النبي حمودة: مكتبة التأمين التجاري والاجتماعي ومطبعة الإشعاع الفنية، ط 24، الإسكندرية، 2003، ص 24
- الحمادي، منيرة. (2018). تقييم تطبيق معايير ISO 31000 في شركات الاتصالات بدول الخليج. المجلة العربية للإدارة، 38(2)، 101-122.

– الدرعان، عبدالله. (2020). إدارة المخاطر وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السعودية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 32(1)، 55–78.

- Fraser, J., & Simkins, B. J. (2010). *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*. Wiley.
- Power, M. (2004). *The Risk Management of Everything: Rethinking the Politics of Uncertainty*. Demos.
- 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.
<https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2005.10.001>
- Arena, M., & Azzone, G. (2009). Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness. *International Journal of Auditing*, 13(1), 43–60.
<https://doi.org/10.1111/j.1099-1123.2008.00392.x>
- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Ernst & Young. (2020). *Top 10 risks in telecommunications 2020*. EY Global.
- Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2011). *Strategic Risk Management: A Foundation for Improving Enterprise Risk Management and Governance*. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 22(3), 81–88.
- Hillson, D. (2004). *Effective Opportunity Management for Projects: Exploiting Positive Risk*. CRC Press.

- Hillson, D., & Murray-Webster, R. (2017). *Understanding and Managing Risk Attitude*. Routledge.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. Kogan Page.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 – Risk Management – Guidelines*. Geneva: ISO.
- ITU. (2022). *Regulatory Trends and Risks in Telecommunications*. International Telecommunication Union.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases*. Pearson Education.
- Kshetri, N. (2013). *Cybercrime and Cybersecurity in the Global South*. Palgrave Macmillan.
- Larkin, J. (2003). *Strategic Reputation Risk Management*. Palgrave Macmillan.
- PwC. (2021). *Telecommunications Industry Outlook*. PricewaterhouseCoopers.
- Sadgrove, K. (2016). *The Complete Guide to Business Risk Management*. Routledge.
- Alsharif, S., & Alomari, H. (2021). *Risk Management Practices in Saudi Telecom Companies: A Strategic Perspective*. Journal of Risk and Financial Management, 14(3), 115. <https://doi.org/10.3390/jrfm14030115>
- CST. (2023). *Annual Report of the Communications, Space & Technology Commission*. <https://www.cst.gov.sa>
- Mobily. (2022). *Mobily Annual Report 2022*. <https://www.mobily.com.sa>
- NCA. (2022). *Cybersecurity Framework for the ICT Sector*. National Cybersecurity Authority (NCA). <https://www.nca.gov.sa>
- STC. (2021). *STC Group Sustainability Report*. <https://www.stc.com.sa>
- Zain KSA. (2023). *Zain KSA Investor Presentation Q4 2023*. <https://www.sa.zain.com>

- Wilkinson, Adediran (2008), Total Quality Management – A test of the effect of total quality management on performance and stakeholder satisfaction. *Total Quality Management* 12, no. 2:144-148
- J.M. JURAN, *Gestion de la Qualité*, 3em tirage, AFNOR, Paris, 1983, p . 15.
- Chantal Bussnault, Martine Prétet, *Organisation et Gestion de L'entreprise*, Vuibert, Paris, 1991,)4(P.7.
- Alsharif, S., & Alomari, H. (2021). Risk Management Practices in Saudi Telecom Companies: A Strategic Perspective. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(3), 115. <https://doi.org/10.3390/jrfm14030115>
- Hassan, M., & Kumar, R. (2020). Enterprise Risk Management Adoption in Telecom Companies in Emerging Economies. *International Journal of Business and Management*, 15(9), 45–59.
- Alsharif, S., & Alomari, H. (2021). Risk Management Practices in Saudi Telecom Companies: A Strategic Perspective. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(3), 115. <https://doi.org/10.3390/jrfm14030115>
- Arena, M., & Azzone, G. (2009). Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness. *International Journal of Auditing*, 13(1), 43–60. <https://doi.org/10.1111/j.1099-1123.2008.00392.x>
- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. <https://www.coso.org>

- Fraser, J., & Simkins, B. J. (2010). Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives. John Wiley & Sons.
- Hassan, M., & Kumar, R. (2020). Enterprise Risk Management Adoption in Telecom Companies in Emerging Economies. International Journal of Business and Management, 15(9), 45–59.
- Power, M. (2004). The Risk Management of Everything: Rethinking the Politics of Uncertainty. Demos.
- Ruiz Canela López, J. (2021). How Can Enterprise Risk Management Help in Evaluating the Operational Risks for a Telecommunications Company? Journal of Risk and Financial Management, 14(3), 139.

الملاحق :

ملحق (1)

استبيان اثروي الموظفين بمفاهيم إدارة المخاطر على موظفي المبيعات

أولاً : الخصائص الشخصية :

■ الجنس

● ذكر

● انثي

■ العمر

- أقل من 30 سنة
- من 30 – 40 سنة
- من 40 – 50 سنة
- 50 عام فأكثر

■ الدرجة العلمية

- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

■ عدد سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات
- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
- 15 سنة فأكثر

وعي الموظفين بمفاهيم إدارة المخاطر:

يرجى تقييم العبارات التالية فيما يتعلق بتنفيذ معايير الجودة في قسم المبيعات في مؤسستك:

م	العبارات	موافق ق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
---	----------	------------	-------	-------	--------------	--------------

				بشدة	بشدة	
1	(أ) لدى الموظفين فهم واضح لمبادئ إدارة المخاطر					
2	(ب) يتم توفير برامج تدريبية لزيادة وعي الموظفين بالمخاطر.					
3	(ج) يوجد إدراك عام بأهمية إدارة المخاطر في مختلف أقسام الشركة.					
4	(د) يتابع الموظفون التغيرات في المعايير والسياسات الخاصة بالمخاطر.					
5	(هـ) تعزز ثقافة الشركة أهمية الالتزام بإدارة المخاطر.					

ممارسات تقييم المخاطر في الشركة:

يرجى تقييم العبارات التالية فيما يتعلق بالتحسن في أداء المبيعات نتيجة لوعي الموظفين بمفاهيم إدارة المخاطر:

م	العبارات	موافق ق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
---	----------	--------------------	-------	-------	--------------	----------------------

1	أ) يتم تحديد المخاطر المحتملة بشكل دوري.				
2	ب) تُستخدم أدوات تحليل فعالة لتقييم المخاطر.				
3	ج) يتم إشراك الإدارات المختلفة في عملية التقييم.				
4	د) تُوثق نتائج تقييم المخاطر وتُراجع بانتظام.				
5	هـ) يُعتمد على نتائج التقييم في اتخاذ القرارات التشغيلية.				

دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر:

يرجى تقييم العبارات التالية فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة نتيجة لوعي الموظفين بمفاهيم إدارة المخاطر:

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أ) تشارك إدارة المراجعة الداخلية في تحديد وتقييم المخاطر.					
2	ب) تُسهم تقارير المراجعة في الحد من المخاطر.					

3	(ج) توجد شراكة واضحة بين المراجعة الداخلية ووحدة إدارة المخاطر.				
4	(د) يتم استخدام نتائج المراجعة في تحسين السياسات والإجراءات.				
5	(هـ) تدعم الإدارة العليا توصيات المراجعة المرتبطة بالمخاطر.				

التحديات التي تواجه إدارة المخاطر

يرجى تقييم العبارات التالية فيما يتعلق بتأثير وعي الموظفين بمفاهيم إدارة المخاطر على التحديات التي تواجه إدارة المخاطر

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	(أ) قلة الموارد تعيق تفعيل إدارة المخاطر بالشكل المطلوب.					
2	(ب) ضعف التنسيق بين الإدارات يؤثر على فعالية إدارة المخاطر.					
3	(ج) توجد صعوبة في الحصول على بيانات دقيقة لتقييم المخاطر.					
4	(د) الثقافة التنظيمية لا تدعم دائماً ممارسات					

					إدارة المخاطر.	
					5 (هـ) هناك مقاومة من بعض الموظفين تجاه تطبيق سياسات إدارة المخاطر.	