مجلةالبحوث المحاسبية

https://com.tanta.edu.eg/abj-journals.aspx

القيمة المضافة من تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية بالشركات المقيدة بالبورصة المصرية من منظور أصحاب المصالح الداخليين – دليل تجريبى

نهى محمد زكى محمد على

أستاذ مساعد قسم المحاسبة والمراجعة، كلية الأعمال (التجارة سابقا)، جامعة الاسكندرية، مصر.

تاريخ النشر الالكتروني: سبتمبر2025

للتأصيل المرجعي:علي، نهي محمد زكي محمد. (2025) " القيمة المضافة من تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية بالشركات المقيدة بالبورصة المصرية من منظور أصحاب المصالح الداخليين – دليل تجريبى **مجلة البحوث المحاسبية** ، 12 (3)،668-739

المعرف الرقمي:10.21608/abj.2025.453157

القيمة المضافة من تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية بالشركات المقيدة بالبورصة المصرية من منظور أصحاب المصالح الداخليين – دليل تجريبى

نهى محمد زكى محمد على

أستاذ مساعد قسم المحاسبة والمراجعة، كلية الأعمال (التجارة سابقا)، جامعة الاسكندرية، مصر.

تاريخ المقال

تم استلامه في– يوليو2025، وتم قبوله في–اغسطس2025، هو متاح على الإنترنت سبتمبر2025

الملخص

نظرا لم تفرضه المخاطر الجيوسياسية من تحديات معقدة على بيئة الأعمال المعاصرة، وعدم قابليتها للتنبؤ واتساع نطاق تأثيرها وتعقيدها، بات من الضرورى أن تضطلع الإدارة بمسئوليتها وفقا للإصدارات المهنية COSO، فى مجال إدارة المخاطر بصفة عامة، ومجال إدارة المخاطر الجيوسياسية بصفة خاصة، ومن ثم أصبح تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية GEO–ERM أمرا حتميا لما له من دور فى تعزيز قدرة الشركة على تدنية المردود السلبى لتداعيات المخاطر الجيوسياسية، لما له من قدرة استباقية على إدارة تلك المخاطر، وهو ما قد ينعكس إيجابا على زيادة إدراك أصحاب المصالح– الداخليين– للقيمة المضافة من تفعيل إدارة الشركات لإدارة المخاطر الجيوسياسية.

وعليه يستهدف هذا البحث، التحقق من أثر تفعيل إدارة الشركات المقيدة بالبورصة المصرية لإدارة المخاطر الجيوسياسية، على إدراك أصحاب المصالح الداخليين للقيمة المضافة من تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، معبرا عنها بقدرة الشركة على الحد أنواع المخاطر الجيوسياسية (المخاطر الإقتصادية والبيئية، المخاطر السياسية أو المخاطر العابرة للحدود الوطنية). ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على حالتى تجريبيتين. وقد توصل الباحث إلى وجود تأثير إيجابى ومعنوى لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية على إدارك اصحاب المصالح الداخليين للقيمة المضافة من ذلك التفعيل. فضلا عن عدم اختلاف ذلك الإدارك باختلاف السمات النوعية لأصحاب المصالح، كنوع الجنس ومستوى التأهيل العلمى.

وعليه فإن البحث الحالى يضيف دليل تجريبي للدراسات السابقة بشأن القيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية. لذا ستكون نتائج ذلك البحث موضع اهتمام لمتخذى القرار فى الشركات المقيدة بالبورصة المصرية التى تسعى لتبنى نهج استباقى لإدارة المخاطر عامة، والمخاطر الجيوسياسية خاصة. فضلا عن كونها موضع اهتمام، أيضا، من قبل الأكاديمين، والمراجعين، وواضعى السياسات.

الكلمات الافتتاحية: المخاطر الجيوسياسية، القيمة المضافة، إدارة المخاطر الجيوسياسية.

1.مقدمة ومشكلة وأهداف وحدود وخطة البحث

لا شك أن المشهد الجيوسياسى[1] العالمى فى وقتنا الحالى يشكل مصدرا رئيسيا لزيادة عدم التأكد السياسى Political Uncertainty، نتيجة لتصاعد النزاعات الإقليمية والدولية[2] وتغير موازين القوى وتنامى السياسات الحمائية (من خلال توجه الدول لتطبيق الإجراءات التى تستهدف حماية اقتصادها المحلى من المنافسة الأجنبية)، وهو ما ينعكس بوضوح على استقرار الأسواق العالمية ويؤثر بشكل مباشر على مسارات النمو الاقتصادى والاستثمار والتجارة الدولية (Granieri, 2015; KPMG, 2024; Dipiazz &Chrysafidi, 2024; Rashid & Al-Jubouri, 2025).

الأمر الذى يشير إلى حتمية عدم إغفال الدول للجغرافيا السياسية[3] (لاعتبارها عنصرا حاسما فى فهم وتحليل بيئة الأعمال المعاصرة)، وتداعياتها التى من أبرزها المخاطر، المعروفة لدى البعض كـ (محمد، 2025؛ Aboudauh, 2025) بالمخاطر الجيوسياسية[4]Geopolitical Risks، والتى تعد من أكثر المخاطر تأثيرًا على بيئة الأعمال، نظرا لعدم قابليتها للتنبؤ واتساع نطاق تأثيرها وتعقيداها، فضلا عن دورها المحورى فى تسريع وتيرة تنامى العديد من المخاطر الأخرى ببيئة عمل الشركة، الأمر الذى ينعكس بالتبعية على زيادة مواجهة الشركات

---

(1) يشير مصطلح الجيوسياسى Geopolitics إلى تأثير العوامل الجغرافية (الموقع، الموارد، البيئة،وغيرها) على قوة العلاقات الدولية والقرارات السياسية داخل كل دولة بكافة أنحاء العالم Granieri, (2015)

(2) التى من أمثلتها؛ الصراعات بين روسيا وأوكرانيا والتى أدت لقيام الولايات المتحدة الأمريكية بفرض رسوم جمركية أثرت على التجارة العالمية وأسعار بعض السلع الحيوية (كالنفط والغاز الطبيعى)، فضلا عن قيام الاتحاد الأوربى بفرض العقوبات على روسيا (BDO, 2025; Aboudouh, 2025) الأمر الذى يشير إلى حتمية انعكاس الصراعات والقرارات الدولية على مختلف دول العالم إلى جانب الدول محل النزاع خاصة فى ظل مفهوم العولمة الحالى الذى يشير للتداخل بين مختلف الدول من خلال التجارة العابرة للحدود والتحول الرقمى والتنقل السريع لرؤوس الأموال والتحالفات الدولية السياسية والاقتصادية والدبلوماسية.

(3) تعتبر الجغرافيا السياسية Polotical Geography علم يدرس العلاقة بين العوامل الجغرافية والسياسية، وذلك لتوضيح تأثير الموقع الجغرافى والموراد والتغيرات المناخية والمواقع الاستراتيجية للدول على مدى قوتها السياسية والاقتصادية. ولعل من أهم مجالات علم الجغرافيا السياسية كل من؛ الحدود السياسية، الموقع الجغرافى للدولة وتأثيره على السياسية والاقتصاد، الموارد الطبيعية (كالنزاعات على المياه العابرة للحدود)، التحالفات الدولية، الاقاليم محل النزاعات، الاستراتيجيات العسكرية المرتبطة بالمواقع الاستراتيجية (كالمضايق، مثل؛ مضيق هرمز) Macaes (2025)

(4) وفقا لتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة (محمد، 2025؛ Macaes, 2025) يتضح أن علم الجغرافيا السياسية يعتمد على تحليل أسباب وجذور الحروب والنزاعات والصراعات فيما بين الدول وبعضها البعض، والتى ينتج عنها مواجهة الشركات العاملة بتلك الدول، العديد من المخاطر الجيوسياسية، التى تعتبر بمثابة نتائج حتمية للنزاعات والصراعات السياسية وغيرها من الأحداث العالمية. فعلى سبيل المثال؛ الحرب بين روسيا وأكرانيا ومحاولة روسيا فى استعادة نفوذها نتج عنها العديد من المخاطر الجيوسياسية التى منها؛ إرتفاع أسعار السلع الأساسية للطاقة (كالنفط والغاز الطبيعى والفحم)، تعطيل سلاسل الأمداد، وتهديد الأمن الأوروبى. وتأييدا لذلك فقد أشارت دراسة KPMG (2024) إلى ضرورة إتباع منهجية تقييم المخاطر الجيوسياسية من أعلى إلى أسفل Top-Down Risk assessment والتى تستند على تقييم المتغيرات فى البيئة الخارجية أو ما يعرف بالمستوى الكلى Macro level (كالعقوبات والنزاعات بين الدول) ثم تقييم تأثير تلك المتغيرات على الأنشطة التشغيلية للشركات أو ما يعرف بالمستوى الجزئى Micro level (كالمعاملات المالية وسلاسل الأمداد). فعلى سبيل المثال؛ التوترات بين الصين والولايات المتحدة الأمريكية التى أدت لفرض قيود تجارية أثرت على قطاع التكنولوجيا بالعديد من الدول (لمنع تصدير الشرائح الالكترونية)، والتى انعكست على الشركات المحلية وتعرضها لتعطيل فى سلاسل التوريد الخاصة بها نظرا لنقص المواد الخام . وبالتالى فإن تلك التوترات العالمية تعتبر بمثابة متغيرات بيئية على المستوى الكلى انعكست على وجود مخاطر جيوسياسية "كتعطيل سلاسل التوريد" على المستوى الجزئى للشركات، الموجودة بدول أخرى بخلاف الدولتين محل الصراع.

للتحديات، التنظيمية والتشغيلية والاستراتيجية، التى تؤثر سلبا على قدرة الشركة على ترشيد عملية اتخاذ مختلف القرارات الاقتصادية بها والحفاظ على استقرار وإستدامة أعمالها فى الأجلين المتوسط والطويل، وهو ما يفقد الشركة لميزتها التنافسية (Granieri, 2015; Leautier & Rochet, 2014; Aly & Badawy, 2025).

ولمواجهه التحديات المتزايدة الناجمة عن تصاعد المخاطر الجيوسياسية، تبرز الحاجة الملحة إلى إيلاء اهتمام متزايد بتطبيق إدارة فعالة للمخاطر التى قد تواجهها الشركة[1]، مع التركيز بشكل خاص على إدارة المخاطر الجيوسياسية(2025) ,Aly & Badawy . كما يكلف مجلس الإدارة بمهمة تصميم إدارة المخاطر الجيوسياسية والإشراف عليها والتأكد من مدى تكاملها مع الاستراتيجية العامة للشركة وضمان فاعليتها، فى حين تتولى الإدارة التنفيذية مسئولية تشغيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، من خلال تطبيقها للسياسات والإجراءات المعتمدة، وذلك كله وفقا لرؤية مجلس الإدارة واستراتيجية الشركة (COSO, 2017; COSO,2018[2];ISO 31000, 2018[3]; BDO, 2025; Aly and Badawy, 2025) .

وقد اشارت الدراسات والإصدارات السابقة التى منها (Shad & Lai, 2015; COSO, 2018; Rashid & Al-Jubouri, 2025) إلى أن تفعيل الشركات لإدارة المخاطر، بصفة عامة، والمخاطر الجيوسياسية، بصفة خاصة،

---

(1) قام الخبير الاسترالى Peter Deans بإصدار إطار Risks Framework 52 كإطار عمل مبتكر ومصمم لمساعدة الشركات على تحديد وتقييم إدارة مخاطر أعمالها، بنسخته الأولى المعلن عنها رسميا فى نوفمبر 2021، ليتضمن ثمان مجموعات من المخاطر الرئيسية وهى؛ المخاطر الاستراتيجية، المخاطر المالية، المخاطر التشغيلية، المخاطر التكنولوجية، المخاطر القانونية والتنظيمية، المخاطر البيئية والاجتماعية، مخاطر السمعة، والمخاطر الجيوسياسية. ثم تلى ذلك تبسيط وتحديث الإطار وإصدار نسخته المحدثه فى 2024 ليتضمن ثلاثة مجموعات رئيسية للمخاطر وهى؛ المخاطر الاستراتيجية (خطر السمعة، خطر التغيرات المناخية) التى يتقع مسئولية إدراتها على المدير التنفيذى للشركة ومجلس الإدارة، المخاطر المالية (كخطر التدفقات النقدية، خطر معدل الفائدة) التى تقع مسئولية إدراتها على المدير المالى ومدير الشئون المالية، والمخاطر التشغيلية (كمخاطر الأمن السيبرانى، المخاطر البيئية، والمخاطر التكنولوجية) التى تقع مسئولية إدراتها وفقا لنوعها. *www.52Risks.com*

(2) يتضح من تحليل مختلف إصدارات لجنة COSO، إستجابتها للاهتمام بإدارة المخاطر (ERM) من خلال تحديث إصداراتها ذات الصلة، تحديدا (COSO, 2014; COSO, 2017) وإضافة ثلاثة مكونات لهيكل الرقابة الداخلية (ICS) (يعرف ICS وفقا للإصدار (2018) ,COSO على أنه؛ عملية متكاملة تتأثر بالعديد من الأطراف، مجلس الإدارة والإدارة والعاملين، وتتكون من سلسلة من الإجراءات والعمليات التى يتم تصميمها لتوفير توكيد معقول وليس مطلقاً، بشأن؛ إمكانية الاعتماد على التقارير المالية، كفاءة وفعالية كافة العمليات التشغيلية، والالتزام بالقوانين واللوائح ذات الصلة بالوحدة. وتنطوى على خمس مكونات رئيسية؛ بيئة الرقابة، أنشطة الرقابة، تقييم المخاطر، المعلومات والاتصال، والمتابعة). إلى جانب مكوناته الخمس وفقا للإصدار(2018) COSO، المتسق مع الاصدارات (1992;2013) COSO، وهى؛ وضع الاهداف Objective Setting، تحديد (توصيف) الحدث Event Identification، رد فعل الإدارة تجاه المخاطر (الاستجابة للمخاطر) Risk Response. فضلا عن تقنين الإصدار (2013) COSO لسبعة عشر مبدأ لدعم المكونات الرئيسية لهيكل الرقابة الداخلية للعمل بصورة متكاملة ومدعمة لبعضها البعض. وقيام الإصدار (2017) COSO بتطوير عشرين مبدأ لمكونات إدارة المخاطر الخمسة. ثم تبع ذلك إصدار لجنة المنظمات الراعية بالإشتراك مع مجلس الأعمال العالمى للتنمية المستدامة WBCSD الإصدار (2018) COSO كدليل تطبيقى وعملى لمساعدة الشركات فى تطبيق الإصدار (2017) ,COSO بشأن المخاطر المتعلقة بالقضايا البيئية والاجتماعية والحوكمة. ويعتقد الباحث بإمكانية اعتبار الإصدار (2017) ,COSO بمثابة إطار أكثر شمولية ورسمية لإدارة المخاطر، دون التركيز على نوع معين من تلك المخاطر، مقارنة بالإصدار (2018) ,COSO، خاصة فى ظل تركيزه على مخاطر ذات الصلة بقضايا محددة واعتباره بمثابة إرشادات لتبنى الشركات مكونات ومبادىء إدارة المخاطر الواردة فى الإصدار (2017) COSO. لذا يعتقد الباحث بملائمة تبنى الإصدار(2017) ,COSO مدعوما بإرشادات (2018) ,COSO لتناول المخاطر الجيوسياسية، مجال البحث الحالى

(3) يعتبر معيار ISO 31000 الصادر عن المنظمة الدولية للمواصفات القياسية International Organization for Standardization، بنسخته الأولى عام 2009 ونسخته المحدثة عام 2018، أحد المعايير ذات الصلة بإدارة المخاطر، والذى يتضمن مجموعة من المبادىء والارشادات التى يتم تطبيقها لإدارة المخاطر فى الشركات بغض النظر عن حجمها أو نوعها، فضلا عن اتسام ذلك المعيار بالمرونة والوضوح والتركيز على نظام إدارة المخاطر بأكمله ليتضمن؛ مبادىء إدارة المخاطر، مكونات إطار إدارة المخاطر، ومراحل عملية إدارة المخاطر (ISO 31000, 2018). وهو ما يختلف عن المعيار الاسترالى النيوزيلندى Australia-New Zealand AS/NZS 4360 standard الذى يركز على عملية إدارة المخاطر Shad and Lai (2025).

ينجم عنها قيمة مضافة، والتى منها؛ تحسين الأداء المالى والتشغيلى، دعم استقرار وإستدامة الشركة، وزيادة قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز قدرتها على التكييف مع التغيرات الديديناميكية فى بيئة الأعمال الحالية. وحتى ما يدركه أصحاب المصالح، خاصة الداخليين منهم، كمجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين، ويتضح تأثيره المباشر على جودة قراراتهم وفاعلية أداء مهامهم، كما يمكن أن يتأثر ذلك الإدراك بالسمات النوعية لأصحاب المصالح ذاتهم، كنوع جنس أصحاب المصالح ومستوى التأهيل العلمى لهم.

وعليه فإن السؤال الأكثر منطقية الآن يتمثل فى مدى إمكانية إيجاد دليل تجريبى على بشأن مدى تأثير تفعيل الشركات المقيدة بالبورصة المصرية لإدارة المخاطر الجيوسياسية، على إدراك أصحاب المصالح الداخليين للقيمة المضافة من ذلك التفعيل؟، وهذا ما سيجيب عنه البحث الحالي نظريًا وتجريبيا. ومن ثم تتمثل مشكلة البحث فى الإجابة على التساؤل التالي؛ هل يؤثر تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية بالشركات المقيدة بالبورصة المصرية، على إدراك أصحاب المصالح الداخليين لقيمتها المضافة؟ ومدى اختلاف ذلك الإدراك باختلاف السمات النوعية لأصحاب المصالح الداخليين، وتحديدا نوع الجنس (الإناث أو الذكور) ومستوى التأهيل العلمى (مرتفع أو منخفض)؟، وأخيرا إذا كانت الدراسات السابقة، وتجارب بعض الدول، تؤكد على الأثر الإيجابى لذلك التفعيل (بصورة مباشرة، أو غير مباشرة)، على درجة إدراك أصحاب المصالح الداخليين(منفردة، أو مجتمعة)، فهل يوجد دليل عملي على هذه العلاقة في الشركات المالية المقيدة بالبورصة المصرية؟، وإن وجدت فما هى دلالاتها المحاسبية والمهنية؟.

ووفقا لذلك يستهدف هذا البحث دراسة واختبار أثر تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية على إدراك أصحاب المصالح الداخليين للقيمة المضافة من ذلك التفعيل، ومدى اختلاف ذلك الإدارك بإختلاف بعض السمات النوعية لأصحاب المصالح، وتحديدا؛ مستوى التأهيل العلمى، ونوع جنس اصحاب المصالح.

وفى ضوء مشكلة البحث والهدف منه يكتسب هذا البحث أهمية أكاديمية تنبع من مسايرته للبحوث التي عُنيت بتناول القيمة المضافة من تفعيل إدارة المخاطر بصفة عامة، وإدارة المخاطر الجيوسياسية بصفة خاصة، وامتدت لدراسة واختبار أثر ذلك التفعيل على إدراك أصحاب المصالح الداخليين للقيمة المضافة من تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، خاصة فى ظل ندرة الدراسات السابقة فى ذلك الصدد. كما تكمن الأهمية العملية للبحث فى كونه يسعى إلى اختبار تلك العلاقة فى الشركات المقيدة بالبورصة المصرية، وهو مجال بحثي يعاني من ندرة نسبية في مصر.

وتتمثل أهم دوافع البحث فى مسايرة الجدل الأكاديمى حول التأثير المعنوى لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية على إدراك أصحاب المصالح الداخليين لقيمتها المضافة، وإيجاد دليل تجريبى على مدى صحة تلك العلاقة من عدمه، من خلال إتباع منهجية متكاملة. وأخيرًا مسايرة اتجاه البحوث الأجنبية، ذات الصلة،

بإجراء تحليل أساسي وتحليلات أخرى، للتغلب على نقص يكاد يكون متكررًا في غالبية البحوث المصرية في هذا الشأن.

كما يقتصر البحث وفقا لأهم حدوده على دراسة واختبار العلاقة بين تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية بالشركات المقيدة بالبورصة المصرية وإدراك أصحاب المصالح الداخليين لقيمتها المضافة، واختلاف ذلك الإدارك بإختلاف بعض السمات النوعية لأصحاب المصالح، وتحديدا نوع الجنس ومستوى التأهيل العلمى. لذا يخرج عن نطاق البحث التحقق من مدى إدراك أصحاب المصالح الخارجيين، كالمستثمرين والبنوك، وأى سمات نوعية أخرى لأصحاب المصالح (كالعمر، الجنسية، وغيرها) ، وأخيرًا فإن قابلية نتائج البحث للتعميم مشروطة بضوابط تحديد مجتمع وعينة الدراسة وكيفية قياس متغيراتها.

ولتحقيق هدف البحث ومعالجة مشكلته بصورة منطقية، وفى ضوء حدوده، تم تنظيم المتبقى منه على النحو التالى

2. الإطار النظرى للبحث
3. منهجية البحث.
4. النتائج والتوصيات ومجالات البحث المقترح

2. الإطار النظرى للبحث

1.2 المخاطر الجيوسياسية من منظور محاسبى

أشار البعض (Caldara & Iacoviello, 2022؛ Aboudauh, 2025 ؛ محمد، 2025) إلى إمكانية مصاحبة اتخاذ معظم الدول لقراراتها السياسية، (إلى جانب تداعياتها التنظيمية والاقتصادية على الدولة ذاتها) للعديد من المخاطر العالمية[1] والتى من بينها المخاطر الجيوسياسية، التى زادت حدتها بعد هجمات الحادى عشر من سبتمبر 2001، وتفاقمت مع الأزمة الأوكرانية، بالإضافة إلى تصاعد التوترات بين الولايات المتحدة والصين (Caldara & Iacoviello, 2022). وهو ما أفرز تحديات جديدة أمام الاستقرار العالمى وأعاد تشكيل أولويات المؤسسات والدول فيما يتعلق بإدارة المخاطر الجيوسياسية والتخطيط الاستراتيجى.

وتركيزا على ماهية المخاطر الجيوسياسية، وبالاستناد على ماهية المخاطر، بصفة عامة، التى يمكن تعريفها ووفقا للبعض (COSO, 2017; COSO, 2018; ISO 31000, 2018; Hubbard, 2020; Jia *et al*., 2020; Deans, 2024)

[1] أشارت دراسة Aboudouh (2025) إلى إمكانية النظر للمخاطر العالمية على أنها؛ إحتمالية وقوع حدث معين من شأنه التأثير سلبا على الموارد الطبيعية أو الناتج المحلى الاجمالى العالمى وغيرها من التداعيات الأخرى. كما تتضمن المخاطر العالمية، بصفة عامة، خمس مجالات وهى؛ البيئية (كالتغيرات المناخية ومعدلات التلوث)، المجتمعية (كعدم المساواة)، الاقتصادية (كالتضخم والركود الاقتصادى)، الجيوسياسية (كالصراعات والحروب)، وأخيرا التكنولوجية (كمخاطر أمن المعلومات والمخاطر المصاحبة لأدوات التحول الرقمى).

على أنها؛ إحتمالية تحقق حدث[1] سلبى ناتج عن تهديد معين فى ظل ظروف تزيد من قابليته للحدوث، ويترتب عليه تحديات تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية أو التشغيلية. وبالرجوع للإطار المنظم من قبل خبير إدارة المخاطر الاسترالى Peter Deans فى نسخته المحدثة لعام 2024، يمكن النظر للمخاطر الجيوسياسية على أنها لا تعتبر نوع من أنواع المخاطر مستقل بذاته، ولكنها مصدرا رئيسيا للمخاطر الاستراتيجية، المالية أو التشغيلية بإختلاف أنواعها. وهو ما أيده البعض (KPMG, 2024; Rashid & Al-Jubouri, 2025) [2]

وعليه فيمكن تعريف المخاطر الجيوسياسية[3] وفقا للبعض (Caldara & Iacoviello, 2022; Dipizz & Chrysafidi, 2024; KPMG, 2024; Aly & Badawy, 2025; BDO, 2025)، على أنها؛ التهديدات أو التحديات أو الاضطرابات التى تنشأ نتيجة للتوترات أو النزاعات السياسية، الاقتصادية أو العسكرية بين الدول وتنعكس على المسار السلمى للعلاقات الدولية أو داخل الدولة نفسها والتى قد تؤثر بالتبعية على استقرار الدولة ومختلف الشركات العاملة بها. وعليه فيمكن اعتبار مواجهة الشركات للمخاطر الجيوسياسية بمثابة دخولها فى حالة من حالات عدم التأكد، نظرا للطبيعة الديناميكية وغير المتوقعة، التى تجعل من الصعب التنبؤ بتأثيراتها المستقبلية التى تنعكس على بيئة التقرير المالى (البيئة الخارجية؛ الأسواق والجهات التنظيمية والانظمة القانونية) ثم تنتقل تدعياتها إلى البيئة الداخلية للشركات مؤثرة على عملياتها التشغيلية وخططها الاستراتيجية واستقراها المالى.

---

[1] وفقا للإصدارات(COSO, 2017; ISO 31000, 2018) يمكن النظر للحدث Event على أنه شىء وقع بالفعل أو قد يقع وله تأثير سلبى (خطر) أو إيجابى (فرصة) على تحقيق الأهداف (مثل؛ انداع الحروب، والاختراق الأمنى للأنظمة) وبالتالى يعبر الحدث عن تحقق الخطر، بينما يشير الظرف Circumstance إلى الحالة أو البيئة التى تخلق الفرصة أو تمهد لحدوث الخطر المستقبلى (مثل؛ وجود صراع سياسى فى دولة معنية أو ضعف البنية التحتية الأمنية لشركة معينة)، وبالتالى يمكن النظر للظرف على أنه البيئة المهيئة لحدوث الخطر، بينما يعبر التهديد Threat عن المحرك أو العنصر الذى يحول الظرف إلى حدث (مثل؛ تهديدات الأمن السيبرانى، التهديدات البيئة المستمرة)، أى ما يشير لاعتباره مصدرالخطر، وأخيرا تشير التحديات Challenge إلى الصعوبات أو عقبات الموجودة بالفعل أو المتوقعة والتى تتطلب جهد خاص للتعامل معها أو تجاوزها (مثل؛ التكيف مع القوانين الجديدة). وبالتالى يعتقد الباحث بإمكانية ترتيب تلك العناصر وفقا لعلاقتها بالخطر على أنها وجود ظروف بيئية معينة تؤثر على ظهور العديد من التهديات التى تنعكس على وقوع أحداث سلبية تجبر الشركات على مواجهة العديد من التحديات. كما يعتمد الخطر على سبعة مكونات رئيسية وهى؛ المصدر أو التهديد (العامل المسبب المحتمل للخطر)، الظرف (البيئة التى تجعل الخطر ممكنا وتزيد من احتمالاته)، الحدث (تحقق الخطر)، الاحتمال (مدى احتمال وقع الحدث)، الأثر (حجم الخسارة والضرر الناتج عن تحقق الخطر)، القابلية للتعرض للمخاطر Vulnerability، التحديات (صعوبة إدارة الخطر بعد وقوعه) (COSO, 2017; ISO 31000, 2018)

[2] بتحليل الإصدارات المهنية ذات الصلة يتضح اتساق إطار Risks Framework 52 فى نسخته الأولى، عام 2021، مع كل من (COSO, 2017; ISO 31000, 2018) من حيث تصنيفه لأنواع المخاطر (الذى يشمل المخاطر؛ الاستراتيجية، المالية، التشغيلية، السمعة) وقد أضاف ISO 31000 مخاطر الأمن والسلامة ومخاطر الموارد الطبيعية للمخاطر الواردة بإطار Deans, 2021 والتى حلت محل مخاطر الابتكار والتحول الرقمى الواردة بإصدار COSO 2017.

[3] اشار (BDO, 2025 ؛ محمد، 2025) لاختلاف مفهوم المخاطر الجيوسياسية عن مفهوم التجزؤ الجيوسياسى Geopolitical Fragmentation الذى يعبر عن وجود حالة هيكلية طويلة الأجل من انقسام النظام العالمى إلى كتل سياسية أو اقتصادية متنافسة وتقليل التعاون الدولى وتزايد السياسات والعقوبات وذلك بسبب تضارب المصالح السياسية أو الاقتصادية أو الأمنية، مثل؛ تكتل الولايات المتحدة الأمريكية ضد الصين. وهو ما يعتقد الباحث بإختلافه عن مفهوم المخاطر الجيوسياسية التى تعبر عن الأحداث أو التهديدات، قصيرة أو متوسطة الأجل، الناتجة عن النزاعات أو التوترات، مثل الحرب الروسية الأكرانية، كما يعتقد الباحث بأن التجزؤ الجيوسياسى قد يؤدى إلى زيادة المخاطر الجيوسياسية.

أما بالنسبة للتصنيفات الرئيسية للمخاطر الجيوسياسية[1]، ووفقا لتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة التى منها (Caldara & Iacoviello, 2022; KPMG, 2024; Dipiazz & Chrysafidi, 2024; BDO, 2025; Aly and Badawy, 2025 ؛ محمد،2025) فيعتقد الباحث بإمكانية تصنيف المخاطر الجيوسياسية وفقا لطبيعتها[2] إلى أربعة تصنيفات رئيسية التى تشمل؛ المخاطر الأمنية والعسكرية[3] (كحوادث الارهاب، الحروب، التوترات الحدودية، الأزمات)، المخاطر الاقتصادية والبيئية (كعدم الاستقرار المالى، تدهور الأداء المالى، انكماش الحصة السوقية، وجود التزامات احتمالية على الشركة و/أو مجلس إدراتها، فرض عقوبات تتعلق بصناعة معينة، اتخاذ الأجراءات المالية)، المخاطر السياسية (كعدم استقرار الحكومات، الثورات، الاعتصامات، التغيرات السياسية، إصدار القوانين)، والمخاطر العابرة للحدود الوطنية transnational issues (كمخاطر الأمن السيبرانى[4] Cybersecurity Risk، الجائحات Pandemic والأوبئة[5]، تغيرات المناخ Climate changes).

وفيما يتعلق باساليب قياس المخاطر الجيوسياسية[6]، فيتضح من تحليل الدراسات السابقة ذات الصلة التى منها (Baker *et al*.,2016; Ahir *et al.,*2022;Caldara& Iacoviello,2022; Korsah & Mensh,2023 BII, 2025 ; Ramesh & Athira, 2024؛ محمد ، 2025) فيمكن الاعتماد على الأسلوب الكمى لقياس المخاطر الجيوسياسية وذلك بالاستناد على بعض المؤشرات الكمية التى منها؛ مؤشر المخاطر الجيوسياسية GPR (الذى

---

(1) فى ذلك الصدد أشار فريق التحرير لشركة Resilince (أحد الشركات المتخصصة فى تحليل المخاطر المؤثرة على سلاسل الأمداد العالمية) والمعروف بـ Resilince Editorial Team فى 12 مارس 2024 من خلال مقال تحذيرى بعنوان " Keep these 6 geopolitical supply chain risks on your radar in 2024" إلى أن أهم المخاطر الجيوسياسية البارزة والتى يجب أخذها فى الاعتبار تتضمن كل من؛ أزمة البحر الأحمر (الهجمات التى تشنها جماعة الحوثى اليمنية على سفن الشحن فى مضيق باب المندب جنوب البحر والذى تسبب فى رفع أسعار النفط)، حرب إسرائيل وحماس (التى تمثل تهديد لسلاسل التوريد العالمية)، الحرب الروسية الأوكرانية (التى تسببت فى فرض العقوبات التجارية)، الانتخابات الأمريكية والعالمية، التوترات بين أمريكا والصين، وأخيرا التوترات بين الصين وتايوان. (www.resilince.org)

(2) وعلى نفس النحو يمكن تصنيف المخاطر الجيوسياسية، أيضا، من حيث مصدر الخطر إلى مخاطر داخلية (كالثورات "كثورة 25 يناير فى مصر" والفساد "كالأزمة الاقتصادية فى لبنان التى أدت لانهيار العملة) ومخاطر خارجية (كالتدخلات الخارجية والصراعات بين الدول العظمى "كالعقوبات الغربية على روسيا بعد غزو أوكرانيا). كما يمكن تصنيفها من حيث نطاق التأثير إلى مخاطر محلية (تؤثر على الدولة فقط "كأزمة سريلانكا الاقتصادية فى 2022 نتيجة سوء الإدارة الداخلية) ومخاطر إقليمية (كالصراعات بين الدول التى تشترك فى منطقة جغرافية واحدة، " كالصراع فى السودان 2023 الذى أنعكس على دول الجوار مصر وأثيوبيا وتشاد) والمخاطر العالمية (التى تؤثر على النظام الدولى ككل "كالصراع بين الولايات المتحدة الأمريكية والصين)

(3) بإستقراء الوضع الحالى فى منطقة الشرق الأوسط خلال الفترة من (2023- 2024)، أتضح مرور العديد من الدول العربية بعدة أزمات متتابعة والتى منها؛ أزمة إيران وأمريكا على السلاح النووى، الضرب الأمريكى فى اليمن ، القضية الفلسطنية ومشكلة التهجير، الحرب= =الأهلية السودانية، الغزو الاسرائيلى فى لبنان وغيرها من الأزمات الأخرى التى تنعكس بصورة حتمية على جمهورية مصر العربية بإعتبارها أحد أهم دول الشرق الأوسط

(4) تعرف مخاطر الأمن السيبرانى على أنها مجموعة من المخاطر التكنولوجية والتشغيلية والتنظيمية التى تتعرض لها الشركات المستندة على تقنيات تكنولوجيا المعلومات الحديثة والتى تنجم عن اختراق نظام الأمن السيبرانى لديها بما يحد من قدرته على تحقيق أهدافه المرجوة(2021) Badawy,

(5) يمكن تعريف الجائحة على أنها وباء عام ينشر سريعا فى مناطق جغرافية متعددة ومتفرقة بمختلف قارات العالم ويزداد انتشارات حتى يصيب كافة أرجاء العالم، مثل؛ جائحة فيروس كورونا المستجد COVID- 19 والذى مازال مستمرا حتى وقتنا الحالى نظرا لوجود العديد من التطورات للفيروس.

(6) تشير عملية قياس المخاطر الجيوسياسية إلى القيام بتقدير حجم وتأثير التهديات الأمنية والسياسية والاقتصادية والعابرة للحدود الوطنية التى قد تؤثر على الدول أو الشركات، سواء من داخل الدولة أو من بيئتها الخارجية Caldara and Iacoviello (2022)

يعتمد على قياس مستوى التوترات الجيوسياسية عالميا من خلال إجراء تحليل محتوى لعشرة صحف عالمية "مثل نيويورك تايمز" شهريا، لتتبع الأحداث ذات الطابع السياسى والأمنى، وإعطاء قيمة عددية تعكس حجم التغطية الأعلامية للأحداث الجيوسياسية) مؤشر المخاطر الجيوسياسية الصادر عن BlackRock-GPR (BGPR) (الذى يستهدف قياس مدى اهتمام الأسواق بالأحداث الجيوسياسية، من خلال إجراء تحليل محتوى للتقارير المالية ووسائل الإعلام يوميا، لتحديد مدى تغطية التقارير والأخبار للمخاطر الجيوسياسية وتحديد كيفية تأثير تلك المخاطر على حركة الأسواق). مؤشر عدم التأكد فى السياسات الاقتصادية Economic policy uncertainty index EPU (يمكن الاعتماد عليه لقياس التداعيات الاقتصادية المحتملة "كقيود الاستيراد" للمخاطر الجيوسياسية)

ذلك بالإضافة لمؤشر International Country risk Guide ICRG (الذى يصدر تقارير وتقييمات شهرية للمخاطر السياسية والاقتصادية والمالية لأكثر من 140 دولة، وهو ما يمكن الاعتماد عليه لتحديد درجة الاستقرار السياسى ومخاطر الدولة بما فى ذلك المخاطر الجيوسياسية)، ومؤشر عدم التأكد الاقتصادى والسياسى العالمى World Uncertainty Index WUI (الذى يعتمد على تحليل تقارير الشركات ووسائل الاعلام الرسمية). وعلى نفس النحو أشار (COSO, 2017; ISO 31010, 2019) إلى إمكانية الاعتماد المؤشرات النوعية لقياس المخاطر بصفة عامة، وتحديدا المخاطر الجيوسياسية، التى منها؛ تحليل SWOT، ومنهجية تحليل السيناريوهات "أى وضع سيناريوهات محتملة بناء على الأحداث السياسية"، الاعتماد على آراء المختصين فى السياسة والاقتصاد.

وأخيرا فقد أشارت دراسة Dipiaz & Chrysafidi, (2024) إلى إمكانية الاعتماد على أدوات الذكاء الاصطناعى AI كتقنية التعلم بالألة ML للتنبؤ بالأحداث الجيوسياسية من خلال تحليل التقارير الأقتصادية ووسائل التواصل الاجتماعى ووسائل الإعلام. وعليه فيمكن القول بإمكانية الاعتماد على أسلوبين لقياس المخاطر الجيوسياسية أما اسلوب القياس الكمى وذلك بالاعتماد على المؤشرات والقيم العددية (التى منها؛ GPR، BGPR، EPU، ICRG، WUI) أو الأسلوب النوعى (بالاعتماد على تحليل SWOT للمخاطر)، ويعتقد الباحث بملاءمة أسلوبى القياس الكمى وضرورة الاعتماد على مزيج من المؤشرات الكمية والنوعية وذلك للوصول قياس أكثر دقة للمخاطر الجيوسياسية، خاصة فى ظل اتسام تلك المخاطر بالغموض والتعقيد والتحول السريع Rapid shifts، وحاجتها للاعتماد على أسلوب قياس أكثر مرونة والشمولية.

أما فيما يتعلق بمردود المخاطر الجيوسياسية[1]، فقط أشارت دراسة محمد (2025)، لإمكانية تأثير المخاطر الجيوسياسية على مستويين وهما؛ الأثر على مستوى الاقتصاد الكلى (ما يشير لتأثير المخاطر

[1] وفقا لتحليل الإصدارات المهنية (COSO, 2017; ISO 31000, 2018) يوجد فرق بين مصطلحى تداعيات المخاطر Consequences ومردود المخاطر Impact، **حيث تشير التداعيات** للأثار الممتدة والمتراكمة التى تنتج عن حدث معين وغالبا تكون سلبية وتؤثر على البيئة

الجيوسياسية على مستوى الدولة ككل، كالتأثير على مستوى البطالة وخفض الاستثمارات الأجنبية المباشرة)، والأثر على مستوى الاقتصاد الجزئى (ما يشير لتأثير المخاطر الجيوسياسية على الشركات العاملة بالدولة، كالتأثير على قيمة الشركة والأداء المالى لها). ويعتقد الباحث بإمكانية اعتبار أثر المخاطر الجيوسياسية على المستوى الكلى بمثابة تداعيات لتلك المخاطر تنعكس على وجود تأثير للمخاطر الجيوسياسية على المستوى الجزئى، والذى يعبر عنه بمصطلح مردود المخاطر الجيوسياسية، وللتحقق من ذلك المردود ينبغى النظر لتداعيات تلك المخاطر التى تنعكس بصورة حتمية على إظهار مردود المخاطر الجيوسياسية.

وفى ذلك الصدد أشار البعض (Nguyenhuu & Orsal, 2022; Dipiazz & Chrysafidi, 2024; Fiorillo *et al.,* 2024; BDO, 2025; محمد،2025) لوجود العديد من التداعيات الناجمة عن المخاطر الجيوسياسية[1]، والتى منها؛ تقلبات فى الأسواق المالية العالمية، تدهور الثقة فى النظام المالى ومن ثم هروب رؤوس الأموال من الأسواق غير الآمنة، تراجع معدل نمو الناتج المحلى الإجمالى، تقلبات فى أسعار الصرف، تقلبات أسعار السلع الأساسية "كالنفط والمواد الغذائية"، تعطل سلاسل التوريد العالمية واحتمالية انهيارها، زيادة احتمالية حدوث الركود الاقتصادى والتضخم الذى قد ينعكس على حدوث ظاهرة الركود التضخمى، زيادة مخاطر الاستثمار، إرتفاع تكاليف التأمين ضد المخاطر السياسية، ارتفاع تكاليف النقل بسبب فرض القيود على الصادرات والواردات، إرتفاع مستوى عدم التأكد السياسى والاقتصادى.

وعليه فيمكن القول بأن تداعيات المخاطر الجيوسياسية تعتبر بمثابة سلسلة من التأثيرات التى تتراكم لتشكل فى مضمونها المردود النهائى للمخاطر الجيوسياسية على مستوى الشركات. ووفقا لتحليل الدراسات السابقة التى منها (Leautier & Rochet, 2014; Attig *et al.,* 2021; Adra *et al.,*2022; Fiorillo *et al*., 2024; KPMG, 2024؛ Aly & Badawy, 2025؛ محمد، 2025) فإن المردود النهائى للمخاطر الجيوسياسية يتضمن العديد من الآثار التى منها؛ ارتفاع مخاطر الائتمان وزيادة حلات التعثر المالى، زيادة مخاطر السيولة، تأكل الحصة السوقية، تدهور الأداء المالى والتشغيلى، التأثير السلبى على سمعة وقيمة الشركة، فقدان الميزة التنافسية، الحد من قدرة الشركة على التخصيص الكفء لمواردها المالية، انهيار اسعار الأسهم، الميل نحو تبنى سياسات توزيعات للأرباح أكثر تحفظا وزيادة ممارسات التجنب الضريبى، اعتماد الشركات على قرارات استثمارية أكثر

الخارجية للشركات، وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة، بينما يشير المردود للأثر النهائى الداخلى للشركات الذى ينتج عن حدث معين. لذا يعتقد الباحث بضرورة التركيز على تحليل مردود المخاطر الجيوسياسية بصورة أكثر شمولية مقارنة بالتركيز على تحليل تداعيات المخاطر الجيوسياسية، خاصة فى ظل تركيزنا فى سياق البحث الحالى على إدارة المخاطر الجيوسياسية للشركات المقيدة بالبورصة المصرية، ذلك مع ضرورة عدم إغفال تداعيات تلك المخاطر نظرا لاعتبارها الركيزة الأولية لوجود ذلك المردود.

(1) وفقا لتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة التى منها (Aly and Badawy, 2025; KPMG, 2025) يعتقد الباحث بوجود العديد من التداعيات الأخرى للمخاطر الجيوسياسية، بخلاف التداعيات الاقتصادية المشار إليها أعلاه، والتى يمكن تصنيفها إلى كل من؛ التداعيات الاجتماعية (كإرتفاع معدلات البطالة، زيادة معدلات الفقر، هجرة ونزوح اللاجئين)، التداعيات البيئية (زيادة معدلات التلوث، زيادة النزاعات على الموارد الطبيعية، إعاقة جهود التنمية المستدامة، تدمير البنية التحتية البيئية)، التداعيات السياسية (عدم استقرار الأنظمة السياسية، تدهور العلاقات الدولية، انتشار الصراعات الداخلية).

تحفظا[1]، فضلا عن ضرورة تعزيز أطر حوكمة الشركات[2] وتعديل استراتيجات الانتاج والتسعير[3] ، وعليه فيمكن القول بإمكانية اعتبار المخاطر الجيوسياسية، أحد أبرز التحديات التى تواجه بيئية الأعمال المعاصرة، نظرا لتداعياتها الاقتصادية والسياسية والمجتمعية والبيئية، فضلا عن تفاهم مردودها وتأثيراتها السلبية على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية، كمحصلة نهائية لتداعيات تلك المخاطر[4]، وهو ما يستدعى ضرورة إدراكها وتحليلها بدقة لضمان إستدامة أداء الشركات وتعزيز قدرتها التنافسية.

2.2 إدارة المخاطر الجيوسياسية من منظور مهنى

نظرا لطبيعة المخاطر الجيوسياسية، المعقدة وغير النمطية، وأبعادها المتعددة، التى تلزم الشركات على أداء أعمالها فى بيئة ديناميكية وغير مستقرة(Aly & Badawy, 2025; BDO, 2025)، أصبح من الضرورى أن تتبنى إدارة الشركات إطار منهجى فعال لإدارة المخاطر الجيوسياسية، تمكنها من الاكتشاف المبكر للتهديدات المحتملة وتحليلها واتخاذ قرارات بشأنها مدروسة واستراتيجية تساهم فى الحفاظ على الاستقرار المالى والتشغيلى وتعزز من قدرتها على التكييف مع متغيرات البيئة الخارجية لها.

بدءا بماهية إدارة المخاطر الجيوسياسية Geo-ERM، وبالاستناد على ماهية إدارة المخاطر، بصفة عامة، التى يمكن تعريفها وفقا للإصدار COSO (2017)، المتسق مع COSO (2018) والمؤيد من قبل الدراسات السابقة التى منها (KPMG, 2024; Shad & Lai, 2025; Aboudouh, 2025) على أنها "عملية منهجية يتم تنفيذها بواسطة مجلس الإدارة، والإدارة، والموظفين الآخرين، وتطبيقها فى استراتيجية الشركة،

---

(1) ينعكس مستوى عدم التأكد المصاحب للمخاطر الجيوسياسية على زيادة المخاطر الملازمة لاتخاذ الإدارة لقراراتها التمويلية والرأسمالية، خاصة فى ظل عمل الشركات فى بيئة معقدة وغير مستقرة يصعب التنبؤ بها، وهو ما قد يعيق من قدرة الشركة على التخصيص الكفء لمواردها ويضغط عليها لاتخاذ قرارات استثمارية اكثر تحفظا محمد (2025).

(2) تفرض المخاطر الجيوسياسية ضغوطا متزايدة على ممارسات حوكمة الشركات، إذ يتعين على مجالس الإدارة تعزيز أطر الحوكمة لتشمل إدارة المخاطر الجيوسياسية، حث تتضمن تلك الأطر تحسين الشفافية، تعزيز الافصاح عن المخاطر، وتكامل إدارة المخاطر ضمن القرارات الاستراتيجية . فضلا عن ضرورة إعادة تقييم سياسات التنوع الجغرافى لاستثماراتها وسلاسل التوريد، وذلك حتى يمكن العمل على استدامة الأعمال وزيادة ثقة أصحاب المصالح فى كفاءة حوكمة الشركات . Erzurumlu *et al., (2025)* تفرض المخاطر الجيوسياسية على الشركات ضرورة تطوير استراتيجيات إنتاج (التى تتضمن الانتاج وفقا للطلب ، الانتاج المرن) وتسعير (مثل Cost plus pricing تكثر مرونة، لكى تستوعب التغيرات المفاجئة فى تكاليف المواد والنقل والاضطرابات فى سلاسل التوريد وتلائم حالة عدم التأكد السائدة فى الأسواق Leautier and Rochet (2013)

(3) تفرض المخاطر الجيوسياسية على الشركات ضرورة تطوير استراتيجيات إنتاج (تستهدف استراتيجية الانتاج تقليل التكاليف وتحسين الجودة وتلبية احتياجات العملاء وتتضمن كل من؛ الانتاج وفقا للطلب Make to order، الانتاج المرن Lean production) وتسعير (تستهدف استراتيجية التسعير مثل Cost plus pricing تعظيم الأرباح وزيادة الحصة السوقية وجذب العملاء) أكثر مرونة، لكى تستوعب التغيرات المفاجئة فى تكاليف المواد والنقل والاضطرابات فى سلاسل التوريد وتلائم حالة عدم التأكد السائدة فى الأسواق Leautier and Rochet (2013).

(4) فى ذلك الصدد اشارت دراسة Dipiazz and Chrysafidi (2024) لمجموعة من المخاطر الجيوسياسية وانعكاساتها والتى منها؛ حرب روسيا وأوكرانيا التى أدت لتعطيل الأنشطة التجارية وصدور العديد من لعقوبات ضد روسيا وهو ما انعكس على تعطيل سلاسل التوريد وتضخم أسعار الطاقة وزيادة التكاليف التشغيلية، انسداد قناة السويس فى 2021 بسبب جنوح سفينة حاويات عملاقة لستة أيام، وهو ما ادى لحدوث اختناق واضطرابات بشركات الانتاج فى الوقت المناسب JUST IN TIME وتعليق الانتاج بها، جائحة كورونا التى أدت لتوقف الانتاج والانشطة التجارية، وغيرها من المخاطر الجيوسياسية الأخرى كالعقوبات الدولية على السودان وليبيا وإيران.

وتكون مصممة لتحديد الأحداث المحتملة، التى تواجه الشركة وتؤثر عليها، وذلك لتدنية أثارها لمستوى مقبول ومن ثم توفير توكيد معقول بشأن تحقيق أهداف الشركة"[1].

وعليه فيمكن تعريف إدارة المخاطر الجيوسياسية، قياسا على البعض (COSO, 2018; ISO 31000, 2018; KPMG, 2024)[2]، خاصة فى ظل عدم إشارة الدراسات السابقة والاصدارات المهنية ذات الصلة (COSO, 2018; ISO 31000, 2018; Young, 2019; Aly and Badawy, 2025)، لعدم وجود تعرف محدد لها، على أنها؛ عملية منهجية متكاملة يتم تنفيذها بواسطة مجلس الإدارة، والإدارة، والموظفين الآخرين، وتطبيقها فى استراتيجية الشركة، وتكون مصممة لتحديد وتقييم الأحداث المحتملة الناتجة عن التغيرات الجيوسياسية على المستويات المحلية والدولية، التى تواجه الشركة وتؤثر عليها، واتخاذ قرارات مدروسة لإدارة تلك الاحداث ضمن مستواها المقبول، ومن ثم توفير توكيد معقول بشأن تحقيق أهداف الشركة، ودعم عملية خلق القيمة وحمايتها".

أما فيما يتعلق بالإطار المتكامل لإدارة المخاطر الجيوسياسية، خاصة، ووفقا للإصدارات المهنية (COSO, 2017; COSO, 2018; ISO 31000, 2018)، وبشأن مكونات إدارة المخاطر عامة، وإدارة المخاطر الجيوسياسية خاصة، فقد اشار (COSO, 2017; COSO, 2018) إلى وجود خمسة مكونات رئيسية لإدارة المخاطر الجيوسياسية[3]، يمكنها مساعدة الشركات على دمج وترسيخ إدارة المخاطر الجيوسياسية فى مختلف أنشطة الشركة، (وتنطوى كل منها على عدة مبادىء لضمان فعالية تحقيق هدف كل مكون على حده)، وتشمل هذه المكونات كل من؛ المكون الأول الحوكمة والثقافة Governance and culture (تستهدف تأسيس الهيكل الداخلى والحوكمى المناسب والفعال لإدارة المخاطر الجيوسياسية، ويتضمن خمس مبادىء منها؛ تحديد القيم الاخلاقية، تحديد المسئوليات، تنمية المهارات والكفاءات). المكون الثانى وضع الاستراتيجية وتحديد الاهداف Strategy and objective setting (تستهدف التأكد من أن إدارة المخاطر الجيوسياسية أصبحت جزء لا يتجزأ من

---

(1) على نفس النحو اشار ISO 31000 (2018) إلى إمكانية تعريف إدارة المخاطرعلى أنها " نهج منظم ومتكامل تطبقه الشركات لتحديد وتقييم وتدنية ومراقبة المخاطر المحيطة بها"، وهو ما ايدته الدرسات السابقة التى منها (Young, 2019; Aly and Badawy, 2025). كما عرفها IIA (2009) على أنها " عملية منظمة وممنهجة ومتكاملة تطبق على مستوى الشركة لتحديد كيفية الاستجابة والتقرير عن الفرص والتهديدات التى تؤثر على تحقيق أهداف الشركة". ويعتقد الباحث باعتبار تعريف إدارة المخاطر وفقا للإصدار COSO (2017) تعريف أكثر شمولية للتحقق من ماهية (ERM) نظرا لتحديده القائم بها والهدف منها وموقعها فى رؤية ورسالة الشركة، مقارنة بتعريفات IIA (2009; ISO 31000, 2018)، خاصة فى ظل تركيز تلك التعريفات على مراحل عملية إدارة المخاطر، لذا فسوف نتبنى تعريف COSO (2017) للتعبير عن (ERM).

(2) تعتبر الإصدارات (COSO, 2017; COSO, 2018) ومعيار ISO 31000 (2018) بمثابة الإصدارات المهنية الأساسية للتركيز على إدارة المخاطر عامة، وإدارة المخاطر الجيوسياسية، خاصة. وفى ذلك الصدد اشار البعض (Pratt, 2022; Dali, 2025; Shad and Lai, 2025) إلى وجود العديد من الاختلافات بين السمات المميزة لتلك الاصدارات، حيث تتسم إصدارات (COSO, 2017; COSO, 2018) بكونها أكثر ملائمة للمؤسسات المالية والشركات المتوسطة وكبيرة الحجم خاصة فى البيئات المعقدة، تستهدف دمج إدارة المخاطر بشكل متكامل مع الاستراتيجية لخلق القيمة وحمايتها حيث تعد المخاطر جزءا من عملية خلق القيمة ويجب إدراتها ضمن التخطيط الاستراتيجى. بينما يتسم معيار ISO 31000 بكونه أكثر مرونة ويمكن تطبيقه بمختلف الشركات بغض النظر عن طبيعة صناعتها أو حجمها، ويستهدف مساعدة الشركات على إدارة المخاطر بفعالية. كما يعتقد الباحث من تحليل الإصدارت المهنية ذات الصلة بإمكانية اعتبار اصدارات لجنة المنظمات الراعية COSO أكثر شمولية نظرا لتقديمها نموذج متكامل لإدارة المخاطر بينما يركز معيار ISO 31000 على تقديم مبادىء وإرشادات عامة لأدارة المخاطر دون تحديد مكونات مفصلة، لذا سيعتمد الباحث فى عرضه للإطار المتكامل لإدارة المخاطر وفقا لإصدارات (COSO, 2017; COSO, 2018)، مع الإشارة لما ورد بمعيار ISO 31000 (2018).

(3) نتيجة لعدم اقتصار الإصدار COSO (2017) على نوع معين من أنواع المخاطر فيمكن الاعتماد على المكونات الرئيسية لإدارة المخاطر الواردة به، والمتشقة مع الإصدار COSO (2018) لتحديد مكونات إدارة المخاطر الجيوسياسية، مجال البحث الحالى.

إستراتيجية الشركة وتحديد المستويات المقبولة لتلك المخاطر، ويتضمن أربعة مبادىء التى منها؛ صياغة استراتيجية الشركة، تقييم الاستراتيجيات البديلة، تحليل البيئة الخارجية والداخلية). المكون الثالث الأداء Performance (يستهدف الربط بين المخاطر الجيوسياسية، بمختلف أبعادها، والأهداف الاستراتيجية للشركة، وذلك لتحديد مدى تأثير المخاطر الجيوسياسية على تحقيق تلك الأهداف، ويتضمن خمس مبادىء التى منها؛ تحديد المخاطر الجيوسياسية، تقييم المخاطر الجيوسياسية، تحديد أولويات المخاطر الجيوسياسية، تنفيذ إجراءات الاستجابة للمخاطر الجيوسياسية)

بينما يشير المكون الرابع إلى الفحص والتنقيح Review and revision (يستهدف تقييم مدى كفاءة وفاعلية ممارسات وعناصر إدارة المخاطر الجيوسياسية، ويتضمن ثلاث مبادىء وهى؛ مراجعة التغيرات الجوهرية الداخلية والخارجية، مراجعة وتحليل أداء إدارة المخاطر الجيوسياسية لتقييم مدى فعاليتها، السعى نحو التحسين المستمر بناء على نتائج التقييم والمراجعة). وأخيرا يشير المكون الخامس إلى المعلومات والتواصل وإعداد التقارير Information, communication and reporting (يستهدف ضمان توافر المعلومات الكافية والملائمة والأكثر دقة ووقتية مع الحفاظ على تدفق المعلومات عبر مختلف مستويات الشركة، ويتضمن ثلاث مبادىء وهى؛ الاعتماد على المعلومات الملائمة، التواصل الفعال، وتقديم التقارير الشاملة والمنتظمة عن إدارة المخاطر الجيوسياسية)[1].

وعليه فيمكن القول بإمكانية اعتبار الإطار الوارد بالإصدارات(COSO, 2017; COSO, 2018) بمثابة إطار متكامل ومنسق وأكثر شمولية من الإطار الوارد بمعيار ISO 31000 (2018)، يمكن اعتماد الشركات عليه لإدارة المخاطر، بصفة عامة، إدارة المخاطر الجيوسياسية، بصفة خاصة، نظرا لتضمنه المكونات الرئيسية والخطوات الفعلية والسياسات والاجراءات والمبادىء الداعمة لتحقق أهداف كل مكون على حده، ومن ثم تحقيق هدف الأساسى لتفعيل الشركات لإدارة المخاطر الجيوسياسية بها، المتمثل فى الحد من المردود السلبى للمخاطر الجيوسياسية.

وعلى نفس النحو فقد أشارت دراسة KPMG (2024) لإمكانية الاعتماد على الخطوات التالية حتى يمكن إدارة المخاطر الجيوسياسية؛ تحليل المشهد الجيوسياسى العالمى بشكل مستمر، تحديد السيناريوهات المحتملة

[1] ينقسم معيار ISO 31000 (2018) إلى ثلاثة عناصر رئيسية وهى؛ المبادىء Principles (تستهدف ضمان فعالية إدارة المخاطر وتحقيق أهدافها، وتشمل ثمان مبادىء والتى منها؛ تكامل إدارة المخاطر مع جميع أنشطة الشركة، خلق القيمة، يجب أن تلائم إدارة المخاطر طبيعة الشركة، العمل على التحسين المستمر لإدارة المخاطر)، إطار العمل Framework (يستهدف مساعدة الشركة على دمج إدارة المخاطر داخل عملياتها، ويتضمن ستة بنود رئيسية التى منها؛ القيادة والالتزام، تكامل إدارة المخاطر ضمن هيكل الشركة وعملياتها، تصميم إطار عمل لإدارة المخاطر). عملية إدارة المخاطر Process (تعبر عن التنفيذ الفعلى لعملية إدارة المخاطر وتتضمن ثمان خطوات).. الأمر الذى يؤيد ما تبناه الباحث بشأن شمولية اصدارات لجنة COSO وعدم اختلاف العناصر الرئيسية لمعيار ISO 31000 فى مضمونها عن ما ورد بإصدارات لجنة COSO، خاصة فى ظل إشارة المبادىء الخاصة بالمكون الثالث لإطار COSO, 2017 ضمنيا لخطوات عملية إدارة المخاطر الواردة كقسم مستقل فى معيار ISO 31000 (2018)، بدءا بتحديد المخاطر، تقييم المخاطر، تحديد أولويات المخاطر"تحليل"، تنفيذ إجراءات الإستجابة للمخاطر "المعالجة"، تطوير محفظة المخاطر Portfolio view "التقييم والمتابعة" .

وتأثيرها المالى والتشغيلى، تحديد خطط استراتيجيات الاستجابة للمخاطر، الدمج بين إدارة المخاطر الجيوسياسية واستراتجية الأعمال، والتواصل المستمر مع اصحاب المصالح لضمان الشفافية. وهو ما يتسق فى مضمونه مع الإطار المتكامل لإدارة المخاطر الوارد بإصدارات لجنة المنظمات الراعية، ويؤيد ما تبناه الباحث، بشأن شمولية تلك الاصدارات وإمكانية الاعتماد عليها فى ذلك الصدد.

كما أشارت دراسة Aly & Badawy (2025) إلى وجود عدة استراتيجيات لإدارة المخاطر الجيوسياسية والتى تتضمن كل من؛ التخطيط المتعمد للخروج من المخاطر Deliberately plan for exit (من خلال وضع سيناريوهات مدروسة للخروج من المواقف غير المجدية والاحداث الجيوسياسية)، تنويع المخاطر Diversification (من خلال توزيع أنشطة الشركة على مجالات متعددة "كتنويع المنتجات، تنويع الموردين، التنويع الجغرافى")، إدارة علاقات أصحاب المصالح بشكل استباقى (أى عدم انتظار الشركة لحدوث الأزمات لكى تتواصل مع أصحاب المصالح). وعلى نفس النحو أشارت دراسة Rashid & Jubouri (2025) لوجود ثلاثة استراتيجيات رئيسية لمواجهة المخاطر بصفة عامة وهى؛ قبول المخاطر "إذا كانت فى مستواها المقبول للشركة"، نقل المخاطر "من خلال التحوط والتأمين"، ومعالجة المخاطر " من خلال وضع سيناريوهات للتعامل من كافة المخاطر وإداراتها

أما فيما يتعلق بمسئولية إدارة المخاطر الجيوسياسية، ووفقا للبعض (Fourie & Coetzee, 2015; COSO, 2017; ISO 31000, 2018; Young, 2019;KPMG, 2024; Aly & Badawy, 2025) تقع مسئولية إدارة المخاطر، بصفة عامة، وإدارة المخاطر الجيوسياسية، بصفة خاصة، على عاتق عدة مستويات بالشركة؛ بدءا من مجلس الإدارة (المسؤل عن العديد من المهام التى منها؛ مراجعة واعتماد إستراتيجية إدارة المخاطر الجيوسياسية، الإشراف العام على نظام إدارة المخاطر الجيوسياسية، التأكد من تكامل إدارة المخاطر الجيوسياسية مع استراتيجية الشركة، الموافقة على مستويات الخطر المقبولة والتأكد من توافقها مع استراتيجية الشركة، ضمان كفاية المعلومات المفصح عنها ذات الصلة بإدارة المخاطر الجيوسياسية لمختلف أصحاب المصالح، ضمان وجود إطار فعال لإدارة المخاطر الجيوسياسية، مراقبة أداء الإدارة التنفيذية "العليا" ذات الصلة بإدارة المخاطر الجيوسياسية)[1].

والإدارة العليا "للإدارة التنفيذية (المسؤل عن العديد من المهام التى منها؛ اقتراح إستراتيجية إدارة المخاطر الجيوسياسية، تنفيذ إستراتيجية إدارة المخاطر الجيوسياسية المعتمدة من قبل مجلس الإدارة، تخصيص الموارد

[1] على الرغم من أن المسئولية النهائية لضمان فعالية إدارة المخاطر، بصفة عامة، وإدارة المخاطر الجيوسياسية، بصفة خاصة، واتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية، يقوم مجلس الإدارة بتفويض بعض اللجان المنبثقة عنه، خاصة لجنة المراجعة ولجنة المخاطر، لأداء بعض مهام الإشراف والرقابة ذات الصلة بإدارة المخاطر Fourie and Coetzee (2015) ، فعلى سبيل المثال تقوم لجنة المراجعة بتحديد مدى قابلية الشركة للتعرض لكافة المخاطر الجيوسياسية بينما تقوم لجنة المخاطر بمتابعة تنفيذ إستراتيجية إدارة المخاطر الجيوسياسية ورفع التقارير الدورية ذات الصلة بإدارة المخاطر لمجلس الإدارة (الدليل المصرى لحوكمة الشركات، 2016)

المالية والبشرية اللازمة لإدارة المخاطر الجيوسياسية، الإشراف على أداء عمل إدارة المخاطر الجيوسياسية، الإشراف على إعداد تقارير إدارة المخاطر الجيوسياسية، تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسئوليات لكافة العاملين بإدارة المخاطر وفقا للوائح العمل المعمول بها وقرارات مجلس الإدارة). مرورا بمدير قسم إدارة المخاطر (التابع للإدارة التنفيذية ولكنه يخضع لإشراف لجنة المخاطر أو لجنة المراجعة، ويكون مسئول عن أداء العديد من المهام التى منها؛ وضع السياسات والإجراءات ذات الصلة بإدارة المخاطر الجيوسياسية، وضع الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة المخاطر الجيوسياسية، إعداد السيناريوهات الإستباقية لإدارة المخاطر الجيوسياسية، ضمان توافر الكفاءات والموارد البشرية اللازمة لإدارة المخاطر الجيوسياسية، التنسيق مع كافة إدارات الشركة، تتركز المهام على الرصد والتحليل وإعداد السيناريوهات الاستباقية)

وصولا إلى نائب مدير إدارة المخاطر لشئون إدارة المخاطر الجيوسياسية (المسئول عن العديد من المهام التى منها؛ تحديد وتقييم المخاطر الجيوسياسية من حيث احتمالها ومدى تأثيرها على أنشطة الشركة يوميا، الإستجابة الفورية للمخاطر الجيوسياسية عند حدوثها، الالتزام بإستراتيجيات إدارة المخاطر الجيوسياسية المعتمدة مسبقا، إعداد تقرير عن إدارة المخاطر الجيوسياسية بالشركة ورفعه لمدير قسم إدارة المخاطر وبدوره إلى مدير إدارة المراجعة الداخلية).

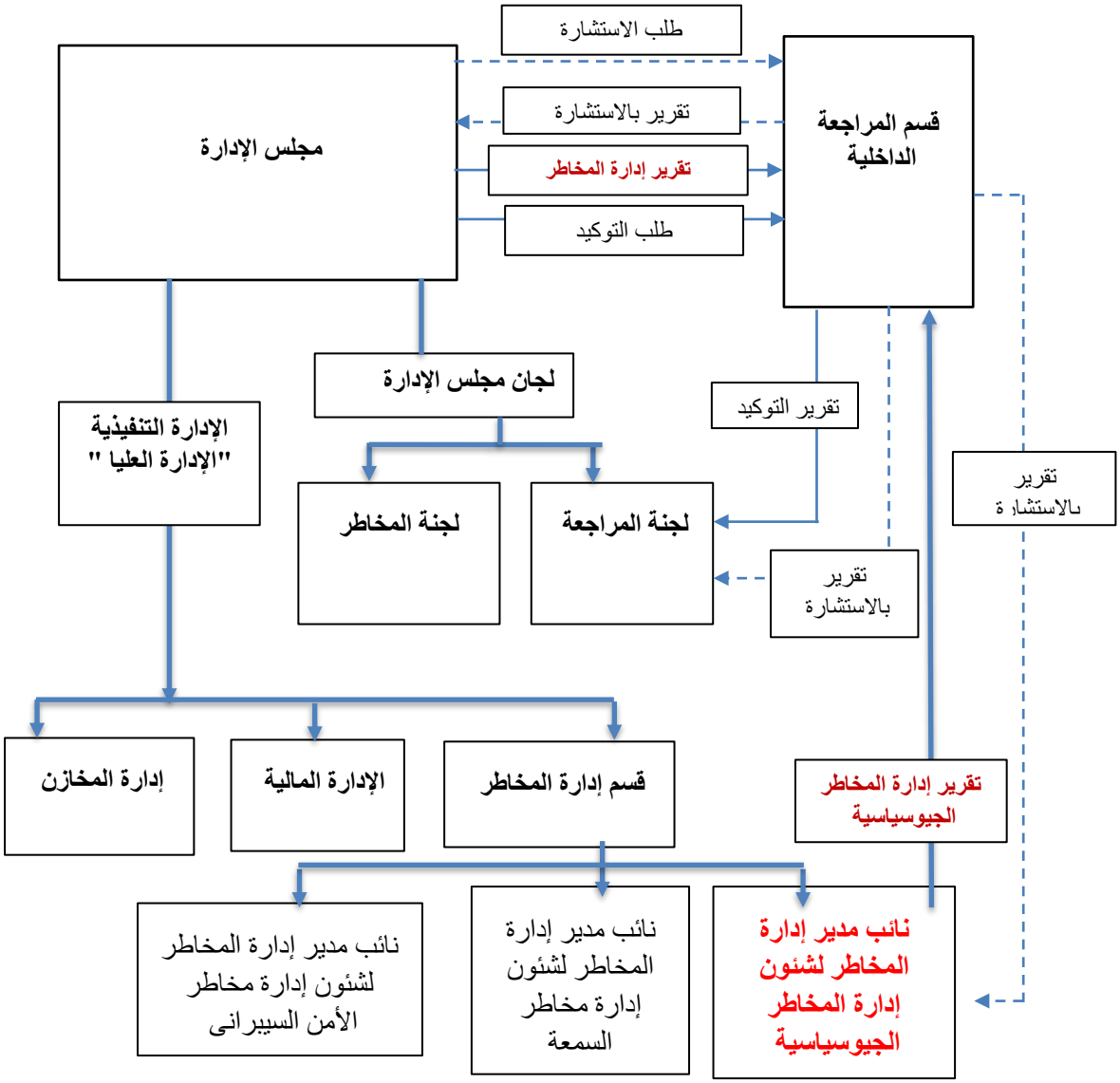
وحتى يمكن لإدارة الشركات بناء برنامج فعال لإدارة المخاطر الجيوسياسية ، يمكن الاستعانة بوظيفة المراجعة الداخلية الحديثة[1]، لإعتبارها أحد الدعائم الرئيسية لتلبية احتياجات مختلف أصحاب المصالح، خاصة المساهمين والإدارة، من خلال قدرتها على وتوفير نظرة أكثر شمولية عن أداء مختلف إدارات وأقسام ومراكز الشركة والمخاطر التى تواجهها (Fourie & Ceatzee, 2015؛ شحاته، 2020). ذلك بالإضافة إلى مساهمتها فى تحقيق أهداف الشركة الاستراتجية وخلف الفرص التنافسية وضمان تحقيق الشفافية، وذلك كله من خلال التزام وظيفة المراجعة الداخلية بدوريها التوكيدي Assurance وإستشارى Consulting[2]، خاصة فى مجال إدارة المخاطر، وتحديدا فى مجال إدارة المخاطر الجيوسياسية.

---

[1] يمكن تعريف وظيفة المراجعة الداخلية الحديثة على أنها؛ نشاط توكيدى واستشارى مستقل وموضوعى مصمم لإضافة قيمة للشركة لتحسين عملياتها، فضلا عن قدرته على مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها من خلال إيجاد منهج منظم وقوى لتقييم وتحسين كفاءة وفعالية عليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة (IIA, 2017 ؛ شحاته، 2020؛ Aly and Badawy, 2025)

[2] وفقا لتحليل الدراسات السابقة التى منها (شحاته، 2020؛ شحاته، 2021؛ Badawy, 2021؛ Aly and Badawy, 2025) يمكن بلورة الدور الاستشارى فى مجال إدارة مخاطر الجيوسياسية ، والذى يرتكز فى الأساس على قيام مدير إدارة المراجعة الداخلية بتقديم النصح لمجلس الإدارة بصدد تحديد وتوصيف وقياس المخاطر الجيوسياسية المحيطة بالبيئة الخارجية والداخلية للشركة وكيفية مواجهتها وتفادى أثارها على تحقيق الشركة لأهدافها المرجوة. مساعدة إدارة الشركة فى وضع توصيات للإدارة بشأن كل من الحد الادنى المقبول لمستوى المخاطر الجيوسياسية وكيفية تحسين عمليات إدارة المخاطر فى ذلك الصدد. كما يمكن، أيضا، بلورة الدور التوكيدى فى مجال إدارة المخاطر الجيوسياسية، والذى يرتكز فى الأساس على قيام مدير إدارة المراجعة الداخلية بتقديم تقرير باستنتاج Conclusion بشأن مدى صدق التقارير المعدة من قبل المسئولين عن إدارة المخاطر الجيوسياسية بالشركة، وتوفير المراجع الداخلى استنتاج بشأن العديد من النواحى والتى منها؛ التقرير عن مدى فاعلية تصميم وتشغيل عميلة إدارة المخاطر الجيوسياسية، التقارير المعدة من قبل المسئولين عن عملية إدارة المخاطر الجيوسياسية (كالتقريرعن كيفية تحديد وتقييم وإدارة المخاطر الجيوسياسية الجوهرية)، التقرير عن مدى تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة لإدارة المخاطر الجيوسياسية التى حدثت بالفعل.

وفى ظل ادراك مجلس الإدارة لمردود تداعيات المخاطر الجيوسياسية، والتزام الإدارة بمسئوليتها عن إدارة المخاطر بصفة عامة وإدارة المخاطر الجيوسياسية بصفة خاصة، ملتزمة بالإصدارات المهنية (COSO, 2017; COSO, 2018) وقيامها بتعيين نائب مدير إدارة المخاطر لشئون إدارة المخاطر الجيوسياسية والذى يقوم بدوره بإعداد تقرير عن إدارة المخاطر الجيوسياسية يتم ارساله إلى قسم إدارة المراجعة الداخلية للقيام بدورها التوكيدى على ذلك التقرير فى ظل تبنيها لمدخل المرجعة الداخلية الحديثة، فيمكن توضيح الهيكل التنظيمى للشركة بعد تعيين نائب مدير إدارة المخاطر لشئون إدارة المخاطر الجيوسياسية، قياسا على دراسة Aly and Badawy (2025) كما يلى



نتيجة لطبيعة المخاطر الجيوسياسية، غير النمطية، وتعدد تصنيفاتها (الأمنية والعسكرية، الاقتصادية والبيئية، السياسية، والعابرة للحدود الوطنية)، وإشارة البعض (Aly & badawy, 2025; BDO, 2015) إلى وجود العديد من التحديات التى تواجه إدارة المخاطر الجيوسياسية، والتى منها؛ تعقيد المخاطر الجيوسياسية وصعوبة التنبؤ بها، حاجة مختلف أصحاب المصالح الداخليين ذوى الصلة بإدارة المخاطر الجيوسياسية بالشركة للخبرة

فى مجال العلوم السياسية والاقتصاد والعلاقات الدولية لفهم المردود النهائى لتداعيات تلك المخاطر، وعدم وجود ممارسات قياسية موحدة لتقييم مدير قسم المراجعة الداخلية لمدى فعالية إدارة المخاطر الجيوسياسية.

فإنه حتى يمكن ضمان فعالية إدارة المخاطر الجيوسياسية واعتبار منهج إدارة المخاطر المفعل بالشركة بمثابة منهج استباقى لإدارة تلك المخاطر، يمكن الشركة من الاستفادة المرجوة من القيمة المضافة لتفعيل لإدارة المخاطر الجيوسياسية، فقد أشار البعض (Young, 2019; Aboudouh, 2025; Rashid &Jubouri, 2025) لوجود العديد من المتطلبات الضرورية لتفعيل تلك الإدارة والتى منها؛ ضرورة إشراك وإطلاع مجلس الإدارة، بإعتباره المسئول الرئيسى عن إدارة المخاطر الجيوسياسية، واللجان المنبثقة عنه (لجنة المراجعة، لجنة المخاطر) بكافة المعلومات المتعلقة بإدارة المخاطر الجيوسياسية حتى تتمكن من الحصول على الفهم الكافى لطبيعة وتداعيات تلك المخاطر ومن ثم زيادة قدرتها على الاختيار الأمثل لاستراتيجات إدارة المخاطر الجيوسياسية الأكثر مرونة وإقرارها للتنفيذ. فضلا عن زيادة وعى العاملين بكافة مستويات الشركة بشأن القيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية وحثهم على توفير مختلف المعلومات ذات الصلة الملائمة والكافية، مع ضرورة حرص مدير قسم إدارة المخاطر أو نائب مدير إدارة المخاطر لشئون إدارة المخاطر الجيوسياسية، المفوض عنه فى ذلك الصدد، بتقديم تقريره الكافى عن إدارة المخاطر الجيوسياسية.

وأخيرا فيما يتعلق بتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية فى الشركات المساهمة المقيدة بالبورصة المصرية، وحتى يمكن ترسيخ إطار متكامل لإدارة المخاطر الجيوسياسية، يعتقد الباحث بإمكانية إعتماد الشركات المصرية على العديد من المعايير ذات الصلة بالتصنيفات المختلفة للمخاطر الجيوسياسية والتى منها؛ معيار ISO 22301 (2019) الذى يستهدف وضع الخطط الملائمة لضمان إستمرارية الشركات أثناء الأزمات والكوارث والعقوبات الاقتصادية (المخاطر الجيوسياسية– الأمنية والعسكرية /والاقتصادية والبيئية) معيار ISO/IEC 27001 (2022) الخاص بإدارة مخاطر أمن المعلومات، مخاطر الأمن السيبرانى (المخاطر الجيوسياسية– العابرة للحدود الوطنية)، ومعيار ISO 14001 (2015) الخاص بالمخاطر البيئية والتغيرات المناخية والصراعات على الموارد الطبيعية (المخاطر الجيوسياسية– الأمنية/ البيئية / العابرة للحدود الوطنية). ومعيار ISO 28000 (2022) الخاص بنظام إدارة أمن سلاسل التوريد (المخاطر الجيوسياسية– الأمنية والاقتصادية).

ذلك بالإضافة للاعتماد على القوانين والتشريعات ذات الصلة بالمخاطر الجيوسياسية وتصنيفاتها والتى منها على سبيل المثال؛ المادة رقم 203من الدستور المصرى لسنة 2019 (الخاصة بإنشاء المجلس الأعلى للامن القومى، ويساعد فى وضع استراتيجيات إدارة الأزمات)، قانون الطوارىء رقم 162 لسنة 1958 (الخاص بالمخاطر الجيوسياسية الأمنية)، قانون الاستثمار الجديد رقم 72 لسنة 2017 (الذى يتضمن مواد

تختص بالعديد من النواحى الاقتصادية التى منها؛ تسوية النزاعات، المساواة بين كافة المستثمرين بمختلف جنسياتهم حرية تحويل الأرباح بالعملة الاجنبية)، وقانون مكافحة الارهاب رقم 94 لسنة 2015 (الذى بالصراعات الأقليمية).

وبناء على ما سبق، فإن إدارة المخاطر الجيوسياسية بالشركات المساهمة المقيدة بالبورصة المصرية، لم تعد خيارا استراتيجيا هامشيا، بل أصبحت ضرورة ملحة تفرضها تعقيدات بيئة الأعمال الحالية، ويكمن جوهر هذا النوع من الإدارة فى قدرتها على دمج إدارة المخاطر الجيوسياسية برؤية وأهداف الشركات الاستراتيجية، من خلال تبنى الشركات لأطر متكاملة لإدارة المخاطر الجيوسياسية عبر التزامهم بإلاصدارات المهنية (COSO–ERM, 2017; COSO, 2018; ISO 31000, 2018) والمعايير الأخرى مثل (ISO 22301, 2019; ISO 14001, 2015) والقوانين والتشريعات الأخرى مثل (قانون مكافحة الارهاب رقم 94 لسنة 2015؛ قانون الاستثمار الجديد رقم 72 لسنة 2017).

وعليه فيمكن القول بأن تفعيل الشركات المقيدة بالبورصة المصرية لإدارة المخاطر الجيوسياسية من خلال تبنيها لنهج منهجى ومؤسسى لإدارة تلك المخاطر يعزز من مرونة واستدامة الشركات، ويساهم فى خلق قيمة مضافة تحمى مصالح اصحاب المصالح فى الأجل الطويل.

2. 3 القيمة المضافة من إدارة المخاطر الجيوسياسية من منظور أصحاب المصالح الداخليين

تعرف القيمة المضافة Added value، بصفة عامة، على أنها؛"الفرق بين المخرجات والمدخلات Saha & Pramanik (2017)، وإن كان من المتفق عليه سهولة قياس القيمة المضافة كميا كما هو الحال فى الشركات الصناعية فإن الأمر يبدو صعبا إلى حد ما (ولكنه غير مستحيل) فى الأنشطة الخدمية ومنها إدارة المخاطر بصفة عامة، وإدارة المخاطر الجيوسياسية بصفة خاصة. حيث لا تقتصر إدارة المخاطر الجيوسياسية على التنبؤ بالأحداث الجيوسياسية أو احتوائها، بل تمتد لتصبح أداة استراتيجية تضيف قيمة حقيقية للشركة Rashid & Al Jubouri (2025).

ووفقا لنظرية أصحاب المصالح Stakeholder theory، التى تتبنى أن النجاح الحقيقى للشركة يستند بصفة اساسية على قدرتها فى تلبية احتياجات وتوقعات مختلف أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين (سواء أكانوا؛ العملاء، الموردين، الجهات التنظيمية، المجتمع، العاملين.....)(Fourie and Coetzee (2015) . فإن تفعيل إدارة الشركات لإدارة المخاطر الجيوسياسية، إستجابة للتغيرات الديناميكية فى بيئة الأعمال المعاصرة، ليس فقط نهج استباقى لإدارة تلك المخاطر بل أنه استثمار ذكى يؤتى بثماره فى المستقبل ويدعم قدرة الشركة على تلبية احتياجات مختلف أصحاب المصالح بها.

وتركيزا على منظور أصحاب المصالح الداخليين، تحديدا مجلس الإدارة ولجتنى المراجعة والمخاطر، الإدارة التنفيذية، ومدير قسم إدارة المخاطر ونائبه لشئون إدارة المخاطر الجيوسياسية، ومدير قسم إدارة المراجعة الداخلية

(بحكم موقعه الرقابى والتقييمى ودوريه الاستشارى والتوكيدى)، فإن هؤلاء يشكلون محورا رئيسيا فى إدراك المخاطر الجيوسياسية المؤثرة على طبيعة عمل الشركة وتدراك المردود النهائى لتداعياتها وتحويلها إلى فرص مستقبلية، الأمر الذى يعزز من مرونة استمرار عمل الشركة خاصة فى ظل بيئة عمل تتسم بالديناميكية والتعقيد، ويساهم فى دعم قدرتها على تحقيق أهدافها فى الأجلين المتوسط والطويل. وهو ما أيده البعض كـ (Fourie & Coetzee, 2015; Willumsen *et al.,* 2019; Rashid & Jubouri, 2025).

ومن هذا المنطلق يمكن البدء ببلورة ماهية القيمة المضافة لإدارة المخاطر الجيوسياسية، ووفقا لتحليل الباحث للدراسات السابقة كـ (Shad & Lai, 2015; COSO, 2017; Neto *et al.,* 2022; Rashid & Jubouri, 2025) فيتضح عدم وجود تعريف صريح ومحدد للقيمة المضافة لإدارة المخاطر بصفة عامة، وإدارة المخاطر الجيوسياسية بصفة خاصة، وتركيز معظم الدراسات السابقة ضمنيا فى توصيفها للقيمة المضافة على المنافع الناجمة عن تفعيل الشركات لإدارة المخاطر، وعليه فيمكن تعريف القيمة المضافة لإدارة المخاطر الجيوسياسية على أنها؛ "العائد الصافى الذى تحققه الشركة من استثمارها المادى والبشرى والتقنى فى إدارة المخاطر الجيوسياسية سواء من خلال زيادة قدراتها على تدنية المردود السلبى المحتمل لتداعيات المخاطر الجيوسياسية أو اقتناصها للفرص المستحدثة الملازمة للأحداث الجيوسياسية، وهو ما يدعم ميزتها التنافسية ويساهم فى تحقيق أهدافها الاستراتيجية".

أما فيما يتعلق بمراحل خلق القيمة المضافة لإدارة المخاطر الجيوسياسية، فقد أشار البعض كـ (Boyer *et al.,* 2004; COSO, 2017; Young, 2019; Willumsen *et al.,* 2019) لاعتبار القيمة المضافة بمثابة محصلة لنهائية لنتاج تفاعل مدخلات عملية إدارة المخاطر، من جهة، وعملية إدارة المخاطر ذاتها والبيئة المحيطة الداعمة لها، من جهة أخرى. وعليه فيمكن القول بمرور خلق القيمة المضافة لإدارة المخاطر الجيوسياسية بثلاثة مراحل رئيسية، حيث تعبر المرحلة الرئيسية الأولى عن مدخلات عملية إدارة المخاطر الجيوسياسية (التى تتضمن البيانات والمعلومات اللازمة لأداء عملية إدارة المخاطر الجيوسياسية) وتشمل كل من؛ التحليل المفصل لعمليات الشركة لتحديد نقاط المخاطر الجيوسياسية المحيطة بها، البيانات التاريخية للأزمات والخسائر والتهديدات الداخلية والخارجية ذات الصلة بالشركة[1]، نتائج أداء عمليات المراجعة الداخلية السابقة ذات الصلة بإدارة المخاطر الجيوسياسية للتركيز على نقاط الضعف لقسم إدارة المخاطر بالشركة والحصول على فهم أعمق لتلك للمخاطر الجيوسياسية، التحليل المفصل لسيناريوهات المخاطر الجيوسياسية

[1] تعتبر البيانات التاريخة عن الأزمات والخسائر، أحد أهم مصادر المعلومات التى يمكن الاعتماد عليها لإدارة المخاطر الجيوسياسية، والتى تعتبر بمثابة قاعدة بيانات منظمة تحتوى على معلومات أكثر دقة ومصداقية، ويمكن من خلالها تحديد كل من؛ احتمالية تعرض الشركة للمخاطر الجيوسياسية، الموارد المالية اللازمة لمواجهة المخاطر الجيوسياسية، الطرف الثالث الذى يمكن للشركة مشاركته لتحمل المخاطر (وفقا لاستراتيجة نقل المخاطر) (Young, 2019).

المحتملة وفقا لآراء الخبراء من مدراء الشركات ومدراء أقسام إدارة المخاطر، والمؤشرات التحذيرية المبكرة للمخاطر الجيوسياسية.

بينما تعبر المرحلة الرئيسية الثانية عن عملية إدارة المخاطر الجيوسياسية والبيئة الداعمة لها (التى تعتبر بمثابة الخطوات التنفيذية لأداء عملية إدارة المخاطر الجيوسياسية والعوامل الداعمة لفاعليتها) وتشمل كل من؛ تحديد المخاطر (الذى يستهدف إنشاء قائمة بالمخاطر الجيوسياسية والتهديدات والفرص المحتملة، وإدراجها فيما يعرف بسجل المخاطر الجيوسياسية)، تحليل المخاطر (أى تحديد احتمالية حدوث المخاطر الجيوسياسية وتأثيرتها)، تقييم المخاطر (أى تحديد المستويات المقبولة للمخاطر)، معالجة المخاطر "الحد منها" (أى ما يشير لتفعيل الإجراءات وتبنى الاستراتيجيات اللازمة لإدارة المخاطر الجيوسياسية وفقا لمستواها المقبول)، التقييم والمتابعة (من خلال مؤشرات المخاطر الرئيسية[1] Key Risk Indicators)، التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية ومشاركة المعلومات ذات الصلة[2].

وأخيرا تعبر المرحلة الرئيسية الثالثة عن مخرجات عملية إدارة المخاطر الجيوسياسية (التى تشير لتدفق معلومات عملية إدارة المخاطر الجيوسياسية من قبل مدير قسم إدارة المخاطر ونائبه إلى مجلس الإدارة و لجنة المراجعة المنبثقة عنه)، والتى منها؛ سجل المخاطر، تقارير المخاطر (متضمنا مؤشرات المخاطر الرئيسية)، والقرارات الإدارية. وعليه فيمكن القول بإن مخرجات عملية إدارة المخاطر الجيوسياسية، أحد أهم العوامل الأساسية التى تسهم فى إبراز القيمة المضافة، خاصة عندما تنعكس بشكل مباشر على جودة القرارات الإدارية. كما تظهر القيمة المضافة لإدارة المخاطر الجيوسياسية الحقيقة فى تتابع مجموعة من المنافع والمؤشرات العملية الملموسة التى يمكن تدراكها من قبل أصحاب المصالح الداخليين.

وأخيرا فيما يتعلق بمؤشرات تحقيق القيمة المضافة لإدارة المخاطر الجيوسياسية، فيتضح للباحث من تحليل الدراسات السابقة التى منها (Boyer *et al.,* 2004; Shad & Lai, 2015; Gauci, 2020; Neto *et al.,* 2022; Rashid & Al Jubouri, 2025) وجود العديد من التوابع والمؤشرات الناجمة عن إداة المخاطر الجيوسياسية والتى منها؛ تحسين الأداء المالى والتشغيلى (من خلال وجود العديد من الاجراءات الوقائية لتدنية احتمالات الفشل التشغيلى والمالى)، زيادة الحصة السوقية (من خلال قدرة الشركة على اغتنام الفرص السوقية

---

[1] حيث يتم إدراج مؤشرات الخطر الرئيسية، فى تقارير المخاطر التى ترفع للإدارة العليا ومجلس الإدارة، وذلك بهدف رصد التغيرات المحتملة التى قد تتحول لتهديدات فعلية فى بيئة الأعمال، وتقييم مدى فعالية إدارة المخاطر وقدرتها على تدنية الأثار المحتملة عنها، وهو ما يساعد إدارة الشركة على إتباع نهج إستباقى لإدارة المخاطر (Young, 2019).

[2] على سبيل المثال يمكن القيام بعملية إدارة أحد المخاطر الجيوسياسية، كالحرب بين روسيا وأوكرانيا، المؤثرة على أحد شركات الحديد المقيدة بالبورصة المصرية، وفقا لخطوات عملية إدارة المخاطر وتبنى أحد استراتيجات إدارة المخاطر "استراتيجية تنويع المخاطر" كما يلى؛ الخطوة الأولى "تحديد المخاطر" تعطيل سلاسل التوريد بسبب الحرب الروسية الأوكرانية، الخطوة الثانية " تحليل المخاطر" تحديد احتمال وأثر خطر تعطيل سلاسل التوريد على الأداء التشغيلى للشركة، الخطوة الثالثة "تقييم المخاطر" تحديد ما إذا كان ذلك الخطر فى المستوى المقبول لتحمله من عدمه، الخطوة الرابعة "معالجة المخاطر" تبنى الشركة لإستراتيجية تنويع المخاطر من خلال الاعتماد على موردين بتركيا والهند، وأخيرا الخطوة الخامسة "التقييم والمتابعة" تقييم مدى استقرار الأسواق البديلة بتركيا والهند والافصاح عن ذلك

حتى فى ظل بيئات العمل الجيوسياسية غير المستقرة وضمان إستمرارية إنتاجها حتى فى وقت الأزمات)، الحد من تقلبات أسعار الأسهم ومن ثم زيادة القيمة السوقية للشركة، تخفيض تكلفة الوكالة وتكلفة التمويل، تدنية فرص إفلاس الشركة وضمان إستدامتها وإستقرارها المالى، التخصيص الأمثل للموارد المالية والبشرية، تعزيز الأمن الوظيفى (من خلال تحسين الأداء التنظيمى وخلق بيئة عمل مستقرة)، دعم الميزة التنافسية ومن ثم تعظيم قيمة الشركة، زيادة قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للمردود السلبى لتداعيات كافة المخاطر الجيوسياسية (التى منها؛ فرض العقوبات التجارية وما يترتب عليها من التزامات احتمالية، تعديل المعايير المحاسبية صدور الإجراءات المالية) والاستعداد المرن لمواجهة الصدمات الجيوسياسية.

وعليه فيمكن القول بأن بإمكانية اعتبار إدارة المخاطر الجيوسياسية أداء لتحقيق النمو المستدام للشركة من خلال قدرتها على خلق قيمة مضافة، تساهم فى تعزيز ثقة أصحاب المصالح، تحديدا أصحاب المصالح الداخليين، فى قدرة الشركة على ترشيد عملية اتخاذ مختلف القرارات حتى فى ظل عمل الشركة فى بيئات تتسم بعدم الاستقرار وزيادة عدم التأكد الجيوسياسى، ومن ثم تعزيز مستوى الشفافية والمساءلة، وتحسين سمعة الشركة ودعم صورتها الذهنية وزيادة ثقة أصحاب المصالح الخارجيين فى تقاريرها المالية. وهو الأمر الذى يشير لحتمية تفعيل الشركات لإدارة المخاطر الجيوسياسية وضرورة إدراك اصحاب المصالح الداخليين للقيمة المضافة من ذلك التفعيل.

4.2 تحليل العلاقة بين تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية وإدراك أصحاب المصالح الداخليين لقيمتها المضافة، واشتقاق الفرض الرئيسي الأول للبحث

بشأن تحليل العلاقة بين تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية وإدراك أصحاب المصالح الداخليين للقيمة المضافة من تفعيل تلك الإدارة، فيتضح للباحث من تحليل الدراسات السابقة،إشارة البعض (Fourie & Coetzee , 2015; Gauci, 2020; Aderibigbe & Fragouli, 2020; Neto *et al.,* 2022[(1)]; مرسى، 2023؛ Aly & Badawy, 2025; Rashid & Al jubouri, 2025) إلى أن قيام الشركة بالتفعيل الكفء والفعال لإدارة المخاطر الجيوسياسية، من خلال التزام الشركة بالمتطلبات الواردة بالأطر المهنية والتى منها؛ دمج إدارة المخاطر الجيوسياسية بإستراتيجية الشركة، تفعيل وظيفة المراجعة الداخلية الحديثة (للقيام

[(1)] فى ذلك السياق تناولت دراسة Neto *et al.,* (2022) التحقق من الأثر الوسيط لإدراك أصحاب المصالح الداخليين للقيمة المضافة من تفعيل إدارة المخاطر على مستوى الشركة، (التى تتضمن فى طياتها على إدارة كافة المخاطر المحيطة بالشركة كالمخاطر الجيوسياسية)، على العلاقة بين الابتكار Open Innovation والاستراتيجية التنظيمية، وقد اشارت النتائج إلى إدراك أصحاب المصالح الداخليين للقيمة المضافة فى ذلك الصدد فضلا عن إنعكاس درجة الإدراك على تعزيز الابتكار ودمجه فى الاستراتيجية التنظيمية للشركة، وهو ما يدعم القدرة التنافسية للشركة ويزيد من قدرتها على التكييف مع المتغيرات الديناميكية لبيئة الأعمال المعاصرة. الأمر الذى يشير أن التفعيل الكفء والفعال لإدارة المخاطر بصفة عامة، وإدارة المخاطر الجيوسياسية خاصة، إستجابة للاحداث الجيوسياسيةوما يصاحبها من تداعيات تنعكس على تفاقم المردود السلبى لتلك الاحداث على بيئة عمل الشركات، ينعكس بصورة حتمية على إدراك أصحاب المصالح الداخليين للقيمة المضافة من تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، وهو ما يتضح من خلال تمكن أصحاب المصالح الداخليين من أداء مهامهم بكفاءة ومرونة وقدرتهم على اتخاذ قرارات أكثر وعيا فضلا عن التوجه نحو دعم الابتكار وترسيخه بالإستراتيجية التنظيمية للشركة، حتى فى ظل بيئة الأعمال التى تتسم بعدم التأكد الجيوسياسى.

بدوريها الاستشارى والتوكيدى فى مجال إدارة المخاطر الجيوسياسية)، وإشراك اصحاب المصالح الداخليين فى عملية إدارة المخاطر الجيوسياسية وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية للشركة (الذى يدعم وعى أصحاب المصالح بشأن مدى قدرة الشركة على الاستجابة المرنة والاستباقية فى مواجهة مختلف الأحداث الجيوسياسية)، ينعكس إيجابا على زيادة إدراك أصحاب المصالح للقيمة المضافة من تفعيل الشركة لإدارة المخاطر الجيوسياسية.

وعليه فيمكن القول بأن تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، (من خلال الوفاء بكافة المتطلبات الواردة بالأطر المهنية كـ 'COSO, 2017; COSO, 2018; ISO 31000, 2018" والمعاييرالأخرى كـ" ISO 22301" والتشريعات والقوانين ذات الصلة "كقانون الاستثمار الجديد رقم 72"، فضلا عن حرص الشركة على ضروة تدفق المعلومات بين مختلف مستوياتها التنظيمية وحتمية مشاركة أصحاب المصالح فى عملية إدارة المخاطر، تحديدا إدارة المخاطر الجيوسياسية وتفعيل وظيفة المراجعة الداخلية بدوريها فى مجال إدارة المخاطر، تحديدا المخاطر الجيوسياسية)، يؤدى لزيادة إدراك اصحاب المصالح الداخليين للقيمة المضافة من تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية.

وعلى نفس النحو أشار البعض (Shad & Lai, 2015; Willumsen *et al.,* 2019; KPMG, 2024) إلى أن تصورات أصحاب المصالح ودرجة إدراكهم ووعيهم المتعمق لمؤشرات القيمة المضافة من تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، ينعكس إيجابًا على زيادة حرصهم على دمج إدارة تلك المخاطر بإستراتيجية الشركة، والعمل على تحويل المخاطر الجيوسياسية إلى قدرات تنافسية تساهم فى تحقيق الأداء المستدام للشركة مستقبلا. وهو ما يشير إلى أن إدراك أصحاب المصالح للقيمة المضافة من إدارة المخاطر الجيوسياسية (الناجمة عن تفعيل تلك الإدارة)، يعتبر بمثابة حجر الأساس لتحويل تلك القيمة، إلى منافع ملموسة يمكن تداركها من خلال انعكاساتها الإيجابية على بيئة عمل الشركة[1].

كما أشارت أيضا، دراسة Jia *et al.,* 2020 إلى إمكانية اعتبار إدراك أصحاب المصالح الداخليين لمدى تعرض الشركة للمخاطر الجيوسياسية– وتحديدا المخاطر البيئية منها– هو المحرك الأساسى المحفز لزيادة درجة

[1] وعلى نفس النحو فقد اشارت دراسة KPMG (2024) إلى أنه وفقا لاحتياجات وتوقعات اصحاب المصالح الخارجيين كالمستثمرين (الذين يحرصون على ضمان حماية مواردهم المالية من التعرض للمخاطر الجيوسياسية المحتملة)، والمساهمون (الذين يفضلون الشركات التى تتبع نهج إستباقى لإدارة المخاطر الجيوسياسية للتعامل مع عدم التأكد الجيوسياسي)، الجهات الرقابية (التى تتوقع قيام الشركة ببناء إدارة المخاطر الجيوسياسية كجزء لا يتجزا من ممارسات الحوكمة)، والعملاء (الذين ينجذبون للعمل مع الشركات االتى تتسم بالإستجابة المرنة لمواجهة المخاطر الجيوسياسية). يشير ذلك ضمنيا إلى إدراك أصحاب المصالح الداخليين للقيمة المضافة من تفعيل الشركة لإدارة المخاطر الجيوسياسية، نظرا لقدرة تلك الإدارة على تلبية احتياجات أصحاب المصالح ذات الصلة بإدارة المخاطر، وإعمالا بما تؤكده نظرية أصحاب المصالح بشأن ضرورة قيام الشركة، متمثلة فى مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، فى تلبية احتياجات مختلف أصحاب المصالح وتحقيق التوازن فيما بينهم، والتى تتمثل فى ذلك الصدد فى تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية للاستفادة من قيمتها المضافة. كما أن قصور إدراك أصحاب المصالح الداخليين لرؤية تلك القيمة قد يرجع إلى ضعف التنسيق وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية، وهو ما يمكن تلافيه فى ظل تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية وفقا لمتطلباتها الواردة بالأطر المهنية والمعايير والقوانين والتشريعات ذات الصلة، خاصة فيما يتعلق بإشراك أصحاب المصالح فى إدارة المخاطر الجيوسياسية.

إدراكهم للقيمة المضافة من تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، وتحفيز سلوكياتهم الوقائية الاستباقية لتفعيل تلك الإدارة حتى يمكن الاستفادة من قيمتها المضافة، وتدنيه قلقهم بشأن المردود السلبى لتداعيات المخاطر الجيوسياسية فى ذلك الصدد.

وأخيرا أشارت دراسة Young (2019) إلى أن القيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية (خاصة قدرتها على زيادة الشفافية وتدنيتها للمردود السلبى لتداعيات المخاطر الجيوسياسية ومن ثم مساهمتها فى ترشيد عملية اتخاذ مختلف القرارات)، ترسل إشارات غير مباشرة لأصحاب المصالح الداخليين، لزيادة وعيهم بشأن عدم اعتبار إدارة المخاطر الجيوسياسية، عبء على إدارة الشركة وإنما هى أداة إستراتيجية لحماية الشركة وزيادة قيمتها، وهو ما ينعكس ضمنيا على تحفيز إدراكهم للقيمة المضافة لتفعيل إدارة تلك المخاطر.

وعليه فيعتقد الباحث بإمكانية التأثير المباشر لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، على إدراك أصحاب المصالح الداخليين للقيمة المضافة من تفعيل تلك الإدارة، نتيجة لوعى أصحاب المصالح بإمكانية اعتبار إدارة المخاطر الجيوسياسية بمثابة أداة إستراتيجية (تضمن زيادة قيمة الشركة ووتدعم تحقيق ميزاتها التنافسية)، وإدراكهم بشأن ضرورة دمج إدارة المخاطر الجيوسياسية بثقافة وإستراتيجية الشركة حتى يمكن استدامة الشركة واستمراريتها، وإمكانية تأثر ذلك الإدارك بدرجة إدراك أصحاب المصالح لإحتمالية تعرض الشركة للمخاطر الجيوسياسية، الذى ينعكس على حرصهم الشديد نحو تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، لزيادة قدرة الشركة على الاستجابة المرنة والاستباقية لمختلف تداعيات المخاطر الجيوسياسية.

كما يخلص الباحث من تتبع التطور التاريخى للدراسات السابقة (Fourie & Coetzee, 2015; Shad & Lai, 2015; Willumsen *et al.,* 2019; Young, 2019; Jia *et al.,* 2020; Gauci, 2020; Aderibigbe & Fragouli, 2020; Neto *et al.,* 2022; KPMG, 2024; Aly & Badawy, 2025; Rashid & Al jubouri, 2025) إلى إمكانية تقسيمها إلى مجموعتين وهما؛ مجموعة الدراسات التى منها (Fourie and Coetzee, 2015; Gauci, 2020) التى تناولت الأثر المباشر للعلاقة محل الدراسة، ومجموعة الدراسات السابقة (Shad & Lai, 2015; Willumsen *et al.,* 2019; Young, 2019; Jia *et al.,* 2020; KPMG, 2024)، التى تناولت الأثر غير المباشر للعلاقة محل الدراسة، وبتحليل كلا المجموعتين يتضح وجود شبه اتفاق فيما بينها، صراحا أو ضمنيا، بشأن تأثير تفعيل الشركات لإدارة المخاطر الجيوسياسية على إدراك أصحاب المصالح الداخليين للقيمة المضافة من ذلك التفعيل، وهو الأمر الذى يشير لمنطقية افتراض الباحث بشأن تأثير تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية على إدراك أصحاب المصالح الداخليين للقيمة المضافة من ذلك التفعيل.

وبتحليل المنهجية التى اعتمدت عليها تلك الدراسات؛ يلاحظ اعتماد دراسة Aderibigbe & Fragouli, (2020) على أسلوب دراسة الحالة، بينما اعتمد البعض (Fourie & Coetzee, 2015; Willumsen *et al.,* 2019; Gauci, 2020) على أسلوب الدراسة الوصفية من خلال إجراء المقابلات الشخصية، واعتمد كل

من (Fourie & Coetzee, 2015 ;Gauci, 2020; Jia *et al.*, 2020; Neto *et al.*, 2022) على أسلوب قوائم الاستقصاء، بإعتبارها أحد أدوات الأساسية فى الدراسات التجريبية، خاصة إذا كانت تنطوى على أسئلة مصممة ونوع تحليل يتسم بالطابع التجريبى. وأخيرا اعتمدت دراسة مرسى (2023) على أسلوب الدراسة التجريبية. وعلى نحو أخر أعتمد البعض على اسلوب الدراسة التحليلية الرشيفية، المستندة على تحليل الدراسات والأدبيات السابقة، حيث ركزت دراسة Rashid & Al jubouri (2025) على تحليل الدراسات السابقة خلال الفترة من 2015 وحتى 2023، حللت دراسة Aly & Badawy (2025) الدراسات السابقة خلال الفترة من 2009 وحتى 2025، واعتمدت دراسة Shad & Lai (2015) على تحليل الدراسات السابقة خلال الفترة من 1958 وحتى 2011.

وبناء على ذلك ونظرا لحداثة موضوع البحث وحتى يمكن تلافى أى عيوب قد تنتج عن الاستناد على اسلوب قوائم الاستقصاء، سوف يتبنى الباحث أسلوب الدراسة التجريبية المصحوبة بإجراء بعض المقابلات الشخصية، قياسا على الدراسات (مرسى؛ 2023؛ *2022* ,.Neto *et al* ;2015 ,Coetzee & Fourie)

هذا مع اختلاف مجال تطبيق تلك الدراسات، حيث اهتمت دراسة Aderibigbe & Fragouli, (2020) بشركات التجزئة فى الولايات المتحدة الأمريكية، بينما اعتمدت دراسة Fourie and Coetzee, (2015) على آراء رؤساء قسم المراجعة الداخلية والمدراء التنفيذين ولجان المراجعة والمدراء الماليين بالشركات بجنوب أفريقيا، وأجرت دراسة Willumsen *et al.,* (2019) المقابلات الشخصية مع المدراء الماليين والتنفيذين ومدراء إدارة المخاطر بالدنمارك، واعتمدت دراسة(2022) ,.Neto *et al* على المدراء التنفيذيين فى الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم بالبرتغال، واهتمت دراسة Gauci, (2020) على عينة من المدراء الماليين والتنفيذين ومراقبى الحسابات ولجان المراجعة بالشركات متعددة الجنسيات المدرجة ببورصة مالطا أحد أعضاء الاتحاد الأوروبى، كما ركزت دراسة (2020) ,.Jia *et al* على مشروعات ترشيد الطاقة بالصين، واخيرا استندت دراسة مرسى (2023) على أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين بالشركات المساهمة المقيدة بالبورصة المصرية.

واستنادًا على ما سبق، يمكن القول بوجود شبه اتفاق فيما بين الدراسات السابقة على تأثير تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية على إدراك اصحاب المصالح الداخليين للقيمة المضافة من ذلك التفعيل، وهو الأمر الذى يؤيد توجه الباحث فى تحققه من ذلك الأثر. وعليه يعتقد الباحث بإمكانية التأثير على إدراك أصحاب المصالح الداخليين للقيمة المضافة من تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، تحديدا عند وفاء إدارات الشركات بمتطلبات الأطر المهنية ذات الصلة بتفعيل إدارة المخاطر بصفة عامة، وإدارة المخاطر الجيوسياسية بصفة خاصة. فضلا عن اعتماد زيادة إدراك أصحاب المصالح لتلك القيمة وفقا لدرجة إدراكهم وقلقهم بشأن تعرض الشركة للمخاطر الجيوسياسية ووعيهم بشأن إمكانية اعتبار إدارة المخاطر الجيوسياسية بمثابة أداء استراتيجية تساهم فى إستدامة

الشركة، وعليه فيمكن اشتقاق الفرض الأول للبحث (ف1) قياسا على (Fourie & Coetzee, 2015; Gauci, 2020 ; Jia *et al.,* 2020)، على النحو التالي

ف1: يؤثرتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية وفقا لإطار COSO معنويا على إدراك أصحاب المصالح الداخليين فى الشركات المقيدة بالبورصة المصرية لقيمتها المضافة.

2. 5 محددات العلاقة بين تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية وإدراك اصحاب المصالح الداخليين لقيمتها المضافة، واشتقاق فروض البحث من الثانى حتى الرابع

يتفق البعض (Fourie & Coetzee, 2015; Young, 2019; Willumsen *et al.,* 2019; Jia *et al.*, 2020; Neto *et al.*, 2022) على أن إدراك أصحاب المصالح الداخليين للقيمة المضافة لتفعيل الشركة لإدارة المخاطر الجيوسياسية، لا يتشكل بمعزل عن السمات النوعية (الديمغرافية) لأصحاب المصالح الداخليين ذاتهم، حيث تؤثر تلك السمات بشكل مباشر على زيادة قدرة أصحاب المصالح على الفهم المتعمق للمخاطر الجيوسياسية المحيطة ببيئة عمل الشركة ومن ثم إدراك تداعياتها ومردودها السلبى على مختلف العمليات التنظيمية والتشغيلية للشركة، وهو ما ينعكس بالتبعية على إدراكهم للقيمة المضافة من تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، والتي منها؛ مستوى التأهيل العلمى، مستوى التنمية المهنية، عدد سنوات الخبرة العملية، نوع جنس أصحاب المصالح، مستوى الخبرة فى مجال إدارة المخاطر بصفة عامة، ومستوى الخبرة فى مجال إدارة المخاطر الجيوسياسية والقيمة المضافة منها بصفة خاصة.

ونتيجة لتأثير السمات الديمغرافية لأصحاب المصالح الداخليين على إدراكهم للقيمة المضافة من تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، فيتوقع الباحث أن تفاعل السمات النوعية مع قرار الشركة بتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، ينتج عنه متغيرات تفاعلية جديدة، من شأنها أن تؤثر على العلاقة التأثيرية محل الدراسة. وعليه سيتبنى الباحث معالجة السمات النوعية لأصحاب المصالح، كمتغيرات مُعدلة للعلاقة محل البحث بالفرض (ف1). وفي هذا السياق سيركز الباحث على أثر، كل من؛ نوع جنس أصحاب المصالح، ومستوى التأهيل العلمى لأصحاب المصالح[1]، نظرًا لجوهرية تأثير كل منهما، حسبما انتهت إليه غالبية الدراسات السابقة.

وبشأن أثر نوع جنس أصحاب المصالح، فيتضح للباحث من تحليل الدراسات السابقة (مرسى، 2023؛ Hardies *et al., 2010;* Gul *et al., 2013;* Jai *et al.,* 2020)

[1] يعتمد إدارك الأفراد بصفة عامة على بعدين رئيسيين وهما؛ البعد المعرفى Cognition Dimention (الذى يشير إلى المعرفة والفهم المتعمق والقدرة على التحليل والتفسير، وعليه فإن قرارات الفرد وفقا للبعد المعرفى تكون مبنية على حقائق) والبعد العاطفى Emotion Dimention (الذى يشير إلى المشاعر والانطباعات الوجدانية التى يكونها الفرد تجاه الشيء المدرك، وعليه فإن قرارات الفرد وفقا للبعد العاطفى تكون مبنية على الوجدان والمشاعر العاطفية الداخلية) Jai *et al.,* (2020). لذا اعتمد الباحث فى تحققه من محددات العلاقة مجال الفرض الأول للبحث (ف1)، على متغيرين معدليين وهما؛ نوع جنس أصحاب المصالح (تعبيرا عن البعد العاطفى لإدراك اصحاب المصالح للقيمة المضافة من تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية)، ومستوى التأهيل العلمى لأصحاب المصلحة (تعبيرا عن البعد المعرفى لإدراك أصحاب المصالح للقيمة المضافة من تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية)، حتى يمكن التحقق من مدى اختلاف ذلك الإدراك وفقا لبعديه المعرفى والعاطفى.

أن أصحاب المصالح الداخليين خاصة الإناث، يمتازوا بإرتفاع مستوى الحس الاخلاقى والانضباط المهنى لديهم، وهو ما ينعكس على زيادة إدراكهم لمدى تعرض الشركة للمخاطر الجيوسياسية خاصة فى ظل إرتفاع درجة القلق لديهم بشأن تحقق المردود السلبى لتداعيات المخاطر الجيوسياسية، فضلا عن كون أصحاب المصالح الداخلين– الإناث– أكثر تحفظا واهتماما بالمسئولية البيئية والاجتماعية وقضايا استدامة الشركة. وعليه فإن زيادة درجة إدراك أصحاب المصالح الداخليين– الإناث– لمدى تعرض الشركة للمخاطر الجيوسياسية وكونهم أكثر اهتماما بإستدامة الشركة واكتسابها للمزايا التنافسية، ينعكس بالتبعية على زيادة حرصهم على تبنى العديد من الممارسات الوقائية لإدارة المخاطر الجيوسياسية وفق منهج إستباقى ومرن يستجيب ويتدارك المخاطر الجيوسياسية الديناميكية، وهو ما يتحقق فى ظل تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، ويعكس زيادة تداركهم للقيمة المضافة من ذلك التفعيل.

وعليه فيتوقع الباحث أن التفاعل بين نوع جنس أصحاب المصالح (الإناث أو الذكور) وتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، ينتج متغيرًا تفاعليًا جديدًا من شأنه أن يؤثر على قوة و/أو اتجاه العلاقة التأثيرية مجال (ف1) مقارنة بتجاهل ذلك الأثر التفاعلي. وعليه فيمكن اشتقاق الفرض الثانى للبحث (ف2)، على النحو التالي

ف2. يختلف التأثير المعنوى لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية وفقا لإطار COSO معنويا على إدراك أصحاب المصالح الداخليين فى الشركات المقيدة بالبورصة المصرية لقيمتها المضافة، باختلاف نوع الجنس أصحاب المصالح

أما بشأن أثر مستوى التأهيل العلمى لأصحاب المصالح، فيتضح للباحث من تحليل الدراسات السابقة (مرسى،2023؛ Gul *et al.*, 2013; Fourie & Coetzee, 2015; Willumsen *et al.*, 2019) أن أصحاب المصالح الداخليين ذوى مستوى التأهيل العلمى المرتفع، يكونوا أكثر عمقا وقدرة على فهم طبيعة المخاطر بصفة عامة، والمخاطر الجيوسياسية بصفة خاصة، فضلا عن قدرتهم على التقييم الأكثر دقة للمردود السلبى لتداعيات المخاطر الجيوسياسية، وهو ما ينعكس على زيادة تداركهم لمدى تعرض الشركة للمخاطر الجيوسياسية، واتخاذ قرارات بتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية لتداركهم للقيمة المضافة من ذلك التفعيل. وعليه فإن زيادة درجة إدراك أصحاب المصالح الداخليين– ذوى مستوى التأهيل العلمى المرتفع– لمدى تعرض الشركة للمخاطر الجيوسياسية وقدرتهم على التقييم الأكثر دقة لتداعيات تلك المخاطر، ينعكس على زيادة اعتمادهم على مخرجات عملية إدارة المخاطر الجيوسياسية لدعم اتخاذ مختلف قراراتهم، الاستراتيجية والتنظيمية والتشغيلية، الأمر الذى يشير لزيادة تداركهم للقيمة المضافة من تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، خاصة فى ظل معرفتهم المتعمقة فى ذلك الصدد.

وعليه فيتوقع الباحث أن التفاعل بين مستوى التأهيل العلمى لأصحاب المصالح (مرتفع أو منخفض) وتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، ينتج متغيرًا تفاعليًا جديدًا من شأنه أن يؤثر على قوة و/أو اتجاه العلاقة التأثيرية مجال (ف1) مقارنة بتجاهل ذلك الأثر التفاعلي. وعليه فيمكن اشتقاق الفرض الثالث للبحث (ف3)، على النحو التالي

ف3. يختلف التأثير المعنوى لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية وفقا لإطار COSO معنويا على إدراك أصحاب المصالح الداخليين فى الشركات المقيدة بالبورصة المصرية لقيمتها المضافة، باختلاف مستوى التأهيل العلمى لأصحاب المصالح.

ونتيجة لاعتبار إدراك أصحاب المصالح للقيمة المضافة من تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، أحد القرارات الداخلية التى تتشكل داخل صاحب المصلحة، كنتاج لتفاعل مجموعة من العوامل المعرفية والعاطفية والخبرات السابقة، والتى تؤثر مجتمعة فى كيفية تفسير صاحب المصلحة للبيئة المحيطة وفهمه للمخاطر الجيوسياسية، وحتى يمكن للباحث الوصول لصورة أكثر شمولية للتحقق من مدى اختلاف إدارك أصحاب المصالح للقيمة المضافة من تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، بإختلاف بعدى الإدراك، المعرفى والعاطفى، معا. فإننا نتوقع أن التفاعل بين نوع جنس أصحاب المصالح (إناث أو ذكور) ومستوى التأهيل العلمى لأصحاب المصالح (مرتفع أو منخفض)، من جهة، وتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، من جهة أخرى، ينتج متغيرين تفاعليين جديدين من شأنهم أن يؤثرا على قوة و/أو اتجاه العلاقة التأثيرية مجال (ف1) مقارنة بتجاهل أثرهما التفاعلي معا. وعليه فيمكن اشتقاق الفرض الرابع للبحث (ف4)، على النحو التالي

ف4. يختلف التأثير المعنوى لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية وفقا لإطار COSO معنويا على إدراك أصحاب المصالح الداخليين فى الشركات المساهمة المقيدة بالبورصة المصرية لقيمتها المضافة ، باختلاف نوع الجنس ومستوى التأهيل العلمى لأصحاب المصالح معا.

3. منهجية البحث

1.3 أهداف الدراسة التجريبية

تستهدف الدراسة التجريبية اختبار فروض البحث من خلال اختبار أثر تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية على إدراك أصحاب المصالح الداخليين للقيمة المضافة لذلك التفعيل من ناحية، واختبار أثر السمات النوعية لأصحاب المصالح– كمتغيرات معدلة– وتحديداً أثر نوع الجنس، ومستوى التأهيل العلمى لأصحاب المصالح الداخليين على العلاقة الرئيسية محل الدراسة، بصورة منفصلة أو مجتمعة معا

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

يعتبر مجتمع الدراسة المستهدف مبدائيا هو المديرين ومتخدى القرارات فى الشركات المساهمة المقيدة بالبورصة المصرية، قياسا على البعض كـ (Fourie & Coetzee, 2015; Gauci, 2020)، وبعد القيام بإجراء دراسة مبدائية على متخدى القرارات المستهدفين اتضح للباحث انخفاض معدل الردود والاستجابة، وهو ما يمثل صعوبة لإجراء التجربة على العينة المستهدفة. ونتيجة ذلك اعتمد الباحث على طلبة الدراسات العليا، تحديدا طلبة الماجستير المهنى، بكلية الاعمال، جامعة الاسكندرية، وأعضاء هيئة التدريس، كمفردات تقريبية للمديرين ومتخدى القرارات المستهدفين، لإجراء الدراسة التجريبية. قياسا على دراسة مرسى (2023).

تضمنت العينة المبدائية 101 مشاهدة (تمثل 23 مشاهدة من أعضاء هيئة التدريس، 78 مشاهدة من طلبة الماجستير المهنى[1])، وبعد استبعاد 6 مشاهدات، تتمثل فى مشاهدة واحدة لم نتمكن من الحصول على إجابتها بشأن الحالة التجريبية الثانية، 5 مشاهدات اشتملت على تقديرات موحدة على الأسئلة الخاصة بالحالتين التجريبيتين (على سبيل المثال؛ توقع أحد المشاركين أن وجود المخاطر الجيوسياسية والقيمة المضافة لإدارة المخاطر الجيوسياسية كلا على حدا تقدر بـ 5 بالحالتين التجريبيتبن، وهو ما يشير لعدم قراءة الحالة التجريبية وأسئلتها بعناية، وهو ما ينعكس على دقة نتائج البحث). وعليه فقد تضمنت العينة النهائية 95 مشاهدة (تمثل 23 مشاهدة من أعضاء هيئة التدريس، 72 مشاهدة من طلبة الماجستير المهنى).

كما يوضح الجدول (1) توصيف لعينة الداسة التجريبية من حيث؛ مستوى التأهيل العلمى، عدد سنوات الخبرة العملية، نوع الجنس، مستوى التنمية المهنية، مستوى الخبرة التخصصية فى إدارة المخاطر بصفة عامة وإدارة المخاطر الجيوسياسية والقيمة المضافة من تفعيل إدارة المخاطر فى ذلك الصدد. ويتضح منه أن ما يقرب من ثلاث أرباع عدد المشاركين حاصلين على دراسات عليا، وباقى المشاركين بنسبة 26.3% حاصلون على مؤهل جامعى. ومن حيث عدد سنوات الخبرة العملية فحوالى 45.2% من المشاركين فى العينة تزداد سنوات خبرتهم عن عشر سنوات، كما أن نسبة المشاركين فى العينة والذين تبلغ عدد سنوات خبرتهم أكثر من 5 سنوات تصل إلى 75.7%، وهو ما يشير لارتفاع كفاءة المشاركين فى العينة من حيث عدد سنوات الخبرة العملية الأمر الذى ينعكس على زيادة إمكانية الاعتماد على آرائهم بغرض تحقيق أهداف الدراسة التجريبية. كما تضمنت عينة الدراسة حوالى 75.8% من المشاركين ينتمون إلى المجال المهنى بينما ينتمى حوالى 24.2% من المشاركين إلى المجال الأكاديمى، فضلا عن تنوع المشاركين فى العينة من حيث النوع (43.2% أناث، 56.8% ذكور).

[1] وبتحليل طلبة الماجستير المهنى المشاركين فى العينة، من حيث الوظيفة الحالية، فقد اتضح وجود تنوع فى وظائف المشاركين بما ضمن التعرف على آراء فئة عريضة من أصحاب المصالح المُستفيدين، والتى شملت 25 مشارك المحاسبين فى الشركات المساهمة المقيدة بالبورصة، 14 مشارك من الجهاز المركزى للمحاسبات، 27 مشارك مأمور ضرائب، 2 مشارك مدراء ماليين، 4 مشاركين من المفتشين على البنوك، مشارك واحد مفتش تموين، 5 مشاركين محاسبين قانونيين بمكاتب المحاسبة والمراجعة.

ومن حيث التنمية المهنية للمشاركين فحوالى 26.5% من المشاركين حاصلين على شهادات مهنية (التى تتضمن؛ CPA، CMA، CFA، CIA، وأخرى). أما من حيث الخبرة التخصصية فيتضح أن حوالى 48.4% من المشاركين لديهم خبرة، أعلى من المتوسط، فى مجال إدارة المخاطر بصفة عامة، وحوالى 26.3% من المشاركين لديهم خبرة، أعلى من المتوسط، فى مجال إدارة المخاطر الجيوسياسية، وحوالى 21% من المشاركين لديهم خبرة، أعلى من المتوسط، فى مجال القيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية. لذا يرى الباحث أن عينة المشاركين فى الدراسة التجريبية على مستوى ملائم سواء من ناحية التأهيل العلمى أو من ناحية التنمية المهنية أو من ناحية الخبرة العملية والخبرة التخصصية فى مجال البحث، وهو ما سيؤتى بثماره عند اختبار فروض البحث.

جدول 1. توصيف عينة الدراسة من حيث مستوى التأهيل العلمى وعدد سنوات الخبرة والنوع ومستوى التنمية المهنية ومستوى الخبرة التخصصية

المتغير		عدد المشاركين	النسبة
مستوى التأهيل العلمى[1]	مؤهل جامعى	25	26.3%
	حاصل دراسات عليا- دبلوم	4	4.2%
	حاصل على دراسات عليا- ماجتسير	46	48.4%
	حاصر على دراسات عليا- دكتوراة	20	21.1%
مجال العمل[2]	المجال المهنى	72	75.8%
	المجال الأكاديمى	23	24.2%
عدد سنوات الخبرة العملية	اقل من 5 سنوات	23	24.2%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	29	30.5%
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	10	10.5%
	أكثر من 15 سنة	33	34.7%
مستوى التنمية المهنية	حاصل على شهادات مهنية	25	26.3%
	غير حاصل على شهادات مهنية	70	73.7%
النوع	أنثى	41	43.2%
	ذكر	54	56.8%
مستوى الخبرة فى مجال إدارة المخاطر	أقل بكثير من المتوسط	4	4.2%
	أقل من المتوسط	6	6.3%

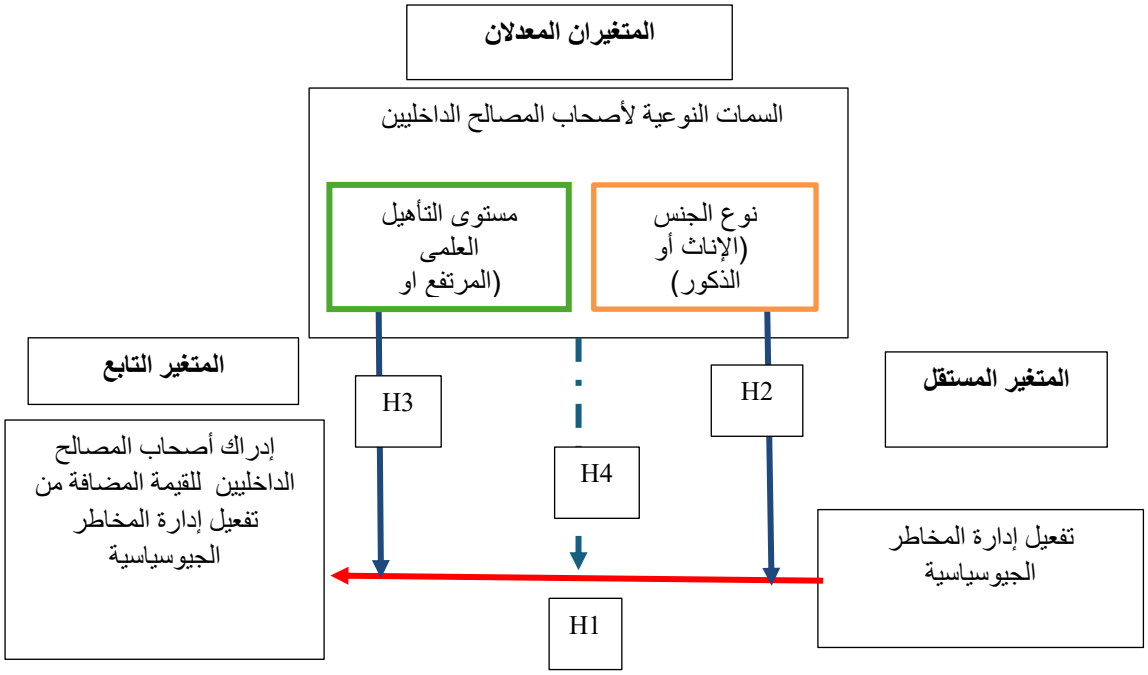
[1] بالنسبة لمستوى التاهيل العلمى يتضمن الحاصلين على بكالوريوس من كلية الأعمال وكذلك حملة الماجستير والدكتوراة الأكاديمى أو المهنى.

[2] بالنسبة لمجال العمل فإنه يتضمن المجال الأكاديمى الذى يعبر عن أعضاء هيئة التدريس بكلية الأعمال بدرجات وظيفية، ما بين مدرسين مساعدين إلى اساتذة مساعدين (ذوى خبرة تخصصية فى مجالى المراجعة والمحاسبة المالية) والمجال المهنى الذى يعبر عن طلبة الماجستير المهنى والذين يشغلوا وظائف فى الجهاز المركزى للمحاسبات، ومصلحة الضرائب، ومصلحة الجمارك.

	أقل إلى حد ما من المتوسط	6	6.3%
	متوسط	33	34.7%
	أعلى إلى حد ما من المتوسط	13	13.7%
	أعلى من المتوسط	25	26.3%
	أعلى بكثير من المتوسط	8	8.4%
مستوى الخبرة فى مجال إدارة المخاطر الجيوسياسية	أقل بكثير من المتوسط	6	6.3%
	أقل من المتوسط	17	17.9%
	أقل إلى حد ما من المتوسط	15	15.8%
	متوسط	32	33.7%
	أعلى إلى حد ما من المتوسط	8	8.4%
	أعلى من المتوسط	11	11.6%
	أعلى بكثير من المتوسط	6	6.3%
مستوى الخبرة فى مجال القيمة المضافة لإدارة المخاطر الجيوسياسية	أقل بكثير من المتوسط	10	10.5%
	أقل من المتوسط	11	11.6%
	أقل إلى حد ما من المتوسط	17	17.9%
	متوسط	37	38.9%
	أعلى إلى حد ما من المتوسط	10	10.5%
	أعلى من المتوسط	6	6.3%
	أعلى بكثير من المتوسط	4	4.2%

3.3 نموذج البحث وتوصيف وقياس متغيرات الدراسة

انطلاقا من فروض البحث الرئيسية والتى سبق اشتقاقها، فإن متغيرات البحث تتكون من متغير مستقل واحد، وهو تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، ومتغير تابع واحد، وهو إدراك أصحاب المصالح الداخليين للقيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، بالإضافة إلى متغيرين معدليين وهما، نوع الجنس (الإناث أو الذكور) ومستوى التأهيل العلمى (المرتفع أو المنخفض)، وذلك بغرض توضيح اثر السمات النوعية لأصحاب المصالح الداخليين على العلاقة الرئيسية محل البحث بالفرض (ف1). ويوضح الشكل (1) نموذج البحث.



الشكل 1. نموذج البحث

المصدر. إعداد الباحث

وفى ضوء هذا النموذج تم توصيف وقياس متغيرات البحث كما هو وارد بالجدول (2) التالى

جدول 2. توصيف وقياس متغيرات البحث

المتغير	نوع المتغير	توصيف المتغير	قياس المتغير
تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية	مستقل	عملية منهجية متكاملة يتم تنفيذها بواسطة مجلس الإدارة، والإدارة، والموظفين الآخرين، وتطبيقها فى استراتيجية الشركة، وتكون مصممة لتحديد وتقييم الأحداث المحتملة الناتجة عن التغيرات الجيوسياسية على المستويات المحلية والدولية، التى تواجه الشركة وتؤثر عليها، واتخاذ قرارات مدروسة لإدارة تلك الاحداث ضمن مستواها المقبول، ومن ثم توفير توكيد معقول بشأن تحقيق أهداف الشركة، ودعم عملية خلق القيمة وحمايتها قياسا على البعض كـ (COSO, 2018; ISO 31000, 2018; Young, 2019)	إذا قامت الإدارة بتعيين نائب مدير إدارة لشئون المخاطر الجيوسياسية وإدراجه بالهيكل التنظيمى للشركة، ملتزمة فى ذلك بإطار COSO 2018، أى تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية تأخذ القيمة (واحد)، بينما تأخذ القيمة (صفر) بخلاف ذلك، قياسا على البعض (COSO, 2018; ISO 31000, 2018)

إدراك أصحاب المصالح الداخليين للقيمة المضافة لإدارة المخاطر الجيوسياسية	التابع	تشير إلى ما يراه أصحاب المصالح الداخليين بشأن العائد الصافى الذى تحققه الشركة من استثمارها المادى والبشرى والتقنى فى إدارة المخاطر الجيوسياسية سواء من خلال زيادة قدراتها على تدنية المردود السلبى المحتمل لتداعيات المخاطر الجيوسياسية أو اقتناصها للفرص المستحدثة الملازمة للأحداث الجيوسياسية، وهو ما يدعم ميزتها التنافسية ويساهم فى تحقيق أهدافها الاستراتيجية ووفقا للبعض كـ (Fourie and Coetzee, 2015; Neto *et al.,* 2022; Rashid and Jubouri, 2025)	تم قياسه بمتوسط ردود المشاركين عن الأسئلة التالية، والتى تتراوح الإجابة على كل منهم من عدم وجود قدرة على إدارة المخاطر (صفر) إلى القدرة الكاملة (10)،قياسا على بعض الدراسات ذات الصلة تحديد مدى الإدراك كـ Fourie and Coetzee, (2015؛ مرسى، 2023): • فى رأيكم ما قدرة الشركة على الحد من المخاطر الاقتصادية والبيئية بشأن تآكل الحصة السوقية للشركة. • فى رأيكم ما قدرة الشركة على الحد من المخاطر الاقتصادية والبيئية بشأن تدهور الأداء التشغيلى للشركة (مقاسا بمعدل العائد على الأصول ROA). • فى رأيكم ما قدرة الشركة على الحد من المخاطر الاقتصادية والبيئية، بشأن تعرض الشركة للدعاوى القضائية. • فى رأيكم ما قدرة الشركة على الحد من المخاطر الاقتصادية والبيئية بشأن تعرض مجلس ادارة الشركة للدعاوى القضائية. • فى رأيكم ما قدرة الشركة على الحد من المخاطر الاقتصادية والبيئية بشأن صدور العديد من الاجراءات المالية. • فى رأيكم ما قدرة الشركة على الحد من المخاطر السياسية الناجمة عن تغيير وتعديل معايير المحاسبة المصرية. • فى رأيكم ما قدرة الشركة على الحد من المخاطر العابرة للحدود الوطنية الناجمة عن التوابع المحتملة لجائحة كورونا.
نوع جنس أصحاب المصلحة	معدل	نوع جنس صاحب المصلحة (الإناث أو ذكور)	إذا كان صاحب المصلحة أنثى يأخذ القيمة (واحد)، أما إذا كان ذكر يأخذ القيمة (صفر) قياسا على مرسى،(2023)
مستوى التأهيل العلمى لصاحب المصلحة	معدل	هو المخزون المعرفى العلمى الناتج من التعليم الأكاديمى والمهنى	إذا كان صاحب المصلحة حاصلا على دراسات عليا فى مجال المحاسبة والمراجعة يأخذ القيمة (واحد)، وغير ذلك ياخذ القيمة (صفر)، قياسا على مرسى، (2023)

4.3 أدوات وإجراءات الدراسة التجريبية

لإجراء الدراسة التجريبية تم تصميم حالتين تجريبيتين مقترنتين بمجموعة من الأسئلة، وتم توجيه هاتين الحالتين والأسئلة المرافقة لهما إلى عينة المشاركين، وذلك قياسا على (حامد، 2019؛ مرسى، 2023). كما قام الباحث بإجراء مجموعة من المقابلات الشخصية والاتصالات الهاتفية لتوضيح هدف الدراسة والرد على استفساراتهم. وبغرض تصميم الحالتين التجريبيتين والأسئلة المرافقة لهما، فقد اشترشد الباحث ببعض الدراسات السابقة ومنها؛ (COSO, 2017; ISO 31000, 2018; KPMG, 2024; Aly & Badawy, 2025; محمد،2025) . وقد اشتملت الحالتين التجريبيتين، على ما يلى

القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية، التى تشمل؛ المؤهل العلمى، جهة العمل، عدد سنوات الخبرة العملية، الشهادات المهنية، والنوع.

القسم الثانى: يتضمن مجموعة من المصطلحات الفنية ذات الصلة بنطاق البحث ومن أهمها؛ المخاطر الجيوسياسية، الأنواع الرئيسية للمخاطر الجيوسياسية، إدارة المخاطر، إدارة المخاطر الجيوسياسية، والقيمة المضافة من تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية. كما انتهى ذلك القسم بثلاثة أسئلة لتحديد مستوى الخبرة التخصصية للمشاركين بشأن كل من؛ إدارة المخاطر بصفة عامة، إدارة المخاطر الجيوسياسية بصفة خاصة، القيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية بصفة خاصة.

القسم الثالث[1]: يحتوى على الحالات الافتراضية، والتى تتضمن بيانات عن أحد الشركات غير المالية الافتراضية المقيدة بالبورصة المصرية، وتعمل فى مجال صناعة وتجارة وتوزيع مستلزمات مواد البناء وصناعة الحديد ولديها فروع محلية ودولية، وتنتمى لقطاع الموارد الأساسية. وقد تتضمنت هذه البيانات، القوائم المالية الملخصة للشركة عن السنة المنتهية فى 2024/12/31، وملخص لبعض الإيضاحات المتممة للقوائم المالية وكذلك بعض المعلومات الإضافية ذات الصلة بأهداف الدراسة التجريبية.

وبشأن الحالة التجريبية الأولى، فإنها تفترض أن الشركة تواجه العديد من المخاطر الجيوسياسية، التى تتضمن؛ المخاطر الاقتصادية (تحديدًا؛ تأكل الحصة السوقية، تدهور الأداء التشغيلى، تعرض الشركة للدعاوى القضائية، تعرض مجلس إدارة الشركة للدعاوى القضائية، صدور العديد من الإجراءات المالية)، المخاطر السياسية (تحديدًا؛ المخاطر الناجمة عن تغيير وتعديل معايير المحاسبة المصرية)، والمخاطر العابرة للحدود

---

[1] **يتضمن القسم الثالث**، حالتين تجريبيين تشمل كل منهما **عشرة أسئلة** والتى تتمثل فى؛ Q1 مدى وجود المخاطر الاقتصادية، (Q2, Q3, Q4, Q5,Q6) تشير للقدرة على الحد من المخاطر الاقتصادية (التى تشمل؛ تأكل الحصة السوقية، تدهور الأداء التشغيلى، تعرض الشركة للدعاوى القضائية، تعرض مجلس الإدارة للدعاوى القضائية، صدور العديد من الإجراءات المالية)، Q7 مدى وجود المخاطر السياسية، Q8 القدرة على الحد من المخاطر السياسية- متمثلة فى تعديل المعايير المحاسبية، Q9 مدى وجود المخاطر العابرة للحدود الوطنية، Q10القدرة على الحد من المخاطر العابرة للحدود الوطنية- متمثلة فى التوابع الناجمة عن كورونا. كما تعتبر الأسئلة (Q2,Q3,Q4,Q5,Q6,Q8,Q10) بمثابة الأسئلة الرئيسية للبحث التى تستهدف التحقق من مدى إدراك القيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية معبرا عنها بمدى القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية.

الوطنية (تحديدا؛ التوابع المحتملة لجائحة كورونا) فضلا عن وجود إدارة للمراجعة الداخلية مستقلة تنظيميا دون التزام مجلس الإدارة بمسئوليته بشأن إدارة المخاطر الجيوسياسية.

أما الحالة التجريبية الثانية، فتفترض نفس بيانات الحالة الأولى مضافاً إليها التزام الإدارة بمسئوليتها عن إدارة المخاطر بصفة عامة وإدارة المخاطر الجيوسياسية بصفى خاصة ملتزمة بإطارى COSO لسنتى (2017، 2018)، وتعيين نائب مدير إدارة المخاطر لشئون إدارة المخاطر الجيوسياسية والذى يقوم بدوره بإعداد تقرير عن إدارة المخاطر الجيوسياسية يتم إرساله إلى قسم المراجعة الداخلية للقيام بدورها التوكيدى على ذلك التقرير. وفى كلتا الحالتين التجريبيتين، يُطلب من مفردات العينة إعطاء درجة (من 0 إلى 10) لمدى تعرض الشركة للمخاطر الجيوسياسية، الاقتصادية والسياسية والعابرة للحدود الوطنية، كل على حده. وكذلك إعطاء درجة (من 0 إلى 10) للقيمة المضافة من تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية متمثلة فى القدرة على الحد من مختلف المخاطر الجيوسياسية بصورة منفصلة.

وقد قام الباحث بتوزيع عدد 549 نسخة على مفردات الدراسة عن طريق التسليم اليدوى من خلال المقابلات الشخصية ومن خلال إرسال رابط إلكترونى للحالة التجريبية الى تم تصميمها بواسطة نماذج Google Form عبر الانترنت (سواء عبر الإيميلات، أو عبر وسائل التواصل الاجتماعى كتطبيق WhatsApp) مستهدفا بذلك الوصول لمجتمع الدراسة من أصحاب المصالح. وبعد فترة ما يقارب الشهرين استلم الباحث عدد 101 رد (بنسبة استجابة 18.3%) وقد تم استبعاد عدد 7 ردود اشتملت على إجابات مزدوجة ليكون بذلك عدد الردود المستملمة والصحيحة 95 رد (بنسبة 94% إلى الردود المستلمة)، ثم تم تفريغ الردود على برنامج Microsoft Excel تمهيداً للتحليل الإحصائى واختبار الفروض من خلال برنامج SPSS.

3. 5 التصميم التجريبى المستخدم والمعالجات والمقارنات التجريبية

اعتمد الباحث على التصميم التجريبى (2X2X2)، والموضح بجدول (3)، التالى

جدول 3. التصميم التجريبى

السمات النوعية / تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية من عدمه	نوع جنس صاحب المصلحة الداخلي		مستوى التأهيل العلمى لصاحب المصلحة الداخلى	
	أنثى	ذكر	مرتفع	منخفض
وجود مخاطر جيوسياسية وعدم تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية	1 إدراك القيمة المضافة من خلال القدرة على الحد من كل من: –المخاطر الاقتصادية (تأكل الحصة السوقية، تدهور الأداء التشغيلى، الدعوى القضائية للشركة، الدعاوى القضائية لمجلس الإدارة، صدور العديد من الإجراءات المالية)	3 إدراك القيمة المضافة من خلال القدرة على الحد من كل من: –المخاطر الاقتصادية (تأكل الحصة السوقية، تدهور الأداء التشغيلى، الدعوى القضائية للشركة، الدعاوى القضائية لمجلس الإدارة، صدور العديد من الإجراءات المالية)	5 إدراك القيمة المضافة من خلال القدرة على الحد من كل من: –المخاطر الاقتصادية (تأكل الحصة السوقية، تدهور الأداء التشغيلى، الدعوى القضائية للشركة، الدعاوى القضائية لمجلس الإدارة، صدور العديد من	7 إدراك القيمة المضافة من خلال القدرة على الحد من كل من: –المخاطر الاقتصادية (تأكل الحصة السوقية، تدهور الأداء التشغيلى، الدعوى القضائية للشركة، الدعاوى القضائية لمجلس الإدارة، صدور العديد من الإجراءات المالية)

	– المخاطر السياسية (تعديل المعايير المحاسبية) – المخاطر العابرة للحدود الوطنية (التوابع الناجمة عن كورونا)	– المخاطر السياسية (تعديل المعايير المحاسبية) – المخاطر العابرة للحدود الوطنية (التوابع الناجمة عن كورونا)	الإجراءات المالية) – المخاطر السياسية(تعديل المعايير المحاسبية) – المخاطر العابرة للحدود الوطنية (التوابع الناجمة عن كورونا)	– المخاطر السياسية (تعديل المعايير المحاسبية) – المخاطر العابرة للحدود الوطنية (التوابع الناجمة عن كورونا)
وجود مخاطر جيوسياسية وتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية (دون وجود تقرير التوكيد عليها)	2 إدراك القيمة المضافة من خلال القدرة على الحد من كل من: –المخاطر الاقتصادية (تأكل الحصة السوقية، تدهور الأداء التشغيلى، الدعوى القضائية للشركة، الدعاوى القضائية لمجلس الإدارة، صدور العديد من الإجراءات المالية) – المخاطر السياسية (تعديل المعايير المحاسبية) – المخاطر العابرة للحدود الوطنية (التوابع الناجمة عن كورونا)	4 إدراك القيمة المضافة من خلال القدرة على الحد من كل من: –المخاطر الاقتصادية (تأكل الحصة السوقية، تدهور الأداء التشغيلى، الدعوى القضائية للشركة، الدعاوى القضائية لمجلس الإدارة، صدور العديد من الإجراءات المالية) – المخاطر السياسية (تعديل المعايير المحاسبية) – المخاطر العابرة للحدود الوطنية (التوابع الناجمة عن كورونا)	6 إدراك القيمة المضافة من خلال القدرة على الحد من كل من: –المخاطر الاقتصادية (تأكل الحصة السوقية، تدهور الأداء التشغيلى، الدعوى القضائية للشركة، الدعاوى القضائية لمجلس الإدارة، صدور العديد من الإجراءات المالية) – المخاطر السياسية (تعديل المعايير المحاسبية) – المخاطر العابرة للحدود الوطنية (التوابع الناجمة عن كورونا)	8 إدراك القيمة المضافة من خلال القدرة على الحد من كل من: –المخاطر الاقتصادية (تأكل الحصة السوقية، تدهور الأداء التشغيلى، الدعوى القضائية للشركة، الدعاوى القضائية لمجلس الإدارة، صدور العديد من الإجراءات المالية) – المخاطر السياسية (تعديل المعايير المحاسبية) – المخاطر العابرة للحدود الوطنية (التوابع الناجمة عن كورونا)

وفى ضوء التصميم التجريبى السابق إيضاحه، فإن التجربة تحتوى على ثمانية معالجات كالتالى

المعالجة رقم (1): تقارير مالية تتضمن معلومات عن المخاطر الجيوسياسية دون تفعيل لشركة لإدارة المخاطر الجيوسياسية/ التنبؤ بالقدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية (الاقتصادية، السياسية، والعابرة للحدود الوطنية)/ صاحب المصلحة أنثى.

المعالجة رقم (2): تقارير مالية تتضمن معلومات عن المخاطر الجيوسياسية مع تفعيل لشركة لإدارة المخاطر الجيوسياسية/ التنبؤ بالقدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية (الاقتصادية، السياسية، والعابرة للحدود الوطنية)/ صاحب المصلحة أنثى.

المعالجة رقم (3): تقارير مالية تتضمن معلومات عن المخاطر الجيوسياسية دون تفعيل لشركة لإدارة المخاطر الجيوسياسية/ التنبؤ بالقدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية (الاقتصادية، السياسية، والعابرة للحدود الوطنية)/ صاحب المصلحة ذكر.

المعالجة رقم (4): تقارير مالية تتضمن معلومات عن المخاطر الجيوسياسية مع تفعيل لشركة لإدارة المخاطر الجيوسياسية/ التنبؤ بالقدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية (الاقتصادية، السياسية، والعابرة للحدود الوطنية)/ صاحب المصلحة ذكر.

المعالجة رقم (5): تقارير مالية تتضمن معلومات عن المخاطر الجيوسياسية دون تفعيل لشركة لإدارة المخاطر الجيوسياسية/ التنبؤ بالقدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية (الاقتصادية، السياسية، والعابرة للحدود الوطنية)/ صاحب المصلحة ذو مستوى تأهيل علمى مرتفع.

المعالجة رقم (6): تقارير مالية تتضمن معلومات عن المخاطر الجيوسياسية مع تفعيل لشركة لإدارة المخاطر الجيوسياسية/ التنبؤ بالقدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية (الاقتصادية، السياسية، والعابرة للحدود الوطنية)/ صاحب المصلحة ذو مستوى تأهيل علمى مرتفع.

المعالجة رقم (7): تقارير مالية تتضمن معلومات عن المخاطر الجيوسياسية دون تفعيل لشركة لإدارة المخاطر الجيوسياسية/ التنبؤ بالقدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية (الاقتصادية، السياسية، والعابرة للحدود الوطنية)/ صاحب المصلحة ذو مستوى تأهيل علمى منخفض.

المعالجة رقم (8): تقارير مالية تتضمن معلومات عن المخاطر الجيوسياسية مع تفعيل لشركة لإدارة المخاطر الجيوسياسية/ التنبؤ بالقدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية (الاقتصادية، السياسية، والعابرة للحدود الوطنية)/ صاحب المصلحة ذو مستوى تأهيل علمى منخفض.

ولاختبار فروض البحث، يتم إجراء المقارنات بين المعالجات التجريبية على النحو التالى

المقارنة (1): (1 + 3 +5+7) * (2+4+6+8) وذلك لاختبار أثر تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية على إدراك أصحاب المصالح للقيمة المضافة لذلك التفعيل، ومن ثم اختبار الفرض الرئيسى الأول (H1).

المقارنة (2): {(1 * 2)} * {(3 *4)} وذلك لاختبار ما إذا كان التأثير المعنوى لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية على إدراك أصحاب المصالح للقيمة المضافة لذلك التفعيل، يختلف باختلاف نوع جنس أصحاب المصالح (إناث أم ذكور)، ومن ثم اختبار الفرض الرئيسى الثانى (H2).

المقارنة (3): {(5 * 6)} * {(7 * 8)} وذلك لاختبار ما إذا كان التأثير المعنوى لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية على إدراك أصحاب المصالح للقيمة المضافة لذلك التفعيل، يختلف باختلاف مستوى التأهيل العلمى لأصحاب المصالح (مرتفع أم منخفض)، ومن ثم اختبار الفرض الرئيسى الثالث (H3).

المقارنة (4): {(1+5) * (2+ 6)} * {(3+ 7) *(4+8)} وذلك لاختبار ما إذا كان التأثير المعنوى لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية على إدراك أصحاب المصالح للقيمة المضافة لذلك التفعيل، يختلف باختلاف نوع الجنس ومستوى التأهيل العلمى لأصحاب المصالح، ومن ثم اختبار الفرض الرئيسى الرابع (H4).

6.3 الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة التجريبية

يمكن تقسيم الإحصاءات الوصفية إلى نوعين من المقاييس هما؛ مقاييس النزعة المركزية (كالمتوسط الحسابى)، ومقاييس التشتت (كالإنحراف المعيارى). ويوضح الجدول التالى (4) الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الرئيسية للدراسة على مستوى العينة.

جدول 4. الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الرئيسية للدراسة

المخاطر الجيوسياسية	الحالة التجريبية (1)		الحالة التجريبية (2)	
	Mean	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation
القدرة على الحد من المخاطر الاقتصادية				
-تأكل الحصة السوقية	5.0211	1.99456	6.8632	1.93298
-تدهور الأداء التشغيلى	4.8947	2.08579	6.7053	2.03100
-الدعاوى القضائية على الشركة	5.4947	2.29650	6.6421	2.09820
-الدعاوى القضائية على مجلس الإدارة	5.4211	2.08632	6.6316	2.07340
-صدور العديد من الإجراءات المالية	5.1474	2.06783	6.8947	1.8989
القدرة على الحد من المخاطر السياسية:				
تعديل المعايير المحاسبية	6.0526	2.40599	6.9053	1.98437
القدرة على الحد من المخاطر العابرة للحدود:				
التوابع الناجمة عن كورونا	6.1579	2.56263	6.9053	1.98437
القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية [1]	5.0346	1.48604	6.7925	1.71552

وبتحليل الجدول السابق؛ بالنسبة للحالة التجريبية (1) فقد بلغت متوسطات القدرة على الحد من مختلف أنواع المخاطر الجيوسياسية قبل تفعيل إدارة تلك المخاطر، من حيث المخاطر الاقتصادية 5.0211، 4.8947، 5.4947، 5.4211، 5.1474، ومن حيث المخاطر السياسية 6.0526، ومن حيث المخاطر العابرة للحدود الوطنية 6.1579. وذلك مع انحراف معيارى للمخاطر الاقتصادية 1.99456، 2.08579، 2.29650، 2.08632، 2.06783 والمخاطر السياسية 2.40599، والمخاطر العابرة للحدود الوطنية 2.562663. الأمر الذى يشير إلى أن آراء مفردات عينة الدراسة كانت متقاربة نسبيا وهو ما يعكس وجود درجة من الاتفاق والاتساق

[1] تم حساب القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية، كمتوسط ردود مفردات عينة الدراسة، بشأن القدرة على الحد من كافة المخاطر الجيوسياسية كل على حدا، وهو ما يشير لاعتبار تلك القيمة بمثابة قيمة تجميعية لآراء المشاركين بشأن القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية قبل وبعد تفعيل إدارة المخاطر، قياسا على دراسة Badawy and Zaki (2023)

وعدم التشتت فى تقييمهم للقدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية قبل تفعيل إدارة المخاطر والتى جاءت متسقة مع قيم متوسطات الآراء حيث أظهرت النتائج أن أعلى متوسط من بين القدرة على الحد من مختلف المخاطر كان لمتغير (المخاطر العابرة للحدود الوطنية– التوابع الناجمة عن كورونا) حيث بلغ المتوسط 6.1579 مما يعكس إدراك متوسطا يميل إلى الارتفاع لدى مفردات العينة تجاه هذا الخطر لم يصل بعد إلى مستوى الادراك المرتفع (Field, 2024; Taherdoost, 2019)

أما بالنسبة للحالة التجريبية (2) فقد بلغت متوسطات القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية بعد تفعيل إدارة المخاطر، من حيث المخاطر الاقتصادية 6.8632، 6.7053، 6.6421، 6.6316، 6.8947 ومن حيث المخاطر السياسية 6.9053، ومن حيث المخاطر العابرة للحدود الوطنية 6.9053، الأمر الذى يشير لوجود إدراك مرتفع إيجابى لدى مفردات العينة لزيادة القدرة على الحد من مختلف تلك المخاطر بعد تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية. فضلا عن زيادة درجة الاتفاق والاتساق بين آراء مفردات عينة الدراسة فى تقييمهم للقدرة على الحد من تلك المخاطر حيث أظهرت النتائج أن أعلى انحراف معيارى من بين القدرة على الحد من مختلف المخاطر كان لمتغير (المخاطر الاقتصادية– الدعاوى القضائية على الشركة) حيث بلغت قيمة الانحراف المعيارى 2.09820، الأمر الذى يشير لانخفاض التباين والتشتت فى ردود مختلف مفردات العينة واقترابهم من متوسطات تقييم القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية بعد تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية (Taherdoost, 2019; Field, 2024)

وبالنظر للحالتين التجريبيتين معا؛ فقد أظهرت النتائج زيادة متوسطات القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية بعد تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية مقارنة بتلك القدرة قبل تفعيل إدارة المخاطر، فضلا عن انخفاض كافة قيم الانحرافات المعيارية للقدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية بعد التفعيل مقارنة بما قبل تفعيل إدارة المخاطر، الأمر الذى يشير لزيادة إدراك أصحاب المصالح للقيمة المضافة من تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، من خلال زيادة قدرة الشركة على الحد من مختلف المخاطر الجيوسياسية، مصحوبا بزيادة درجة الاتفاق والاتساق بين آراء مختلف أصحاب المصالح وانخفاض درجة التشتت، وهو ما يدل بصورة مبدائية على اتجاه مفردات العينة نحو قبول الفرض الأول الذى سيتم اختباره إحصائيا فى الجزئيات التالية من هذا البحث.

7.3 الاختبارات الإحصائية لقياس اعتدالية التوزيع Normality Tests [1]

قد تم إجراء ذلك الاختبار للتحقق من مدى اعتدالية توزيع ردود مفردات عينة الدراسة لمدى القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية قبل وبعد تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، وفيما يلى الجدول (5) الذى يوضح نتائج اختبارى K–S test & Shapiro للوصول نتائج أكثر دقة لمدى اعتدالية تقييم تلك القدرة وفقا لآراء مفردات عينة الدراسة

جدول 5. نتائج الاختبارات الاحصائية لقياس اعتدالية التوزيع

المخاطر الجيوسياسية	الحالة التجريبية (1)				الحالة التجريبية (2)			
	K–S Test		Shapiro–Wilk		K–S Test		Shapiro–Wilk	
	Statistic	Sig	Statistic	Sig	Statistic	Sig	Statistic	Sig
القدرة على الحد من المخاطر الاقتصادية								
– تأكل الحصة السوقية	0.117	.003	.965	.013	.185	.000	.921	.000
– تدهور الأداء التشغيلى	0.173	.000	.964	.010	.147	.000	.946	.000
– الدعاوى القضائية على الشركة	0.123	.001	.961	.007	.178	.000	.946	.000
– الدعاوى القضائية على مجلس الإدارة	0.123	.001	.971	.033	.181	.000	.926	.000
– صدور العديد من الإجراءات المالية	0.166	.000	.970	.030	.204	.000	.921	.000
تعديل المعايير المحاسبية	القدرة على الحد من المخاطر السياسية:							
	0.119	.002	.963	.009	.214	.000	.886	.000
التوابع الناجمة عن	القدرة على الحد من المخاطر العابرة للحدود:							

[1] أحد الاختبارات الاحصائية التى تستخدم للتحقق مما إذا كان مجتمع الدراسة الذى سحبت منه العينة يتبع توزيعا طبيعيا أم غير طبيعى، وبناء على ذلك يتم تحديد نوعية الاختبارات المستخدمة، ويعرف بإختبار Kolmogorov- Smirnov والذى يتضمن نوعين من الاختبارات وهما؛ اختبار العينة الواحدة One- sample K-S Test لتحديد ما إذا كانت العينة تتبع التوزيع الطبيعى من عدمه، واختبار العينتين Two- Sample K-S test الذى يقارن بين توزيع عينتين ليتحقق مما اذا كانتا تاتيان من نفس التوزيع من عدمه. وفى ظل البحث الحالى تم الاعتماد على اختبار العينة الواحدة One –Sample K-S test الذى يعتمد على فرض بديل H1 (الذى يشير إلى أن المجتمع الذى سحبت منه عينة الدراسة لا يتبع التوزيع الطبيعى) وأخر عدم (يشير إلى أن المجتمع الذى سحبت منه عينة الدراسة يتبع التوزيع الطبيعى)، وإذا أظهرت نتائج ذلك الاختبار أن قيمة Sig أقل من مستوى المعنوية 0.05 يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل. الأمر الذى يشير لضرورة الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية Nonparametric Tests لاختبار فروض البحث. كما يفضل الاعتماد على اختبار Shapiro-Wilk بإعتباره أحد اختبارات اعتدالية التوزيع فى حالة وجود تكرارات فى ردود مفردات العينة (Hagen et al., 2020; Wee et al., 2021; Field, 2024)

كورونا	0.114	.004	.969	.023	.173	.000	.928	.000
القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية	0.063	.200	.991	.757	.097	.027	.961	.006

وبتحليل نتائج جدول (5)، فقد أظهرت أن قيمة Sig لاختبارى K-S Test & Shapiro-Wilk أقل من 0.05 لمختلف آراء المشاركين بشأن القدرة على الحد من المخاطر الجيوساسية

8.3 الاختبارات الإحصائية لقياس الاتساق ***Reliability Statistics*** [1]

تم إجراء ذلك الاختبار للتحقق من مدى الاتساق بين الأسئلة الرئيسية وكافة أسئلة الحالتين التجريبيتين لقياس مدى وجود المخاطر الجيوسياسية والقدرة على الحد من تلك المخاطر قبل وبعد تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، وكما هو موضح بالجدول (6) فإن قيم معامل Cronbach's Alpha للحالتين التجريبيتن، سواء على مستوى الأسئلة الرئيسية أو كافة الأسئلة لكل حالة، يزداد عن 0.70 وهو ما يشير لزيادة درجة الاتساق والثبات الداخلى بين كافة بنود الحالتين التجريبيتين (Bonett & Wright, 2014).

جدول 6. نتائج الاختبارات الاحصائية لقياس الاتساق

		Cronbach's Alpha	Number of Items	No. of cases
الحالة التجريبية (1)	الأسئلة الرئيسية (Q2,Q3,Q4,Q5,Q6,Q8,Q10)	0.794	7	95
	كافة الأسئلة (Q1,Q2,Q3,Q4,Q5,Q6,Q7,Q8,Q9,Q10)	0.748	10	95
الحالة التجريبية (2)	الأسئلة الرئيسية (Q2,Q3,Q4,Q5,Q6,Q8,Q10)	0.940	7	95
	كافةالأسئلة (Q1,Q2,Q3,Q4,Q5,Q6,Q7,Q8,Q9,Q10)	0.888	10	95

[1] أحد الاختبارات الاحصائية التى تستخدم فى تقدير مدى الثبات الداخلى وموثوقية أسئلة الحالتين التجريبيتين وقدرتهم على تحقيق الهدف المرجو من البحث، (الذى يتمثل فى التحقق من مدى القدرة على الحد من مختلف المخاطر الجيوسياسية)، أى أن كافة الأسئلة المستند عليها تقيس نفس الهدف بشكل متسق ومترابط، كما تتضمن هذه الاختبارات كل من؛ معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) المستخدم لقياس الثبات الداخلى، واختبار Split Half Reliability الذى يقيس مدى التوافق بين جزئين من الاختبار، واختبار Test Reteast Reliability الذى يقيس مدى الثبات لنفس الاختبار خلال فترة زمنية معينة، واختبار Inter-Rater Reliability الذى يستخدم عند وجود أكثر من مقيم لتحديد مدى التوافق بين تقييماتهم. وفى مجال دراستنا الحالية، تم الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا، والذى يعتبر مقبولا إحصائيا إذا زادت قيمة المعامل عن 0.70، وكلما زادت قيمة المعامل عن 0.70 يشير ذلك لزيادة الثبات الداخلى لأسئلة الحالة التجريبية (Bonett and Wright, 2014؛ أمين، 2007)

9.3 التحليل العاملى الاستكشافى Exploratory Factor Analysis [1]

تم إجراء ذلك الاختبار للتحقق من مدى كفاية عينة الدراسة وما إذا كانت الأسئلة الرئيسية (Q2,Q3,Q4,Q5,Q6,Q8,Q10) للحالتين التجريبيتين يمكن قياسهم كمتغير واحد، معبرًا عنه بمدى القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية (والتى تم حسابها كمؤشر أو مقياس تقريبى لمتوسط استجابات مفردات عينة الدراسة على الأسئلة الرئيسية لكل حالة تجريبية). وكما هو موضح بالجدول (7) فقد اشارت النتائج إلى أن ارتفاع قيمتى KMO (0.746 للحالة التجريبية الآولى، 0.920 للحالة التجريبية الثانية) وذلك عند مستوى معنوية (Sig= 0.000) وهو ما يشير لكفاية ودقة عينة الدراسة لإجراء التحليل الإحصائى (Oberoi *et al.,* 2022)

كما أظهرت مصفوفة المكونات Component Matrix أن أقل معامل ارتباط قد بلغ 0.582 (Q3 تدهور الأداء التشغيلى– بالحالة التجريبية الأولى)، وهو ما يشير لوجود اتساق وارتباط بين كافة البنود وإمكانية الاعتماد على متغير تجميعى واحد لقياسها، وعليه فيمكن الاعتماد على متغير القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية، كمقياس لكافة استجابات مفردات عينة الدراسة ذات الصلة بالأسئلة السابعة (Q2,Q3,Q4,Q5,Q6,Q8,Q10).

جدول 7. نتائج التحليل العاملى الاستكشافى

اختبارى KMO and Bartlett's test

			الحالة التجريبية (2)
KMO	Measure of sampling Adequacy	0.746	0.920
Bartlett's test	Approx. Chi Square	205.576	547.968
	Df	21	21
	Sig	0.000	0.000

[1] أحد الاختبارات الاحصائية التى تستهدف التحقق من عدة أهداف تفصيلية والتى منها؛ التحقق من مدى القدرة على تجميع البنود المرتبطة ببعضها فى بعد واحد "تدنية عدد البيانات المعقدة"، تقييم مدى جودة أسئلة الحالة التجريبية لضمان قدرتها على القياس الفعلى لما يفترض قياسه، التأكد من مدى قدرة اسئلة الحالة التجريبية على قياس عدة ابعاد أو بعد واحد فقط. كما يعتمد ذلك التحليل على إجراء كل من؛ اختبار مدى كفاية حجم العينة (KMO- Kaiser- Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy) (الذى يقيس مدى الترابط الجزئى بين المتغيرات ويقارنها بالترابط الكلى وكلما زادات قيمة KMOعلى 0.5 واقتربت من الواحد الصحيح يشير ذلك لملائمة العينة وكفايتها)، واختبار Bartlett's Test of Sphericity والذى يستهدف اختبار ما إذا كانت مصفوفة الارتباط بين المتغيرات تختلف عن مصفوفة Identity Matrix والتى يكون كل متغير فيها مستقل تماما (وإذا كانت القيمة الاحتمالية sig أقل من 0.05 يشير ذلك لوجود ارتباط معنوى بين المتغيرات فضلا عن ملائمة البيانات لإجراء التحليل الاحصائى(Oberoi *et al.,* 2022 ؛ أمين، 2007)

Component Matrix

	الحالة التجريبية (1)	الحالة التجريبية (2)
Q2 تأكل الحصة السوقية	.759	.871
Q3 تدهور الأداء التشغيلى	.582	.835
Q4 تعرض الشركة للدعاوى القضائية	.643	.917
Q5 تعرض مجلس الإدارة للدعوى القضائية	.618	.848
Q6 صدور العديد من الإجراءات المالية	.776	.886
Q8 تعديل المعايير المحاسبية	.608	.846
Q10 التوابع الناجمة عن كورونا	.710	.797

10.3 نتائج اختبار فروض البحث

فيما يلى نتائج اختبار فروض البحث الرئيسية

10.3 .1 نتيجة اختبار الفرض الرئيسى الأول (ف1)

يستهدف الفرض الرئيسى الأول للبحث اختبار أثر تفعيل الشركات المقيدة بالبورصة المصرية لإدارة المخاطر الجيوسياسية على إدراك أصحاب المصالح الداخليين للقيمة المضافة من تفعيل الشركات لتلك الإدارة. ولاختبار هذا الفرض إحصائيا تمت إعادة صياغته فى صورة فرض العدم التالى

H0: لا يؤثر تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية وفقا لإطار COSO معنويا على إدراك أصحاب المصالح الداخليين فى الشركات المقيدة بالبورصة المصرية لقيمتها المضافة.

وقد تم استخدام اختبار ويلكوكسون للرتب[1] Wilcixon Singed– Rank Test، وفى ظل هذا الاختبار إذا أظهرت النتائج أن قيمة Sig أقل من مستوى المعنوية 0.05 يتم رفض فرض العدم (القائل بأنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين الاختبار القبلى والبعدى) ومن ثم قبول الفرض البديل

[1] هو اختبار إحصائى لامعلمى، يستخدم لاختبار الفروض فى ظل الاعتماد على عينة واحدة (تخضع لاختبار قبلى وبعدى أى وجود عينتين غير مستقلتين، ويكون مجتمع الدراسة الذى سحبت منه العينة لا يتبع التوزيع الطبيعى، فضلا عن اعتباره الاختبار الاحصائى المعلمى البديل لاختبار T-test Paired Samples للعينات المترابطة المستخدم فى كان مجتمع الدراسة يتبع التوزيع الطبيعى Field (2024). وعليه فيعتبر ذلك الاختبار هو الأكثر ملائمة لاختبار الفرض الرئيسى الأول للبحث الحالى نظرا لقيام الباحث بتمرير الحالتين التجريبيتين على نفس مفردات العينة للتحقق من آراء المشاركين فى القيمة المضافة من تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية من خلال القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية قبل وبعد تفعيل تلك الإدارة.

(القائل بأنه توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين الاختبار القلبى والبعدى)، وهو ما يشير لإمكانية قبول الفرض الرئيسى الأول ف1. وفيما يلى جدول (8) الذى يوضح نتائج هذا الاختبار[1].

جدول 8. نتائج اختبار ويلكوكسون للفرض الرئيسى الأول (ف1)

		N	Mean Rank	Sum of Ranks	Z	Asymp.Sig (2-tailed)
إدراك القيمة المضافة من خلال القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية (2) – إدراك القيمة المضافة من خلال القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية (1)	Negative Ranks	15[a]	28.63	429.50	-6.800	0.000
	Positive Ranks	79[b]	51.08	4035.50		
	Ties	1[c]				
	Total	95				

a. إدراك القيمة المضافة من خلال القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية (2) < إدراك القيمة المضافة من خلال القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية (1)

b. إدراك القيمة المضافة من خلال القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية (2) > إدراك القيمة المضافة من خلال القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية (1)

c. إدراك القيمة المضافة من خلال القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية (2) = إدراك القيمة المضافة من خلال القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية (1)

وبتحليل نتائج الجدول (8)، يتضح وجود 79 مفردة من إجمالى 95 مفردة (عينة الدراسة)، وبنسبة تقترب من 84% تتوقع زيادة القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية فى ظل الحالة التجريبية الثانية (أى بعد تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية) مقارنة بتوقعاتهم بشأن القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية فى ظل الحالة التجريبية الأولى (قبل تفعيل إدارة المخاطر). بينما 15 مفردة فقط، بنسبة تقترب من 16% من إجمالى عينة الدراسة يتوقعون انخفاض القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية بالحالة التجريبية الثانية مقارنة بتوقعاتهم

[1] تعبر القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية (2) عن المتوسط التجميعى لاستجابات كل مفردة من مفردات عينة الدراسة بشأن القدرة على الحد من مختلف المخاطر الجيوسياسية كل على حده بالحالة التجريبية الثانية، أى بعد تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية. بينما تعبر القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية (1) عن المتوسط التجميعى لاستجابات كل مفردة من مفردات عينة الدراسة بشأن القدرة على الحد من مختلف المخاطر الجيوسياسية كل على حده بالحالة التجريبية الأولى، أى قبل تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية.

بشأن تلك القدرة بالحالة التجريبية الأولى. فضلا عن وجود مفردة واحدة تتوقع ثبات القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية قبل وبعد تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية.

وعليه فيعتقد الباحث أن الاتجاه الأكبر لتوقعات مفردات عينة الدراسة يميل ناحية زيادة القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية بعد تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية مقارنة بالحالة قبل تفعيل تلك الإدارة، وهو ما يشير لزيادة إدراك أصحاب المصالح، مفردات عينة الدراسة، للقيمة المضافة الكامنة وراء تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية متمثلة فى زيادة قدرة الشركة على الحد من المخاطر الجيوسياسية التى تواجهها فى بيئة الأعمال وتدنيتها والوصول بها لمستوى مقبول يمكن الشركة من تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية وغيرها من الأهداف الأخرى.

كما أظهرت النتائج أن قيمة Sig لاحصائية Z يساوى (0.000)، أى أنه أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه يتم رفض فرض العدم القائل بأنه لا توجد فروق معنوية بين متوسط مجموعتى الاختبار القبلى والبعدى، ومن ثم قبول الفرض البديل، القائل بوجود تأثير معنوى لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية وفقا لإطار COSO معنويا على إدراك أصحاب المصالح الداخليين فى الشركات المقيدة بالبورصة المصرية لقيمتها المضافة. الأمر الذى يشير لوجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لصالح القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية فى ظل الحالة التجريبية الثانية، وهو ما يؤكد قبول الفرض الرئيسى الأول (ف1). وهو ما يتفق مع البعض كـ (Fourie & Coetzee , 2015; Gauci, 2020; Aderibigbe & Fragouli, 2020)

الأمر الذى يفسره الباحث بأن قيام إدارة الشركات المقيدة بالبورصة المصرية بالالتزام بمسئوليتها نحو إدارة المخاطر، بصفة عامة، وإدارة المخاطر الجيوسياسية، بصفة خاصة، وتعيين نائب مدير إدارة المخاطر لشئون إدارة المخاطر الجيوسياسية، وإدراجه بالهيكل التنظيمى للشركة، ملتزمة بأطر لجنة COSO، ينعكس على زيادة قدرة الشركة على وضع وتنفيذ الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة المخاطر الجيوسياسية، بمختلف أنواعها الاقتصادية والسياسية والعابرة للحدود الوطنية، والوصول بها لمستواها المقبول، وهو الأمر الذى يدركه أصحاب المصالح الداخليين، ويأمل أن تتدركه إدارة مختلف الشركات والعمل على تفعيله، فى ظل تبنى الشركات لمدخل المراجعة الداخلية الحديثة بدوريها الاستشارى والتوكيدى فى مجالاتها الثلاثة.

2.10.3 نتيجة اختبار الفرض الرئيسى الثانى (ف2)

يستهدف الفرض الرئيسى الثانى للبحث اختبار أما إذا كان التأثير المعنوى لتفعيل الشركات المقيدة بالبورصة المصرية لإدارة المخاطر الجيوسياسية على إدراك أصحاب المصالح الداخليين للقيمة المضافة من تفعيل الشركات لتلك الإدارة، يختلف باختلاف نوع جنس أصحاب المصالح (الإناث أو ذكور) ولاختبار هذا الفرض إحصائيا تمت إعادة صياغته فى صورة فرض العدم التالى:

H0: لا يختلف التأثير المعنوى لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية وفقا لإطار COSO معنويا على إدراك أصحاب المصالح الداخليين فى الشركات المقيدة بالبورصة المصرية لقيمتها المضافة، باختلاف نوع جنس أصحاب المصالح.

وقد تم استخدام اختبار مان ويتنى Mann-Whitney او ما يعرف بـ (Wilcoxon Rank-sum test) [1]. وفيما يلى جدول (9) الذى يوضح نتائج ذلك الاختبار.

جدول9. نتائج اختبار مان ويتنى للفرض الرئيسى الثانى (ف2)

	نوع الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney	WilcoxonW	Z	Asymp.Sig (2-tailed)
فرق إدراك القيمة المضافة من خلال القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية[2]	إناث	41	46.15	1892.0	1031.00	1892.0	-.571	0.568
	ذكور	54	49.41	2668.0				
	الإجمالى	95						

[1] هو اختبار إحصائى لامعلمى، يستخدم للمقارنة بين عينتين مستقلتين وكان مجتمع الدراسة الذى سحبت منه العينات لا يتبع التوزيع الطبيعى، وهو ما يلائم اختبار الفرض الرئيسى الثانى للبحث الحالى، نظرا لاستهدافه التحقق من مدى اختلاف إدارك القيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية- متمثلة فى تقدير مدى القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية، باختلاف نوع الجنس (إناث أم ذكور) وهو ما يمكن اعتبارهم بمثابة مجموعتين مختلفتين، مجموعة الإناث ومجموعة الذكور. وهو ما سوف يتم الاعتماد عليه، أيضا، لاختبار الفرض الرئيسى الثالث للبحث، الذى يستهدف التحقق من مدى اختلاف القدرة على الحد من المخاطر باختلاف مستوى تأهيل أصحاب المصالح، ما إذا كان ذو مستوى تأهيل مرتفع أم ذو مستوى تأهيل منخفض. وفى ظل هذا الاختبار إذا أظهرت النتائج أن قيمة Sig لإحصائية Z أقل من مستوى المعنوية 0.05 يتم رفض فرض العدم (القائل بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية فى إدراك أصحاب المصالح للقيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية بإختلاف نوع جنس أصحاب المصالح، سواء كان إنثى أو ذكر) وقبول الفرض البديل (القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية فى إدراك أصحاب المصالح الداخليين للقيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية بإختلاف نوع جنس أصحاب المصالح، سواء كان إنثى أو ذكر) وهو ما يشير لإمكانية قبول الفرض الرئيسى الثانى ف2.

[2] حتى يمكن تطبيق اختبار Mann Whitney فإنه يتطلب حساب الفرق فى إدراك أصحاب المصالح للقيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، قبل وبعد تفعيل تلك الإدارة، لمفردات عينة الدراسة الذكور والاناث كل على حده، وبالتالى تعبر القدرة على الحد من المخاطر

وبتحليل النتائج بالجدول (9)، يتضح أن مجموعة الإناث قد بلغت 41 مفردة (بنسبة تقترب من 44% من إجمالى عينة الدراسة) وذلك بمتوسط قد بلغ 46.15، بينما بلغت مجموعة الذكور 54 مفردة (بنسبة تقترب من 56% من إجمالى عينة الدراسة) وذلك بمتوسط 49.41. وهو ما يشير إلى أن متوسط إدراك القيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية لدى مجموعة الذكور أعلى قليلا من متوسط إدراك القيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية لدى مجموعة الإناث. إلا أن هذا الفارق لم يكن ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة اختبار Mann–Whitney 1031 وقيمة Z كانت −0.571 وذلك عند مستوى معنوية 0.568 . وعليه فقد تم قبول فرض العدم، ورفض الفرض الرئيسى الثانى للبحث، القائل بأن؛ التأثير المعنوى لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية وفقا لإطار COSO معنويا على إدراك أصحاب المصالح الداخلية فى الشركات المقيدة بالبورصة المصرية لقيمتها المضافة، يختلف باختلاف نوع جنس أصحاب المصالح. وهو ما يتعارض مع كل من (Gul *et al.*, 2013; Jai *et al.*, 2020)

ويعتقد الباحث بأن عدم اختلاف إدراك القيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية بين مجموعتى الإناث والذكور، قد يعكس وجود تقارب فى مستوى الإدارك لدى كل منهم للمخاطر الجيوسياسية وضرورة وجود إدارة لتلك المخاطر لتحقيق الهدف المرجو منها فى ذلك الصدد، والذى قد ينجم كنتيجة لتقارب عدد سنوات الخبرة العملية ومستوى الخبرة التخصصية (فى مجال إدارة المخاطر، بصفة عامة، ومجال إدارة المخاطر الجيوسياسية والقيمة المضافة منها تحديدا) والخصائص المميزة لبيئة العمل، ومستوى الوعى والإدراك لمجموعتى الإناث والذكور.

3.10.3 نتيجة اختبار الفرض الرئيسى الثالث (ف3)

يستهدف الفرض الرئيسى الثالث للبحث اختبار أما إذا كان التأثير المعنوى لتفعيل الشركات المقيدة بالبورصة المصرية لإدارة المخاطر الجيوسياسية على إدراك أصحاب المصالح الداخليين للقيمة المضافة من تفعيل الشركات لتلك الإدارة، يختلف باختلاف مستوى التأهيل العلمى لأصحاب المصالح (مرتفع أم منخفض)[1] ولاختبار هذا الفرض إحصائيا تمت إعادة صياغته فى صورة فرض العدم التالى

الجيوسياسية، بالجدول (3-9) عن الفروق بين آراء مجموعتى الدراسة، الذكور والاناث، بعد التفعيل مقارنة بتلك الأراء قبل التفعيل Field (2024)

(1) حتى يمكن تقسيم عينة الدراسة لمجموعتين، من حيث مستوى التأهيل العلمى، فقد تتضمنت المجموعة الأولى ذات مستوى التأهيل العلمى المرتفع، مفردات عينة الدراسة الحاصلين على دراسات عليا (دبلومات، ماجستير "أكاديمى أو مهنى"، دكتوراة "أكاديمى أو مهنى) بينما تتضمنت المجموعة الثانية مفردات عينة الدراسة الحاصلين على بكالوريوس "مؤهل جامعى".

H0: لا يختلف التأثير المعنوى لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية وفقا لإطار COSO معنويا على إدراك أصحاب المصالح الداخليين فى الشركات المقيدة بالبورصة المصرية لقيمتها المضافة ، باختلاف مستوى التأهيل العلمى لأصحاب المصالح. وقد تم استخدام اختبار مان ويتنى Mann–Whitney (او ما يعرف بـ Wilcoxon Rank–sum test [1]). وفيما يلى جدول (10) الذى يوضح نتائج ذلك الاختبار[2].

جدول 10. نتائج اختبار مان ويتنى للفرض الرئيسى الثالث (ف3)

	مستوى التأهيل العلمى	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann–Whitney	WilcoxonW	Z	Asymp.Sig (2–tailed)
فرق إدراك القيمة المضافة من خلال القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية	مرتفع	70	46.57	3260	775.0	3260	-.846	0.398
	منخفض	25	52.00	1300				
	الإجمالى	95						

وبتحليل النتائج بالجدول (10)، يتضح أن مجموعة المفردات ذات مستوى التأهيل العلمى المرتفع قد بلغت 70 مفردة (بنسبة تقرب من 74% من إجمالى عينة الدراسة) وذلك بمتوسط قد بلغ 46.57، بينما بلغت مجموعة المفردات ذات مستوى التأهيل المنخفض 25 مفردة (بنسبة تقترب من 26% من إجمالى عينة الدراسة) وذلك بمتوسط 52. وهو ما يشير إلى وجود فرق طفيف فى متوسط إدراك القيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية لدى مجموعة المفردات ذات مستوى التأهيل العلمى المنخفض، مقارنة بمجموعة المفردات ذات

[1] فى ظل هذا الاختبار إذا أظهرت النتائج أن قيمة Sig لإحصائية Z أقل من مستوى المعنوية 0.05 يتم رفض فرض العدم (القائل بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية فى إدراك أصحاب المصالح للقيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية بإختلاف مستوى التأهيل العلمى لأصحاب المصالح، سواء كان مرتفع أم منخفض) وقبول الفرض البديل (القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية فى إدراك أصحاب المصالح الداخليين للقيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية بإختلاف مستوى التأهيل العلمى لأصحاب المصالح، سواء كان مرتفع أم منخفض) وهو ما يشير لإمكانية قبول الفرض الرئيسى الثالث

[2] حتى يمكن تطبيق اختبار Mann Whitney فإنه يتطلب حساب الفرق فى إدراك أصحاب المصالح للقيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، قبل وبعد تفعيل تلك الإدارة، لكل من؛ مجموعة المفردات ذات مستوى التأهيل العلمى المرتفع، ومجموعة المفردات ذات المستوى العلمى المنخفض، كل على حده، وبالتالى تعبر القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية، بالجدول (10) عن الفروق بين آراء المجموعتين بعد التفعيل مقارنة بتلك الأراء قبل التفعيل (Field, 2024)

مستوى التأهيل العلمى المرتفع. إلا أن هذا الفارق لم يكن ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة اختبار Mann–Whitney 775 وقيمة Z كانت 0.846– وذلك عند مستوى معنوية 0.398 .

وعليه فقد تم قبول فرض العدم، ورفض الفرض الرئيسى الثالث للبحث، القائل بأنه؛ التأثير المعنوى لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية وفقا لإطار COSO معنويا على إدراك أصحاب المصالح فى الشركات المقيدة بالبورصة المصرية لقيمتها المضافة ، يختلف باختلاف مستوى التأهيل العلمى لأصحاب المصالح. وهو ما يتعارض مع كل من (Gul *et al.*, 2013; Fourie & Coetzee, 2015)

ويعتقد الباحث بأن عدم الاختلاف المعنوى فى إدراك القيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية بين مجموعتين المفردات، ذات مستوى التأهيل العلمى المرتفع أو ذات مستوى التأهيل العلمى المنخفض، قد يرجع لعدم اعتبار مستوى التأهيل العلمى، محددا رئيسيا فى إدراك القيمة المضافة فى ذلك الصدد، واعتماد اختلاف ذلك الادراك بصورة جوهرية على مستوى الخبرة العملية والتنمية المهنية.

4.10.3 نتيجة اختبار الفرض الرئيسى الرابع (ف4)

يستهدف الفرض الرئيسى الرابع للبحث اختبار أما إذا كان التأثير المعنوى لتفعيل الشركات المقيدة بالبورصة المصرية لإدارة المخاطر الجيوسياسية على إدراك أصحاب المصالح للقيمة المضافة من تفعيل الشركات لتلك الإدارة، يختلف باختلاف نوع الجنس ومستوى التأهيل العلمى لأصحاب المصالح معا. ولاختبار هذا الفرض إحصائيا تمت إعادة صياغته فى صورة فرض العدم التالى

H0: لا يختلف التأثير المعنوى لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية وفقا لإطار COSO معنويا على إدراك أصحاب المصالح الداخليين فى الشركات المقيدة بالبورصة المصرية لقيمتها المضافة ، باختلاف نوع الجنس ومستوى التأهيل العلمى لأصحاب المصالح معا. وقد تم استخدام اختبار كروسكال واليس Kruskal–Wallis [1]). وفيما يلى جدول (11) الذى يوضح نتائج ذلك الاختبار[2].

[1] يعتبر أحد الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، التى تستخدم للمقارنة بين أكثر من مجموعتين مستقلتين، وكان مجتمع الدراسة الذى سحبت منه العينة لا يتبع التوزيع الطبيعى، فضلا عن اعتباره اختبار بديل لتحليل التباين ANOVA Field (2024) كما يعتبر ذلك الاختبار هو الأكثر ملائمة لاختبار الفرض الرئيسى الرابع، نتيجة لأنه يستهدف التحقق من مدى اختلاف إدراك القيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية باختلاف نوع الجنس ومستوى التأهيل العلمى لأصحاب المصالح معا، وهو ما يشير لاعتماد الفرض الرابع على متغيرين تصنيفيين (نوع الجنس x مستوى التأهيل العلمى). وحتى يمكن إجراء ذلك الاختبار تم تكوين متغير جديد مركب لمتغيرى نوع الجنس ومستوى التأهيل العلمى (يتضمن اربعة مجموعات مستقلة وهما؛ المجموعة الأولى مجموعة الذكور ذوى مستوى التأهيل العلمى المرتفع، المجموعة الثانية مجموعة الذكور ذوى مستوى التأهيل العلمى المنخفض، المجموعة الثالثة مجموعة الإناث ذوات مستوى التأهيل العلمى المرتفع، والمجموعة الرابعة مجموعة الإناث ذوات مستوى التأهيل العلمى المنخفض). إذا أظهرت النتائج أن قيمة Sig لإحصائية Chi-Square أقل من مستوى المعنوية

جدول 11. نتائج اختبار كروسكال وايلس للفرض الرئيسى الرابع (ف4)

	المجموعات المستقلة الأربعة	N	Mean Rank	Chi-Square	Df	Asymp.Sig (2-tailed)
فرق إدراك القيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية	الذكور ذوى مستوى التأهيل العلمى المرتفع	34	47.06	0.994	3	0.803
	الذكور ذوى مستوى التأهيل العلمى المنخفض	20	53.40			
	الإناث ذوات مستوى التأهيل العلمى المرتفع	36	46.11			
	الإناث ذوات مستوى التأهيل العلمى المنخفض	5	46.40			
	الإجمالى	95				

أظهرت نتائج التحليل بالجدول (11)، أن قيمة Chi-Square قد بلغت 0.994 عند 3 درجات حرية (df)، وكانت قيمة مستوى المعنوية 0.803 ، أى أنه أعلى من مستوى المعنوية 0.05، وهو ما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فروق إدراك القيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية بيم المجموعات المستقلة الأربعة. وعلى الرغم من عدم معنوية الفروق الإحصائية، إلا أنه هناك فروق طفيفة بين متوسطات الرتب للمجموعات الأربعة، حيث سجلت المجموعة الثانية (الذكور ذوى مستوى التأهيل العلمى المنخفض) أعلى متوسط 53.40 ، وهو ما يشير إلى اعتبار هذه الفئة هى الأكثر إدراكا للقيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، تليها فى ذلك المجموعة الأولى (الذكور ذوى مستوى التأهيل العلمى المرتفع)، بمتوسط 47.06، ثم المجموعة الرابعة (الإناث ذوات مستوى التأهيل العلمى المنخفض) بمتوسط 46.40، وأخيرا المجموعة الثالثة (الإناث ذوات مستوى التأهيل العلمى المرتفع) بمتوسط 46.11.

0.05 يتم رفض فرض العدم (القائل بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية فى إدراك أصحاب المصالح للقيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية بإختلاف نوع الجنس ومستوى التأهيل العلمى لأصحاب المصالح معا) وقبول الفرض البديل (القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية فى إدراك أصحاب المصالح للقيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية بإختلاف نوع الجنس ومستوى التأهيل العلمى لأصحاب المصالح معا) وفى هذه الحالة حتى يمكن قبول أو رفض الفرض الرئيسى الرابع، يجب القيام باختبارات لاحقة POST hoc بالاعتماد على Mann-whitney بين كل زوج من المجموعات.

[2] حتى يمكن تطبيق اختبار Kruskal Wallis تم حساب متغير جديد يمثل فرق إدراك القيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، بعد وقبل تفعيل إدارة المخاطر، من خلال طرح القيم الخاصة بالإدراك القبلى من القيم الخاصة بالإدراك البعدى، المتمثلة فى القدرة على الحد من المخاطر قبل وبعد تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية.

ويعتقد الباحث أنه على الرغم من اختلاف متوسطات الرتب بين المجموعات الأربع إلا أنها ليست ذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى تشابه مستوى إدراك القيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، من خلال القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية، بين مفردات عينة الدراسة بغض النظر عن نوع الجنس و/أو مستوى التأهيل العلمى.

وعليه فقد تم قبول فرض العدم، ورفض الفرض الرئيسى الرابع للبحث، القائل بأن؛ التأثير المعنوى لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية وفقا لإطار COSO معنويا على إدراك أصحاب المصالح الداخليين فى الشركات المقيدة بالبورصة المصرية لقيمتها المضافة، يختلف باختلاف نوع الجنس ومستوى التأهيل العلمى لأصحاب المصالح معا. وهو ما يتعارض مع (Gul *et al.,* 2013; Fourie & Coetzee, 2015).

11.3 خلاصة اختبار فروض البحث

جدول 12. نتائج اختبار فروض البحث

	صاغة الفروض البديلة الخاصة بالمتغير المستقل والمتغيرات المعدلة	التأثير المتوقع	نتيجة اختبار الفرض
ف1	يؤثرتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية وفقا لإطار COSO معنويا على إدراك أصحاب المصالح الداخليين فى الشركات المقيدة بالبورصة المصرية لقيمتها المضافة	تأثير معنوى	تم قبوله
ف2	يختلف التأثير المعنوى لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية وفقا لإطار COSO معنويا على إدراك أصحاب المصالح الداخليين فى الشركات المقيدة بالبورصة المصرية لقيمتها المضافة، باختلاف نوع الجنس أصحاب المصالح	تاثير معنوى	تم رفضه
ف3	يختلف التأثير المعنوى لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية وفقا لإطار COSO معنويا على إدراك أصحاب المصالح الداخليين فى الشركات المقيدة بالبورصة المصرية لقيمتها المضافة، باختلاف باختلاف مستوى التأهيل العلمى لأصحاب المصالح	تأثير معنوى	تم رفضه
ف4	يختلف التأثير المعنوى لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية وفقا لإطار COSO معنويا على إدراك أصحاب المصالح الداخليين فى الشركات المقيدة بالبورصة المصرية لقيمتها المضافة ، باختلاف نوع الجنس ومستوى التأهيل العلمى لأصحاب المصالح معا	تأثير معنوى	تم رفضه

12.3 التحليلات الأخرى

للإجابة على تساؤلين هامين وهما؛ يستهدف التساؤل الأول التحقق من سلامة افتراضات بناء نموذج البحث فى ظل التحليل الأساسى، وذلك للتحقق من مدى ملائمة افتراضات بناء نموذج البحث، كما يستهدف التساؤل الثانى التحقق من مدى متانة ودقة نتائج البحث.

وللإجابة على التساؤل الأول قام الباحث بإضافة متغير معدل جديد وهو مستوى التنمية المهنية[1]، لاختبار مدى تأثيره على العلاقة الرئيسية محل الدراسة بالفرض الأول للبحث، خاصة فى ظل إشارة نتائج البحث فى ظل التحليل الأساسى لعدم اختلاف إدراك أصحاب المصالح للقيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر بإختلاف نوع الجنس أو مستوى التأهيل المهنى كل على حده أو كل منهما معا. ولاختبار ذلك الأثر تم اشتقاق الفرض الرئيسى الخامس للبحث التالى

ف5: يختلف التأثير المعنوى لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية وفقا لإطار COSO معنويا على إدراك أصحاب المصالح الداخليين فى الشركات المقيدة بالبورصة المصرية لقيمتها المضافة، بإختلاف مستوى التنمية المهنية لأصحاب المصالح

يستهدف الفرض الرئيسى الخامس للبحث اختبار أما إذا كان التأثير المعنوى لتفعيل الشركات المقيدة بالبورصة المصرية لإدارة المخاطر الجيوسياسية على إدراك أصحاب المصالح للقيمة المضافة من تفعيل الشركات لتلك الإدارة، يختلف باختلاف مستوى التنمية المهنية لأصحاب المصالح. ولاختبار هذا الفرض إحصائيا تمت إعادة صياغته فى صورة فرض العدم التالى:

H0: لا يختلف التأثير لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية وفقا لإطار COSO معنويا على إدراك أصحاب المصالح الداخليين فى الشركات المقيدة بالبورصة المصرية لقيمتها المضافة، بإختلاف مستوى التنمية المهنية لأصحاب المصالح. وقد تم استخدام اختبار مان ويتنى Mann–Whitney (او ما يعرف بـ Wilcoxon Rank–sum test) وفيما يلى جدول (13) الذى يوضح نتائج ذلك الاختبار.

[1]) مستوى التنمية المهنية يعرف على أنه المخزون المعرفى العلمى والعملى الناتج من التعليم المهنى والتدريب المستمر، وتم قياسه كمتغير ضمنى يأخذ القيمة (1) إذا كان صاحب المصلحة حاصلا على شهادة مهنية، ويأخذ القيمة (0) إلى كان صاحب المصلحة غير حاصل على أى شهادة مهنية (حامد، 2019).

جدول 13. نتائج اختبار مان ويتنى للفرض الرئيسى الخامس (ف5)

	مستوى التنمية المهنية	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann–Whitney	Wilcoxon W	Z	Asymp.Sig (2–tailed)
فرق إدراك القيمة المضافة من خلال القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية	حاصل على شهادة مهنية	25	51.94	1298.5	776.50	3261.5	-.833	0.405
	غير حاصل على أى شهادة مهنية	70	46.59	3261.5				
	الإجمالى	95						

وبتحليل النتائج بالجدول (13)، يتضح أن مجموعة المشاركين الحاصلين على شهادات مهنية قد بلغت 25 مفردة (بنسبة تقرب من 26% من إجمالى عينة الدراسة) وذلك بمتوسط قد بلغ 51.94، بينما بلغت مجموعة المشاركين غير الحاصلين على أى شهادة مهنية 70 مفردة (بنسبة تقترب من 74% من إجمالى عينة الدراسة) وذلك بمتوسط 46.59. وهو ما يشير إلى أن متوسط إدراك القيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية لدى مجموعة المشاركين الحاصلين على شهادات مهنية أعلى قليلا من متوسط إدراك القيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية لدى مجموعة المشاركين غير الحاصلين على أى شهادة مهنية. إلا أن هذا الفارق لم يكن ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة اختبار Mann–Whitney 776.5 وقيمة Z كانت – 0.833 وذلك عند مستوى معنوية 0.405 . وعليه فقد تم قبول فرض العدم، ورفض الفرض الرئيسى الثانى للبحث، القائل بأن؛ التأثير لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية وفقا لإطار COSO معنويا على إدراك أصحاب المصالح الداخليين فى الشركات المساهمة المقيدة بالبورصة المصرية لقيمتها المضافة، يختلف بإختلاف مستوى التنمية المهنية لأصحاب المصالح.

وهو ما يتعارض مع (Fourie & Coetzee, 2015; Willumsen *et al.*, 2019) ويعتقد الباحث بأن عدم معنوية اختلاف إدراك القيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية بين مجموعة المشاركين الحاصلين على شهادات مهنية ومجموعة المشاركين غير الحاصلين على أى شهادات مهنية، على الرغم من وجود فرق بين متوسطات استجابات كل من المجموعتين قد يرجع لانخفاض عدد المشاركين ذوى مستوى التنمية المهنية المرتفع، الحاصلين على تلك الشهادات، إلى نحو يقترب من 26% من إجمالى مفردات عينة الدراسة

95. وهو الأمر الذى يحتم عدم اغفال أثر التنمية المهنية لأصحاب المصالح على مستوى إدراكهم للقيمة المضافة من تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية.

وعلى نفس النحو، قام الباحث بالتحقق من أثر السمات الديمغرافية الأخرى لمفردات العينة التى تتضمن؛ مجال العمل، عدد سنوات الخبرة، مستوى الخبرة التخصصية فى مجال إدارة المخاطر عامة، مستوى الخبرة التخصصية فى مجال إدارة المخاطر الجيوسياسية، مستوى الخبرة التخصصية فى مجال القيمة المضافة لإدارة المخاطر. كل على حده على العلاقة محل الدراسة بالفرض الأول، كمتغيرات معدلة. لذا تم اشتقاق خمسة فروض رئيسية جديدة (ف6، ف7، ف8، ف9، ف10) للتحقق من الأثر المعدل للخصائص الديمغرافية كل على حده، على العلاقة محل الدراسة بالفرض (ف1). ولاختبار تلك الفروض تم الاعتماد على اختبار Mann–Whitney لاختبار الفرض (ف6) الخاص بالأثر المعدل لمجال العمل الذى تنتمى إليه مفردات العينة (نتيجة لتضمن ذلك المتغير مجموعتين مستقلتين وهما؛ مجموعة المفردات التى تنتمى للمجال الأكاديمى، ومجموعة المفردات التى تنتمى للمجال المهنى).

كما تم الاعتماد على اختبار Kruskal–Wallis لاختبار الفروض الرئيسية التالية؛ الفرض (ف7) بشأن ألأثر المعدل لعدد سنوات الخبرة العملية لمفردات العينة (نظرا لتضمن ذلك المتغير أربعة مجموعات مستقلة وهى؛ مجموعة المفردات التى لديها خبرة أقل من خمس سنوات، مجموعة المفردات التى لديها خبرة أكثر من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، مجموعة المفردات التى لديها خبرة أكثر من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، ومجموعة المفردات التى لديها خبرة أكثر من 15 سنة). والفروض (ف8، ف9، ف10) الخاصة بالأثر المعدل لكل من؛ مستوى الخبرة التخصصية فى مجال إدارة المخاطر عامة وفى مجال إدارة المخاطر الجيوسياسية خاصة ومجال القيمة المضافة لإدارة المخاطر، لمفردات العينة (نتيجة لتضمن كل منهم سبعة مجموعات مستقلة وهم؛ مجموعة المفردات التى لديها مستوى خبرة أقل بكثير من المتوسط، مجموعة المفردات التى لديها مستوى خبرة أقل من المتوسط، مجموعة المفردات التى لديها مستوى خبرة أقل إلى حد ما من المتوسط، مجموعة المفردات التى لديها مستوى خبرة متوسطة، مجموعة المفردات التى لديها مستوى خبرة أعلى إلى حد ما من المتوسط، مجموعة المفردات التى لديها مستوى خبرة أعلى من المتوسط، مجموعة المفردات التى لديها ها مستوى خبرة أعلى بكثير من المتوسط). وفيما يلى جدول (14) الذى يوضح نتائج اختبار الفروض (ف6، ف7، ف8، ف9، ف10) على النحو التالى

جدول 14. نتائج اختبارالفروض (ف6، ف7، ف8، ف9، ف10)

نتيجة اختبار Mann-Whitney لاختبار الفرض ف6								
	مجال العمل	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney	Wilcoxon W	Z	Asymp.Sig (2-tailed)
فرق إدراك القيمة المضافة من خلال القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية	الأكاديمى	23	55.15	1268.5	663.50	3291.5	-1.430	0.153
	المهنى	72	45.72	3291.5				
	الإجمالى	95						

نتائج اختبار Kruskal- Wallis لاختبار الفروض (ف7، ف8،ف9،ف10)						
	المجموعات المستقلة	N	Mean Rank	Kruskal-Wallis	Df	Asymp.Sig
عدد سنوات الخبرة العملية ف7	اقل من 5 سنوات	23	52.09	2.305	3	0.512
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	29	51.38			
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	10	39.85			
	من 15 سنة فأكثر	33	44.65			
مستوى الخبرة فى مجال إدارة المخاطر ف8	أقل بكثير من المتوسط	4	34.13	4.500	6	0.609
	أقل من المتوسط	6	42.92			
	أقل إلى حد ما من المتوسط	6	42.75			
	متوسط	33	52.92			
	أعلى إلى حد ما من المتوسط	13	52.38			
	أعلى من المتوسط	25	47.96			
	أعلى بكثير من المتوسط	8	35.38			
مستوى الخبرة فى مجال إدارة المخاطر	اقل بكثير من المتوسط	6	36.75	8.017	6	0.237
	أقل من المتوسط	17	48.62			
	أقل إلى حد ما من	15	41.77			

الجيوسياسية ف9	المتوسط					
	متوسط	32	56.44			
	أعلى إلى حد ما من المتوسط	8	54.50			
	أعلى من المتوسط	11	41.45			
	أعلى بكثير من المتوسط	6	31.42			
مستوى الخبرة فى مجال القيمة المضافة ف10	أقل بكثير من المتوسط	10	31.60	9.019	6	0.172
	أقل من المتوسط	11	57.59			
	أقل إلى حد ما من المتوسط	17	42.94			
	متوسط	37	54.19			
	أعلى إلى حد ما من المتوسط	10	48.90			
	أعلى من المتوسط	6	33.42			
	أعلى بكثير من المتوسط	4	46.50			

وبتحليل النتائج بالجدول (14)، فقد أظهرت النتائج عدم معنوية الأثر المعدل لكل من؛ مجال العمل، عدد سنوات الخبرة، مستوى الخبرة التخصصية فى مجال إدارة المخاطر عامة، مستوى الخبرة التخصصية فى مجال إدارة المخاطر الجيوسياسية، مستوى الخبرة التخصصية فى مجال القيمة المضافة لإدارة المخاطر. على العلاقة محل الدراسة بالفرض الرئيسى (ف1)، حيث بلغت مستويات المعنوية (0.153، 0.512، 0.609، 0.237، 0.172) أى أنها أعلى من مستوى المعنوية 0.05، الأمر الذى يشير لقبول كافة فروض العدم، ومن ثم رفض كافة الفروض (ف6، ف7، ف8، ف9، ف10) ومن ثم إمكانية القول بعدم اختلاف ادراك أصحاب المصالح للقيمة المضافة من تفعيل الشركات المقيدة بالبورصة المصرية لإدارة المخاطر الجيوسياسية، بإختلاف الخصائص الديمغرافية، بإختلاف كل من؛ مجال العمل، عدد سنوات الخبرة، مستوى الخبرة التخصصية فى مجال إدارة المخاطر عامة، مستوى الخبرة التخصصية فى مجال إدارة المخاطر الجيوسياسية، مستوى الخبرة التخصصية فى مجال القيمة المضافة لإدارة المخاطر، على حده.

وعلى الرغم من عدم معنوية الفروق الإحصائية، إلا أنه هناك فروق طفيفة بين متوسطات الرتب للمجموعات المكونة لكل متغير معدل، حيث سجلت المجموعة الأولى لمتغير مجال العمل (المفردات التى تنتمى

للمجال الأكاديمى) أعلى متوسط 55.15، كما حصلت المجموعة الأولى لمتغير عدد سنوات الخبرة العملية (المفردات التى لديها عدد سنوات خبرة أقل من 5 سنوات) أعلى متوسط 51.38، بينما حصلت المجموعة الخامسة لمتغير مستوى الخبرة التخصصية فى مجال إدارة المخاطر عامة (المفردات التى لديها مستوى خبرة أعلى إلى حد ما من المتوسط) أعلى متوسط 52.38، وحققت المجموعة الرابعة لمتغير مستوى الخبرة التخصصية فى مجال إدارة المخاطر الجيوسياسية (المفردات التى لديها مستوى خبرة متوسطة) أعلى متوسط 54.44، وأخيرا حصلت المجموعة الثانية لمتغير مستوى الخبرة التخصصية فى مجال القيمة المضافة لإدارة المخاطر (المفردات التى لديها مستوى خبرة أقل من المتوسط) أعلى متوسط 57.59.

الأمر الذى يشير لاعتبار مفردات عينة الدراسة التى لديها مستوى خبرة أقل من المتوسط فى مجال القيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية هى الأكثر إدراكا لتلك القيمة، تليها فى ذلك المفردات التى تنتمى للمجال الأكاديمى، ثم المفردات التى لديها مستوى خبرة متوسطة فى مجال المخاطر الجيوسياسية، تليها المفردات التى لديها مستوى خبرة أعلى إلى حد ما من المتوسط فى مجال إدارة المخاطر عامة، وأخيرا المفردات التى لديها عدد سنوات أقل من 5 سنوات. وعليه فيمكن القول بإمكانية اعتبار مستوى الخبرة التخصصية والخبرة الأكاديمية محددين رئيسيين فى زيادة إدراك أصحاب المصالح للقيمة المضافة من تفعيل الشركات المقيدة بالبورصة المصرية لإدارة المخاطر الجيوسياسية، وتوابعها الإيجابية المحتملة.

أما بشأن الإجابة على التساؤل الثانى؛ فيما يخص مدى متانة ودقة نتائج البحث، فقد قام الباحث بإعادة اختبار الفرض الرئيسى الأول (ف1) فى ظل تغير مستوى قياس متغير إدراك أصحاب المصالح للقيمة المضافة من إدارة المخاطر الجيوسياسية، المتغير التابع، بدلا من كونه متغير تجميعى لمتوسط استجابات مفردات عينة الدراسة بشأن القدرة على الحد من مختلف المخاطر الجيوسياسية (الاقتصادية، السياسية والعابرة للحدود الوطنية) معا، إلى متغير تفصيلى للتحقق من مدى إدراك أصحاب المصالح للقدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية، كل على حده، بعد تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، حيث يتضمن ذلك المتغير إدراك القيمة المضافة من خلال القدرة على الحد من سبعة مخاطر وهى؛ تآكل الحصة السوقية، تدهور الأداء التشغيلى، تعرض الشركة للدعاوى القضائية، تعرض مجلس الإدارة للدعاوى القضائية، صدور العديد من الإجراءات المالية، تعديل المعايير المحاسبية، التوابع الناجمة عن كورونا.

وعليه فقد تم تقسيم الفرض الرئيسى الأول (ف1) إلى سبعة فروض فرعية (ف1أ، ف1ب،ف1ج،ف1د،ف1هـ، ف1و، ف1ي) والاعتماد على اختبار ويلكوكسون للرتب Wilcixon Singed-Rank Test، لاختبار الفروض السابعة الفرعية للفرض الرئيسى (ف1). وفيما يلي جدول (15) نتائج اختبار الفروض الفرعية.

جدول 15. نتائج اختبار الفروض الفرعية للفرض الرئيسى الأول

(ف1أ، ف1ب،ف1ج،ف1د،ف1هـ، ف1و، ف1ي)

إدراك القيمة المضافة من خلال القدرة على الحد من المخاطر الحالة التجريبية (2) "بعد تفعيل إدارة المخاطر" – الحالة التجريبية (1) "قبل تفعيل إدارة المخاطر"		N	Mean Rank	Sum of Ranks	Z	Asymp .Sig (2-tailed)
تأكل الحصة السوقية (2) – تأكل الحصة السوقية (1) ف1أ	Negative Ranks	18	26.53	477.5	-6.121	0.000
	Positive Ranks	69	48.56	3350.5		
	Ties	8				
تدهور الأداء التشغيلى (2)- تدهور الأداء التشغيلى (1) ف1 ب	Negative Ranks	15	29.70	445.5	-5.839	0.000
	Positive Ranks	67	44.14	2957.5		
	Ties	13				
تعرض الشركة للدعاوى القضائية (2)- تعرض الشركة للدعاوى القضائية (1) ف1 ج	Negative Ranks	26	35.35	919	-3.764	0.000
	Positive Ranks	57	45.04	2567		
	Ties	12				
تعرض مجلس الإدارة للدعاوى القضائية (2) – تعرض مجلس الإدارة للدعاوى القضائية (1) ف1 د	Negative Ranks	17	47.85	813.5	-4.254	0.000
	Positive Ranks	66	40.49	2672.5		
	Ties	12				

صدور الإجراءات المالية (2) – صدور الإجراءات المالية (1) ف1 هـ	Negative Ranks	20	29.70	594	-5.529	0.000
	Positive Ranks	66	47.68	3147		
	Ties	9				
تعديل المعايير المحاسبية (2) – تعديل المعايير المحاسبية (1) ف1 و	Negative Ranks	12	27.92	335	-6.271	0.000
	Positive Ranks	69	43.28	2986		
	Ties	14				
التوابع الناجمة عن كورونا (2) – التوابع الناجمة عن كورونا (1) ف1ي	Negative Ranks	12	31.17	374	-6.239	0.000
	Positive Ranks	71	43.83	3112		
	Ties	12				

وبتحليل نتائج الجدول (15)، يتضح وجود 69 مفردة من إجمالى 95 مفردة (عينة الدراسة)، وبنسبة تقترب من 72% تتوقع زيادة القدرة على الحد من خطرى تأكل الحصة السوقية وتعديل المعايير المحاسبية، ووجود 67 مفردة بنسبة تقترب من 71% تتوقع زيادة القدرة على الحد من مخاطر تدهور الأداء التشغيلى، ووجود 57 مفردة بنسبة 60% تتوقع زيادة القدرة على الحد من مخاطر تعرض الشركة للدعاوى القضائية، ووجود 66 مفردة بنسبة تقترب من 70% تتوقع زيادة القدرة على الحد من خطرى تعرض مجلس الإدارة للدعاوى القضائية وصدور العديد من الإجراءات المالية، وأخيرا تتوقع 71 مفردة بنسبة تقترب من 75% زيادة القدرة على الحد من التوابع الناجمة عن كورونا، وذلك كله بعد تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية (الحالة التجريبية الثانية) مقارنة بالوضع ما قبل تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية (الحالة التجريبية الأولى).

وعليه فيعتقد الباحث أن الاتجاه الأكبر لتوقعات مفردات عينة الدراسة يميل ناحية زيادة القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية، بإختلاف أنواعها الاقتصادية (تأكل الحصة السوقية، تدهور الأداء التشغيلى، تعرض الشركة للدعاوى القضائية، تعرض مجلس الإدارة للدعاوى القضائية، صدور العديد من الإجراءات المالية) والسياسية (تعديل المعايير المحاسبية) والعابرة للحدود الوطنية (التوابع الناجمة عن كورونا) بعد قيام الشركات المقيدة بالبورصة بتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية مقارنة بالحالة ما قبل التفعيل، وهو ما يشير لزيادة إدراك

أصحاب المصالح، مفردات عينة الدراسة، للقيمة المضافة الكامنة وراء تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية تفصيلا أو إجمالا.

كما أظهرت النتائج أن قيمة Sig لاحصائية Z يساوى (0.000) لكافة الفروض الفرعية (ف1أ، ف1ب،ف1ج،ف1د،ف1هـ، ف1و، ف1ي) ، أى أنها جميعا أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه يتم رفض فروض العدم الفرعية، ومن ثم قبول كافة الفروض الفرعية للفرض الرئيسى الأول (ف1). الأمر الذى يدعم ما تم التوصل إليه سلفا بالتحليل الأساسى للبحث، بشأن القيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، من خلال زيادة قدرة الشركات على الحد من المخاطر الجيوسياسية، بإختلاف أنواعها، كل على حده أو مجتمعة معا، وهو ما يشير لضرورة إدراك أصحاب المصالح الداخليين وزيادة سعها نحو الالتزام بمسئوليتها نحو إدارة المخاطر، عامة، وتحديدًا بشأن إدارة المخاطر الجيوسياسية.

ولإضافة المزيد من التفسير والتحليل لنتائج البحث فى ظل تحليله الأساسى، قام الباحث بإعادة اختبار الفرض الرئيسى الأول (ف1) فى ظل تغيير حجم العينة، من خلال إعادة اختبار ذلك الفرض من منظور مفردات عينة الدراسة التى تنتمى إلى المجال الأكاديمى فقط (التى بلغت 23 مفردة)، ومفردات عينة الدراسة التى تنتمى إلى المجال المهنى فقط (التى بلغت 72 مفردة) كل على حده، خاصة فى ظل إشارة اختبار أثر الخصائص الديمغرافية لمفردات عينة الدراسة، كمتغيرات معدلة، المشار إليها سلفا فى التحليلات الأخرى، لحصول مفردات عينة الدراسة التى تنتمى للمجال الأكاديمى على أعلى متوسط لإدراك القيكة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية(والذى بلغ 55.15) مقارنة بمستوى إدراك مفردات عينة الدراسة التى تنتمى للمجال المهنى. وقياسا على ما سبق تم الاعتماد على اختبار ويلكوكسون للرتب Wilcixon Singed– Rank Test، لإعادة اختبار للفرض الرئيسى (ف1) من منظور مفردات عينة الدراسة الاكاديمين والمهنيين، كل على حده. وفيما يلي جدول (16) نتائج إعادة اختبار الفرض الرئيسى الأول (ف1) للتحقق من مدى إدراك القيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، من خلال القدرة على الحد من تلك المخاطر من وجهتى نظر الأكاديمين والمهنيين، كل على حده.

جدول 16. نتائج إعادة اختبار الفرض الرئيسى الأول

من منظورى الأكاديمين والمهنيين، على حده

إدراك القيمة المضافة من خلال القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية الحالة التجريبية (2) – الحالة التجريبية (1)		N	Mean Rank	Sum of Ranks	Z	Asymp .Sig (2-tailed)
من منظور مفردات عينة الداسة الأكاديمين	Negative Ranks	3	9.33	28	-3.347	0.001
	Positive Ranks	20	12.40	248		
	Ties	0				
	Total	23				
من منظور مفردات عينة الدراسة المهنيين	Negative Ranks	12	21.58	259	-5.840	0.000
	Positive Ranks	59	38.93	2297		
	Ties	1				
	Total	72				

وبتحليل نتائج الجدول (16)، يتضح وجود 20 مفردة من إجمالى 23 مفردة (عينة الأكاديمين)، وبنسبة تقترب من 87% تتوقع زيادة القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية ووجود 3 مفردات فقط بنسبة تقترب من 13% (من إجمالى عينة الأكاديمين) تتوقع انخفاض القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية وذلك كله بعد تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية مقارنة بما قبل تفعيل تلك الإدارة. فى حين اشار تحليل عينة المهنيين إلى وجود 59 مفردة بنسبة تقترب من 82% تتوقع زيادة القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية بعد تفعيل إدارة المخاطر فى حين توقع 12 مفردة أى بنسبة 16% انخفاض تلك القدرة بعد التفعيل.

الأمر الذى يشير زيادة ميل معظم مفردات عينة الدراسة، سواء أكانوا أكاديميين أو مهنيين، نحو إدراك القيمة المضافة من تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، متمثلة فى زيادة القدرة على الحد من تلك المخاطر بعد تفعيل إدارة الشركات لإدارة المخاطر فى ذلك الصدد. فضلا عن زيادة مستوى إدراك القيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية ما بين مفردات عينة الدراسة التى تنتمى إلى المجال الأكاديمى، بنسبة 87% مقارنة

بمفردات عينة الدراسة التى تنتمى إلى المجال المهنى والتى تنطوى على 82% فقط من مفردات العينة تتدرك القيمة المضافة من ذلك التفعيل.

وفى ضوء التساؤل الثانى للتحليلات الأخرى، وبعد وصول الباحث لنتائج تدعم إدراك أصحاب المصالح للقيمة المضافة من تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، من خلال القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية، مجتمعة أو منفصلة، يتبقى هنا تساؤل حول أثر تغيير الأسلوب الإحصائى، المستند عليه لاختبار الفرض الرئيسى الأول للبحث، فى ظل تحليله الأساسى، وللإجابة على ذلك قام الباحث بإعادة اختبار الفرض (ف1) بإستخدام الاختبار المعلمى T-test paired samples للعينات المترابطة، بدلا من الاختبار الإحصائى اللامعلمى ويلكوكسون. وفيما يلى جدول (17) لنتائج إعادة اختبار الفرض الرئيسى، فى ظل تغيير الأسلوب الاحصائى، المستند إليه بالتحليل الأساسى، إستخدام اختبار T-Test paired samples

جدول 17. نتائج إعادة اختبار الفرض الرئيسى الأول

بالاعتماد على T-test للعينات المترابطة

Paired Samples statistics					
		Mean	N	Std. Dev	Std. Error Mean
Pair	القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية فى ظل تفعيل إدارة المخاطر الحالة التجريبية (2)	6.7925	95	1.71552	.17601
	القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية فى ظل عدم تفعيل إدارة المخاطر الحالة التجريبية (1)	5.0346	95	1.48604	.15246

Paired Samples Test								
		Mean	Std. Dev	Std. error	95% confidence		T	Df	Sig
					lower	Upper			
Pair	القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية الحالة التجريبية (2) -القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية الحالة التجريبية (1)	1.7578	1.8724	.19210	1.37647	2.13932	9.151	94	0.000

وقد اشارت النتائج بالجدول (17)، إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية، نتيجة لأن مستوى معنوية اختبار T-test قد بلغت 0.000، أى أنها أقل من 0.05، وذلك لصالح القدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية فى ظل الحالة التجريبية (2)، أى بعد تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، وذلك بمتوسط 6.7925 مقارنة بمتوسط 5.0346 للقدرة على الحد من المخاطر الجيوسياسية فى ظل الحالة التجريبية (1)، أى قبل تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية. كما يتضح أن الفرق بين متوسطات إدراك أصحاب المصالح للقيمة المضافة من تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، قبل وبعد التفعيل، يقع على الاغلب ما بين قيمتى الحد الأدنى lower 1.376467، والحد الأقصى upper 2.13932، وذلك بنسبة ثقة 95%، وهو ما يؤكد وجود فرق جوهرى موجب بين مستويى إدراك أصحاب المصالح للقيمة المضافة بين الحالتين التجريبيتين محل الدراسة، وذلك لصالح الحالة التجريبية الثانية، الخاصة بالوضع ما بعد تفعيل الشركات لإدارة المخاطر الجيوسياسية.

الأمر الذى يؤكد إمكانية دعم وقبول الفرض الرئيسى الأول (ف1)، بشأن وجود تأثير معنوى لتفعيل الشركات المقيدة بالبورصة المصرية لإدارة المخاطر الجيوسياسية على إدراك أصحاب المصالح الداخليين للقيمة المضافة من تفعيل الشركات لتلك الإدارة، وهو ما تم تأكيده من نتائج البحث الحالى سواء على مستوى التحليل الأساسى أو التحليلات الأخرى للبحث.

4. النتائج والتوصيات ومجالات البحث المقترحة

خلص البحث نظريًا، لإمكانية تعريف إدارة المخاطر الجيوسياسية على أنها؛ " عملية منهجية متكاملة يتم تنفيذها بواسطة مجلس الإدارة، والإدارة، والموظفين الآخرين، وتطبيقها فى استراتيجية الشركة، وتكون مصممة لتحديد وتقييم الأحداث المحتملة الناتجة عن التغيرات الجيوسياسية على المستويات المحلية والدولية، التى تواجه الشركة وتؤثر عليها، واتخاذ قرارات مدروسة لإدارة تلك الاحداث ضمن مستواها المقبول، ومن ثم توفير توكيد معقول بشأن تحقيق أهداف الشركة، ودعم عملية خلق القيمة وحمايتها". واتفاق آراء الدراسات السابقة والإصدارات المهنية بشأن التأثير المعنوى لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية على إدراك أصحاب المصالح الداخليين لقيمتها المضافة.

وتجريبيا، فقد توصل البحث، فى ظل التحليل الأساسى، إلى وجود تأثير معنوى لتفعيل الشركات المصرية المقيدة بالبورصة لإدارة المخاطر الجيوسياسية على إدراك أصحاب المصالح الداخليين للقيمة المضافة من ذلك التفعيل، فضلا عن عدم اختلاف ذلك الإدراك، بإختلاف نوع جنس أصحاب المصالح أو مستوى التأهيل العلمى

لهم، منفصلة أو مجتمعة معا. كما أشارت النتائج، فى ظل إجراء التحليلات الأخرى، إلى عدم اختلاف التأثير المعنوى لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية على إدراك اصحاب المصالح الداخليين للقيمة المضافة من ذلك التفعيل، بإختلاف السمات النوعية لأصحاب المصالح، تحديدا؛ مستوى التنمية المهنية، مجال العمل، عدد سنوات الخبرة العملية، مستوى الخبرة التخصصية فى مجال إدارة المخاطر بصفة عامة، مستوى الخبرة التخصصية فى مجال إدارة المخاطر الجيوسياسية، مستوى الخبرة التخصصية فى مجال القيمة المضافة لإدارة المخاطر الجيوسياسية. كل على حده.

ذلك بالإضافة لوجود تأثير معنوى لتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية على إدراك أصحاب المصالح الداخليين للقيمة المضافة من ذلك التفعيل، بشأن قدرة إدارة المخاطر الجيوسياسية على تدنية الأثار المحتملة لمختلف تصنيفاتها، بصورة منفصلة، سواء أكانت؛ مخاطر إقتصادية (معبرًا عنها؛ بتأكل الحصة السوقية، تدهور الأداء اتشغيلى، تعرض الشركة للدعاوى، تعرض مجلس الإدارة للدعاوى، صدور إجراءات مالية جديدة) أو مخاطر سياسية (معبرا عنها بتعديل المعايير المحاسبية) أو مخاطر عابرة للحدود الوطنية(معبرا عنا بالتوباع الناجمة عن جائحة كورونا). كما اشارت النتائج، أيضا، إلى إدراك كافة مفردات عينة الدراسة للقيمة المضافة من تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية، سواء أكانوا منتمين للمجال الأكاديمى أو للمجال المهنى، مع زيادة درجة ذلك الإدراك بمفردات عينة الدراسة التى تنتمى للمجال الأكاديمى مقارنة بنظيراتها. وأخيرا فقد دعمت النتائج ما توصل إليه الباحث فى ظل تحليليه اِلأساسى، بشأن تاثير تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية على إدراك أصحاب المصالح لقيمتها المضافة، حتى فى ظل تغيير الأسلوب الاحصائى، والاعتماد على أحد إختبارات الاحصاء المعلمى. وهو ما يساهم فى إضفاء المزيد من التفسير والتحليل للعلاقة التأثيرية مجال البحث ويدعم توجه الباحثة فى ذلك الصدد، خاصة فى ظل ندرة الدراسات السابقة ذات الصلة.

واستنادًا على ما سبق، يوصى الباحث بضرورة إصدار قانون مصرى يلزم إدارة الشركات بضرروة تفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية متضمنا فى طيآته للممارسات القياسية لإدارة المخاطر الجيوسياسية والتى تتوافق مع السمات المميزة لبيئة الأعمال المصرية. ضرورة إنشاء هيئة مهنية مستقلة تتولى تنظيم مهنة المراجعة فى جمهورية مصر العربية، ويكون من مسئولياتها؛ إصدار معيار مهنى يوضح مسئوليات المراجع الداخلى عند قيامه بالدور التوكيدى بشأن مدى فعالية إدارة المخاطر الجيوسياسية. كما يجب أن تلزم الهيئة العامة للرقابة المالية إدارة الشركات بتفعيل إدارة المخاطر الجيوسياسية وتضمينها بالهيكل التنظيمى للشركات.

كما توصى الباحثة، أيضا، بضرورة نشر الوعى لدى أصحاب المصالح الداخليين بشأن القيمة المضافة لتفعيل إدارة المخاطر بصفة عامة، وإدارة المخاطر الجيوسياسية بصفة خاصة، وذلك من خلال عقد الندوات التوعوية، سواء من قبل الجامعات المصرية، أو الجمعيات المهنية. وضرورة إجراء المزيد من البحوث المحاسبية فى مجال إفصاح الشركات عن تفعليها لإدارة المخاطر بصفة عامة، وإدارة المخاطر الجيوسياسية بصفة خاصة، مع ضرورة تضمين المحتوى العلمى لمقررات مادة الرقابة والمراجعة الداخلية– على مستوى أقسام المحاسبة بالجامعات المصرية– شرحا تفصيليا بشأن إدارة المخاطر الجيوسياسية ومراحل خلق قيمتها المضافة، وعقد المؤتمرات العلمية الدورية لأقسام المحاسبة بالجامعات المصرية فى مجال إدارة المخاطر بصفة عامة ومجال إدارة المخاطر الجيوسياسية بصفة خاصة.

وختاما فإننا نعتقد بأهمية اتجاه البحث المحاسبى فى مصر مستقبلا نحو المجالات التالية؛ أثر قيام المراجع الداخلى بدوره الاستشارى فى مجال إدارة المخاطر الجيوسياسية على إدراك أصحاب المصالح لقيمتها المضافة– دراسة تجريبية، أثر قيام المراجع الداخلى بدوره الاستشارى فى مجال إدارة المخاطر الجيوسياسية على إدراك أصحاب المصالح لقيمتها المضافة– دراسة تجريبية، أثر قيام المراجع الداخلى بدوريه الاستشارى والتوكيدى فى مجال إدارة المخاطر الجيوسياسية على قيمة الشركة– دراسة تجريبية. دراسة العلاقة بين الافصاح عن المخاطر الجيوسياسية وقيمة الشركة– دراسة تطبيقية على البنوك.

المراجع

المراجع العربية

الهيئة العامة للرقابة المالية. (2016). الدليل المصرى لحوكمة الشركات. مركز المديرين المصرى، قرار مجلس إدارة الهيئة رقم (84) لسنة 2016.

الجمهورية العربية المتحدة. (1958). قانون رقم 162 لسنة 1958 بشأن حالة الطوارىء. الجريدة الرسمية، العدد 15 مكرر، 28 فبراير 1958، الجمهورية العربية المتحدة.

أمين، أسامة ربيع. (2007). التحليل الإحصائي باستخدام SPSS الجزء الأول مهارات أساسية واختبارات الفروض الإحصائية المعلمية- اللامعلمية. الطبعة الثانية، القاهرة، مكتبة الإسكندرية.

حامد، سحر سعيد. (2019). أثر الإسناد والتوقيت والوضع الوظيفى للمراجعة الداخلية على قرار المراجع الخارجى بشأن مدى اعتماده على وظيفة المراجعة الداخلية- دراسة تجريبية. رسالة دكتوراة غير منشورة، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة جامعة دمهنور.

شحاته، السيد شحاته. (2020). إطار مقترح لإسناد وظيفة المراجعة الداخلية بدوريها الاستشارى والتوكيدى فى مجال إدارة المخاطر فى الوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم. *المجلة العلمية التجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، 40: 109-128

_____. (2021). مصفوفة أدوار ومجالات المراجعة الداخلية الحديثة فى ظل جائحة كورونا. *المجلة العلمية التجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، 1: 1-18.

مجلس النواب. (2015). قانون رقم 54 لسنة 2015 بشأن مكافحة الإرهاب. الجريدة الرسمية، العدد 33 مكرر(و)، 15 أغسطس 2015، جمهورية مصر العربية.

_____. (2017). قانون رقم 72 لسنة 2017 بإصدار قانون الاستثمار. الجريدة الرسمية، العدد 21 مكرر(ب)، 31 مايو 2017، جمهورية مصر العربية.

_____. (2019). دستور جمهورية مصر العربية. الدستور المصرى المُعدل فى أبريل 2019، الجريدة الرسمية، العدد 16 مكرر (و)، 32 أبريل 2019، جمهورية مصر العربية.

محمد، عمرو محمد خميس. (2025). أثر المخاطر الجيوسياسية وعدم التاكد فى السياسية الإقتصادية على إستثمارات الشركات: الدور المعدل لغموض وتعقد التقارير المالية – دليل من الشركات المقيدة بالبورصة المصرية. *المجلة العلمية للدراسات المحاسبية* 2(7):1-102.

مرسى، تامر أحمد محمد. (2023). أثر الإفصاح عن توكيد المراجع الداخلى على فعالية نظام الإبلاغ عن الغش والفساد المالى على قيمة الشركة وإدراك أصحاب المصالح لفجوة التوقعات بالمراجعة الداخلية– دراسة تجريبية. رسالة دكتوراة غير منشورة، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة جامعة الإسكندرية.

المراجع الأجنبية

Aboudouh, K., K. (2025). The Global Risk Report 2025: A vision for future Challenge. Available at: *https://spp.nauss.edu.*

Aderibigbe, A., and Fragouli, E. (2020). Reputation risk from a stakeholder management perspective. *Risk and Financial management* 2(2): 1-11.

Adra, S., Gao, Y., Hunang, J., and Yuan, J. (2023). Geopolitical risk and corporate payout policy. *International Review of Financial Analysis* 87(1), 102613.

Ahir, H., Bloom, N., and Furceri, D. (2022). The world uncertainty index. *Working paper.* Available at: *www.nber.org.*

Aly, A. W. N., and Badawy, H. A. E. (2025). The role of internal auditing in managing Geopolitical risks in financial institutions. *Working paper,* the 9th International Scientific Conference, Faculty of Commerce, Tanta University.

Attig, N., El Ghoul, S., Guedhami, O., and Zheng, X. (2021). Dividends and economic policy uncertainty: International evidence. *Journal of corporate Finance* 66,101785.

Badawy, H. A. (2021). The Impact of Assurance Quality and Level on Cyber security Risk Management Program on Non-Professional Egyptian Investors' Decisions: An Experimental Study. *Alexandria Journal of Accounting Research* 5(3): 1-56.

_____., and Zaki, N. M. (2023). The Effect of Internal Auditor Assurance and Consulting Roles on Blockchain Applications Related Internal Controls on User's Perception of Information Quality: The Case of the Egyptian Customs Authority. *Alexandria Journal of Accounting Research* 7(2):1-60.

Baker, S. R., Bloom, N., and Davis, S. J. (2016). Measuring economic Policy uncertainty. *Journal of Economic* 131(4):1593-1636.

BDO. (2025). Integrating Geopolitical Risk into Risk management Frameworks. Available at: *www.bdo.com.*

Boyer, M., Boyer, M., and Garcia, R. (2004). The value of risk management. Available at: *http://www.researchgate.net/publication/228960185.*

BlackRock Investment Institute (BII). (2025). Geopolitical risk Dashboard. Available at: *www.blackrock.com.*

Bonett, G. D., and Wright, T. A. (2014). Cronbach' s alpha reliability: interval estimation, hypothesis testing and sample size planning. *Journal of organization Behavior* 36(1).

Caldara, D., and Iacoviello, M. (2022). Measuring Geopolitical Risk. *American Economic Review* 112(4):1194-1225.

Committee of Sponsoring Organization of the Tradeway Commission (COSO). (2014). Improving Organizational Performance and Governance. New Jersey, COSO. Available at: *www.coso.org.*

_____.(2015). Leveraging COSO Across the Three Lines of Defense. New Jersey, COSO. Available at: *www.coso.org.*

_____. (2017). Enterprise Risk Management Integrating With Strategy and Performance. New Jersey, COSO. Available at: *www.coso.org.*

_____.(2018) Enterprise Risk Management Applying enterprise risk management to environmental, Social and Governance related Risks. New Jersey, COSO. Available at: *www.coso.org*

Deans, P. (2024). 52 Risks Guide for Start-Up & Tech companies. Available at: *www.52risks.com.*

Dipiazz, B., and Chrysafidi, M. (2024). Geopolitical risks: What keeps up at Night?. News and Publication, Inside Supply Management Magazine, Available at: *www.ismworld.org.*

Erzurumlu, Y. O., Gozgor, G., Lau, C. K. M., Soliman, A. M., Turkkan, M. (2025). The effects of geopolitical and political risks on corporate ESG practices. *Journal of environmental management* 386, 125747.

Field, A. (2024). Discovering statistics using IBM SPSS Statistics 6th Edition. London SAGA

Fiorollo, P., Meles, A., Pellegrino, L. R., and Verdoliva, V. (2024). Geopolitical risk and stock crash risk: the mitigating role of ESG performance. *International Review of Financial Analysis* 91,102958.

Fourie, H., and Coetzee, P. (2015). Stakeholders' perceptions on the association between ERM structure and internal auditing's contribution towards risk mitigation. Available at: *http://www.researchgate.net/publication/281584355.*

Gauci, N. (2020). The perception of value added in listed companies' internal audit: A stakeholders' perception. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the master in Accountancy degree, Department of Accounting, Faculty of Economics, University of Malta.

Granieri, R. (2015). What is Geopolitics and why does it matter?. *Orbis* 59(4):474-462.

Gul, F. A., Wu, D., and Yang, Z. (2013). Do individual auditors affect audit quality? Evidence from archival data. *The Accounting Review* 88(6):1993-2023.

Hagen, A., Strube, J., Haide, I., Kahn, J., Jachson, S., and Hainje, C. (2020). A proposed High Dimentional Kolmogorov-Smirnov Distance. *Workshop* Vancouver, Canada.

Hardies, K., Breesch, D., and Branson, J. (2010). Are Female auditors still women? Analyzing the sex differences affecting audit quality. Available at: *http://ssrn.com/abstract=1409964*

Hubbard, D., W. (2020). The failure of Risk management: why it's broken and how to fix it, 2th Edition. John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, Canada.

Incekara, R., and Incekara, B. (2024). Effects of economic and geopolitical risks on the supply chain: An Econometric Analysis. *Journal of management, marketing and logistics* 7:131-141.

International Organization for Standardization (ISO). (2015). Environmental management systems- Requirements with Guidance for use. International standard No. 14001 (3rd Edition). Switzerland Available at: *www.iso.org.*

_____.(2018). Risk Management Guidelines. International standard No. 31000. Switzerland Available at: *www.iso.org.*

_____.(2019). Business Continuity. International standard No. 22301. Switzerland Available at: *www.iso.org*

_____ ____. (2022). Security and resilience- security management systems requirements. International standard No. 28000(2nd Edition). Switzerland Available at: *www.iso.org.*

_____. (2022). Information Security implementation Guide. International standard No. 27001. Switzerland Available at: *www.iso.org.*

Taherdoost, H. (2019). What is the best response Scale for Survey and Questionnaire Design; Review of Different Lengths of Rating Scale/ Attitude Scale/ Likert Scale. *International Journal of Academic Research Management (IJARM)* 8(1):1-10.

The Institute on Internal Auditors (IIA). (2009). IIA position Paper: the role of internal Auditing in enterprise-wide risk Management. Available at: *www.na.theiia.org.*

_____. (2017). International Professional Practices Framework. Available at: *www.na.theiia.org.*

Jia, L., Queena, K, Q., Meijer, F., and Visscher, H. (2020). Stakeholders risk perceptions: A perspective for proactive risk management in residential building energy retrofits in china. *Sustainability* 12(7):1-25.

Korsah, D., and Mensah, L. (2023). Geopolitical risk, economic policy uncertainty, financial stress and stock returns nexus: evidence from African stock markets. *Journal of capital markets studies* 8(1):25-42.

KPMG. (2024). Managing today's geopolitical risks: A finance services guide. Available at: *www.kpmg.com.*

Leautier, T. O., and Rochet, J. C. (2014). On the strategic value of risk management. *International Journal of Industrial organization* 37:153-169.

Macaes. B. (2025). World Builders: Technology and new Geopolitics. Cambridge university press.

Neto, F. M., Rua, O. L., Oliva, M. A., and Romero, M. S. (2021). The role of corporate risk management in the relationship between open innovation and organization strategy. *International Journal of Innovation (IJI)* 10(1):6-29.

Nguyenhuu, T., and Orsal, D. K. (2022). Geopolitical risks and financial stress in emerging economics. *The world economy* 47(1):217-237.

Oberoi, S., Kumar, S., Sharma, R., and Gaur, L. (2022). Determinants of Artificial Intelligence Systems and Its Impact on the Performance of Accounting Firms. In: Tomar, A., Malik, H., Kumar, P., Iqbal, A. (eds) *Machine Learning, Advances in Computing, Renewable Energy and Communication*. *Lecture Notes in Electrical Engineering*, 768: 411-427.

Rashid, N. H., and Al-Jubouri, J. H. (2025). Geopolitical uncertainty risks and the role of internal auditing: A theoretical analytical study. *Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB)* 6(1): 2709-4251.

Ramesh, V. K., and Athira, A. (2024). Geopolitical risk and corporate tax behavior: international evidence. *International Journal of managerial Finance* 20(2):406-429.

Sahoo, B. B., and Pramanik, A. K. 2017. Value added: Technique for corporate performance measurement under Social Perspective. *KINERJA* 21(1): 109-128.

Shad, K., and Lai, F. W. (2015). A conceptual framework for enterprise risk management performance measure through Economic value added. *Global Business and Management Research: An international Journal* 7(2): 1-11.

Wee, S., Choi, C., and Jeomg, J. (2021). Blind interleave parameters Estimation using Kolmogorov-Smirnov Test. *Sensors* 21, 3458.

Willumsen, P. L., Josef, O., Verena, S., and Joana, G. (2025). Value Creation through project risk management. *International Journal of project management* 37(5): 731-749.

Young, J. (2019). Value-adding Activities of operational risk management methodologies: A South African Perspective. *Administratio Publica* 27(4): 110-133.

Abstract

Considering the complex challenges posed by geopolitical risks to the business environment- characterized by unpredictability and broad- ranging impacts- it has become essential for management to assume responsibility in risk management in accordance with professional standards such as the COSO framework. Geopolitical risk management, as a specific and critical type of risk, has emerged as a key component within the broader enterprise risk management (GEO-ERM) approach. Activating such a framework is no longer optional, but rather a necessity for companies seeking resilience. This activation can reflect positively on the company's ability to respond proactively to uncertainty, and may, in turn, enhance internal stakeholders' perception of the added value resulting from the effective implementation of geopolitical risk management practices.

The objective of this research is to investigate the impact of the activating geopolitical risk management in companies listed on the Egyptian stock exchange on the internal stakeholders 's perception of added value resulting from this activation, As reflected in the company's ability to mitigate various types of geopolitical risks (the economic and environmental risks, the political risks, and transnational issues). Using two experiments, the researcher found that the activation of geopolitical risk management has a positive and significant effect on internal stakeholders' perception of added value from this activation. In addition, this perception does not vary based on the demographic characteristics of the stakeholders, such as gender and level of professional qualification.

This research adds experimental evidence to prior literature investigating the added value of activation of geopolitical risk management. The research results will be of interest to decision makers in the companies listed on the Egyptian stock exchange (EGX) which seek to adopt a proactive approach to risk management in general, and to geopolitical risk management in particular. In addition, the results of the research will be of interest to academics, auditors, and policymakers.

Keywords: Geopolitical risks, Added value, Geopolitical risk management.