TANMEAH BASSMAH PRESS
International Journal of Pedagogy and Professional Human Development Insights (IJPPHDI)
المَجَلَّةُ الدُّوَلِيَّةُ لِلنَّظَرِيَّاتِ التُّرَبَوِيَّةِ وَالتَّنْمِيَةِ البَشَرِيَّةِ المِهْنِيَّةِ
Homepage: https://journals.tanmeah.com/index.php/ijpphdi
Volume 1, Issue 2, 2025

The Impact of Strategic Flexibility and Risk Management on Improving Management and Competitive Advantage in The UAE Energy Sector as A Model

أثر المرونة الإستراتيجية وإدارة المخاطر على تحسين الإدارة والميزة التنافسية في قطاع الطاقة الإماراتي كنموذج

Mohamed Eissa Mohamed Al Mansoori[1*] & Yerrou Hafssa[2]

[1,2] *Faculty of Legal, Economic and Social Sciences, Hassan II University of Casablanca, Ain Chock ،Casablanca, Morocco*

CHRONICLE
Article history:
Received: August 13, 2025
Received in revised format: November 05, 2025
Accepted: December 05, 2025
Available online: December 31, 2025

Keywords:
Strategic flexibility; Risk management; Management improvement; Competitive advantage; Energy sector; Dynamic capabilities; Structural equation modelling; PLS-SEM.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the impact of strategic flexibility and risk management on improving management and enhancing competitive advantage in the UAE energy sector. It employed a structural model that tested the direct and interactive relationships between the variables. The study was based on the premise that managerial performance and competitiveness in vital sectors depend not only on traditional resources but are also significantly linked to organizational capabilities that can adapt to changes and manage uncertainty effectively. The study utilized a descriptive-analytical approach, employing partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) to test the proposed hypotheses. The results showed that strategic flexibility has a statistically significant positive impact on improving management and competitive advantage. Risk management also demonstrated a positive impact on both variables, although to a lesser extent than strategic flexibility. Furthermore, the results revealed a significant interaction between strategic flexibility and risk management, indicating that integrating adaptability and disciplined risk management enhances management effectiveness and strengthens competitiveness simultaneously. The findings indicate that UAE energy sector institutions need to adopt an integrated management model that combines strategic dynamism with systematic risk management to ensure sustainability and excellence in a highly volatile and uncertain environment. The study contributes to a better theoretical understanding of the relationship between dynamic capabilities and risk management, and provides important practical insights for decision-makers in the energy sector.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر المرونة الإستراتيجية وإدارة المخاطر على تحسين الإدارة وتعزيز الميزة التنافسية في قطاع الطاقة الإماراتي، من خلال بناء نموذج بنائي يختبر العلاقات المباشرة والتفاعلية بين

الكلمات المفتاحية:
المرونة الإستراتيجية؛ إدارة المخاطر؛ تحسين الإدارة؛ الميزة التنافسية؛

* Corresponding author:
E-mail address: mwd@live.com & Yerrou.hafssa@gmail.com
https://doi.org/10.70568/IJPHDI.1.2.4
All rights reserved.

المتغيرات. وانطلقت الدراسة من فرضية أن الأداء الإداري والتنافسية في القطاعات الحيوية لا يعتمدان فقط على الموارد التقليدية، بل يرتبطان بدرجة كبيرة بالقدرات التنظيمية القادرة على التكيف مع المتغيرات وإدارة عدم اليقين بكفاءة. كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية لاختبار الفرضيات المقترحة. وأظهرت النتائج أن المرونة الإستراتيجية تؤثر تأثيرًا إيجابيًا ودالًا إحصائيًا على تحسين الإدارة والميزة التنافسية، كما ثبت وجود أثر إيجابي لإدارة المخاطر على كلا المتغيرين، وإن كان بدرجة أقل مقارنة بالمرونة الإستراتيجية. كذلك كشفت النتائج عن وجود أثر تفاعلي مهم بين المرونة الإستراتيجية وإدارة المخاطر، مما يدل على أن التكامل بين القدرة على التكيف والانضباط في إدارة المخاطر يعزز من فعالية الإدارة ويقوي القدرة التنافسية في آنٍ واحد. وتشير النتائج إلى أن مؤسسات قطاع الطاقة الإماراتي بحاجة إلى تبني نموذج إداري متكامل يجمع بين الديناميكية الاستراتيجية والتحكم المنهجي بالمخاطر، بما يضمن تحقيق الاستدامة والتفوق في بيئة تتسم بدرجة عالية من التقلب وعدم اليقين. وتسهم الدراسة في تطوير الفهم النظري للعلاقة بين القدرات الديناميكية وإدارة المخاطر، كما تقدم دلالات تطبيقية مهمة لصناع القرار في قطاع الطاقة.

قطاع الطاقة؛ القدرات الديناميكية؛ نمذجة المعادلات الهيكلية

JEL Classification: L94, M10, M19, G32, & D81.

1. المقدمة

يشهد قطاع الطاقة العالمي، ولا سيما في منطقة الخليج العربي، تحولات هيكلية عميقة بفعل تقلبات أسعار النفط، والتوجه نحو الطاقة المتجددة، وتسارع التحول الرقمي، إضافة إلى الضغوط المرتبطة بالاستدامة والحياد الكربوني. وفي هذا السياق، أصبحت المؤسسات النفطية الوطنية — مثل شركات الطاقة في دولة الإمارات العربية المتحدة — مطالبة بإعادة صياغة نماذجها الإدارية والاستراتيجية بما يضمن قدرتها على التكيف والاستمرار وتحقيق التفوق التنافسي في بيئة عالية التعقيد وعدم اليقين. وتؤكد الأدبيات العربية الحديثة أن المرونة الإستراتيجية تمثل أحد المرتكزات الجوهرية في مواجهة التقلبات البيئية، حيث أوضح حميدي (2021) أن المرونة تُمكّن المؤسسات من التكيف السريع مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، وتُعزز قدرتها على إعادة توجيه مواردها بما يتلاءم مع التحولات المفاجئة . كما بيّن قادي وحاسني (2021) أن الإبداع الإداري (بوصفه أحد مكونات المرونة التنظيمية) يسهم في تحسين كفاءة الإدارة وتسهيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية . ويشير هذا الطرح إلى أن تحسين الإدارة لم يعد مرتبطًا فقط بالضبط الرقابي أو التخطيط التقليدي، بل أصبح مرهونًا بقدرة المؤسسة على التكيف المستمر وإعادة تشكيل عملياتها. وفي المقابل، تطور مفهوم إدارة المخاطر ليصبح أداة استراتيجية لإدارة عدم اليقين، وليس مجرد آلية للرقابة أو الامتثال. فقد أشارت دراسات حديثة إلى أن دمج إدارة المخاطر ضمن الإطار الاستراتيجي يعزز استدامة القرارات ويحد من آثار الأزمات المفاجئة (Frigo & Anderson, 2019)، كما أثبتت دراسة Nair et al. (2020)أن المؤسسات التي توائم بين إدارة المخاطر واستراتيجياتها التنافسية تحقق أداءً أعلى في مجالات الجودة والابتكار. وفي السياق العربي، أكدت بعض الدراسات أن إدارة المخاطر تمثل ركيزة أساسية لتحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة

التنافسية في البيئات المتقلبة. ورغم هذا الزخم البحثي، تكشف مراجعة الأدبيات أن معظم الدراسات ركزت على قطاعات مصرفية أو صناعية أو تعليمية، بينما ظل قطاع الطاقة (رغم أهميته الاستراتيجية) أقل استكشافًا من زاوية التكامل بين المرونة الإستراتيجية وإدارة المخاطر .كما أن غالبية الدراسات تناولت كل متغير بصورة منفصلة، دون بناء نموذج تكاملي يفسر أثر التفاعل بينهما على تحسين الإدارة والميزة التنافسية في بيئة الطاقة الإماراتية التي تتسم بخصوصية اقتصادية وجيوسياسية وتنظيمية.

وتبرز المشكلة البحثية بصورة أكثر وضوحًا عند ملاحظة أن التحولات الحالية في دولة الإمارات (مثل مشاريع الطاقة النظيفة والهيدروجين الأخضر) تتطلب نماذج إدارية تجمع بين المرونة في إعادة التموقع الاستراتيجي والقدرة على إدارة المخاطر المرتبطة بالاستثمارات طويلة الأجل والتحولات التقنية . ومع ذلك، لا تزال الأدبيات تفتقر إلى دراسات تطبيقية تقيس بشكل مباشر أثر هذين البعدين على تحسين الإدارة بوصفه متغيرًا يعكس جودة العمليات الإدارية، وعلى الميزة التنافسية بوصفها مخرجًا استراتيجيًا مستدامًا. كما أن بعض الدراسات الدولية أشارت إلى أن الإفراط في تطبيق أنظمة الحوكمة والمخاطر قد يؤدي إلى بطء الابتكار وتراجع المبادرة في حال غياب التوازن مع المرونة الإستراتيجية ، وهو ما يطرح تساؤلًا نقديًا حول كيفية تحقيق التوازن بين الضبط الوقائي والتكيف السريع داخل شركات الطاقة الإماراتية. ومن ثم، تنبع دوافع هذه الدراسة من الحاجة إلى تطوير نموذج تحليلي يدمج بين المرونة الإستراتيجية وإدارة المخاطر في تفسير تحسين الإدارة وتعزيز الميزة التنافسية داخل قطاع الطاقة الإماراتي، مع الاستناد إلى أدبيات عربية حديثة تعكس السياق الإقليمي. ومنه، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر المرونة الإستراتيجية وإدارة المخاطر على تحسين الإدارة والميزة التنافسية في قطاع الطاقة الإماراتي، بما يسهم في تقديم إطار نظري وتطبيقي يدعم صناع القرار في بناء نموذج إداري أكثر قدرة على التكيف والاستدامة.

2. الدراسات السابقة

شهد الفكر الإداري تحولًا ملحوظًا نحو التركيز على المرونة الإستراتيجية باعتبارها قدرة تنظيمية محورية في البيئات عالية التقلب، خاصة في القطاعات الحيوية مثل الطاقة. تنطلق المرونة الإستراتيجية من منطق القدرات الديناميكية الذي يؤكد أن التفوق المؤسسي لا يتحقق فقط من خلال امتلاك الموارد، بل من خلال القدرة على إعادة تكوينها وتكييفها بما يتلاءم مع التحولات البيئية .(Teece, Pisano, & Shuen, 1997) وفي هذا السياق، تُعرَّف المرونة الإستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على تعديل استراتيجياتها وهياكلها وعملياتها بسرعة وكفاءة استجابةً للتغيرات غير المتوقعة، بما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق أهدافها طويلة المدى (Doz & Kosonen, 2010). وفيما يتعلق بعلاقة المرونة الإستراتيجية بتحسين الإدارة، تشير الأدبيات إلى أن المؤسسات المرنة تتمتع بقدرة أعلى على إعادة تصميم عملياتها الإدارية، وتبني أنماط قيادية تشاركية، وتفويض الصلاحيات بما يعزز سرعة اتخاذ القرار وجودته .(Shimizu & Hitt, 2004) . كما أظهرت دراسات تطبيقية أن المرونة التنظيمية ترتبط بتحسين كفاءة إدارة الموارد وتقليل الفاقد التشغيلي، مما ينعكس إيجابًا على الأداء الإداري العام .(Arokodare, Asikhia, & Makinde, 2019) ويزداد هذا الدور أهمية في قطاع الطاقة الذي يتسم

بتقلبات في الأسعار، وتغيرات تنظيمية، وضغوط بيئية وتقنية متسارعة، مما يجعل المرونة شرطًا أساسيًا للحفاظ على الاستقرار الإداري والفعالية المؤسسية.

أما على مستوى الميزة التنافسية، فقد أكدت الأدبيات أن المرونة الإستراتيجية تمثل أحد المحددات الجوهرية للتنافسية المستدامة، إذ تسمح للمؤسسات بإعادة تموضع منتجاتها وخدماتها بسرعة، والدخول إلى أسواق جديدة، واستثمار الفرص الناشئة بصورة أسرع من المنافسين .(Sanchez, 1995) ووفقًا لنظرية الموارد، فإن القدرة على إعادة تشكيل الموارد وتوظيفها بطرق مبتكرة تمثل مصدرًا للميزة التنافسية يصعب تقليده .(Barney, 1991) وقد بينت دراسات في قطاعات صناعية وتقنية أن المؤسسات التي تمتلك مرونة إستراتيجية عالية تحقق مستويات أعلى من الابتكار والأداء السوقي مقارنة بغيرها (Mulyaningsih et al., 2021). وفي المقابل، تطور مفهوم إدارة المخاطر من كونه نشاطًا تشغيليًا يركز على المخاطر المالية إلى إطار إستراتيجي متكامل يشمل المخاطر التشغيلية والتنظيمية والتكنولوجية والبيئية. وتؤكد الأدبيات أن إدارة المخاطر الفعالة تسهم في تحسين جودة القرارات وتقليل درجة عدم اليقين وتعزيز الاستقرار المؤسسي ,Hillson) .(2006وقد أظهرت دراسات حديثة أن تطبيق أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية يرتبط إيجابيًا بتحسين الأداء المالي والتشغيلي، خاصة عندما تكون هذه الأنظمة مدمجة ضمن العملية الإستراتيجية للمؤسسة.(Saeidi et al., 2019)

إلا أن بعض الدراسات النقدية تشير إلى أن الإفراط في الإجراءات الرقابية المرتبطة بإدارة المخاطر قد يؤدي إلى بطء القرار وزيادة البيروقراطية، مما قد يؤثر سلبًا على كفاءة الإدارة إذا لم يُرافقه بعد تحليلي وتكيفي (,Glowka Kallmünzer, & Zehrer, 2020). وهذا ما يبرز أهمية التكامل بين إدارة المخاطر والمرونة الإستراتيجية، بحيث تعمل الأولى على تقليل آثار عدم اليقين، بينما تمكّن الثانية المؤسسة من التكيف السريع مع المتغيرات. وعند الربط بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية، توضح الأدبيات أن إدارة المخاطر يمكن أن تتحول إلى مصدر ميزة تنافسية عندما تُمارس بطريقة استباقية وتتكامل مع الإستراتيجية المؤسسية .(Nocco & Stulz, 2006) فالمؤسسات التي تدير مخاطرها بكفاءة تكون أكثر قدرة على حماية مواردها واستدامة عملياتها وتعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة، وهو ما يدعم مركزها التنافسي. وقد بينت دراسات تطبيقية في القطاع المالي والصناعي أن إدارة المخاطر المؤسسية ترتبط إيجابيًا بالتنافسية والاستقرار طويل الأجل.(Saeidi et al., 2019)

ومن منظور تكاملي، بدأت بعض الدراسات في تحليل العلاقة المشتركة بين المرونة الإستراتيجية وإدارة المخاطر، معتبرة أن كلا المفهومين يمثلان بعدين مكملين لإدارة عدم اليقين. فالمرونة تمثل القدرة على التكيف وإعادة التشكيل، في حين تمثل إدارة المخاطر القدرة على التحليل والتقليل من الخسائر المحتملة .(Teece et al., 1997) وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن الجمع بين المرونة الإستراتيجية وأنظمة إدارة مخاطر فعالة يؤدي إلى تحقيق أداء أعلى واستدامة تنافسية أقوى مقارنة بتبني أحد البعدين بشكل منفصل(Arokodare et al., 2019). ورغم هذا التراكم النظري والتطبيقي، إلا أن غالبية الدراسات أُجريت في قطاعات مصرفية أو صناعية أو في بيئات اقتصادية غربية، مع محدودية واضحة في الدراسات التي تناولت قطاع الطاقة في البيئات الخليجية، لا سيما في دولة الإمارات العربية المتحدة التي تشهد تحولات إستراتيجية نحو الطاقة

المستدامة والتنويع الاقتصادي. كما أن معظم الدراسات ركزت على الأداء المالي كمخرج أساسي، دون إعطاء اهتمام كافٍ لمفهوم تحسين الإدارة بوصفه مؤشرًا يعكس جودة العمليات التنظيمية وكفاءة صنع القرار. وعليه، فإن دراسة أثر المرونة الإستراتيجية وإدارة المخاطر على تحسين الإدارة والميزة التنافسية في قطاع الطاقة الإماراتي تمثل استجابة لفجوة بحثية واضحة، وتسهم في تطوير نموذج تحليلي يدمج بين البعدين التكيفي والوقائي لإدارة عدم اليقين في بيئة تتسم بدرجة عالية من التقلب والتغير الهيكلي.

تُظهر الدراسات العربية الحديثة اهتمامًا متزايدًا بدور المرونة الإستراتيجية في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التقلبات البيئية. فقد أوضح حميدي (2021) أن المرونة تُمكّن المؤسسات من إعادة هيكلة مواردها بسرعة استجابةً للتغيرات، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة الإدارة . كما أشار قادي وحاسني (2021) إلى أن الإبداع الإداري يُعد مكونًا أساسيًا في تعزيز القدرة التنافسية من خلال تحسين العمليات وتطوير الحلول التنظيمية المبتكرة. وفي السياق ذاته، أكدت دراسة سلطاني (2021) أهمية التكامل بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المخاطر في تحقيق التفوق المؤسسي، معتبرة أن المؤسسات التي تعتمد نموذجًا تكامليًا تكون أكثر قدرة على تحسين الأداء . كما دعمت نتائج Saeidi et al. (2019) هذا الاتجاه من خلال إثبات أن إدارة المخاطر المؤسسية تؤثر إيجابيًا في الميزة التنافسية عند تكاملها مع البنية الاستراتيجية للمؤسسة. إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على قطاعات غير الطاقة، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على شركات النفط والغاز التي تواجه مخاطر جيوسياسية وسوقية وتقنية معقدة . كما أن الأدبيات لم تُعالج بصورة كافية البعد التفاعلي بين المرونة الإستراتيجية وإدارة المخاطر، رغم الإشارة إلى أهمية التكامل بينهما في تحسين الأداء والميزة التنافسية. وعليه، يمكن القول إن الفجوة البحثية لا تكمن في غياب الدراسات حول كل متغير على حدة، بل في غياب نموذج تطبيقي يدمج بين المرونة الإستراتيجية وإدارة المخاطر في سياق قطاع الطاقة الإماراتي، ويقيس أثرهما على تحسين الإدارة والميزة التنافسية بصورة منهجية.

3. تطوير الفرضيات

ينطلق هذا القسم من افتراض أن المرونة الإستراتيجية وإدارة المخاطر تمثلان بعدين تكامليين لإدارة عدم اليقين في قطاع الطاقة، وأن تأثيرهما لا يقتصر على الأداء المباشر، بل يمتد إلى تحسين الإدارة وتعزيز الميزة التنافسية. وفي ضوء ما قدمته الأدبيات السابقة؛ حيث تشير نظرية القدرات الديناميكية إلى أن المؤسسات التي تمتلك قدرة على إعادة تشكيل مواردها واستراتيجياتها تكون أكثر قدرة على تحسين عملياتها الإدارية .(Teece et al., 1997) فالمرونة الإستراتيجية تمكّن الإدارة من إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، وتعديل العمليات التشغيلية، وتبني أنماط اتخاذ قرار أكثر سرعة وفاعلية (Doz & Kosonen, 2010). كما تؤكد الدراسات التطبيقية أن المرونة تسهم في تقليل الجمود التنظيمي وتحسين جودة التنسيق بين الإدارات المختلفة (Arokodare et al., 2019). وفي قطاع الطاقة، حيث تتسم البيئة بالتقلب السعري والتغيرات التنظيمية، تصبح المرونة شرطًا لتحسين كفاءة الإدارة واستدامة الأداء التشغيلي. وعليه، يمكن صياغة الفرضية الأولى كما يلي:

1H: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية على تحسين الإدارة في قطاع الطاقة الإماراتي.

وفقًا لنظرية الموارد(RBV) ، فإن القدرة على إعادة توظيف الموارد بطرق يصعب تقليدها تمثل مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة .(Barney, 1991) وتُعد المرونة الإستراتيجية أحد هذه الموارد التنظيمية التي تمنح المؤسسة قدرة على التكيف السريع مع التغيرات السوقية (Sanchez, 1995). وقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات المرنة تتمتع بقدرة أعلى على الابتكار، والاستجابة السريعة لتحولات الطلب، وإعادة تموضع منتجاتها وخدماتها مقارنة بالمنافسين (Mulyaningsih et al., 2021). وفي قطاع الطاقة، يمكن أن تسهم المرونة في استثمار التحولات نحو الطاقة المتجددة وتعزيز المركز التنافسي في الأسواق الإقليمية والدولية. بناءً على ذلك، تُصاغ الفرضية الثانية كما يلي:

2H: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في قطاع الطاقة الإماراتي.

تُعد إدارة المخاطر إطارًا منظمًا لتحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها بطريقة تقلل من آثارها السلبية (Hillson, 2006)، وعندما تكون إدارة المخاطر جزءًا من العملية الإستراتيجية، فإنها تسهم في تحسين جودة القرارات وتقليل درجة عدم اليقين (Nocco & Stulz, 2006). كما بينت الدراسات أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يرتبط بتحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز الضبط الداخلي، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء الإداري .(Glowka et al., 2020) وفي قطاع الطاقة، الذي يتعرض لمخاطر سوقية وتشغيلية وبيئية مرتفعة، فإن وجود نظام فعال لإدارة المخاطر يُسهم في رفع كفاءة الإدارة وتحسين استقرار العمليات. وعليه، تُصاغ الفرضية الثالثة كما يلي:

3H: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على تحسين الإدارة في قطاع الطاقة الإماراتي.

تشير الأدبيات إلى أن إدارة المخاطر يمكن أن تتحول إلى مصدر ميزة تنافسية عندما تُمارس بصورة استباقية وتتكامل مع التخطيط الإستراتيجي .(Saeidi et al., 2019) فالمؤسسات التي تدير مخاطرها بفعالية تكون أكثر قدرة على حماية مواردها واستدامة عملياتها وتعزيز ثقة المستثمرين والعملاء. كما تؤكد بعض الدراسات أن إدارة المخاطر الإستراتيجية تسهم في تقليل الخسائر غير المتوقعة وتحقيق استقرار مالي طويل الأجل، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة (Nocco & Stulz, 2006). وفي قطاع الطاقة، قد يؤدي التحكم الفعال بالمخاطر إلى تعزيز القدرة على المنافسة في بيئة تتسم بعدم اليقين العالي. وعليه، تُصاغ الفرضية الرابعة كما يلي:

4H: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على الميزة التنافسية في قطاع الطاقة الإماراتي.

من منظور تكاملي، تُظهر الأدبيات أن الجمع بين المرونة الإستراتيجية وإدارة المخاطر يعزز قدرة المؤسسة على إدارة عدم اليقين بصورة أكثر شمولية .(Teece et al., 1997) فالمرونة تمثل البعد التكيفي، في حين تمثل إدارة المخاطر البعد الوقائي والتحليلي. وعندما يتكامل البعدان، تتحقق قدرة أعلى على اتخاذ قرارات رشيدة وسريعة في آنٍ واحد. وقد بينت الدراسات أن المؤسسات التي تطبق أنظمة إدارة مخاطر فعالة ضمن إطار مرن تحقق مستويات أعلى من الكفاءة الإدارية مقارنة بتلك التي تعتمد على أحد البعدين دون الآخر (Arokodare et al., 2019). وعليه، تُصاغ الفرضية الخامسة كما يلي:

H5: يوجد أثر تفاعلي إيجابي ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية وإدارة المخاطر على تحسين الإدارة في قطاع الطاقة الإماراتي.

تؤكد الأدبيات الحديثة أن الميزة التنافسية المستدامة لا تتحقق فقط عبر الموارد أو الضبط الوقائي، بل عبر التكامل بين التكيف السريع والتحكم المنهجي بالمخاطر (Saeidi et al., 2019؛Barney, 1991) فالمؤسسة التي تتمتع بمرونة عالية دون إدارة مخاطر فعالة قد تتعرض لصدمات غير محسوبة، بينما المؤسسة التي تركز على المخاطر دون مرونة قد تفقد فرص النمو. وعليه، فإن التكامل بين المرونة الإستراتيجية وإدارة المخاطر يُتوقع أن يعزز القدرة على استثمار الفرص وتقليل التهديدات في آنٍ واحد، مما ينعكس إيجابيًا على الميزة التنافسية في قطاع الطاقة. بناءً على ذلك، تُصاغ الفرضية السادسة كما يلي:

H6: يوجد أثر تفاعلي إيجابي ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية وإدارة المخاطر على الميزة التنافسية في قطاع الطاقة الإماراتي.

4. المنهج

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الكمي لملاءمته في تحليل العلاقات السببية بين المرونة الإستراتيجية وإدارة المخاطر من جهة، وتحسين الإدارة والميزة التنافسية من جهة أخرى، في بيئة تنظيمية معقدة مثل قطاع الطاقة الإماراتي. ويتيح هذا المنهج توصيف الظاهرة محل الدراسة وقياسها ميدانيًا، ثم اختبار النموذج المفاهيمي المقترح باستخدام أدوات تحليل إحصائي متقدمة. تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركات قطاع الطاقة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وبشكل خاص في الشركات الوطنية الكبرى التي تمارس أنشطة الاستكشاف والإنتاج والتكرير والطاقة المتجددة، إضافة إلى الإدارات المعنية بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر والتطوير المؤسسي. ويعود اختيار هذا المجتمع إلى الطبيعة الاستراتيجية للقطاع، وحجم التحولات التي يشهدها في ظل التوجه نحو التنويع الاقتصادي والتحول الطاقي. ونظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة وتعدد مستوياته الإدارية، تم اختيار عينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية بما يضمن تمثيل مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والوظائف الإشرافية). وقد روعي في تحديد حجم العينة المعايير الإحصائية المعتمدة في الدراسات الكمية، بما يضمن كفاية القوة التفسيرية للنموذج البنائي. وتم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) بصيغتها النهائية بعد التحقق من صدقها وثباتها على أفراد العينة المستهدفة، واستُخدمت الاستجابات الصالحة للتحليل في اختبار الفرضيات.

5. النتائج

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن توزيع أفراد العينة يعكس تمثيلًا متوازنًا نسبيًا بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يعزز موثوقية النتائج ويمنح الدراسة بعدًا تطبيقيًا يعكس وجهات نظر صناع القرار والإدارات التنفيذية في قطاع الطاقة. كما تبين أن نسبة كبيرة من المشاركين يمتلكون خبرة عملية تتجاوز عدة سنوات، وهو ما يشير إلى أن الاستجابات جاءت من أفراد لديهم إلمام كافٍ بطبيعة الممارسات الإدارية والاستراتيجية داخل مؤسساتهم. وعلى مستوى المتغيرات الرئيسة، أظهرت

المتوسطات الحسابية أن مستوى المرونة الإستراتيجية كان مرتفعًا نسبيًا، مما يعكس إدراك العاملين لأهمية التكيف مع المتغيرات البيئية وإعادة توجيه الموارد بصورة مستمرة. ويُفسَّر ذلك في ضوء التحولات التي يشهدها القطاع نحو تنويع مصادر الطاقة والاستثمار في الحلول المستدامة، الأمر الذي يتطلب قدرًا كبيرًا من المرونة التنظيمية.

أما فيما يتعلق بـ إدارة المخاطر، فقد أظهرت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك أنظمة واضحة لتحديد المخاطر وتحليلها، إلا أن مستوى التطبيق العملي يختلف بين الإدارات، وهو ما يعكس وجود تفاوت في نضج أنظمة إدارة المخاطر. وقد يشير ذلك إلى أن إدارة المخاطر لا تزال في بعض الحالات تمارس كإجراء رقابي أكثر من كونها أداة استراتيجية متكاملة. وفيما يخص تحسين الإدارة، أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع نسبيًا من الرضا عن كفاءة العمليات الإدارية وجودة اتخاذ القرار، مما يعكس أثر التحديث المؤسسي والتحول الرقمي داخل قطاع الطاقة. كما سجلت الميزة التنافسية متوسطات مرتفعة، خاصة فيما يتعلق بجودة الخدمات والقدرة على الاستجابة السريعة للسوق، وهو ما يدل على تمتع الشركات محل الدراسة بمكانة تنافسية قوية إقليميًا ودوليًا. ومن الناحية النقدية، تكشف النتائج الوصفية أن هناك ارتباطًا إدراكيًا واضحًا لدى أفراد العينة بين المرونة الإستراتيجية وتحسين الإدارة، وكذلك بين إدارة المخاطر والاستقرار المؤسسي. غير أن التباين في بعض المتوسطات يشير إلى وجود فجوة محتملة بين تبني السياسات رسميًا وتفعيلها عمليًا، وهو ما يستدعي اختبار العلاقات السببية بصورة أكثر عمقًا عبر النموذج البنائي. عوعليه، فإن نتائج التحليل الوصفي توفر أساسًا أوليًا لفهم اتجاهات العينة وخصائصها، وتمهد لاختبار الفرضيات المتعلقة بأثر المرونة الإستراتيجية وإدارة المخاطر على تحسين الإدارة والميزة التنافسية في قطاع الطاقة الإماراتي.

5.1 تقييم نموذج القياس

أظهرت نتائج تقييم نموذج القياس أن جميع المتغيرات حققت مستويات مرتفعة من الثبات الداخلي، حيث تجاوزت قيم ألفا كرونباخ والثبات المركب الحد المقبول (0.70)، كما تجاوزت قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) الحد الأدنى المقبول (0.50). ويبين الجدول (1) أن المرونة الإستراتيجية سجلت أعلى مستويات الثبات، تليها الميزة التنافسية، مما يعكس اتساقًا قويًا بين فقرات كل مقياس.

جدول (1) نتائج الثبات والصدق التقاربي

المتغير	ALPHA	CR	AVE
المرونة الإستراتيجية	0.89	0.92	0.66
إدارة المخاطر	0.87	0.91	0.64
تحسين الإدارة	0.90	0.93	0.69
الميزة التنافسية	0.91	0.94	0.72

تشير هذه النتائج إلى تحقق الصدق التقاربي، مما يعني أن البنود تعكس البُعد النظري الذي تنتمي إليه بدرجة عالية من الدقة. كما تم التحقق من الصدق التمييزي باستخدام معيارFornell–Larcker ، حيث يجب أن يكون الجذر التربيعي لـ AVE لكل متغير أكبر من معاملات الارتباط مع المتغيرات الأخرى. ويوضح الجدول (2) تحقق هذا الشرط، مما يؤكد استقلالية المتغيرات عن بعضها البعض.

جدول (2) معيارFornell–Larcker

المتغير	المرونة الإستراتيجية	إدارة المخاطر	تحسين الإدارة	الميزة التنافسية
المرونة الإستراتيجية	0.81			
إدارة المخاطر	0.54	0.80		
تحسين الإدارة	0.63	0.58	0.83	
الميزة التنافسية	0.61	0.55	0.69	0.85

القيم الغامقة تمثل الجذر التربيعي لـ.AVE

5.2 تقييم النموذج البنائي

في إطار تقييم جودة النموذج البنائي، تم فحص القدرة التفسيرية للنموذج من خلال معامل التحديد(R^2) ، والذي يعكس مدى قدرة المتغيرات المستقلة – المرونة الإستراتيجية وإدارة المخاطر – على تفسير التباين في المتغيرات التابعة. وتُعد هذه الخطوة أساسية في نماذج المعادلات الهيكلية، إذ تبيّن القوة التنبؤية للنموذج المقترح ومدى ملاءمته لتفسير الظاهرة محل الدراسة في سياق قطاع الطاقة الإماراتي. ويبين الجدول (3) أن النموذج يمتلك قدرة تفسيرية جيدة، حيث بلغت قيمة R^2 لتحسين الإدارة (0.52)، ما يعني أن المرونة الإستراتيجية وإدارة المخاطر تفسران 52% من التباين في تحسين الإدارة. كما بلغت قيمة R^2 للميزة التنافسية (0.48)، أي أن المتغيرات المستقلة تفسر 48% من التباين في الميزة التنافسية. وتُعد هذه النسب مقبولة وذات دلالة في الدراسات الإدارية والسلوكية، مما يشير إلى أن النموذج يتمتع بقوة تفسيرية متوسطة إلى مرتفعة، ويعكس أهمية القدرات التنظيمية في تفسير الأداء الإداري والتنافسي داخل القطاع.

جدول (3) معامل التحديدR^2

المتغير التابع	R^2	مستوى التفسير
تحسين الإدارة	0.52	متوسط إلى مرتفع
الميزة التنافسية	0.48	متوسط

وتشير هذه النتائج إلى أن تحسين الإدارة يتأثر بدرجة أكبر نسبيًا بالمرونة الإستراتيجية وإدارة المخاطر مقارنة بالميزة التنافسية، مما يدل على أن الأثر المباشر لهذين المتغيرين يظهر بصورة أوضح في تحسين العمليات الداخلية قبل أن ينعكس بشكل كامل على التفوق السوقي. ولتعزيز فهم قوة التأثير لكل مسار على حدة، تم حساب حجم الأثر(f^2) ، والذي يوضح مقدار مساهمة كل متغير مستقل في تفسير التباين في المتغير التابع بعد استبعاد تأثير المتغيرات الأخرى. ويُعد هذا المؤشر مهمًا

لأنه يحدد الوزن النسبي لكل علاقة داخل النموذج. حيث يوضح الجدول (4) أن المرونة الإستراتيجية تمتلك أعلى حجم أثر على تحسين الإدارة (0.21) وعلى الميزة التنافسية (0.18)، وكلاهما يقع ضمن مستوى الأثر المتوسط. في المقابل، جاءت قيم حجم الأثر لإدارة المخاطر أقل نسبيًا، حيث بلغت (0.13) على تحسين الإدارة و(0.11) على الميزة التنافسية، وهي ضمن المستوى الصغير إلى المتوسط.

جدول (4) حجم الأثر f^2

المسار	F^2	مستوى الأثر
المرونة ⟶ تحسين الإدارة	0.21	متوسط
المرونة ⟶ الميزة التنافسية	0.18	متوسط
إدارة المخاطر ⟶ تحسين الإدارة	0.13	صغير–متوسط
إدارة المخاطر ⟶ الميزة التنافسية	0.11	صغير–متوسط

وتعكس هذه النتائج أن المرونة الإستراتيجية تمثل المحرك الأقوى في النموذج، حيث تسهم بصورة أكبر في تحسين الإدارة وتعزيز الميزة التنافسية مقارنة بإدارة المخاطر. ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة قطاع الطاقة الإماراتي، الذي يتسم بتغيرات سريعة في الأسواق والسياسات البيئية والتقنيات، تجعل من القدرة على التكيف وإعادة التوجيه الاستراتيجي عاملاً حاسمًا في تحقيق الأداء المتميز. وفي المقابل، تؤدي إدارة المخاطر دورًا داعمًا يعزز الاستقرار ويقلل من احتمالات التعثر، إلا أن تأثيرها يظهر بصورة أقل نسبيًا من تأثير المرونة، مما يشير إلى أن الضبط الوقائي وحده لا يكفي لتحقيق التفوق، بل يجب أن يقترن بقدرة ديناميكية على التكيف والتطوير المستمر.د

5.3 اختبار الفرضيات

بعد التأكد من القدرة التفسيرية للنموذج وحجم الأثر، تم الانتقال إلى اختبار دلالة المسارات السببية باستخدام أسلوب Bootstrapping، وذلك للتحقق من معنوية العلاقات المباشرة والتفاعلية بين المتغيرات. ويُعد هذا الإجراء ضروريًا في نماذج PLS-SEM لقياس استقرار التقديرات الإحصائية واختبار الفرضيات بصورة دقيقة. حيث يبين الجدول (5) نتائج اختبار الفرضيات المباشرة، حيث أظهرت جميع المسارات قيم معاملات انحدار موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، مما يؤكد دعم الفرضيات الأربع الأولى. فقد بلغ تأثير المرونة الإستراتيجية على تحسين الإدارة ($\beta = 0.41$) بقيمة T مرتفعة (6.82)، وهي أعلى قيمة في النموذج، مما يدل على قوة هذا المسار وأهميته. كما بلغ تأثير المرونة على الميزة التنافسية ($\beta = 0.38$)، وهو تأثير قوي يعكس أن التكيف الاستراتيجي يسهم بصورة مباشرة في تعزيز التفوق السوقي. أما إدارة المخاطر فقد أظهرت تأثيرًا إيجابيًا ودالًا على تحسين الإدارة ($\beta = 0.29$) وعلى الميزة التنافسية($\beta = 0.25$) ، إلا أن قوة تأثيرها جاءت أقل نسبيًا من المرونة الإستراتيجية، مما يشير إلى أن إدارة المخاطر تمثل عنصر دعم واستقرار أكثر من كونها محركًا رئيسًا للتفوق.

جدول (5) نتائج اختبار الفرضيات المباشرة

الفرضية	المسار	B	T	P	النتيجة

H1	المرونة ⟶ تحسين الإدارة	0.41	6.82	0.000	مدعومة
H2	المرونة ⟶ الميزة التنافسية	0.38	5.94	0.000	مدعومة
H3	إدارة المخاطر ⟶ تحسين الإدارة	0.29	4.77	0.000	مدعومة
H4	إدارة المخاطر ⟶ الميزة التنافسية	0.25	3.98	0.000	مدعومة

وتعكس هذه النتائج أن المرونة الإستراتيجية تمثل العامل الأكثر تأثيرًا في النموذج، حيث سجلت أعلى معاملات تأثير وأعلى قيمT ، وهو ما يعزز الطرح القائل بأن القدرة على التكيف وإعادة التوجيه تمثل المحرك الأساسي لتحسين الإدارة وبناء الميزة التنافسية في قطاع الطاقة. وفيما يتعلق بالأثر التفاعلي، تم إنشاء متغير تفاعلي (المرونة الإستراتيجية × إدارة المخاطر) لاختبار ما إذا كان التكامل بين المتغيرين يولد تأثيرًا إضافيًا يتجاوز أثر كل منهما منفردًا. وتوضح نتائج الجدول (6) أن المسارين التفاعليين جاءا موجبين ودالين إحصائيًا، حيث بلغ تأثير التفاعل على تحسين الإدارة ($\beta = 0.18$) بقيمة T مقدارها (3.12)، كما بلغ تأثيره على الميزة التنافسية ($\beta = 0.16$) بقيمة T مقدارها (2.74)، وكلاهما عند مستوى معنوية أقل من.(0.05)

جدول (6) نتائج المسارات التفاعلية

الفرضية	المسار	B	T	P	النتيجة
H5	المرونة × إدارة المخاطر ⟶ تحسين الإدارة	0.18	3.12	0.002	مدعومة
H6	المرونة × إدارة المخاطر ⟶ الميزة التنافسية	0.16	2.74	0.006	مدعومة

وتشير هذه النتائج إلى أن التكامل بين المرونة الإستراتيجية وإدارة المخاطر يعزز تأثيرهما على المتغيرات التابعة، مما يدل على وجود أثر تفاعلي مهم. فالمؤسسات التي تجمع بين القدرة على التكيف السريع والانضباط في إدارة المخاطر تحقق مستويات أعلى من الكفاءة الإدارية والتفوق التنافسي مقارنة بتلك التي تعتمد على أحد البعدين فقط. ويعكس ذلك أن التوازن بين الديناميكية والضبط يمثل عنصرًا جوهريًا في إدارة مؤسسات الطاقة في بيئة تتسم بدرجة عالية من التقلب وعدم اليقين.

6. المناقشة

تسهم نتائج هذه الدراسة في تعميق الفهم النظري والتطبيقي لدور المرونة الإستراتيجية وإدارة المخاطر في تفسير تحسين الإدارة وتعزيز الميزة التنافسية داخل قطاع الطاقة الإماراتي. فقد أظهرت النتائج أن المرونة الإستراتيجية تمثل العامل الأكثر تأثيرًا في النموذج، سواء على مستوى تحسين الإدارة أو الميزة التنافسية، وهو ما يتسق مع منطق نظرية القدرات الديناميكية التي تؤكد أن التفوق في البيئات المتقلبة يرتبط بقدرة المؤسسة على إعادة تشكيل مواردها واستراتيجياتها بصورة مستمرة (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). ويعكس ذلك أن قطاع الطاقة، في ظل التحولات المرتبطة بالتنويع الاقتصادي والطاقة المتجددة، يتطلب قدرة عالية على التكيف السريع وليس فقط إدارة الموارد التقليدية. كما تؤكد النتيجة المتعلقة بأثر المرونة الإستراتيجية على تحسين الإدارة ما ذهبت إليه بعض الدراسات العربية الحديثة التي أشارت إلى أن المرونة تمثل مدخلًا لتطوير

العمليات الإدارية ورفع جودة اتخاذ القرار، خاصة في البيئات التي تتسم بعدم الاستقرار (حميدي، 2021). فالمؤسسات التي تمتلك مرونة في إعادة توزيع الموارد وتعديل أولوياتها الاستراتيجية تكون أكثر قدرة على تبسيط الإجراءات، وتقليل الجمود التنظيمي، وتعزيز كفاءة التنسيق الداخلي. ومن ثم، فإن تحسين الإدارة في قطاع الطاقة لا يتحقق عبر الانضباط الإجرائي فقط، بل عبر قدرة المؤسسة على التكيف وإعادة التوجيه.

أما فيما يتعلق بأثر المرونة الإستراتيجية على الميزة التنافسية، فقد دعمت النتائج الطرح القائل بأن التنافسية المستدامة لا تعتمد فقط على امتلاك الموارد، بل على القدرة على توظيفها بمرونة في مواجهة التغيرات السوقية .(Barney, 1991) وتنسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه Mulyaningsih et al. (2021) من أن المؤسسات المرنة تحقق مستويات أعلى من التفوق السوقي نتيجة قدرتها على الابتكار والاستجابة السريعة. وفي قطاع الطاقة الإماراتي، حيث تتقاطع التحديات الجيوسياسية مع التحولات التقنية والبيئية، تصبح المرونة عاملاً حاسمًا للحفاظ على الموقع التنافسي إقليميًا ودوليًا. وفي المقابل، أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر تؤثر إيجابيًا على تحسين الإدارة والميزة التنافسية، وإن كان تأثيرها أقل نسبيًا من المرونة الإستراتيجية. وتؤكد هذه النتيجة ما ذهبت إليه الأدبيات الحديثة التي ترى أن إدارة المخاطر المؤسسية تسهم في تعزيز جودة القرارات وتقليل درجة عدم اليقين، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي .(Frigo & Anderson, 2019) كما تتفق النتائج مع دراسة Saeidi et al. (2019) التي أثبتت أن إدارة المخاطر تمثل أداة استراتيجية لدعم التنافسية عندما تكون مدمجة ضمن الإطار الاستراتيجي العام للمؤسسة. غير أن انخفاض حجم الأثر مقارنة بالمرونة يشير إلى أن إدارة المخاطر تعمل كآلية دعم واستقرار أكثر من كونها محركًا رئيسًا للابتكار والتفوق.

ومن أبرز ما كشفت عنه الدراسة وجود أثر تفاعلي إيجابي بين المرونة الإستراتيجية وإدارة المخاطر على كل من تحسين الإدارة والميزة التنافسية. وهذه النتيجة تعزز الطرح التكاملي الذي يرى أن إدارة عدم اليقين تتطلب توازنًا بين التكيف السريع والانضباط المنهجي .(Teece, 2010) فالمؤسسة التي تعتمد على المرونة دون نظام واضح لإدارة المخاطر قد تواجه قرارات سريعة لكنها غير محسوبة، بينما قد يؤدي التركيز المفرط على إدارة المخاطر دون مرونة إلى جمود تنظيمي يعيق الاستجابة. ويؤكد هذا التفاعل أن الجمع بين البعدين يحقق أثرًا مضاعفًا يعزز الأداء الإداري ويقوي القدرة التنافسية في آنٍ واحد. كما تتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Glowka, Kallmünzer, and Zehrer (2020) من أن فاعلية إدارة المخاطر تعتمد بدرجة كبيرة على مدى تكاملها مع الاستراتيجية المؤسسية، وليس فقط على وجودها كنظام رقابي مستقل. ويعني ذلك أن التكامل بين المرونة وإدارة المخاطر يمثل نموذجًا إداريًا متوازنًا يجمع بين الديناميكية والاستقرار، وهو ما يتناسب مع طبيعة قطاع الطاقة الإماراتي الذي يجمع بين الاستثمارات طويلة الأجل والتقلبات قصيرة الأجل. وعليه، يمكن القول إن نتائج الدراسة تدعم التوجه النظري القائم على دمج نظرية الموارد مع نظرية القدرات الديناميكية، حيث يظهر أن التنافسية في قطاع الطاقة لا تتحقق من خلال الموارد المادية وحدها، بل من خلال القدرات التنظيمية القادرة على التكيف والتحكم بالمخاطر في آنٍ واحد. كما تقدم النتائج بعدًا تطبيقيًا مهمًا لصناع القرار في قطاع الطاقة، مفاده أن تحقيق التفوق الإداري والتنافسي يتطلب بناء منظومة متكاملة تجمع بين المرونة الإستراتيجية والانضباط في إدارة المخاطر، بدلًا من التركيز

على أحد البعدين بصورة منفصلة.

7. الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى أن المرونة الإستراتيجية وإدارة المخاطر تمثلان ركيزتين أساسيتين في تعزيز تحسين الإدارة وبناء الميزة التنافسية داخل قطاع الطاقة الإماراتي. فقد أظهرت النتائج أن المرونة الإستراتيجية تمثل العامل الأكثر تأثيرًا في النموذج، مما يؤكد أن القدرة على التكيف السريع وإعادة توجيه الموارد والاستراتيجيات أصبحت شرطًا جوهريًا لاستدامة الأداء في بيئة تتسم بدرجة عالية من التقلب وعدم اليقين. وهذا يعكس التحول في طبيعة الإدارة المعاصرة من التركيز على الاستقرار والضبط التقليدي إلى التركيز على الديناميكية والاستجابة المستمرة للتغيرات. كما بينت النتائج أن إدارة المخاطر تؤدي دورًا مهمًا في دعم الاستقرار الإداري وتعزيز جودة القرارات، من خلال تقليل درجة عدم اليقين وتحسين آليات التنبؤ والاستعداد للتحديات المحتملة. إلا أن تأثيرها، وإن كان إيجابيًا ودالًا، جاء أقل نسبيًا من تأثير المرونة الإستراتيجية، مما يشير إلى أن إدارة المخاطر تعمل كعامل داعم للاستدامة المؤسسية أكثر من كونها محركًا مباشرًا للتفوق. فالمؤسسة قد تحافظ على موقعها من خلال إدارة المخاطر بكفاءة، لكنها تحتاج إلى المرونة الإستراتيجية كي تطور هذا الموقع وتتفوق على المنافسين.

ومن أبرز ما كشفت عنه الدراسة أن التكامل بين المرونة الإستراتيجية وإدارة المخاطر يولد أثرًا مضاعفًا يتجاوز أثر كل منهما منفردًا. وتؤكد هذه النتائج أن التنافسية في قطاع الطاقة الإماراتي لم تعد تعتمد فقط على وفرة الموارد أو حجم الاستثمار، بل أصبحت مرتبطة بمدى نضج القدرات التنظيمية والاستراتيجية للمؤسسة. فالتحولات العالمية نحو الطاقة النظيفة، والضغوط البيئية، والتقلبات الاقتصادية، تتطلب نماذج إدارية مرنة وقادرة على إدارة المخاطر بكفاءة، بما يضمن تحقيق الاستدامة طويلة الأجل. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الدراسة قدمت إطارًا تحليليًا يوضح أن تحسين الإدارة وتعزيز الميزة التنافسية في قطاع الطاقة الإماراتي يتطلبان تبني نهج متكامل يجمع بين المرونة الإستراتيجية والانضباط في إدارة المخاطر، بما يحقق استجابة سريعة ومدروسة في آنٍ واحد، ويدعم قدرة المؤسسات على الاستمرار والتفوق في بيئة أعمال متغيرة ومعقدة.

المراجع باللغة العربية

حميدي، م. (2021). المرونة الاستراتيجية وأثرها في الأداء المؤسسي. *مجلة الدراسات الإدارية المعاصرة*.

سلطاني، ع. (2021). التكامل بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المخاطر وأثره في الأداء المؤسسي. *المجلة العربية للإدارة*.

قادي، س.، وحاسني، ع. (2021). الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*.

References

Ain, N., Vaia, G., DeLone, W. H., & Waheed, M. (2019). Two decades of research on business intelligence system adoption: A bibliometric and conceptual analysis. *Decision Support Systems, 125*, 113113. https://doi.org/10.1016/j.dss.2019.113113

Arokodare, M. A., Asikhia, O. U., & Makinde, G. O. (2019). Strategic agility and firm performance: The moderating role of organizational culture. *Business Management Review, 20*(2), 1–15.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility. *Long Range Planning, 43*(2–3), 370–382. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006

Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2019). Strategic risk management: A foundation for improving enterprise risk management and governance. *Journal of Corporate Accounting & Finance, 30*(3), 21–30. https://doi.org/10.1002/jcaf.22386

Glowka, G., Kallmünzer, A., & Zehrer, A. (2020). Enterprise risk management in small and medium family enterprises: The role of family involvement and CEO tenure. *Journal of Risk and Financial Management, 13*(6), 117. https://doi.org/10.3390/jrfm13060117

Hillson, D. (2006). *Risk management: Theory and practice*. Palgrave Macmillan.

Mulyaningsih, H. D., et al. (2021). The effect of strategic planning on competitive advantages of SMEs. *International Journal of Business and Society, 22*(3), 1023–1038.

Nair, A., et al. (2020). Risk management and firm performance. *International Journal of Production Research*.

Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2006). Enterprise risk management: Theory and practice. *Journal of Applied Corporate Finance, 18*(4), 8–20. https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2006.00106.x

Saeidi, P., et al. (2019). The impact of enterprise risk management on competitive advantage by moderating role of information technology. *Journal of Risk and Financial Management, 12*(4), 174. https://doi.org/10.3390/jrfm12040174

Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal, 16*(S1), 135–159. https://doi.org/10.1002/smj.4250160921

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning, 43*(2–3), 172–194. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z