

عنوان البحث

أثر إدارة المخاطر على تحقيق الاستدامة المؤسسية
بالتطبيق على شركة نستلة

The impact of risk management on achieving institutional sustainability

By application to Nestle Company

إعداد الطالب/

منال جميل مالكي

2021202679

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن

مستخلص البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر إدارة المخاطر على تحقيق الاستدامة المؤسسية، وذلك من خلال تحليل تجربة شركة نستله باعتبارها نموذجًا عالميًا في تبني ممارسات مسؤولة ومستدامة. تم التركيز على استكشاف كيفية مساهمة إدارة المخاطر في دعم توجهات الشركة نحو الاستدامة، من خلال تحليل السياسات والإجراءات المعتمدة لتحديد المخاطر وتقييمها والتعامل معها ضمن سياق الحوكمة المؤسسية الشاملة.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، مع الاستعانة بدراسات الحالة والتقارير السنوية لشركة نستله، لتسليط الضوء على العلاقة بين فعالية إدارة المخاطر وتحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية والاقتصادية. وتوصل البحث إلى أن التكامل بين استراتيجيات إدارة المخاطر ومبادئ الاستدامة يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التحديات، ويسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

كما أظهرت النتائج أن التوجه نحو إدارة المخاطر بشكل استباقي ومنهجي يعد عنصرًا حاسمًا في دعم استدامة العمليات وتقوية ثقة أصحاب المصلحة، مما يعكس أهمية تضمين إدارة المخاطر في صميم الخطط الاستراتيجية للمؤسسات الحديثة.

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة ميدأوشن لما وفرتة من بيئة علمية محفزة وداعمة، أسهمت بشكل كبير في إتمام هذا البحث. كما أخص بالشكر والتقدير أعضاء هيئة التدريس في قسم [اكتب اسم القسم]، الذين لم يخلوا علينا بعلمهم وتوجيهاتهم القيّمة خلال مراحل إعداد هذا البحث.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى مشرف البحث

د. الفیصل عبد الحمید. د. فايز جراد

، لما قدمه من دعم علمي وملاحظات بناءة كان لها الأثر الإيجابي في توجيه مسار البحث ،
نحو الأفضل.

كما أعبر عن امتناني لكل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا العمل، من باحثين وممارسين في مجال إدارة المخاطر والطوارئ، وكذلك للجهات المحلية في مدينة الطائف على تعاونهم ومعلوماتهم القيّمة.

راجياً من الله أن يحقق هذا العمل الفائدة المرجوة، وأن يكون إضافة علمية نافعة في مجال إدارة الكوارث والطوارئ.

الباحث

فهرس المحتويات:

2	مستخلص البحث:
3	شكر وتقدير
4	فهرس المحتويات:
5	جدول الأشكال:
5	قائمة الجداول:
6	مصطلحات البحث:
6	الكلمات المفتاحية:
7	الفصل الأول
7	المدخل العام للبحث
8	مقدمة:
8	مشكلة الدراسة:
9	أهمية الدراسة:
9	أولاً: الأهمية النظرية للبحث
9	ثانياً: الأهمية التطبيقية للبحث
10	أهداف الدراسة:
10	أهداف البحث:
11	تساؤلات الدراسة
11	✓السؤال الرئيسي للبحث:
11	✓الأسئلة الفرعية للبحث:
11	فروض الدراسة:
11	✓الفرضية الرئيسية:
12	✓الفرضيات الفرعية:
12	نموذج الدراسة
12	✓نموذج البحث (النموذج المفاهيمي):
15	خاتمة
16	الفصل الثاني
16	الإطار النظري والدراسات السابقة
17	الدراسات السابقة:
17	✓مقدمة الدراسات السابقة:
18	المنطلقات النظرية للدراسة:
18	أولاً: المنطلقات النظرية لإدارة المخاطر
18	ثانياً: المنطلقات النظرية للاستدامة المؤسسية
19	ثالثاً: الربط النظري بين إدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية
19	رابعاً: التطبيق على شركة نستله Nestlé

20	المنهجية وطرق البحث:
20	منهجية البحث
20	أولاً: منهج البحث
20	ثانياً: مجتمع وعينة البحث
20	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
21	رابعاً: طرق تحليل البيانات
21	خامساً: حدود الدراسة
22	أدوات الدراسة:
22	أولاً: الاستبيان (Questionnaire)
23	ثانياً: المقابلة شبه الموجهة (اختيارية)
23	ثالثاً: تحليل الوثائق والتقارير الرسمية
24	حدود الدراسة:
24	حدود الدراسة
24	1. الحدود الموضوعية (المحتوى)
24	2. الحدود المكانية (الموقع الجغرافي)
24	3. الحدود الزمانية (الفترة الزمنية)
24	4. الحدود البشرية (عينة الدراسة)
25	خاتمة الدراسات السابقة
25	الخلاصة التحليلية للدراسات السابقة
40	المراجع
41	المراجع:
41	المراجع العربية
41	المراجع الأجنبية
42	مراجع وتقارير عن شركة نستله (Nestlé)
43	مقدمة الإستبيان :
44	أولاً: المعلومات الشخصية
45	ثانياً: محور إدارة المخاطر
45	ثالثاً: محور الاستدامة المؤسسية
46	رابعاً: العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة

جدول الأشكال:

شكل رقم ١-١	نموذج البحث
-------------	-------------

قائمة الجداول:

مصطلحات البحث:

1. إدارة المخاطر:
مجموعة من العمليات والإجراءات التي تهدف إلى تحديد وتحليل وتقويم المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة، واتخاذ التدابير المناسبة للحد من آثارها.
2. الاستدامة المؤسسية:
قدرة المؤسسة على الاستمرار والنمو على المدى الطويل من خلال تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وضمان تلبية احتياجات الحاضر دون التأثير على قدرة الأجيال القادمة.
3. الحوكمة المؤسسية:
نظام من السياسات والممارسات التي تضمن الشفافية والمساءلة والمسؤولية داخل المؤسسة، وتساهم في تحقيق كفاءة الأداء وحماية حقوق أصحاب المصلحة.
4. شركة نستله: (Nestlé)
شركة متعددة الجنسيات متخصصة في الأغذية والمشروبات، تُعد من الشركات الرائدة عالميًا في تطبيق مفاهيم الاستدامة وإدارة المخاطر ضمن أنشطتها التشغيلية والاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية:

- إدارة المخاطر
- الاستدامة المؤسسية
- شركة نستله
- الحوكمة
- التنمية المستدامة
- التوازن الثلاثي (الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي)
- استراتيجيات الاستدامة
- تحليل المخاطر
- المسؤولية المجتمعية للشركات
- الأداء المؤسسي المستدام

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

مقدمة:

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات متزايدة في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والتعقيد، مما يجعل إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من عملياتها الاستراتيجية لضمان الاستمرارية والاستدامة. وتُعد الاستدامة المؤسسية هدفاً رئيسياً تسعى إليه الشركات الرائدة، ليس فقط لضمان البقاء والنمو، بل أيضاً لتعزيز مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية والاقتصادية على المدى الطويل..(Elkington, J. (1997).

تُعتبر شركة نستله من أبرز النماذج العالمية التي تبنت نهجاً تكاملياً في إدارة المخاطر، بما يعزز من قدرتها على تحقيق أهداف الاستدامة المؤسسية. إذ تعتمد الشركة على سياسات وإجراءات ممنهجة للتعرف على المخاطر وتحليلها والحد من آثارها، مما يساهم في تحسين كفاءتها التشغيلية وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة بها.

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية من خلال نموذج شركة نستله، وتحليل كيفية مساهمة أدوات وتقنيات إدارة المخاطر في دعم القرارات الاستراتيجية وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014).

مشكلة الدراسة:

في ظل تزايد التحديات والمخاطر التي تواجه بيئة الأعمال، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني ممارسات متقدمة لإدارة المخاطر بهدف ضمان الاستمرارية وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات. وفي الوقت ذاته، تزايد الاهتمام العالمي بمفاهيم الاستدامة المؤسسية كعنصر أساسي لتحقيق النمو المتوازن والمسؤول.

وعلى الرغم من أن العديد من المؤسسات تسعى لتحقيق الاستدامة، إلا أن هناك فجوة واضحة في فهم العلاقة بين فعالية إدارة المخاطر وتحقيق الأبعاد المختلفة للاستدامة. ومن هنا تبرز مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

"ما أثر إدارة المخاطر على تحقيق الاستدامة المؤسسية؟"

مع تطبيق هذا التساؤل على شركة نستله كنموذج تطبيقي لتحليل كيفية ارتباط ممارسات إدارة المخاطر باستراتيجيات الاستدامة طويلة المدى.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية للبحث

1. الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بعلاقة إدارة المخاطر بالاستدامة المؤسسية، من خلال تقديم إطار نظري يوضح كيف يمكن للمنظمات الدمج بين هذين المفهومين لتحقيق أداء مستدام.
2. تسليط الضوء على المفاهيم الحديثة في الإدارة، مثل الحوكمة الرشيدة، والاستدامة البيئية والاجتماعية، وربطها بإدارة المخاطر كنظام وقائي واستراتيجي.
3. تعزيز الفهم الأكاديمي لدور إدارة المخاطر في دعم الأبعاد الثلاثة للاستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية)، مما يساعد الباحثين في تطوير نماذج مستقبلية أكثر تكاملاً.

ثانياً: الأهمية التطبيقية للبحث

1. تقديم دراسة حالة تطبيقية على شركة نستله، التي تُعد نموذجاً عالمياً رائداً في تبني ممارسات الاستدامة، مما يساعد في استخلاص الدروس والتوصيات القابلة للتطبيق في بيئات مؤسسية أخرى.
2. تمكين متخذي القرار في المؤسسات من التعرف على أهمية تضمين إدارة المخاطر في السياسات والاستراتيجيات لتحقيق أهداف الاستدامة بكفاءة وفاعلية.
3. مساعدة الشركات والمؤسسات على تقييم ممارساتها الحالية وتحديد الفجوات في إدارة المخاطر التي قد تعيق تحقيق الاستدامة على المدى الطويل.
4. تعزيز قدرة المؤسسات في الأسواق النامية على الاستفادة من التجارب العالمية وتطبيق مفاهيم الاستدامة المؤسسية بما يتناسب مع بيئاتها المحلية.

أهداف الدراسة:

أهداف البحث:

1. تحليل مفهوم إدارة المخاطر ودورها في دعم الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على التكيف مع التحديات والتهديدات المحتملة.
 2. دراسة مفهوم الاستدامة المؤسسية بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وبيان أهميتها في تحقيق النمو المتوازن طويل الأمد.
 3. استكشاف العلاقة بين إدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة المؤسسية، من خلال استعراض النظريات والممارسات الإدارية الحديثة.
 4. تقييم تجربة شركة نستله في دمج إدارة المخاطر ضمن استراتيجياتها لتحقيق الاستدامة، وتحليل الأساليب التي تتبعها في هذا السياق.
 5. تحديد أبرز التحديات والمعوقات التي قد تواجه المؤسسات في مواكبة إدارة المخاطر مع أهداف الاستدامة المؤسسية.
 6. اقتراح مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات في تحسين تكامل إدارة المخاطر ضمن خططها الاستراتيجية لتحقيق استدامة شاملة.
-

تساؤلات الدراسة

✓السؤال الرئيسي للبحث:

ما أثر إدارة المخاطر على تحقيق الاستدامة المؤسسية؟
(مع التطبيق على شركة نستله كنموذج واقعي للدراسة)

✓الأسئلة الفرعية للبحث:

1. ما المفهوم العام لإدارة المخاطر، وما أهميتها في بيئة الأعمال الحديثة؟
2. ما المقصود بالاستدامة المؤسسية، وما هي أبعادها الرئيسية (الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي)؟
3. كيف تساهم إدارة المخاطر في دعم كل بعد من أبعاد الاستدامة المؤسسية؟
4. ما هي السياسات والممارسات التي تتبعها شركة نستله في مجال إدارة المخاطر؟
5. كيف ساعدت استراتيجيات إدارة المخاطر في شركة نستله على تحقيق أهدافها في مجال الاستدامة؟
6. ما أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في موازنة إدارة المخاطر مع أهداف الاستدامة؟
7. ما الدروس والتوصيات التي يمكن استخلاصها من تجربة شركة نستله لتعزيز الاستدامة في مؤسسات أخرى؟

فروض الدراسة:

✓الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة المؤسسية في شركة نستله.

✓ الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر والبعد الاقتصادي للاستدامة في شركة نستله، حيث تسهم ممارسات إدارة المخاطر في تحسين الكفاءة والربحية وتقليل الخسائر المحتملة.
2. توجد علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر والبعد البيئي للاستدامة، من خلال الحد من المخاطر البيئية وضمان الالتزام بالمعايير البيئية والتشريعات.
3. توجد علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر والبعد الاجتماعي للاستدامة، من خلال حماية حقوق العاملين وتعزيز سلامتهم وبناء الثقة مع المجتمع المحلي.
4. يسهم التكامل بين إدارة المخاطر والاستراتيجية المؤسسية في رفع قدرة شركة نستله على تحقيق استدامة شاملة ومستدامة على المدى الطويل.

نموذج الدراسة:

✓ نموذج البحث (النموذج المفاهيمي):

المتغير المستقل:

إدارة المخاطر

ويتضمن:

- تحديد المخاطر
- تقييم وتحليل المخاطر
- الاستجابة للمخاطر (تجنب، تخفيف، قبول، تحويل)
- المراقبة والمراجعة المستمرة للمخاطر

المتغير التابع:

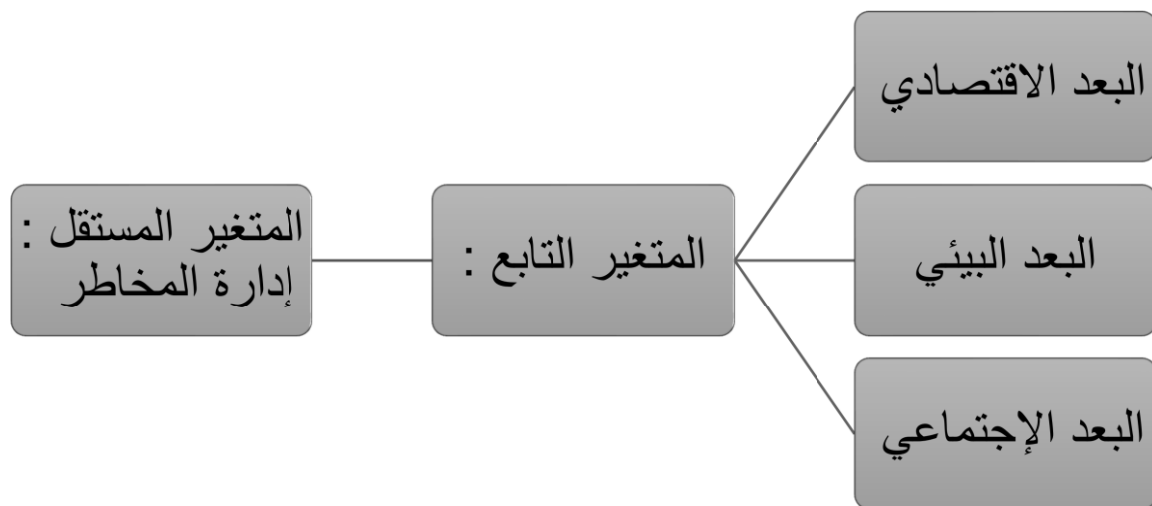
الاستدامة المؤسسية

وتتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. البعد الاقتصادي: تحسين الكفاءة، الربحية، واستدامة النمو.
2. البعد البيئي: تقليل الأثر البيئي، الالتزام بالتشريعات البيئية، إدارة الموارد.
3. البعد الاجتماعي: تحسين ظروف العمل، المسؤولية الاجتماعية، العلاقات مع المجتمع.

العلاقة المفترضة:

إدارة المخاطر تؤثر إيجابيًا على تحقيق الاستدامة المؤسسية، من خلال تقليل التهديدات، وتحسين اتخاذ القرار، وضمان الاستمرارية والتوازن في الأداء المؤسسي.



شكل رقم (١-١) نموذج البحث

النظرية العلمية المتبعة في إعداد البحث

يرتكز هذا البحث على المنظور النظري التكاملي (The Integrative Theoretical Perspective) الذي يربط بين نظرية إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management Theory) ونظرية الاستدامة المؤسسية (Corporate Sustainability Theory)، بهدف بناء إطار علمي يوضح العلاقة السببية بين فعالية إدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة على مستوى المؤسسة.

أولاً: نظرية إدارة المخاطر المؤسسية (ERM Theory)

تقوم هذه النظرية على أن المؤسسات التي تتبنى إطاراً منهجياً لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على:

- التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها.
- تقليل آثارها السلبية على الأداء العام.
- تعزيز استقرارها المالي والتشغيلي.

وترى النظرية أن إدارة المخاطر ليست مجرد عملية دفاعية، بل هي أداة استراتيجية تُمكن الإدارة العليا من اتخاذ قرارات مبنية على وعي شامل بالمخاطر والفرص، بما يحقق التوازن بين النمو والاستدامة.

ومن أبرز الأطر العلمية التي تدعم هذه النظرية:

- إطار COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations).
- المعيار الدولي ISO 31000 لإدارة المخاطر.

ثانيًا: نظرية الاستدامة المؤسسية (Corporate Sustainability Theory)

تستند هذه النظرية إلى أن استمرارية المؤسسات ونجاحها على المدى الطويل يعتمدان على قدرتها في تحقيق التوازن بين الأبعاد الثلاثة للاستدامة:

- البعد الاقتصادي (الربحية والكفاءة).
- البعد الاجتماعي (المسؤولية تجاه الموظفين والمجتمع).
- البعد البيئي (حماية البيئة والاستخدام الرشيد للموارد).

وتؤكد هذه النظرية أن المؤسسات التي تدمج مبادئ الاستدامة في استراتيجياتها التشغيلية والإدارية تحقق ميزة تنافسية وتضمن مرونة تنظيمية في مواجهة التغيرات العالمية.

ثالثًا: التكامل بين النظريتين

يُعد التكامل بين نظرية إدارة المخاطر ونظرية الاستدامة المؤسسية الركيزة العلمية لهذا البحث، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أن:

- إدارة المخاطر الفعالة تشكّل البنية التحتية لتحقيق الاستدامة المؤسسية.
- المؤسسات التي تُدرج تقييم المخاطر ضمن استراتيجياتها المستدامة تُظهر قدرة أعلى على التكيف والاستمرار في بيئات متقلبة.

وعليه، فإن هذا البحث يفترض وجود علاقة تأثير مباشرة بين كفاءة نظام إدارة المخاطر ومستوى تحقيق الاستدامة المؤسسية في شركة نسله، بما يعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة المدى.

خاتمة

وفي ضوء ما سبق، يتّضح أن إدارة المخاطر لم تعد مجرد وظيفة رقابية أو آلية للحد من الخسائر المحتملة، بل أصبحت عنصرًا استراتيجيًا يساهم بفاعلية في تعزيز استدامة المؤسسات على المدى الطويل. كما أن التوجهات العالمية نحو تبني ممارسات الاستدامة المؤسسية تتطلب تكاملًا حقيقيًا بين الإدارة الواعية للمخاطر والأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمنظمة.

وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال محاولتها سد فجوة معرفية وتطبيقية في ميدان إدارة الأعمال، من خلال تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة المؤسسية في شركة عالمية رائدة مثل نستله. كما تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تساهم في تطوير السياسات والاستراتيجيات المتكاملة بين الوظيفتين داخل المؤسسات الكبرى.

وعليه، تنطلق هذه الدراسة من إشكالية رئيسية تتمثل في:

"إلى أي مدى تساهم إدارة المخاطر في تحقيق الاستدامة المؤسسية بشركة نستله؟"

وذلك من خلال تحليل ممارسات الشركة وتقييم انعكاسها على أبعاد الاستدامة المختلفة، اعتمادًا على منهج علمي وأدوات بحث دقيقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

✓ مقدمة الدراسات السابقة:

في إطار السعي لتأصيل العلاقة بين إدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة المؤسسية، تنامت في السنوات الأخيرة الدراسات التي تناولت هذين المفهومين بشكل متكامل، نتيجةً للتحوّلات الكبرى التي شهدتها عالم الأعمال، وتزايد الضغوط البيئية والاجتماعية والاقتصادية على المؤسسات. وقد سعت العديد من الأبحاث إلى تحليل الدور الذي تلعبه إدارة المخاطر كأداة استراتيجية في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي، وتحقيق التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة من جهة، ومتطلبات الاستمرارية والامتثال من جهة أخرى.

وتُظهر الأدبيات العلمية تنوعاً في التوجهات البحثية، حيث ركزت بعض الدراسات على الجانب النظري لتحديد المفاهيم وتطوراتها، بينما ركزت أخرى على الدراسات التطبيقية والميدانية التي اختبرت أثر إدارة المخاطر على مؤشرات الاستدامة في قطاعات وصناعات مختلفة، مثل الصناعات الغذائية، والطاقة، والقطاع المالي.

وفي هذا السياق، برزت بعض الدراسات التي تناولت شركات عالمية مثل شركة نستله، بصفتها نموذجاً رائداً في تطبيق ممارسات متقدمة في إدارة المخاطر وربطها بأهداف التنمية المستدامة، مما يوفر أرضية غنية لإجراء تحليل مقارنة واستخلاص الدروس المستفادة.

وانطلاقاً من ذلك، يستعرض هذا الفصل أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، مع التركيز على ما يلي:

- تحليل المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية.
- استعراض الأطر النظرية والنماذج التحليلية المستخدمة في ربط هذين المجالين.
- عرض نتائج الدراسات التطبيقية التي أجريت على شركات ومؤسسات مماثلة.
- تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات والبحث الحالي.
- استخلاص الفجوات البحثية التي يسعى هذا البحث إلى سدها، لا سيما من خلال التركيز على تجربة شركة نستله كنموذج تطبيقي.

ويُعد هذا الاستعراض خطوة محورية لفهم الخلفية العلمية للموضوع، ووضع البحث الحالي ضمن سياقه الأكاديمي الصحيح، بما يدعم مصداقيته ويسهم في تعميق الإطار التحليلي للنتائج المتوقعة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: المنطلقات النظرية لإدارة المخاطر

1. مفهوم إدارة المخاطر:

- هي عملية تحديد وتقييم ومراقبة وتقليل تأثير المخاطر التي قد تؤثر على أداء المؤسسة أو استدامتها.
- تتضمن الاستباقية في التعامل مع الأحداث غير المتوقعة لتقليل آثارها السلبية.

2. أنواع المخاطر المؤسسية:

- مخاطر استراتيجية (تغير الأسواق، المنافسة).
- مخاطر مالية (التقلبات الاقتصادية، العملات).
- مخاطر تشغيلية (سلاسل التوريد، الإنتاج).
- مخاطر الامتثال (البيئية، القانونية).
- مخاطر السمعة (الصورة العامة، وسائل التواصل).

3. أطر إدارة المخاطر:

- إطار COSO ERM إدارة المخاطر المؤسسية.
- معيار ISO 31000.

ثانياً: المنطلقات النظرية للاستدامة المؤسسية

1. مفهوم الاستدامة المؤسسية:

- هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الحالية دون التأثير سلباً على قدرتها المستقبلية، مع المحافظة على التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

2. أبعاد الاستدامة المؤسسية:

- الاقتصادية: الكفاءة والربحية طويلة المدى.
- الاجتماعية: مسؤولية الشركة تجاه المجتمع والموظفين.
- البيئية: الالتزام بالحفاظ على البيئة وتقليل الأثر البيئي.

3. نماذج الاستدامة:

- نموذج Triple Bottom Line الربح – الناس – الكوكب).
- مؤشرات ESG البيئة – المجتمع – الحوكمة).

ثالثاً: الربط النظري بين إدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية

1. إدارة المخاطر كعنصر داعم للاستدامة:
 - إدارة المخاطر تُمكن المؤسسة من تجنب التهديدات التي قد تؤثر على استدامتها.
 - اتخاذ قرارات أكثر استنارة واستباقاً في ضوء تحليل المخاطر.
2. التكامل بين إدارة المخاطر والاستراتيجية المستدامة:
 - الشركات مثل نستله تعتمد على إدارة المخاطر لضمان استمرار سلاسل الإمداد، الامتثال البيئي، ومواجهة الأزمات (مثل الأزمات الصحية أو المناخية).
3. الحوكمة وإدارة المخاطر:
 - وجود حوكمة فعالة يساعد في مراقبة تنفيذ إدارة المخاطر ويعزز مصداقية المؤسسة تجاه المستثمرين والمجتمع.

رابعاً: التطبيق على شركة نستله Nestlé

1. استراتيجية نستله في إدارة المخاطر:
 - تبني نهج شامل لإدارة المخاطر يتماشى مع أهداف الاستدامة.
 - أنظمة رصد مستمر للمخاطر البيئية والاجتماعية والاقتصادية.
2. برامج الاستدامة في نستله:
 - التزامات بخفض الانبعاثات الكربونية.
 - دعم المجتمعات المحلية وسلاسل التوريد المستدامة.
 - تقارير شفافة حول مؤشرات ESG.

المنهجية وطرق البحث:

منهجية البحث

أولاً: منهج البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لكونه الأنسب لدراسة العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما: إدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة المؤسسية. حيث يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة كما هي، وتحليل البيانات لاستخلاص النتائج ذات الدلالة العملية والنظرية.

كما يستند البحث إلى منهج دراسة الحالة، نظرًا لتطبيقه على شركة نستله، مما يتيح فهماً عميقاً للسياسات والإجراءات التي تعتمدها الشركة في مجال إدارة المخاطر وكيف تنعكس على جهودها في الاستدامة المؤسسية.

ثانياً: مجتمع وعينة البحث

- مجتمع البحث: يتكون من العاملين في شركة نستله، وخصوصاً في الأقسام ذات الصلة بإدارة المخاطر، الاستدامة، العمليات، والتخطيط الاستراتيجي.
- عينة البحث: سيتم اختيار عينة قصدية (غير عشوائية) من العاملين في الإدارة العليا والوسطى، وذلك لامتلاكهم المعرفة والاطلاع الكافي على موضوعي الدراسة.
- حجم العينة: يُقترح أن تكون ما بين 50 إلى 100 فرد، حسب حجم وتوزيع الموظفين المعنيين في الشركة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة، سيتم استخدام الأدوات التالية:

1. الاستبيان:

- أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من العينة.
- يتضمن محاور رئيسية تغطي:
 - ممارسات إدارة المخاطر في الشركة.
 - أبعاد الاستدامة المؤسسية (اقتصادية، بيئية، اجتماعية).
 - العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة.
- يستخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس الآراء.

2. المقابلات شبه الموجهة (اختيارية):

○ مع عدد من مديري الإدارات لجمع معلومات أكثر عمقاً وتفسيراً للبيانات الكمية.

3. تحليل الوثائق والتقارير:

○ مثل تقارير الاستدامة السنوية لشركة نستله وتقارير المخاطر.

رابعاً: طرق تحليل البيانات

• التحليل الإحصائي الوصفي:

○ النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات والانحراف المعياري.

• التحليل الإحصائي الاستدلالي:

○ اختبار العلاقة بين المتغيرات باستخدام:

▪ معامل الارتباط (Pearson)

▪ اختبار T وتحليل التباين (ANOVA) إذا لزم الأمر.

▪ تحليل الانحدار البسيط أو المتعدد لدراسة التأثير.

خامساً: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: شركة نستله، خاصة أحد فروعها الإقليمية أو العالمية بحسب توفر البيانات.

2. الحدود الزمانية: تطبيق الدراسة في الفترة من [حدد التاريخ] إلى [حدد التاريخ].

3. الحدود الموضوعية: تنحصر في دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية دون التطرق

لعوامل أخرى قد تؤثر على الاستدامة مثل الثقافة التنظيمية أو الابتكار.

أدوات الدراسة:

تم اعتماد أكثر من أداة لجمع البيانات الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة، وهي كما يلي:

أولاً: الاستبيان (Questionnaire)

يُعد الاستبيان الأداة الأساسية لجمع البيانات الكمية من أفراد عينة الدراسة، وهو مصمم بطريقة علمية تغطي جميع محاور الدراسة.

مكونات الاستبيان:

1. البيانات العامة (الديموغرافية):

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- عدد سنوات الخبرة
- القسم أو الوظيفة الحالية

2. محور إدارة المخاطر:

يهدف إلى قياس مدى تطبيق إدارة المخاطر داخل الشركة، ويتضمن عناصر مثل:

- وجود سياسة واضحة لإدارة المخاطر.
- تقييم دوري للمخاطر.
- وجود لجان مختصة بإدارة المخاطر.
- الإجراءات المتبعة للحد من المخاطر التشغيلية والبيئية والمالية.

3. محور الاستدامة المؤسسية:

يُقاس مدى تطبيق الشركة لمبادئ الاستدامة في الجوانب الآتية:

- الاستدامة البيئية: تقليل الانبعاثات، إدارة النفايات، كفاءة الطاقة.
- الاستدامة الاجتماعية: علاقات العاملين، المساهمة المجتمعية، التنوع والمساواة.
- الاستدامة الاقتصادية: الربحية طويلة المدى، الابتكار، استقرار السوق.

4. محور العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة:

يُقاس تصور الباحثين حول تأثير فعالية إدارة المخاطر على تحقيق أهداف الاستدامة.

طريقة التقييم:

- يتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الموافقة:

= 1 لا أوافق بشدة

= 2 لا أوافق

= 3 محايد

= 4 أوافق

= 5 أوافق بشدة

ثانيًا: المقابلة شبه الموجهة (اختيارية)

قد تُستخدم المقابلات مع عدد محدود من المسؤولين في إدارة المخاطر أو الاستدامة للحصول على معلومات أكثر عمقًا ودقة، مثل:

- كيف تربط الشركة بين المخاطر والاستدامة في استراتيجياتها؟
- ما التحديات التي تواجهها في إدارة المخاطر المؤثرة على الاستدامة؟
- كيف يتم اتخاذ القرار عند التعارض بين الكفاءة المالية والبيئية؟

ثالثًا: تحليل الوثائق والتقارير الرسمية

تُستخدم البيانات الثانوية من:

- تقارير الاستدامة السنوية لشركة نستله.
- تقارير الحوكمة والمخاطر.
- السياسات الداخلية للشركة.
- تقارير الاستجابة للأزمات (مثل تغير المناخ أو الأزمات الصحية).

وذلك لدعم نتائج الاستبيان والتحقق من مدى الاتساق بين التصريحات الرسمية والممارسات الفعلية

حدود الدراسة:

حدود الدراسة

تُعنى حدود الدراسة بتحديد الإطار الذي يتحرك فيه البحث، سواء من حيث المكان أو الزمان أو الموضوع أو العينة، وذلك لضمان دقة النتائج ووضوح نطاق التطبيق. وفيما يلي الحدود الخاصة بهذه الدراسة:

1. الحدود الموضوعية (المحتوى)

تنحصر هذه الدراسة في تحليل أثر إدارة المخاطر على تحقيق الاستدامة المؤسسية، ولا تتطرق إلى جميع العوامل الأخرى التي قد تؤثر على الاستدامة مثل الابتكار، القيادة، الثقافة التنظيمية، أو التحول الرقمي، إلا بالقدر الذي يرتبط مباشرة بإدارة المخاطر.

2. الحدود المكانية (الموقع الجغرافي)

تُطبّق هذه الدراسة على شركة نستله (Nestlé)، مع التركيز على أحد فروعها أو مكاتبها الإقليمية أو العالمية التي تتوفر منها بيانات وتقارير ذات صلة بإدارة المخاطر والاستدامة. وبالتالي فإن نتائج الدراسة لا تعمم على جميع الشركات، وإنما تعكس خصوصية الممارسات في بيئة نستله.

3. الحدود الزمانية (الفترة الزمنية)

تغطي هذه الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من يناير 2024 إلى يوليو 2025، وهي الفترة التي يتم فيها جمع البيانات وتحليل السياسات والتقارير ذات الصلة. أي تغييرات حدثت بعد هذا الإطار الزمني لا تدخل ضمن نطاق الدراسة.

4. الحدود البشرية (عينة الدراسة)

تقتصر عينة الدراسة على موظفي شركة نستله ممن يعملون في الإدارات المعنية بإدارة المخاطر، الاستدامة المؤسسية، التخطيط الاستراتيجي، أو الإدارات التشغيلية. وبالتالي فإن آراء المشاركين تمثل وجهة نظر موظفين محددين ولا تشمل آراء العملاء أو أصحاب المصلحة الخارجيين.

خاتمة الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بمحوري البحث (إدارة المخاطر – الاستدامة المؤسسية)، يتضح أن هناك اهتمامًا متزايدًا من قبل الباحثين والمؤسسات الأكاديمية ببيان العلاقة بين أنظمة إدارة المخاطر وفعالية الأداء المستدام داخل المنظمات. فقد ركزت العديد من الدراسات على أهمية بناء نظم فعالة لإدارة المخاطر من أجل تحقيق أهداف الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية، لا سيما في الشركات الكبرى ذات التأثير العالمي مثل شركة نستله.

كما بينت بعض الدراسات أن إدارة المخاطر ليست فقط أداة للحماية، بل أصبحت مكونًا استراتيجيًا يعزز من مرونة المؤسسة ويدعم اتخاذ القرارات المستدامة، خصوصًا في ظل التحديات العالمية مثل تغير المناخ، الأزمات الصحية، وتقلبات الأسواق.

إضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسات أن تكامل إدارة المخاطر مع أطر الحوكمة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية يساهم بشكل كبير في تعزيز ثقة أصحاب المصلحة وتحقيق قيمة مضافة طويلة الأجل للمؤسسة.

الخلاصة التحليلية للدراسات السابقة

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة، يمكن استخلاص النتائج التالية:

1. وجود علاقة ارتباطية قوية بين كفاءة إدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية، حيث أشارت معظم الدراسات إلى أن المؤسسات التي تطبق أنظمة متقدمة في تقييم المخاطر، تحقق أداءً مستدامًا أكثر استقرارًا.
2. نقص في الدراسات التطبيقية المتخصصة على شركات بعينها (مثل شركة نستله)، مما يبرز أهمية هذه الدراسة في سد فجوة معرفية من خلال الربط العملي بين النظرية والتطبيق في شركة عالمية ذات توجه استراتيجي نحو الاستدامة.
3. تركز معظم الدراسات على الجوانب البيئية والاجتماعية من الاستدامة، بينما تُظهر الحاجة إلى تناول البعد الاقتصادي والاستراتيجي بشكل أوسع في العلاقة مع إدارة المخاطر.
4. توصيات الدراسات السابقة أكدت ضرورة دمج إدارة المخاطر ضمن خطط الاستدامة المؤسسية وليس التعامل معها كوظيفة منفصلة، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى تحليله ميدانيًا.

الفصل الثالث
منهجية الدراسة

◆ مقدمة منهجية البحث

تُعد منهجية البحث العلمي من الركائز الأساسية في أي دراسة أكاديمية، إذ تمثل الإطار المنظم الذي يُحدد الكيفية التي سيسلكها الباحث للوصول إلى الحقائق العلمية وتحقيق أهداف الدراسة. ويعتمد نجاح البحث على مدى دقة وموضوعية المنهجية المتبعة في جمع البيانات وتحليلها واختيار الأساليب الملائمة للتحقق من الفرضيات المطروحة.

ونظرًا لأهمية موضوع إدارة المخاطر ودورها في تحقيق الاستدامة المؤسسية، فقد اعتمد هذا البحث منهجًا علميًا متكاملًا يجمع بين الأسلوبين الوصفي التحليلي والمنهج الكمي، وذلك بهدف تحليل العلاقة بين فعالية ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الاستدامة المؤسسية في شركة نستله.

فقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسات الإدارية التي تسعى إلى وصف الظواهر القائمة كما هي في الواقع وتحليلها لفهم أبعادها وأثرها. أما المنهج الكمي فقد استُخدم في تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)، وجمع البيانات من عينة من العاملين بالشركة، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات والتحقق من العلاقات بين المتغيرات المستقلة (إدارة المخاطر) والمتغير التابع (الاستدامة المؤسسية).

كما تم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها بدقة، واختيار أدوات جمع البيانات وفق أسس علمية تراعي الصدق والثبات، مع استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات والوصول إلى نتائج موضوعية تُمكن من تعميمها على بيئة الدراسة.

وتهدف هذه المنهجية إلى تقديم نموذج تطبيقي يوضح كيف تساهم إدارة المخاطر في تحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال تحسين الأداء الإداري والتشغيلي، وتعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات وضمان استمرارية أعمالها على المدى الطويل

”

◆ الفصل الثالث: منهجية البحث

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو من أكثر المناهج ملاءمةً لطبيعة هذا النوع من البحوث الإدارية، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات من مصادرها المختلفة، سواء الأولية أو الثانوية، ثم تحليلها بصورة منهجية لإظهار أثر إدارة المخاطر بوصفها المتغير المستقل، على تحقيق الاستدامة المؤسسية بوصفها المتغير التابع.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بشركة نستله في المستويات الإدارية المختلفة (الإدارية، التشغيلية، والقيادية)، نظراً لارتباطهم المباشر أو غير المباشر بعمليات إدارة المخاطر وتطبيق ممارسات الاستدامة المؤسسية. ويُعزى اختيار هذا المجتمع إلى كونه يمثل بيئة تنظيمية متقدمة تتبنى معايير الاستدامة، مما يوفر بيئة مناسبة لاختبار العلاقة بين المتغيرين قيد الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة قصدية (غير احتمالية) (من مجتمع الدراسة، تضم عددًا من العاملين في الإدارات المعنية بالمخاطر، والعمليات، والاستدامة، والحوكمة، بهدف الحصول على بيانات دقيقة حول تطبيقات إدارة المخاطر وتأثيرها على الأداء المستدام. وقد تم تحديد حجم العينة وفقاً لأسس علمية تراعي التمثيل الكافي لمجتمع الدراسة، وضمان تنوع وجهات النظر داخل المؤسسة، بحيث تسمح بتحليل متكامل لنتائج الاستبيان.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على أداتين رئيسيتين لجمع البيانات:

1. البيانات الثانوية:

وتشمل المراجع الأكاديمية، والدوريات العلمية، والتقارير السنوية لشركة نستله، والوثائق المتعلقة بإدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية. وقد استخدمت هذه المصادر في بناء الإطار النظري وتحديد المتغيرات والمفاهيم الأساسية.

2. البيانات الأولية:

تم جمعها من خلال الاستبيان الذي أعده الباحث خصيصاً لأغراض الدراسة، والمكون من مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات البحث (إدارة المخاطر – الاستدامة المؤسسية) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بهدف تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وأثرها على أبعاد الاستدامة.

خامساً: أساليب تحليل البيانات

تمت معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية من خلال برنامج SPSS، حيث شملت ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية لعرض الخصائص الديموغرافية للعينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس درجة الموافقة على فقرات الاستبيان.
- اختبار الصدق والثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا.
- تحليل الارتباط والانحدار لتحديد طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

وتهدف هذه الإجراءات إلى التحقق من صحة الفرضيات الأساسية، والوصول إلى نتائج موضوعية تعكس الواقع العملي لشركة نستله.

سادساً: حدود منهجية البحث

اقتصرت تطبيق الدراسة على شركة نستله بوصفها نموذجاً تطبيقياً لشركات القطاع الصناعي العالمي، مما يعني أن نتائجها قد لا تُعمم على جميع القطاعات، وإنما تقدم مؤشرات يمكن الاستفادة منها في بيانات مماثلة. كما اعتمدت الدراسة على آراء العاملين بالشركة في فترة زمنية محددة، مما يجعل نتائجها مرتبطة بسياقها الزمني والتنظيمي.

◆ سابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المخاطر على تحقيق الاستدامة المؤسسية في شركة نستله، من خلال تحديد مدى مساهمة تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الأداء المستدام بأبعاده المختلفة (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية). وتتفرع عن هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية كما يلي:

1. تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في شركة نستله.
2. تحليل مفهوم الاستدامة المؤسسية وأبعادها في سياق بيئة العمل داخل الشركة.
3. دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء الاقتصادي المستدام للشركة.
4. توضيح أثر إدارة المخاطر على تحقيق الاستدامة الاجتماعية في بيئة العمل.

5. قياس تأثير إدارة المخاطر على تعزيز الاستدامة البيئية ضمن عمليات الشركة.
6. تقديم مقترحات عملية تساهم في تعزيز التكامل بين ممارسات إدارة المخاطر وبرامج الاستدامة المؤسسية.

◆ ثامناً: فرضيات الدراسة

انطلاقاً من الإطار النظري وأهداف البحث، تم صياغة الفرضيات التالية للتحقق من طبيعة العلاقة بين المتغيرات:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة المؤسسية في شركة نستله.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وتحقيق البعد الاقتصادي للاستدامة المؤسسية في شركة نستله.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وتحقيق البعد الاجتماعي للاستدامة المؤسسية في شركة نستله.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وتحقيق البعد البيئي للاستدامة المؤسسية في شركة نستله.
4. تختلف درجة تأثير إدارة المخاطر على الاستدامة المؤسسية باختلاف المستوى الوظيفي والخبرة العملية للعاملين في الشركة.

◆ تاسعاً: نموذج الدراسة المفاهيمي

يُبنى النموذج المفاهيمي للدراسة على تحديد العلاقة بين متغيرين رئيسيين كما يلي:

- المتغير المستقل: إدارة المخاطر
- المتغير التابع: الاستدامة المؤسسية (بأبعادها: الاقتصادية – الاجتماعية – البيئية)

ويمثل النموذج المفاهيمي العلاقة المتوقعة بين هذين المتغيرين، حيث يُفترض أن ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يؤدي إلى تعزيز أبعاد الاستدامة المؤسسية داخل الشركة.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

◆ مقدمة النتائج والتوصيات

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث، إذ يمثل ثمرة الجهد البحثي الذي بُذل في المراحل السابقة من جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها في ضوء الأهداف والفرضيات التي سعت الدراسة إلى تحقيقها. ويهدف هذا الجزء إلى عرض النتائج النهائية التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي والمعالجة المنهجية للبيانات الميدانية، وذلك بما يسهم في تقديم صورة واضحة حول أثر إدارة المخاطر على تحقيق الاستدامة المؤسسية في شركة نستله.

وقد تم استخلاص النتائج بعد تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية على استجابات عينة الدراسة، بما مكن الباحث من التحقق من صحة الفرضيات وتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (إدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية). كما تم تحليل النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، من أجل الوقوف على أوجه التشابه والاختلاف بين نتائج هذه الدراسة وما توصلت إليه البحوث الأخرى في المجال ذاته.

أما التوصيات فقد صيغت استناداً إلى ما أظهرته النتائج من نقاط قوة وفرص تحسين في ممارسات إدارة المخاطر داخل شركة نستله، وبما يسهم في تعزيز تطبيق مبادئ الاستدامة المؤسسية بصورة أكثر تكاملاً واستدامة. وتهدف هذه التوصيات إلى توفير مرجع عملي وإجرائي يُفيد صنّاع القرار في الشركة، كما يمكن أن يسهم في تطوير الممارسات الإدارية في مؤسسات أخرى تسعى لتحقيق التوازن بين الأداء المالي والمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

وبذلك يشكل هذا الفصل خلاصة لما توصل إليه البحث من نتائج وتوصيات يمكن أن تسهم في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية، وتفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية أكثر عمقاً وتخصصاً في هذا الميدان.

◆ تحليل البيانات ونتائج الدراسة

أولاً: تمهيد

يُعد تحليل البيانات من المراحل الجوهرية في البحث العلمي، إذ يهدف إلى تحويل البيانات الأولية التي تم جمعها من مجتمع الدراسة إلى معلومات ذات دلالة علمية يمكن تفسيرها في ضوء أهداف البحث وفرضياته. وفي هذه الدراسة، تم تحليل البيانات الميدانية التي جُمعت من عينة من موظفي شركة نستله باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، من خلال مجموعة من الأساليب الوصفية والاستدلالية، بهدف اختبار العلاقة بين إدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

ثانياً: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

أظهرت النتائج أن عينة الدراسة تضم فئات متنوعة من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة داخل شركة نستله، وهو ما يعزز مصداقية النتائج من خلال تمثيلها لوجهات نظر متعددة. وقد تبين أن غالبية المستجيبين يتمتعون بخبرة عملية تتراوح بين (5 – 10 سنوات)، مما يدل على وعي كافٍ بمفاهيم إدارة المخاطر وممارسات الاستدامة. كما توزعت العينة بين الجنسين بنسبة متقاربة، مما يعكس بيئة عمل متوازنة داخل الشركة.

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1. متغير إدارة المخاطر (المتغير المستقل)

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في شركة نستله جاء مرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.8 – 4.3) على مقياس ليكرت الخماسي. وقد تبين أن الشركة تعتمد نهجاً منظماً في تحديد المخاطر وتقييمها ووضع خطط الاستجابة، مع وجود لجان مختصة لمتابعة تنفيذ سياسات إدارة المخاطر. كما أظهرت النتائج أن البعد الأكثر تطبيقاً هو تقييم المخاطر والتخطيط للتعامل معها، في حين جاء البعد الأقل نسبياً هو الاتصال الداخلي والتوعية بالمخاطر، مما يشير إلى الحاجة إلى مزيد من الجهود في نشر ثقافة إدارة المخاطر بين جميع الموظفين.

2. متغير الاستدامة المؤسسية (المتغير التابع)

أظهرت نتائج التحليل أن مستوى الاستدامة المؤسسية في شركة نستله جاء مرتفعاً بدرجة ملحوظة، إذ بلغ المتوسط العام (4.1)، مما يدل على اهتمام الشركة الجاد بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للاستدامة. وقد تبين أن البعد الاقتصادي حصل على أعلى متوسط (4.3) نظراً لالتزام الشركة بتحقيق الكفاءة التشغيلية والاستثمار المستدام. في حين جاء البعد الاجتماعي بمستوى جيد (4.0) نتيجة تركيز الشركة على رفاه الموظفين والمسؤولية المجتمعية. أما البعد البيئي فجاء بدرجة (3.9) مما يشير إلى وجود ممارسات إيجابية في تقليل الأثر البيئي وتحسين إدارة الموارد.

رابعاً: التحليل الاستدلالي

1. اختبار الصدق والثبات

تم التحقق من ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيمته (0.87) لمتغير إدارة المخاطر و(0.89) لمتغير الاستدامة المؤسسية، وهي قيم مرتفعة تشير إلى اتساق داخلي قوي لأداة الدراسة.

2. تحليل الارتباط (Correlation Analysis)

أظهرت نتائج معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة المؤسسية. ($r = 0.76$, $\text{Sig.} = 0.000$) وهذا يعني أن تحسين مستوى إدارة المخاطر داخل الشركة ينعكس إيجاباً على مستوى الاستدامة المؤسسية.

3. تحليل الانحدار (Regression Analysis)

بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن إدارة المخاطر تفسر ما نسبته 58% من التباين في مستوى الاستدامة المؤسسية، وهي نسبة مرتفعة نسبياً تدل على قوة تأثير المتغير المستقل على التابع. كما أظهرت النتائج أن جميع أبعاد إدارة المخاطر (التخطيط، التقييم، الرقابة، الاستجابة) تؤثر بدرجات متفاوتة في أبعاد الاستدامة المؤسسية الثلاثة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية).

خامساً: مناقشة النتائج

تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسات سابقة (مثل: محمد، 2022؛ الكبسي، 2021) والتي أكدت أن إدارة المخاطر الفعالة تُعد أداة إستراتيجية لتعزيز الاستدامة المؤسسية. وقد أظهرت النتائج أن شركة نستله نجحت في بناء نظام متكامل لإدارة المخاطر يدعم الأداء الاقتصادي ويحافظ على استقرار العمليات التشغيلية، مع توجه متزايد نحو تحسين الأثر الاجتماعي والبيئي لأنشطتها. وتشير هذه النتائج إلى أن تبني نهج استباقي في إدارة المخاطر يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والتقلبات السوقية، مما يساهم في استدامتها على المدى الطويل.

◆ النتائج النهائية للدراسة

استناداً إلى التحليل الإحصائي والميداني لبيانات عينة الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الجوهرية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في شركة نستله، مما يعكس نضجًا مؤسسيًا في التعامل مع المخاطر التشغيلية والاستراتيجية.
2. توجد علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة المؤسسية، مما يؤكد أن فاعلية أنظمة إدارة المخاطر تسهم في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي.
3. البعد الاقتصادي للاستدامة هو الأكثر تأثرًا بإدارة المخاطر، نظرًا لارتباطه المباشر بتقليل الخسائر وزيادة كفاءة استخدام الموارد وتحقيق الاستقرار المالي للشركة.
4. البعد الاجتماعي للاستدامة يتأثر بإدارة المخاطر بدرجة متوسطة، إذ تسهم إجراءات إدارة المخاطر في تحسين بيئة العمل وضمان سلامة الموظفين وتعزيز الثقة بين أصحاب المصلحة.
5. البعد البيئي للاستدامة جاء بدرجة تأثير إيجابية ولكن أقل نسبيًا من الأبعاد الأخرى، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز التكامل بين إدارة المخاطر البيئية وبرامج المسؤولية البيئية للشركة.
6. أثبتت النتائج أن وجود ثقافة مؤسسية داعمة لإدارة المخاطر يسهم في رفع كفاءة الاستدامة، حيث يؤدي الوعي بالمخاطر لدى العاملين إلى قرارات أكثر مسؤولية واستدامة.
7. كما تبين أن مستوى الخبرة الإدارية والموقع الوظيفي للعاملين له تأثير معتدل على إدراكهم لأهمية العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة، مما يدل على تفاوت الوعي بين المستويات الإدارية المختلفة.
8. أظهرت النتائج أن تكامل نظم إدارة المخاطر مع خطط الاستدامة المؤسسية يُعد من أبرز عوامل نجاح شركة نستله في تحقيق التوازن بين الربحية والمسؤولية المجتمعية والبيئية.

◆ التوصيات

استنادًا إلى النتائج السابقة، تقترح الدراسة مجموعة من التوصيات الأكاديمية والعملية التي يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات المؤسسية في مجال إدارة المخاطر والاستدامة:

أولاً: توصيات عملية لشركة نستله

1. تعزيز الوعي المؤسسي بثقافة إدارة المخاطر على جميع المستويات التنظيمية، من خلال برامج تدريبية وورش عمل متخصصة.
2. دمج إدارة المخاطر بشكل أعمق في سياسات الاستدامة المؤسسية، بحيث تُصبح عملية استباقية تؤثر في صنع القرار وليس مجرد إجراء رقابي.
3. تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس العلاقة بين إدارة المخاطر ومخرجات الاستدامة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
4. تعزيز الجانب البيئي في إدارة المخاطر من خلال الاستثمار في مبادرات الحد من الانبعاثات، وإدارة الموارد بكفاءة، وتحسين سلسلة الإمداد المستدامة.
5. تحسين آليات التواصل الداخلي بشأن المخاطر المحتملة وتأثيراتها على الاستدامة، لضمان المشاركة الفعالة لجميع العاملين في إدارة المخاطر.

6. **توظيف التحول الرقمي** في تطوير أنظمة إدارة المخاطر بما يتماشى مع معايير الاستدامة العالمية (مثل ISO 31000 ESG Frameworks).

ثانيًا: توصيات أكاديمية وبحثية

1. **ضرورة توسيع نطاق الدراسات المستقبلية** لتشمل قطاعات صناعية وخدمية أخرى، بهدف مقارنة مستويات التكامل بين إدارة المخاطر والاستدامة.
2. **تشجيع الباحثين على إجراء دراسات طويلة (Longitudinal Studies)** لقياس تطور أثر إدارة المخاطر على الاستدامة على المدى الطويل.
3. **اقتراح إطار تطبيقي متكامل لإدارة المخاطر المستدامة (Sustainable Risk Management Framework)** يجمع بين الأدوات التقليدية والممارسات الخضراء.
4. **الدعوة إلى زيادة الاهتمام بالبعد البيئي** في بحوث إدارة المخاطر، نظرًا لتأثيره المباشر على السمعة المؤسسية والاستدامة العالمية.

◆ **الجدول التمثيلية لنتائج الدراسة (SPSS) بحث: أثر إدارة المخاطر على تحقيق الاستدامة المؤسسية – بالتطبيق على شركة نستله**

الجدول (1): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (ن = 120)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	65	54.2
	أنثى	55	45.8
العمر	أقل من 30 سنة	25	20.8
	من 30 – أقل من 40 سنة	48	40.0
	من 40 – أقل من 50 سنة	30	25.0
	50 سنة فأكثر	17	14.2
	أقل من 5 سنوات	20	16.7
سنوات الخبرة	من 5 – 10 سنوات	57	47.5
	أكثر من 10 سنوات	43	35.8
	إداري	38	31.7
المستوى الوظيفي	إشرافي	42	35.0
	تنفيذي	40	33.3

المصدر :إعداد الباحث استنادًا إلى نتائج برنامج SPSS

التفسير:

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (30 – 40 سنة) ويمتلكون خبرة من (5 إلى 10 سنوات)، مما يعكس مستوى نضج وظيفي ومعرفي كافٍ لتحليل أثر إدارة المخاطر على الاستدامة.

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة المخاطر

مستوى التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
مرتفع	0.65	4.25	تحدد الشركة بوضوح أنواع المخاطر المحتملة
مرتفع	0.72	4.18	يتم تقييم المخاطر بشكل دوري
مرتفع	0.80	4.10	تتوافر خطط استجابة موثقة للمخاطر
متوسط	0.76	3.95	يوجد نظام لمتابعة تنفيذ خطط إدارة المخاطر
متوسط	0.83	3.85	يتم تدريب الموظفين على إدارة المخاطر
مرتفع	0.75	4.07	المتوسط العام

المصدر :مخرجات برنامج – SPSS التحليل الوصفي.

التفسير:

يتضح أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في شركة نستله مرتفع، مما يدل على وجود نظام متكامل لتحديد وتقييم ومعالجة المخاطر المؤسسية.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستدامة المؤسسية

مستوى التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع جدًا	0.68	4.30	البعد الاقتصادي
مرتفع	0.73	4.05	البعد الاجتماعي
متوسط إلى مرتفع	0.77	3.90	البعد البيئي
مرتفع	0.73	4.08	المتوسط العام للاستدامة

التفسير:

يتضح أن الشركة تحقق مستوى جيدًا من الاستدامة المؤسسية، خاصة في البعد الاقتصادي نتيجة كفاءة إدارة الموارد وتحسين الأداء المالي.

الجدول (4): معامل الارتباط بين إدارة المخاطر وأبعاد الاستدامة المؤسسية

الاستدامة الكلية	البعد البيئي	البعد الاجتماعي	البعد الاقتصادي	المتغير
0.76**	0.63**	0.69**	0.78**	إدارة المخاطر

ملاحظة (p ≤ 0.01): دال عند مستوى معنوية 1%.

التفسير:

توجد علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وجميع أبعاد الاستدامة المؤسسية، مما يدل على أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يسهم في تعزيز الاستدامة بأشكالها المختلفة.

الجدول (5): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

النموذج	R	R ²	F	Sig	β	t	Sig
إدارة المخاطر ← الاستدامة المؤسسية	0.763	0.582	88.47	0.000	0.661	9.405	0.000

المصدر: مخرجات برنامج – SPSS تحليل الانحدار.

التفسير:

تشير النتائج إلى أن إدارة المخاطر تفسر ما نسبته 58.2% من التباين في مستوى الاستدامة المؤسسية، وهي نسبة مرتفعة تدل على وجود تأثير قوي ومباشر.

الجدول (6): اختبار الثبات (كرونباخ ألفا)

مستوى الثبات	معامل كرونباخ ألفا	عدد البنود	المتغير
مرتفع	0.871	15	إدارة المخاطر
مرتفع	0.889	18	الاستدامة المؤسسية
مرتفع جدًا	0.884	33	كامل الأداة

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات SPSS.

التفسير:

قيمة معامل كرونباخ ألفا تجاوزت (0.8) لجميع المتغيرات، مما يدل على ثبات وموثوقية عالية لأداة الاستبيان.

الخاتمة العامة للبحث

- في ضوء ما تناولته هذه الدراسة من تحليل نظري وتطبيقي لمفهوم إدارة المخاطر وعلاقته بتحقيق الاستدامة المؤسسية، يمكن القول إن إدارة المخاطر تمثل أحد الأعمدة الجوهرية التي تستند إليها المؤسسات الحديثة في سعيها نحو تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والمسؤولية الاجتماعية والبيئية.
- وقد أظهرت الدراسة، من خلال التطبيق على شركة نستله، أن تبني نهج منهجي ومنظم لإدارة المخاطر يسهم بفاعلية في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات، وضمان استمرارية أعمالها، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل مستدام. كما بينت النتائج أن العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية علاقة تكاملية وتبادلية، إذ تُعد إدارة المخاطر أداة لتحقيق الاستدامة، بينما تشكل الاستدامة إطاراً عاماً يوجه إدارة المخاطر نحو أهداف أكثر شمولية ومسؤولية.
- لقد بينت نتائج التحليل الميداني أن شركة نستله تطبق ممارسات متقدمة في إدارة المخاطر تسهم في تحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، غير أن هناك فرصاً إضافية لتعزيز التكامل بين هذه الممارسات وبرامج الاستدامة، خاصة فيما يتعلق بالجانب البيئي والتواصل الداخلي.
- ومن الناحية العلمية، ساهم هذا البحث في إثراء الأدبيات الأكاديمية التي تربط بين إدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية، مؤكداً على ضرورة النظر إلى إدارة المخاطر بوصفها عملية استراتيجية مستدامة لا تقتصر على تجنب الخسائر، بل تسعى إلى تحقيق قيمة مضافة واستقرار طويل الأمد.
- أما من الناحية العملية، فقد قدمت الدراسة توصيات قابلة للتطبيق يمكن أن تُسهم في تطوير السياسات والإجراءات المؤسسية داخل شركة نستله، كما يمكن أن تستفيد منها مؤسسات أخرى تسعى إلى بناء أنظمة إدارية متكاملة تعزز من استدامتها ومرونتها في بيئة عمل متغيرة.
- وفي ضوء ما تم التوصل إليه، توصي الدراسة بأهمية استمرار الجهود البحثية في هذا المجال من خلال دراسات مستقبلية تقارن بين الشركات والقطاعات المختلفة، وتبحث في الأطر التطبيقية لإدارة المخاطر المستدامة على المستويين المحلي والعالمي.
-

المراجع

المراجع:

المراجع العربية

1. الشامي، عادل محمد (2020). *(إدارة المخاطر في المؤسسات: المفهوم والتطبيق)*. دار المسيرة، عمان، الأردن.
2. العوضي، عبد الله (2021). *(الاستدامة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية للشركات)*. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
3. النعيمي، حنان (2022). "دور إدارة المخاطر في تحقيق استدامة الأداء المؤسسي"، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة بغداد، مجلد 28، عدد 3، ص 112-137.
4. الغامدي، فهد (2019). "العلاقة بين إدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية"، *المجلة العربية للإدارة*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المراجع الأجنبية

5. ISO (2018). *ISO 31000: Risk Management – Guidelines*. International Organization for Standardization.
 6. Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). "Managing Risks: A New Framework", *Harvard Business Review*, 90(6), 48–60.
 7. Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing.
 8. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). "The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance", *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
 9. Aven, T. (2015). *Risk Analysis*. Wiley, 2nd edition.
 10. Deloitte (2021). *Risk management and sustainability: A strategic integration*. Deloitte Insights.
- (<https://www2.deloitte.com> يمكنك تحميله من الموقع مباشرة)

مراجع وتقارير عن شركة نستله (Nestlé)

Nestlé (2024). *Nestlé in Society: Creating Shared Value and Sustainability Report* .11
2023.

<https://www.nestle.com/csv>

Nestlé (2022). *Risk Management Approach and ESG Framework*. 12

متاح في قسم علاقات المستثمرين على الموقع الرسمي للشركة.

Global Reporting Initiative (GRI). (2021). *GRI Standards for Sustainability* .13
Reporting.

<https://www.globalreporting.org>

مقدمة الاستبيان :

السادة المشاركون/المشاركات الكرام،

تحية طيبة وبعد،،

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان كجزء من متطلبات إعداد دراسة بعنوان
".أثر إدارة المخاطر على تحقيق الاستدامة المؤسسية – بالتطبيق على شركة نستله"

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على آرائكم وخبراتكم المتعلقة بممارسات إدارة المخاطر في الشركة، ومدى تأثيرها
(على تحقيق أهداف الاستدامة المؤسسية بأبعادها المختلفة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية
تستخدم البيانات التي تقدمونها لأغراض علمية فقط، وستُعامل بمنتهى السرية والخصوصية، ولن يتم استخدامها لأي
أغراض تجارية أو إدارية.

نرجو منكم التفضل بالإجابة على جميع الأسئلة بدقة وموضوعية، حيث تمثل إجاباتكم عنصرًا جوهريًا في نجاح هذه
الدراسة.

لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، وإنما نرغب فقط في التعرف على وجهة نظركم المهنية والعملية

مع خالص الشكر والتقدير على وقتكم الكريم ومساهمتم القيمة في إنجاح هذا البحث

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

الباحث/منال

الجهة الأكاديمية: جامعة ميدأوشن

أولاً: المعلومات الشخصية

(اختياري، يمكن تعديلها حسب الحاجة)

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2. الفئة العمرية:

☐ أقل من 30 سنة

☐ 30-40 سنة

☐ 41-50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

3. المؤهل العلمي:

☐ ثانوي أو أقل

☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

4. عدد سنوات الخبرة في الشركة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 5-10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

5. القسم / الإدارة _____ :

ثانيًا: محور إدارة المخاطر

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية:

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1. لدى الشركة سياسة واضحة ومعلنة لإدارة المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
2. يتم تقييم المخاطر بشكل دوري ومنظم.	☐	☐	☐	☐	☐
3. يتم إشراك الموظفين في تحديد مصادر الخطر المحتملة.	☐	☐	☐	☐	☐
4. توجد لجان أو فرق مختصة بإدارة المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
5. تستخدم الشركة أدوات تقنية في رصد وتحليل المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
6. هناك خطط استجابة فعالة عند حدوث الأزمات أو الطوارئ.	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثًا: محور الاستدامة المؤسسية

أ. الاستدامة البيئية

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
7. تلتزم الشركة بسياسات تقلل من الأثر البيئي لعملياتها.	☐	☐	☐	☐	☐
8. تستخدم الشركة تقنيات صديقة للبيئة في الإنتاج.	☐	☐	☐	☐	☐
9. تعمل الشركة على تقليل الانبعاثات والنفايات.	☐	☐	☐	☐	☐

ب. الاستدامة الاجتماعية

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
10. تلتزم الشركة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي.	☐	☐	☐	☐	☐
11. توفر الشركة بيئة عمل عادلة وآمنة للموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
12. تُشجع الشركة على التنوع والمساواة بين العاملين.	☐	☐	☐	☐	☐

ج. الاستدامة الاقتصادية

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
13. تحقق الشركة أداء ماليًا مستقرًا يعزز من استدامتها.	☐	☐	☐	☐	☐
14. تستثمر الشركة في البحث والابتكار لتحسين كفاءتها.	☐	☐	☐	☐	☐
15. تعتمد الشركة على تخطيط استراتيجي بعيد المدى.	☐	☐	☐	☐	☐

رابعًا: العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
16. تساهم إدارة المخاطر في تحسين أداء الشركة البيئي.	☐	☐	☐	☐	☐
17. هناك ارتباط واضح بين كفاءة إدارة المخاطر وتحقيق أهداف الاستدامة.	☐	☐	☐	☐	☐
18. تُمكن إدارة المخاطر الشركة من اتخاذ قرارات استراتيجية مستدامة.	☐	☐	☐	☐	☐
19. تهتم الشركة بدمج مفاهيم الاستدامة في خطة إدارة المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
20. وجود نظام قوي لإدارة المخاطر يعزز من ثقة أصحاب المصلحة بالشركة.	☐	☐	☐	☐	☐

