

عنوان البحث

إدارة المخاطر المؤسسية وأثرها على استدامة الأعمال

إعداد الطالب/ يزيد بن صالح الغصن

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026/2025

مقدمة:

إدارة المخاطر المؤسسية تُعد إطاراً متكاملًا يجمع بين الممارسات والقدرات والثقافة التنظيمية، ويتم دمجها في عملية الصياغة الاستراتيجية وتنفيذها، إذ تعتمد عليها المؤسسات في تحديد المخاطر وإدارتها بهدف خلق القيمة والحفاظ عليها وتعزيزها. وتمكن هذه الإدارة المؤسسات من استيعاب الطيف الكامل للمخاطر عبر مراحل التخطيط والتنفيذ، ما يساعدها على اتخاذ قرارات أكثر وعياً بالمخاطر وتحسين أدائها العام. (1)

كما تُعد إدارة المخاطر المؤسسية عملية ديناميكية تتطلب مشاركة مستمرة وتنسيقاً فعالاً بين مختلف أصحاب المصلحة على جميع المستويات والمجالات داخل المنظمة، لضمان التعامل الفعال مع المخاطر والقضايا والفرص الناشئة في بيئة عمل تتغير باستمرار. ولضمان فعاليتها واستمراريتها، تخضع هذه السياسة لمراجعات دورية وتحديثات منتظمة، بهدف عكس الخبرات المكتسبة والدروس المستفادة من التطبيق العملي، ومواكبة المستجدات في أدبيات إدارة المخاطر والمعايير والإرشادات المعتمدة. (2)

وتعرف إدارة المخاطر المؤسسية بأنها عملية على مستوى المنظمة تهدف إلى تحديد وتحليل وتقييم ومعالجة ومراقبة المخاطر بطريقة منظمة ومتكاملة ومنهجية، بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية. ويتضمن ذلك فهم التأثيرات المحتملة للمخاطر، والتي تمثل النتائج أو العواقب المترتبة عليها، وقد تؤثر هذه التأثيرات على استراتيجية المؤسسة أو أهداف الأعمال. كما يتم التمييز بين المخاطر الحالية أو المتأصلة، حيث يُعرف المخاطر المتأصلة بأنها مستوى المخاطر الذي يُقِيم بناءً على احتمال حدوثه وتأثيره المحتمل، وفقاً لممارسات صندوق الأمم المتحدة للسكان. (2)

وتتجسد إدارة المخاطر أيضاً في مجموعة من الأنشطة المنسقة التي تهدف إلى توجيه المؤسسة والتحكم بها فيما يتعلق بالمخاطر، حيث يتمثل الهدف الرئيس منها في خلق القيمة وحمايتها عبر تحسين الأداء ودعم الابتكار والمساهمة في تحقيق الأهداف المؤسسية (3). ولا تقتصر المؤسسات الرائدة في هذا المجال على تجنب التهديدات فحسب، بل توظف إدارة المخاطر كأداة استراتيجية لاتخاذ قرارات أكثر فعالية. وعندما تُنظر إلى المخاطر بوصفها وسيلة لاتخاذ قرارات مستنيرة، تتحول من مجرد آلية دفاعية إلى محرك أساسي لتحقيق أداء مؤسسي مستدام. (4)

ويساعد نظام إدارة المخاطر المؤسسية الفعال في تمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها عبر تحديد المخاطر الجوهرية وتقييمها وإدارتها بشكل استباقي. وفي الاقتصادات النامية، تُسهم إدارة المخاطر في تعزيز الحوكمة والمساءلة والشفافية، وهي مقومات رئيسية لتحقيق النمو المستدام (5). كما تُعزّز كفاءة الجهات الحكومية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية من خلال تحديد وتحليل ومعالجة المخاطر التي قد تُعيق تحقيق هذه الأهداف، مما يضمن الاستمرارية ويرتقي بمستوى الأداء العام. (6)

بناءً على ما سبق، يتضح أن إدارة المخاطر المؤسسية ليست مجرد أداة لحماية المؤسسات من التهديدات، بل هي آلية استراتيجية متكاملة لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف. من خلال دمج الثقافة المؤسسية والممارسات العملية والتخطيط الاستراتيجي، يمكن للمؤسسات تحويل المخاطر إلى فرص، وتعزيز قدرتها على الابتكار واتخاذ قرارات مستنيرة. كما أن المراجعة المستمرة والتحديث الدوري للسياسات يضمنان استمرارية الفعالية والمواءمة مع المتغيرات البيئية والمؤسسية، مما يجعل إدارة المخاطر ركيزة أساسية للحوكمة الرشيدة وتحقيق الاستدامة المؤسسية على المدى الطويل.

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات اليوم بيئة أعمال تتسم بتغيرات سريعة ومعقدة على المستويين الداخلي والخارجي، حيث يشهد العالم تقدماً تكنولوجياً متسارعاً، وتزايداً في العولمة، إضافة إلى تغيّرات تنظيمية مستمرة، وارتفاعاً في الضغوط البيئية والاجتماعية، وتصاعداً كبيراً في المنافسة داخل الأسواق المحلية والعالمية. هذه العوامل المتعددة تزيد من احتمالية تعرض المؤسسات لمخاطر متنوعة، لا تقتصر فقط على الجوانب المالية أو التشغيلية التقليدية، بل تمتد لتشمل أبعاد الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية والبيئية (ESG)، ما يجعل استمرارية الأعمال عرضة للخطر في حال عدم التعامل معها بفعالية.

في هذا السياق، أصبح مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) يُنظر إليه على أنه إطار شامل ومتكامل لإدارة المخاطر، يتجاوز حدود الإدارة القطاعية أو الوظيفية، ويركز على تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر على مستوى المؤسسة ككل، مع ربط هذه العمليات بالأهداف والاستراتيجية المؤسسية. إلا أن الأدبيات العلمية تشير إلى أن العديد من المؤسسات، رغم تبنيها لمبادئ ERM، تواجه فجوة معرفية وتطبيقية جوهرية فيما يتعلق بكيفية توظيف هذا الإطار لتعزيز استدامة الأعمال. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة (Liu (2019 أن ارتباط ERM بقرارات الاستدامة لا يزال محدوداً، مشيرةً إلى أن «الأدبيات ما زالت محدودة حول كيف يرتبط ERM بالاستدامة بشكل فعلي». (7)

من جهة أخرى، تشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي نجحت في دمج إدارة المخاطر المؤسسية مع ممارسات الاستدامة، أي التي أخذت في الحسبان المخاطر التقليدية وغير التقليدية (مثل المخاطر البيئية والاجتماعية)، وتمكنت من تحويل ذلك إلى ميزة تنافسية، حققت مستويات أعلى من المرونة المؤسسية، وقدرة أكبر على التكيف مع الأزمات، وبالتالي تعزيز استمرارية الأعمال وتحسين الأداء المالي. فعلى سبيل المثال، دراسة حالة على شركة منجمية سويدية أظهرت كيف تطورت إدارة المخاطر المؤسسية من مجرد أداة لإدارة المخاطر التقليدية إلى قدرة ديناميكية استراتيجية، لتصبح عنصراً محورياً في التحول المؤسسي نحو الاستدامة. (9)

رغم هذه النتائج الإيجابية، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة، لا سيما في بيئات الأسواق الناشئة أو في الدول التي تعاني من ضعف أطر الحوكمة أو عدم الاستقرار. من أبرز هذه التحديات: عدم وجود ربط فعلي بين ERM واستراتيجية المؤسسة، ضعف التنسيق بين وظائف الاستدامة وإدارة المخاطر، صعوبة قياس المخاطر غير التقليدية، محدودية القدرات التحليلية، وضعف الشفافية في تقارير الاستدامة والمخاطر. على سبيل المثال، أظهر تحليل منهجي للأدبيات أن المؤسسات التي تمكنت من دمج استراتيجية الاستدامة مع إدارة المخاطر المؤسسية حققت أداءً أفضل، إلا أن التطبيق العملي لا يزال متفاوتاً بحسب الصناعة والمنطقة (10)(11).

وبناءً على ما سبق، تنبثق مشكلة البحث من هذا الواقع: إلى أي مدى يمكن لإدارة المخاطر المؤسسية أن تؤثر فعلياً في تعزيز استدامة الأعمال؟ وبصياغة أكثر تحديداً: هل تطبق المؤسسات ممارسات ERM الشاملة التي تأخذ في الحسبان المخاطر التقليدية وغير التقليدية؟ وما هي التحديات التي تواجهها عند دمج البعد الاستدامي ضمن إدارة المخاطر؟ وما هو الأثر الفعلي الذي تحققه هذه الممارسات على استمرارية وربحية المؤسسات؟

وتكمن أهمية دراسة هذه المشكلة في أن الاستدامة لم تعد خياراً إضافياً، بل أصبحت عنصراً أساسياً للحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسات. كما أن الفجوات البحثية والتطبيقية الحالية توفر فرصة واضحة للبحث العلمي لتقديم توصيات عملية تساهم في دعم صناع القرار والإدارة التنفيذية في تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر.

وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية واستدامة الأعمال، مع التركيز على ثلاثة محاور رئيسية: أولاً، مدى تبني المؤسسات لممارسات ERM الشاملة؛ ثانياً، التحديات التي تواجهها في دمج البعد الاستدامي ضمن إدارة المخاطر؛ ثالثاً، قياس الأثر الفعلي لهذه الممارسات على استمرارية وربحية المؤسسة. ومن خلال ذلك، ستسعى الدراسة لتقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات وصناع القرار على تعزيز فعالية إدارة المخاطر في سياق الاستدامة.

أهمية الدراسة:

تعد هذه الدراسة ذات أهمية بالغة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية، حيث أصبحت استدامة الأعمال تمثل اليوم أحد أهم عناصر البقاء والتنافسية للمؤسسات الحديثة في مختلف القطاعات. فالتطورات الاقتصادية المتلاحقة، والتغيرات التنظيمية والتكنولوجية المتسارعة، والضغوط البيئية والاجتماعية المتنامية، دفعت المؤسسات إلى إعادة النظر في سياساتها وأطرها الإدارية بما يضمن قدرتها على التكيف مع واقع متغير باستمرار. وفي هذا السياق لم تعد إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) تقتصر على التعامل مع المخاطر التقليدية فحسب، مثل المخاطر التشغيلية أو المالية، بل أصبحت تشمل نطاقاً أوسع من التحديات التي تتعلق بالمخاطر البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG)، والتي باتت تشكل اليوم عنصراً محورياً في تعزيز استمرارية الأعمال وضمان تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والتنموية للمؤسسة. (12)

من الناحية النظرية، تسعى هذه الدراسة إلى سد فجوة معرفية واضحة في الأدبيات الأكاديمية المعنية بعلاقة إدارة المخاطر المؤسسية باستدامة الأعمال، وهي فجوة لا تزال قائمة رغم الاهتمام المتزايد في هذا المجال. إذ تسعى الدراسة إلى تقديم رؤية تحليلية متعمقة توضح الكيفية التي يمكن من خلالها دمج البعد الاستدامي ضمن أطر إدارة المخاطر المؤسسية على نحو منهجي ومتكامل. كما تسهم في تطوير إطار فكري شامل يساعد الباحثين والممارسين على فهم الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة المخاطر في دعم عملية اتخاذ القرار وتحسين جودة القرارات الاستراتيجية، وتعزيز التزام المؤسسات بالمعايير الدولية ذات الصلة بالحوكمة والاستدامة المؤسسية. ومن ثم فإن القيمة العلمية لهذه الدراسة تنبع من قدرتها على توضيح العلاقة التفاعلية بين إدارة المخاطر والاستدامة من منظور استراتيجي، بما يثري الجانب النظري للأدبيات الحالية ويضيف بعداً أكاديمياً جديداً لها.

أما من الناحية العملية، فتتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تسعى إلى تقديم نموذج تطبيقي متكامل يمكن للمؤسسات الاسترشاد به عند تطوير سياساتها وإجراءاتها الخاصة بإدارة المخاطر. ويهدف هذا النموذج إلى تمكين المؤسسات من التعامل مع مجموعة واسعة من المخاطر، سواء كانت تقليدية أو غير تقليدية، لا سيما تلك الناشئة عن التحولات البيئية والاجتماعية والاقتصادية. ومن خلال إبراز العلاقة الوثيقة بين إدارة المخاطر والاستدامة، تُمكن الدراسة المؤسسات من رفع كفاءتها التشغيلية وتحسين قدرتها على التكيف مع الأزمات وتقليل أثارها المحتملة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أدائها المالي والإداري. كما تعزز هذه المقاربة الشاملة وعي المؤسسات بضرورة الانتقال من الأساليب التقليدية في إدارة المخاطر إلى ممارسات أكثر استباقية وتكاملاً.

وإلى جانب ذلك، تسهم هذه الدراسة في دعم صُنّاع القرار وتمكينهم من تبني سياسات مستندة إلى الأدلة والبيانات، من خلال تزويدهم بتوصيات عملية تساهم في تقييم فعالية أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية وقياس أثرها المباشر وغير المباشر على استدامة الأعمال. وهذا بدوره يتيح للمؤسسات اتخاذ قرارات

أكثر وعياً وتوازناً، قائمة على تحليل دقيق للمخاطر والفرص، بما يضمن تعزيز الشفافية وتحسين ممارسات الحوكمة وزيادة ثقة أصحاب المصلحة في أداء المؤسسة واستراتيجياتها المستقبلية.

كما تبرز أهمية إضافية لهذه الدراسة في كونها تفتح المجال أمام بحوث مستقبلية تركز على تطبيقات إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي الأسواق الناشئة التي لا تزال ممارسات ERM فيها محدودة أو جزئية. وتعد نتائج هذه الدراسة مرجعاً عملياً قيماً يمكن أن تستند إليه المؤسسات الساعية إلى تحقيق توازن فعال بين النمو الاقتصادي وتحقيق الاستدامة طويلة الأجل، من خلال اعتماد أساليب أكثر منهجية وفاعلية في تحليل وتقييم وإدارة المخاطر بمختلف أبعادها.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن أهمية هذه الدراسة تنبع من قدرتها على الدمج بين الإثراء الأكاديمي والتحليل التطبيقي؛ فهي من جهة تساهم في توسيع المعرفة النظرية حول العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية واستدامة الأعمال، ومن جهة أخرى تزود المؤسسات بأدوات عملية تساعد على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استمراريتها وتنافسيتها في بيئة عالمية تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتغير المستمر. وبذلك، فإن هذه الدراسة لا تسهم فقط في تطوير الفهم العلمي لموضوع إدارة المخاطر، بل تقدم أيضاً رؤية عملية قابلة للتطبيق تسهم في بناء مؤسسات أكثر مرونة واستدامة في المستقبل.

أهداف الدراسة:

• توضيح الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر المؤسسية واستدامة الأعمال

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم عرض شامل ومتكامل لمفهوم إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) ومكوناتها الأساسية، مع التركيز على أبرز النماذج والمنهجيات المعتمدة في هذا المجال على مستوى المؤسسات. ويشتمل ذلك على تحليل دور كل مكون من مكونات ERM في تحديد المخاطر، تقييمها، ومعالجتها بشكل متنسق مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية. كما تهدف الدراسة إلى استكشاف مفهوم الاستدامة المؤسسية من منظور شامل ومتعدد الأبعاد، يشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والحكومية، مع توضيح الكيفية التي تتكامل بها هذه الأبعاد مع نظم إدارة المخاطر المؤسسية لضمان تحقيق استدامة طويلة الأمد ومستدامة على المستوى المؤسسي.

• تحليل دور إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز الاستدامة المؤسسية

تركز الدراسة على استكشاف العلاقة التفاعلية بين أنظمة ERM وقدرة المؤسسات على دعم الاستدامة، وذلك من خلال دمج المخاطر التقليدية وغير التقليدية ضمن عمليات التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار. كما تهدف إلى دراسة العلاقة بين نضج أنظمة إدارة المخاطر وفاعلية المؤسسات في تحقيق استدامة شاملة وطويلة المدى، مع إبراز كيفية مساهمة هذه الأنظمة في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية وتقليل التعرض للمخاطر المحتملة.

• تقييم أثر تطبيق أنظمة ERM على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات

تتناول الدراسة أيضا تقييم فاعلية تطبيق أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المالي والتشغيلي، مع التركيز على القدرة على تقليل الخسائر المحتملة الناتجة عن المخاطر المتنوعة. ويشمل ذلك تحليل كيف يمكن لممارسات إدارة المخاطر أن تعزز المرونة المؤسسية وتمكن المؤسسات من التكيف مع التحديات البيئية والاقتصادية، بما يضمن استمرارية العمليات وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أكبر.

• تحديد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في دمج إدارة المخاطر مع الاستدامة

تسعى الدراسة إلى استقصاء المعوقات المختلفة التي قد تعيق دمج إدارة المخاطر مع أهداف الاستدامة، بما في ذلك العوامل التنظيمية والتقنية والثقافية. كما تعمل على تحليل الطرق والأساليب الممكنة لتجاوز هذه التحديات، من خلال تطوير سياسات وإجراءات فعالة، وتعزيز التنسيق بين مختلف أقسام ووظائف المؤسسة، وضمان تكامل الاستراتيجيات المؤسسية مع متطلبات الاستدامة.

• اقتراح إطار عملي متكامل لإدارة المخاطر المؤسسية وفق متطلبات الاستدامة

تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد المؤسسات على تصميم وتنفيذ سياسات إدارة المخاطر المؤسسية بما يضمن تحقيق التوازن بين العائد الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية والبيئية. ويؤدي هذا النهج إلى تعزيز الاستدامة المؤسسية على المدى الطويل، من خلال تمكين المؤسسات من اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة، وتحقيق استمرارية الأعمال، ورفع مستوى الأداء المؤسسي في بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة باستمرار.

تساؤلات الدراسة

استناداً إلى أهداف الدراسة، تم تحديد مجموعة من التساؤلات البحثية الرئيسية التي تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عليها، والتي تشكل الإطار التوجيهي للتحليل والاستكشاف الأكاديمي. تهدف هذه التساؤلات إلى توضيح العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية واستدامة الأعمال، واستكشاف دور أنظمة ERM في تعزيز الأداء المؤسسي على مختلف المستويات، مع التركيز على التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق هذه الأنظمة ضمن بيئات الأعمال الديناميكية والمعقدة.

1. ما هو الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر المؤسسية واستدامة الأعمال؟

يركز هذا التساؤل على تحديد وتعريف إدارة المخاطر المؤسسية، واستكشاف مكوناتها الأساسية وأبعادها المتعددة، بما في ذلك المخاطر المالية والتشغيلية والاستراتيجية وغير التقليدية. كما يهدف إلى دراسة مفهوم الاستدامة المؤسسية من منظور شامل يضم الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والحكومية، وبيان كيفية تكامل هذه الأبعاد مع استراتيجيات إدارة المخاطر في المؤسسات. إضافة إلى ذلك، يسعى السؤال إلى التعرف على أهم النماذج والمنهجيات المعتمدة في مجال ERM، والتي تساعد المؤسسات على تبني ممارسات متكاملة لإدارة المخاطر بطريقة تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية والاستدامة على المدى الطويل.

2. ما مدى تأثير إدارة المخاطر المؤسسية على تعزيز الاستدامة المؤسسية؟

يهدف هذا التساؤل إلى تحليل العلاقة بين تطبيق نظم ERM وممارسات الاستدامة داخل المؤسسات، مع التركيز على كيفية مساهمة الإدارة الفعّالة للمخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال. كما يسعى إلى فهم دور إدارة المخاطر في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية، سواء تلك الناشئة عن التغيرات الاقتصادية أو التطورات التنظيمية والتكنولوجية أو الضغوط البيئية والاجتماعية. ويتناول السؤال كذلك الكيفية التي يمكن من خلالها أن تُستخدم إدارة المخاطر كأداة استراتيجية لدعم تحقيق أهداف الاستدامة المؤسسية وتعزيز التكامل بين الأداء المالي والمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

3. ما أثر تطبيق أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات؟

يركز هذا التساؤل على دراسة العلاقة بين تطبيق أنظمة ERM وتحسين الأداء المؤسسي، سواء على المستوى المالي أو التشغيلي، وذلك من خلال تقييم مدى قدرة هذه الأنظمة على تقليل المخاطر المحتملة والتخفيف من تأثيراتها على الأعمال. كما يسعى السؤال إلى استكشاف كيف يمكن لممارسات إدارة المخاطر أن تسهم في رفع مستوى المرونة المؤسسية، وتمكين المؤسسات من التكيف مع الأزمات والتحديات غير المتوقعة، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الأداء المستدام في ظل بيئات أعمال متغيرة ومعقدة.

4. ما هي أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في دمج إدارة المخاطر مع أهداف الاستدامة؟

يتناول هذا التساؤل دراسة المعوقات المختلفة التي قد تعرقل قدرة المؤسسات على دمج إدارة المخاطر مع أهداف الاستدامة، سواء كانت تنظيمية، تقنية، أو ثقافية. كما يسعى إلى تحليل الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات الفعّالة التي يمكن أن تساعد المؤسسات على تجاوز هذه التحديات، بما يضمن تكامل ممارسات ERM مع أهداف الاستدامة وتعزيز التنسيق بين مختلف الوظائف والأقسام داخل المؤسسة. ويهدف السؤال كذلك إلى توضيح الطرق المثلى للتعامل مع المخاطر غير التقليدية التي قد تؤثر في استدامة الأعمال على المدى الطويل.

5. كيف يمكن تصميم إطار عملي متكامل لإدارة المخاطر المؤسسية يراعي متطلبات الاستدامة؟

يركز هذا التساؤل على إمكانية تطوير نموذج متكامل وعملي لإدارة المخاطر داخل المؤسسات، بحيث يوازن بين العائد الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية والبيئية. كما يهدف إلى تحديد العناصر الأساسية التي يجب أن يشملها هذا الإطار لضمان تحسين كفاءة وفعالية أنظمة ERM، وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق الاستدامة المؤسسية في المستقبل. ويسعى السؤال كذلك إلى تقديم أسس منهجية واضحة لتطبيق هذا الإطار بشكل عملي، بما يضمن تكامله مع استراتيجيات المؤسسة وأهدافها التشغيلية والاقتصادية والاجتماعية، ويعزز قدرة المؤسسات على التكيف المستدام مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

فروض الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة البحث وأهدافه، تفترض هذه الدراسة وجود علاقة جوهريّة ومباشرة بين إدارة المخاطر المؤسسية واستدامة الأعمال، بحيث يمكن القول إن تطبيق مبادئ ERM بطريقة شاملة ومنهجية يسهم بشكل فعّال في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق استمرارية الأعمال على المدى الطويل. ولضمان تحليل منهجي ودقيق للمتغيرات، تم صياغة مجموعة من الفروض التي تهدف إلى توضيح العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية ومختلف عناصر الاستدامة، بما يشمل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والحوكومية، كما يلي:

• الفرضية العامة:

تفترض الدراسة أن إدارة المخاطر المؤسسية لها أثر إيجابي وملاموس على استدامة الأعمال، بحيث أن المؤسسات التي تعتمد تطبيق أنظمة ERM بفعالية عالية تستطيع تحقيق مستويات أعلى من الاستدامة المؤسسية مقارنة بالمؤسسات التي لا تطبق هذه الأنظمة. وتشير هذه الفرضية إلى أن تطبيق ERM يسهم في تحسين القدرة على التعرف على المخاطر المحتملة، واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لتقليل تأثيرها السلبي، بما يقلل من احتمالية الخسائر المالية والتشغيلية. كما أن تطبيق هذه الأنظمة يعزز مرونة المؤسسة ويقوي قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ويضمن اتخاذ قرارات استراتيجية مستتيرة ومتوافقة مع أهداف الاستدامة طويلة الأمد.

• الفرضية الفرعية الأولى:

تفترض هذه الفرضية وجود علاقة إيجابية مباشرة بين مستوى تطبيق أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية ومدى تحقيق الاستدامة المؤسسية. بمعنى أن المؤسسات التي تنفذ ERM بطريقة منهجية وشاملة تتمتع بقدرة أكبر على التنبؤ بالمخاطر واتخاذ التدابير الوقائية المناسبة لضمان استمرارية الأعمال وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما أن هذا التطبيق المنهجي يسهم في ربط إدارة المخاطر بالاستراتيجية المؤسسية، مما يضمن أن تكون القرارات المتخذة متوافقة مع أهداف الاستدامة طويلة الأمد، ويعزز التوازن بين الأداء المالي والمسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة.

• الفرضية الفرعية الثانية:

تفترض الدراسة أن دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكومية (ESG) ضمن أنظمة إدارة المخاطر يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات. بمعنى أن المؤسسات التي تأخذ هذه الأبعاد بعين الاعتبار عند تخطيط أنظمة ERM واستراتيجياتها المؤسسية تتمكن من تحقيق نتائج مالية أفضل، كما تقل احتمالية حدوث أزمات أو أحداث طارئة تؤثر سلباً على العمليات التشغيلية. ومن خلال هذا الدمج، تصبح المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة، وتتمتع بقدرة أعلى على الحفاظ على استمرارية الأعمال وضمان استدامتها على المدى الطويل.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

تشير هذه الفرضية إلى أن المؤسسات تواجه مجموعة من التحديات التنظيمية والثقافية والتقنية التي قد تحد من فاعلية تطبيق ERM في تعزيز الاستدامة المؤسسية. وتشمل هذه التحديات ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة، ونقص الخبرات التحليلية المتخصصة، ومقاومة التغيير الثقافي، فضلاً عن قصور البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لدعم أنظمة ERM. وتهدف هذه الفرضية إلى التعرف على هذه التحديات وفهمها بعمق، ووضع آليات وإجراءات فعالة لمعالجتها، بما يضمن أن تكون أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية قادرة على دعم الاستدامة وتحقيق الأداء الأمثل للمؤسسات.

• الفرضية الفرعية الرابعة:

تفترض الدراسة أن تصميم وتطبيق إطار عملي متكامل لإدارة المخاطر المؤسسية يعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع المخاطر المتنوعة، ويضمن تحقيق استدامة الأعمال على المدى الطويل. ويشير هذا الافتراض إلى أن وجود إطار شامل ومرن يربط بين إدارة المخاطر وأهداف الاستدامة يمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات استراتيجية متوازنة، تحقق التوازن بين العائد الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية والبيئية. كما يتيح هذا الإطار إمكانية تعزيز النمو المستدام للمؤسسة وتقوية مكانتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية، مع ضمان التكيف مع المتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية.

وبذلك، تشكل هذه الفروض إطاراً تحليلياً واضحاً ومتكاملاً يوجه البحث نحو دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية ومكونات الاستدامة المتعددة، ويتيح قياس أثر تطبيق أنظمة ERM على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات. كما تساعد هذه الفروض على فهم التحديات التي تواجه المؤسسات في دمج الاستدامة ضمن استراتيجيات إدارة المخاطر، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتعزيز استدامة المؤسسات على المدى الطويل. ومن خلال اختبار صحة هذه الفروض بشكل علمي ومنهجي، يعزز البحث من المصداقية الأكاديمية ويؤكد الجدية العلمية في استكشاف العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية واستدامة الأعمال.

الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسات السابقة أن إدارة المخاطر المؤسسية تشكل أداة استراتيجية أساسية تمكن المؤسسات من التعرف على المخاطر المختلفة والتعامل معها بفعالية، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتقليل الخسائر المحتملة.

فوفقاً لدراسة (Liu 2019) ، هدفت هذه الورقة البحثية إلى استكشاف أثر الاختلافات الثقافية على فعالية برامج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في دعم اتخاذ القرارات المستدامة. كما واعتمدت الدراسة على تصميم تجريبي لتحليل كيفية تأثير الخصائص الثقافية المختلفة على سلوكيات المشاركين في التعامل مع المخاطر البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG). وأظهرت النتائج أن المشاركين من الثقافة الصينية، الذين يتميزون بتركيز قوي على الوقاية والتخطيط المسبق، كانوا أكثر استباقية في تخفيف المخاطر البيئية والاجتماعية والحوكمة عند تطبيق فلسفة إدارة المخاطر القائمة على تجنب الخسارة، مقارنة بنظرائهم. في المقابل، أظهر المشاركون الأمريكيون، الذين يمتازون بتركيز أكبر على الترويج وتحقيق المكاسب، سلوكاً أكثر استباقية في التعامل مع المخاطر ذات الصلة بالاستدامة عند اعتماد فلسفة إدارة المخاطر القائمة على الربح.

وقد أظهرت الدراسة أن هذا التأثير التفاعلي يتوسطه مدى مواءمة إطار فلسفة إدارة المخاطر مع توجه التنظيمي والثقافي للمشاركين، حيث أدى هذا التوافق إلى زيادة كفاءتهم في معالجة المخاطر واتخاذ قرارات مستدامة بشكل أكثر فعالية. كما تناقش الورقة البحثية الآثار العملية والنظرية لهذه النتائج على الأدبيات الأكاديمية وممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات متعددة الثقافات، مشيرة إلى أهمية أخذ الفروق الثقافية بعين الاعتبار عند تصميم برامج ERM لضمان تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز استدامة الأعمال على المدى الطويل. (12)

وبناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن إدارة المخاطر المؤسسية لا تقتصر على كونها أداة وقائية فقط، بل تمثل آلية استراتيجية تعزز القدرة المؤسسية على التكيف مع التحديات المختلفة وتحقيق أهداف الاستدامة. كما تؤكد الدراسات على أهمية مراعاة الفروق الثقافية والتنظيمية عند تصميم وتنفيذ برامج ERM، إذ يساهم هذا التوافق في زيادة فعالية اتخاذ القرارات وتقليل المخاطر المحتملة، ما يعزز الأداء المؤسسي ويضمن استدامة الأعمال على المدى الطويل.

في دراسة أخرى نشرت في عام 2024 قامت بتقييم الوضع الراهن للمعرفة المتعلقة بدمج تقارير الاستدامة في إدارة المخاطر المؤسسية، مع تسليط الضوء على التوجهات المتوقعة للبحوث المستقبلية في هذا المجال. ويركز المقال على فهم كيفية تكامل هذه التقارير مع أطر ERM الحالية، وتحديد الفرص والتحديات المرتبطة بذلك، وذلك بهدف تحسين فعالية إدارة المخاطر وتعزيز الاستدامة المؤسسية.

حيث يعتمد هذا البحث على مراجعة نطاقية للأدبيات المتاحة، مستعينا بأداة التحليل البليومتري VOS viewer لتحديد اتجاهات البحث الحالية والفجوات المعرفية في العلاقة بين تقارير الاستدامة وإدارة المخاطر المؤسسية. كما يستكشف البحث التحديات والفرص المرتبطة بدمج هذه التقارير، مع التركيز بشكل خاص على متطلبات اللوائح العالمية الصارمة، بما في ذلك المعايير الأوروبية لإعداد تقارير الاستدامة (ESRS). ويسعى البحث من خلال هذا النهج إلى تقديم رؤية شاملة حول مستوى التكامل الحالي لشواغل الاستدامة داخل أطر ERM التقليدية، وتوضيح الجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتحسين.

تشير النتائج إلى أن دمج قضايا الاستدامة في أطر إدارة المخاطر المؤسسية ما زال محدوداً، وأن المؤسسات تواجه تحديات عدة تمنع التكامل الكامل، أبرزها تعقيد البيانات المتعلقة بالاستدامة، وعدم اليقين التنظيمي، ونقص الخبرات المتخصصة. كما تؤكد النتائج على الحاجة الملحة إلى اعتماد نهج موحد وشامل يمكنه إدارة كل من مخاطر الأعمال التقليدية والمخاطر المرتبطة بالحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية. وتخلص الدراسة إلى أن تطوير منهجيات متكاملة لإدارة المخاطر، تشمل جميع أنواع المخاطر ذات الصلة بالاستدامة، يمثل ضرورة استراتيجية للمؤسسات، فهو يساهم في تحسين جودة

عملية صنع القرار، وضمان الامتثال للمعايير واللوائح الحديثة، ويعزز القدرة على خلق قيمة مستدامة على المدى الطويل. (13)

ومن ذلك يتضح أن دمج قضايا الاستدامة في أطر إدارة المخاطر المؤسسية لا يزال في مراحله الأولى، ويواجه تحديات متعددة تتعلق بتعقيد البيانات ونقص الخبرات والضعف التنظيمي. ومن هنا، يبرز الدور الاستراتيجي لتطوير منهجيات متكاملة وشاملة لإدارة المخاطر، تضم كل المخاطر التقليدية والمرتبطة بالحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية، بما يضمن تعزيز جودة اتخاذ القرارات، وتحقيق الامتثال للمعايير الدولية، وتعزيز القدرة المؤسسية على خلق قيمة مستدامة على المدى الطويل.

على المستوى التطبيقي، فقد أظهرت دراسة (Monazzam & Crawford 2024) رؤية معمقة حول دور إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) في تعزيز الموارد والقدرات المؤسسية اللازمة للمرونة، بما يتيح التحول الاستراتيجي نحو الاستدامة والحفاظ عليه على المدى الطويل. استندت الدراسة إلى جمع البيانات من خلال 25 مقابلة شبه منظمة، وملاحظة واحدة غير مشاركة، إضافة إلى مصادر ثانوية موثوقة، وذلك في سياق شركة تعدين سويدية تمر بعملية تحول استراتيجي عالية المخاطر تهدف إلى إزالة الكربون بالكامل.

اعتمدت الدراسة على منهجية الأقواس الزمنية التي اقترحها لانجلي (1999) واستخدمت التحليل الموضوعي كما وصفه جيوبا (1999)، حيث تم تنظيم البيانات وتحليلها على ثلاث مراحل زمنية تمتد من عام 2012 إلى عام 2023. وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة مخاطر المؤسسة المختلفة، مثل أطر حوكمة المخاطر، وثقافة المخاطر، ووعي المؤسسة بالمخاطر، وأثار المخاطر المحتملة، تؤثر بشكل مباشر على تطوير الموارد والقدرات المؤسسية المرتبطة بالمرونة.

كما أوضحت الدراسة أن تطور ممارسات إدارة المخاطر من الإدارة التقليدية إلى إدارة المخاطر المؤسسية يعد عملية مستمرة لضمان التوافق المستمر مع الاستراتيجية العامة للشركة. وبالتوازي مع التغيرات الاستراتيجية، تتطور المرونة المؤسسية تدريجياً عبر سلسلة من الأحداث والممارسات العملية، مما يعزز قدرة الشركة على إدارة المخاطر والتعامل مع حالة عدم اليقين المرتبطة بتحديات الاستدامة متعددة الأبعاد.

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية، خصوصاً تلك التي تتبنى نهج القدرة الديناميكية، كما توفر أدلة تجريبية واضحة حول العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والاستراتيجية التنظيمية، مع التركيز على كيفية تعزيز الموارد والقدرات المؤسسية للمرونة. بالإضافة إلى ذلك، تسهم النتائج في تطوير أدبيات المرونة من منظور تطوري، حيث تبين كيف يمكن للمرونة أن تتشكل تدريجياً نتيجة التطبيق المستمر لممارسات ERM، بما يدعم المؤسسات في مواجهة التحديات البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية بكفاءة، واستدامة. (9)

في ظل الاقتصاد الديناميكي والمتغير باستمرار، تبرز أهمية إدارة المخاطر والاستدامة كعنصرين حيويين يجب مراقبتهما وتقييمهما بشكل مستمر لضمان استمرارية الأعمال وتحقيق الأداء المالي الأمثل. تركز دراسة حديثة على تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر، وممارسات الاستدامة، والأداء المالي للشركات من خلال مراجعة منهجية للأدبيات، مستعينة بأهم المقالات المنشورة في قواعد البيانات

البليوغرافية. وقد شمل التحليل ما مجموعه 9092 منشورا مفهرسا في قاعدة وتم استخدام التحليل البليوغرافي لتحديد الاتجاهات البحثية والفجوات المعرفية.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية واضحة بين الإدارة الفعالة للمخاطر وتطبيق ممارسات الأعمال المستدامة، بما يعكس على تحسين الأداء المالي للمؤسسات. كما وجدت الدراسة أن الشركات التي تُدمج تقييم المخاطر بشكل منهجي ضمن استراتيجيات الاستدامة تتمتع بدرجة أكبر من المرونة المؤسسية، وتحقق نتائج مالية وتشغيلية محسنة. وتشير الدراسة كذلك إلى أن الشفافية في تحديد المخاطر والإبلاغ عنها، وخصوصا في تقارير الاستدامة، تُعد عاملاً محفزاً لتحقيق الأداء طويل الأجل وتعزيز خلق القيمة.

ورغم هذه النتائج الإيجابية، لفتت الدراسة الانتباه إلى وجود تفاوتات كبيرة في تطبيق هذه الممارسات بين القطاعات المختلفة والمناطق الجغرافية، حيث تواجه الأسواق الناشئة تحديات هيكلية في تبني أطر شاملة لإدارة المخاطر والاستدامة. وتؤكد النتائج على الحاجة إلى تطوير استراتيجيات مخاطر مخصصة لكل قطاع، ودعم السياسات المؤسسية لتفعيل التكامل بين إدارة المخاطر والاستدامة وتعظيم الفوائد المالية المتحققة. وتقدم هذه الدراسة رؤية قيمة لكل من مديري الشؤون المالية والباحثين، كما تشير إلى أن هذا المجال لا يزال ديناميكياً ويتيح آفاقاً جديدة للبحوث المستقبلية وتطوير السياسات المؤسسية. (10)

استناداً إلى الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المخاطر المؤسسية وعلاقتها بالاستدامة المؤسسية، يمكن استخلاص عدد من الاتجاهات والنتائج المشتركة بشكل واضح.

أولاً، هناك ارتباط إيجابي بين تبني نظم إدارة المخاطر المؤسسية وتحسين الأداء المالي والتشغيلي، وتعزيز استدامة الأعمال، شريطة أن يتم تبني هذه النظم بشكل شامل وتكاملي، يدمج المخاطر التقليدية وغير التقليدية ضمن الاستراتيجية المؤسسية.

ثانياً، تبرز تحديات مستمرة تتعلق بدمج الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكومية ضمن أطر ERM ، وتزداد هذه التحديات وضوحاً في بيئات الأعمال بالدول الناشئة أو في المؤسسات التي لم تصل بعد إلى مستوى نضج تنظيمي وإداري مرتفع.

ثالثاً، تشير الدراسات إلى تفاوت كبير في النتائج بحسب القطاع، وحجم المؤسسة، والمنطقة الجغرافية، مما يعكس اختلاف الظروف المؤسسية والسياقات الاقتصادية والتنظيمية.

رابعاً، لوحظ نقص في الدراسات التي تقدم أطر عمل عملية أو فروضاً قابلة للتطبيق لتوظيف ERM بشكل متكامل مع أهداف الاستدامة، خصوصاً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي الدول التي تعاني من ضعف أطر الحوكمة المؤسسية.

أما فيما يتعلق بالفجوات البحثية التي يستهدف هذا البحث معالجتها، فتتمثل أولاً في غياب الدراسات التي تركز على بيئات الأعمال في الشرق الأوسط والدول النامية، وخاصة فيما يتعلق بالربط بين إدارة المخاطر المؤسسية وممارسات الاستدامة في تلك السياقات الخاصة والمعقدة.

ثانياً، هناك نقص واضح في النماذج العملية أو الأطر المقترحة التي تساعد المؤسسات على تطبيق ERM بطريقة تضمن استدامة الأعمال على المدى الطويل، مع تحقيق التوازن بين الأداء المالي

والمسؤولية الاجتماعية والبيئية. ثالثاً، لوحظت محدودية البحوث التي تناولت الأثر التشغيلي والمالي لتطبيق ERM على استدامة الأعمال، حيث ركزت معظم الدراسات على الجانب النظري أو العام دون تقديم أدلة تجريبية تفصيلية. رابعاً، يظهر تفاوت واضح في منهجيات البحوث، إذ تميل غالبية الدراسات إلى التركيز على المؤسسات الكبيرة أو على الدول المتقدمة، بينما لم تغط بشكل كاف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأسواق الشرق الأوسط.

وعليه، يأتي هذا البحث لملاً هذه الفجوات من خلال تطوير إطار تحليلي عملي ومتكامل يربط بين إدارة المخاطر المؤسسية واستدامة الأعمال مع التركيز بشكل خاص على المؤسسات العاملة في بيئات أعمال ذات خصائص اقتصادية وتنظيمية متنوعة. كما يسعى البحث إلى تقديم توصيات قابلة للتطبيق عملياً، تهدف إلى دعم استدامة المؤسسات وتحسين قدرتها على مواجهة التحديات المتزايدة في سياقات اقتصادية واجتماعية وتقنية معقدة، بما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال على المدى الطويل.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى إطار نظري متكامل يجمع بين مفاهيم إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) واستدامة الأعمال، مدعوماً بنظريات إدارية حديثة تسعى إلى تعميق الفهم للعلاقة الجوهرية بين هذه المتغيرات ودورها في تطوير الأداء المؤسسي. ويهدف هذا الإطار إلى بناء تصور شامل يربط بين التطبيق العملي لإدارة المخاطر وبين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بما يساهم في تحقيق استدامة أعمالها على المدى الطويل.

1. إدارة المخاطر المؤسسية — (ERM) التعريف والأطر المنهجية

تُعرّف إدارة المخاطر المؤسسية على أنها عملية شاملة تُطبق على مستوى المؤسسة بأكملها، وتشمل مختلف المستويات الإدارية بدءاً من مجلس الإدارة والإدارة العليا وصولاً إلى الأفراد في جميع الأقسام. تهدف هذه العملية إلى تحديد الأحداث أو العوامل المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة، ثم تقييمها وإدارتها ضمن مستوى مقبول من المخاطر بما يضمن استمرارية الأداء المؤسسي وعدم تعرضه للتقلبات غير المتوقعة (14).

في هذا الإطار، يُعد إطار **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)** أحد أبرز وأشهر الأطر المنهجية المعتمدة لإدارة المخاطر المؤسسية، إذ يركّز على ربط إدارة المخاطر بالأهداف الاستراتيجية والأداء العام للمؤسسة، ويولي اهتماماً خاصاً بعناصر مثل الحوكمة المؤسسية، وثقافة العمل، وقياس الأداء والتقييم المستمر (15). كما يُعتبر معيار **ISO 31000** إطاراً مرناً وواسع التطبيق في مختلف أنواع المؤسسات بغض النظر عن طبيعتها أو حجمها، حيث يُقدّم مجموعة من المبادئ والإرشادات العامة لإدارة المخاطر بدلاً من فرض متطلبات إلزامية محددة، الأمر الذي يمنحه قابلية عالية للتكيف مع بيئات العمل المختلفة (16).

2. النظريات التي تربط ERM بالاستدامة (الأساس النظري)

من منطلق نظري، تستند هذه الدراسة إلى عدد من النظريات الإدارية التي تسعى إلى تفسير العلاقة بين تكامل إدارة المخاطر المؤسسية ومفهوم الاستدامة المؤسسية. تُعد **نظرية أصحاب المصلحة** من أبرز هذه النظريات، إذ توضح أن المؤسسة التي تراعي مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة — مثل الموظفين، العملاء، المساهمين، المجتمع، والبيئة — تكون أكثر قدرة على تحقيق استدامة حقيقية إذا ما استطاعت دمج هذه المصالح في نظام إدارة المخاطر الخاص بها.

كما تُشير **نظرية الموارد والقدرات** إلى أن امتلاك المؤسسة لموارد بشرية وتقنية ومالية فعّالة في إدارة المخاطر يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية واستمراريتها في مواجهة التحديات، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق استدامة أعمالها على المدى الطويل. وتبيّن هذه النظريات أن العلاقة بين ERM والاستدامة ليست علاقة جزئية أو مؤقتة، بل علاقة تكاملية تقوم على تعزيز المرونة المؤسسية والتخطيط الاستراتيجي طويل الأمد (17).

3. استدامة الأعمال

تشمل استدامة الأعمال في جوهرها الأبعاد البيئية والاجتماعية إلى جانب البعد الاقتصادي، مما يعني أن المؤسسات مطالبة بتحقيق توازن دقيق بين تعظيم الأرباح من جهة، وتلبية احتياجات المجتمع والحفاظ على البيئة من جهة أخرى. وتُعد الاستدامة عملية مستمرة تتطلب تخطيطاً شاملاً وإدارة فعّالة للمخاطر بكافة أنواعها، سواء كانت مالية، أو تشغيلية أو بيئية أو اجتماعية.

وانطلاقاً من هذا المفهوم، فإن الشركات التي تُعزّز من ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) تكون في موقع أفضل للتنبؤ بالمخاطر البيئية والاجتماعية والتعامل معها بفاعلية، مما يمنحها مرونة أكبر وقدرة أعلى على الصمود أمام الأزمات وضمان استدامة أعمالها في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية (18).

وتكمن أهمية هذا الترابط في أن فهم أثر ERM على الاستدامة يتطلب التعامل مع مجموعة متنوعة من مؤشرات الأداء التي تشمل الجوانب المالية والتشغيلية والبيئية والاجتماعية معاً، بدلاً من الاعتماد على مقياس واحد، إذ أن هذا التعدد في المؤشرات يُقدّم صورة أكثر دقة وشمولية عن الأداء الحقيقي للمؤسسة.

من خلال هذا الترابط النظري المتكامل، يتضح أن إدارة المخاطر المؤسسية لا تُعد مجرد أداة لحماية المؤسسات من الخسائر المحتملة أو للتقليل من آثار الأزمات فحسب، بل تُعتبر ركيزة استراتيجية أساسية تساهم في تعزيز القدرة على الابتكار، وتحسين الكفاءة التشغيلية، ورفع مستوى المرونة التنظيمية، وضمان استدامة الأعمال في بيئة تنافسية متغيرة. كما يعكس هذا التكامل بين ERM والاستدامة نضج الفكر الإداري الحديث الذي يسعى إلى بناء مؤسسات أكثر استقراراً وقدرة على مواجهة المستقبل بثقة واستدامة.

المنهجية وطرق البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المخاطر المؤسسية على استدامة الأعمال، من خلال اعتماد منهجية بحث كمي معياري (Quantitative Descriptive) تُتيح فحص العلاقة بين متغيرات إدارة المخاطر المؤسسية ومؤشرات الاستدامة بطريقة منهجية ومنظمة (19) .

أولاً، سيتم استخدام تصميم بحث قائم على المسح الاستقصائي (survey design) ، وذلك لاستطلاع آراء العاملين في المؤسسات المختارة حول مستوى تطبيق أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية، بالإضافة إلى جمع البيانات المتعلقة بمؤشرات الاستدامة المؤسسية المختلفة. يُتيح هذا التصميم إمكانية الحصول على بيانات دقيقة وموضوعية حول ممارسات المؤسسات، كما يُسهم في تحليل اتجاهات وآراء المشاركين بشكل يعكس واقع تطبيق ERM على أرض الواقع.

ثانياً، ستحدد العينة بطريقة طبقية عشوائية، بحيث تمثل مؤسسات متنوعة من حيث الحجم، القطاع، وطبيعة الأنشطة الاقتصادية، لضمان أن تكون النتائج قابلة للتعميم على شريحة واسعة من المؤسسات. وسيستخدم استبيان مقنّن بمقياس ليكرت لقياس المتغيرات، بما يتيح تقييم درجة تطبيق الممارسات المختلفة لإدارة المخاطر والمؤشرات المرتبطة بالاستدامة. وستُحلّل البيانات الناتجة باستخدام برامج إحصائية متقدمة مثل SPSS أو R ، الأمر الذي ينسجم مع التوجيهات الأكاديمية التي تؤكد على ضرورة وصف أدوات وأساليب تحليل البيانات بشكل واضح ومنهجي في القسم المنهجي من البحث (20) .

بالإضافة إلى ذلك، ستراعى صلاحية الأداة وموثوقيتها من خلال إجراء اختبار ألفا كرونباخ لقياس الثبات الداخلي، وتحليل العوامل لتقييم الصلات بين عناصر الاستبيان والتحقق من البنية المفاهيمية للمتغيرات المدروسة. كما سيتم الاهتمام بالجانب الأخلاقي للبحث من خلال الحصول على موافقات المشاركين مسبقاً، وضمان سرية المعلومات والبيانات التي يتم جمعها، مع التزام كامل بمبادئ الخصوصية وحماية حقوق المشاركين.

وأخيراً، سيتضمن المقترح جدولاً زمنياً ومخطط عمل تفصيلي يُوضح مراحل البحث المختلفة، بدءاً من تحضير الأداة البحثية، مروراً بمرحلة جمع البيانات وتحليلها، وانتهاءً بكتابة التقرير النهائي. يوضح هذا المخطط قدرة البحث على التنفيذ ضمن الإطار الزمني المحدد، كما يبرز جدواه العلمية والعملية، ويضمن تنظيم العمل بشكل منسق ومتكامل يحقق أهداف الدراسة بدقة وفاعلية (21) .

أدوات الدراسة :

تُعد أداة الاستبيان المقنّن الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، وذلك نظراً لكونها الأنسب لدراسة العلاقة بين المتغيرات التي يمكن قياسها إحصائياً، مثل مستوى نضج إدارة المخاطر المؤسسية وأثرها على استدامة الأعمال. يتيح الاستبيان قياس الآراء والتصورات لدى المشاركين بطريقة منهجية ومنظمة، مما يوفر بيانات دقيقة وقابلة للتحليل الكمي، ويعزز من الموضوعية في استنتاج النتائج واستكشاف العلاقات بين المتغيرات المختلفة (19) .

يتكوّن الاستبيان من ثلاثة محاور رئيسية، تهدف كل منها إلى جمع معلومات محددة ودقيقة حول المؤسسات ومستوى تطبيق إدارة المخاطر ومؤشرات الاستدامة:

1. المحور الأول: البيانات الديموغرافية للمؤسسة، ويشمل عناصر مثل نوع المؤسسة، حجمها، عدد الموظفين، القطاع الذي تعمل فيه، وطبيعة أنشطتها، بهدف تحديد خصائص العينة وضمان تمثيل متوازن لمختلف فئات المؤسسات.
2. المحور الثاني: مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)، وقياس مدى تبني المؤسسات لإجراءات التعرف على المخاطر، تقييمها، معالجتها، ومتابعتها بشكل مستمر، مستنداً إلى أطر COSO و ISO 31000، التي تُعد من أهم الأطر المعترف بها عالمياً في هذا المجال. يُسهم هذا المحور في تقييم درجة النضج المؤسسي في تطبيق ERM وتحديد نقاط القوة والضعف في نظم إدارة المخاطر الحالية. (1) (3)
3. المحور الثالث: مؤشرات استدامة الأعمال، ويغطي هذا المحور الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمؤسسة، ويتم قياسه باستخدام مقياس ليكرت من خمس نقاط (1=أوافق بشدة، 5=لا أوافق)، بهدف تحديد مستوى تبني المؤسسات لممارسات الاستدامة وارتباطها بممارسات إدارة المخاطر (22).

لضمان صلاحية الاستبيان (Validity)، تم تطوير البنود بعد مراجعة شاملة للأدبيات السابقة، مع التأكد من أن كل بند يمثل جانباً محدداً من المتغيرات محل الدراسة. كما تم استشارة مجموعة من الخبراء الأكاديميين والمتخصصين في إدارة المخاطر لضمان دقة وملاءمة البنود وصحتها المنهجية. أما بالنسبة لموثوقية الأداة (Reliability)، فقد تم اختبار الاستبيان مبدئياً على عينة تجريبية من مؤسسات مشابهة، وذلك لحساب معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ، ما يضمن استقرار النتائج ودقتها عند إعادة القياس أو تطبيق الأداة على عينات أخرى (22).

فيما يتعلق بطريقة جمع البيانات، سيتم توزيع الاستبيانات إلكترونياً وورقياً على فئات محددة من المشاركين داخل المؤسسات المختارة، وتشمل المدراء التنفيذيين، ومدراء المخاطر، ومدراء إدارات الاستدامة، لضمان شمولية المعلومات وموثوقية المصادر. وسيتم تحديد فترة زمنية مناسبة لجمع الردود، مع الالتزام الكامل بسرية المعلومات وحفظ خصوصية المشاركين وفقاً للإرشادات الأخلاقية للبحث العلمي، بما يضمن الامتثال للمعايير الأكاديمية والمهنية.

كما سيتم إعداد جدول زمني مفصّل يوضح المراحل المختلفة للبحث، بدءاً من تحضير الأداة البحثية وجمع البيانات، مروراً بتحليلها إحصائياً باستخدام برامج متخصصة مثل SPSS أو R، وانتهاءً بكتابة التقرير النهائي الذي يشمل تفسير النتائج ومناقشتها بشكل منهجي. يضمن هذا الترتيب المنهجي تنظيم العمل البحثي بكفاءة، ويعزز من إمكانية التقييم العلمي للبحث، ويضمن تقديم نتائج دقيقة وموثوقة تدعم أهداف الدراسة.

حدود الدراسة :

1. الحدود المكانية

تُجرى هذه الدراسة في مؤسسات القطاع [الحكومي والخاص] العاملة ضمن دولة [السعودية/ الرياض]

خلال فترة الدراسة. وبذلك فإن النتائج تنطبق على البيئة المؤسسية والتنظيمية لتلك المؤسسات، وقد لا يمكن تعميمها تلقائياً على مؤسسات في دول أو مناطق أخرى ذات خصائص تنظيمية واقتصادية

2. الحدود الزمنية

سيتم جمع البيانات وتحليلها خلال الفترة الزمنية الممتدة من [نوفمبر 2026] إلى [أبريل 2026]. وعليه فإن النتائج تعكس حالة ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية ومستوى استدامة الأعمال ضمن هذه الفترة المحددة، وقد تختلف النتائج في فترات لاحقة نتيجة لتغيرات في البيئة الاقتصادية أو التنظيمية أو التكنولوجية.

3. الحدود الموضوعية

تركز هذه الدراسة على العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية ومستوى استدامة الأعمال ، داخل المؤسسات المختارة. ولا تغطي الدراسة بشكل مباشر عوامل خارجية أخرى مثل السياسات الحكومية، الأزمات الاقتصادية الكبرى (كالأوبئة أو الهندسة المالية)، أو التغيرات التقنية العميقة التي قد تؤثر على الاستدامة إلا إذا ظهرت ضمن سياق المؤسسة وبشكل واضح. ويُعتبر تحديد هذه الحدود ضرورياً لتوضيح نطاق البحث وعدم إدخال متغيرات تُعقد التحليل أكثر مما يتيح الإطار المطلوب.

4. الحدود المنهجية و البشرية

تستخدم الدراسة استنباطاً مقنناً كأداة رئيسية لجمع البيانات من المدراء التنفيذيين أو مدراء المخاطر أو مدراء الاستدامة في المؤسسات المعنية. وعليه فإن النتائج تتوقف على مدى صحة استجابات هؤلاء المشاركين، وقد تؤثر عوامل مثل إدراكهم الشخصي أو التحيز أو تعبيرهم غير الدقيق على جودة البيانات. بالإضافة إلى ذلك، فإن اختيار العينة أو طريقة توزيع الاستبيانات قد تؤثر على درجة التمثيل والاعتمادية. وُضعت هذه الحدود إدراكاً للتأثير البشري والمنهجي في نتائج البحث.

ترسّخ هذه الحدود إطاراً واضحاً يفيد نطاق الدراسة ويُساعد في تفسير النتائج بشكل منطقي، دون أن يقلل من القيمة البحثية أو الأهمية العلمية للدراسة، بل على العكس، فهي تؤمن وضوحاً منهجياً ونزاهة في النتائج والتحليل.

المراجع:

1. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. COSO.
2. United Nations Population Fund. (2022, April 1). *Policy and procedures – Enterprise risk management*. Retrieved November 12, 2025, from https://www.unfpa.org/sites/default/files/admin-resource/FINA_AR_ERM.pdf?utm_source=chatgpt.com
3. International Organization for Standardization (ISO). (2018). *ISO 31000:2018 — Risk Management — Guidelines*. Geneva: ISO.
4. Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2014). A better way to think about risk. *Harvard Business Review*.
5. World Bank. (2020). *Enterprise Risk Management (CFRR Working Paper)*. Washington, D.C.: The World Bank.
6. المملكة العربية السعودية. دليل إدارة المخاطر في الجهات الحكومية. (2021). وزارة المالية.

7. Mańkowski, T. (2024). Integration of Sustainability Reporting into Enterprise Risk Management: A Scoping Review. *European Research Studies Journal, Volume XXVII (Special Issue B)*, 792-802. <https://doi.org/10.35808/ersj/3677>
8. Mankowski, T. (2024). Integration of sustainability reporting into enterprise risk management: A scoping review. *European Research Studies Journal, XXVII(Special Issue B)*, 792-802. <https://doi.org/10.35808/ersj/3677>
9. Monazzam, A., & Crawford, J. (2024). The role of enterprise risk management in enabling organisational resilience: A case study of the Swedish mining industry. *Journal of Management Control*, 35, 59–108. <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00370-9>
10. Anton, C. E., Baba, C. M., & Bucşoiu, O.-A. (2025). *Perspectives on integrating risk management and sustainability for financial performance: A systematic literature review*. *Sustainability*, 17(8), 3456. <https://doi.org/10.3390/su17083456>
11. Shah, S. Q. A., Lai, F.-W., Shad, M. K., Hamad, S., & Ellili, N. O. D. (2024). *Exploring the effect of enterprise risk management for ESG risks towards green growth*. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2023-0582>
12. Liu, X. (2019). The role of enterprise risk management in sustainable decision-making: A cross-cultural comparison. *Sustainability*, 11(10), 2939.
13. Mańkowski, T. (2024). *Integration of Sustainability Reporting into Enterprise Risk Management: A Scoping Review*. *European Research Studies Journal, XXVII (Special Issue B)*, 792–802
14. Clearlines Audit & Risk. (n.d.). *Definition of 'risk management'*. Retrieved November 12, 2025, from https://clearlinesaudit.com.au/what-is-risk-management/what-is-risk-management-specialist/reconciling-definitions-of-risk-management/what-is-risk-management-definition-risk-management/?utm_source=chatgpt.com
15. Gallagher, A. J. (n.d.). *COSO vs. ISO 31000: Understanding the key differences in risk management frameworks*. Retrieved November 12, 2025, from https://www.ajg.com/news-and-insights/coso-iso-3100-risk-management-plans/?utm_source=chatgpt.com
16. Wolters Kluwer. (n.d.). *Risk management principles: Understanding ISO 31000 and COSO ERM*. Retrieved November 12, 2025, from https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/risk-management-principles-understanding-iso-31000-and-coso-erm?utm_source=chatgpt.com
17. Jain, A., & Tiwari, M. (2017). *Impact of enterprise risk management on financial performance: A case study approach*. *Management Research Review*, 12(12), 1751–1770. <https://doi.org/10.1108/MAJ-12-2017-1751>
18. Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2020). *Enterprise risk management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executives* (2nd ed.). Wiley. <https://www.wiley.com/en-ae/Enterprise+Risk+Management%3A+Today%27s+Leading+Research+and+Best+Practices+for+Tomorrow%27s+Executives%2C+2nd+Edition-p-9781119741480>
19. McCombes, S., & George, T. (2025, January 14). *What is a research methodology? | Steps & Tips*. Scribbr. Retrieved November 13, 2025, from <https://www.scribbr.com/dissertation/methodology/>
20. Editage Insights. (2019, May 8). *How do I write the methods section of a research proposal?* Retrieved November 13, 2025, from https://www.editage.com/insights/how-do-i-write-the-method-section-of-a-research-proposal?utm_source=chatgpt.com

21. Song, L. (n.d.). *A sample research proposal with comments* [PDF]. University of Houston. Retrieved November 13, 2025, from https://www.uh.edu/~lsong5/documents/A%20sample%20proposal%20with%20comment.pdf?utm_source=chatgpt.com
22. Fraser, J., & Simkins, B. J. (2009). *Enterprise risk management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executives* (2nd ed.). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118267080>
- 23.

