

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة المخاطر



دور إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز استدامة الشركات الناشئة:

دراسة تطبيقية على شركة زد بالرياض

إعداد الطالب/

عبدالرحمن بن خالد الدرويش

إشراف/

أ.د. / الفصيل عبد الحميد

أ.د. / فايز جراد

العام الدراسي:

2024 – 2025

جدول المحتويات

3	مقدمة:
3	مشكلة الدراسة:
5	أهمية الدراسة:
6	أهداف الدراسة:
7	تساؤلات الدراسة:
9	فروض الدراسة:
9	الدراسات السابقة:
9	الفجوة البحثية:
17	المنطلقات النظرية للدراسة:
18	المنهجية وطرق البحث:
21	مجتمع الدراسة وعينتها:
21	أدوات جمع البيانات:
22	طرق تحليل البيانات:
22	حدود الدراسة:
24	المراجع :

مقدمة:

تعد إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) أحد الأدوات الأساسية لضمان استمرارية وفعالية المؤسسات الحكومية. تتضمن ERM عملية منهجية لتحديد، تقييم، وتحليل المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات العامة، والتي قد تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسات العامة في تقديم الخدمات بكفاءة، مما يمكن للمؤسسات الحكومية تحسين استعدادها لمواجهة المخاطر المترتبة على التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، وضمان استدامتها على المدى الطويل. (Balaji et al., 2024)

وتساعد إدارة المخاطر المؤسسية على تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال تطبيق ERM، حيث يمكن للمنظمات الحكومية تحسين مستوى التنسيق بين مختلف الإدارات والجهات المسؤولة عن إدارة المخاطر، كما يتيح استخدام ERM للمؤسسات العامة تقليل التكاليف المحتملة المرتبطة بالمخاطر غير المتوقعة من خلال تطبيق استراتيجيات وقائية وتخفيف المخاطر. (Shah et al., 2024)

وعلى الرغم من أهمية إدارة المخاطر في القطاع العام، فإن هناك العديد من التحديات التي قد تواجه تطبيق ERM في الإدارة العامة، مثل نقص الموارد، وعدم وجود ثقافة مؤسسية تدعم إدارة المخاطر بشكل فعال. قد تتطلب إدارة المخاطر المؤسسية في هذا السياق تدريباً مستمراً للمسؤولين والموظفين لتعزيز قدرتهم على تحديد المخاطر بشكل استباقي واتخاذ الإجراءات المناسبة. لذا، تعتبر مشاركة القيادة العليا في تعزيز ثقافة إدارة المخاطر أمراً حيوياً لتجاوز هذه التحديات وتحقيق النجاح المؤسسي. (Dewi et al., 2024)

وتمثل الاستدامة التوجه نحو تحسين الأداء الحكومي على المدى الطويل مع مراعاة الأبعاد الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية، حيث تسعى المؤسسات إلى تبني سياسات عامة تضمن تحقيق توازن بين تحقيق

التممية الاقتصادية والحفاظ على البيئة، بالإضافة إلى تعزيز العدالة الاجتماعية، و تركز الاستدامة في الإدارة العامة على إدارة الموارد بشكل فعال، وضمان أن تكون السياسات الحكومية طويلة المدى قادرة على تلبية احتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية دون التأثير على قدرة الموارد الطبيعية أو زيادة التفاوت الاجتماعي.(Dewi et al., 2024)

وتتمثل أهمية الاستدامة في قدرتها على تعزيز الشفافية والمساءلة في تنفيذ السياسات ، من خلال دمج مبادئ الاستدامة في المؤسسات و تحسين كفاءة تخصيص الموارد، وتقليل الفاقد، وضمان تحقيق نتائج مستدامة على المدى الطويل.

وتعد إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) أداة حيوية لضمان استدامة الشركات الناشئة، حيث تساعد هذه الشركات في التنبؤ بالمخاطر الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي قد تهدد استمراريته، وتستطيع الشركات الناشئة تحديد المخاطر المحتملة قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة، مما يساهم في تحسين استدامتها على المدى الطويل.

وتعتبر الاستدامة في الشركات الناشئة محركاً أساسياً في تحسين فعالية إدارة المخاطر المؤسسية، حيث تركز على تحقيق الاستدامة ودمجها في استراتيجياتها تكون أكثر قدرة على التكيف مع التحديات المستقبلية، سواء كانت تتعلق بتقلبات السوق أو التغيرات البيئية، فعندما تلتزم الشركات الناشئة بالاستدامة، فإنها تضع نصب عينها تحقيق أهدافها المالية دون التأثير على البيئة أو المجتمع، مما يُمكنها من التعامل مع المخاطر بشكل أكثر مرونة.

مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من الشركات الناشئة في الرياض تحديات كبيرة في تحقيق الاستدامة المؤسسية، حيث يتعين عليها الموازنة بين تحقيق الأرباح المستدامة والتعامل مع المخاطر البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي قد تؤثر على استمراريته، حيث تعد إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) أداة حيوية تساهم في تقليل المخاطر المحتملة وتحقيق استدامة الشركة، إلا أن تطبيق هذه الممارسات في الشركات الناشئة لا يزال يواجه بعض الصعوبات في التنفيذ الفعلي.

تكمن المشكلة الرئيسية في أن العديد من الشركات الناشئة تفتقر إلى أطر عمل شاملة لإدارة المخاطر، مما يؤدي إلى مواجهة تحديات في التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بطريقة استباقية، في حين أن بعض الشركات قد تعتمد على استراتيجيات محدودة في إدارة المخاطر، فإن غياب التكامل بين هذه الاستراتيجيات ودمجها في ثقافة الشركة قد يؤدي إلى ضعف فعالية الإدارة والقرارات الاستراتيجية المتعلقة بالاستدامة.

إن الشركات الناشئة في الرياض لا تمتلك القدر الكافي من الدعم الإداري في ما يتعلق بمشاركة الإدارة العليا في اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على تقييم دقيق للمخاطر، مما يؤدي إلى تقليص قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، وبالتالي يؤثر على استدامتها بشكل سلبي.

وعلى الرغم من أن العديد من الدراسات السابقة تناولت دور إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في تعزيز استدامة الشركات، إلا أن هناك فجوة واضحة في فهم كيفية تطبيق هذه الممارسات في الشركات الناشئة تحديداً. على سبيل المثال، Balaji et al., 2024 و Shah et al., 2024 ركزتا على الشركات الكبيرة أو المؤسسات العامة وتناولتا تأثير إدارة المخاطر المؤسسية على استدامتها بشكل

عام، دون تخصيص دراسة للبيئة الفريدة التي تعمل فيها الشركات الناشئة، حيث تواجه هذه الشركات تحديات أكبر في الموارد والإدارة مقارنة بالشركات الكبرى. كما أن Dewi et al., 2024 تناولت أهمية ERM في الشركات المرتبطة بالحكومة، ولكن لم يتم استكشاف كيفية تطبيق هذه المبادئ في بيئات الشركات الخاصة أو الناشئة التي تواجه مخاطر أكبر نتيجة لحجمها الصغير واستراتيجياتها المحدودة.

من هنا تتبع المشكلة الأساسية في الدراسة، وتتمثل في السؤال التالي: كيف تؤثر إدارة المخاطر المؤسسية على استدامة الشركات الناشئة في الرياض، خاصة فيما يتعلق بالأبعاد الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية؟

أهمية الدراسة:

أهمية نظرية

- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بتأثير استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية على الصورة الذهنية للمنظمات، خصوصاً في سياق الشركات الكبرى مثل شركة أرامكو. حيث تقدم فهماً عميقاً للعلاقة بين الأبعاد المختلفة للمسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية للمنظمات.
- تعتبر الدراسة إضافة مهمة في مجال البحث الأكاديمي الذي يركز على تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركات العاملة في قطاع النفط والغاز، مما يعزز الفهم الخاص بتأثير هذه الممارسات على السمعة والصورة العامة للشركات في هذا القطاع.

- تقدم الدراسة أدوات بحثية ومنهجيات تحليلية يمكن أن تكون مفيدة للباحثين في المستقبل في استكشاف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية في سياقات مختلفة، سواء في نفس القطاع أو في قطاعات أخرى.

الأهمية التطبيقية:

- تقدم الدراسة توصيات عملية لشركة أرامكو لتحسين استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية التي تنفذها، مما يساعد في تعزيز صورتها الذهنية وزيادة تفاعلها مع المجتمع المحلي والدولي.
- توضح الدراسة كيفية استخدام المسؤولية الاجتماعية كأداة لبناء الثقة والمصادقية مع العملاء والمجتمع، مما يساهم في تعزيز الولاء للعلامة التجارية
- يمكن لشركة أرامكو أن تستفيد من تطوير استراتيجيات فعالة في المسؤولية الاجتماعية التي تعزز من مكانتها التنافسية، مما يساهم في جذب عملاء جدد والمساهمة في تحسين استدامة أعمالها.
- توفر الدراسة معلومات قيمة لدعم القرارات الاستراتيجية لشركة أرامكو، بما في ذلك كيفية تعزيز المسؤولية الاجتماعية وتبنيها كجزء من استراتيجيات التسويق والعلاقات العامة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها (تقييم المخاطر الاستباقي، المراقبة المستمرة، دمج إدارة المخاطر في ثقافة الشركات، مشاركة الإدارة العليا) في تعزيز استدامة الشركات الناشئة بأبعادها (الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية) على شركه زد بالرياض، وتنبثق العديد من الاهداف فرعية :

- تقييم دور تقييم المخاطر الاستباقي في تعزيز الاستدامة الاقتصادية للشركات الناشئة.

- دراسة تأثير المراقبة المستمرة للمخاطر على استدامة الشركات الناشئة من الناحية البيئية والاجتماعية.
- تحليل أثر دمج إدارة المخاطر في ثقافة الشركات على تحسين ممارسات الاستدامة في الشركة.
- تحديد دور مشاركة الإدارة العليا في تعزيز استدامة الشركة من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على تحليل المخاطر.
- تقديم توصيات حول كيفية تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر لتحقيق استدامة شاملة في الشركات الناشئة.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: كيف تؤثر إدارة المخاطر المؤسسية على تعزيز استدامة الشركات الناشئة في الرياض من خلال الأبعاد الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية في شركة زد؟، وتتفرع منه عدة اهداف فرعية منها :

- ما هو دور تقييم المخاطر الاستباقي في تعزيز استدامة الشركة من الناحية الاقتصادية؟
- كيف تساهم المراقبة المستمرة للمخاطر في تحسين الاستدامة البيئية والاجتماعية لشركة زد؟
- ما تأثير دمج إدارة المخاطر في ثقافة الشركة على تطوير ممارسات الاستدامة في شركة زد؟
- كيف تؤثر مشاركة الإدارة العليا في اتخاذ قرارات استراتيجية تؤثر على استدامة الشركة؟
- ما هي أبرز التحديات التي تواجه شركة زد في تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر المؤسسية لتعزيز استدامتها؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها (تقييم المخاطر الاستباقي، المراقبة المستمرة، دمج إدارة المخاطر في ثقافة الشركات، مشاركة الإدارة العليا) في تعزيز استدامة الشركات الناشئة بأبعادها (الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية) على شركه زد بالرياض ، وينبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم المخاطر الاستباقي في تعزيز استدامة الشركات الناشئة بأبعادها (الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية) على شركه زد بالرياض.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمراقبة المستمرة في تعزيز استدامة الشركات الناشئة بأبعادها (الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية) على شركه زد بالرياض .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدمج إدارة المخاطر في ثقافة الشركات في تعزيز استدامة الشركات الناشئة بأبعادها (الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية) على شركه زد بالرياض.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة الإدارة العليا في تعزيز استدامة الشركات الناشئة بأبعادها (الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية) على شركه زد بالرياض.

الدراسات السابقة:

دراسة (Balaji et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تقييم المخاطر الاستباقي، المراقبة المستمرة، دمج إدارة المخاطر في ثقافة الشركات، مشاركة الإدارة العليا) على فعالية إدارة المخاطر في

الشركات .استخدمت الدراسة المنهج المختلط، وتكونت العينة من 100مدير في الشركات و20 مختصاً في إدارة المخاطر

.توصلت نتائج الدراسة إلى أن الشركات التي تتبنى أطر عمل شاملة لإدارة المخاطر تحقق أداء أفضل في التخفيف من المخاطر مقارنةً بالشركات التي تستخدم استراتيجيات محدودة. كما أن مشاركة الإدارة العليا تؤثر بشكل إيجابي على نتائج إدارة المخاطر . وأوصت الدراسة بضرورة تحسين ممارسات إدارة المخاطر من خلال تدريب مستمر وتعزيز مشاركة القيادة، مع التشديد على الحاجة إلى مزيد من البحث في أدوات واستراتيجيات مبتكرة لتلبية التحديات المتزايدة في بيئة الأعمال.

(Shah et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دمج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) مع تقارير الاستدامة وأداء الشركات بأبعاده (نظرية الشرعية، نظرية أصحاب المصلحة، ونظرية الموارد) على أداء الشركات المالي في قطاع النفط والغاز. استخدمت الدراسة المنهج المفاهيمي، وتكونت العينة من تقارير الاستدامة لشركات النفط والغاز الماليزية.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن دمج ERM مع تقارير الاستدامة يعزز العلاقة بين التقارير الاستدامة والأداء المالي للشركات. وأوصت الدراسة بإجراء تحليل محتوى شامل لتقارير الاستدامة للتحقق من صحة هذا المفهوم، مع التأكيد على ضرورة تطبيق ممارسات ERM لتحسين الأداء المالي وتقليل التفاوت المعلوماتي وتحسين جودة الإفصاح.

(Tubalec et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية دمج إدارة المخاطر في أنظمة إدارة الشركات بأبعاده (استراتيجيات التحديد والتقييم والتحليل وتقليل المخاطر) على استدامة الشركات وقدرتها على المنافسة في بيئة ديناميكية وغير مستقرة. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وتكونت العينة من التحليلات والآراء الخبيرة، بالإضافة إلى الطرق الكمية مثل النمذجة وتحليل السيناريوهات.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك حاجة إلى استراتيجية شاملة لإدارة المخاطر تشمل تطبيق التقنيات الحديثة، تدريب الموظفين، وتشكيل ثقافة إدارة المخاطر لضمان الاستدامة طويلة الأجل ونجاح الأعمال. وأوصت الدراسة بتعزيز هذه الممارسات داخل الشركات لضمان فاعليتها في اتخاذ القرارات الإدارية وتقليل الأزمات المحتملة.

(Mukhtar et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) على أداء الاستدامة بأبعاده (الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية) في الشركات المرتبطة بالحكومة. استخدمت الدراسة المنهج الاستقصائي، وتكونت العينة من المستجيبين المتورطين في تنفيذ إدارة المخاطر مثل لجنة المخاطر، مجموعة العمل الخاصة بإدارة المخاطر، والمجموعة العليا لإدارة المخاطر في الشركات المرتبطة بالحكومة.

توصلت نتائج الدراسة إلى أهمية تنفيذ ERM وتأثيره على تحسين أداء الاستدامة عبر الأبعاد المختلفة، وأوصت بضرورة تعزيز استراتيجيات إدارة المخاطر في هذه الشركات لتحسين الأداء الكلي.

(Dewi et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أداء الاستدامة بأبعاده (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاجتماعية، والحكم الرشيد) على الميزة التنافسية للشركات، مع دور إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) كمتغير معدل. استخدمت الدراسة المنهج الإحصائي التحليلي، وتكونت العينة من 202 ملاحظة سنوية لشركات غير مالية مدرجة في بورصة إندونيسيا خلال الفترة من 2015 إلى 2022. توصلت نتائج الدراسة إلى أن أداء الاستدامة الاقتصادية لا يرتبط بالميزة التنافسية، بينما كان لأداء ESG تأثير إيجابي، وأثبتت فعالية ERM تعزيز هذا التأثير على الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين إدارة المخاطر ومبادرات الاستدامة في الشركات، مع التشجيع على تبني السياسات الحكومية التي تدعم تنفيذ التنمية المستدامة.

(Manaf et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المالية المؤسسية، تقييم المخاطر، واستراتيجيات الاستثمار بأبعاده (إدارة الموارد، تقييم المخاطر، استراتيجيات الاستثمار طويلة الأجل) على استدامة الأعمال. استخدمت الدراسة المنهج النوعي، وتكونت العينة من مراجعة شاملة للأدبيات الحالية، دراسات حالة، ومقابلات مع خبراء في الصناعة.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة المالية الفعالة أساسية لتحسين تخصيص الموارد والحفاظ على السيولة، مما يسهم في استدامة الأعمال. كما أن تقييم المخاطر يساعد الشركات في التعرف على التهديدات والفرص المحتملة، مما يمكنها من إدارة المخاطر المالية بشكل استباقي. وأوصت الدراسة بضرورة اتباع نهج شامل لإدارة المالية يدمج قرارات إدارة المخاطر واستراتيجيات الاستثمار مع أهداف الاستدامة المؤسسية.

(Karina et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بالأداء المالي والقيمة المؤسسية بأبعاده (أداء المخاطر، الأداء المالي، قيمة الشركة) على الشركات المدرجة في بورصة إندونيسيا. استخدمت الدراسة المنهج الإحصائي التحليلي، وتكونت العينة من البيانات المالية المنشورة للشركات المدرجة في بورصة إندونيسيا للفترة من 2017 إلى 2021، بالإضافة إلى معلومات أداء ESG المجمعة من تقارير الاستدامة.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن ERM له تأثير إيجابي كبير على الأداء المالي ولكن لا يوجد تأثير كبير على قيمة الشركة. كما أن تأثير إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المالي تم تعديله سلباً

بواسطة ESG ، بينما لم يكن للتعديل بواسطة ESG أي تأثير كبير على قيمة الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة أن تهتم الشركات بتحليل المخاطر والفرص المرتبطة بـ ESG لتحقيق ميزة تنافسية.

(Karlibaeva et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية للشركات (من خلال إدارة الموارد البشرية المسؤولة) في التنمية المستدامة لريادة الأعمال الدولية من خلال إدارة المخاطر التشغيلية. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الإحصائي، وتكونت العينة من الشركات الدولية المدرجة في "Global 500" خلال الفترة من 2021 إلى 2023.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية المسؤولة تسهم في تقليل المخاطر التشغيلية، ولكن لها تأثيرات متباينة على هذه المخاطر، حيث تقلل بعض الممارسات (مثل خلق وظائف كثيفة المعرفة ودعم النشاط الابتكاري) المخاطر التشغيلية، بينما قد تزيد بعضها الآخر (مثل تطوير رأس المال البشري من خلال التدريب المؤسسي) من المخاطر التشغيلية. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة لتحقيق التنمية المستدامة

دراسة (Shaulska et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المخاطر الريادية على التنمية المستدامة للمؤسسات الصناعية بأبعاده (الإدارة، البيئة، علاقات العمل، العلاقات الاجتماعية، والبيئة التجارية) على استدامة الشركات الصناعية. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وتكونت العينة من استطلاع رأي أصحاب المصلحة في الشركات الصناعية والطاقة.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن المشاكل المتعلقة بالتنمية المستدامة تخلق فرصاً جديدة للمؤسسات، وأن تطبيق منهجية إدارة المخاطر المستمرة يعد أداة هامة للحصول على المعلومات التجارية اللازمة لضمان فعالية هيكل الأعمال. وأوصت الدراسة بتطوير آليات تقييم مستمرة لمستوى النضج في تطبيق مفهوم التنمية المستدامة داخل المؤسسات الصناعية.

دراسة (Hategan et al., 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة المخاطر المستدامة بأبعادها (الاقتصادية، الاجتماعية، والحوكمة) على أداء الشركات المدرجة في البورصة الرومانية. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الكمي، وتكونت العينة من الشركات المدرجة في بورصة بوخارست خلال عامي 2018 و2019.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن جميع المخاطر وجودة التحديد لمستوى المخاطر قد تم طرحه بشكل غير دقيق، كما تغير عدد ونسبة المخاطر المبلغ عنها. وأظهرت النتائج أن الضغط الناتج عن جائحة كوفيد-19 قد دفع الشركات إلى تبني أنظمة إدارة مخاطر أكثر تكاملاً وشمولية.

دراسة (Liu, 2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثير الفروقات الثقافية على فعالية برامج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في اتخاذ القرارات المستدامة. استخدمت الدراسة المنهج التجريبي، وتكونت العينة من مشاركين صينيين وأمريكيين. توصلت نتائج الدراسة إلى أن المشاركين الصينيين، الذين يتمتعون بتركيز وقائي أقوى، كانوا أكثر استباقية في التخفيف من المخاطر المتعلقة بالبيئة والمجتمع والحوكمة (ESG) تحت فلسفة إدارة المخاطر المرتكزة على الخسارة، بينما كان المشاركون الأمريكيون، الذين يمتلكون تركيزاً ترويجياً أقوى، أكثر استباقية في التخفيف من مخاطر ESG تحت فلسفة إدارة المخاطر المرتكزة على المكاسب.

دراسة (Ebuka et al., 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وأثرها على استدامة ونجاح البنوك التجارية بأبعاده (إعادة التوازن المالي، تنويع الدخل، وتقليل تكاليف المخاطر) على استدامة ونجاح البنوك التجارية في نيجيريا. استخدمت الدراسة المنهج البحثي الاستقصائي، وتكونت العينة من 111 مشاركًا من 16 بنكًا تجاريًا في منطقة جوس شمال ولاية بلاتو .

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة كبيرة بين ERM واستدامة البنوك ونجاحها، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة تعديل الخطط المالية الاستراتيجية للبنوك وزيادة تنويع مصادر الدخل لمواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية، مع التأكيد على أهمية الإدارة المالية السليمة للحد من التكاليف المالية والأزمات المستقبلية.

دراسة (Abdul Aziz et al., 2016)

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة المخاطر بأبعاده (إدارة المخاطر المستدامة، التكامل مع استراتيجيات الشركة، وأثرها على الأداء المالي) على تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في الشركات الماليزية. استخدمت الدراسة المنهج الاستكشافي التحليلي، وتكونت العينة من الشركات الماليزية .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دمج إدارة المخاطر المستدامة (SRM) في الاستراتيجيات المؤسسية يعزز الأداء المالي ويساهم في استمرارية الشركات على المدى الطويل. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لممارسات SRM وتضمينها في استراتيجياتها لضمان البقاء والتنافس في السوق.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المخاطر المناخية بأبعادها (التغيرات المناخية، التحول إلى مبادئ ESG، إدارة المخاطر) على التنمية المستدامة للشركات. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وتكونت العينة من الشركات العامة والخاصة التي تتبنى استراتيجيات التنمية المستدامة و توصلت نتائج الدراسة إلى أن قضايا المخاطر المناخية والتحول إلى ESG أصبحت من العوامل الأساسية لتقييم فعالية الشركات، وأنها تؤدي إلى تغييرات كبيرة في إدارة الاستراتيجيات. كما أوصت الدراسة بضرورة دمج مبادئ ESG في الإدارة المؤسسية للتعامل مع المخاطر المستجدة وضمان تحقيق الأهداف المتعلقة بالحياد الكربوني بحلول عام 2050-2060.

الفجوة البحثية

تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في عدة جوانب رئيسية، خاصة فيما يتعلق بأهمية إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في تعزيز استدامة الشركات ونجاحها، وتشير دراسة Balaji et al., 2024 إلى أن الشركات التي تتبنى أطر عمل شاملة لإدارة المخاطر تحقق أداءً أفضل في التخفيف من المخاطر، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية التي تؤكد على أهمية تقييم المخاطر الاستباقي والمراقبة المستمرة لتعزيز استدامة الشركات، كما تشترك الدراسة الحالية مع Shah et al., 2024 التي تؤكد على دور دمج إدارة المخاطر مع تقارير الاستدامة في تحسين الأداء المالي والاستدامة، وهو ما ينعكس في نتائج الدراسة الحالية حول تأثير دمج ERM في ثقافة الشركات على استدامتها الاقتصادية، البيئية والاجتماعية.

كذلك، تتفق الدراسة مع Dewi et al., 2024، حيث يتم التأكيد على أن إدارة المخاطر المؤسسية تلعب دورًا حيويًا في تعزيز استدامة الشركات عبر الأبعاد المختلفة، مثل الأداء المالي والاجتماعي والبيئي. وتوضح هذه الدراسات أيضًا تأثير مشاركة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية كعامل مشترك في تحسين إدارة المخاطر وتعزيز الاستدامة، وهو ما يتجسد أيضًا في نتائج الدراسة الحالية. وتظهر بعض الاختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في بعض التفاصيل، خاصة فيما يتعلق بأبعاد المخاطر المستدامة. في حين أن Karina et al., 2023 تناولوا العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) واستراتيجيات الاستثمار طويلة الأجل، تركز الدراسة الحالية بشكل أكبر على تقييم المخاطر الاستباقي و المراقبة المستمرة كأساس لاستدامة الشركات الناشئة. بالإضافة إلى ذلك، تتباين الدراسة الحالية مع Shaulska et al., 2023 التي تؤكد على دور إدارة الموارد البشرية المسؤولة في تقليل المخاطر التشغيلية، بينما تركز الدراسة الحالية على تطبيق أطر شاملة لإدارة المخاطر المؤسسية بشكل عام.

كما أن هناك اختلافًا في الأطر الزمنية المستخدمة في بعض الدراسات، على سبيل المثال، Liu, 2019 تناولت تأثير الفروقات الثقافية على فعالية برامج إدارة المخاطر المؤسسية في اتخاذ القرارات المستدامة على المدى القصير، بينما تتعامل الدراسة الحالية مع الاستدامة على المدى الطويل من خلال دمج استراتيجيات إدارة المخاطر في ثقافة الشركات الناشئة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

إدارة المخاطر المؤسسية: (ERM)

- **اصطلاحًا:** تُعرف إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأنها عملية منهجية تهدف إلى تحديد وتقييم وتحليل المخاطر التي قد تؤثر على أداء المؤسسة في مختلف المجالات، سواء كانت اقتصادية أو بيئية أو اجتماعية. تهدف هذه العملية إلى اتخاذ إجراءات مناسبة لتقليل هذه المخاطر والحد من تأثيراتها السلبية على استدامة الشركة وأدائها العام (Balaji et al., 2024).

- **إجرائيًا:** تُقاس إدارة المخاطر المؤسسية في هذه الدراسة من خلال تحليل آليات إدارة المخاطر التي تعتمد عليها شركة زد، ويشمل ذلك:

- مراجعة نظام تقييم المخاطر المتبع في الشركة.
- تحليل الإجراءات المتخذة لمواجهة المخاطر المحتملة.
- تقييم مستوى مشاركة الإدارة العليا في تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر.
- جمع بيانات من الاستبيانات حول استجابات المشاركين فيما يتعلق بكيفية تطبيق ERM في الشركة.

الاستدامة: (Sustainability)

- **اصطلاحًا:** تُعرف الاستدامة في السياق المؤسسي بأنها قدرة الشركات على الاستمرار في تحقيق أهدافها المالية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل، مع المحافظة على توازن بين هذه الأبعاد الثلاثة. تشمل الاستدامة الاقتصادية تحقيق الربحية المستدامة، الاستدامة البيئية تعني تقليل التأثيرات السلبية على البيئة، بينما تعكس الاستدامة الاجتماعية التزام الشركات بتحقيق المسؤولية الاجتماعية والحوكمة الرشيدة (Shah et al., 2024).

- **إجرائيًا:** تُقاس الاستدامة في هذه الدراسة من خلال تقييم التقارير المالية والبيئية والاجتماعية الخاصة بشركة زد. تشمل القياسات:

- تحليل نتائج الأداء المالي على المدى الطويل.
- مراجعة سياسات وتقارير الشركة الخاصة بالبيئة.
- تقييم المبادرات الاجتماعية التي تطبقها الشركة وتفاعلها مع المجتمع.
- استخدام مؤشرات محددة لقياس الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في شركة زد.

التقييم الاستباقي للمخاطر: (Proactive Risk Assessment)

- **اصطلاحًا:** التقييم الاستباقي للمخاطر هو عملية تحديد المخاطر المحتملة قبل وقوعها، بحيث يمكن اتخاذ إجراءات وقائية لتقليل تأثير هذه المخاطر على العمليات المؤسسية. تركز هذه العملية على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية والتخطيط لها مسبقًا من أجل تجنب أو تقليل الأضرار المحتملة. (Manaf et al., 2024)

- **إجرائيًا يُقاس** التقييم الاستباقي للمخاطر في هذه الدراسة من خلال:
- فحص الإجراءات المعتمدة في الشركة لتحديد المخاطر المستقبلية.
- تقييم طرق التواصل بين الفرق المختصة في تحديد المخاطر واتخاذ القرارات.
- دراسة الأنظمة المستخدمة لتقييم المخاطر بشكل دوري وتحليل البيانات المتعلقة بتلك المخاطر.

المراقبة المستمرة للمخاطر: (Continuous Risk Monitoring)

• **اصطلاحًا** المراقبة المستمرة للمخاطر هي عملية رصد دائمة للمخاطر طوال فترة العمليات المؤسسية. تهدف هذه العملية إلى اكتشاف التغييرات التي قد تؤثر على بيئة الأعمال والمخاطر المحتملة، مما يتيح اتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب للتعامل مع هذه المخاطر. (Tubalec et al., 2024)

- **إجرائيًا:** تُقاس المراقبة المستمرة للمخاطر في هذه الدراسة من خلال:
 - تحليل تقارير المراقبة الدورية للمخاطر التي تنفذها شركة زد.
 - جمع البيانات المتعلقة بالأنظمة المستخدمة في مراقبة المخاطر.
 - تقييم كيفية استجابة الشركة للتغييرات المحتملة في بيئة الأعمال ومدى فعالية الإجراءات المتخذة.

المنهجية وطرق البحث:

سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة حيث سيتم دمج الأساليب الكمية والنوعية للحصول على رؤية شاملة حول دور إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز استدامة الشركات الناشئة. سيتم اختيار المنهج الاستقصائي كأداة أساسية لتطبيق الدراسة، حيث ستتم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى المديرين والمتخصصين في إدارة المخاطر داخل الشركات الناشئة، ولا سيما شركة زد بالرياض. سيتمكن هذا المنهج من تحديد العلاقة بين الأبعاد المختلفة لإدارة المخاطر المؤسسية، مثل التقييم الاستباقي، المراقبة المستمرة، ودمج إدارة المخاطر في ثقافة الشركات، وتأثير هذه الأبعاد على استدامة الشركات من خلال الأبعاد الاقتصادية، البيئية والاجتماعية. سيُصمم

الاستبيان بطريقة تضمن تغطيته لجميع المحاور الأساسية المتعلقة بإدارة المخاطر في سياق هذه الدراسة، مما سيسمح بتحليل البيانات المستخلصة بشكل دقيق للوصول إلى النتائج المطلوبة.

أدوات جمع البيانات:

سيتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة. سيتم تصميم الاستبيان ليشمل مجموعة من الأسئلة التي تقيس أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية واستدامة الشركات الناشئة في شركة زد بالرياض. ستوزع الأسئلة على محاور متعددة تشمل تقييم المخاطر الاستباقي، المراقبة المستمرة للمخاطر، ودمج إدارة المخاطر في ثقافة الشركة، بالإضافة إلى الأسئلة التي تقيم تأثير هذه الأبعاد على الاستدامة الاقتصادية، البيئية والاجتماعية للشركة. ستوزع الاستبيانات على عينة مكونة من 100 مدير و 20 مختصاً في إدارة المخاطر داخل الشركة، لضمان الحصول على آراء متنوعة تعكس مختلف جوانب إدارة المخاطر في الشركة.

الاساليب الاحصائية المستخدمة:

سيتم استخدام الأساليب الإحصائية الكمية لتحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات باستخدام برنامج SPSS. ستشمل الأساليب الإحصائية المستخدمة:

1. التحليل الوصفي: لتحليل خصائص العينة ووصف الأبعاد المختلفة لإدارة المخاطر المؤسسية واستدامة الشركات.
2. التحليل التكراري: لفحص التوزيع التكراري للأسئلة المفتوحة والمغلقة.
3. الانحدار المتعدد: لاختبار العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر واستدامة الشركة، وتحليل تأثير كل بعد على الاستدامة الاقتصادية، البيئية والاجتماعية.

4. اختبار الفرضيات :باستخدام اختبار **T-test** و **ANOVA** لاختبار فرضيات الدراسة وتحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد المختلفة لإدارة المخاطر وأثرها على استدامة الشركة.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على الأبعاد الأربعة لإدارة المخاطر المؤسسية (تقييم المخاطر الاستباقي، المراقبة المستمرة، دمج إدارة المخاطر في ثقافة الشركات، ومشاركة الإدارة العليا) وأثرها على استدامة الشركات من خلال الأبعاد الاقتصادية، البيئية والاجتماعية.
- **الحدود المكانية:** ستكون الدراسة محصورة في شركة زد بالرياض فقط، ولا تشمل شركات أخرى أو مؤسسات في مناطق مختلفة من المملكة أو خارجها..
- **الحدود الزمانية:** يتم تطبيق الدراسة خلال الفترة الزمنية 2022-2025م.
- **الحدود البشرية:** تستهدف الدراسة عينة من الموظفين والعاملين في قسم إدارة المخاطر داخل شركة زد بالرياض.

المراجع :

- Abdul Aziz, N. A., Abdul Manab, N., & Othman, S. N. (2016). Sustainability Risk Management (SRM): An Extension of Enterprise Risk Management (ERM) Concept. *International Journal of Management and Sustainability*, 5(1), 1–10. <https://doi.org/10.18488/JOURNAL.11/2016.5.1/11.1.1.10>
- Balaji, S., Shreshta, L., & Sujatha, K. (2024). A Study on Risk Management in Corporate Business. *Deleted Journal*, 1(3), 197–209. <https://doi.org/10.62569/ijb.v1i3.26>
- Dewi, A. A., Saraswati, E., Rahman, A. F., & Atmini, S. (2024). Moderating role of enterprise risk management in the relationship between sustainability performance and a firm's competitive advantage. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 226. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.18](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.18)
- Ebuka, O. U., Simon, A. J., & Yaro, I. B. (2020). Effect of Enterprise Risk Management (ERM) on Sustainability and Survival of Banks in Nigeria. 7(3), 250–257. <https://doi.org/10.20448/JOURNAL.500.2020.73.250.257>
- Hategan, C.-D., Sîrghi, N., & Pitorac, R. I. (2022). Enterprise Risk Management Assessment of Romanian Listed Companies for Sustainable Development (pp. 107–116). <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-139-720211006>
- Karina, R., Lestari, F., & Ivone, I. (2023). The Effect of Enterprise Risk Management on Financial Performance and Firm Value: The Role of Environmental, Social and Governance Performance. *Global Financial*

<https://doi.org/10.37253/gfa.v7i2.8706>

- Karlibaeva, R. H., Lipinsky, D. A., Volokhina, V. A., Gureeva, E. A., & Makarov, I. N. (2024). Sustainable Development of Entrepreneurship through Operational Risk Management: The Role of Corporate Social Responsibility. *Risks*. <https://doi.org/10.3390/risks12080118>
- Liu, X. (2019). The Role of Enterprise Risk Management in Sustainable Decision-Making: A Cross-Cultural Comparison. *Sustainability*, 11(10), 2939. <https://doi.org/10.3390/SU11102939>
- Manaf, S., Mukhyi, M. A., Veronica, D., Ahyar, M., & Timisela, S. I. (2024). Corporate Financial Management, Risk Assessment, and Investment Strategies: Analyzing Their Effects on Business Sustainability. *Global International Journal of Innovative Research*, 2(6), 1407–1414. <https://doi.org/10.59613/global.v2i6.195>
- Mukhtar, B., Rizal, P. N. S. B. M., Shad, M. K., Harun, H., & Fadzir, M. H. F. M. (2023). A Case Study of Enterprise Risk Management Implementation and its Impact on Sustainability Performance in State Government-Linked Company. *KnE Social Sciences*, 487-504.. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i20.14622>
- Shah, S. Q. A., Woon, L. F., Shad, M. K., & Hamad, S. (2024). Integrating Enterprise Risk Management on the Nexus of Sustainability Reporting and Firm Performance: A Conceptual Study (pp. 565–579). Emerald (MCB UP). <https://doi.org/10.1108/978-1-80455-406-720241025>
- Shaulska, L., Break, P., & Kobeleva, T. (2023). Study of the impact of entrepreneurial risks on the sustainable development of the enterprise. *National Scientific-Production and Information Journal "Energy Saving. Energy. Energy audit"*, (3 (181)), 14-23.. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2023.03.02>

- Tourbina, C.E. (2023). Implementation of Sustainable Development Principles into Corporate Risk Management. In: Popkova, E.G., Sergi, B.S. (eds) Current Problems of the Global Environmental Economy Under the Conditions of Climate Change and the Perspectives of Sustainable Development. Advances in Global Change Research, vol 73. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-19979-0_25
- Tubalec, A., Evsikova, V., Zinov'ev, A., Kalachanova, E., & Terehova, M. V. (2024). Risk management as a key element of the enterprise management system. М о с к о в с к и й Э к о н о м и ч е с к и й Ж у р н а л , 531–545. https://doi.org/10.55186/2413046x_2024_9_11_449

Mid–Ocean University

College of Management

Specialization risk management



**The Role of Enterprise Risk Management in Enhancing
the Sustainability of Startups: An Applied Study on Zid
Company in Riyadh**

Preparation:

Abdulrahman Khalid Aldurwaish

Supervision:

Dr. AL Faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

2024 – 2025