

دور ادارة المخاطر في رفع كفاءة المشاريع الناشئة بالمملكة العربية السعودية

The Role of Risk Management in Enhancing the Efficiency of Start-up Projects in
the Kingdom of Saudi Arabia

إعداد الطالب/

علي أحمد عيسى بيهقي

الرقم الجامعي/

٢٥١٠٠٢١٩٠

إشراف/

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

شهدت بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة تحولات جذرية أثرت بعمق على طبيعة المشاريع والمؤسسات، وفرضت تحديات متزايدة على رواد الأعمال والمستثمرين، ودفعت إلى إعادة التفكير في المفاهيم التقليدية للإدارة، وفرضت أهمية التسليح بأدوات فعّالة لضمان الاستمرار والتطور.

وانطلقت المؤسسات الناشئة في مختلف القطاعات تسعى نحو تحقيق ميزة تنافسية، وواجهت في طريقها مجموعة من المخاطر التي تنوعت بين المخاطر المالية والتشغيلية والتقنية والقانونية والسوقية، وبرزت أهمية إدارة المخاطر كوظيفة استراتيجية لا غنى عنها لضمان قدرة هذه المشاريع على الصمود والنمو في بيئة مضطربة وغير مستقرة.

وترسخت قناعة أصحاب المشاريع بضرورة عدم الاكتفاء بإجراءات رد الفعل عند وقوع الأزمات، بل بات من الضروري تبني نماذج إدارية قائمة على التوقع والاحتراز والاستعداد المسبق، وارتفعت أهمية دمج إدارة المخاطر ضمن الهياكل التنظيمية وخطط العمل التشغيلية والمالية منذ المراحل الأولى لتأسيس المشروع، وازدادت الحاجة إلى توظيف أساليب علمية في تحليل المخاطر وتقييمها وتصنيفها وتحديد أولويات التعامل معها، وابتكار استراتيجيات مرنة للتعامل مع كل نوع من أنواعها.

وتعمقت الأبعاد العملية لإدارة المخاطر لتشمل آليات استشرافية تساعد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمشروع، واستغلال الفرص، وتحديد التهديدات، وتقليل أثرها، وتحويلها - عند الإمكان - إلى فرص جديدة للنمو، وارتبط ذلك بقدرة المشروع على تطوير خطط طوارئ فعالة، وتوزيع الأدوار بين أعضاء الفريق بشكل متناسق، وتحديث آليات الرقابة والمتابعة بانتظام، ورفع مستوى الوعي المؤسسي بالمخاطر المحتملة.

واتجهت الأنظمة الاقتصادية الأكثر تطوراً نحو تعزيز ثقافة إدارة المخاطر في قطاع ريادة الأعمال، وعدّها جزءاً من حوكمة المشاريع، وربطت بينها وبين كفاءة الأداء، والاستدامة المالية، ورضا العملاء، وكفاءة سلسلة التوريد، وسرعة اتخاذ القرار في المواقف الحرجة،

وامتد أثر ذلك ليشمل السياسات الوطنية لتشجيع الاستثمار، وتحسين بيئة الأعمال، وجذب رؤوس الأموال، وحماية المشاريع الصغيرة والمتوسطة من الانهيار أو الإخفاق في السنوات الأولى لتأسيسها.

وازدادت أهمية إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة بفعل التوسع المتسارع في استخدام التقنيات الحديثة والرقمنة، وفرضت الثورة الصناعية الرابعة واقعاً جديداً على الأعمال، وولدت أنماطاً جديدة من المخاطر مثل الاختراقات السيبرانية، وتعطل الأنظمة، وفقدان البيانات، وسرعة تغير التوجهات التقنية، وضعف جاهزية بعض المشاريع لمواكبة هذا التغير. وتطلب هذا التحول تبني ممارسات حديثة في إدارة المخاطر تشمل الأمن السيبراني، واستمرارية الأعمال، والاستجابة للكوارث، وإدارة الابتكار، والاستثمار في بناء القدرات البشرية القادرة على التعامل مع هذا الواقع الرقمي المعقد.

وارتبطت فاعلية إدارة المخاطر بكفاءة القيادة الإدارية للمشاريع، وبمدى قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة في الوقت المناسب، وبتوافر بيئة تنظيمية داعمة تسمح بتداول المعلومات بشفافية، وتشجع الإبلاغ عن المخاطر دون خوف أو تردد، وتهيئ المجال لتكوين فرق عمل قادرة على التنبؤ والتخطيط والتحليل والاستجابة.

وأسهمت هذه الممارسات في تخفيض الخسائر المحتملة، وزيادة موثوقية المشروع أمام المستثمرين والجهات الداعمة، وتحسين مؤشرات الأداء العام، وتسريع الانتقال من مرحلة التأسيس إلى مرحلة النمو والتوسع.

وانطلقت المشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية في سياق اقتصادي واجتماعي وتنموي يتسم بالطموح والسرعة، ووجدت دعماً غير مسبوق من السياسات الوطنية في إطار رؤية 2030، ورافق هذا الزخم تحديات جديدة تتطلب أعلى درجات الحوكمة والجاهزية، وفرض ذلك إدماج ممارسات إدارة المخاطر في منظومة العمل الريادي، كأداة ترفع كفاءة التشغيل، وتدعم اتخاذ القرار، وتمنح هذه المشاريع قدرة أكبر على تحقيق أهدافها، والبقاء في بيئة تنافسية شديدة التغير.

مشكلة الدراسة:

تشهد المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة تحولات اقتصادية وهيكلية متسارعة، وانطلقت نحو تمكين قطاع ريادة الأعمال باعتباره أحد المحركات الرئيسة لتنويع الاقتصاد الوطني، ورفع معدلات التوظيف، وتحقيق التنمية المستدامة، وواكبت هذه التحولات حزمة من المبادرات والتشريعات التي تهدف إلى دعم المشاريع الناشئة وتيسير بيئة الأعمال.

وتدفقت رؤوس الأموال، وتوسعت حاضنات ومسرعات الأعمال، وتنامت الفرص الاستثمارية، وتقدمت المملكة في مؤشرات سهولة ممارسة الأعمال، غير أن هذا الزخم صاحبه ظهور تحديات جديدة على مستوى إدارة تلك المشاريع، خاصة في ظل ارتفاع درجة التنافسية، وسرعة تغير الأسواق، وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا.

وتعرضت كثير من المشاريع الناشئة إلى صعوبات في البقاء والاستمرار، وتعددت أسباب تعثرها أو خروجها المبكر من السوق، وبرز من بين هذه الأسباب ضعف القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة، وسوء إدارتها، وغياب النظم التي تمكن أصحاب المشاريع من اكتشاف التهديدات قبل وقوعها، أو الحد من آثارها في حال حدوثها.

وتزامن ذلك مع ضعف الخبرات الإدارية لدى بعض مؤسسي هذه المشاريع، وغياب الممارسات المنهجية في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وتراجع الاهتمام بتضمين إدارة المخاطر كعنصر جوهري في نموذج العمل أو خطة التشغيل.

وتزايدت التحديات التقنية والاقتصادية التي تتطلب مرونة عالية وقدرة على التكيف السريع، وبرزت الحاجة إلى تطبيق أدوات علمية تسهم في رفع كفاءة الأداء، وتحقيق الاستقرار التشغيلي، وبناء الثقة مع المستثمرين والعملاء، وجذب التمويل، وتقليل احتمالية التعثر.

ورغم الاعتراف المتزايد بأهمية إدارة المخاطر في بيئات الأعمال التقليدية، إلا أن المشاريع الناشئة في كثير من الأحيان لا تمنح هذا الجانب ما يستحقه من الاهتمام، إما بسبب نقص

الموارد أو ضعف الوعي، أو تركيز الجهود على الجوانب التشغيلية والتسويقية دون وجود خطة منهجية للتعامل مع المخاطر.

ويتطلب هذا الواقع تحليلاً عميقاً لدور إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة، وقياس مدى إسهامها في رفع كفاءة تلك المشاريع، سواء من حيث تحسين الأداء التشغيلي، أو دعم اتخاذ القرار، أو زيادة القدرة على التوسع، أو مواجهة التحديات غير المتوقعة.

وتتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم وتحليل الدور الذي تؤديه إدارة المخاطر في رفع كفاءة المشاريع الناشئة بالمملكة العربية السعودية في ظل التحديات الحالية والفرص المستقبلية.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من واقع التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، والاهتمام المتزايد بدعم المشاريع الناشئة باعتبارها أحد الأعمدة الأساسية لتحقيق مستهدفات رؤية 2030 في تنويع الاقتصاد وتعزيز الابتكار. ويُعد موضوع إدارة المخاطر من الموضوعات المحورية التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث، خاصة في سياق ريادة الأعمال، حيث تواجه المشاريع الناشئة بيئة عمل تتسم بعدم الاستقرار، والمخاطر المتعددة، وتحديات البقاء والاستدامة. وتنقسم أهمية الدراسة إلى جانبين رئيسيين:

أولاً: الأهمية العلمية

تُبرز الدراسة أهمية علمية واضحة تتمثل في الإسهام في إثراء الأدبيات المرتبطة بإدارة المخاطر في المشاريع الناشئة، خاصة في البيئة السعودية، التي لم تحظَ حتى الآن بما يكفي من الدراسات الميدانية التحليلية التي تتناول هذا الموضوع برؤية متعمقة.

وتعمل الدراسة على توسيع الفهم النظري للعلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر ورفع كفاءة المشاريع، من خلال استعراض الأطر النظرية، وتحليل المكونات الرئيسة لإدارة المخاطر، وبيان دورها في دعم القرارات الإدارية، وتحسين الأداء المؤسسي.

كما تسهم في فتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول موضوعات مشابهة في قطاعات مختلفة أو ضمن بيئات تنظيمية متنوعة، مما يُعزز من القيمة العلمية للدراسة على مستوى البحوث الإدارية والريادية.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

تتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة في ارتباطها المباشر بالواقع العملي للمشاريع الناشئة في المملكة، حيث تقدم رؤية واقعية تستند إلى بيانات وتحليل حول مدى فاعلية إدارة المخاطر في تحسين كفاءة هذه المشاريع، وقدرتها على التكيف مع التحديات، وتقليل احتمالية التعثر أو الفشل المبكر.

وتوفر الدراسة أدوات معرفية يمكن أن يستفيد منها رواد الأعمال وأصحاب القرار في الشركات الناشئة، في تطوير خطط إدارة مخاطر أكثر كفاءة ومرونة، وفي بناء نماذج تشغيلية أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات والمخاطر المستقبلية.

كما تقدم نتائجها مدخلًا عمليًا للجهات الداعمة وصنّاع السياسات في تطوير البرامج والمبادرات التي تستهدف تمكين ريادة الأعمال، من خلال إدماج مفاهيم إدارة المخاطر في التدريب والتمويل والتقييم المؤسسي، بما يعزز فرص النجاح والاستدامة.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة المخاطر في رفع كفاءة المشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية

الأهداف الفرعية:

1. تحديد أبرز ممارسات إدارة المخاطر المطبقة في المشاريع الناشئة

2. قياس أثر تطبيق إدارة المخاطر على كفاءة الأداء التشغيلي والإداري للمشاريع الناشئة، من حيث اتخاذ القرار

3. تحليل التحديات التي تواجه المشاريع الناشئة في تبني إدارة فعّالة للمخاطر

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

ما دور إدارة المخاطر في رفع كفاءة المشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما أبرز ممارسات إدارة المخاطر المطبقة في المشاريع الناشئة بالمملكة؟

2. ما أثر تطبيق إدارة المخاطر على كفاءة الأداء التشغيلي والإداري للمشاريع الناشئة، وخصوصاً فيما يتعلق بجودة اتخاذ القرار؟

3. ما أهم التحديات التي تواجه المشاريع الناشئة في تبني إدارة فعّالة للمخاطر، وكيف يمكن التعامل معها؟

فروض الدراسة:

الفرض الرئيس:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ورفع كفاءة المشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية:

1. تُطبّق ممارسات واضحة لإدارة المخاطر في المشاريع الناشئة بالمملكة العربية السعودية بدرجات متفاوتة.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المخاطر على كفاءة الأداء التشغيلي والإداري للمشاريع الناشئة، خاصة في تحسين عملية اتخاذ القرار.

3. تواجه المشاريع الناشئة تحديات متعددة تعيق تبني إدارة فعّالة للمخاطر تؤثر على قدرتها في التعامل مع الأزمات والاستجابة للمخاطر بشكل استباقي.

الدراسات السابقة:

دراسة (بكوش، 2022)

بعنوان: أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع: دراسة حالة مؤسسة بيكو

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين إدارة المخاطر والقدرة التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال دراسة حالة تطبيقية لمؤسسة "بيكو" الجزائرية. وانطلقت الدراسة من فرضية أن وجود نظام فعال لإدارة المخاطر داخل المؤسسات لا يسهم فقط في تقليل الخسائر، بل في تعزيز الأداء العام واستدامة الميزة التنافسية في بيئة متقلبة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام الاستبيان والمقابلات مع موظفين في المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسة بيكو تطبق نظاماً متكاملًا لإدارة المخاطر يُعزز من جاهزيتها للتعامل مع التحديات، ويسهم في تحسين اتخاذ القرار وتوفير الحماية لأصولها وسمعتها. كما أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي بين فعالية إدارة المخاطر وتحقيق أداء عالي في مجالات الجودة والابتكار وخدمة العملاء.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة المخاطر كعنصر استراتيجي في كل مراحل التخطيط والتشغيل، ودمجها في الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى تطوير نظم الإنذار المبكر والرصد الدوري للمخاطر المحتملة، بما يضمن استدامة التنافسية في بيئات غير مستقرة.

دراسة (بوداود، 2021)

بعنوان: أثر إدارة المخاطر على تحسين أداء شركات التأمين - دراسة حالة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق آليات إدارة المخاطر على أداء شركات التأمين الجزائية، مع التركيز على الأداء المالي، وكفاءة العمليات، والاستقرار التنظيمي. ورُكِّزَت على دراسة حالة شركة تأمين وطنية، بهدف الوقوف على مدى التزامها بمبادئ إدارة المخاطر ومدى انعكاس ذلك على نتائجها التشغيلية.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، مستعيناً بتحليل الوثائق والتقارير الداخلية، بالإضافة إلى استبانة تم توزيعها على مسؤولي الإدارات المالية والتشغيلية في الشركة.

وتوصلت الدراسة إلى أن وجود وحدة تنظيمية مستقلة لإدارة المخاطر، واتباع آليات منهجية في التنبؤ بالمخاطر، يسهمان بشكل مباشر في تحسين الأداء العام للشركة. كما بينت الدراسة أن الشركات التي تهمل إدارة المخاطر غالباً ما تتعرض لاضطرابات تشغيلية، وانخفاض في مستوى رضا العملاء، وزيادة في التعويضات المالية.

وأوصت الدراسة بالاهتمام بالحوكمة الداخلية التي تضمن استقلالية إدارة المخاطر، وتوفير تدريب دوري للعاملين في هذا المجال، وتبني أدوات تكنولوجية حديثة لتحليل البيانات وتوقع السيناريوهات المستقبلية، كما أكدت على ضرورة تكامل إدارة المخاطر مع باقي الوحدات الإدارية لضمان استجابة فعّالة للآزمات.

دراسة (حمادنة، 2020)

بعنوان: القيادة المستدامة وأثرها على إدارة المخاطر: الدور الوسيط للرصد الاستراتيجي - دراسة ميدانية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أنماط القيادة المستدامة وقدرة المؤسسات المصرفية على إدارة المخاطر بفعالية، مع دراسة الدور الوسيط الذي يلعبه الرصد

الاستراتيجي في هذه العلاقة. واعتمد الباحث على عينة من البنوك الأردنية المدرجة في بورصة عمان، حيث تم توزيع استبانات على الإدارات العليا والمتوسطة.

استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية SEM.

وتوصلت إلى أن القيادة المستدامة القائمة على الرؤية بعيدة المدى، والاهتمام بالتوازن بين العوائد والمخاطر، تسهم بشكل غير مباشر في تحسين ممارسات إدارة المخاطر، وأن هذا الأثر يتعزز بوجود آلية فعالة للرصد الاستراتيجي الذي يوفر معلومات دقيقة حول المخاطر المحتملة.

كما أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تجمع بين القيادة الواعية والرصد المتقدم تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات التنظيمية والمخاطر السوقية.

وأوصت بضرورة دمج مفاهيم القيادة المستدامة في التدريب القيادي، وتطوير أنظمة للرصد الاستراتيجي تعتمد على الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي، والعمل على ربط مؤشرات الأداء بالمخاطر التشغيلية لتحقيق إدارة أكثر توازنًا ومرونة.

دراسة (خياط، 2019)

بعنوان: تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية

هدفت هذه الدراسة إلى صياغة تصور إداري متكامل لتطوير إدارة الأعمال في المؤسسات الكويتية، بالاستناد إلى مدخل إدارة المخاطر كنموذج يُسهم في تعزيز كفاءة الإدارة واستمرارية النشاط الاقتصادي.

استند الباحث إلى المنهج الوصفي مع توظيف أدوات متعددة لجمع البيانات مثل المقابلات وتحليل الوثائق التنظيمية في مؤسسات كويتية متوسطة وكبيرة الحجم.

وكشفت النتائج أن معظم مؤسسات الأعمال تفتقر إلى تطبيق منظم لإدارة المخاطر ضمن عملياتها اليومية، وأن ذلك يؤدي إلى ضعف في القدرة على التكيف مع الأزمات، وتأخر في اتخاذ القرار، وارتفاع مستويات التعرض للمخاطر التشغيلية والمالية.

كما بينت الدراسة أن إدماج إدارة المخاطر في صلب التخطيط الإداري يساهم في تحسين الأداء العام، ورفع مستوى الحوكمة، وتقديم مؤسسات أكثر قدرة على الاستجابة للتحديات والمنافسة الإقليمية.

وأوصت الدراسة بـ تطوير نماذج عمل إدارية قائمة على تحليل المخاطر، وتعزيز الوعي التنظيمي بمخاطر السوق والتقلبات، وتكثيف التدريب المهني في هذا المجال، بالإضافة إلى إدخال مفاهيم إدارة المخاطر في برامج التعليم والتطوير الإداري في القطاع الخاص.

دراسة (الشيخ، 2009)

بعنوان: إدارة المخاطر وأثرها في اتخاذ قرارات الائتمان المصرفي وفق مقررات بازل: دراسة حالة البنك السوداني الفرنسي

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق إدارة المخاطر على جودة قرارات الائتمان المصرفي في البنوك السودانية، مع التركيز على مدى التزام البنك السوداني الفرنسي بمقررات لجنة بازل الدولية في إدارة المخاطر. وارتكزت الدراسة على قياس العلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر المصرفية (الائتمانية، التشغيلية، والسوقية) وجودة القرار الائتماني، ومدى الاستناد إلى أسس علمية في تحليل المخاطر قبل منح التمويل.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة المخاطر وفق مقررات بازل يساهم بفاعلية في تقليل نسب التعثر، وزيادة دقة القرار الائتماني، وتحقيق التوازن بين الربحية والاستقرار المصرفي. كما أظهرت الدراسة أن غياب أدوات التحليل الكمي، أو ضعفها، يُضعف جودة قرارات الائتمان.

وأوصت الدراسة بـ ضرورة دمج أدوات إدارة المخاطر الحديثة في آليات اتخاذ القرار المصرفي، وتدريب كوادر الائتمان على استخدام أدوات التقييم الكمي للمخاطر، وتعزيز ثقافة الالتزام بمعايير بازل لضمان استقرار النظام المالي.

دراسة (صادق وآخرون، 2019)

بعنوان: تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر في المطارات بالتطبيق على مطار القاهرة الدولي

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج عملي لتطوير استراتيجيات إدارة المخاطر في بيئة المطارات، من خلال دراسة حالة مطار القاهرة الدولي، وتحليل فعالية الممارسات الحالية، وتحديد الفجوات في الأداء الوقائي والاستجابي تجاه المخاطر التشغيلية والأمنية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إلى جانب أدوات جمع بيانات شملت المقابلات مع المسؤولين وتحليل الوثائق والتقارير التشغيلية الخاصة بالمطار.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر في مطار القاهرة تعاني من ضعف التنسيق بين الإدارات، وغياب التكامل بين نظم الإنذار المبكر وخطط الطوارئ، مما يقلل من فاعلية الاستجابة للمخاطر ذات الطابع الفجائي. كما أوضحت النتائج أن تطوير الإستراتيجيات يعتمد على بناء منظومة تواصل واستجابة مرنة بين الجهات المعنية.

وأوصت الدراسة بإعادة هيكلة نظام إدارة المخاطر في المطارات وفق معايير دولية، وإنشاء مركز تنسيق مركزي لإدارة الأزمات، وتطوير البنية التحتية الرقمية للرصد والتحليل والتفاعل مع التهديدات الفورية.

دراسة (عبدلي، 2012)

بعنوان: دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته SCIS

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى إدراك المؤسسة الاقتصادية في الجزائر لأهمية إدارة المخاطر، وتحديد مدى تكامل هذه الإدارة داخل الهيكل التنظيمي لمؤسسة SCIS، وتأثير ذلك على أدائها العام واستمراريتها في بيئة صناعية تتسم بالمخاطر المتكررة والمتنوعة. اعتمدت الدراسة على تحليل وثائقي واستبانة موزعة على الإدارات الفنية والمالية، إضافة إلى مقابلات مباشرة مع مسؤولي وحدات التشغيل والإنتاج.

وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسة SCIS لا تملك وحدة متخصصة بإدارة المخاطر، وأن معالجة المخاطر تتم بطريقة غير ممنهجة، مما يؤدي إلى قرارات ارتجالية وارتفاع في التكاليف التشغيلية عند حدوث أزمات مفاجئة. وأكدت النتائج وجود فجوة كبيرة بين التنظير والتطبيق في ممارسات إدارة المخاطر.

وأوصت الدراسة بإنشاء وحدة متخصصة لإدارة المخاطر على مستوى المؤسسة، وتبني إطار تنظيمي يضمن دمج التقييم الوقائي ضمن عمليات الإنتاج والصيانة، وتعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال أدوات تحليل المخاطر الصناعية.

دراسة (العزاوي، 2018)

بعنوان: دور برامج إدارة المخاطر في مواجهة المخاطر بالمطارات الدولية: بحث تطبيقي في مطار بغداد الدولي

هدفت الدراسة إلى تحليل دور برامج إدارة المخاطر في تقليل تأثير التهديدات التشغيلية والأمنية التي تواجه المطارات، من خلال تطبيق عملي على مطار بغداد الدولي، وبيان مدى فاعلية البرامج المعتمدة حالياً، وقدرتها على التنبؤ والاستجابة للمخاطر.

اتبعت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، حيث جمعت البيانات من خلال استبانات موجهة للعاملين في الإدارات الأمنية والتشغيلية، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية.

وأظهرت النتائج أن المطار يعتمد على برامج جزئية لإدارة المخاطر، تفتقر إلى التكامل والتحديث، كما أن الاستجابة للمخاطر تعتمد غالباً على المبادرات الفردية وليس على منظومة مؤسسية. وبيّنت الدراسة أن البرامج الحالية تُعاني من ضعف التدريب ونقص الموارد التكنولوجية.

وأوصت الدراسة بـ تطوير برامج إدارة المخاطر وفق معايير إدارة الجودة والسلامة، وتدريب الكوادر على سيناريوهات المخاطر المختلفة، وتفعيل نظام تقييم دوري للمخاطر، وربط مؤشرات الأداء بالمخاطر التشغيلية لضمان استجابة مؤسسية منسقة.

دراسة (القحطاني وحسن، 2022)

بعنوان: أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية) ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة المخاطر الاستراتيجية بمختلف أبعادها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة داخل القطاع الحكومي، من خلال دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير. وقد سعت إلى توضيح كيف تسهم إدارة مخاطر الوثائق، والسمعة، والثقافة التنظيمية، والموارد البشرية في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للتنمية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت بياناتها عبر استبانة موجهة إلى موظفي الوزارة في المستويات الإدارية المختلفة، وتم تحليلها باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر الاستراتيجية تُعد أداة مهمة لتحقيق التنمية المستدامة، حيث تؤدي إلى تعزيز الشفافية، وتحسين العمليات، وتقوية ثقافة المسؤولية المؤسسية، والحد من الانحرافات التنظيمية، كما أن لكل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر تأثيراً متفاوتاً، وكان لمخاطر الموارد البشرية التأثير الأكبر في تحقيق نتائج إيجابية.

وأوصت الدراسة بـ أهمية ترسيخ ثقافة إدارة المخاطر الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية، وتطوير آليات الرصد المبكر، والاهتمام بتدريب الكوادر على أساليب التعامل مع المخاطر التنظيمية، وربط نظم المتابعة والتقييم بمؤشرات التنمية المستدامة لضمان التكامل بين الأداء والمخاطر.

دراسة (لعروسي، 2021)

بعنوان: أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة شركة صناعة الغرانيت والخرسانة ش.ذ.م.م "Agglolux" بالمسيلة

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة المخاطر كمدخل أساسي لتعزيز استقرار واستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال دراسة حالة تطبيقية في شركة "Agglolux" الجزائرية المتخصصة في صناعة الغرانيت والخرسانة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى جمع البيانات عبر استبانة وُزعت على مسؤولي الإنتاج والإدارة في الشركة، إلى جانب مقابلات مع بعض مديري الأقسام. وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تواجه العديد من التحديات المرتبطة بالمخاطر الإنتاجية والمالية، وأن غياب إدارة مخاطر منظمة أدى إلى ضعف الاستجابة للأزمات، وتأثير سلبي على

جودة القرارات ورضا العملاء. وأظهرت النتائج أن وعي الإدارة العليا بأهمية إدارة المخاطر ما يزال محدوداً، وأن معظم الإجراءات المتخذة ذات طابع ارتجالي غير مؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة إدراج إدارة المخاطر ضمن الخطط التشغيلية والإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإنشاء وحدات متخصصة لتحليل وتقييم المخاطر، وتدريب العاملين على أدوات الرصد المبكر والاستجابة، بما يساهم في رفع مستوى المرونة والاستعداد للأزمات.

التعقيب على الدراسات السابقة

على الرغم من قيمة الدراسات السابقة في استعراض متغيرات الدراسة الحالية إلا أنها لم تتطرق إلى تسليط الضوء على دور إدارة المخاطر في رفع كفاءة المشاريع الناشئة بالمملكة العربية السعودية وهو ما يمثل فجوة بين مما يستلزم المزيد من البحث والدراسة عنها وهو ما سيتناوله الباحث لمحاولة سد هذه الفجوة .

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تُشكل الإطار المرجعي لفهم العلاقة بين إدارة المخاطر وكفاءة المشاريع الناشئة، وتُعين على تفسير الظاهرة المدروسة، وربط المتغيرات ببعضها ضمن سياق علمي ومنهجي. ويمكن تلخيص هذه المنطلقات فيما يلي:

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها

يُعد مفهوم إدارة المخاطر من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة المعاصر، ويُقصد به "العملية المنظمة التي تهدف إلى تحديد وتحليل وتقييم المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم اتخاذ التدابير اللازمة للتعامل معها".

وتقوم إدارة المخاطر على مجموعة من الخطوات المتسلسلة، تبدأ بتحديد المخاطر، ثم تقييم احتمال وقوعها وأثرها، يليها وضع استراتيجيات للوقاية أو التخفيف، وانتهاءً بمتابعة التنفيذ والتحديث المستمر للخطط.

وقد تطور هذا المفهوم ليشمل ليس فقط الحد من الخسائر أو التعامل مع الأزمات، بل كذلك استثمار المعلومات حول المخاطر في دعم القرار وتحقيق التوازن بين المخاطرة والعائد، مما جعله جزءاً لا يتجزأ من الإدارة الاستراتيجية الحديثة.

ثانياً: المشاريع الناشئة وخصائصها

تتميز المشاريع الناشئة بأنها كيانات اقتصادية حديثة التأسيس، تُدار غالباً بروح ريادية، وتعمل في بيئة شديدة التغير والتنافس. وتتصف هذه المشاريع بالمرونة والقدرة على الابتكار، لكنها تواجه في المقابل تحديات كبيرة تتعلق بندرة الموارد، وقلة الخبرة، وضعف النظم المؤسسية، ما يجعلها أكثر عرضة للمخاطر من المشاريع الكبرى أو المستقرة.

وتُعد الاستدامة التشغيلية والقدرة على التوسع والنمو من أهم مؤشرات كفاءة المشاريع الناشئة، وهي مؤشرات تتأثر بشدة بمدى قدرة هذه المشاريع على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بفعالية.

ثالثاً: الكفاءة المؤسسية وعلاقتها بإدارة المخاطر

تعني الكفاءة المؤسسية قدرة المشروع على تحقيق أهدافه بأقل قدر ممكن من الهدر في الموارد، وبأعلى درجة من الجودة في الأداء. وهي تشمل جوانب متعددة مثل الكفاءة التشغيلية، وجودة اتخاذ القرار، والفعالية التنظيمية، والمرونة الاستراتيجية.

وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن إدارة المخاطر تمثل أحد المحددات الرئيسة لرفع الكفاءة المؤسسية، إذ تُمكن المشروع من تجنب العقبات، وتحسين إدارة الموارد، وتحقيق التوازن بين المخاطرة والعائد، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتعزيز فرص البقاء في السوق.

رابعاً: الأطر النظرية ذات الصلة

ترتكز هذه الدراسة نظرياً على مجموعة من الأطر والمداخل الإدارية ذات الصلة، أبرزها: نظرية النظم Systems Theory: والتي تنظر إلى المنظمة كوحدة مترابطة الأجزاء، تتفاعل مع بيئتها، وتؤثر وتتأثر بها. ووفقاً لهذه النظرية، فإن إدارة المخاطر تُعد جزءاً تكاملياً من النظام الإداري العام، وتؤثر على كل عناصر المشروع.

نظرية الاحتمال والتحليل الكمي للمخاطر: وتستخدم هذه النظرية في تقييم درجة الخطورة المرتبطة بكل قرار أو نشاط داخل المشروع، من خلال نماذج كمية تساعد على تقدير احتمالية الحدوث وتأثيره المحتمل، ما يدعم اتخاذ قرارات مدروسة.

نظرية الموارد (RBV): والتي تؤكد أن التفوق التنافسي للمشروع يعتمد على قدراته الداخلية، ومنها القدرة على إدارة المخاطر كأصل استراتيجي، يسهم في تعزيز الأداء والكفاءة.

وبالمملكة العربية السعودية تزداد أهمية هذه المنطلقات النظرية نتيجة لتسارع النمو في قطاع ريادة الأعمال، وتعدد المبادرات والجهات الداعمة للمشاريع الناشئة. ويواكب ذلك تحول اقتصادي شامل يتطلب من المشاريع الحديثة تبني ممارسات إدارية أكثر نضجاً، من أبرزها إدارة المخاطر، من أجل تحقيق الكفاءة والاستدامة في ظل التحديات المتغيرة محلياً وإقليمياً.

المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهج البحث المستخدم

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد من أنسب المناهج العلمية لدراسة الظواهر الإدارية والاقتصادية في بيئتها الواقعية. ويقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً، من خلال جمع البيانات من الميدان، ثم تحليلها وتفسيرها واستخلاص العلاقات والأنماط القائمة بين المتغيرات. وقد تم اختيار هذا المنهج لما يتمتع به من قدرة على الربط بين الجانبين النظري والتطبيقي،

من خلال رصد ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة كما تحدث فعلياً، ثم تحليل أثرها على كفاءة الأداء المؤسسي والتشغيلي، وفق مؤشرات كمية قابلة للقياس.

ويتيح هذا المنهج استخدام أدوات جمع بيانات متنوعة، بما في ذلك الاستبانات والملاحظات والمقابلات عند الحاجة، إلا أن هذه الدراسة تركز على الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة، كونها الأنسب لقياس تصورات أفراد العينة حول المتغيرات المدروسة بصورة منظمة وقابلة للتحليل الإحصائي.

ويمكن المنهج الوصفي التحليلي الباحث من الوصول إلى نتائج علمية موضوعية، من خلال فحص العلاقات بين المتغير المستقل (إدارة المخاطر) والمتغير التابع (كفاءة المشاريع الناشئة)، ومن ثم تقديم تفسير علمي لتلك العلاقات يمكن أن يسهم في تطوير الأداء الإداري لهذه المشاريع ضمن السياق السعودي.

ثانياً: نوع الدراسة وطبيعتها

تنتمي هذه الدراسة إلى فئة الدراسات الميدانية، التي تعتمد بشكل مباشر على جمع البيانات من الواقع العملي، من خلال النزول إلى الميدان، واستطلاع آراء الأفراد المرتبطين فعلياً بموضوع الدراسة. وتستمد هذه الدراسة طبيعتها الميدانية من سعيها إلى تحليل واقع ممارسات إدارة المخاطر داخل المشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية، كما يُطبق فعلياً في البيئات الإدارية والتنفيذية لتلك المشاريع.

وتتسم هذه الدراسة بأنها دراسة كمية ميدانية، تقوم على تحليل بيانات عديدة يتم جمعها من خلال استبانة مصممة وفق أبعاد ومؤشرات محددة، تقيس مستوى تطبيق إدارة المخاطر، ومستوى كفاءة الأداء التشغيلي والإداري في المشاريع الناشئة، ومدى وجود علاقة ذات دلالة بينهما.

وتهدف الدراسة إلى الوصول إلى نتائج تطبيقية قابلة للاستخدام من قبل رواد الأعمال، والجهات الحكومية، والمستثمرين، من خلال تقديم توصيات مبنية على تحليل ميداني

واقعي، يُظهر التحديات ويقترح الحلول لتحسين ممارسات إدارة المخاطر، بما يساهم في رفع كفاءة المشاريع الناشئة وزيادة فرص نجاحها واستدامتها.

أساليب تحليل البيانات

سوف تعتمد هذه الدراسة على التحليل الإحصائي الوصفي بوصفه الأداة الأساسية لتحليل البيانات التي سيتم جمعها من عينة الدراسة. ويُعد هذا النوع من التحليل مناسباً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحديد الاتجاهات العامة المرتبطة بممارسات إدارة المخاطر وكفاءة المشاريع الناشئة.

وسوف يتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية التي تُمكن من تبسيط البيانات الكمية وتفسيرها بطريقة واضحة، ومن أبرزها:

- التكرارات والنسب المئوية، وذلك لتحديد مدى تكرار كل إجابة على فقرات الاستبانة، والتعرف على مدى انتشار أو شيوع الممارسات المتعلقة بإدارة المخاطر.
- المتوسطات الحسابية، لقياس درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة، وتحديد مستوى تطبيق كل بعد من أبعاد الدراسة.
- الانحرافات المعيارية، لقياس مدى تباين أو تجانس استجابات أفراد العينة، وتحديد درجة التشتت حول المتوسطات الحسابية.

وسوف يتم تحليل البيانات باستخدام برنامج إحصائي متخصص مثل (SPSS) لضمان دقة النتائج وسلامة المعالجة الإحصائية، وبما يُساهم في الوصول إلى مؤشرات وصفية موثوقة تساعد في تفسير الواقع الميداني للمشاريع الناشئة فيما يتعلق بإدارة المخاطر، واستنتاج مدى ارتباطها بكفاءة الأداء المؤسسي.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية، والتي تعمل ضمن قطاعات متنوعة مثل التقنية، والتجارة، والخدمات، والصناعة، وغيرها من

المجالات الريادية. ويشمل هذا المجتمع أصحاب المشاريع، أو المديرين التنفيذيين، أو من يمثلهم ممن يمتلكون دراية مباشرة بالإدارة التشغيلية للمشروع، وبخاصة فيما يتعلق بممارسات إدارة المخاطر.

وقد تم اختار عينة قصدية (غير عشوائية) من مجتمع الدراسة، بناءً على معايير محددة، من أبرزها أن يكون المشروع قائماً لأكثر من سنة، وأن تتوافر لدى إدارته المعرفة الكافية بعمليات التخطيط واتخاذ القرار. ويُراعى في اختيار العينة تنوع القطاعات والنطاقات التنظيمية، بما يُعزز من شمولية النتائج وقابليتها للتعميم ضمن حدود الدراسة.

ويبلغ حجم العينة (320) مفردة من أصحاب أو مديري المشاريع الناشئة، حيث يُعد هذا الحجم كافياً لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات باستخدام التحليل الإحصائي الوصفي، مع ضمان تمثيل مناسب لمجتمع الدراسة.

أدوات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على الاستبانة الإلكترونية كأداة أساسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، نظراً لما توفره من سهولة في التوزيع، وسرعة في الوصول إلى المشاركين، ومرونة في الاستخدام، إلى جانب قدرتها على جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي بدقة. وتُعد هذه الأداة مناسبة لطبيعة الدراسة الميدانية التي تتطلب قياس آراء وتصورات الأفراد حول موضوع محدد.

وتُصمم الاستبانة بصيغة منظمة، تُمكن المبحوث من التعبير عن رأيه من خلال اختيار مستوى اتفاه مع العبارات، باستخدام مقياس تدرج مغلق يتيح معالجة الإجابات إحصائياً. وتخضع الاستبانة إلى اختبارات الصدق والثبات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل معامل الثبات (كرونباخ ألفا)، لضمان اتساقها الداخلي وموثوقيتها في قياس المتغيرات المستهدفة.

ويتم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة، ما يتيح الوصول إلى المشاركين في أماكن متفرقة، ويوفر الوقت والجهد اللازمين لعملية الجمع والتحليل، مع الحفاظ على خصوصية وحيادية الاستجابة.

حدود الدراسة

تُحدّد هذه الدراسة ضمن مجموعة من الحدود التي تُسهم في ضبط نطاقها، وتوضيح مجال تطبيق نتائجها، وتشمل ما يلي:

أولاً: الحدود المكانية

تُجرى هذه الدراسة ضمن النطاق الجغرافي للمملكة العربية السعودية، حيث تتركز على المشاريع الناشئة التي تعمل داخل حدود المملكة، دون الاقتصار على منطقة أو مدينة محددة. ويعود ذلك إلى أن الاستبانة تُوزّع إلكترونياً، ما يسمح بالوصول إلى أصحاب ومديري المشاريع الناشئة في مختلف المناطق، بما في ذلك المدن الرئيسة والمراكز الاقتصادية ومناطق النمو الجديدة. ويُعزز هذا التوجه من تنوع الخلفيات الإدارية والتشغيلية للعينة، ما يُكسب النتائج مزيداً من الشمول والتمثيل لمجتمع الدراسة.

ثانياً: الحدود الزمانية

تقتصر البيانات والمعلومات التي تعتمد عليها الدراسة على العام 2025م، وهو الإطار الزمني الذي تُجمع خلاله البيانات وتُحلل، وتُستخلص منه النتائج والتوصيات، وفقاً للواقع الميداني في تلك الفترة.

ثالثاً: الحدود الموضوعية

تنحصر هذه الدراسة في تحليل دور إدارة المخاطر في رفع كفاءة المشاريع الناشئة، حيث تركز على العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة المخاطر) والمتغير التابع (كفاءة المشاريع من حيث الأداء الإداري والتشغيلي). وتتناول الدراسة هذا الموضوع من منظور إداري فقط، ولا تمتد إلى الأبعاد المالية أو القانونية أو التقنية بشكل مفصل. كما أنها لا تغطي

جميع أنواع المشاريع الريادية، بل تركز على المشاريع الناشئة دون الشركات الكبرى أو المشاريع التقليدية، مما يجعل نطاق الدراسة محددًا بوضوح من حيث المفهوم والوظيفة والفئة المستهدفة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- بكوش، مهاء. (2022). أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع: دراسة حالة مؤسسة بيكو، جامعة الجزائر - كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج25، ع1.
- بوداود، خليل. (2021). أثر إدارة المخاطر على تحسين أداء شركات التأمين-دراسة حالة، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 04 العدد 02.
- حمادة، عمر سعد عرسان. (2020). القيادة المستدامة وأثرها على إدارة المخاطر: الدور الوسيط للرصد الاستراتيجي: دراسة ميدانية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان، رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة
- خياط، أحمد مصيح. (2019). تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
- زيدان، سلمان، (2013)، إدارة الخطر والتأمين: الأردن-عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

- الشيخ، صالح عبدالرحمن محمد أحمد، (2009)، ادارة المخاطر وأثرها في اتخاذ قرارات الائتمان المصرفي وفق مقررات بازل: دراسة حالة البنك السوداني الفرنسي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- صادق، عبدالله محمد، وليد سيد أمين، إسلام محمود الجمال. (2019). تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر في المطارات بالتطبيق على مطار القاهرة الدولي، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 16، العدد 2.
- عبدلي، لطيفة، (2012)، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- العزاوي، رسل فليح حسن. (2018). دور برامج إدارة المخاطر في مواجهة المخاطر بالمطارات الدولية بحث تطبيقي في مطار بغداد الدولي، جامعة بغداد ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ،المجلد الثالث عشر العدد ٤٤.
- العنزي، سعد علي حمود، (2015)، تأثير ادارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7 العدد 13.
- القحطاني، أثير منصور ،حسن، فاطمة محمد مهدي.(2022). أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية) ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.

- لعروسي، قرين زهرة، (2021)، أهمية ادارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة شركة صناعة الغرانيت والخرسانة ش ذم م agglolux بالمسيلة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 2

ثانيا: المراجع الاجنبية

- Daniel Galvez, Olivier Deck, Marwan Al Heib, Abla Mimi Edjossan-Sossou, Thierry Verdel ,Laurent Dupont, Olivier Chery, Mauricio Camargo, Laure Morel , (2021), Sustainable risk management strategy selection using a fuzzy multi-criteria decision approach
- Eliana Judith Yazo-Cabuya, Asier Ibeas and Jorge Aurelio Herrera-Cuartas, (2024), Integrating Sustainability into Risk Management through Analytical Network Process, sustainability.
- Jesko Schulte, Sören Knuts, (2022), Sustainability impact and effects analysis - A risk management tool for sustainable product development, Elsevier.
- Malgorzata Zieba, Susanne Durst and Christoph Hinteregger, (2022), The impact of knowledge risk management on sustainability
- Norlida Abdul Manab ,Nazliatul Aniza Abdul Aziz ,Diara Md Jadi, (2020), Sustainability risk management: an integrative framework to evaluate emerging risks and other non-quantifiable risks affecting company survival
- Padmini Srinivasan, Prabeetha Bolar, (2020), Sustainability Risk Management: An Exploratory Study.

- Peter Korba, Martina Koščáková, Ingrid Sekelová , Peter Koscak, (2023), Possibilities and Challenges for the Sustainable Development of Air Transport, 9th International Conference on Mobility, IoT and Smart Cities.
- Semih Coskun and Elif Akgül, (2022), Sustainability Management Model Based on Risk Analysis and Implementation of the Model, Sustainability.
- Silvia Carpitella, Bruno Melo Brentan, Antonella Certa, Joaquín Izquierdo, (2023), A Recommendation System Supporting the Implementation of Sustainable Risk Management Measures in Airport Operations, Algorithms
- Siti Afqah Zainuddin, Borhan Abdullah, Noorul Azwin Md Nasir, Tahirah Abdullah, Noorshella CheNawi, Ataul Karim Patwary, Nik Alif Amri Nik Hashim, (2023), Sustainable risk management practice in the organization: a Malaysian case study, Environmental Science and Pollution, Springer.