

## أثر ممارسات إدارة المخاطر في الحد من تعثر المشروعات الاستثمارية وتحقيق الاستدامة المالية

إعداد الطالب

أحمد عبدالعزيز البلوشي

مشروع تخرج -1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

## أولاً: المقدمة

تُعد المشروعات الاستثمارية من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات والاقتصادات لتحقيق النمو، وخلق فرص العمل، وتوسيع القاعدة الإنتاجية، وزيادة العوائد المالية. إلا أن نجاح هذه المشروعات لا يرتبط فقط بتوافر رأس المال أو جودة الفكرة الاستثمارية، بل يتأثر بدرجة كبيرة بقدرة الإدارة على التعامل مع المخاطر المختلفة التي قد تظهر خلال مراحل التخطيط والتنفيذ والتشغيل. فالمشروع الاستثماري قد يتعرض لمخاطر مالية، وتشغيلية، وتسويقية، وقانونية، وفنية، وبنيئية، تؤدي في حال عدم إدارتها بصورة فعالة إلى ارتفاع التكاليف، وتأخر الإنجاز، وضعف التدفقات النقدية، أو حتى توقف المشروع وتعثره.

وتشير إدارة المخاطر إلى عملية منظمة تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة، وتحليل احتمالية حدوثها وتأثيرها، ووضع الإجراءات المناسبة لتجنبها أو تقليل آثارها أو التعامل معها عند وقوعها. وتؤكد المواصفة الدولية ISO 31000 أن إدارة المخاطر تشمل تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها ومتابعتها والتواصل بشأنها، بما يدعم اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفاعلية داخل المؤسسات (International Organization for Standardization [ISO], 2018). ومن ثم، لا ينبغي النظر إلى إدارة المخاطر باعتبارها إجراءً دفاعياً محدوداً، بل باعتبارها جزءاً أساسياً من الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد.

وتبرز أهمية ممارسات إدارة المخاطر في المشروعات الاستثمارية لأنها تساهم في رفع مستوى الجاهزية للتغيرات غير المتوقعة، وتحسين القدرة على ضبط التكاليف والوقت والجودة، وحماية الموارد المالية من الخسائر المحتملة. كما تساعد هذه الممارسات في تحديد مصادر التعثر مبكراً، مثل نقص التمويل، وتقلب الأسعار، وضعف التقديرات المالية، وتأخر التوريدات، وتغير التشريعات، وانخفاض الطلب في السوق. وقد بينت الدراسات أن دمج مؤشرات الاستدامة مع إدارة المخاطر المالية للمشروعات يمكن أن يعزز كفاءة القرارات المالية وفاعلية معالجة المخاطر، بما ينعكس إيجاباً على استمرارية المشروع وقدرته على تحقيق أهدافه (Gładysz, 2022).

وتتجاوز أهمية إدارة المخاطر هدف منع الخسائر المباشرة، لتشمل دعم الاستدامة المالية للمشروع. وتعني الاستدامة المالية قدرة المشروع على الاستمرار في الوفاء بالتزاماته، والمحافظة على تدفقات نقدية مستقرة، وتحقيق عوائد مناسبة،

وتوفير الموارد اللازمة للنمو والتوسع مستقبلاً. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة والأداء المالي علاقة مترابطة؛ إذ إن المؤسسات التي تتبنى إطاراً واضحاً لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على حماية قيمة المشروع وتحسين كفاءته المالية على المدى الطويل. (Anton et al., 2025)

وعليه، فإن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المشروعات الاستثمارية يمثل عاملاً مهماً في الحد من احتمالات التعثر، وتحسين استخدام الموارد، وتعزيز ثقة المستثمرين والممولين، وتحقيق الاستدامة المالية. ومن هنا تأتي أهمية دراسة أثر هذه الممارسات في المشروعات الاستثمارية، وبيان مدى إسهامها في مواجهة أسباب التعثر المالي والتشغيلي، وتحسين فرص بقاء المشروعات ونموها.

### ثانياً: مشكلة البحث

تواجه المشروعات الاستثمارية العديد من التحديات التي قد تؤدي إلى تعثرها أو انخفاض كفاءتها المالية، ومن أبرزها ضعف التخطيط المالي، وعدم دقة تقدير التكاليف، والتغيرات في أسعار المواد والخدمات، ونقص السيولة، وضعف الرقابة على التنفيذ، وعدم القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة. وتزداد خطورة هذه التحديات عندما لا تتوافر لدى إدارة المشروع ممارسات واضحة ومنظمة لإدارة المخاطر، أو عندما يتم التعامل مع المخاطر بعد وقوعها بدلاً من التنبؤ بها ومعالجتها بصورة استباقية.

وتكمن المشكلة في أن بعض المشروعات الاستثمارية قد تعتمد على دراسات جدوى أولية وخطط مالية تقليدية دون تطوير نظام متكامل لتحديد المخاطر وتحليلها وترتيب أولوياتها ومتابعتها. ويترتب على ذلك اتخاذ قرارات استثمارية غير دقيقة، أو ضعف القدرة على مواجهة الأزمات والتغيرات السوقية، بما قد ينعكس في صورة تجاوزات في الميزانية، وتأخر في التنفيذ، وضعف العائد المتوقع، وزيادة احتمالات التعثر. وقد أشارت دراسات حديثة إلى أن إدارة المخاطر المالية تصبح أكثر فاعلية عندما ترتبط بمؤشرات قابلة للقياس وباعتبارات الاستدامة، بدلاً من التعامل مع المخاطر بصورة عامة أو غير منهجية. (Tobisova et al., 2022)

كما أن الاستدامة المالية لا تتحقق بمجرد نجاح المشروع في مرحلة التأسيس، بل تتطلب استمرار قدرته على تمويل عملياته، وإدارة التزاماته، وتحقيق عوائد كافية لمواجهة المخاطر المستقبلية. ولذلك، تظهر الحاجة إلى دراسة مدى تأثير ممارسات إدارة المخاطر، مثل تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها، في الحد من تعثر المشروعات الاستثمارية وتعزيز استدامتها المالية. وتتبع مشكلة البحث من الحاجة إلى تقديم فهم علمي للعلاقة بين هذه الممارسات وبين قدرة المشروعات الاستثمارية على الاستمرار وتحقيق أداء مالي مستدام.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر ممارسات إدارة المخاطر في الحد من تعثر المشروعات الاستثمارية وتحقيق الاستدامة المالية؟

ثالثاً: تساؤلات البحث

يتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المشروعات الاستثمارية؟
2. ما أبرز أسباب تعثر المشروعات الاستثمارية من وجهة نظر العاملين أو المستثمرين؟
3. ما أثر تحديد المخاطر وتحليلها في الحد من تعثر المشروعات الاستثمارية؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر والحد من تعثر المشروعات الاستثمارية؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة المالية للمشروعات الاستثمارية؟

رابعاً: أهداف البحث

يهدف البحث بصورة رئيسة إلى التعرف إلى أثر ممارسات إدارة المخاطر في الحد من تعثر المشروعات الاستثمارية وتحقيق الاستدامة المالية.

ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى واقع تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المشروعات الاستثمارية.
2. تحديد أبرز المخاطر التي تواجه المشروعات الاستثمارية وتؤدي إلى تعثرها.
3. بيان أثر تحديد المخاطر وتحليلها في تقليل احتمالات تعثر المشروعات.
4. دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر والاستدامة المالية للمشروعات الاستثمارية.
5. تقديم توصيات عملية تساعد المستثمرين ومديري المشروعات على تطوير نظم إدارة المخاطر.

خامساً: أهمية البحث

## الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية للبحث من تناوله موضوعاً يجمع بين إدارة المخاطر وإدارة المشروعات والاستدامة المالية، وهي مجالات مترابطة لها دور مهم في نجاح الاستثمارات واستمراريتها. كما يساهم البحث في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة مخاطر المشروعات الاستثمارية، وتوضيح العلاقة بين الممارسات الوقائية والاستباقية لإدارة المخاطر وبين الحد من التعثر المالي والتشغيلي.

كذلك، يساعد البحث في بناء إطار مفاهيمي يوضح أبعاد إدارة المخاطر، والتي تشمل تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها، وربطها بمؤشرات التعثر والاستدامة المالية. ويستند ذلك إلى التوجهات الحديثة التي تنظر إلى إدارة المخاطر باعتبارها أداة استراتيجية لتحسين قيمة المشروع، وليس مجرد وسيلة لمعالجة الأزمات.

## الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث في إمكانية استفادة المستثمرين، ومديري المشروعات، والمؤسسات التمويلية، والجهات الحكومية ذات العلاقة من نتائجه وتوصياته. إذ يمكن أن تساعد النتائج في تطوير سياسات وإجراءات أكثر فاعلية لتحديد المخاطر في مراحل مبكرة، وتقليل الخسائر المحتملة، وتحسين إدارة السيولة والتكاليف والالتزامات المالية.

كما يمكن أن تسهم الدراسة في توجيه إدارات المشروعات نحو تبني أدوات عملية، مثل سجل المخاطر، وتحليل الاحتمال والأثر، وخطط الطوارئ، ومؤشرات الإنذار المبكر، والمراجعة الدورية للمخاطر. ويساعد ذلك على رفع قدرة المشروعات الاستثمارية على مواجهة المتغيرات، وتحقيق توازن أفضل بين العائد المتوقع ومستوى المخاطر، بما يعزز استدامتها المالية على المدى الطويل.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### تمهيد

يتناول هذا الفصل الأسس النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بأثر ممارسات إدارة المخاطر في الحد من تعثر المشروعات الاستثمارية وتحقيق الاستدامة المالية. ويبدأ الفصل بعرض مفهوم المخاطر وإدارة المخاطر، ثم يوضح أهداف إدارة المخاطر وأهميتها ومبادئها ومراحلها الأساسية، والمتمثلة في تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها. كما يعرض الفصل أبرز أنواع المخاطر التي يمكن أن تواجه المشروعات الاستثمارية، ومفهوم تعثر المشروعات وأسبابه ومؤثراته، ثم يتناول مفهوم الاستدامة المالية ومؤشرات قياسها.

ويناقش الفصل كذلك العلاقة النظرية بين ممارسات إدارة المخاطر وكل من تعثر المشروعات والاستدامة المالية، مستنداً إلى نظرية إدارة المخاطر المؤسسية ونظرية أصحاب المصلحة ومدخل الاستدامة. وينتهي الفصل بعرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة، والتعقيب عليها، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، واستخلاص الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

#### المبحث الأول الإطار النظري لإدارة المخاطر

##### 2.1. مفهوم المخاطر

تمثل المخاطر حالة من عدم التأكد ترتبط بإمكانية وقوع حدث قد يؤثر في قدرة المشروع على تحقيق أهدافه. ولا يقتصر تأثير المخاطر على النتائج السلبية فقط، بل قد تنشأ عن حالة عدم التأكد فرص يمكن استثمارها لتحقيق نتائج أفضل. ومع ذلك، يركز البحث الحالي على المخاطر التي قد تؤدي إلى ارتفاع التكاليف أو تأخير التنفيذ أو انخفاض الإيرادات أو تعثر المشروع وعدم قدرته على الاستمرار.

وترتبط المخاطر بعنصرين رئيسين، هما احتمال وقوع الحدث وحجم الأثر المترتب عليه. ولذلك، فإن مجرد وجود تهديد محتمل لا يكفي للحكم على مستوى خطورته، بل يجب تقدير احتمال حدوثه ومدى تأثيره في أهداف المشروع المالية والتشغيلية والزمنية والتسويقية. وكلما ارتفعت احتمالية وقوع الخطر وازدادت شدة تأثيره، ارتفعت أولوية التعامل معه.

وتختلف المخاطر عن المشكلات الفعلية؛ فالخطر يتعلق بحدث محتمل لم يقع بعد، بينما تشير المشكلة إلى حدث وقع بالفعل وأصبح يتطلب معالجة مباشرة. ويُعد هذا التمييز مهماً لأن إدارة المخاطر ذات طبيعة استباقية، في حين أن إدارة المشكلات والأزمات غالباً ما تكون ذات طبيعة تفاعلية تحدث بعد وقوع الحدث.

## 2.2. مفهوم إدارة المخاطر

تشير إدارة المخاطر إلى مجموعة من الأنشطة المنظمة التي تستخدمها المؤسسة لتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها ومراقبتها والتواصل بشأنها. وتهدف هذه الأنشطة إلى حماية قيمة المؤسسة وزيادة احتمالية تحقيق أهدافها، من خلال اتخاذ قرارات تراعي مستوى عدم التأكد والآثار المحتملة للبدائل المختلفة.

وتعرف المنظمة الدولية للتوحيد القياسي إدارة المخاطر بأنها مجموعة من الأنشطة المنسقة لتوجيه المؤسسة والسيطرة عليها فيما يتعلق بالمخاطر. وتوضح المواصفة الدولية ISO 31000 أن عملية إدارة المخاطر تشمل التواصل والتشاور، وتحديد نطاق العملية وسياقها ومعاييرها، وتقييم المخاطر من خلال تحديدها وتحليلها وتقييمها، ثم معالجة المخاطر ومراقبتها ومراجعتها وتسجيل نتائجها والإبلاغ عنها (International Organization for Standardization [ISO], 2018).

ولا ينبغي النظر إلى إدارة المخاطر بوصفها نشاطاً منفصلاً عن الإدارة العامة للمشروع، بل يجب دمجها في التخطيط واتخاذ القرار وإدارة الموارد والرقابة وتقييم الأداء. ويؤكد إطار إدارة المخاطر المؤسسية الصادر عن لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي أن إدارة المخاطر تكون أكثر فاعلية عندما ترتبط بالاستراتيجية والأداء، وعندما تراعي المؤسسة المخاطر عند تحديد أهدافها واختيار استراتيجياتها وتنفيذها (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2017).

وعليه، فإن إدارة المخاطر لا تعني القضاء الكامل على المخاطر، لأن ذلك قد يكون غير ممكن أو غير اقتصادي، وإنما تعني فهم المخاطر وتحديد مستوى قبولها واختيار الاستجابة التي تحقق توازناً مناسباً بين تكلفة المعالجة والعائد المتوقع منها.

## 2.3. تطور مفهوم إدارة المخاطر

ركزت المداخل التقليدية لإدارة المخاطر على التعامل مع كل نوع من المخاطر بصورة منفصلة؛ إذ كانت المخاطر المالية تدار من خلال الإدارة المالية، والمخاطر التشغيلية من خلال إدارة العمليات، والمخاطر القانونية من خلال

الإدارة القانونية. وأدى هذا الأسلوب إلى ظهور ما يعرف بالإدارة المجزأة للمخاطر، التي لا تراعي العلاقات المتبادلة بين أنواع المخاطر المختلفة.

ومع زيادة تعقيد بيئة الأعمال، ظهر مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية الذي يقوم على إدارة المخاطر بطريقة متكاملة على مستوى المؤسسة. ويهدف هذا المدخل إلى تكوين رؤية شاملة لمحفظة المخاطر، بدلاً من التعامل مع كل خطر بصورة منفردة. كما يربط بين المخاطر والاستراتيجية والأداء، ويوضح دور الإدارة العليا ومجلس الإدارة في تحديد مستوى المخاطر المقبول ومتابعة الاستجابات المطبقة.

ويكتسب مدخل إدارة المخاطر المؤسسية أهمية خاصة في المشروعات الاستثمارية؛ لأن تعثر المشروع لا ينشأ عادة عن خطر واحد، بل عن تفاعل مخاطر مالية وتشغيلية وتسويقية وقانونية وفنية. فعلى سبيل المثال، قد يؤدي تأخر التمويل إلى تأخر شراء المعدات، ثم تأخر التشغيل، ثم فقدان جزء من الطلب المتوقع، وهو ما يبين الترابط بين المخاطر المالية والتشغيلية والتسويقية.

#### 2.4. أهداف إدارة المخاطر

تهدف إدارة المخاطر إلى زيادة قدرة المشروع على تحقيق أهدافه في ظل حالة عدم التأكد. ويتم ذلك من خلال التعرف المبكر إلى مصادر التهديد، وتقدير آثارها، ووضع الإجراءات الوقائية والتصحيحية المناسبة قبل تحولها إلى مشكلات فعلية يصعب التعامل معها.

كما تهدف إدارة المخاطر إلى تحسين جودة القرارات الاستثمارية؛ إذ تتيح للإدارة مقارنة البدائل في ضوء العوائد المتوقعة والمخاطر المرتبطة بكل بديل. ويساعد ذلك على تجنب القرارات التي تبدو مربحة في ظاهرها، لكنها تتطوي على مستويات مرتفعة من المخاطر لا تتناسب مع قدرة المشروع المالية أو التشغيلية.

ومن أهداف إدارة المخاطر أيضاً حماية رأس المال والأصول والتدفقات النقدية، والحد من الخسائر والانحرافات في التكاليف والجدول الزمني ومستويات الجودة. كما تسهم في تحسين تخصيص الموارد، بحيث توجه الموارد المالية والبشرية إلى المخاطر الأعلى أولوية بدلاً من توزيعها بطريقة غير مدروسة.

وتهدف إدارة المخاطر كذلك إلى دعم استمرارية المشروع وتعزيز ثقة المستثمرين والممولين والموردين والعملاء. فوجود إطار واضح لإدارة المخاطر يدل على قدرة الإدارة على التعامل مع التغيرات والأزمات، ويخفض من مستوى عدم التأكد الذي يحيط بالمشروع.

## 2.5. أهمية إدارة المخاطر في المشروعات الاستثمارية

تتبع أهمية إدارة المخاطر من أن المشروعات الاستثمارية تتطلب عادة تخصيص موارد مالية كبيرة قبل بدء تحقيق الإيرادات. ويؤدي طول الفترة بين ضخ الاستثمارات وبدء التدفقات النقدية إلى زيادة تعرض المشروع لتغيرات الأسعار والطلب وأسعار الفائدة والصرف والتشريعات والتكنولوجيا.

كما تتسم المشروعات الاستثمارية بتعدد الأطراف المشاركة فيها، مثل المستثمرين والممولين والمقاولين والموردين والعملاء والجهات التنظيمية. وينتج عن تعدد الأطراف احتمال حدوث تأخير أو نزاعات أو قصور في التنسيق أو عدم التزام أحد الأطراف بتعهداته، وهو ما يجعل إدارة المخاطر ضرورة وليست إجراءً اختياريًا.

وتساعد ممارسات إدارة المخاطر في اكتشاف الانحرافات في مراحل مبكرة، مثل الارتفاع التدريجي في التكاليف أو انخفاض السيولة أو تأخر التوريدات أو تراجع المبيعات. ويتيح الاكتشاف المبكر اتخاذ إجراءات أقل تكلفة وأكثر فاعلية من الإجراءات التي تتخذ بعد تفاقم المشكلة.

كما تسهم إدارة المخاطر في تحسين الانضباط المالي، من خلال ربط خطط المشروع بافتراضات واضحة، وإجراء تحليلات للحساسية والسيناريوهات، وتخصيص احتياطات للمخاطر، ومراجعة التدفقات النقدية بصورة مستمرة. ويساعد ذلك في تقليل احتمالات توقف المشروع بسبب نقص السيولة أو عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات.

## 2.6. مبادئ إدارة المخاطر

توضح المواصفة ISO 31000 أن إدارة المخاطر الفعالة تقوم على مجموعة من المبادئ، من أهمها أن تكون إدارة المخاطر متكاملة مع أنشطة المؤسسة، ومنظمة وشاملة، ومصممة بما يتلاءم مع طبيعة المؤسسة وسياقها، وأن تشارك فيها الأطراف ذات العلاقة، وأن تتسم بالديناميكية والقدرة على الاستجابة للتغيرات. (ISO, 2018)

ويعني التكامل أن إدارة المخاطر يجب أن تدخل في التخطيط ووضع الموازنات واتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات ومراجعة الأداء. أما التنظيم والشمول فيعنيان تطبيق خطوات واضحة ومتسقة تساعد على الوصول إلى نتائج قابلة للمقارنة وتعزز جودة القرارات.

كما يجب أن تراعي إدارة المخاطر الظروف الخاصة بكل مشروع؛ إذ لا يمكن تطبيق أسلوب واحد على جميع المشروعات دون النظر إلى حجم المشروع وقطاعه وموارده وبيئته القانونية والسوقية. ويجب كذلك أن تستند القرارات إلى أفضل المعلومات المتاحة، مع إدراك حدود البيانات والافتراضات المستخدمة.

ومن المبادئ المهمة أيضاً مراعاة العوامل البشرية والثقافية، لأن نجاح إدارة المخاطر يتأثر بعوامل العاملين واتجاهاتهم واستعدادهم للإبلاغ عن المخاطر. كما يجب أن تخضع ممارسات إدارة المخاطر للتحسين المستمر في ضوء الخبرات السابقة والتغيرات التي تطرأ على بيئة المشروع.

## 2.7. ممارسات إدارة المخاطر

تتمثل ممارسات إدارة المخاطر التي يعتمد عليها البحث الحالي في تحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، والاستجابة لها، ومتابعتها ومراقبتها. وتمثل هذه الممارسات عملية مترابطة؛ إذ تؤثر جودة كل مرحلة في كفاءة المراحل التالية.

### تحديد المخاطر

يمثل تحديد المخاطر المرحلة التي يتم من خلالها التعرف إلى الأحداث والظروف التي قد تعيق تحقيق أهداف المشروع. وتتطلب هذه المرحلة فحص بيئة المشروع الداخلية والخارجية، ودراسة الأنشطة والعمليات والعقود والموارد والأطراف ذات العلاقة. وتشمل أدوات تحديد المخاطر العصف الذهني، والمقابلات مع الخبراء، وقوائم الفحص، وتحليل الوثائق، ودراسة المشروعات السابقة، وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتحليل الأسباب الجذرية. ويمكن توثيق نتائج هذه المرحلة في سجل المخاطر الذي يتضمن وصف الخطر وأسبابه ونتائجه والجهة المسؤولة عنه. وتتوقف فعالية إدارة المخاطر بدرجة كبيرة على شمول مرحلة التحديد؛ لأن الخطر الذي لا يتم التعرف إليه لن يخضع للتحليل أو التقييم ولن توضع له استجابة مناسبة. ولذلك، يجب ألا يقتصر تحديد المخاطر على مرحلة إعداد دراسة الجدوى، بل يجب أن يستمر طوال مراحل التخطيط والتنفيذ والتشغيل.

### تحليل المخاطر

يهدف تحليل المخاطر إلى فهم طبيعة الخطر وتقدير احتمالية حدوثه وحجم تأثيره. كما يتناول تحليل الأسباب التي قد تؤدي إلى وقوع الخطر والنتائج المباشرة وغير المباشرة التي يمكن أن تترتب عليه.

وقد يكون تحليل المخاطر نوعياً باستخدام تقديرات وصفية مثل منخفض ومتوسط ومرتفع، أو كمياً باستخدام القيم المالية والاحتمالات والنماذج الإحصائية. ومن الأساليب الكمية تحليل الحساسية، وتحليل السيناريوهات، ومحاكاة مونت كارلو، وتحليل القيمة النقدية المتوقعة.

ويساعد التحليل على تحديد المخاطر التي قد تؤثر بدرجة كبيرة في تكلفة المشروع ومدة تنفيذه وجودة مخرجاته وتدفعاته النقدية. كما يكشف العلاقات بين المخاطر؛ فقد يؤدي خطر واحد إلى سلسلة من الآثار التي تتجاوز المجال الذي نشأ فيه.

## تقييم المخاطر

يعني تقييم المخاطر مقارنة نتائج التحليل بمعايير المخاطر التي تعتمد عليها المؤسسة، من أجل تحديد مدى قبول الخطر وترتيب المخاطر وفقاً لأولويتها. وتستخدم مصفوفة الاحتمال والأثر بصورة شائعة لتصنيف المخاطر إلى منخفضة ومتوسطة ومرتفعة أو حرجية.

ويتيح التقييم توجيه الموارد نحو المخاطر التي تحتاج إلى تدخل عاجل، بدلاً من التعامل مع جميع المخاطر بالمستوى نفسه. كما يساعد على اتخاذ قرار بشأن الاستمرار في المشروع أو تعديل نطاقه أو تغيير طريقة تمويله أو تنفيذه. ويتطلب التقييم الموضوعي استخدام بيانات موثوقة وعدم الاعتماد المفرط على التقديرات الشخصية. كما يجب مراجعة نتائج التقييم عند تغير الظروف، لأن مستوى الخطر ليس ثابتاً طوال دورة حياة المشروع.

## الاستجابة للمخاطر

تشير الاستجابة للمخاطر إلى اختيار الإجراءات المناسبة للتعامل مع كل خطر. وتشمل الاستجابات الرئيسية تجنب الخطر، أو تخفيضه، أو نقله، أو قبوله. ويعتمد الاختيار على احتمالية الخطر وتأثيره وتكلفة الاستجابة ومدى قدرة المشروع على تحمل النتائج.

ويعني تجنب الخطر تغيير الخطة أو النشاط الذي يؤدي إليه، بينما يعني التخفيض اتخاذ إجراءات تقلل احتمالية وقوعه أو حجم تأثيره. أما نقل الخطر فيتم من خلال التأمين أو العقود أو إسناد بعض الالتزامات إلى طرف أكثر قدرة على إدارتها. ويستخدم قبول الخطر عندما يكون تأثيره محدوداً أو عندما تكون تكلفة معالجته أعلى من خسارته المتوقعة.

ويجب أن تتضمن خطة الاستجابة تحديد الإجراءات والمسؤوليات والموارد والجداول الزمنية ومؤشرات قياس الفاعلية. كما يجب إعداد خطط طوارئ للمخاطر التي لا يمكن منعها بالكامل.

## متابعة المخاطر ومراقبتها

تتمثل متابعة المخاطر في مراجعة المخاطر القائمة، واكتشاف المخاطر الجديدة، وتقييم فاعلية الاستجابات، ومراقبة التغيرات في احتمالية الخطر أو تأثيره. وتُعد هذه المرحلة ضرورية لأن المخاطر تتغير بتغير الظروف الداخلية والخارجية للمشروع.

وتستخدم في المتابعة تقارير المخاطر، والاجتماعات الدورية، ومؤشرات المخاطر الرئيسية، ومؤشرات الإنذار المبكر، والمراجعة الداخلية، وتحديث سجل المخاطر. كما يجب مقارنة النتائج الفعلية بالمستويات المستهدفة واتخاذ إجراءات تصحيحية عند ظهور انحرافات.

وتبين هذه المرحلة أن إدارة المخاطر ليست وثيقة تعد في بداية المشروع ثم تحفظ، بل عملية مستمرة تتطلب تحديثاً وتواصلاً واضحاً بين الأطراف المسؤولة.

## المبحث الثاني مخاطر المشروعات الاستثمارية

### 2.8. المخاطر المالية

تشمل المخاطر المالية نقص السيولة، وارتفاع تكلفة التمويل، وتقلب أسعار الفائدة والصرف، والتضخم، وعدم تحصيل المستحقات، وزيادة المديونية. وتؤثر هذه المخاطر في قدرة المشروع على تمويل عملياته والوفاء بالتزاماته وتحقيق العائد المتوقع.

وتُعد السيولة من أكثر الجوانب حساسية في المشروعات الاستثمارية، فقد يظهر المشروع أرباحاً محاسبية، لكنه يتعثر بسبب عدم توافر النقد اللازم لسداد الالتزامات. ولذلك، يجب ألا يقتصر التقييم المالي على الأرباح، بل يشمل التدفقات النقدية وتوقيت الإيرادات والمصروفات.

ويتطلب التعامل مع المخاطر المالية إعداد توقعات واقعية للتدفقات النقدية، وتحليل السيناريوهات، وتوفير احتياطي للطوارئ، وتنوع مصادر التمويل، ومراقبة نسب السيولة والمديونية والتغطية بصورة دورية.

### 2.9. المخاطر التشغيلية

تنشأ المخاطر التشغيلية نتيجة قصور العمليات أو فشل الأنظمة أو المعدات أو الأخطاء البشرية أو ضعف الرقابة. وتشمل الأعطال الفنية، ونقص العمالة المؤهلة، وتأخر التوريدات، وسوء إدارة المخزون، وانخفاض الإنتاجية، وضعف الجودة.

وقد تؤدي المخاطر التشغيلية إلى توقف النشاط أو زيادة الهدر والتكاليف أو عدم الوفاء بمواعيد التسليم. كما يمكن أن تؤثر في سمعة المشروع وعلاقته بالعملاء والممولين.

ويحتاج الحد من هذه المخاطر إلى وضع إجراءات تشغيل واضحة، وتدريب العاملين، وتطبيق الصيانة الوقائية، وتقييم الموردين، وتوفير بدائل للمواد والمعدات الحرجة، وتطبيق أنظمة للجودة والرقابة.

## **2.10. المخاطر التسويقية**

ترتبط المخاطر التسويقية بانخفاض الطلب أو تغير تفضيلات العملاء أو ظهور منافسين أو ضعف التسعير والترويج والتوزيع. وقد يتعثر المشروع رغم كفاءته الفنية إذا لم يتمكن من تحقيق المبيعات التي بنيت عليها توقعاته المالية.

وتظهر المخاطر التسويقية بصورة خاصة عندما تعتمد دراسة الجدوى على افتراضات متفائلة أو بيانات غير محدثة، أو عندما لا تدرس حساسية الطلب للأسعار والدخل والمنافسة.

ويتطلب التعامل معها إجراء دراسات سوق دورية، وتحليل المنافسين، واختبار المنتجات، وتنويع العملاء والأسواق، وتحديث الاستراتيجيات التسويقية وفقاً للبيانات الفعلية.

## **2.11. المخاطر القانونية والتنظيمية**

تشمل المخاطر القانونية تغير الأنظمة واللوائح، وتأخر التراخيص، والنزاعات التعاقدية، والمخالفات الضريبية والعمالية والبيئية، وعدم وضوح حقوق والتزامات الأطراف.

وقد تؤدي هذه المخاطر إلى فرض غرامات أو إيقاف النشاط أو تأخير المشروع أو تكبدته تكاليف قضائية مرتفعة. ولذلك، يجب مراجعة العقود والتراخيص بصورة دقيقة ومتابعة التغيرات التشريعية والاستعانة بالخبرات القانونية المناسبة.

## **2.12. المخاطر الفنية والتكنولوجية**

تنتج المخاطر الفنية عن ضعف التصميم، أو اختيار معدات وتقنيات غير مناسبة، أو عدم تحقيق الطاقة الإنتاجية المستهدفة، أو عدم توافر الصيانة وقطع الغيار. كما قد تنشأ عن التقادم التكنولوجي السريع الذي يقلل القدرة التنافسية للمشروع.

ويتطلب الحد منها إجراء دراسات فنية دقيقة، والتحقق من أداء التكنولوجيا، واختيار موردين مؤهلين، وتوفير الضمان والتدريب والصيانة، وعدم الاعتماد على مواصفات أو عروض فنية غير مكتملة.

### 2.13. المخاطر البيئية والاجتماعية

تشمل المخاطر البيئية التلوث ونقص الموارد والكوارث الطبيعية والتغير المناخي وعدم الالتزام بالمعايير البيئية. كما تشمل المخاطر الاجتماعية النزاعات مع المجتمع المحلي، وضعف حماية العاملين، وتأثير المشروع في الصحة والسلامة. وتؤثر هذه المخاطر في التكلفة والسمعة واستمرارية التشغيل والحصول على التمويل والتراخيص. وقد أصبحت المؤسسات مطالبة بدمج مخاطر الاستدامة في أنظمة إدارة المخاطر بدلاً من التعامل معها على أنها قضايا منفصلة عن الأداء المالي.

### المبحث الثالث تعثر المشروعات الاستثمارية

### 2.14. مفهوم تعثر المشروعات الاستثمارية

يشير تعثر المشروع الاستثماري إلى حدوث قصور جوهري في قدرته على تحقيق أهدافه المالية أو التشغيلية أو الزمنية. وقد يظهر التعثر في صورة تأخر التنفيذ أو تجاوز الميزانية أو انخفاض الإيرادات أو نقص السيولة أو عدم الوفاء بالالتزامات أو توقف النشاط كلياً أو جزئياً.

ولا يعني التعثر بالضرورة فشل المشروع أو تصفيته، فقد يكون مؤقتاً ويمكن معالجته من خلال إعادة الهيكلة المالية أو التشغيلية أو تعديل نطاق المشروع. إلا أن استمرار أسباب التعثر دون تدخل مناسب قد يؤدي إلى الإفلاس أو التصفية أو خسارة رأس المال المستثمر.

كما يجب التمييز بين التعثر والنتائج الأقل من المتوقع؛ إذ قد يحقق المشروع أرباحاً أقل من التقديرات دون أن يصبح متعثراً، بينما يحدث التعثر عندما تتأثر قدرة المشروع على الاستمرار أو الوفاء بالتزاماته الأساسية.

### 2.15. أسباب تعثر المشروعات الاستثمارية

يُعد ضعف دراسة الجدوى من الأسباب الرئيسة لتعثر المشروعات، خاصة عندما تعتمد على بيانات غير دقيقة أو توقعات متفائلة بشأن الطلب والأسعار والتكاليف والطاقة الإنتاجية. وقد يؤدي ذلك إلى اتخاذ قرار استثماري لا يتناسب مع ظروف السوق أو الموارد المتاحة.

كما يمثل ضعف التخطيط المالي ونقص السيولة سبباً أساسياً للتعثر، لأن المشروع قد لا يمتلك الأموال الكافية لاستكمال التنفيذ أو تمويل رأس المال العامل. وتزداد المشكلة عندما لا تتضمن الخطة احتياطات لمواجهة ارتفاع الأسعار أو التأخيرات أو انخفاض الإيرادات.

ومن أسباب التعثر كذلك ضعف الإدارة والخبرة، وعدم وضوح المسؤوليات، وضعف الرقابة، وتأخر اتخاذ القرارات، وسوء إدارة العقود والموردين. كما تؤدي التغيرات السوقية والتشريعية والتكنولوجية إلى التعثر عندما لا يمتلك المشروع المرونة اللازمة للتكيف معها.

ويظهر ضعف إدارة المخاطر كعامل مشترك بين عدد كبير من أسباب التعثر؛ إذ يؤدي غياب التحديد المبكر للمخاطر والتحليل الواقعي وخطط الاستجابة والمتابعة إلى اكتشاف المشكلات بعد تفاقمها وارتفاع تكلفة علاجها.

## 2.16. مؤشرات تعثر المشروعات الاستثمارية

تتضمن مؤشرات التعثر المالي الانخفاض المستمر في السيولة، وتأخر سداد الالتزامات، وزيادة الديون، وارتفاع تكلفة التمويل، وتدهور التدفقات النقدية، وانخفاض هامش الربح والعائد على الاستثمار.

وتشمل المؤشرات التشغيلية انخفاض الإنتاجية، وتكرار الأعطال، وارتفاع نسبة الهدر، وتأخر الجداول الزمنية، وعدم تحقيق الطاقة الإنتاجية المستهدفة، وارتفاع شكاوى العملاء.

أما المؤشرات التسويقية فتشمل انخفاض المبيعات والحصة السوقية، وفقدان العملاء الرئيسيين، وتراكم المخزون، وزيادة الخصومات اللازمة للبيع. ويساعد الجمع بين هذه المؤشرات على تكوين نظام إنذار مبكر أكثر دقة من الاعتماد على المؤشرات المالية وحدها.

## المبحث الرابع

### الاستدامة المالية

## 2.17. مفهوم الاستدامة المالية

تعني الاستدامة المالية قدرة المشروع على الاستمرار في تمويل أنشطته والوفاء بالتزاماته وتحقيق عائد مناسب، مع المحافظة على توازن مقبول بين الإيرادات والتكاليف والديون والمخاطر على المدى الطويل.

ولا تقتصر الاستدامة المالية على تحقيق الأرباح في فترة معينة، بل تشمل قدرة المشروع على توليد تدفقات نقدية مستقرة، ومواجهة الأزمات، وتجديد أصوله، وتمويل النمو، والمحافظة على ثقة الممولين والمستثمرين.

وقد يكون المشروع مربحاً محاسبياً لكنه غير مستدام مالياً إذا كان يعتمد على الافتراض المتزايد أو يعاني من ضعف التدفقات النقدية أو لا يحتفظ باحتياطات كافية. ولذلك، تتطلب الاستدامة تقييماً متكاملاً للربحية والسيولة والمديونية والنمو والمخاطر.

## 2.18. مؤشرات الاستدامة المالية

تعد الربحية من المؤشرات الأساسية للاستدامة المالية، لأنها تبين قدرة المشروع على تحقيق فائض من أنشطته. ومع ذلك، يجب تحليل الربحية إلى جانب التدفقات النقدية، لأن الأرباح المسجلة لا تعني بالضرورة توافر النقد. وتشمل المؤشرات كذلك نسبة السيولة، ونسبة المديونية، وتغطية الفوائد، والعائد على الأصول، والعائد على الاستثمار، ومعدل نمو الإيرادات، والتدفقات النقدية التشغيلية، وقدرة المشروع على تكوين احتياطات. كما ترتبط الاستدامة بتنوع مصادر الإيرادات والتمويل، وكفاءة استخدام الأصول، وقدرة المشروع على امتصاص الصدمات دون تعطيل عملياته أو التخلف عن التزاماته.

## 2.19. العلاقة بين إدارة المخاطر والحد من التعثر

تؤثر ممارسات إدارة المخاطر في الحد من التعثر من خلال تحسين قدرة المشروع على التنبؤ بالمشكلات والاستجابة لها قبل أن تتحول إلى أزمات. فتحديد المخاطر يكشف مصادر الخلل المحتملة، بينما يساعد التحليل والتقييم على ترتيبها وفق درجة خطورتها.

كما تسهم خطط الاستجابة في تقليل احتمال وقوع الخطر أو تأثيره؛ إذ يمكن لتوفير مصادر تمويل بديلة أن يقلل مخاطر نقص السيولة، ويمكن لتعدد الموردين أن يخفف مخاطر توقف التوريد، ويمكن للتأمين والعقود المناسبة أن تنقل جزءاً من الآثار المالية إلى أطراف أخرى.

وتساعد المتابعة المستمرة على اكتشاف الانحرافات وإعادة تقييم المخاطر في ضوء الظروف الجديدة. ومن ثم، فإن فعالية إدارة المخاطر لا تقاس بعدد المخاطر المسجلة، بل بمدى قدرتها على التأثير في القرارات وتقليل المفاجآت والخسائر والتأخيرات.

## 2.20. العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة المالية

تساعد إدارة المخاطر على تحقيق الاستدامة المالية من خلال حماية التدفقات النقدية وتقليل الخسائر وتحسين تخصيص الموارد ورفع جودة القرارات الاستثمارية. كما تزيد من قدرة المشروع على مواجهة الصدمات المالية والتشغيلية والسوقية دون توقف نشاطه.

ويؤدي دمج المؤشرات المالية ومؤشرات الاستدامة في تقييم المخاطر إلى تقديم صورة أكثر شمولاً عن قدرة المشروع على الاستمرار. فقد أوضحت دراسة (Gładysz and Kuchta (2022 أن إدماج مقاييس الاستدامة في إدارة المخاطر المالية للمشروعات يمكن أن يحسن كفاءة وفعالية تقييم المخاطر واتخاذ القرارات.

كما قدمت (Tobisova et al. (2022 منهجية لقياس المخاطر المالية والاستثمارية بما يدعم استدامة المؤسسات، وأكدت أهمية الاعتماد على مؤشرات مالية قابلة للقياس وعدم الاكتفاء بالتقييمات العامة.

وأظهرت المراجعة المنهجية التي أجراها (Anton et al. (2025 وجود ارتباط بين الإدارة الفعالة للمخاطر وممارسات الاستدامة والأداء المالي، وأن دمج اعتبارات الاستدامة في إدارة المخاطر يعزز مرونة المؤسسات وقدرتها على خلق القيمة طويلة الأجل.

## المبحث الخامس النظريات المفسرة للدراسة

### نظرية إدارة المخاطر المؤسسية

تقوم نظرية إدارة المخاطر المؤسسية على إدارة المخاطر بصورة متكاملة بدلاً من إدارتها داخل أقسام منفصلة. وتركز النظرية على ربط المخاطر بالاستراتيجية والأداء، وتحديد مستوى المخاطر المقبول، ومتابعة المحفظة الكلية للمخاطر. ويؤكد إطار COSO أن إدارة المخاطر المؤسسية ترتبط بالاستراتيجية وتحديد الأهداف والتنفيذ والأداء والمراجعة والتطوير. ووفقاً لهذا المدخل، لا ينظر إلى المخاطر باعتبارها تهديدات يجب تجنبها جميعاً، وإنما باعتبارها جزءاً من عملية اختيار الاستراتيجية وتحقيق القيمة. (COSO, 2017)

وتفيد هذه النظرية في الدراسة الحالية لأنها تفسر كيف تؤثر ممارسات تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها في الحد من التعثر وتحسين الاستدامة المالية.

### نظرية أصحاب المصلحة

تفترض نظرية أصحاب المصلحة أن نجاح المشروع يتطلب مراعاة مصالح جميع الأطراف التي تؤثر في المشروع أو تتأثر به، ومنها المستثمرون والممولون والعاملون والعملاء والموردون والجهات الحكومية والمجتمع.

وتؤثر المخاطر في مصالح هذه الأطراف بصورة مختلفة؛ إذ قد يؤدي تعثر المشروع إلى خسائر للمستثمرين، وعدم سداد مستحقات الموردين والممولين، وفقدان الوظائف، وعدم الوفاء باحتياجات العملاء. ولذلك، تسهم إدارة المخاطر في حماية العلاقات مع أصحاب المصلحة وتعزيز الثقة والتعاون.

وتساعد هذه النظرية على تفسير العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة، لأن استمرارية المشروع تعتمد على قدرته على الحفاظ على دعم الأطراف المهمة وعدم التركيز على العوائد قصيرة الأجل للمستثمرين فقط.

### مدخل الاستدامة

يقوم مدخل الاستدامة على تحقيق توازن بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. ويعني البعد الاقتصادي قدرة المشروع على تحقيق العوائد والاستمرار، بينما يتعلق البعد الاجتماعي بمصالح العاملين والمجتمع، ويرتبط البعد البيئي بكفاءة استخدام الموارد وتقليل الآثار السلبية.

وتساعد إدارة المخاطر على إدماج هذه الأبعاد في القرارات الاستثمارية؛ إذ يمكن للمخاطر البيئية والاجتماعية أن تتحول إلى مخاطر مالية وقانونية وتشغيلية تؤثر في قدرة المشروع على الاستمرار.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذا المدخل في تفسير الاستدامة المالية باعتبارها نتيجة لا تتحقق فقط من خلال الربحية، بل من خلال قدرة المشروع على إدارة المخاطر والمحافظة على موارده وعلاقاته وقيمه على المدى الطويل.

### المبحث السادس الدراسات السابقة

#### دراسة (Gordon et al. 2009)

هدفت دراسة (Gordon et al. 2009) إلى اختبار العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وأداء الشركات، مع التركيز على مدى تأثير هذه العلاقة بمدى توافق نظام إدارة المخاطر مع خصائص المؤسسة. واعتمدت الدراسة على عينة من الشركات التي أفصحت عن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في تقاريرها المالية.

وأظهرت النتائج أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية لا يؤدي تلقائياً إلى تحسين الأداء، بل تعتمد فاعليته على مدى ملاءمته للظروف الخاصة بالمؤسسة. وشملت العوامل المؤثرة درجة عدم التأكد البيئي، والمنافسة، وحجم المؤسسة، وتعقيدها، ومدى متابعة مجلس الإدارة.

وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في توضيح أن وجود سياسات رسمية لإدارة المخاطر لا يكفي، وأن الأثر الحقيقي يعتمد على جودة التطبيق ومدى ارتباطه بطبيعة المشروع ومخاطره وقدراته.

#### **دراسة (Florio and Leoni (2017)**

تناولت دراسة (Florio and Leoni (2017) أثر مستوى نضج إدارة المخاطر المؤسسية في الأداء المالي والسوقي للشركات الإيطالية المدرجة. واعتمدت الدراسة على تحليل مستوى تقدم نظام إدارة المخاطر وعلاقته بمؤشرات الأداء. وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تمتلك أنظمة أكثر تقدماً لإدارة المخاطر تحقق أداءً مالياً وتقييمياً سوقياً أفضل مقارنة بالشركات ذات الأنظمة الأقل نضجاً. وأظهرت النتائج أن الأنظمة الفعالة تساعد على خفض التعرض للمخاطر وتحسين قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات.

وتتفق هذه النتائج مع اتجاه الدراسة الحالية الذي يفترض وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة المخاطر في الحد من التعثر وتحقيق الاستدامة المالية.

#### **دراسة (Shad et al. (2019)**

قدمت دراسة (Shad et al. (2019) إطاراً مفاهيمياً لدمج تقارير الاستدامة في إدارة المخاطر المؤسسية، وناقشت تأثير هذا التكامل في أداء الأعمال والقيمة الاقتصادية المضافة.

وأوضحت الدراسة أن إدارة المخاطر وممارسات الاستدامة يجب ألا تعالج كل منهما بمعزل عن الأخرى؛ لأن المخاطر البيئية والاجتماعية والحوكومية قد تتحول إلى آثار مالية وتشغيلية تؤثر في قيمة المؤسسة.

وتفيد الدراسة الحالية في دعم الربط بين ممارسات إدارة المخاطر والاستدامة المالية، وتوضح أن تقييم المخاطر يجب أن يشمل الآثار طويلة الأجل وليس فقط الخسائر المالية المباشرة.

#### **دراسة (Malik et al. (2020)**

بحثت دراسة (Malik et al. (2020 أثر إدارة المخاطر المؤسسية في أداء الشركات، كما اختبرت الدور المعدل للجنة المخاطر على مستوى مجلس الإدارة. وانطلقت الدراسة من أن دعم الحوكمة والإشراف الإداري يمكن أن يعزز فاعلية نظم إدارة المخاطر.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر المؤسسية وأداء الشركات، كما بينت أن وجود لجنة متخصصة للمخاطر يدعم هذه العلاقة من خلال تعزيز الرقابة والمساءلة ومتابعة القرارات المرتبطة بالمخاطر.

وتوضح هذه الدراسة أهمية دعم الإدارة العليا لممارسات إدارة المخاطر، وتؤكد أن فاعلية النظام لا تعتمد على الأدوات الفنية فقط، بل على الحوكمة وتحديد المسؤوليات.

#### **دراسة (Gładysz and Kuchta (2022**

هدفت دراسة (Gładysz and Kuchta (2022 إلى تطوير مدخل يزيد كفاءة وفاعلية إدارة المخاطر المالية في المشروعات من خلال إدماج مقاييس الاستدامة. وانطلقت الدراسة من أن الأساليب التقليدية قد تركز على المخاطر المالية قصيرة الأجل دون مراعاة التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية طويلة الأجل.

وأظهرت الدراسة أن دمج مقاييس الاستدامة يساعد على تحسين تقييم المخاطر واختيار الاستجابات المناسبة، ويوفر معلومات أوسع لصانعي القرار بشأن الآثار المستقبلية للمشروع.

وتتصل هذه الدراسة مباشرة بموضوع البحث الحالي، لأنها تجمع بين إدارة المخاطر المالية للمشروعات والاستدامة، وتدعم افتراض أن الإدارة المتكاملة للمخاطر يمكن أن تعزز الاستدامة المالية.

#### **دراسة (Tobisova et al. (2022**

هدفت دراسة (Tobisova et al. (2022 إلى اقتراح منهجية لتقييم المخاطر المالية وتطوير الاستثمارات بما يدعم استدامة المؤسسات في سلوفاكيا. واعتمدت المنهجية على تحليل مؤشرات مالية واستثمارية تساعد على تقدير مستوى المخاطر وتوجيه القرارات.

وأكدت النتائج أهمية القياس الكمي للمخاطر وربط نتائج التحليل بخطط الاستثمار والاستدامة. كما أوضحت أن التقييم المنتظم للمؤشرات المالية يساعد المؤسسات على اكتشاف نقاط الضعف واتخاذ إجراءات وقائية.

وتفيد هذه الدراسة في دعم استخدام مؤشرات السيولة والربحية والمديونية والتدفقات النقدية عند تقييم أثر إدارة المخاطر في الاستدامة المالية.

#### دراسة (Yun et al. (2023

بحثت دراسة (Yun et al. (2023 أثر تبني إدارة المخاطر المؤسسية في ممارسات إدارة المخاطر الفعلية لدى شركات التأمين الأمريكية المتداولة. وركزت الدراسة على استخدام أدوات مثل التأمين والمشتقات المالية ومدى اختلافها بين الشركات التي تطبق إدارة المخاطر المؤسسية وغيرها.

وأظهرت النتائج أن تبني إدارة المخاطر المؤسسية يزيد من مستوى الإدارة الكلية للمخاطر، وأن الشركات المطبقة لهذا المدخل تستخدم مزيجاً مختلفاً من أدوات التحوط وإدارة التعرض للمخاطر.

وتؤكد هذه النتائج أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يمكن أن يغير القرارات والسلوكيات الفعلية للمؤسسة، وليس مجرد شكل تنظيمي أو إفصاح رسمي.

#### دراسة (Anton et al. (2025

أجرى Anton et al. (2025 مراجعة منهجية وتحليلاً بليومترياً للعلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة والأداء المالي. وشمل التحليل آلاف المنشورات المفهرسة في قاعدة Web of Science، إلى جانب مراجعة الدراسات الرئيسية ذات الصلة. وأظهرت النتائج وجود اتجاه متزايد نحو دمج إدارة المخاطر والاستدامة والأداء المالي، كما بينت أن الإدارة الفعالة للمخاطر وممارسات الاستدامة ترتبطان بتحسين المرونة والأداء المالي وخلق القيمة طويلة الأجل.

وأكدت الدراسة أهمية الشفافية في تحديد المخاطر والإفصاح عنها، ودور الحوكمة في دعم العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة. وتعد هذه الدراسة من أكثر الدراسات ارتباطاً بموضوع البحث الحالي لأنها تتناول المتغيرات الأساسية التي يقوم عليها النموذج المقترح.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة وجود اتفاق على أن إدارة المخاطر المؤسسية يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المالي والتشغيلي وخفض التعرض للخسائر. كما أكدت الدراسات أهمية دمج إدارة المخاطر في الاستراتيجية واتخاذ القرار وعدم التعامل معها باعتبارها وظيفة منفصلة أو إجراءً شكلياً.

وانتقلت الدراسات أيضاً على أن أثر إدارة المخاطر يتوقف على جودة التطبيق ومدى نضج النظام ودعم الإدارة العليا والحوكمة وتوافر المعلومات. وهذا يعني أن إنشاء سجل للمخاطر أو لجنة للمخاطر لا يضمن وحده تحقيق النتائج، ما لم يؤثر النظام فعلياً في القرارات والموارد والمتابعة.

كما أظهرت الدراسات الحديثة اهتماماً متزايداً بدمج الاستدامة في إدارة المخاطر، مع التركيز على أن المخاطر البيئية والاجتماعية والحوكومية يمكن أن تؤثر في الأداء المالي والاستمرارية. وقد اتضح ذلك بصورة خاصة في دراسات (Shad et al. (2019، و (Gładysz and Kuchta (2022، و (Anton et al. (2025).

ومع ذلك، ركزت بعض الدراسات على أداء الشركات بصورة عامة، بينما تناولت دراسات أخرى المخاطر المالية أو الاستدامة بصورة منفصلة. كما أن جانباً كبيراً من الأدبيات التطبيقية أجري على شركات مدرجة أو مؤسسات مالية، وليس على المشروعات الاستثمارية بمراحلها المختلفة.

#### **أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة**

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد ممارسات إدارة المخاطر، والمتمثلة في تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها. كما استفادت منها في تحديد مؤشرات تعثر المشروعات والاستدامة المالية. وساعدت الدراسات السابقة في بناء العلاقة النظرية بين المتغيرات، وصياغة مشكلة البحث وتساؤلاته وأهدافه، وتحديد الأساليب التي يمكن استخدامها لقياس ممارسات إدارة المخاطر ونتائجها.

كما أظهرت مراجعة الأدبيات ضرورة عدم قياس إدارة المخاطر من خلال وجود السياسات فقط، وإنما من خلال مستوى تطبيق الممارسات وفعاليتها ومدى استخدامها في اتخاذ القرارات.

#### **الفجوة البحثية**

تتمثل الفجوة البحثية في محدودية الدراسات التي جمعت في نموذج واحد بين ممارسات إدارة المخاطر والحد من تعثر المشروعات الاستثمارية وتحقيق الاستدامة المالية. فقد ركزت دراسات على الأداء المالي، وأخرى على إدارة المخاطر المؤسسية، وأخرى على الاستدامة، دون اختبار المتغيرات الثلاثة بصورة متكاملة في سياق المشروعات الاستثمارية.

كما ركزت دراسات سابقة على الشركات والمؤسسات القائمة، في حين أن المشروع الاستثماري يمر بمراحل تأسيس وتنفيذ وتشغيل تتطوي على مخاطر مختلفة. لذلك، توجد حاجة إلى دراسة ممارسات إدارة المخاطر عبر هذه المراحل وعلاقتها بمؤشرات التعثر والاستدامة.

وتسعى الدراسة الحالية إلى معالجة هذه الفجوة من خلال قياس أثر تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها في الحد من تعثر المشروعات، إلى جانب قياس أثرها في الاستدامة المالية.

### النموذج المفاهيمي للدراسة

يقوم النموذج المفاهيمي على اعتبار ممارسات إدارة المخاطر المتغير المستقل، ويتكون هذا المتغير من خمسة أبعاد هي تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومتابعة المخاطر ومراقبتها.

ويتضمن النموذج متغيرين تابعين، هما الحد من تعثر المشروعات الاستثمارية وتحقيق الاستدامة المالية. ويفترض النموذج أن ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يؤدي إلى تحسين قدرة المشروع على توقع المشكلات وتقليل الانحرافات والخسائر، ومن ثم خفض احتمالات التعثر.

كما يفترض النموذج أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يحسن إدارة السيولة والتكاليف والديون والتدفقات النقدية، ويعزز قدرة المشروع على الاستمرار وتحقيق الاستدامة المالية.

### خلاصة الفصل

تناول الفصل مفهوم إدارة المخاطر وتطورها وأهدافها وأهميتها ومبادئها، كما عرض الممارسات الأساسية لإدارة المخاطر، وهي التحديد والتحليل والتقييم والاستجابة والمتابعة. وتم توضيح أبرز أنواع المخاطر التي تواجه المشروعات الاستثمارية، ومنها المخاطر المالية والتشغيلية والتسويقية والقانونية والفنية والبيئية.

كما تناول الفصل مفهوم تعثر المشروعات وأسبابه ومؤثراته، ومفهوم الاستدامة المالية ومؤشرات قياسها، والعلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر وكل من التعثر والاستدامة المالية.

واستعرض الفصل النظريات المفسرة للبحث وعدداً من الدراسات السابقة، وأظهرت المراجعة وجود دعم نظري وتطبيقي لأهمية إدارة المخاطر في تحسين الأداء وحماية القيمة وتعزيز الاستدامة. وفي الوقت نفسه، ظهرت فجوة تتمثل في محدودية الدراسات التي جمعت بين ممارسات إدارة المخاطر والحد من التعثر والاستدامة المالية في نموذج متكامل للمشروعات الاستثمارية.

### المراجع

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), Article 3456. <https://doi.org/10.3390/su17083456>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. COSO.

Florio, C., & Leoni, G. (2017). Enterprise risk management and firm performance: The Italian case. *The British Accounting Review*, 49(1), 56–74. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.08.003>

Gładysz, B., & Kuchta, D. (2022). Sustainable metrics in project financial risk management. *Sustainability*, 14(21), Article 14247. <https://doi.org/10.3390/su142114247>

Gordon, L. A., Loeb, M. P., & Tseng, C.–Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(4), 301–327. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2009.06.006>

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 risk management—Guidelines*. ISO.

Malik, M. F., Zaman, M., & Buckby, S. (2020). Enterprise risk management and firm performance: Role of the risk committee. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 16(1), Article 100178. <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2019.100178>

Shad, M. K., Lai, F.–W., Fatt, C. L., Klemeš, J. J., & Bokhari, A. (2019). Integrating sustainability reporting into enterprise risk management and its relationship with business performance: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 208, 415–425. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.120>

Tobisova, A., Senova, A., Izarikova, G., & Krutakova, I. (2022). Proposal of a methodology for assessing financial risks and investment development for sustainability of enterprises in Slovakia. *Sustainability*, 14(9), Article 5068. <https://doi.org/10.3390/su14095068>

Yun, J., MacMinn, R. D., & Ren, Y. (2023). The effect of enterprise risk management on corporate risk management. *Finance Research Letters*, 54, Article 103733. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.103733>

Anton, C. E., et al. (2025). *Perspectives on integrating risk management and sustainability in financial performance: A systematic literature review*. *Sustainability*, 17(8), 3456. <https://doi.org/10.3390/su17083456>

Gładysz, B. (2022). Sustainable metrics in project financial risk management. *Sustainability*, 14(21), 14247. <https://doi.org/10.3390/su142114247>

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 risk management—Guidelines*. ISO.

Tobisova, A., Senova, A., Izarikova, G., & Krutakova, I. (2022). Proposal of a methodology for assessing financial risks and investment development for sustainability of enterprises in Slovakia. *Sustainability*, 14(9), 5068. <https://doi.org/10.3390/su14095068>