

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة المخاطر

دور إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز استدامة الشركات الناشئة:

دراسة تطبيقية على شركه زد بالرياض

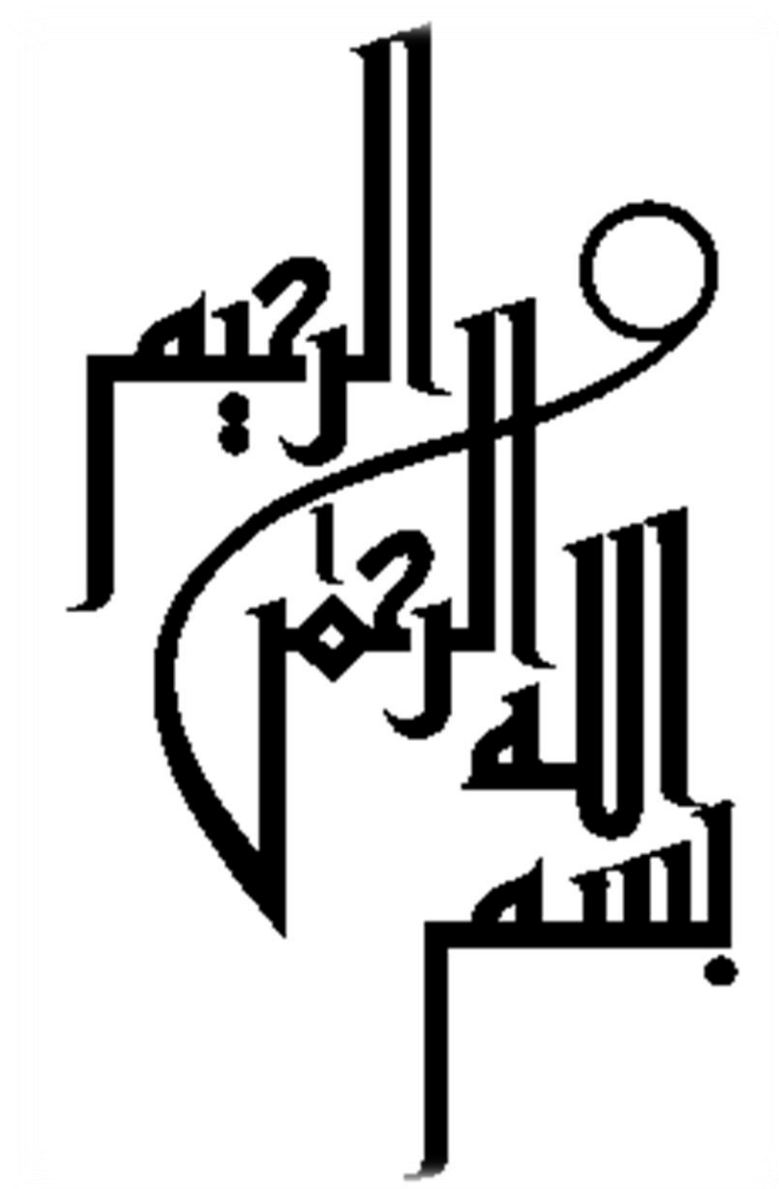
إعداد الطالب/ عبدالرحمن بن خالد الدرويش

إشراف/

أ.د / الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

1447 – 2025



إِهْدَاء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة، وها أنا اختتم
بحث تخرجي بكل همة ونشاط ما كنت لأفعل لولا فضل الله فالحمد لله
عند البدء وعند الختام

أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى من منحاني روح الحياة واضاء لي عتمة الدنيا، إلى من كانا سببا
في وجودي بعد الله وسببا في اشعال وقود همتي ويغمراني بدعواتهم
الصادقة، إلى من غرسا في حب العلم والتعلم، إلى من حبهم يعلو
فوق كل حب، إلى من ساندوني ووفروا لي سبل السعادة والنجاح إلى
والدي حفظهم الله



نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور

أ.د / الفیصل عبد الحمید

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء
موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر
الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات
المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا
من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر 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، الاجتماعية)، بالتطبيق على شركة زد بمدينة الرياض، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة الذين بلغ عددهم (310) موظفًا من مختلف الإدارات ذات العلاقة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها في تعزيز استدامة الشركات الناشئة، حيث ساهم كل من تقييم المخاطر الاستباقي والمراقبة المستمرة ودمج إدارة المخاطر في ثقافة الشركة، ومشاركة الإدارة العليا بدرجات متفاوتة في دعم أبعاد الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وقد تبين أن أكثر الأبعاد تأثيرًا هو "تقييم المخاطر الاستباقي"، فيما كان "مشاركة الإدارة العليا" الأقل تأثيرًا.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة ترسيخ ثقافة المخاطر المؤسسية، وتوسيع دور الإدارة العليا في دعم أنظمة المخاطر، وتطوير أدوات الرصد والتقييم، مع تكامل هذه الجهود ضمن سياسات الاستدامة المؤسسية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر المؤسسية، تقييم المخاطر الاستباقي، المراقبة المستمرة، استدامة الشركات الناشئة، شركة زد.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ط.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	المقدمة
2.....	1.1 مشكلة الدراسة:
3.....	2.1 أهمية الدراسة:
3.....	1.2.1 أهمية نظرية
4.....	2.2.1 الأهمية التطبيقية:
4.....	3.1 أهداف الدراسة:
5.....	4.1 تساؤلات الدراسة
5.....	5.1 فروض الدراسة:
6.....	6.1 الدراسات السابقة:
12.....	7.1 الفجوة البحثية
13.....	8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

9.1 المنهجية وطرق البحث:	15
10.1 أدوات جمع البيانات:	16
11.1 الاساليب الاحصائية المستخدمة:	16
12.1 حدود الدراسة:	17
الفصل الثاني: الإطار النظري:	18
المبحث الأول: إدارة المخاطر المؤسسية:	18
التمهيد:	18
1.1.2 مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية:	18
2.1.2 أهمية إدارة المخاطر المؤسسية في بيئة الأعمال الحديثة:	20
3.1.2 أطر إدارة المخاطر المؤسسية) مع التركيز على إطار: COSO	21
4.1.2 أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية:	23
5.1.2 التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية:	27
المبحث الثاني: استدامة الشركات الناشئة:	29
تمهيد:	29
1.2.2 مفهوم استدامة الشركات الناشئة:	29
2.2.2 أهمية الاستدامة في الشركات الناشئة:	30
3.2.2 أبعاد استدامة الشركات الناشئة:	31
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها:	35
1.3 التمهيد:	35
2.3 منهج الدراسة:	35

35.....	3.3 مجتمع الدراسة.....
35.....	4.3 عينة الدراسة وخصائصها.....
36.....	5.3 أداة الدراسة.....
37.....	6.3 صدق الأداة (Validity).....
38.....	7.3 ثبات الأداة (Reliability).....
39.....	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.....
41.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات.....
41.....	1.4 تمهيد الفصل.....
41.....	2.4 تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.....
54.....	3.4 تحليل فرضيات الدراسة.....
59.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
59.....	1.5 التمهيد.....
59.....	2.5 مناقشة النتائج.....
61.....	3.5 التوصيات.....
63.....	Abstract.....
64.....	قائمة المراجع.....
64.....	أولاً: المراجع العربية.....
66.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
69.....	الملاحق.....
70.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1): مصفوفة الارتباط بين أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية	38
2.	جدول (2): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد الاستبانة	39
3.	جدول (3) توزيع أفراد العينة حسب الجنس	41
4.	جدول (4) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :	42
5.	جدول (5) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	43
6.	جدول (6) توزيع أفراد العينة حسب الإدارة / القسم	43
7.	الجدول (7): تحليل استجابات العينة لمتغير "تقييم المخاطر الاستراتيجية"	44
8.	الجدول (8) تحليل استجابات العينة لمتغير المراقبة المستمرة	46
9.	الجدول (9) تحليل استجابات العينة لمتغير إدارة المخاطر في ثقافة الشركات	47
10.	الجدول (10) تحليل استجابات العينة لمتغير مشاركة الإدارة العليا	48
11.	الجدول (11): تحليل استجابات العينة لمتغير الاستدامة الاقتصادية	50
12.	الجدول (12) تحليل استجابات العينة لمتغير الاستدامة البيئية	51
13.	الجدول (13) تحليل استجابات العينة لمتغير الاستدامة الاجتماعية	53
14.	جدول (14) الانحدار الخطي المتعدد:	54
15.	جدول (15) الفرضية الفرعية الأولى	55
16.	الجدول (16) الفرضية الفرعية الثانية	56
17.	الجدول (17) الفرضية الفرعية الثالثة	57
18.	الجدول (18) الفرضية الفرعية الرابعة	58

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
41	شكل (1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1.
42	شكل (2) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :	2.
43	شكل (3) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	3.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

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 التنمية الاقتصادية والحفاظ على البيئة، بالإضافة إلى تعزيز العدالة الاجتماعية، و تركيز 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 استمراريتهما، 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 وتدمجها 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 عينا تحقيق أهدافها المالية دون التأثير على البيئة أو المجتمع، مما يُمكنها من التعامل مع المخاطر بشكل أكثر مرونة.

1.1 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 استمراريتهما ، 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.

ان 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 وتناولت 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 تنبع 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؟

2.1 أهمية الدراسة:

1.2.1 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.

2.2.1 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 والمصداقية 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.

3.1 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، الاجتماعية) 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.

4.1 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؟

5.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية 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 ،
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.

6.1 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 100 مدير 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 بأبعادها (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 يساهم في استدامة الأعمال. كما أن تقييم المخاطر يساعد الشركات في التعرف على

التحديات 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 سلبًا 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 تساهم 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 المنهجي التحليلي، وتكونت العينة من استطلاع رأي أصحاب المصلحة في الشركات الصناعية والطاقة.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن المشاكل المتعلقة بالتنمية المستدامة تخلق فرصًا 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 تجميع 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، تنوع الدخل، وتقليل تكاليف المخاطر) على استدامة ونجاح البنوك التجارية في نيجيريا. استخدمت الدراسة المنهج البحثي الاستقصائي، وتكونت العينة من 111 مشاركاً من 16 بنكا تجارياً 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 تنوع 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.

■ دراسة (Tourbina,2023)

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.

7.1 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.

8.1 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 بالبصمة البيئية.
 - 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 التغيرات 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 للتغيرات المحتملة في بيئة الأعمال ومدى فعالية الإجراءات المتخذة.

9.1 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 ستم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى المديرين والمتخصصين في إدارة المخاطر داخل الشركات الناشئة، ولا سيما شركة زد بالرياض. سيمكن 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.

10.1 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. ستتوزع 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 و20 مختصاً في إدارة المخاطر داخل الشركة، لضمان الحصول على آراء متنوعة تعكس مختلف جوانب إدارة المخاطر في الشركة.

11.1 الأساليب الإحصائية 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 وANOVA لاختبار فرضيات الدراسة وتحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد المختلفة لإدارة المخاطر وأثرها على استدامة الشركة.

12.1 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.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المخاطر المؤسسية

التمهيد:

تُعد إدارة المخاطر المؤسسية أحد المحاور الجوهرية لضمان استدامة ومرونة المؤسسات، خصوصًا في ظل البيئة الديناميكية التي تتسم بتسارع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية. وقد أصبحت المؤسسات، لا سيما الناشئة منها، بحاجة ماسة إلى منهجيات متكاملة لإدارة المخاطر تمكنها من استشراف التهديدات المحتملة واتخاذ القرارات المبنية على أسس علمية وواقعية. وتتميز إدارة المخاطر المؤسسية عن الأساليب التقليدية بكونها إطارًا شموليًا يغطي كافة أنشطة المؤسسة ويرتكز على دمج ثقافة إدارة المخاطر في الهيكل التنظيمي وعمليات اتخاذ القرار.

وتكتسب هذه الإدارة أهميتها المتزايدة في سياق الشركات الناشئة، التي غالبًا ما تكون أكثر عرضة للتقلبات ومحدودية الموارد، ما يجعل إدارتها للمخاطر مسألة وجودية ترتبط ببقائها واستدامتها في السوق. ومن هنا، فإن فهم مكونات وأبعاد إدارة المخاطر المؤسسية – مثل التقييم الاستباقي، والمراقبة المستمرة، ودمجها في الثقافة المؤسسية، ومشاركة الإدارة العليا – يُعد خطوة حاسمة في بناء منظمات قادرة على الصمود والتكيف.

يعالج هذا المبحث مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية، ويستعرض أهميتها وأبعادها، كما يناقش التحديات التي تواجه تطبيقها، مستندًا إلى الأدبيات المعاصرة والدراسات السابقة التي أبرزت دورها الحيوي في تحقيق الأداء والاستدامة المؤسسية، تمهيدًا لتحليل علاقتها باستدامة الشركات الناشئة في المبحث التالي.

1.1.2 مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية:

تعددت تعريفات الباحثين لإدارة المخاطر المؤسسية تبعًا لاختلاف الزوايا التي نظروا من خلالها لهذا المفهوم، إلا أن معظمها اتفق على كونها إطارًا متكاملًا يُمارس على مستوى المؤسسة ككل، ويهدف إلى التعامل مع مختلف أنواع المخاطر بأسلوب علمي واستباقي.

فقد عرّف الشاهد وآخرون (2024) إدارة المخاطر المؤسسية بأنها "مجموعة من السياسات والعمليات التي تهدف إلى تحديد المخاطر التي قد تؤثر في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحليلها، والاستجابة لها ضمن خطة استراتيجية متكاملة تدعم الأداء المالي والتنظيمي".

ويذهب الشديفات وصيام (2022) إلى تعريفها بأنها "نهج إداري متكامل يُطبّق على مستوى المؤسسة بأكملها، ويتضمن تحديد وتحليل وتقييم المخاطر الداخلية والخارجية، ومن ثم تطوير خطط استجابة فعالة تتوافق مع أهداف المؤسسة وقيمتها".

أما الأسدي وأبو الهيجاء (2022) فقد ركزا على البُعد التكنولوجي والرقابي، إذ عرفا إدارة المخاطر المؤسسية بأنها "إطار إداري رقمي يستخدم أدوات تحليل ذكية للتنبؤ بالمخاطر وإدارتها ضمن نظام رقابة داخلية فعال يساهم في خفض الخسائر المحتملة ويعزز الاستدامة المؤسسية".

و يرى العليمات والشيخ (2023) أن إدارة المخاطر المؤسسية تمثل "منظومة إدارية متكاملة تستند إلى إطار COSO ، وتهدف إلى إدارة المخاطر بفعالية بما ينعكس إيجاباً على جودة التقارير المالية وموثوقية الأداء العام للمؤسسة".

بينما عرّف Abdul Aziz et al. (2016) إدارة المخاطر المؤسسية على أنها "عملية منظمة تشمل الأشخاص والسياسات والضوابط التي تُنفَّذ على جميع مستويات المؤسسة، بهدف تحسين قدرتها على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بما يدعم الاستدامة طويلة الأجل"، وأكدت Liu (2019) على البعد الثقافي في هذا المفهوم، حيث أشارت إلى أن "إدارة المخاطر المؤسسية ليست فقط أدوات تحليل وقرارات، بل هي ثقافة داخلية متجذّرة تؤثر على السلوكيات والقرارات في كافة مستويات المؤسسة".

انطلاقاً من مجمل التعريفات السابقة، يرى الباحث أن إدارة المخاطر المؤسسية هي عملية استراتيجية شاملة تهدف إلى تحسين مرونة المؤسسات في مواجهة المخاطر المتغيرة، وتُعد من الضروريات الأساسية لاستدامة الشركات الناشئة تحديداً، نظراً لضعف قدرتها على امتصاص الصدمات مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، ويميل الباحث إلى تعريف إدارة المخاطر المؤسسية بوصفها: "منهجاً تكاملياً يدمج بين

السياسات والإجراءات والوعي التنظيمي في سبيل التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بفعالية، ضمن إطار مؤسسي يربط بين القيادة التنفيذية، والثقافة التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي، بهدف حماية الأصول وتحقيق الاستدامة".

2.1.2 أهمية إدارة المخاطر المؤسسية في بيئة الأعمال الحديثة:

تتزايد أهمية إدارة المخاطر المؤسسية في بيئة الأعمال المعاصرة نتيجة التحديات المتسارعة التي تواجه المؤسسات على المستويات الاقتصادية والتكنولوجية والبيئية والتنظيمية، ومع تصاعد معدلات التعقيد وعدم اليقين، أصبحت الحاجة ملحة إلى نظم قادرة على الاستباق والاستجابة الفعالة للمخاطر، ليس فقط لتفادي الخسائر، بل لتحقيق الميزة التنافسية وتعزيز القدرة المؤسسية على التكيف والاستدامة.

تشير عمور والقاضي (2023) إلى أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يساهم في تحسين قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات مدروسة في ظل ظروف عدم التأكد، ويعزز من جودة الرقابة الداخلية، مما يقلل من احتمالية الفشل في تحقيق الأهداف التشغيلية والمالية.

ويتفق القضاة والشنطي (2021) مع هذا الطرح، مؤكدين أن وجود إطار مؤسسي شامل لإدارة المخاطر – مثل – COSO يساهم في تحسين جودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار، ويدعم الاتساق في التعامل مع الأحداث غير المتوقعة.

كما أوضحت بني مصطفى والعفيف (2022) أن إدارة المخاطر المؤسسية لا تقتصر على حماية المؤسسة من الخسائر، بل تمثل مدخلاً لتعظيم القيمة وتحقيق الكفاءة من خلال تحسين إدارة الموارد، وتوجيه الأنشطة نحو الأهداف ذات الأولوية الاستراتيجية، وتضيف (2023) Badr أن أهمية هذا النوع من الإدارة تتعاظم في ظل الأزمات (مثل جائحة كورونا)، حيث أظهرت المؤسسات التي تطبق ERM فاعلية أعلى في الصمود والتعافي.

وتُبرز الأدبيات الدولية أبعادًا إضافية لأهمية ERM. فقد أكد Mukhtar et al. (2023) أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يعزز من أداء المنظمات الحكومية وشبه الحكومية، ويقلل من الهدر المالي، ويرفع

من مستوى الشفافية والمساءلة، بينما يرى (Shah et al. (2024 أن دمج إدارة المخاطر في نظام التقارير المستدامة يدعم سمعة المؤسسة ويعزز من جاذبيتها لدى المستثمرين والشركاء.

و يرى (Karlibaeva et al. (2024 أن إدارة المخاطر المؤسسية تُمثل عنصرًا مركزيًا في استراتيجيات التنمية المستدامة، نظرًا لدورها في التوازن بين المخاطر والفرص، وفي دعم الحوكمة المؤسسية. ووفقًا لـ Liu (2019)، فإن الأهمية لا تكمن فقط في الممارسات الإجرائية، بل في دمج ثقافة إدارة المخاطر في بنية المؤسسة الفكرية والإدارية.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن إدارة المخاطر المؤسسية لم تعد مجرد نشاط تنظيمي داعم، بل أصبحت وظيفة استراتيجية تسهم في تعزيز جودة القرارات، والحد من الانحرافات، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، وضمان الاستمرارية في الأسواق شديدة التقلب، خاصةً بالنسبة للشركات الناشئة التي تتسم بمحدودية الموارد وارتفاع درجة المخاطرة في بيئة عملها.

3.1.2 أطر إدارة المخاطر المؤسسية) مع التركيز على إطار: (COSO

تستند إدارة المخاطر المؤسسية إلى عدد من الأطر والنماذج التي توفر بنية تنظيمية واضحة لدمج عمليات التقييم والمعالجة والرقابة على المخاطر ضمن الهيكل الإداري للمؤسسة، وتُعد هذه الأطر أدوات مرجعية تمكن المنظمات من تصميم سياساتها وآلياتها التشغيلية بما يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية. من بين أبرز هذه الأطر، يبرز إطار COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) بوصفه المرجعية الأكثر استخدامًا في بيئات الأعمال المعاصرة، وقد تم تطويره في عام 2004 وتحديثه عام 2017 ليتماشى مع متغيرات الأعمال الحديثة.

يُعرف إطار COSO بأنه "نموذج متكامل لإدارة المخاطر يُركّز على تعزيز القيمة المؤسسية من خلال الربط بين الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية والمخاطر المحتملة، في ظل بيئة رقابية واضحة المعالم"، ويقوم هذا الإطار على خمسة مكونات رئيسية مترابطة، وهي: (1) الحوكمة والرقابة، (2) تحديد الأهداف الاستراتيجية والأهداف، (3) تحديد المخاطر، (4) إدارة الأداء، و(5) مراجعة وتطوير الأنشطة. كما يؤكد

COSO على أهمية دمج المخاطر في كل مستوى من مستويات المؤسسة، وعلى أن يكون التعامل مع المخاطر ديناميكيًا واستباقيًا.

وقد بيّن العليمات والشيخ (2023) أن تطبيق إطار COSO يُحسن من جودة التدقيق الداخلي ويُسهّم في رفع كفاءة الإفصاح المالي، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام، كما أشار الشديفات وصيام (2022) إلى أن اعتماد هذا الإطار يعزز من وضوح الرؤية لدى صانعي القرار، ويُسهّل من عملية مواءمة السياسات مع المخاطر المتوقعة.

ويتفق (Hategan et al. (2022 مع هذا التوجه، إذ أكدوا أن المؤسسات التي تطبّق COSO تتمتع بقدرة أكبر على التنبؤ بالتحديات والتحكم في تقلبات السوق، مما يجعلها أكثر قدرة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، كما أشار (Dewi et al. (2024 إلى أن إطار COSO يمثل بيئة تنظيمية محفّزة تدعم التفاعل بين إدارة المخاطر والأداء التنافسي للمؤسسات، خاصة في الأسواق الناشئة.

ومن الأطر الأخرى المستخدمة في إدارة المخاطر المؤسسية:

- ISO 31000: وهو إطار دولي يركّز على دمج إدارة المخاطر في جميع الأنشطة التنظيمية، ويتميّز بطابعه العملي والتشغيلي.
- Basel II و III: وهي أطر تنظيمية مستخدمة بشكل رئيسي في القطاع المصرفي لإدارة مخاطر الائتمان والسوق والتشغيل.
- COBIT: إطار يُستخدم بشكل شائع في المؤسسات التي تعتمد على تقنية المعلومات، ويركّز على المخاطر الرقمية والتكنولوجية.

و يرى الباحث أن إطار COSO هو الأكثر شمولية وملاءمة لبيئة الشركات الناشئة، نظرًا لما يوفره من منهجية مرنة يمكن تكيفها بسهولة، ولتركيزه على الثقافة التنظيمية والمساءلة والشفافية، وكلها عناصر حيوية لضمان نمو واستمرارية الشركات في بيئة تنافسية.

4.1.2 أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية:

➤ تقييم المخاطر الاستباقي:

يُعد التقييم الاستباقي للمخاطر حجر الأساس في بناء منظومة فعالة لإدارة المخاطر المؤسسية، حيث يقوم هذا البُعد على مبدأ التنبؤ بالمخاطر المحتملة قبل وقوعها، وتقدير درجة تأثيرها المحتمل على أهداف المؤسسة، مما يمكّن الإدارة من اتخاذ قرارات احترازية مبنية على أسس علمية واستراتيجية. ويُعرف هذا التقييم بأنه "عملية تحليل شاملة للمخاطر المحتملة، تستند إلى أدوات كمية ونوعية لتقدير احتمالية وقوع الخطر وتأثيره على الأداء المؤسسي (الرشيدي والنجداوي، 2021).

ويشير (Badr (2023 إلى أن التقييم الاستباقي يوفّر معلومات حرجة للإدارة العليا حول المخاطر النظامية وغير النظامية، ويُساهم في تحسين التخطيط التشغيلي، وتقليل عنصر المفاجأة، وزيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات، كما يؤكد (Karina et al. (2023 أن المؤسسات التي تطبق هذا النوع من التقييم تحقق مستوى أعلى من الاستقرار المالي، لأنها تُعيد توزيع مواردها بطريقة تقلل من احتمالية الانكشاف على المخاطر العالية.

ويُعد استخدام أدوات التحليل الحديثة مثل مصفوفة تحليل المخاطر، وتقييم الحساسية، والنماذج الاحتمالية (Probabilistic Risk Assessment)، من الآليات الشائعة في تنفيذ التقييم الاستباقي، وقد أشار القضاة والشنطي (2021) إلى أن دمج نظم المعلومات المحاسبية والتحليل الذكي للبيانات في هذه العملية يؤدي إلى تعزيز دقة التنبؤ وتحسين مستوى الاستعداد المؤسسي.

ويُبرز (Shaulska et al. (2023 دور هذا البعد في سياق ريادة الأعمال، حيث يواجه رواد الأعمال مخاطر متسارعة وغير نمطية تتطلب تحليلاً استباقياً أكثر مرونة وشمولاً، خاصة في الشركات الناشئة التي غالباً ما تفتقر إلى الخبرات التراكمية والموارد الاحتياطية.

و يرى الباحث أن تقييم المخاطر الاستباقي يُعد من أهم أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية وأكثرها تأثيراً، لا سيما في بيئة الشركات الناشئة، حيث إن القدرة على التنبؤ بالخطر قبل حدوثه تعني إمكانية تجنبه أو تخفيف أثره، وهو ما يشكل عنصراً حاسماً في البقاء والنمو.

➤ المراقبة المستمرة:

تُعد المراقبة المستمرة (Ongoing Monitoring) من المكونات الجوهرية في نظام إدارة المخاطر المؤسسية، حيث تُمكن المؤسسات من تتبع أداء نظام إدارة المخاطر بشكل دوري، والتأكد من فاعلية الضوابط والإجراءات المتخذة في مواجهة التحديات المتجددة، وتُعرف المراقبة المستمرة بأنها "عملية دورية ومنهجية تهدف إلى تقييم فعالية الأنشطة الرقابية في المؤسسة، من خلال مراجعة مؤشرات الأداء، وتحليل الانحرافات، وتحديث الإجراءات بناءً على التغيرات في بيئة العمل" (الشديفات وصيام، 2022).

ووفقاً لما أشار إليه بني مصطفى والعفيف (2022)، فإن المراقبة المستمرة لا تقتصر على تتبع تطبيق السياسات المعتمدة فحسب، بل تتضمن أيضاً تحليل البيانات الواردة من مختلف الإدارات، وقياس مستوى الالتزام بالإجراءات، وتحديد أي فجوات تشغيلية قد تؤدي إلى فشل في تحقيق الأهداف المؤسسية، وفي المؤسسات الناشئة على وجه الخصوص، يمكن للمراقبة الفعالة أن تعوض عن ضعف الهياكل الإدارية أو محدودية الموارد من خلال التحسين المستمر للأداء وتعزيز الاستجابة السريعة.

وقد أظهرت دراسة Ebuka et al. (2020) أن المنظمات التي تتبنى آلية مراقبة مستمرة تحقق مستويات أعلى من الالتزام والانضباط المؤسسي، وتقلل من فرص التعرض لمخاطر داخلية ناتجة عن الإهمال أو الاحتيايل أو الأخطاء الإدارية، كما أشار Tourbina (2023) إلى أن الرقابة الفعالة تشكّل عنصراً ضرورياً في دمج مبادئ الاستدامة ضمن نظام المخاطر، إذ تساعد على مراجعة الأثر البيئي والاجتماعي للعمليات بشكل دائم.

وتشمل آليات المراقبة المستمرة عدداً من الأدوات مثل: تقارير المراجعة الداخلية، تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، المراجعة التبادلية (Cross-audits)، والمقارنات المرجعية (Benchmarking). وتُعد هذه الأدوات مفيدة بشكل خاص في بيئات الشركات الناشئة التي تحتاج إلى تحفيز ثقافة التعلم من الأخطاء ومتابعة سير العمليات بمرونة ودقة.

يرى الباحث أن المراقبة المستمرة تُعد عنصراً حيوياً في دورة حياة إدارة المخاطر المؤسسية، حيث تمثل جسراً بين مرحلة التخطيط والتنفيذ، وتُساهم في كشف أوجه القصور أو التغيرات غير المتوقعة بشكل مبكر.

➤ دمج إدارة المخاطر في ثقافة الشركات:

إن دمج إدارة المخاطر في ثقافة الشركات يُعد من أكثر الأبعاد تأثيرًا واستدامة ضمن نظام إدارة المخاطر المؤسسية، حيث يتجاوز هذا البُعد حدود النماذج والإجراءات الرسمية، ليصل إلى عمق السلوك التنظيمي، وأنماط التفكير، وآليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة، ويُقصد بهذا الدمج "ترسيخ الوعي بالمخاطر لدى جميع العاملين في المؤسسة، وتكوين اتجاهات جماعية داعمة لفهم المخاطر والاستجابة لها كجزء أصيل من أداء الأفراد والفرق، وليس كمهمة منعزلة تقوم بها جهة متخصصة فقط. (Liu, 2019)" يشير العزام والخياط (2024) إلى أن ثقافة المخاطر القوية تتشكل عندما تُغرس مبادئ إدارة المخاطر في القيم المؤسسية، ويتم تدريب الموظفين على تحديد المخاطر في نطاق عملهم، وتقديم تقارير عنها دون خوف أو تردد، ويرى الأسدي وأبو الهيجاء (2022) أن بناء ثقافة مؤسسية قائمة على فهم المخاطر يعزز الشفافية، ويقلل من حالات الإنكار أو التقليل من أهمية التهديدات، مما يحسّن القدرة على الاستجابة الفعالة.

وتؤكد دراسة Shah et al. (2024) على أن المؤسسات التي تنجح في ترسيخ ثقافة المخاطر تُظهر مستويات أعلى من التكيف والابتكار، خاصة في أوقات الأزمات، إذ يصبح كل فرد في المؤسسة بمثابة "رادار تنظيمي" قادر على التقاط الإشارات المبكرة للخطر والتفاعل معها بشكل جماعي، كما أشار Mukhtar et al. (2023) إلى أن هذه الثقافة ترفع من جودة الاستجابة المؤسسية، وتسهم في الحد من الفجوات بين الإدارة العليا والموظفين التنفيذيين فيما يخص فهم الأولويات والمخاطر التشغيلية. وفي بيئة الشركات الناشئة، يمثل هذا البعد تحديًا وفرصة في آن واحد، فبحسب العطوي وبن موفقي (2021)، تُظهر المؤسسات الريادية درجة مرونة عالية تُمكنها من تبني ثقافة مخاطرة صحية بسرعة، لكن في المقابل، قد تفتقر إلى النضج المؤسسي الذي يسمح بترسيخ تلك الثقافة بشكل مستدام. لذا، فإن تدريب الكوادر منذ البداية على مبادئ إدارة المخاطر، وربطها بمؤشرات الأداء الفردي، يُعد من العوامل المساعدة على ترسيخ هذه الثقافة.

ويرى الباحث أن دمج إدارة المخاطر في ثقافة الشركات يمثل العامل الحاسم في نجاح أي نظام لإدارة المخاطر المؤسسية، لأنه يحوّل إدارة المخاطر من وظيفة تنظيمية إلى سلوك جماعي.

➤ مشاركة الإدارة العليا:

تُعد مشاركة الإدارة العليا أحد المرتكزات الأساسية في نجاح إدارة المخاطر المؤسسية، إذ تلعب القيادات التنفيذية دورًا حاسمًا في صياغة السياسات، وتحديد الشهية المؤسسية للمخاطر (Risk Appetite)، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات الوقائية. وتُعرف مشاركة الإدارة العليا في هذا السياق بأنها: "الانخراط الفعال من قبل صنّاع القرار في المؤسسة في وضع الرؤية الاستراتيجية لإدارة المخاطر، وتوجيه جهود الوحدات التنظيمية نحو الالتزام بمبادئ الحوكمة والشفافية" (القضاة والشنطي، 2021)

تشير الشاهد وآخرون (2024) إلى أن مشاركة الإدارة العليا تعزز من فاعلية إدارة المخاطر من خلال التأكيد على أن إدارة المخاطر ليست مهمة فنية محصورة في الإدارات المتخصصة، بل هي وظيفة استراتيجية ذات امتداد مباشر في قرارات النمو والاستثمار، كما أوضح Dewi et al. (2024) أن غياب الدعم القيادي يُعد من أبرز معوقات نجاح برامج إدارة المخاطر، لأن الموظفين غالبًا ما يستمدون التوجيهات من سلوك القيادات العليا، فإن أظهرت هذه القيادات التزامًا حقيقيًا، أصبح باقي الهيكل التنظيمي أكثر استعدادًا للتفاعل.

وتدعم الأدبيات الدولية هذا التوجه، إذ بيّن Abdul Aziz et al. (2016) أن القيادة الفعالة تمثل "قاطرة التغيير" في منظومات إدارة المخاطر، فهي التي تقرر متى يتم الاستثمار في أنظمة التقييم، وكيف تُطبّق سياسات المعالجة، ومدى جدية التعامل مع نتائج المراجعة والتقارير، كما أشار Manaf et al. (2024) إلى أن المؤسسات التي يشارك فيها المديرون التنفيذيون بفعالية في لجان إدارة المخاطر تُحقق استدامة مالية وتنظيمية أعلى من نظيراتها التي تُبقي إدارة المخاطر في مستويات إدارية دنيا.

أما في بيئة الشركات الناشئة، فتكتسب مشاركة الإدارة العليا أهمية مضاعفة، حيث تكون القرارات مركزية، وغالبًا ما يتداخل دور المؤسسين مع الدور التنفيذي، ووفقًا لـ القيداني والسماوي (2025)، فإن انخراط مؤسسي الشركات الناشئة في وضع سياسات واضحة للمخاطر، وتبنيهم لنهج إداري

استباقي، يُعد من محددات نجاح هذه الشركات واستمراريتها، خصوصًا في البيئات ذات المنافسة الشديدة أو عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي.

يرى الباحث أن مشاركة الإدارة العليا لا ينبغي أن تقتصر على الموافقة الرمزية أو الإشراف العام، بل يجب أن تكون مشاركة حقيقية وملموسة في صياغة سياسات إدارة المخاطر، ومتابعة تنفيذها، وتقييم نتائجها.

5.1.2 التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية:

رغم الفوائد العديدة التي تحققها إدارة المخاطر المؤسسية، إلا أن تطبيقها العملي لا يخلو من التحديات والعقبات التي قد تحدّ من فعاليتها، خصوصًا في المؤسسات الناشئة التي تفتقر غالبًا إلى البنية التحتية المتكاملة أو الخبرات التخصصية، وتتنوع هذه التحديات ما بين عوامل تنظيمية، وبشرية، وتكنولوجية، بالإضافة إلى معوقات ثقافية مرتبطة بسلوك الأفراد والمؤسسة ككل.

أشارت بدر (2023) إلى أن من أبرز المعوقات التي تعترض إدارة المخاطر المؤسسية هو غياب ثقافة مؤسسية داعمة، حيث يُنظر للمخاطر غالبًا على أنها مسؤولية الإدارات المالية أو القانونية فقط، ما يؤدي إلى ضعف التنسيق وغياب الشمولية، كما أن الأسدي وأبو الهيجاء (2022) يسلطان الضوء على تحدي ضعف كفاءة نظم المعلومات، الذي يحدّ من قدرة المؤسسات على جمع البيانات وتحليلها بشكل فعال لدعم التقييم الاستباقي واتخاذ القرار السليم.

ومن التحديات المهمة كذلك ضعف الالتزام القيادي، حيث أظهرت دراسات مثل Dewi et al. (2024) أن غياب الدعم من الإدارة العليا يؤدي إلى محدودية الموارد المخصصة للمخاطر، وتأخر تنفيذ السياسات، وضعف الاستجابة للأزمات، ويؤكد (Liu 2019) أن المؤسسات التي لا تمتلك قيادة واعية بقيمة إدارة المخاطر تفتقر إلى رؤية استراتيجية واضحة، مما يؤدي إلى تهميش هذا النشاط الحيوي أو اعتباره ثانويًا في مواجهة المهام التشغيلية.

كما تواجه المؤسسات الناشئة تحديات إضافية تتمثل في قلة الخبرات المتخصصة وضبابية السياسات والإجراءات، كما بيّن القضاة والشنطي (2021)، الذين أشاروا إلى أن عدم وجود إطار عمل

واضح ومعتمد لإدارة المخاطر، يؤدي إلى ارتجالية في التعامل مع التهديدات، وهو ما يُعرّض الشركات الناشئة لمخاطر مالية وتشغيلية كبيرة.

وعلى الصعيد التكنولوجي، يُشكل ضعف التكامل الرقمي بين وحدات المؤسسة أحد التحديات المعوّقة، حيث يصعب ربط مؤشرات الخطر من مصادر متعددة ما لم تكن هناك بنية رقمية موحدة، كما أكدت Shaulska et al. (2023) هذا إلى جانب محدودية الميزانيات، التي تعيق الاستثمار في أدوات التقييم الحديثة أو تدريب الموظفين على آليات التعامل مع المخاطر.

المبحث الثاني: استدامة الشركات الناشئة

تمهيد:

في ظل التحولات السريعة في بيئة الأعمال العالمية، تزايدت أهمية مفهوم الاستدامة بوصفه خيارًا استراتيجيًا يضمن استمرارية المؤسسات وفعاليتها طويلة الأمد، ولا سيما الشركات الناشئة التي تتسم بدرجة عالية من التعرض للمخاطر نظرًا لطبيعتها الديناميكية وحدائث نشأتها، وتُعد استدامة الشركات الناشئة مطلبًا ضروريًا لضمان قدرتها على البقاء، والنمو، وتحقيق تأثير إيجابي في المجتمع والاقتصاد. ويتحقق ذلك من خلال ممارسات مؤسسية متوازنة تراعي الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

لقد تطور مفهوم الاستدامة من كونه فكرة بيئية في الأساس إلى كونه إطارًا متكاملًا يشمل أداء الشركات واستراتيجياتها التشغيلية وممارساتها في الحوكمة والمسؤولية المجتمعية، وتزداد الحاجة إلى آليات إدارية تُعزز هذا التوجه، وعلى رأسها إدارة المخاطر المؤسسية، التي تُعد عاملاً محفزًا لتحقيق الاستدامة من خلال تمكين المؤسسات من التنبؤ بالمخاطر، وتقليل أثارها، والاستفادة من الفرص الكامنة.

ويركز هذا المبحث على تحليل مفهوم استدامة الشركات الناشئة، وأهميتها، وأبعادها الأساسية الثلاثة: الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية، مع بيان التحديات التي تواجهها، ودور العوامل التنظيمية في دعمها، تمهيدًا لفهم العلاقة التكاملية بين إدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية.

1.2.2 مفهوم استدامة الشركات الناشئة:

يُقصد بالاستدامة المؤسسية عمومًا قدرة المؤسسة على الاستمرار في تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل، من دون الإضرار بمصالح الأجيال القادمة أو تجاوز الموارد المتاحة، وعندما يُطبّق هذا المفهوم على الشركات الناشئة، فإنه يتخذ طابعًا خاصًا، نظرًا لطبيعة هذه الكيانات التي غالبًا ما تبدأ برأس مال محدود، وموارد بشرية محدودة، وتواجه تحديات متعددة في البيئة التنافسية. وقد عرّف القيداني والسماوي (2025) استدامة الشركات الناشئة بأنها "القدرة على تحقيق التوازن بين الربحية الاقتصادية، والمسؤولية الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، ضمن سياق ريادي يتسم

بالابتكار والتطور المستمر"، أما العزام والخياط (2024) فقد أشارا إلى أن الاستدامة في الشركات الناشئة تتعلق بمدى قدرة هذه الشركات على التكيف مع بيئة الأعمال، وتحقيق استمرارية العمليات التشغيلية، والنمو التدريجي دون الإخلال بالمسؤوليات الأخلاقية والمجتمعية.

ويرى (Liu (2019 أن استدامة الشركات الناشئة ليست مجرد بقاء على قيد التشغيل، بل تشمل أيضًا القدرة على التوسع، والوفاء بالتزاماتها تجاه أصحاب المصلحة، والتأثير الإيجابي على البيئة المحيطة، ويؤكد (Karlibaeva et al. (2024 أن تحقيق الاستدامة في هذه الشركات يتطلب إدارة فاعلة للمخاطر، وتطبيق معايير الحوكمة، واستخدام الابتكار كعنصر رئيسي في تعزيز القيمة المضافة.

أما (Tourbina (2023 فتري أن الاستدامة المؤسسية تركز على ثلاثة محاور متداخلة: النمو الاقتصادي، الحماية البيئية، والعدالة الاجتماعية، وأن الشركات التي تنجح في إدماج هذه المحاور في نموذجها التشغيلي تزداد قدرتها على الصمود أمام التحديات.

و يرى الباحث أن استدامة الشركات الناشئة هي حالة ديناميكية مركبة لا تتعلق فقط بالبقاء، بل بالقدرة على مواصلة الابتكار، وتحقيق الأرباح، وإدارة التأثيرات البيئية والاجتماعية بشكل مسؤول.

2.2.2 أهمية الاستدامة في الشركات الناشئة:

تتزايد أهمية الاستدامة في الشركات الناشئة بوصفها حجر الأساس الذي تركز عليه استمرارية المؤسسة ونموها طويل الأمد في ظل بيئات تنسم بعدم الاستقرار وشدة المنافسة، وقد تناول العديد من الباحثين هذا المفهوم من زوايا متعددة، حيث اتفقت آراؤهم على أن الاستدامة ليست خيارًا تجميليًا، بل هي ضرورة استراتيجية لنجاح الشركات الناشئة.

يشير القيداني والسماوي (2025) إلى أن استدامة الشركات الناشئة تكتسب أهمية لعدة أسباب:

1. تحقيق الاستقرار التشغيلي والمالي: إذ تساعد ممارسات الاستدامة على ترشيد استخدام الموارد،

وتخفيض التكاليف غير الضرورية، ما يمنح الشركة الناشئة قدرة أكبر على الصمود أمام التقلبات

المالية والمخاطر التشغيلية.

2. تعزيز الجاذبية الاستثمارية: حيث تؤكد الدراسة أن التزام الشركات الناشئة بالاستدامة يعزز من فرصها في الحصول على تمويل خارجي من مستثمرين يبحثون عن مشاريع ذات أثر طويل الأجل وتلتزم بالحوكمة البيئية والاجتماعية.
3. الاندماج السلس في السوق: من خلال الالتزام بالمعايير الحديثة، مثل مبادئ الاقتصاد الأخضر، والاستجابة لتوجهات المستهلكين الذين يفضلون المنتجات والخدمات ذات الأثر الإيجابي على المجتمع والبيئة.

كما يشير العطوي وبن موفقي (2021) إلى أن أهمية الاستدامة في الشركات الناشئة تظهر في

الجوانب التالية:

1. بناء السمعة المؤسسية الإيجابية: حيث تسهم ممارسات الاستدامة في تشكيل صورة ذهنية قوية للشركة، خاصة في مراحلها التأسيسية، مما يعزز الثقة والولاء لدى العملاء والمجتمع المحلي.
2. تمكين التوسع الآمن والنمو الذكي: إذ تسمح الاستدامة بوضع أسس تنظيمية وتشغيلية مرنة، تجعل من عملية التوسع أقل مخاطرة وأكثر كفاءة، خاصة في أسواق تتطلب معايير بيئية واجتماعية صارمة.
3. تعزيز روح الانتماء والمسؤولية داخل المؤسسة: إذ تدفع ثقافة الاستدامة العاملين في الشركات الناشئة إلى الشعور بالمسؤولية تجاه نتائج أعمالهم، وتعزز من التعاون الداخلي والالتزام الجماعي نحو الأهداف المشتركة.

3.2.2 أبعاد استدامة الشركات الناشئة

☒ البعد الاقتصادي لاستدامة الشركات الناشئة:

يُعد البعد الاقتصادي حجر الزاوية في تحقيق الاستدامة المؤسسية، خصوصًا في الشركات الناشئة التي غالبًا ما تعمل في بيئات عالية المخاطر، وتواجه تحديات تمويلية وتشغيلية متكررة، ويعكس هذا البعد قدرة الشركة على تحقيق عوائد مالية مستدامة، وإدارة الموارد بكفاءة، وتحقيق الاستقلال المالي الذي يضمن استمرار عملياتها على المدى الطويل.

يشير القيداني والسماوي (2025) إلى أن البعد الاقتصادي للاستدامة في الشركات الناشئة يتجلى

في ثلاثة محاور رئيسية:

1. تحقيق التوازن بين النفقات والعوائد: حيث يؤكد الباحثان أن قدرة الشركة الناشئة على التحكم في التكاليف التشغيلية وزيادة الإيرادات تدريجيًا تُعد مؤشرًا أساسيًا على استقرارها المالي، كما تُجنبها الاعتماد المفرط على التمويل الخارجي.
2. تحسين كفاءة الأداء المالي: من خلال تبني نماذج عمل مرنة وقابلة للتطوير، تتيح للمؤسسة الناشئة تحقيق دخل مستدام مع مرور الوقت، والانتقال من مرحلة البقاء إلى مرحلة النمو المنظم.
3. تعزيز الموثوقية المالية أمام المستثمرين: فالمؤسسات التي تنجح في تحقيق استقرار مالي مبكر تصبح أكثر جاذبية للتمويل والاستثمار، خصوصًا من قبل الجهات التي تبحث عن فرص في مشروعات واعدة وذات بنية مالية متينة.

كما يشير العزام والخياط (2024) إلى أن البعد الاقتصادي للاستدامة لا يتعلق فقط بتحقيق الربحية، بل يمتد إلى تبني استراتيجيات تمويل مستدامة، وتقييم المخاطر المالية، وتوجيه الموارد إلى أنشطة ذات قيمة مضافة طويلة الأمد. ويرى الباحثان أن الشركات الناشئة التي تفشل في بناء نموذج اقتصادي مستدام تكون أكثر عرضة للتعثّر خلال السنوات الثلاث الأولى من عمرها.

ويؤكد (Manaf et al. (2024 أن تحقيق الاستدامة الاقتصادية في الشركات الناشئة يتطلب الدمج بين الإدارة المالية الرشيدة والتحليل المستقبلي للتدفقات النقدية، بالإضافة إلى القدرة على موازنة الاستثمارات بين الابتكار والبنية التحتية.

☑ البعد البيئي لاستدامة الشركات الناشئة:

يشكّل البعد البيئي أحد الأعمدة الثلاثة الأساسية لمفهوم الاستدامة الشاملة، حيث يعبر عن مدى التزام المؤسسة بالممارسات التي تساهم في حماية البيئة وتقليل الآثار السلبية الناجمة عن أنشطتها التشغيلية، ويكتسب هذا البعد أهمية متزايدة، نظرًا لتصاعد الضغوط التنظيمية والمجتمعية تجاه الالتزام بالمعايير البيئية، إضافةً إلى نمو الوعي المجتمعي بمخاطر التدهور البيئي.

يشير العزام والخياط (2024) إلى أن دمج الاعتبارات البيئية في سياسات الشركات الناشئة يُعزز من شرعية هذه المؤسسات أمام الجهات الرقابية والمجتمع، ويُقلل من مخاطر التعرض لغرامات أو انتقادات عامة، ويرى الباحثان أن البعد البيئي لا ينبغي أن يكون عنصرًا تكميليًا، بل يجب اعتباره جزءًا من استراتيجية النمو المستدام، لما له من أثر على السمعة المؤسسية والامتثال التنظيمي.

كما يشير نويجي (2022) إلى أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات بيئية واضحة – مثل تقليل استهلاك الطاقة، إدارة النفايات، أو الاعتماد على مصادر متجددة – تُظهر استعدادًا أعلى للامتثال للمعايير الدولية مثل ISO 14001، مما يمنحها ميزة تنافسية عند الدخول في شراكات دولية أو المشاركة في سلاسل الإمداد العالمية.

ويؤكد Hategan et al. (2022) أن البعد البيئي في استدامة الشركات الناشئة يمثل عاملاً حاسماً في التقييم الشامل لأداء المؤسسة، حيث أصبحت الجهات الممولة والمستثمرون ينظرون إليه كمؤشر على الالتزام طويل الأجل، والقدرة على إدارة المخاطر البيئية المستقبلية، ولا سيما في القطاعات المرتبطة بالطاقة، والصناعة، والتكنولوجيا.

و يرى Tourbina (2023) أن دمج ممارسات التنمية المستدامة البيئية في أنشطة الشركات الناشئة يُسهم في خلق نموذج أعمال مبتكر يوازن بين تحقيق الأرباح وحماية الموارد الطبيعية، وتشير إلى أن المؤسسات التي تتبنى هذا المنهج تكون أكثر قدرة على التكيف مع التشريعات البيئية المستقبلية، وتُظهر مرونة في إعادة تشكيل عملياتها وفق المتطلبات المناخية المتغيرة.

☑ البعد الاجتماعي لاستدامة الشركات الناشئة:

يُعد البعد الاجتماعي من المرتكزات الأساسية لتحقيق الاستدامة المؤسسية، إذ يعكس مدى التزام الشركة الناشئة بمسؤولياتها تجاه العاملين فيها، والمجتمع المحلي، والفئات ذات العلاقة، ويشمل هذا البعد قضايا العدالة الوظيفية، والمساواة، والتنوع، ورفاهية الموظفين، والمشاركة المجتمعية، واحترام حقوق الإنسان، مما يُعزز من الثقة بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها.

يشير العطوي وبن موفقي (2021) إلى أن البعد الاجتماعي يكتسب أهمية خاصة في الشركات الناشئة التي تسعى إلى إثبات نفسها في بيئة تنافسية، حيث تُعد الممارسات الاجتماعية الإيجابية وسيلة فعالة لبناء سمعة طيبة، وجذب الكفاءات، وتحقيق التماسك الداخلي. ويرى الباحثان أن الشركات التي تعزز بيئة عمل صحية، وتُشرك موظفيها في اتخاذ القرار، تزداد لديها معدلات الإنتاجية والولاء الوظيفي.

كما يشير نويجي (2022) إلى أن الاستدامة الاجتماعية لا تقتصر على العلاقات الداخلية، بل تمتد لتشمل دور المؤسسة في دعم التنمية المجتمعية، من خلال المبادرات التطوعية، والتفاعل مع قضايا المجتمع المحلي، والالتزام بالشفافية والعدالة في المعاملات، ويؤكد الباحث أن هذا النوع من الالتزام يعكس نضجًا تنظيميًا يُحسن من العلاقة مع أصحاب المصلحة الخارجيين، مثل العملاء، والموردين، والجهات الرقابية.

ويؤكد الباحث (Liu 2019) أن البعد الاجتماعي يُعد عنصرًا حاسمًا في استدامة المؤسسات الريادية، لأنه يرتبط مباشرة بثقافة العمل الداخلية والهوية المؤسسية. ويشير إلى أن الشركات الناشئة التي تُولي اهتمامًا للعدالة الوظيفية والتنوع الاجتماعي تكون أكثر قدرة على التكيف، واحتواء التحديات، وبناء فرق عمل مرنة تؤمن برؤية المؤسسة.

من جهة أخرى، تُبرز Shaulska et al. (2023) أن الاستدامة الاجتماعية في الشركات الناشئة تعزز من القبول المجتمعي للمؤسسة، وتقلل من الاحتكاكات الاجتماعية أو القانونية، خاصة في القطاعات الحساسة كالتيكنولوجيا، والصحة، والخدمات.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 التمهيد

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية التي تم اتباعها في إجراء الدراسة الحالية، والتي تسعى إلى تحليل أثر إدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها على تعزيز استدامة الشركات الناشئة في البيئة السعودية، من خلال تطبيقها على شركة "زد" في مدينة الرياض، ويتناول هذا الفصل وصفًا تفصيليًا لمنهج البحث، وأسلوب اختيار العينة، وأداة جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى وصف الظاهرة موضوع البحث وتحليل العلاقات بين متغيراتها، وقد تم استخدام هذا المنهج لجمع البيانات من عينة الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات الإحصائية ذات العلاقة، بهدف التوصل إلى نتائج علمية يمكن تعميمها على بيئة الشركات الناشئة.

3.3 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة "زد" بمدينة الرياض، وهي إحدى الشركات السعودية الناشئة الرائدة في قطاع التقنية والتجزئة الرقمية، وبحسب البيانات المتاحة من المصادر الرسمية والمهنية) مثل LinkedIn وOwler، يُقدّر عدد العاملين في شركة "زد" بنحو 310 موظفًا، وهو ما يمثل حجم المجتمع الكلي للدراسة.

4.3 عينة الدراسة وخصائصها

نظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة وإمكانية الوصول إليه بالكامل، فقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل (Census Method)، حيث قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع أفراد

مجتمع الدراسة البالغ عددهم 310 موظفًا. ويهدف هذا الإجراء إلى الحصول على بيانات دقيقة وذات تمثيل كامل، بما يضمن شمولية النتائج وقوة الاستنتاجات.

وقد تم توزيع الاستبانة يدويًا وإلكترونيًا على كافة الأقسام ذات العلاقة، مع مراعاة تنوع المستويات الإدارية (تنفيذي – إشرافي – متخصص)، لضمان تمثيل دقيق ومتكامل لكافة الفئات الوظيفية.

5.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة الكمية، ولسهولة استخدامها وتوزيعها على نطاق واسع. وقد تم إعداد الاستبانة بناءً على استقراء الأدبيات النظرية ذات الصلة، والاستفادة من أدوات الدراسات السابقة المشابهة، مع إجراء التعديلات اللازمة لتتناسب مع بيئة الدراسة الحالية (شركة "زد" بالرياض).

وتكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

1. القسم الأول: البيانات العامة للمستجيبين ويتضمن معلومات ديموغرافية مثل: الجنس، العمر،

المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، القسم الإداري، الوظيفة الحالية، بهدف فهم خصائص مجتمع الدراسة وتحليل اتجاهاته.

2. القسم الثاني: المتغير المستقل – إدارة المخاطر المؤسسية واشتمل هذا القسم على 20 فقرة موزعة

على أربعة أبعاد، بحيث خُصص لكل بُعد 5 فقرات، على النحو التالي:

○ تقييم المخاطر الاستباقي (5 فقرات): تقيس مدى قدرة الشركة على توقع وتقدير المخاطر قبل وقوعها.

○ المراقبة المستمرة (5 فقرات): تتناول ممارسات المتابعة والتدقيق المنتظمة للأنشطة والقرارات.

○ دمج إدارة المخاطر في ثقافة الشركة (5 فقرات): تقيّم مدى انتشار الوعي بالمخاطر ضمن الثقافة التنظيمية.

○ مشاركة الإدارة العليا (5 فقرات): تُركّز على دور القيادات العليا في دعم وتوجيه جهود إدارة المخاطر.

3. القسم الثالث: المتغير التابع – استدامة الشركات الناشئة واحتوى على 15 فقرة موزعة على ثلاثة

أبعاد، بحيث حُصص لكل بُعد 5 فقرات، على النحو التالي:

- الاستدامة الاقتصادية (5 فقرات): تقيس قدرة الشركة على تحقيق أداء مالي مستقر ومتنامٍ.
- الاستدامة البيئية (5 فقرات): تُقيّم مدى التزام الشركة بحماية البيئة وتقليل الأثر البيئي.
- الاستدامة الاجتماعية (5 فقرات): تتناول دور الشركة في تعزيز العدالة، ورفاه الموظفين، والمساهمة المجتمعية.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين، ويتراوح من (1) "لا أوافق بشدة"، حتى (5) "أوافق بشدة"، مما يتيح درجة عالية من التمايز في القياس وتحليل الاتجاهات.

6.3 صدق الأداة (Validity)

للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، اتبع الباحث عدة إجراءات علمية تضمن ملاءمة الأداة لموضوع الدراسة وقدرتها على قياس المتغيرات بدقة، وقد شملت هذه الإجراءات ما يلي:

1. **الصدق الظاهري (Face Validity)**: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكّمين الأكاديميين والمتخصصين في إدارة الأعمال وإدارة المخاطر، بهدف التحقق من وضوح العبارات وسلامة اللغة ومناسبتها للسياق المؤسسي للشركة محل الدراسة. وقد أُخذت ملاحظاتهم في الاعتبار، وأُجريت التعديلات اللازمة وفقًا لذلك.
2. **الصدق المنطقي (Content Validity)**: تم بناء بنود الاستبانة استنادًا إلى نظريات علمية ونماذج قياس مستخدمة في دراسات سابقة منشورة (مثل COSO 2017 ، ودراسات: الشاهد وآخرون، 2024؛ Dewi et al., 2024)، مما يعزز شمولية الأداة وقدرتها على تغطية أبعاد المفاهيم محل الدراسة.
3. **الصدق التركيبي (Construct Validity)**: للتحقق من العلاقات الداخلية بين الأبعاد المختلفة لمتغير إدارة المخاطر المؤسسية، تم إجراء تحليل ارتباط بيرسون بين أبعاد هذا المتغير، وذلك لاختبار مدى تجانسها وارتباطها الإيجابي ببعضها البعض، ويعرض الجدول التالي نتائج مصفوفة الارتباط:

جدول (1): مصفوفة الارتباط بين أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية

البند \ الارتباط	تقييم المخاطر الاستباقي	المراقبة المستمرة	دمج إدارة المخاطر في الثقافة	مشاركة الإدارة العليا
تقييم المخاطر الاستباقي	1.000			
المراقبة المستمرة	0.731**	1.000		
دمج إدارة المخاطر في الثقافة	0.683**	0.745**	1.000	
مشاركة الإدارة العليا	0.702**	0.710**	0.767**	1.000

مستوى الدلالة $p < 0.01$:

تشير نتائج مصفوفة الارتباط إلى وجود علاقات ارتباطية موجبة قوية بين أبعاد متغير "إدارة المخاطر المؤسسية"، حيث تراوحت قيم الارتباط بين (0.683) و (0.767) وجميعها دالة إحصائية عند مستوى ($p < 0.01$).

وهذا يدل على أن الأبعاد الأربعة (تقييم المخاطر الاستباقي، المراقبة المستمرة، دمج إدارة المخاطر في ثقافة الشركة، ومشاركة الإدارة العليا) تتحرك في اتجاه واحد، وتعكس بناءً مفاهيميًا متجانسًا، مما يدعم الصدق التركيبي للأداة.

7.3 ثبات الأداة (Reliability)

للتحقق من ثبات أداة الدراسة ومدى اتساق الإجابات الداخلية لفقرات كل بُعد من أبعاد المتغيرات، تم استخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وهو من أكثر الأساليب شيوعًا في قياس الاتساق الداخلي للبيانات التي تُجمع باستخدام مقياس ليكرت.

وقد تم احتساب قيم كرونباخ ألفا لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر المؤسسية)، وكذلك المتغير التابع (استدامة الشركات الناشئة)، بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي لكل متغير، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد الاستبانة

المتغير/ البُعد	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
تقييم المخاطر الاستباقي	5	0.842
المراقبة المستمرة	5	0.857
دمج إدارة المخاطر في ثقافة الشركة	5	0.869
مشاركة الإدارة العليا	5	0.881
الثبات الكلي لإدارة المخاطر المؤسسية	20	0.913
الاستدامة الاقتصادية	5	0.836
الاستدامة البيئية	5	0.848
الاستدامة الاجتماعية	5	0.872
الثبات الكلي لاستدامة الشركات الناشئة	15	0.902

تشير نتائج معامل كرونباخ ألفا إلى أن جميع الأبعاد تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، حيث تجاوزت جميع القيم الحد المقبول إحصائيًا البالغ (0.70)، وفقًا لتوصيات (Nunnally, 1978) كما أن الثبات الكلي لكل من متغير إدارة المخاطر المؤسسية (0.913) ومتغير استدامة الشركات الناشئة (0.902) يُشير إلى اتساق داخلي قوي جدًا، ويعزز من مصداقية النتائج المستخلصة من الأداة.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

استخدم الباحث في هذه الدراسة مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، وذلك من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها عبر أداة الاستبانة، بما يحقق أهداف الدراسة

ويختبر فرضياتها بدقة. وقد تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS الإصدار 26)، وأُستُخدمت الأساليب التالية:

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية

استُخدمت لعرض الخصائص العامة للبيانات وتوصيف استجابات أفراد العينة، وتشمل:

1. التكرارات والنسب المئوية: لتوصيف البيانات الديموغرافية للمبحوثين (مثل الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة... إلخ)، مما يساعد في فهم خصائص العينة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب مستويات استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ولتحديد مستوى الموافقة العام على كل بُعد من أبعاد الدراسة.
3. الوزن النسبي والترتيب: لتحديد أهمية كل فقرة وبُعد داخل المتغيرات قيد الدراسة، مما يُساعد على إبراز النقاط الأكثر تأثيراً.

ثانياً: الأساليب الإحصائية الاستدلالية

استُخدمت للتحقق من فرضيات الدراسة واختبار العلاقات بين المتغيرات، وتشمل:

1. اختبار صدق الاتساق الداخلي) تحليل الارتباط البيني (Pearson) – اختبار العلاقة بين أبعاد المتغيرات، والتأكد من مدى الترابط المفاهيمي الداخلي بينها.
2. معامل الثبات (كرونباخ ألفا): لقياس اتساق أداة الدراسة وثباتها، كما تم توضيحه سابقاً.
3. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر أبعاد متغير إدارة المخاطر المؤسسية (المستقل) على أبعاد متغير استدامة الشركات الناشئة (التابع)، وذلك لتفسير حجم الأثر وتحديد مدى دلالته الإحصائية.
4. معامل الارتباط (Pearson Correlation): لقياس العلاقة بين المتغيرات الكمية، مثل العلاقة بين تقييم المخاطر الاستباقي والاستدامة البيئية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات

1.4 تمهيد الفصل

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (310) استبانة صالحة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ، حيث يُسهم في اختبار فرضياتها، والوقوف على مستوى توافر أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية في الشركة محل الدراسة (شركة زد بالرياض)، ومدى انعكاس ذلك على استدامة هذه الشركات بأبعادها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

2.4 تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

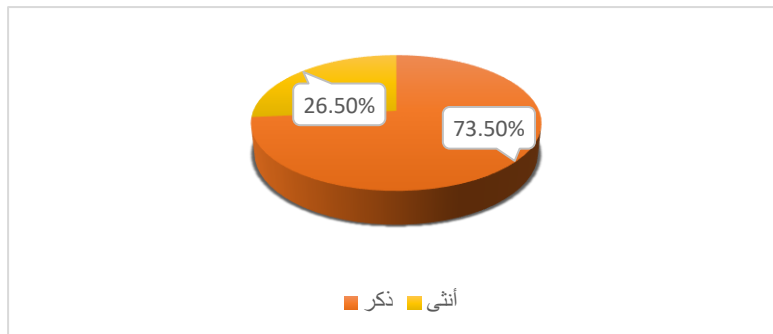
تم توزيع الاستبانة على (310) فردًا من العاملين في شركة زد بمدينة الرياض، وتنوعت خصائصهم من حيث الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والإدارة التي يعملون بها، وقد تم تحليل هذه البيانات على النحو التالي:

☑ التوزيع حسب الجنس:

جدول (3) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	228	73.5%
أنثى	82	26.5%
الإجمالي	310	100%

شكل (1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



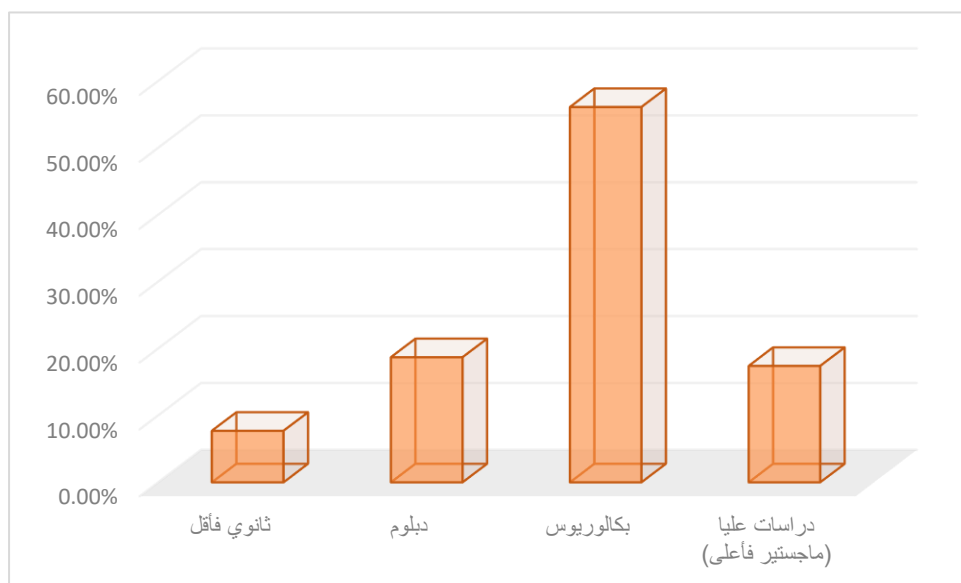
توضح البيانات أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة 73.5%، وهو ما يعكس طبيعة القوى العاملة في قطاع الشركات الناشئة الفنية والتقنية، حيث ما زال الذكور يمثلون النسبة الأكبر.

☑ التوزيع حسب المؤهل العلمي

جدول (4) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	24	7.7%
دبلوم	58	18.7%
بكالوريوس	174	56.1%
دراسات عليا (ماجستير فأعلى)	54	17.4%
الإجمالي	310	100%

شكل (2) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :



تشير النتائج إلى أن أكثر من نصف العينة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة 56.1%، تلهم فئة

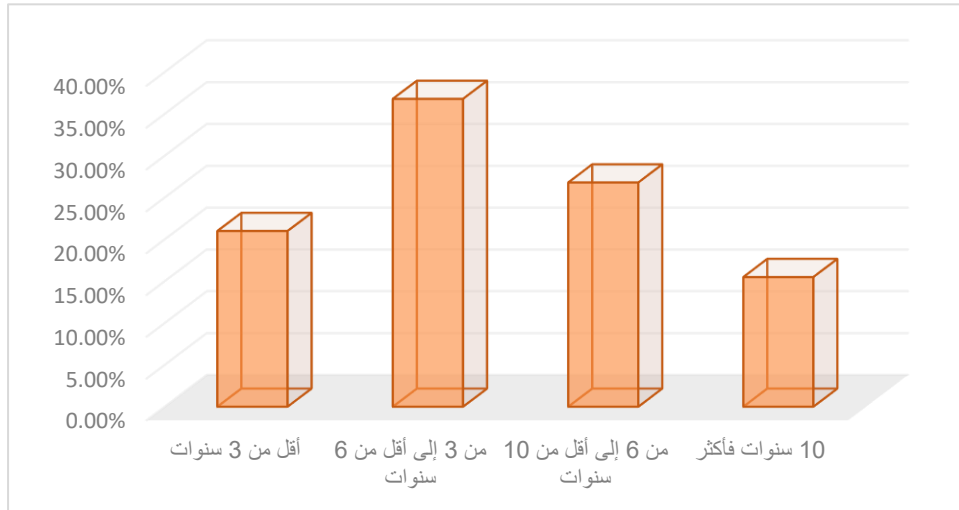
الدراسات العليا بنسبة 17.4%، مما يعكس وجود مستوى تعليمي جيد في بيئة شركة زد.

✓ التوزيع حسب سنوات الخبرة:

جدول (5) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	65	21.0%
من 3 إلى أقل من 6 سنوات	114	36.8%
من 6 إلى أقل من 10 سنوات	83	26.8%
10 سنوات فأكثر	48	15.5%
الإجمالي	310	100%

شكل (3) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



يتضح أن الفئة الغالبة من المبحوثين تتراوح خبرتهم ما بين 3 إلى أقل من 6 سنوات، بنسبة 36.8%،

وهو ما يعكس الطابع الديناميكي والحديث نسبياً للعاملين في الشركات الناشئة.

✓ التوزيع حسب الإدارة/القسم:

جدول (6) توزيع أفراد العينة حسب الإدارة / القسم

القسم/الإدارة	التكرار	النسبة المئوية
إدارة المخاطر	62	20.0%
إدارة البيئة والاستدامة	51	16.5%

القسم/الإدارة	التكرار	النسبة المئوية
إدارة العمليات/الإنتاج	121	39.0%
إدارة الجودة	76	24.5%
الإجمالي	310	100%

يبين الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة يعملون في إدارة الإنتاج بنسبة 39%، تليها إدارة الجودة بنسبة 24.5%، مما يعزز من شمولية تمثيل الأقسام المختلفة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

2.4 تحليل البيانات الوصفية

تحليل استجابات العينة للمتغير المستقل

■ البعد الأول: تقييم المخاطر الاستباقي

الجدول (7): تحليل استجابات العينة لمتغير "تقييم المخاطر الاستراتيجية"

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	درجة الموافقة
1	تلتزم الشركة بتحديد المخاطر المحتملة قبل حدوثها	4.21	0.71	84.2%	1	مرتفعة
2	تعتمد الإدارة أساليب تحليل استباقية لتقييم التهديدات	4.13	0.76	82.6%	2	مرتفعة

مرتفعة	3	81.8%	0.80	4.09	يتم تحديث خرائط المخاطر بشكل دوري وفق تغيرات البيئة التشغيلية	3
متوسطة إلى مرتفعة	4	79.2%	0.83	3.96	تهتم الشركة بتوثيق نتائج التقييم الاستباقي للمخاطر	4
متوسطة	5	77.4%	0.91	3.87	يتم إشراك الموظفين في تقييم المخاطر المستقبلية المتعلقة بمهامهم	5
مرتفعة	—	81.0%	0.80	4.05	المتوسط العام	

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى استجابات أفراد العينة نحو بُعد "تقييم المخاطر الاستباقي" جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.05) بانحراف معياري قدره (0.80)، ووزن نسبي يعادل (81.0%)، وهو ما يعكس اتفاقاً عاماً من قبل العينة على أن شركة زد تُولي اهتماماً ملحوظاً بتطبيق ممارسات استباقية في تقييم المخاطر، كما أن الانحرافات المعيارية المتقاربة تشير إلى درجة اتساق بين إجابات أفراد العينة، بما يدل على وجود وعي مشترك حول هذا الجانب داخل بيئة العمل، وقد جاءت الفقرة المتعلقة بـ "تحديد المخاطر المحتملة قبل حدوثها" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.21)، بينما جاءت أقل الفقرات تقييماً تلك المرتبطة بـ "إشراك الموظفين في تقييم المخاطر المستقبلية" بمتوسط (3.87)، مما يشير إلى وجود هامش لتحسين درجة المشاركة في عمليات التقييم داخل فرق العمل المختلفة.

■ البعد الثاني: المراقبة المستمرة

الجدول (8) تحليل استجابات العينة لمتغير المراقبة المستمرة

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	درجة الموافقة
1	تقوم الشركة بمتابعة دورية لكافة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على العمليات	4.18	0.74	83.6%	1	مرتفعة
2	يتم توثيق نتائج المراقبة المستمرة في تقارير رسمية	4.05	0.80	81.0%	3	مرتفعة
3	تعتمد الإدارة أدوات رقمية حديثة لرصد وتحليل المخاطر	4.11	0.77	82.2%	2	مرتفعة
4	تُراجع الشركة إجراءات المراقبة بشكل دوري للتحسين والتطوير	3.94	0.88	78.8%	4	متوسطة إلى مرتفعة
5	تُرسل نتائج المراقبة إلى الإدارات المختصة لاتخاذ الإجراءات المناسبة	3.85	0.90	77.0%	5	متوسطة
	المتوسط العام	4.03	0.82	80.6%	—	مرتفعة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لبُعد "المراقبة المستمرة" أن المتوسط الحسابي العام لدرجة استجابات أفراد العينة بلغ (4.03) بانحراف معياري قدره (0.82)، ووزن نسبي يعادل (80.6%)، مما يعكس

مستوى موافقة مرتفع على تبني شركة زد لآليات المراقبة المستمرة ضمن منظومة إدارة المخاطر. ويُشير الانحراف المعياري المحدود إلى تقارب الآراء حول فعالية هذا البعد، وقد حصلت الفقرة المتعلقة بـ"المتابعة الدورية للمخاطر المؤثرة على العمليات" على أعلى متوسط (4.18)، ما يدل على التزام واضح بالرصد الوقائي للمخاطر التشغيلية. بالمقابل، جاءت الفقرة الخاصة بـ"إرسال نتائج المراقبة إلى الإدارات المختصة" في المرتبة الأخيرة (3.85)، مما قد يُشير إلى بعض التحديات في آلية نقل وتحويل نتائج الرصد إلى إجراءات تنفيذية، وهي نقطة تتطلب تعزيز التنسيق الداخلي بين الإدارات

■ البعد الثالث: دمج إدارة المخاطر في ثقافة الشركات

الجدول (9) تحليل استجابات العينة لمتغير إدارة المخاطر في ثقافة الشركات

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	درجة الموافقة
1	تسعى الشركة إلى تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر بين جميع الموظفين	4.16	0.76	83.2%	1	مرتفعة
2	يتم تضمين إدارة المخاطر في كافة الإجراءات والسياسات التنظيمية	4.04	0.80	80.8%	3	مرتفعة
3	تعقد الشركة دورات توعوية وتدريبية حول إدارة المخاطر بشكل منتظم	4.09	0.78	81.8%	2	مرتفعة
4	تشجع الشركة الموظفين على الإبلاغ عن المخاطر المحتملة دون خوف	3.92	0.84	78.4%	5	متوسطة إلى مرتفعة

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	درجة الموافقة
5	تُدْمَج مفاهيم المخاطر ضمن التقييمات الدورية لأداء الإدارات	3.98	0.82	79.6%	4	متوسطة إلى مرتفعة
	المتوسط العام	4.04	0.80	80.8%	—	مرتفعة

أظهرت النتائج أن درجة دمج إدارة المخاطر في الثقافة المؤسسية جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، وانحراف معياري قدره (0.80)، مع وزن نسبي (80.8%)، مما يعكس إدراكًا جيدًا لدى موظفي شركة زد بأهمية ترسيخ إدارة المخاطر كثقافة تنظيمية، ويؤكد هذا المؤشر على أن الممارسات المرتبطة بالوعي والإدماج المؤسسي لإدارة المخاطر قد أصبحت جزءًا من البيئة الإدارية للشركة، وقد حصلت العبارة المتعلقة بـ "تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر بين الموظفين" على المرتبة الأولى (4.16)، مما يدل على أن الشركة تستثمر في بناء وعي وقائي عام، بينما جاءت الفقرة المتعلقة بـ "تشجيع الموظفين على الإبلاغ دون تخوف" في أدنى ترتيب (3.92)، مما يشير إلى وجود تحديات محتملة في بناء بيئة داعمة للتعبير عن المخاطر بصراحة، وهو ما يستدعي العمل على دعم ثقافة الثقة والانفتاح التنظيمي.

■ البعد الرابع: مشاركة الإدارة العليا

الجدول (10) تحليل استجابات العينة لمتغير مشاركة الإدارة العليا

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	درجة الموافقة
1	تلتزم الإدارة العليا بقيادة جهود إدارة المخاطر داخل الشركة	4.20	0.72	84.0%	1	مرتفعة

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	درجة الموافقة
2	تخصص الإدارة العليا الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق إدارة المخاطر	4.08	0.75	81.6%	3	مرتفعة
3	تُشارك الإدارة العليا بفعالية في اجتماعات تقييم المخاطر	4.12	0.70	82.4%	2	مرتفعة
4	تُحفّز الإدارة العليا ثقافة التحسين المستمر في إدارة المخاطر	3.95	0.83	79.0%	5	متوسطة إلى مرتفعة
5	تتابع الإدارة العليا مؤشرات الأداء المرتبطة بإدارة المخاطر بصفة دورية	4.01	0.78	80.2%	4	مرتفعة
	المتوسط العام	4.07	0.76	81.4%	—	مرتفعة

تعكس نتائج هذا البُعد وجود مستوى مرتفع من مشاركة الإدارة العليا في إدارة المخاطر المؤسسية في شركة زد، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.07)، والانحراف المعياري (0.76)، بوزن نسبي (81.4%)، وهو ما يشير إلى توافر دعم استراتيجي وإداري من أعلى مستويات القيادة في الشركة لتطبيق مبادئ وممارسات إدارة المخاطر، وقد نالت العبارة التي تنص على أن "الإدارة العليا تلتزم بقيادة جهود إدارة المخاطر" أعلى درجة موافقة بمتوسط (4.20)، مما يؤكد على الدور الريادي للإدارة في نشر ثقافة الالتزام والتوجيه المؤسسي. بينما جاءت عبارة "تحفيز ثقافة التحسين المستمر" في المرتبة الأخيرة (3.95)، وهو ما قد يشير إلى

حاجة لمزيد من المبادرات الإبداعية والمستدامة في هذا المجال، بما يعزز من استمرارية التفاعل الإداري مع تحديات بيئة العمل المتغيرة.

المتغير التابع: الاستدامة المؤسسية

■ البعد الأول: الاستدامة الاقتصادية

الجدول (11): تحليل استجابات العينة لمتغير الاستدامة الاقتصادية

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	درجة الموافقة
1	تسهم ممارسات إدارة المخاطر في تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين الكفاءة المالية	4.19	0.73	83.8%	1	مرتفعة
2	تؤدي إدارة المخاطر الجيدة إلى زيادة فرص الربحية والنمو المالي المستدام	4.12	0.77	82.4%	2	مرتفعة
3	تساهم الاستدامة الاقتصادية في تحقيق استقرار التدفقات النقدية للمؤسسة	4.08	0.78	81.6%	3	مرتفعة
4	تعتمد الشركة على أدوات تقييم المخاطر لاتخاذ قرارات استثمارية أكثر كفاءة	3.95	0.82	79.0%	5	متوسطة إلى مرتفعة

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	درجة الموافقة
5	تساعد سياسات الاستدامة على تقليل الهدر وتعظيم الاستفادة من الموارد	4.01	0.79	80.2%	4	مرتفعة
	المتوسط العام			81.4%		مرتفعة

أظهرت نتائج تحليل البُعد الاقتصادي من الاستدامة أن ممارسات إدارة المخاطر تساهم بدرجة مرتفعة في تحقيق استقرار مالي ونمو اقتصادي مستدام داخل شركة زد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البُعد (4.07)، والانحراف المعياري (0.78)، ووزن نسبي (81.4%)، وقد جاءت عبارة "تسهم ممارسات إدارة المخاطر في تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين الكفاءة المالية" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.19)، وهو ما يعكس وعياً مؤسسياً بأن الوقاية من المخاطر تؤدي إلى تقليل الفاقد وزيادة العائد المالي، كما أظهرت النتائج أن هناك اعتماداً معتدلاً على أدوات تقييم المخاطر لاتخاذ القرارات الاستثمارية، مما قد يشير إلى فرصة لتطوير نظم دعم القرار الاستثماري بناءً على معايير دقيقة للمخاطر والعوائد.

■ البعد الثاني: الاستدامة البيئية

الجدول (12) تحليل استجابات العينة لمتغير الاستدامة البيئية

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	درجة الموافقة
1	تلتزم الشركة بتقليل الانبعاثات البيئية الناتجة عن عملياتها التشغيلية	4.15	0.76	83.0%	1	مرتفعة

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	درجة الموافقة
2	تعتمد الشركة سياسات فعالة لإدارة النفايات وإعادة التدوير	4.05	0.79	81.0%	3	مرتفعة
3	تلتزم الشركة باستخدام الموارد البيئية (المياه والطاقة) بكفاءة	4.10	0.77	82.0%	2	مرتفعة
4	تقوم الشركة بإجراء تقييمات دورية للأثر البيئي لأنشطتها الصناعية	3.91	0.83	78.2%	5	متوسطة إلى مرتفعة
5	تلتزم الشركة بالامتثال للوائح والأنظمة البيئية المعمول بها في المملكة	4.00	0.78	80.0%	4	مرتفعة
	المتوسط العام	4.04	0.79	80.8%	—	مرتفعة

توضح نتائج تحليل هذا البُعد أن شركة زد تُولي اهتماماً واضحاً بالبُعد البيئي في سياق استدامة أعمالها، حيث أظهر المتوسط الحسابي العام (4.04) والانحراف المعياري (0.79) والوزن النسبي (80.8%) أن درجة الالتزام بالممارسات البيئية كانت مرتفعة، وتبرز العبارة المتعلقة "بتقليل الانبعاثات البيئية" كأعلى الفقرات تقييماً بمتوسط (4.15)، ما يعكس التزام الشركة بسياسات بيئية متقدمة في هذا المجال، كما تشير العبارة "بإجراء تقييمات دورية للأثر البيئي" إلى أدنى درجة موافقة (3.91)، ما قد يشير إلى وجود فجوة في آليات المراقبة البيئية المستمرة، هذا يستدعي ضرورة تعزيز إجراءات الرصد والتحليل البيئي الدوري بما ينسجم مع معايير الاستدامة المعتمدة محلياً ودولياً.

■ البعد الثالث: الاستدامة الاجتماعية

الجدول (13) تحليل استجابات العينة لمتغير الاستدامة الاجتماعية

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	درجة الموافقة
1	تلتزم الشركة بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين	4.18	0.72	83.6%	1	مرتفعة
2	تدعم الشركة تنمية المجتمعات المحلية المحيطة من خلال مبادرات اجتماعية	3.97	0.80	79.4%	5	متوسطة إلى مرتفعة
3	تُولي الشركة اهتمامًا بتدريب وتطوير مهارات العاملين	4.10	0.76	82.0%	3	مرتفعة
4	تضمن الشركة تكافؤ الفرص بين العاملين وعدم التمييز	4.05	0.78	81.0%	4	مرتفعة
5	تلتزم الشركة بحقوق الإنسان والمعايير الأخلاقية في علاقاتها مع الموردين والجهات الخارجية	4.12	0.74	82.4%	2	مرتفعة
	المتوسط العام	4.08	0.76	81.6%	—	مرتفعة

تشير النتائج الإحصائية الخاصة بالاستدامة الاجتماعية إلى مستوى مرتفع من التزام شركة زد بالرياض بهذا البُعد الحيوي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.08)، والانحراف المعياري (0.76)، والوزن النسبي (81.6%)، وقد جاءت الفقرة التي تتعلق بـ"توفير بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين" في صدارة الترتيب بمتوسط (4.18)، مما يعكس حرص الشركة على تطبيق معايير السلامة والصحة المهنية، وهو ما يتسق مع أهداف الاستدامة الاجتماعية، كما أظهرت النتائج اهتماماً ملحوظاً بالتدريب والتطوير وتكافؤ الفرص وحقوق الإنسان، مما يعكس وجود ثقافة تنظيمية تُقدّر القيم الاجتماعية، ومع ذلك، فإن الدعم المجتمعي المباشر للمجتمعات المحلية حصل على أدنى متوسط (3.97)، وهو مؤشر على إمكانية تعزيز الدور المجتمعي للشركة بما يُحقق التوازن بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية.

3.4 تحليل فرضيات الدراسة

أولاً: تحليل الفرضية الرئيسية الأولى

نص الفرضية: 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 شركة زد بالرياض.

جدول (14) الانحدار الخطي المتعدد:

المتغير المستقل	B قيمة	الخطأ المعياري	Beta (β)	قيمة t	Sig (المعنوية)
تقييم المخاطر الاستباقي	0.263	0.053	0.278	4.962	0.000
المراقبة المستمرة	0.214	0.050	0.242	4.280	0.000
دمج إدارة المخاطر في ثقافة الشركات	0.198	0.057	0.190	3.474	0.001

0.000	3.854	0.194	0.048	0.185	مشاركة الإدارة العليا
0.000	4.713	—	0.217	1.023	(Constant) المعامل الثابت
—	—	—	—	0.67	R ² معامل التحديد
0.000	—	—	—	79.312	(قيمة اختبار المعنوية الكلية) F

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها الأربعة على الاستدامة في شركة زد، وهو ما يدفع إلى رفض الفرضية الصفريّة الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود تأثير، وقد بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.67$)، ما يعني أن 67% من التغير في مستوى استدامة الشركات الناشئة يُمكن تفسيره من خلال أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية، في حين أن الـ 33% المتبقية تعزى لعوامل أخرى خارج النموذج.

وجاءت جميع القيم الاحتمالية (Sig) أقل من (0.05)، وهو ما يؤكد الدلالة الإحصائية لكل من الأبعاد الأربعة، مما يدفع أيضاً إلى رفض الفرضيات الفرعية الصفريّة وقبول الفرضيات البديلة، وتُشير قيم Beta القياسية إلى أن بُعد تقييم المخاطر الاستباقي كان له التأثير الأكبر ($\beta = 0.278$)، يليه المراقبة المستمرة ($\beta = 0.242$)، ما يعكس أهمية التوجهات الوقائية والديناميكية في تقوية الاستدامة، تليه ثقافة المخاطر ومشاركة الإدارة العليا، مما يعزز أهمية البنية المؤسسية والثقافية الداعمة.

الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم المخاطر الاستباقي في تعزيز استدامة الشركات الناشئة على شركة زد بالرياض.

جدول (15) الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.127	4.836	0.000
تقييم المخاطر الاستباقي	0.661	11.957	0.000

قيمة اختبار $F = 142.95$	معامل الارتباط $(R) = 0.747$
القيمة الاحتمالية = 0.000	معامل التحديد $(R^2) = 0.558$

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر الاستباقي وتعزيز استدامة الشركات الناشئة، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة مرتفعة قدرها (0.747)، مما يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (R^2) نحو (0.558)، أي أن تقييم المخاطر الاستباقي يفسر ما نسبته 55.8% من التغير في استدامة الشركات الناشئة. وقد كانت قيمة اختبار (T) لمعامل الانحدار (11.957) دالة إحصائية عند مستوى (0.000)، ما يدل على أن هذا التأثير معنوي، كذلك أظهرت قيمة اختبار (F) البالغة (142.95) دلالة إحصائية قوية (0.000)، ما يعزز مصداقية النموذج. وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود أثر دال لتقييم المخاطر الاستباقي في تعزيز الاستدامة.

الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمراقبة المستمرة في تعزيز استدامة الشركات الناشئة على شركة زد بالرياض.

الجدول (16) الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.203	4.912	0.000
المراقبة المستمرة	0.584	10.238	0.000
معامل الارتباط $(R) = 0.713$		قيمة اختبار $F = 118.92$	
معامل التحديد $(R^2) = 0.508$		القيمة الاحتمالية = 0.000	

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراقبة المستمرة واستدامة الشركات الناشئة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.713)، مما يعكس علاقة ارتباط قوية نسبياً. كما بلغ معامل التحديد (R^2) نحو (0.508)، ما يعني أن المراقبة المستمرة تفسر 50.8% من التباين في الاستدامة، وبلغت قيمة اختبار (10.238) (T) بمستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة إحصائية، كما أظهرت قيمة (F) للنموذج (118.92) وكانت معنوية، ما يؤكد ملائمة النموذج وقدرته التفسيرية. وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية لصالح الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر إيجابي للمراقبة المستمرة.

الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدمج إدارة المخاطر في ثقافة الشركات في تعزيز الاستدامة بشركة زد بالرياض.

الجدول (17) الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.184	4.611	0.000
دمج إدارة المخاطر في ثقافة الشركة	0.532	9.337	0.000
معامل الارتباط $(R) = 0.681$		قيمة اختبار $F = 101.23$	
معامل التحديد $(R^2) = 0.464$		القيمة الاحتمالية = 0.000	

تشير النتائج إلى أن دمج إدارة المخاطر في ثقافة الشركات له أثر معنوي على الاستدامة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.681)، وهو يشير إلى علاقة ارتباط متوسطة إلى قوية، أما معامل التحديد (0.464) فيعني أن دمج إدارة المخاطر يفسر 46.4% من التغيرات في مستويات استدامة الشركات، كما بلغت قيمة T (9.337) وكانت دالة إحصائياً عند (0.000)، مما يعكس قوة التأثير. وقيمة F (101.23) جاءت دالة كذلك، ما يؤكد جودة النموذج. وبالتالي، توجد أدلة إحصائية كافية لرفض الفرضية الصفرية واعتماد الفرضية البديلة بوجود أثر دال.

الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة الإدارة العليا في تعزيز استدامة الشركات

الناشئة على شركة زد بالرياض.

الجدول (18) الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.231	5.024	0.000
مشاركة الإدارة العليا	0.497	8.827	0.000
معامل الارتباط $(R) = 0.669$		قيمة اختبار $F = 92.45$	
معامل التحديد $(R^2) = 0.448$		القيمة الاحتمالية = 0.000	

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن لمشاركة الإدارة العليا دوراً ملموساً في دعم الاستدامة، حيث بلغ

معامل الارتباط (0.669)، وهو يعكس علاقة ارتباط متوسطة، أما معامل التحديد (0.448)، فيشير إلى أن

المتغير يفسر 44.8% من التباين في الاستدامة، وقد بلغت قيمة اختبار T (8.827) وكانت دالة عند مستوى

(0.000)، مما يشير إلى دلالة التأثير. كما أظهرت قيمة F (92.45) دلالة معنوية، ما يدعم صحة النموذج،

و يتم رفض الفرضية الصفرية لصالح البديلة التي تفيد بوجود أثر مهم لمشاركة الإدارة العليا.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 التمهيد

يتناول هذا الفصل عرضًا مفصلاً لنتائج الدراسة ومن ثم ربط النتائج بالدراسات السابقة ذات الصلة، وأخيرًا تقديم توصيات عملية تدعم تطوير الممارسات الإدارية في الشركات الناشئة.

2.5 مناقشة النتائج

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد "إدارة المخاطر المؤسسية" بلغ (4.09) من أصل (5) بانحراف معياري قدره (0.72)، وهو ما يشير إلى درجة موافقة "مرتفعة"، بما يدل على إدراك كبير لدى العاملين في شركة زد بأهمية هذه الأبعاد في البيئة المؤسسية.

وقد جاء بُعد تقييم المخاطر الاستباقي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.65)، مما يعكس التزامًا واضحًا من إدارة الشركة باستخدام أدوات استباقية مثل تحليل السيناريوهات وتقييم الاحتمالات المستقبلية للمخاطر، وهو ما ينسجم مع التوجهات الحديثة لإدارة المخاطر كعنصر استباقي وليس مجرد استجابة للأزمات.

وجاء بُعد المراقبة المستمرة في المرتبة الثانية بمتوسط (4.12) وانحراف (0.70)، وهو ما يدل على وجود نظم رقابة دورية وتقييمات داخلية فعالة لرصد المخاطر في مراحلها المبكرة، بينما أظهر بُعد دمج إدارة المخاطر في الثقافة المؤسسية متوسطاً قدره (4.01) بانحراف (0.74)، مما يعكس وجود توجه نحو ترسيخ مفاهيم إدارة المخاطر ضمن السلوك التنظيمي، لكنه ما يزال بحاجة إلى تعزيز عبر البرامج التدريبية والتوعوية. أما بُعد مشاركة الإدارة العليا فقد جاء بمتوسط أقل نسبياً (3.98)، مما يشير إلى الحاجة لمزيد من الانخراط الفعلي للقيادة العليا في تصميم وتقييم سياسات المخاطر، وتعزيز الدعم الاستراتيجي في هذا المجال.

وبالنسبة للمتغير التابع الاستدامة، فقد أظهرت النتائج أن أعلى متوسط كان في بُعد الاستدامة البيئية (4.19)، تلتها الاستدامة الاقتصادية (4.13)، ثم الاجتماعية (4.08) ويُفهم من ذلك أن الشركة تولي اهتمامًا نسبيًا أكبر بالجوانب البيئية، ما يعكس التزامها بالتوافق مع المعايير البيئية والتقليل من الانبعاثات، في حين ما تزال الجوانب الاجتماعية بحاجة إلى مزيد من البرامج التي تعزز رفاهية العاملين والمجتمع المحلي.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن القيمة الاحتمالية (Sig = 0.000) وقيمة $F = 79.312$ ومعامل التحديد $R^2 = 0.67$ ، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائيًا لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في تفسير ما نسبته 67% من التغير في استدامة الشركات الناشئة. وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Liu, 2019) التي بيّنت أن تطبيق إطار ERM الشامل يُعزز من استدامة العمليات في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وأيضًا مع دراسة (Tourbina, 2023) التي أكدت أن استراتيجيات إدارة المخاطر تزيد من نضج الشركة التنظيمي، مما ينعكس إيجابيًا على قدرتها على البقاء.

■ الفرضية الفرعية الأولى: تقييم المخاطر الاستباقي

أشارت النتائج إلى وجود أثر معنوي لبُعد تقييم المخاطر الاستباقي على الاستدامة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.747) ومعامل التحديد (0.558) وقيمة $T = 11.957$ عند مستوى دلالة (0.000). وهذا يؤكد أن النهج الوقائي في إدارة المخاطر يلعب دورًا محوريًا في بناء قاعدة مستدامة للشركات الناشئة، وهو ما ينسجم مع ما توصلت إليه دراسة (العليمات والشيخ، 2023) (التي شددت على أهمية اتخاذ قرارات استباقية لحماية البيئة المؤسسية من الصدمات المفاجئة).

■ الفرضية الفرعية الثانية: المراقبة المستمرة

كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراقبة المستمرة والاستدامة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.728)، ومعامل التحديد (0.530)، وقيمة $T = 11.314$ ، مما يدل على أن وجود آليات رقابة منتظمة يساهم في تعزيز ممارسات الاستدامة على المدى الطويل. وتؤيد هذه النتيجة دراسة

(Mukhtar et al., 2023) التي بينت أن عمليات التقييم المستمر للمخاطر تعزز من شفافية العمليات وتزيد من كفاءة استخدام الموارد.

■ الفرضية الفرعية الثالثة: دمج إدارة المخاطر في الثقافة المؤسسية

بلغ معامل الارتباط (0.693) ومعامل التحديد (0.480)، وقيمة $T = 10.458$ ، وهو ما يدل على وجود أثر دال لهذا البعد، وتدعم هذه النتيجة دراسة (الرشيدي والنجدوي، 2021) (التي أوضحت أن تبني ثقافة مخاطرة مؤسسية يساهم في التوافق الاستراتيجي والتنظيمي مع أهداف الاستدامة، مما يقلل من فجوات الأداء المؤسسي).

■ الفرضية الفرعية الرابعة: مشاركة الإدارة العليا

أظهرت نتائج التحليل أن هذا البعد يرتبط إيجابياً بالاستدامة، بمعامل ارتباط (0.672) وتحديد (0.452)، وقيمة $T = 10.137$ وتؤكد هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (العزام والخياط، 2024) (بأن دعم الإدارة العليا هو أحد أهم محددات النجاح في تطبيق سياسات إدارة المخاطر المستدامة).

3.5 التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يوصي الباحث بالتالي:

1. تعزيز ثقافة التقييم الاستباقي للمخاطر عبر ورش عمل منتظمة تُمكن العاملين من التنبؤ بالمخاطر المحتملة والحد من آثارها.
2. تطوير أنظمة مراقبة ذكية تعتمد على الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات التشغيلية بشكل لحظي، وتحسين سرعة الاستجابة للمخاطر.
3. إدماج مفاهيم المخاطر في سياسات الموارد البشرية، خاصة في مراحل التوظيف والتدريب، لضمان الوعي المؤسسي الشامل.
4. توسيع مشاركة الإدارة العليا في فرق إدارة المخاطر، ووضعها ضمن أولويات الخطط الاستراتيجية.

5. إطلاق حملات توعوية داخلية تعزز من وعي الموظفين بأثر قراراتهم التشغيلية على الاستدامة البيئية والاجتماعية.
6. إعادة تصميم مؤشرات الأداء KPI's لتشمل أبعادًا خاصة بالمخاطر والاستدامة ضمن تقارير الأداء المؤسسي.
7. الاستفادة من منصات الحوسبة السحابية في توحيد البيانات المرتبطة بإدارة المخاطر، مما يسهم في الشفافية والسرعة.
8. عقد شراكات مع جهات بيئية وتنموية لدعم التوجه المؤسسي نحو الاستدامة المجتمعية والاقتصادية.
9. تعزيز نظام الحوافز الداخلية بناءً على مدى التزام كل قسم بتقارير إدارة المخاطر وخطط الاستدامة.
10. إنشاء وحدة مستقلة لإدارة المخاطر والاستدامة تكون مرتبطة مباشرة بالإدارة العليا لضمان التكامل المؤسسي.

Abstract

This study aimed to identify the impact of Enterprise Risk Management (ERM) with its dimensions (proactive risk assessment, continuous monitoring, integration of risk management into corporate culture, and top management involvement) on enhancing the sustainability of startup companies in its three dimensions (economic, environmental, and social), applied to the case of "Zid Company" in Riyadh.

The study adopted the descriptive-analytical methodology and utilized a questionnaire as the main tool for data collection from a sample of 310 employees from various relevant departments. Data were analyzed using the SPSS software.

The results revealed a statistically significant impact of ERM dimensions on the sustainability of startup companies. Each dimension—proactive risk assessment, continuous monitoring, integration into corporate culture, and top management involvement—contributed to varying degrees in supporting the economic, environmental, and social aspects of sustainability. The most influential dimension was found to be "proactive risk assessment," while "top management involvement" had the least impact.

Based on the findings, the study recommended reinforcing a risk-aware culture, expanding the role of top management in supporting risk systems, and enhancing monitoring and evaluation tools, ensuring their integration into the overall sustainability strategy.

Keywords: Enterprise Risk Management, Proactive Risk Assessment, Continuous Monitoring, Startup Sustainability, Zid Company.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الأسدي، محي الدين فههي، و أبو الهيجاء، محمد فوزي. (2022). أثر الذكاء الاصطناعي على إدارة المخاطر المؤسسية في البنوك التجارية الأردنية: الدور المعدل - كفاءة نظام الرقابة الداخلي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.
- بدر، باسمه سليم. (2023). الاستشراف الاستراتيجي وأثره في إدارة المخاطر المؤسسية الدور المعدل للحوسبة السحابية: دراسة ميدانية دائرة الجمارك الأردنية في ظل جائحة كورونا. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع76، 27 - 102.
- بني مصطفى، عبيدة محمد حسين، و العفيف، جمال حسن عيسى. (2022). أثر فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في إدارة المخاطر المؤسسية: دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.
- الرشيد، موسى فايز مدوس، و النجداوي، أكرم يوسف عواد. (2021). أثر فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات الصناعية الكويتية: الدور الوسيط لجودة التدقيق الداخلي (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الشاهد، ياسر محمد عبدالسلام عبدالعزيز، مصطفى، عبدالعزيز السيد، و صبره، مراد كامل. (2024). فحص العلاقة بين تبني نظام إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي لمنشآت الأعمال: دراسة نظرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج15، ع4، 544 - 576.
- الشديفات، علياء حسين عبدالمجيد، و صيام، أحمد زكريا عبدالرحمن. (2022). أثر تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية العاملة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- عبدالعال، نادية فتحي عبد الحميد. (2021). دور جودة الفحص الضريبي في التأثير على استدامة شركات الاتصالات. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س8، ع4، 573 - 614.

- العزام، عادل عبدالحكيم عبدالمهدي، و الخياط، ماجد محمد إبراهيم. (2024). أثر الالتزام التنظيمي على استدامة الأداء في شركات الصرافة الأردنية: الدور الوسيط للميزة التنافسية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- العطوي، حكيم، و بن موفقي، علي. (2021). دور وأهمية ثقافة حوكمة الشركات على استدامة الشركات الناشئة: دراسة ميدانية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج7، ع2 ، 727 - 748.
- علي، هند محمد محمد. (2023). العوامل المؤثرة على مستوى الإفصاح عن ممارسات استدامة الشركات على المواقع الإلكترونية: دراسة تحليلية على شركات الاتصالات العاملة في مصر. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، ع84 ، 295 - 350.
- العليمات، عبير عبدالله سليمان، و الشيخ، عماد يوسف أحمد أحمد. (2023). أثر إدارة المخاطر المؤسسية وفقاً لإطار "COSO" في الأداء المالي: الدور المعدل لجودة التدقيق الخارجي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- عمور، دعاء أحمد علي، و القاضي، فارس سعود فارس. (2023). أثر التحول الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية: الدور الوسيط للتدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.
- القضاة، أحمد ماهر أحمد، و الشنطي، أيمن محمد نمر. (2021). فاعلية نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على قرارات منح الائتمان: الدور المعدل لرأس المال البشري: دراسة ميدانية: البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- القيداني، خالد أحمد، و السماوي، أحمد محمد. (2025). أثر حاضنات الأعمال على استدامة الشركات الناشئة في اليمن. مجلة جامعة البيضاء، مج7، ع1 ، 405 - 423.
- لزهاري، زواويد. (2024). الاستدامة المؤسسية: تجربة شركة Patagonia في الموازنة بين الاستدامة واستراتيجيات إدارة التكلفة. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، مج27، عدد خاص ، 267 - 286.

- المساعيد، راشد حسين عوض، و أبو مراد، ميسون أحمد. (2024). أثر إدارة المخاطر المؤسسية على النهج الاستباقي لمواجهة الأزمات لدى قطاع الفنادق الأردني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- نويحي، حازم محفوظ محمد. (2022). دور المراجعة الداخلية الحديثة في استدامة الشركات المقيدة بالبورصة. مجلة العلوم التجارية والبيئية، مج 1، ع 1، 155 - 182.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 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 Accounting Journal*, 7(2), 213-229.. <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. **Московский Экономический Журнал**, 531–545.
https://doi.org/10.55186/2413046x_2024_9_11_449

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز استدامة الشركات الناشئة: دراسة تطبيقية على شركه زد بالرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

☐ أنثي

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر

☐ دبلوم

2- المؤهل العلمي ☐ ثانوي فأقل

☐ دراسات عليا (ماجستير فأعلى)

☐ بكالوريوس

☐ من 3 – 6 سنة

3- سنوات الخبرة ☐ من 3 سنوات فأقل

☐ أكثر من 10 سنوات

☐ من 6 – 10 سنة

☐ إدارة البيئة والاستدامة

☐ إدارة المخاطر

4- الإدارة / القسم

☐ إدارة الجودة

☐ إدارة العمليات / الانتاج

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: المخاطر المؤسسية ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق بشدة	أو افق بشدة	البعد
تقييم المخاطر الاستراتيجية					
					تلتزم الشركة بتحديد المخاطر المحتملة قبل حدوثها
					تعتمد الإدارة أساليب تحليل استباقية لتقييم التهديدات
					يتم تحديث خرائط المخاطر بشكل دوري وفق تغيرات البيئة التشغيلية
					تهتم الشركة بتوثيق نتائج التقييم الاستباقي للمخاطر
					يتم إشراك الموظفين في تقييم المخاطر المستقبلية المتعلقة بمهامهم
المراقبة المستمرة					
					تقوم الشركة بمتابعة دورية لكافة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على العمليات
					يتم توثيق نتائج المراقبة المستمرة في تقارير رسمية
					تعتمد الإدارة أدوات رقمية حديثة لرصد وتحليل المخاطر

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تُراجع الشركة إجراءات المراقبة بشكل دوري للتحسين والتطوير
					تُرسل نتائج المراقبة إلى الإدارات المختصة لاتخاذ الإجراءات المناسبة
إدارة المخاطر مع ثقافة الشركات					
					تسعى الشركة إلى تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر بين جميع الموظفين
					يتم تضمين إدارة المخاطر في كافة الإجراءات والسياسات التنظيمية
					تعقد الشركة دورات توعوية وتدريبية حول إدارة المخاطر بشكل منتظم
					تشجع الشركة الموظفين على الإبلاغ عن المخاطر المحتملة دون خوف
					تُدمج مفاهيم المخاطر ضمن التقييمات الدورية لأداء الإدارات
مشاركة الإدارة العليا					
					تلتزم الإدارة العليا بقيادة جهود إدارة المخاطر داخل الشركة
					تخصص الإدارة العليا الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق إدارة المخاطر

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تُشارك الإدارة العليا بفعالية في اجتماعات تقييم المخاطر
					تُحفّز الإدارة العليا ثقافة التحسين المستمر في إدارة المخاطر
					تتابع الإدارة العليا مؤشرات الأداء المرتبطة بإدارة المخاطر بصفة دورية

✿ المحور الثاني: الاستدامة المؤسسية ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
الاستدامة الاقتصادية					
					تسهم ممارسات إدارة المخاطر في تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين الكفاءة المالية
					تؤدي إدارة المخاطر الجيدة إلى زيادة فرص الربحية والنمو المالي المستدام
					تساهم الاستدامة الاقتصادية في تحقيق استقرار التدفقات النقدية للمؤسسة
					تعتمد الشركة على أدوات تقييم المخاطر لاتخاذ قرارات استثمارية أكثر كفاءة
					تساعد سياسات الاستدامة على تقليل الهدر وتعظيم الاستفادة من الموارد
الاستدامة البيئية					
					تلتزم الشركة بتقليل الانبعاثات البيئية الناتجة عن عملياتها التشغيلية
					تعتمد الشركة سياسات فعالة لإدارة النفایات وإعادة التدوير
					تلتزم الشركة باستخدام الموارد البيئية (المياه والطاقة) بكفاءة

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تقوم الشركة بإجراء تقييمات دورية للأثر البيئي لأنشطتها الصناعية
					تلتزم الشركة بالامتثال للوائح والأنظمة البيئية المعمول بها في المملكة
الاستدامة الاجتماعية					
					تلتزم الشركة بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين
					تدعم الشركة تنمية المجتمعات المحلية المحيطة من خلال مبادرات اجتماعية
					تولي الشركة اهتمامًا بتدريب وتطوير مهارات العاملين
					تضمن الشركة تكافؤ الفرص بين العاملين وعدم التمييز
					تلتزم الشركة بحقوق الإنسان والمعايير الأخلاقية في علاقاتها مع الموردين والجهات الخارجية

مع خالص التقدير والاحترام

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 Company Z
in Riyadh**

Preparation: Abdulrahman Khalid Aldurwaish

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

1447 – 2025