Journal of Risk & Crisis Management (JRCM) • Vol 6, Issue 2 (2025) • P: 41 – 23
https://journals.ajsrp.com/index.php/jrcm
ISSN: 2664-6285 (Online) • ISSN: 2664-6293 (Print)

The Role of Financial Risk Management in Promoting Sustainable Development
An applied study on Saudi sports clubs 2025

Co-Prof. Noureldaim Eltayeb Yousif Elhag
Al-Batin Club Academy | KSA

Received: 29/08/2025
Revised: 03/09/2025
Accepted: 14/09/2025
Published: 15/09/2025

* Corresponding author: alhajnoor@yahoo.com

Citation: Elhag, N. E. (2025). The Role of Financial Risk Management in Promoting Sustainable Development: An applied study on Saudi sports clubs 2025. *Journal of Risk and Crisis Management, 6*(2), 23 – 41. https://doi.org/10.26389/AJSRP.H310825

2025 © AISRP • Arab Institute for Sciences & Research Publishing (AISRP), United States, all rights reserved.

• **Open Access**

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: The study aimed to clarify the role of financial risk management in promoting sustainable development in Saudi sports clubs.The scientific significance of this study lies in its attempt to enrich the Arabic library by contributing scientifically to the understanding of the role of financial risk management in promoting sustainable development. Its importance is further highlighted by the potential benefits of the study's results in applying financial risk management methods to contribute to enhancing sustainable development.The study utilized an analytical descriptive methodology, employing a stratified sample of 210 individuals from the research community. The study reached several key findings, the most important of which are: there is a role for financial risk management in enhancing the sustainable development of clubs, and Saudi sports clubs utilize artificial intelligence for financial risk management. A positive correlation (0.83) at the 0.01 level was found between financial risk management and the enhancement of sustainable development in Saudi sports clubs. The application of financial risk management frameworks, such as COSO and ISO 31000, aids in promoting sustainable development in Saudi sports clubs.The study recommends that Saudi sports clubs implement principles of governance, financial disclosure, and transparency regarding risks to enhance trust among investors and stakeholders. Furthermore, it emphasizes the importance of training financial and administrative staff in the areas of financial risk management and sustainable development to ensure effective strategy implementation.

Keywords: Financial Risk Management, Governance, Sustainable Development, COSO Framework, ISO 31000.

دور إدارة المخاطر المالية في تعزيز التنمية المستدامة
دراسة تطبيقية على الأندية الرياضية السعودية 2025

الأستاذ المشارك / نورالدائم الطيب يوسف الحاج
أكاديمية نادي الباطن | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة الى توضيح دور إدارة المخاطر المالية في تعزيز التنمية المستدامة للأندية الرياضية السعودية، وتكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنها محاولة لدعم المكتبة العربية من خلال المساهمة العلمية في توضيح دور إدارة المخاطر المالية في تعزيز التنمية المستدامة، كما تبرز أهميتها العلمية في أنه يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تطبيق أساليب إدارة المخاطر المالية للمساهمة في تعزيز التنمية المستدامة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام عينة عشوائية طبقية قوامها (210) مفردة من مجتمع البحث. توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: يوجد دور لإدارة المخاطر المالية في تعزيز التنمية المستدامة للاندية، و تستخدم الأندية الرياضية السعودية الذكاء الصناعي لإدارة المخاطر المالية، توجود علاقة ارتباطية طردية (0.83) عند مستوى (0.01) بين إدارة المخاطر المالية وتعزيز التنمية المستدامة للأندية الرياضية بالسعودية، و يساعد تطبيق إطار إدارة المخاطر المالية كل من كوسو وايزو 31000 على تعزيز التنمية المستدامة للاندية الرياضية السعودية. وتوصي الدراسة بضرورة تطبيق الأندية الرياضية السعودية لمبادئ الحوكمة وللإفصاح المالي والشفافية فيما يتعلق بالمخاطر، لتعزيز الثقة لدى المستثمرين وأصحاب المصلحة، والإهتمام بتدريب الكوادر المالية والإدارية للأندية في مجال إدارة المخاطر المالية والتنمية المستدامة لضمان تطبيق الاستراتيجيات بفعالية.

الكلمات المفتاحية : إدارة المخاطر المالية، الحوكمة، التنمية المستدامة، اطار كوسو لادارة المخاطر، ايزو 31000.

المقدمة:

شهدت العقود الأخيرة تغيرات متسارعة على الصعيدين الاقتصادي والمالي، الأمر الذي دفع مؤسسات الأعمال إلى مراجعة أنظمتها التشغيلية والمالية من أجل ضمان الاستمرارية وتعزيز مقومات الاستدامة.، ولم تعد الاستدامة المالية مجرد خيار إضافي، بل أصبحت ضرورة تفرضها بيئة تتسم بكثرة التقلبات وظهور أزمات مفاجئة، مثل الأزمات المالية العالمية، وجائحة كورونا، والتحديات المناخية، التي كشفت محدودية الأساليب التقليدية في التعامل مع المخاطر، ويشير تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي (2023) إلى أن إدارة المخاطر أصبحت عاملاً رئيسيًا يحدد قدرة الشركات على الصمود والتطور في ظل بيئات معقدة وغير مستقرة.

مع تصاعد وتواتر وحدة الصدمات المالية والاقتصادية والبيئية، بدءًا من الأزمة المالية العالمية 2008، مرورًا بجائحة كورونا كما أشرنا، وصولًا إلى صدمات سلاسل الإمداد وتغير المناخ، برزت إدارة المخاطر المالية كوظيفة إستراتيجية لا تقتصر على الحد من الخسائر، بل تتجاوز ذلك إلى تمكين النمو المستدام عبر تحسين اتخاذ القرار، وتعزيز الانضباط الرأسمالي، والامتثال التنظيمي، وتوجيه الاستثمارات نحو مشروعات أقل مخاطر وأكثر إسهامًا في أهداف التنمية المستدامة(SDGs) .

تزايدت الحاجة إلى تطوير أدوات فعّالة لإدارة المخاطر داخل هذه الشركات، بما يضمن تحقيق التوازن بين الربحية والاستقرار المالي، قد تبنت العديد من الشركات استراتيجيات متقدمة في إدارة المخاطر، مثل نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)، لتوفير رؤية شاملة ومنهجية في التعامل مع كافة أنواع المخاطر (Lam, 2014).

تشهد المملكة العربية السعودية في الوقت الراهن تحولًا اقتصاديًا نوعيًا ضمن إطار رؤية المملكة 2030، والتي أطلقت في عام 2016 كخطة استراتيجية وطنية تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط، وتولي الرؤية اهتمامًا خاصًا بقطاع الخدمات المالية، ومن ضمنه قطاع التأمين، كأداة مهمة لدعم النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة (رؤية المملكة 2030، 2016).

سعت الجهات التنظيمية في المملكة، مثل البنك المركزي السعودي (SAMA)، إلى تعزيز البيئة الرقابية والتنظيمية لقطاع التأمين، ورفع مستويات الكفاءة والحوكمة وإدارة المخاطر، كما تم إطلاق عدد من المبادرات الالزامية إلى تحفيز الاستثمارات في هذا القطاع، ودعم التحول الرقمي، وتعزيز الشفافية والكفاءة التشغيلية، وكلها عناصر تندرج ضمن الإطار الأوسع لتعزيز الاستدامة المالية (SAMA, 2023).

في ضوء ما سبق، تبرز الحاجة إلى دراسة دور إدارة المخاطر كعامل استراتيجي لتعزيز التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية، خصوصًا في ظل المتغيرات الهيكلية والتنظيمية التي يشهدها اقتصاد المملكة في إطار رؤية 2030، إن فهم كيفية تفعيل إدارة المخاطر بشكل ممنهج ومتكامل يسهم في تمكين هذه الشركات من التكيف مع التغيرات، وتحقيق الأهداف الوطنية في مجال التنمية المستدامة.

تسعى الأندية الرياضية السعودية في المرحلة الراهنة إلى تعزيز استقرارها المالي والتنظيمي في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة ضمن إطار رؤية 2030، والتي منحت قطاع الرياضة مكانة محورية في دفع عجلة التنمية خاصة في ظل حوكمة الأندية الرياضية (وزارة الرياضة، 2022).

غير أن هذه الأندية ما زالت تواجه تحديات جوهرية تتعلق بضعف فاعلية إدارة المخاطر المالية، الأمر الذي قد يعيق قدرتها على بلوغ أهدافها الاستراتيجية. وتتنوع هذه المخاطر بين نقص مصادر التمويل، وتذبذب الإيرادات الناتجة عن التذاكر والرعايات، إضافة إلى الارتفاع غير المنضبط في المصروفات، فضلاً عن المخاطر التشغيلية والسمعة المرتبطة بالأداءين الرياضي والإداري(المالكي،2023).

المحور الأول :الإطار المنهجي

مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات الاقتصادية والتنظيمية المتسارعة التي يشهدها العالم، تبرز الحاجة الملحة لتعزيز قدرة المؤسسات في تحقيق التنمية المستدامة، وتشير العديد من الدراسات إلى أن إدارة المخاطر المالية الفعّالة تُعد أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق التنمية المستدامة، خاصة في بيئة تتسم بعدم اليقين وارتفاع مستويات التنافسية، وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور إدارة المخاطر المالية في تعزيز التنمية المستدامة للأندية الرياضية السعودية؟

وتتفرع منه عدة اسئلة فرعية هي:

1- ما هي المفاهيم والأطر الرئيسة لإدارة المخاطر المالية ذات الصلة بالتنمية المستدامة؟
2- ما هو دور إدارة المخاطر المالية في تعزيز التنمية المستدامة للأندية الرياضية السعودية؟
3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر المالية والتنمية المستدامة للاندية الرياضية السعودية؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للاتي:

1- عرض إطار نظري متكامل يربط إدارة المخاطر المالية بأهداف التنمية المستدامة.

2- توضيح دور إدارة المخاطر المالية في تعزيز التنمية المستدامة للأندية الرياضية السعودية.

3- معرفة العلاقة الإحصائية بين إدارة المخاطر المالية وتعزيز التنمية المستدامة للأندية الرياضية السعودية.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية للدراسة: تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها محاولة لدعم المكتبة العربية من خلال المساهمة العلمية في توضيح دور إدارة المخاطر المالية في تعزيز التنمية المستدامة للاندية الرياضية السعودية.

الأهمية العملية للدراسة: يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تطبيق أساليب إدارة المخاطر المالية للمساهمة في تعزيز التنمية المستدامة للاندية الرياضية السعودية.

منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يجمع بين التناول التاريخي للدراسات السابقة لتحديد الإطار النظري والفجوات البحثية، وبين جمع وتحليل البيانات الميدانية لتقييم الواقع العملي للأندية الرياضية السعودية فيما يتعلق بإدارة المخاطر المالية ودورها في تعزيز التنمية المستدامة؛ وذلك لأنّ هذا المنهج يصف الظاهرة بدقة ويحلل العلاقات بين المتغيرات.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالأندية الرياضية السعودية المسجلة رسميًا لدى وزارة الرياضة، وهي عدد (171) نادي، وبلغ عدد العاملين في تلك الأندية الرياضية السعودية (11,100) موظف بدوام كامل(عبدالعزيز المسعد،2025)تم اختيار عينة عشوائية طبقية لضمان تمثيل جميع فئات الأندية (الدوري الممتاز ودوري الدرجة الأولى والثانية) وعن طريق معادلة ريتشارد تم تحديد حجم العينة(210) مفردة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: الأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: العام 2025م
- الحدود الموضوعية: كل ما يتعلق بموضوع دور إدارة المخاطر المالية في تعزيز التنمية المستدامة للأندية الرياضية السعودية.

المحور الثاني :الدراسات السابقة:

- دراسة Sheikh, Adeel & Raza (2024) :

تناولت هذه الدراسة تأثير كل من التخطيط المالي الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، وتنويع الاستثمارات على تعزيز الأداء المستدام في القطاع المصرفي الباكستاني، وذلك في ظل التحديات المرتبطة بالاستقرار المالي والحفاظ على النمو الاقتصادي المستمر. وانطلقت الدراسة من فرضية أساسية ترى أن هذه الممارسات تشكّل ركائز جوهرية لتحقيق استدامة عمل البنوك، غير أن قوة تأثيرها تختلف من عامل إلى آخر، الأمر الذي يستدعي تحليل الدور الفعلي لكل منها.

اعتمد الباحثان المنهج الكمي في جمع البيانات وتحليلها، حيث جُمعت المعلومات من عدد من البنوك الباكستانية عبر أدوات قياس دقيقة، ثم خضعت لأساليب إحصائية متقدمة مثل الانحدار المتعدد ونماذج المعادلات الهيكلية، بما أتاح فحص العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التخطيط المالي، إدارة المخاطر، وتنويع الاستثمارات) والمتغير التابع (الأداء المستدام للبنوك). وقد أسهم هذا النهج في الوصول إلى نتائج مبنية على أدلة كمية عززت من موثوقية الدراسة.

أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر تمثل العامل الأكثر تأثيرًا في ترسيخ استقرار البنوك وتحقيق أدائها الاقتصادي على المدى الطويل، إذ بيّنت أن السياسات الفعّالة في هذا المجال تحدّ من التقلبات وتدعم استمرارية النشاط المصرفي، كما تبين أن التخطيط المالي الاستراتيجي وتنويع الاستثمارات لهما دور إيجابي في تحسين الأداء المستدام، إلا أن تأثيرهما كان أقل مقارنة بإدارة المخاطر التي برزت كأحد أهم العوامل المؤثرة.

وانطلاقًا من هذه النتائج، شددت الدراسة على ضرورة تطوير أنظمة متقدمة لإدارة المخاطر داخل البنوك الباكستانية، بما يتيح لها التكيف مع المتغيرات الاقتصادية المتسارعة، كما أوصت بدمج التخطيط المالي الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار المصرفي لضمان الاتساق بين الأهداف قصيرة الأجل والطموحات طويلة الأجل، إلى جانب تعزيز تنويع الاستثمارات لتقليل الاعتماد على مصادر دخل محدودة وزيادة القدرة التنافسية، وأكدت كذلك على أهمية دور الجهات التنظيمية في سنّ سياسات وتشريعات داعمة لهذه الممارسات بما يسهم في استقرار النظام المصرفي وتعزيز مسيرة التنمية المستدامة في دولة باكستان.

- دراسة Elmassri, M. & Zollo, L. (2023) :

هدفت هذه الدراسة الى توضيح العلاقة بين الإفصاح عن المخاطر من جهة، والاستدامة المؤسسية في الشركات الأوروبية من جهة أخرى، في ظل التحولات الكبيرة التي يشهدها سوق المال العالمي، وتزايد الاهتمام بقضايا الشفافية والحوكمة الرشيدة، وقد انطلقت الدراسة من فرضية أن الإفصاح الواضح عن المخاطر المالية والتشغيلية يمكن أن يسهم في تعزيز الثقة بين المستثمرين، ويتيح للشركات فرصًا أكبر لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وذلك عبر توفير بيئة استثمارية أكثر استقرارًا وموثوقية.

اعتمد الباحثان منهجية تحليلية كمية ونوعية في آن واحد، حيث استندا إلى مراجعة تقارير سنوية وإفصاحات مالية لعدد من الشركات الأوروبية الكبرى، مع استخدام أدوات تحليل إحصائي لقياس درجة الشفافية ومدى ارتباطها بمؤشرات الاستدامة، كما تم توظيف إطار مقارن بين شركات ذات مستويات مرتفعة من الإفصاح وأخرى ذات مستويات منخفضة، مما أتاح استخلاص أنماط واضحة حول تأثير الإفصاح في ثقة المستثمرين واستدامة الأداء.

وقد بينت نتائج الدراسة أن الإفصاح المفصل عن المخاطر المالية لا يقتصر على كونه متطلبًا تنظيميًا، بل يمثل عاملًا استراتيجيًا يساعد على تحسين صورة الشركات أمام المستثمرين وأصحاب المصلحة، كما أوضحت النتائج أن الشفافية في معالجة قضايا المخاطر تعزز من قدرة الشركات على جذب الاستثمارات طويلة الأجل، وتدعم توجهها نحو تبني ممارسات مسؤولة بيئيًا واجتماعيًا، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على قدرتها على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة أن تولي الشركات الأوروبية اهتمامًا أكبر بتطوير نظم إفصاح شاملة وموثوقة حول المخاطر المالية وغير المالية، بما يضمن وضوح المعلومات أمام المستثمرين ويحد من فجوة المعلومات، كما شددت على أهمية دور الهيئات التنظيمية في وضع معايير دقيقة للإفصاح، تضمن الاتساق والمقارنة بين الشركات المختلفة، الأمر الذي من شأنه تعزيز الشفافية وتسهيل عملية اتخاذ القرار الاستثماري. كذلك، اقترحت الدراسة أن تجعل المؤسسات من الإفصاح عن المخاطر جزءًا لا يتجزأ من استراتيجياتها للاستدامة، باعتباره أداة مهمة لبناء الثقة ودعم النمو طويل الأجل.

- دراسة Weber, O. (2017):

تناولت هذه الدراسة الدور الذي تلعبه المؤسسات المالية في تمويل مشاريع التنمية المستدامة، مع تركيز خاص على الاستراتيجيات المتعلقة بإدارة المخاطر، وقد سعى الباحث من خلال هذا العمل إلى إبراز كيف يمكن للقطاع المالي أن يسهم في تحقيق الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية، ليس فقط عبر توفير رأس المال، وإنما كذلك من خلال اعتماد أدوات إدارة المخاطر التي تضمن استمرارية المشاريع وتفادي التعثر.

اعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية تستند إلى مراجعة الأدبيات والتقارير الخاصة بالمؤسسات المالية الدولية، إضافة إلى دراسة حالات عملية لمشاريع تمويلية في مجالات الطاقة المتجددة والبنية التحتية المستدامة، وقد مكّن هذا النهج من التعرف على طبيعة الممارسات المتبعة في إدارة المخاطر، ومدى تأثيرها على نجاح المبادرات الاستثمارية الموجهة نحو الاستدامة، كما استخدم الباحث مقاربة مقارنة بين مشاريع طبقت استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر وأخرى لم تطبقها.

أظهرت النتائج أن وجود آليات فعّالة لإدارة المخاطر يعد عاملاً حاسمًا في تقليل فرص التعثر أو الفشل في مشاريع التنمية المستدامة، فقد تبين أن المؤسسات المالية التي تدمج سياسات واضحة لتحديد المخاطر وتقييمها ومراقبتها تحقق معدلات نجاح أعلى في المشاريع التي تمولها، كما أنها تتمتع بقدرة أكبر على جذب المستثمرين والشركاء الدوليين. كذلك، بينت النتائج أن الربط بين إدارة المخاطر والأهداف الاستراتيجية للمشاريع يرفع من جدواها الاقتصادية ويعزز من أثرها الاجتماعي والبيئي.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة أن تضع المؤسسات المالية إدارة المخاطر في قلب استراتيجياتها التمويلية، بحيث تصبح جزءًا لا يتجزأ من دورة حياة المشاريع المستدامة منذ مرحلة التخطيط وحتى التنفيذ والمتابعة. كما أكدت على أهمية تطوير أطر تنظيمية وتشريعية تدعم المؤسسات في تبني معايير موحدة لإدارة المخاطر، بما يساهم في زيادة ثقة المستثمرين ويحفز تدفق رؤوس الأموال نحو مشاريع التنمية المستدامة. وأخيرًا، أشارت الدراسة إلى أن بناء القدرات المؤسسية في مجال إدارة المخاطر يعد أداة أساسية لضمان نجاح هذه المشاريع وتعزيز مساهمة القطاع المالي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المدى الطويل.

- دراسة Bui, B. & De Villiers, C. (2017) :

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الإفصاح عن الاستدامة وبين مستوى المخاطر المالية التي تواجهها الشركات، وقد جاء هذا الاهتمام في ظل التوجه العالمي المتزايد نحو اعتماد مبادئ الشفافية والمسؤولية الاجتماعية كأدوات داعمة للاستقرار المؤسسي والقدرة التنافسية. انطلقت الدراسة من فرضية أن التقارير الشفافة حول الاستدامة لا تقتصر على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات، بل تلعب أيضًا دورًا وقائيًا يحد من تعرضها للمخاطر المالية.

اعتمد الباحثان على منهجية كمية تحليلية، شملت مراجعة منهجية لتقارير الاستدامة التي تصدرها مجموعة من الشركات في قطاعات مختلفة، إضافة إلى تحليل بيانات مالية تغطي فترة زمنية متعددة. وتم تطبيق نماذج إحصائية لاختبار أثر مستوى الإفصاح عن الاستدامة على مؤشرات المخاطر المالية، مع الأخذ في الاعتبار متغيرات وسيطة مثل حجم الشركة، القطاع، وممارسات الحوكمة.

أظهرت النتائج أن الشركات التي تقدم تقارير استدامة مفصلة وشفافة تميل إلى مواجهة مخاطر مالية أقل مقارنة بالشركات التي لا تعطي أهمية لهذا الجانب، كما بينت أن الشفافية تعزز من سمعة المؤسسة وتزيد ثقة المستثمرين بها، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على استقرارها المالي. كذلك، تبين أن الإفصاح عن الممارسات البيئية والاجتماعية يساهم في تحسين العلاقة مع أصحاب المصلحة، ويقلل من احتمالية التعرض لأزمات ناتجة عن الضغوط التنظيمية أو المجتمعية.

وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة أن تجعل الشركات الإفصاح عن الاستدامة جزءًا أساسيًا من استراتيجياتها الإدارية والمالية، وألا تقتصر على الجوانب التسويقية أو التجميلية. كما شددت على أهمية تطوير معايير موحدة للإفصاح تُمكّن من المقارنة بين الشركات وتزيد من موثوقية المعلومات المقدمة للمستثمرين. وأكد الباحثان كذلك على أن الجهات الرقابية ينبغي أن تدعم إلزامية الإفصاح عن الاستدامة، بما يسهم في خلق بيئة أعمال أكثر استقرارًا ويعزز من مساهمة القطاع الخاص في تحقيق التنمية المستدامة.

- دراسة Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A. (2016):

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين فعالية ممارسات إدارة المخاطر المالية وبين مستوى الأداء المستدام للشركات، ولا سيما في الجوانب البيئية والاجتماعية التي تُعد من الركائز الأساسية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وقد انطلقت الدراسة من فرضية جوهرية مفادها أن الإدارة الرشيدة للمخاطر لا تسهم فقط في حماية الشركات من التقلبات المالية، بل تمتد آثارها لتشمل تحسين الأداء على المدى الطويل، وتعزيز التزام المؤسسات بمسؤولياتها تجاه المجتمع والبيئة.

اعتمد الباحثون على منهجية كمية قائمة على تحليل بيانات مالية وغير مالية لعدد كبير من الشركات المدرجة في الأسواق العالمية. وتم جمع البيانات من تقارير سنوية وتقارير استدامة معتمدة، ثم تحليلها باستخدام نماذج إحصائية متقدمة لقياس أثر ممارسات إدارة المخاطر المالية على مؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي. كما تضمنت الدراسة مقارنات بين الشركات التي تبنت أنظمة متقدمة لإدارة المخاطر وتلك التي لم تُعطِ هذا الجانب أولوية واضحة.

كشفت النتائج أن المؤسسات التي تطبق آليات فعالة لإدارة المخاطر تحقق مستويات أعلى من الأداء المستدام مقارنة بغيرها، حيث أظهرت هذه الشركات قدرة أكبر على التكيف مع التحديات البيئية والاجتماعية، إلى جانب تحقيقها لاستقرار مالي أفضل. كما تبين أن العلاقة الإيجابية بين إدارة المخاطر والأداء المستدام تتعزز بشكل خاص عندما تتبنى الشركات ممارسات شفافة في الإفصاح عن استراتيجياتها وخططها المستقبلية في هذا المجال.

وبناءً على ما سبق، أوصت الدراسة بضرورة إدماج إدارة المخاطر المالية كجزء لا يتجزأ من استراتيجيات الاستدامة المؤسسية، بحيث لا ينظر إليها فقط كأداة للحماية المالية، بل كوسيلة لدعم الالتزام البيئي والاجتماعي. كما شددت على أهمية قيام الهيئات التنظيمية والمستثمرين بالضغط على الشركات لتبني أنظمة واضحة في إدارة المخاطر، باعتبار ذلك شرطًا لتعزيز ثقة أصحاب المصلحة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وأكدت الدراسة أن المستقبل يتطلب من الشركات دمج إدارة المخاطر مع خطط الحوكمة والاستدامة من أجل ضمان نجاح طويل الأمد في بيئة أعمال سريعة التغير.

- دراسة(Busch, T., Bauer, R., & Orlitzky, M. (2016:

هدفت الدراسة الى توضيح العلاقة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات وبين إدارة المخاطر المالية، مع التركيز على كيفية تفاعل هذين البعدين لتحقيق أداء مستدام على المدى الطويل. وانطلقت الدراسة من فرضية أن المسؤولية الاجتماعية ليست مجرد نشاط تكميلي أو تسويقي، وإنما أداة استراتيجية يمكن أن تعزز استقرار الشركات وتقلل من تعرضها للمخاطر المالية ومخاطر السمعة على حد سواء.

اتبعت الدراسة منهجية كمية تحليلية اعتمدت على بيانات مالية وغير مالية لعدد من الشركات الكبرى المدرجة في الأسواق العالمية. شملت عينة البحث تقارير الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، وبيانات الأداء المالي، إضافة إلى مؤشرات المخاطر المتعلقة بالسمعة والأداء السوقي. وقد استخدم الباحثون نماذج إحصائية متقدمة لاختبار مدى تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على مستويات المخاطر المختلفة، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الوسيطة مثل حجم الشركة، قطاع النشاط، وهيكل الحوكمة.

أظهرت النتائج أن الشركات التي تدمج المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجياتها تحقق استفادة مزدوجة؛ فهي لا تقلل فقط من احتمالية تعرضها لمخاطر مالية، بل تحد أيضًا من المخاطر المرتبطة بالسمعة. وقد انعكس ذلك في قدرتها على الحفاظ على ثقة المستثمرين والعملاء، ما عزز استقرارها المالي وساهم في دعم استدامة أدائها على المدى الطويل. كما أوضحت النتائج أن العلاقة الإيجابية بين المسؤولية الاجتماعية وإدارة المخاطر تصبح أكثر وضوحًا في الشركات التي تتسم بمستويات عالية من الشفافية والالتزام بمعايير الحوكمة.

وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة أن تنظر الشركات إلى المسؤولية الاجتماعية كجزء أساسي من استراتيجيات إدارة المخاطر، بحيث يتم دمجها في عملية التخطيط المالي والإداري بدلاً من التعامل معها كإجراء منفصل. كما شددت على أهمية تطوير أطر تنظيمية وتشجيع الإفصاح الشفاف عن ممارسات المسؤولية الاجتماعية، مما يسهم في تعزيز ثقة أصحاب المصلحة والحد من المخاطر طويلة الأمد. وأخيرًا، دعت الدراسة إلى توسيع نطاق الأبحاث المستقبلية لتشمل قطاعات ومناطق جغرافية مختلفة، من أجل تعميق الفهم حول كيفية توظيف المسؤولية الاجتماعية في خدمة الاستدامة المؤسسية.

- دراسة Gatzert, N. & Martin, M. (2015):

هدفت الدراسة الى بيان العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر في شركات التأمين وبين قدرتها على تحقيق أهداف الاستدامة المالية والتشغيلية، وقد انطلقت الدراسة من فرضية أن قطاع التأمين، نظرًا لطبيعة أنشطته المرتبطة بالتعرض لمستويات عالية من المخاطر، يعد ميدانًا مناسبًا لاختبار أثر فعالية إدارة المخاطر على الاستقرار المؤسسي ودعم الاستدامة على المدى الطويل.

اعتمد الباحثان على منهجية كمية تحليلية، حيث تم جمع بيانات مالية وتشغيلية من عدد من شركات التأمين في أسواق مختلفة. وركزت الدراسة على تقييم مدى تطبيق أنظمة إدارة المخاطر المتقدمة، مثل تحديد المخاطر المحتملة، وقياسها، ووضع آليات للتعامل معها. كما استخدمت نماذج إحصائية لاختبار العلاقة بين قوة نظم إدارة المخاطر ومؤشرات الأداء المالي والتشغيلي، مع الأخذ في الحسبان عوامل مثل حجم الشركة وهيكلها التنظيمي وطبيعة منتجاتها التأمينية.

أظهرت النتائج أن وجود نظام متكامل وفعال لإدارة المخاطر يسهم بشكل مباشر في تعزيز استدامة شركات التأمين، سواء من الناحية المالية أو التشغيلية. فقد تبين أن الشركات التي تطبق استراتيجيات واضحة لإدارة المخاطر تتمتع بقدرة أكبر على مواجهة الأزمات والتقلبات السوقية، كما تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية واستقرار العوائد المالية. وأوضحت النتائج كذلك أن المؤسسات التي تدمج إدارة المخاطر ضمن استراتيجياتها الشاملة تكون أكثر قدرة على تحقيق النمو المستدام والحفاظ على ثقة العملاء والمستثمرين.

وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة أن تجعل شركات التأمين من إدارة المخاطر جزءًا أساسيًا من عملياتها الاستراتيجية والتشغيلية، بحيث لا تُعامل كوظيفة منفصلة بل كعنصر محوري في تحقيق أهداف الاستدامة. كما شددت على أهمية الاستثمار في تطوير قدرات بشرية وتقنية متخصصة في هذا المجال، بما يعزز من فعالية الأنظمة المطبقة. وأخيرًا، دعت الدراسة إلى تعزيز الأطر التنظيمية التي تلزم شركات التأمين بتبني ممارسات متقدمة لإدارة المخاطر، بما يسهم في استقرار القطاع ككل ودعمه في مواجهة التحديات الاقتصادية المستقبلية.

- دراسة Eccles, R., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014):

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف العلاقة بين الأداء المؤسسي في مجال الاستدامة وفعالية سياسات إدارة المخاطر المالية، مع التركيز على كيفية تأثير هذه العلاقة على تحقيق استقرار مالي طويل الأمد، انطلقت الدراسة من الفرضية القائلة بأن الشركات التي تدمج الاستدامة ضمن استراتيجياتها الأساسية تميل إلى تبني نظم إدارة مخاطر مالية أكثر صرامة، مما يسهم في تعزيز قدرتها على مواجهة التقلبات المالية وضمان استمرارية الأداء.

اتبعت الدراسة منهجية تحليلية كمية، حيث جرى جمع بيانات مالية وغير مالية من مجموعة واسعة من الشركات المدرجة في الأسواق العالمية، مع التركيز على الشركات التي سجلت أداءً مرتفعًا في مؤشرات الاستدامة. تم تحليل البيانات باستخدام نماذج إحصائية متقدمة لقياس العلاقة بين مستوى الاستدامة وكفاءة نظم إدارة المخاطر، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات المؤثرة مثل حجم الشركة، قطاع النشاط، ومستوى الإفصاح المالي.

أظهرت النتائج أن الشركات التي تحقق مستويات عالية من الأداء في مجال الاستدامة تميل إلى تطبيق سياسات إدارة مخاطر مالية فعالة، مما ينعكس إيجابًا على الاستقرار المالي والأداء على المدى الطويل. كما بينت الدراسة أن الجمع بين الالتزام بالاستدامة والسياسات المالية المدروسة يعزز من القدرة على جذب المستثمرين وزيادة ثقتهم، فضلاً عن تقليل احتمالات التعرض لأزمات مالية غير متوقعة. وأكدت النتائج أن هذا النهج يتيح للشركات التكيف بشكل أفضل مع التحديات الاقتصادية ويعزز استدامة أرباحها على المدى الطويل.

وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة دمج الاستدامة بشكل منهجي في استراتيجيات إدارة المخاطر المالية، بحيث تصبح جزءًا لا يتجزأ من عمليات صنع القرار المؤسسي. كما شددت على أهمية تطوير أطر تنظيمية وتشريعات تشجع على الإفصاح الشفاف عن

ممارسات الاستدامة وإدارة المخاطر، بما يعزز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة. وأخيرًا، أكدت الدراسة على أن تعزيز الوعي المؤسسي بأهمية التكامل بين الاستدامة وإدارة المخاطر المالية يعد أمرًا حيويًا لضمان أداء مالي مستقر ومستدام في بيئة أعمال ديناميكية ومتقلبة.

- دراسة :Scholtens, B. (2014)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي تلعبه البنوك في دعم التنمية المستدامة من خلال تبني سياسات إدارة المخاطر المتكاملة، وقد انطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن البنوك التي تطبق أنظمة متقدمة لإدارة المخاطر ليست فقط أكثر قدرة على حماية استقرارها المالي، بل تمتلك أيضًا مرونة أكبر في تمويل المشاريع التي تحمل أبعادًا بيئية واجتماعية، وهو ما يساهم في تعزيز الاستدامة الاقتصادية والمجتمعية على المدى الطويل.

اتبعت الدراسة منهجية تحليلية تعتمد على بيانات كمية ونوعية، شملت مراجعة السياسات الداخلية للبنوك، والتقارير السنوية، والإفصاحات المالية المتعلقة بالمخاطر، إضافة إلى دراسة عدد من الحالات العملية لمشاريع تمويلية مستدامة. وتم استخدام نماذج إحصائية لتحليل العلاقة بين شمولية إدارة المخاطر وقدرة البنوك على دعم المشاريع المستدامة، مع الأخذ في الاعتبار متغيرات مثل حجم البنك، هيكله التنظيمي، ونوعية المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة.

أظهرت النتائج أن البنوك التي تعتمد إدارة متكاملة للمخاطر تتمتع بقدرة أكبر على تمويل المشاريع ذات البعد البيئي والاجتماعي، مقارنة بالبنوك التي تتبنى أساليب أقل شمولية في إدارة المخاطر. كما تبين أن هذه الإدارة المتكاملة تعزز من قدرة البنوك على التكيف مع التقلبات المالية والمخاطر التشغيلية، وتساهم في بناء ثقة العملاء والمستثمرين، ما يدعم استدامة أعمالها على المدى الطويل. وأكدت النتائج أن التكامل بين إدارة المخاطر واستراتيجيات التمويل المستدام يعزز الفعالية المؤسسية ويتيح للبنوك تحقيق توازن أفضل بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية.

وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة أن تجعل البنوك إدارة المخاطر جزءًا أساسيًا من استراتيجياتها التمويلية، مع التركيز على تطوير آليات شاملة لمراقبة وتقييم المخاطر المرتبطة بالمشاريع المستدامة. كما شددت على أهمية توجيه التمويل نحو المبادرات التي تحقق أثرًا بيئيًا واجتماعيًا ملموسًا، وإعداد أطر تنظيمية تشجع على دمج الاستدامة في العمليات المصرفية اليومية. وأخيرًا، أكدت الدراسة على ضرورة تدريب العاملين في القطاع المالي على أفضل الممارسات في إدارة المخاطر المستدامة لضمان نجاح المبادرات وتحقيق أهداف التنمية المستدامة بشكل فعّال.

- دراسة (Fatemi, A. & Fooladi, I. (2013 :

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية دمج مفاهيم الاستدامة في عملية إدارة المخاطر المالية داخل المؤسسات المالية، مع التركيز على تأثير ذلك على الحوكمة واستقرار الأداء المالي. وقد انطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن اعتماد استراتيجيات متكاملة لإدارة المخاطر، تشمل البعد المالي والبيئي والاجتماعي، يمكن أن يعزز فعالية الحوكمة المؤسسية ويحد من احتمالية وقوع الأزمات المالية.

اتبعت الدراسة منهجية تحليلية كمية، تضمنت جمع بيانات من مؤسسات مالية متنوعة تشمل تقاريرها السنوية وتقارير الاستدامة، إلى جانب بيانات الأداء المالي والمخاطر التشغيلية. واستخدم الباحثان نماذج إحصائية لقياس أثر دمج الاستدامة في سياسات إدارة المخاطر على جودة الحوكمة، وكفاءة الأداء المالي، مع التحكم في عوامل مثل حجم المؤسسة ونوع الخدمات المالية المقدمة.

أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد استراتيجيات متكاملة لإدارة المخاطر تحقق فوائد مزدوجة، فهي ليست فقط أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المالية، بل تتمتع أيضًا بقدرة أكبر على تعزيز ممارسات الحوكمة وتحسين الشفافية. كما بينت النتائج أن دمج الاستدامة في إدارة المخاطر يقلل من احتمالية التعرض للأزمات المالية، ويعزز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة، مما يدعم استقرار المؤسسات على المدى الطويل.

وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة أن تعتمد المؤسسات المالية نهجًا استراتيجيًا متكاملًا يجمع بين إدارة المخاطر والاستدامة، بحيث يتم تضمين البعد البيئي والاجتماعي ضمن تقييم المخاطر وقرارات الاستثمار. كما شددت على أهمية تطوير أطر تنظيمية وتشريعات تشجع على الإفصاح الشفاف عن ممارسات إدارة المخاطر المستدامة، بالإضافة إلى تدريب فرق العمل على أفضل الممارسات في هذا المجال لضمان تعزيز الحوكمة وتحقيق الاستقرار المالي المؤسسي.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة مجموعة من أوجه التشابه والاختلاف التي تميزها عن الدراسة الحالية:

أوجه التشابه:

1. **تركيز مشترك على إدارة المخاطر :**جميع الدراسات السابقة تؤكد أن إدارة المخاطر المالية عنصر أساسي لتحقيق استدامة المؤسسات وتعزيز التنمية المستدامة.

2. **أهمية الإفصاح والشفافية :**أكثر من دراسة(Elmassri & Zollo, 2023) ؛ (Bui & De Villiers, 2017) شددت على أن الإفصاح عن المخاطر والممارسات المستدامة يعزز الثقة ويقلل المخاطر المالية.
3. **العلاقة بالحوكمة :**عدة دراسات (Fatemi & Fooladi, 2013) ؛ (Weber, 2017) ربطت بين الحوكمة الجيدة وإدارة المخاطر في دعم التنمية المستدامة.
4. **المنهجية :**الدراسات السابقة اعتمدت في الغالب على مناهج كمية وتجريبية مثل دراسة ((Sheikh & Raza,2024) (et al., 2016، Khan)وهذه الدراسة كذلك استخدمت المنهج الكمي حيث انها كانت دراسة تطبيقية على الأندية الرياضية السعودية.

أوجه الاختلاف:

1. **التركيز الجغرافي :**معظم الدراسات السابقة تناولت بيئات غربية أو آسيوية، في حين تسعى الدراسة الحالية لتقديم منظور عام مع إمكانية الاستفادة منه في السياق العربي والسعودي .
2. **المجال البحثي :**ركزت بعض الدراسات السابقة على الاستدامة البيئية والاجتماعية(Busch et al., 2016) ، بينما تركز الدراسة الحالية على **الجانب المالي والاستراتيجي** لإدارة المخاطر وعلاقته المباشرة بالتنمية المستدامة.

الفجوة البحثية:

رغم الأهمية المتزايدة لإدارة المخاطر المالية في تعزيز التنمية المستدامة، إلا أن الدراسات السابقة ركزت غالبًا على المؤسسات المالية أو شركات التأمين والمصارف Fatemi & Fooladi, 2013; Gatzert & Martin, 2015; Weber, 2017، بينما تفتقر المكتبة العربية والسعودية إلى بحوث تطبيقية تتناول هذا الموضوع في قطاع الأندية الرياضية. ومن هنا تبرز الفجوة البحثية التي تحاول هذه الدراسة سدّها من خلال تحليل دور إدارة المخاطر المالية في تعزيز التنمية المستدامة في الأندية الرياضية السعودية، بما يسهم في وضع إطار عملي لتطوير سياسات مالية فعالة تحقق التوازن بين الاستقرار المالي والبعد الاجتماعي والبيئي.

ما يميز الدراسة الحالية:

ما يميز هذه الدراسة هي انها محاولة لتقديم إطار تحليلي يوضح دور إدارة المخاطر المالية التي تستخدم الذكاء الصناعي في التنمية المستدامة في الأندية الرياضية السعودية.

المحور الثالث :الإطار النظري للدراسة

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر

يمكن النظر إلى الخطر باعتباره حالة شعورية أو ظرفاً معنوياً يرافق الفرد عند اتخاذ قراراته اليومية، حيث يثير لديه مشاعر الشك أو القلق وعدم اليقين بشأن النتائج المحتملة لتلك القرارات (العمري، 1433). كما يُفهم الخطر أيضاً على أنه كل ما قد يُلحق الأذى بالإنسان في نفسه أو ماله أو أسرته نتيجة أحداث سلبية محتملة (غندور وآخرون، 2013).

أما إدارة المخاطر فتُعرّف بأنها العملية التي تشمل التعرف على الأخطار وتحليلها، ثم التحكم فيها من الناحية الاقتصادية بما يضمن حماية أصول المشروع وقدرته على تحقيق الإيرادات، مع قياس هذه المخاطر وتقدير آثارها لوضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها (الرواوي، 2011).

إن إدارة المخاطر المالية هي عملية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر المالية المحتملة التي قد تواجه المؤسسة، ووضع استراتيجيات للتقليل من آثارها أو تجنبها. وتهدف هذه العملية إلى تعزيز استقرار المؤسسة وحماية مواردها من الخسائر المحتملة. تعرفها لجنة بازل (BIS) بأنها "عملية منظمة تهدف إلى التنبؤ بالمخاطر المالية المحتملة وإيجاد حلول مناسبة لتخفيف آثارها(BIS, 2019) ".

تسعى إدارة المخاطر المالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أبرزها تعزيز الكفاءة في استخدام الموارد، وتوفير النفقات، وتحقيق منافع ملموسة، إضافة إلى تقليل مستويات القلق والتوتر الناتجة عن المخاطر، والعمل على التخفيف من آثارها المحتملة (طلحي، 2016).

كما أن لإدارة المخاطر عدة خصائص مميزة، فهي تتطلب اتخاذ قرارات حاسمة ومصيرية عند مواجهتها، وتمثل تهديداً مباشراً للأهداف الجوهرية للمنظمة. إضافة إلى ذلك، تحتاج إلى معالجات خاصة وإجراءات تنظيمية ملائمة، وتتميز بطبيعتها المعقدة والمتشابكة نتيجة تداخل العوامل المؤثرة فيها (جلدة، 2011).

ويضيف الباحث إلى هذه الخصائص أن إدارة المخاطر تحتاج بدرجة كبيرة إلى التركيز والذكاء، وإلى دراسة معمقة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مع تحديد مكامن الضعف والتهديدات المحيطة بها من أجل إدارتها بفعالية.

يرى الباحث أن إدارة المخاطر تمثل عملية متكاملة تبدأ بتحديد مصادر الخطر وقياسه وتقييمه، سواء كان يواجه المنظمة في الوقت الحاضر أو قد يهددها مستقبلاً، ويترتب على ذلك اتخاذ إجراءات وقائية أو علاجية للتقليل من تأثيراته السلبية أو الحد منها ضمن مستوى مقبول، كما تهدف إدارة المخاطر إلى وضع سياسة واضحة ومحددة الأهداف، تُسهم في مواجهة الخسائر المحتملة أو الحد منها، مع مراعاة أن يتم ذلك بأقل تكلفة ممكنة وبما يتناسب مع الظروف والإمكانات المتاحة للمنظمة.

ثانيا: مراحل إدارة المخاطر

تُعتبر إدارة المخاطر من الوظائف الحيوية في المؤسسات الحديثة، حيث تهدف إلى التعامل المنهجي مع المخاطر التي قد تهدد استدامة الأعمال أو تقلل من فرص نجاحها. وتُعنى إدارة المخاطر بتحديد التهديدات المحتملة، وتحليلها، ثم وضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها، بما يحقق التوازن بين تقليل احتمالية وقوع المخاطر والحد من آثارها السلبية. وقد طوّرت العديد من الأطر العالمية مثل (COSO) و ISO) (31000منهجيات دقيقة لإدارة المخاطر، تؤكد جميعها على أهمية اتباع خطوات متتابعة تبدأ بالتحديد والتحليل، وتنتهي بالمتابعة والمراجعة ومراحل إدارة المخاطر هي (COSO, 2017) :

1- تحديد المخاطر(Risk Identification)

تُعد مرحلة تحديد المخاطر الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر، حيث يتم فيها التعرف على جميع أنواع المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية. وتشمل هذه المخاطر(طلحي،2016):

- مخاطر استراتيجية : هي الأحداث أو القرارات أو الظروف التي قد تؤثر على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها بعيدة المدى وخطتها الاستراتيجية، وهي ليست مجرد مخاطر تشغيلية يومية، بل مرتبطة باتجاهات السوق، المنافسة، التكنولوجيا، التشريعات، والقرارات الاستراتيجية الكبرى(Hillson,2002).
- مخاطر تشغيلية المخاطر التشغيلية هي الخسائر المحتملة الناتجة عن قصور أو فشل في العمليات الداخلية، أو الأشخاص، أو الأنظمة، أو الأحداث الخارجية.، وتشمل الأخطاء البشرية، أعطال التكنولوجيا، سوء إدارة العمليات، أو أحداث خارجية مثل الكوارث الطبيعية، تختلف عن المخاطر الاستراتيجية (المتعلقة بالقرارات طويلة المدى) والمخاطر المالية (المتعلقة بالسوق والائتمان)، حيث تركز بالأساس على كفاءة وموثوقية التشغيل اليومي للمؤسسة. مخاطر مالية مثل تقلب أسعار الصرف وأسعار الفائدة (BCBS,2021).
- مخاطر قانونية وتشريعية: هي الاحتمالات السلبية التي قد تتعرض لها المؤسسة نتيجة تغييرات أو قصور في الامتثال للقوانين والأنظمة أو العقود والالتزامات القانونية، يمكن أن تنشأ المخاطر القانونية والتشريعية من تغييرات مفاجئة في التشريعات (الضرائب، البيئة، حماية البيانات...) او عدم الامتثال للوائح المحلية أو الدولية، او نزاعات قانونية مع العملاء، الموردين، أو الموظفين، أو مسؤوليات قانونية متعلقة بالمنتجات أو الممارسات التجاري، ومن أشهر المخاطر القانونية والتشريعية هي مخاطر الامتثال ومخاطر التعاقد والمخاطر التنظيمية والمخاطر القضائية(OECD, 2021).
- مخاطر السمعة هي الاحتمالات السلبية لفقدان ثقة أصحاب المصلحة (عملاء، مستثمرون، شركاء، جهات تنظيمية، مجتمع) نتيجة أحداث أو ممارسات تؤثر على صورة وسمعة المؤسسة، غالبًا ما تكون هذه المخاطر انعكاسية (أي تأتي كنتيجة لمخاطر أخرى مثل: التشغيلية، القانونية، الأخلاقية، أو البيئية)، تأثيرها كبير لأنها قد تؤدي إلى خسارة عملاء، انخفاض القيمة السوقية، صعوبة جذب المواهب، أو زيادة التدقيق الرقابي.(IRM,2022) .

مما سبق يبدو أن مخاطر السمعة أصبحت واحدة من أخطر أنواع المخاطر غير المالية، نظرًا لسرعة انتشار الأخبار عبر وسائل الإعلام الرقمية وتأثيرها على ثقة أصحاب المصلحة.

ويرى الباحث أن هذه المرحلة الخاصة بتحديد المخاطر تعتبر من هي الأساس الذي يبنى عليه باقي المراحل وذلك لأن هذه الخطوة يضمن شمولية النظرة الاستباقية للمخاطر المحتملة ، وتتطلب هذه المرحلة استخدام أدوات وأساليب مثل العصف الذهني، والمقابلات، وتحليل الوثائق، وخرائط المخاطر.

2- تقييم وتحليل المخاطر(Risk Assessment and Analysis)

بعد تحديد المخاطر تأتي مرحلة تحليلها وتقييمها، وذلك لتقدير درجة أهميتها وأثرها على أهداف المؤسسة و العملية المنهجية لتحديد المخاطر، وتحليلها، وتقدير احتمالية حدوثها وتأثيرها على أهداف المؤسسة، والهدف من تقييم وتحليل المخاطر هو إعطاء صورة شاملة عن مستوى المخاطر التي تواجهها المنظمة لتمكين الإدارة من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات ويتم ذلك عن طريق(Hopkin, 2022) :

1. تقدير احتمالية الحدوث :هل المخاطرة عالية التكرار أم نادرة؟
2. تقدير حجم التأثير :هل التأثير محدود، متوسط، أم كارثي؟

3. تصنيف المخاطر :توضع في مصفوفة تجمع بين الاحتمالية والأثر (Risk Matrix) لتحديد أولويات التعامل معها.

تساعد هذه المرحلة على تخصيص الموارد بطريقة فعّالة، والتركيز على المخاطر الجوهرية التي قد تهدد استمرارية المؤسسة. على سبيل المثال، إذا كان هناك خطر مالي ذو تأثير عالٍ واحتمالية حدوث مرتفعة، فإنه يُعتبر ذا أولوية قصوى ويجب التعامل معه بخطط فورية.

3- معالجة المخاطر(Risk Treatment)

تُعنى هذه المرحلة باختيار وتنفيذ الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع المخاطر المحددة. وهناك أربع استراتيجيات رئيسية:

1. تجنب المخاطر :(Avoidance) إلغاء الأنشطة أو القرارات التي قد تؤدي إلى المخاطر.
2. تقليل المخاطر :(Mitigation) اتخاذ إجراءات للحد من احتمالية حدوث المخاطر أو تقليل آثارها مثل تحسين أنظمة الرقابة الداخلية.
3. نقل المخاطر :(Transfer) تحويل عبء المخاطرة إلى طرف آخر عبر التأمين أو التعاقد الخارجي.
4. الاحتفاظ بالمخاطر :(Retention) قبول المخاطر وتحمل نتائجها إذا كانت منخفضة التأثير أو تكلفة معالجتها تفوق فائدتها.

ثالثاً: أنواع المخاطر المالية

تشير المخاطر المالية إلى المواقف أو الأحداث التي يمكن أن تترتب عليها خسائر مادية بالنسبة للأفراد أو المؤسسات، وقد تكون هذه المخاطر متوقعة في بعض الأحيان أو مفاجئة في أحيان أخرى، كما تختلف في حدتها من تأثيرات بسيطة محدودة إلى آثار جسيمة قد تصل إلى مستوى كارثي، ومن أنواع المخاطر المالية ما يلي (غندوز وآخرون، 2013):

مخاطر السوق :تتعلق بتقلبات أسعار الأصول المالية مثل الأسهم، العملات، أسعار الفائدة، والسلع .تؤثر هذه المخاطر على قيمة الاستثمارات وتعود إلى عوامل اقتصادية وسياسية .وفقًا لتقرير FDIC لعام 2024، تشمل مخاطر السوق السيولة، الودائع، والتمويل، وهو ما يؤثر على هوامش الفائدة الصافية(www.fdic.gov) .

مخاطر الائتمان: تتمثل في احتمال عدم قدرة المقترضين أو الأطراف المتعاملة على الوفاء بالتزاماتهم المالية .تشمل هذه المخاطر القروض، السندات، والعقود المشتقة.

مخاطر السيولة: تتعلق بعدم قدرة المؤسسة على تلبية التزاماتها المالية قصيرة الأجل دون تكبد خسائر كبيرة .تشمل هذه المخاطر نقص السيولة النقدية أو صعوبة بيع الأصول بسرعة .وفقًا لتقريرFDIC ، تشمل مخاطر السيولة الودائع والتمويل، مما يؤثر على هوامش الفائدة الصافية (www.fdic.gov).

مخاطر التشغيل: تنشأ عن الأخطاء البشرية، أو أعطال في الأنظمة، أو أحداث خارجية مثل الكوارث الطبيعية، وتشمل هذه المخاطر الاحتيال، الأخطاء في الحسابات، أو انقطاع التيار الكهربائي وغيرها من المخاطر التي للإنسان او الطبيعة او الآلة سبب فيها.

علاوة على هذه المخاطر المالية يرى الباحث هنالك مخاطر مالية أخرى مثل المخاطر القانونية وعدم الامتثال للأنظمة الرسمية والمخاطر البيئية، بالإضافة الى مخاطر السمعة التي قد تؤثر على ثقة العملاء والمستثمرين خاصة في ظل العولمة وسرعة انتشار المعلومة.

رابعاً: مفهوم و أبعاد التنمية المستدامة

تُعد التنمية المستدامة إطارًا استراتيجيًا متكاملًا يهدف إلى إيجاد توازن دقيق بين النمو الاقتصادي وحماية البيئة وتعزيز العدالة الاجتماعية، بما يضمن تلبية احتياجات الأجيال الحالية مع المحافظة على حق الأجيال القادمة في تلبية متطلباتهم المستقبلية، ويستند هذا المفهوم إلى إدارة رشيدة للموارد الطبيعية، والحد من الملوثات البيئية، وتحقيق كفاءة عالية في استغلال الموارد، بما يسهم في استمرارية العملية التنموية وتحقيق مردود طويل الأمد.

عرفت مؤسسة التنمية الدولية المُستدامة (IISD) التنمية المستدامة بأنها هي التنمية التي تلبي احتياجات الجميع في الوقت الحاضر من غير المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها .(Brundtland Report, 1987).

عرفها (الجزار) بأنها التنمية المستدامة التي تأخذ بعين الاعتبار البعد الإنساني والزمني للتنمية التي تسعى الى تحقيق العدالة في توزيع ثمار التنمية عبر الزمان والمكان (الجزار، 2017)

وعرف التنمية المستدامة (Fischer) بأنها هي عبار عن التنمية التي تشمل البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، حيث ركز (Fischer) على التنمية المستدامة والمؤسسية في سياق استراتجيات الأعمال والممارسات التجارية (Fischer,elm2023)

ويرى الباحث أن التنمية المستدامة هي عملية شاملة ومستمرة تهدف الى تحسين جودة الحياه للمجتمع والحفاظ على الموارد الطبيعية والبشرية والبيئية والثقافية وتعزيزها لتحقيق العدالة الاجتماعية والرفاهية الاقتصادية للأجيال الحالية عن طريق الحوكمة الرشيدة والاستخدام الأمثل لتلك الموارد دون هضم حق الأجيال المستقبلية.

وترتكز التنمية على ثلاثة أبعاد رئيسية(الكحالية،وشحات،2021):

البعد الاقتصادي :تحقيق النمو الاقتصادي المستمر وتوظيف الموارد بكفاءة.

البعد الاجتماعي :تعزيز العدالة الاجتماعية وتقليل الفقر وتحسين مستوى المعيشة.

البعد البيئي :حماية الموارد الطبيعية وتقليل التلوث وتحقيق التوازن البيئي.

ويضيف الباحث الى هذه الأبعاد الثلاثة بعد الحوكمة المؤسسية الذي يهدف الى توفير اطار تنظيمي وتشريعي تعزز وتدعم التنمية المستدامة من خلال تطبيق الحوكمة الرشيدة والشفافية والمشاركة والعدالة المجتمعية والتعاون الدولي وتحقيق الكفاءة الاقتصادية والإنتاجية وتعزيز الميزة التنافسية والمصالحة مع جميع مكونات الكون.

خامساً: إطار كوسو(COSO- ERM Framework)

يعد إطار كوسو من أشهر الأطر المستخدمة في إدارة المخاطر المؤسسية .(ERM) يتكون من خمسة مكونات رئيسية(COSO, 2017) هي:

1- بيئة الرقابة: وتعتبر هي الأساس لباقي المكونات وتشمل الموظفينو الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية...الخ.
2- تحديد الأهداف: هي مرحلة مهمة من أجل التخطيط لادارة المخاطر، ولابد من أن يكون الهدف واضح ومحدد وواقعي.
3- تحديد الأحداث: وهي تحديد الاحداث والمخاطر التي تؤثر على تحقيق الأهداف.
4- تقييم المخاطر والاستجابة لها: من استجابات إدارة المخاطر التجنب، والتقليل، والتحويل، والقبول وذلك للمخاطر حسب شهية الادارة
5- المعلومات والاتصال والمتابعة: وذلك من اجل التغذية الراجعة ومتابعة عملية التحسين واضافة قيمة للمؤسسة.

ويتميز هذا الإطار بشموليته، حيث يساعد المؤسسات على دمج إدارة المخاطر في جميع أنشطتها بما يحقق الاستقرار ويعزز القدرة على دعم التنمية المستدامة.(COSO, 2017)

سادساً: معيار الآيزو 31000(ISO 31000)

معيار دولي يوفر مبادئ وإرشادات عامة لإدارة المخاطر. يرتكز على العناصر التالية:

المبادئ :مثل خلق وحماية القيمة، ودمج إدارة المخاطر في الهياكل المؤسسية.

الإطار :يشمل القيادة، التخطيط، الدعم، والتحسين المستمر.

العملية :تحديد المخاطر، تحليلها، تقييمها، ومعالجتها.(ISO, 2018)

ويعتبر معيار الآيزو 31000 أداة عملية لتطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات، مما يعزز استدامتها على المدى الطويل.

سابعاً: دور إدارة المخاطر المالية في تعزيز التنمية المستدامة

تُعد إدارة المخاطر المالية ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة، حيث تُمكّن المؤسسات من التنبؤ بالمخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات مرنة تضمن استقرارها المالي والاقتصادي. كما أن دمج مبادئ الاستدامة في استراتيجيات إدارة المخاطر يعزز من قيمة المؤسسة في السوق ويزيد من ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة.

تشكل التنمية المستدامة حجر الزاوية في رؤية المملكة العربية السعودية 2030، إذ تهدف إلى تحقيق تناغم بين النمو الاقتصادي، وحماية البيئة، وتعزيز العدالة الاجتماعية. وتعكس هذه الرؤية نفسها من خلال عدد من المبادرات والمشروعات الوطنية التي تسعى إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتعزيز موقع المملكة على المستويين الإقليمي والدولي.

تشتمل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على ثلاثة مكونات رئيسية هي: اقتصاد مزهر، مجتمع حيوي، ووطن طموح، بالإضافة الى مكونات أخرى فرعية كالاستدامة البيئية والابتكار والتحول الرقمي، وتعمل هذه المكونات بطريقة متكاملة من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية(Vision,2030).

أحرزت المملكة العربية السعودية تقدما ملحوظا في تحقيق أهداف **رؤية 2030**، حيث تجاوزت نسبة الإنجاز 90% في المؤشرات السنوية، وحققت معظم المبادرات قيد التنفيذ أو المكتملة، وضمن اطار التنمية المستدامة كان هنالك دور واضح لادارة المخاطر والكوارث من حماية المجتمع والاقتصاد والبيئة من المخاطر والحد منها و ويعتمد قطاع البيئة نهج الاستدامة في جميع المشاريع، مع التركيز على حماية البيئة وضمان سلامة وصحة العاملين (المشيطي،2025).

أن وزارة البيئة والمياه والزراعة حققت إنجازات مهمة في السلامة المهنية بقطاع المياه والزراعة، حيث تم تسجيل ملايين ساعات عمل آمنة، وتطبيق معايير السلامة والممارسات الزراعية المستدامة مثل "سعودي جاب" و"مرشدك الزراعي". كما أسهمت مبادرة السعودية الخضراء

في تحسين البيئة من خلال زراعة ملايين الأشجار وإعادة تأهيل وحماية مساحات واسعة من الأراضي، مما يعزز بيئات عمل أكثر أمانًا وتنمية مستدامة(المشيطي،2025).

ادركت وزارة المالية السعودية أهمية دور إدارة المخاطر المالية في تعزيز التنمية المستدامة، لذلك نفذت من خلال مركز تدريبي للمهارات المالية، برنامجًا يتختص بإدارة المخاطر المالية وذلك بمشاركة 100 موظف حكومي، يهدف هذا البرنامج إلى تعزيز قدراتهم في التعرف على المخاطر المالية وتقييمها والحد من آثارها عند إعداد الميزانية العامة للدولة باستخدام أحدث التقنيات، من أجل المحافظة على المال العام والتي سعت المملكة الى تنويع مصادر الدخل فيه وكفاءة ترشيد الانفاق لتعزيز التنمية المستدامة بالمملكة(www.mof.gov.sa).

يرى الباحث ان إدارة المخاطر المالية في ظل استخدام الذكاء الصناعي تعتبر عنصرًا استراتيجيًا مهماً لدعم التنمية المستدامة، إذ تساعد على التنبؤ بالتحديات المالية المستقبلية ووضع حلول وقائية تضمن استقرار الاقتصاد الوطني ورفاهية المجتمع والخفاظ على البئية، كما يسهم دمجها مع مبادئ الاستدامة في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية، وتعزيز اتخاذ القرارات الاستثمارية، وزيادة ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة.

المحور الرابع :الدراسة التطبيقية

منهجية الدراسة:

أ- منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث يجمع بين تحليل الدراسات السابقة (المنهج التاريخي) لتحديد الإطار النظري والفجوات البحثية، وبين جمع وتحليل البيانات الميدانية لتقييم الواقع العملي للأندية الرياضية السعودية فيما يتعلق بإدارة المخاطر المالية ودورها في تعزيز التنمية المستدامة، يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة بدقة وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

ب- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالأندية الرياضية السعودية المسجلة رسميًا لدى وزارة الرياضة، وهي عدد (171) نادي، تشمل أندية الدرجة الممتازة (الدوري السعودي للمحترفين-روشن) أو الأندية ذات الدرجات الأدنى وذلك للموسم الرياضي 2025-2026م، وبلغ عدد العاملين في تلك الأندية الرياضية السعودية (11,100) موظف بدوام كامل(عبدالعزيز المسعد،2025)

ج- عينة الدراسة

تم اختيار العينة بالطريقة الاحتمالية الطبقية لضمان تمثيل جميع فئات الأندية (الدوري الممتاز ودوري الدرجة الأولى والثانية) وتم تقسيم الأندية الى خمس طبقات بناء على فئة النادي والقدرة المالية والصورة الذهنية للأندية، وعن طريق معادلة ريتشارد تم تحديد حجم العينة(210) مفردة، ومن كل طبقة تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة وذلك حسب الجدول التالي:

جدول رقم(1) فئات الأندية الرياضية السعودية ونسبة العينة الطبقية وعدد افراد العينة لكل فئة*

فئة النادي الرياضي	عدد الأندية المشاركة	نسبة العينة الطبقية	عدد افراد العينة
الدرجة الممتازة	18	%50	105
الدرجة الأولى	18	%20	42
الدرجة الثانية	32	%11	23
الدرجة الثالثة	40	%10	21
الدرجة الرابعة	63	%9	19
الإجمالي	171	%100	210

***اعداد الباحث من الدراسة الميدانية بالرجوع لموقع www.saff.com.sa**

د- أداة جمع البيانات

الاستبانة: صممت الاستبانة كأداة لجمع البيانات لمعرفة دور إدارة المخاطر المالية في تعزيز التنمية المستدامة للأندية الرياضية السعودية، تحتوي الاستبانة على قسمين، القسم الأول شمل البيانات الديموغرافية، اما القسم الثاني يشمل عبارات الاستبيان ويتكون من محوري متغيرات الدراسة.

هـ- طرق التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، واعتمد الباحث على:

- الإحصاء الوصفي :المتوسطات، الانحراف المعياري، والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.

- تحليل العلاقات :معامل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين إدارة المخاطر المالية وتعزيز التنمية المستدامة للأندية الرياضية السعودية.

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات(اختبار كولمنجروف-سمرنوف):

وللتأكد من أن البيانات تتوزع حسب التوزيع الطبيعي تم استخدام اختبار Kolmograv-Smirov

جدول رقم(2) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس عبارات المحور الأول:إدارة المخاطر المالية

العبارات	قيمة Z	مستوى المعنوية
يستخدم النادي الذكاء الصناعي لإدارة المخاطر المالية.	0.215	0 .000
يتم تقييم المخاطر المالية بانتظام وبصورة منهجية.	0.238	0 .000
لدى النادي سياسات لإدارة المخاطر المالية و تحدث بإستمرار.	0.225	0 .000
هناك وحدة أو لجنة مختصة بمتابعة المخاطر المالية.	0.233	0 .000
يتم ربط إدارة المخاطر المالية بالخطة الاستراتيجية للنادي.	0.235	0 .000
تعتمد القرارات المالية على تحليل المخاطر المتوقعة.	0.274	0 .000
توجد إجراءات واضحة للحد من مخاطر التمويل والدين.	0.286	0 .000
يتم تدريب الكوادر المالية والإدارية على إدارة المخاطر.	0.251	0 .000
لدى النادي نظام إنذار مبكر للكشف عن المخاطر المالية المحتملة.	0.226	0 .000
يوجد دور لإدارة المخاطر المالية في تعزيز التنمية المستدامة للاندية الرياضة بالسعودية.	0.266	0 .000

المصدر: إعداد الباحث من التحليل الإحصائي 2025 .

من الجدول رقم (2) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية لجميع عبارات المحور الأول أقل من(5%) وتعني هذه القيم أنه لا توفر خاصية التوزيع الطبيعي لبيانات هذا المحور ولذلك لا يمكن استخدام الاختبارات المعلمية وإنما يتم استخدام الاختبارات اللامعلمية للمحور الأول.

جدول رقم(3) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس عبارات المحور الثاني: تعزيز التنمية المستدامة للاندية الرياضية السعودية

العبارات	قيمة Z	مستوى المعنوية
يحرص النادي على تنويع مصادر دخله لضمان الاستدامة المالية.	0.226	0 .000
يطبق النادي مبادئ الحوكمة لتعزيز استدامة أعماله.	0.248	0 .000
تسهم الممارسات المالية السليمة في تحسين الأداء الرياضي والإداري.	0.254	0 .000
يتم قياس مؤشرات الأداء المالي والاستدامة بانتظام.	0.245	0 .000
يعزز النادي الشراكات والرعايات لضمان استدامة موارده.	0.281	0 .000
لدى النادي رؤية واضحة لتحقيق الاستدامة المؤسسية على المدى البعيد.	0.244	0 .000
تسهم ممارسات إدارة المخاطر المالية في تعزيز الاستقرار المالي للأندية الرياضية.	0.253	0 .000
يساعد تطبيق إطار إدارة المخاطر المالية كل من(COSO و ISO 31000) على تعزيز التنمية المستدامة للاندية الرياضية السعودية.	0.247	0 .000
الإدارة السليمة للمخاطر المالية تساعد على استدامة البرامج الاجتماعية التي تقدمها الأندية.	0.239	0 .000
الاستقرار المالي الناتج عن إدارة المخاطر يسهم في دعم مبادرات الحفاظ على البيئة في القطاع الرياضي.	0.285	0 .000

المصدر: إعداد الباحث من التحليل الإحصائي 2025 .

من الجدول رقم (3) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية لجميع عبارات المحور الثاني أقل من(5%) وتعني هذه القيم أنه لا توفر خاصية التوزيع الطبيعي لبيانات هذا المحور ولذلك لا يمكن استخدام الاختبارات المعلمية وانما يتم استخدام الاختبارات اللامعلمية للمحور الثاني.

ثبات وصدق أداة الدراسة: بغرض قياس ثبات أداة الاستبانة تم تحكيم الاستبانة بواسطة عدد أربعة من أعضاء من هيئة التدريس، كما تم اختبار الصدق الإحصائي بمعامل الفا كرونباخ.

جدول رقم (4) معامل ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان.

الرقم	المحور	عدد العبارات	الثبات
1	المحور الاول	10	0.843
2	المحور الثاني	10	0.756
	إجمالي العبارات	20	0.789

المصدر :إعداد الباحث، التحليل الإحصائيspas 2025م.

من خلال الجدول (4) يلاحظ الباحث أن معامل كرونباخ لكل عبارات الاستبيان 0.789 وهو أكبر من 0.70 يعني ذلك أنه مرتفع، نتيجة ذلك أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات وهذا يعني أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

ولقد تم التوزيع النسبي للإجابة على فقرات الاستبانة باستخدام مقياس ليكارت الخماسي الاتي:

التصنيف	أو افق بشدة	أو افق	لا أدري	لا أو افق	لا أو افق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

أولا :تحليل البيانات الشخصية:

جدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المتغير	المستويات التصنيفية	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	دبلوم وسيط	30	14.29
	بكالوريوس	90	42.86
	دبلوم عالي	58	27.62
	ماجستير	20	9.52
	دكتوراه	12	5.71
	المجموع	210	100
العمر	أقل من30 سنة	28	13.33
	30 و أقل من40 سنة	94	44.76
	40 و أقل من 50 سنة	70	33.33
	50 و أقل من 60 سنة	18	8.57
	المجموع	210	100
التخصص العلمي	محاسبة	52	24.76
	إدارة مالية	68	32.38
	إدارة مخاطر	48	22.86
	ادارة اعمال	27	12.86
	أخرى	15	7.14
	المجموع	210	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنة	45	21.43
	5 سنة و أقل من 10 سنة	87	41.43
	10 سنة و أقل من 15سنة	45	21.43
	15 سنة و أقل من20 سنة	25	11.90
	20 سنة فأكثـــر	8	3.81
	المجموع	210	100

يوضح الجدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها، حيث أن حسب متغير المؤهل العلمي أكبر فئة هم حملة البكالوريوس بنسبة 42.86%، أما من ناحية متغير العمر أكبر فئة هي 30 وأقل من 40 سنة بنسبة 44.76%، أما متغير التخصص العلمي فالغالبية هم فئتي الإدارة المالية وإدارة المخاطر بنسبة 55.24%، وأخيراً متغير سنوات الخبرة فالغالبية خبرتهم (5 سنة وأقل من 10سنة) بنسبة 41.43%.

ثانياً :تحليل البيانات:

المحور الأول: المتغير المستقل"إدارة المخاطر المالية"

للتعرف على المتغير المستقل"إدارة المخاطر المالية" في الأندية الرياضية السعودية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (6) إجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الأول: إدارة المخاطر المالية" في الأندية الرياضية السعودية

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		النسبة	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة			
1	يستخدم النادي الذكاء الصناعي لإدارة المخاطر المالية.	ك	92	73	32	7	6	3.94	0.94	2
		٪	44	35	15	3	3			
2	يتم تقييم المخاطر المالية بانتظام وبصورة منهجية.	ك	86	55	43	18	8	3.92	1.14	6
		٪	41	26	20	9	4			
3	لدى النادي سياسات لإدارة المخاطر المالية و تحدث بإستمرار.	ك	92	60	25	28	5	3.98	1.14	7
		٪	44	29	12	13	2			
4	هناك وحدة أولجنة مختصة بمتابعة المخاطر المالية.	ك	81	73	22	19	15	3.74	1.25	9
		٪	39	35	10	9	7			
5	يتم ربط إدارة المخاطر المالية بالخطة الاستراتيجية للنادي.	ك	79	75	32	18	6	3.74	1.17	8
		٪	38	36	15	9	3			
6	تعتمد القرارات المالية على تحليل المخاطر المتوقعة.	ك	101	71	23	13	2	3.91	1.03	5
		٪	48	34	11	6	1			
7	توجد إجراءات واضحة للحد من مخاطر التمويل والدين.	ك	89	82	25	10	4	3.93	0.97	4
		٪	42	39	12	5	2			
8	يتم تدريب الكوادر المالية والإدارية على إدارة المخاطر.	ك	94	41	36	29	10	3.86	1.26	10
		٪	45	20	17	14	5			
9	لدى النادي نظام إنذار مبكر للكشف عن المخاطر المالية المحتملة.	ك	74	86	35	8	7	3.80	0.95	3
		٪	35	41	17	4	3			
10	يوجد دور لإدارة المخاطر المالية في تعزيز التنمية	ك	106	71	29	4	0	4.29	0.82	1
		٪	50	34	14	2	0			

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		النسبة	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة			
	المستدامة للاندية الرياضة بالسعودية.									
المتوسط العام								3.911	0.149	

يتضح من الجدول رقم (6) أن: أفراد عينة الدراسة موافقون على المتغير المستقل"إدارة المخاطر المالية" بمتوسط (3.911 من5.00)، وهو متوسط مرتفع عند انحراف معياري (0.149).

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوت في موافقة إدارة المخاطر المالية فجاءت العبارة رقم (10) والتي تنص على "**يوجد دور لإدارة المخاطر المالية في تعزيز التنمية المستدامة للاندية الرياضة بالسعودية.**" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي4.29، وبانحراف معياري 0.149 تلها العبارة رقم (1) والتي تنص على " **يستخدم النادي الذكاء الصناعي لإدارة المخاطر المالية.**" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.94، بانحراف معياري 0.94 ، أما العبارة رقم (8) والتي تنص على " **يتم تدريب الكوادر المالية والإدارية على إدارة المخاطر** " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.86، وبانحراف معياري 1.26.

المحور الثاني: المتغير التابع"الاستدامة المؤسسية"

للتعرف على المتغير التابع"الاستدامة المؤسسية" في الأندية الرياضية السعودية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (7) إجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني: الاستدامة المؤسسية" في الأندية الرياضية السعودية

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		النسبة	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة			
1	يحرص النادي على تنويع مصادر دخله لضمان الاستدامة المالية.	ك	88	76	21	18	7	4.03	1.09	9
		٪	42	36	10	9	3			
2	يطبق النادي مبادئ الحوكمة لتعزيز استدامة أعماله.	ك	117	35	28	19	11	4.15	1.13	10
		٪	56	17	13	9	5			
3	تسهم الممارسات المالية السليمة في تحسين الأداء الرياضي والإداري.	ك	112	48	33	17	0	4.18	0.99	6
		٪	53	23	16	8	0			
4	يتم قياس مؤشرات الأداء المالي والاستدامة بانتظام.	ك	97	55	34	23	1	4.09	1.01	7
		٪	46	26	16	11	0			
5	يعزز النادي الشراكات والرعايات لضمان استدامة موارده.	ك	106	56	28	15	5	4.20	1.03	8
		٪	50	27	13	7	2			
6	لدى النادي رؤية واضحة لتحقيق الاستدامة المؤسسية على المدى البعيد.	ك	96	65	31	12	6	4.26	0.99	5
		٪	46	31	15	6	3			
7	تسهم ممارسات إدارة المخاطر المالية في تعزيز	ك	110	63	25	8	4	4.44	0.84	4
		٪	52	30	12	4	2			

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبة	درجة الموافقة أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	الاستقرار المالي للأندية الرياضية.									
8	يساعد تطبيق إطار إدارة المخاطر المالية كل من(COSO و ISO 31000) على تعزيز التنمية المستدامة للاندية الرياضية السعودية.	ك	121	65	20	4	0	4.56	0.70	1
		٪	58	31	10	2	0			
9	الإدارة السليمة للمخاطر المالية تساعد على استدامة البرامج الاجتماعية التي تقدمها الأندية.	ك	116	74	16	3	1	4.433	0.735	2
		٪	55	35	8	1	0			
10	الاستقرار المالي الناتج عن إدارة المخاطر يسهم في دعم مبادرات الحفاظ على البيئة في القطاع الرياضي.	ك	113	73	17	5	2	4.381	0.809	3
		٪	54	35	8	2	1			
المتوسط العام								4.272	0.164	

يتضح من الجدول رقم (7) أن: أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات المحور الثاني: الاستدامة المؤسسية" في الأندية الرياضية السعودية بمتوسط (4.272 من5.00)، وهو متوسط مرتفع عند انحراف معياري (0.164).

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوت في موافقة الاستدامة المؤسسية" في الأندية الرياضية السعودية فجاءت العبارة رقم (8) والتي تنص على" **يساعد تطبيق إطار إدارة المخاطر المالية كل من(COSO و ISO 31000) على تعزيز التنمية المستدامة للاندية الرياضية السعودية.**" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.56 وبانحراف معياري 0.70، تلها العبارة رقم (9) والتي تنص على " **الإدارة السليمة للمخاطر المالية تساعد على استدامة البرامج الاجتماعية التي تقدمها الأندية.**" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.433 وبانحراف معياري 0.735، أما العبارة رقم (2) والتي تنص على " **يطبق النادي مبادئ الحوكمة لتعزيز استدامة أعماله.**" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 4.15 وبانحراف معياري 1.13.

السؤال الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر المالية والاستدامة المؤسسية للاندية الرياضية بالسعودية

للتعرف إلى طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر المالية والاستدامة المؤسسية للاندية الرياضية بالسعودية تم استخدم معامل ارتباط بيرسون لتوضيح دلالة العلاقة بين المتغيرين، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (8) معاملات ارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة بين إدارة المخاطر المالية وتعزيز التنمية المستدامة للأندية الرياضية بالسعودية

المتغير التابع / المتغير المستقل	تعزيز التنمية المستدامة للأندية الرياضية بالسعودية	
	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
إدارة المخاطر المالية	0.83	**0.000

(**) توجد علاقة عند مستوى (0.01) فأقل.

من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (8) يتضح وجود علاقة ارتباطية طردية (0.83) عند مستوى (0.01) بين إدارة المخاطر المالية وتعزيز التنمية المستدامة للأندية الرياضية بالسعودية، وهذا يدل على إدارة المخاطر المالية تسهم في تعزيز التنمية المستدامة للأندية الرياضية بالسعودية.

المحور الرابع: النتائج والتوصيات

أولا: النتائج:

بناء على الاطار النظري والدراسة الميدانية توصلت الدراسة للنتائج التالية:

1. يوجد دور لإدارة المخاطر المالية في تعزيز التنمية المستدامة للاندية الرياضة بالسعودية.
2. توجود علاقة ارتباطية طردية (0.83) عند مستوى (0.01) بين إدارة المخاطر المالية وتعزيز التنمية المستدامة للأندية الرياضية بالسعودية.
3. تستخدم الأندية الرياضية السعودية الذكاء الصناعي لإدارة المخاطر المالية.
4. يساعد تطبيق إطار إدارة المخاطر المالية كل من(COSO و ISO 31000) على تعزيز التنمية المستدامة للاندية الرياضية السعودية.

حققت هذه النتائج أهداف الدراسة واتفقت مع نتائج كل من دراسة (Gatzert & Martin,2015) (Eccles, R ,2014) و (Scholtens, B, 2014) في أنه يوجد دور لإدارة المخاطر المالية في تعزيز التنمية المستدامة مع وجود علاقة ارتباطية طردية بينهما.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصَّلت إليها الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

1. ضرورة تطبيق الأندية الرياضية لمبادئ الحوكمة والإفصاح المالي والشفافية فيما يتعلق بالمخاطر، لتعزيز الثقة لدى المستثمرين وأصحاب المصلحة.
2. الإهتمام بتدريب الكوادر المالية والإدارية للأندية في مجال إدارة المخاطر المالية والتنمية المستدامة لضمان تطبيق الاستراتيجيات بفعالية.
3. دمج الأندية الرياضية للأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في استراتيجيات إدارة المخاطر لضمان تحقيق التنمية المستدامة الشاملة.
4. تطوير الأندية الرياضية لاستراتيجيات مرنة للتعامل مع المخاطر المالية المتغيرة، بما يضمن استدامة الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

المراجع:

- الجزار، حجازي، (2017)، **استراتيجية التنمية المستدامة بين الواقع والطموح في الوطن العربي** (1960 - 2015)،القاهرة :الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية ، مجلة بحوث اقتصادية عربية المجلد 23، ع 78.
- جلدة، سليم بطرس، (2011)، **الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- الراوي، خالد وهيب، (2011)، **إدارة المخاطر المالية**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.
- طلحي، سلمي،(2016)، **دور التدقيق وتسيير المخاطر في تحسين جودة الخدمات الصحية**، "دراسة استطلاعية في مستشفى الدكتور صالح زرداني"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
- عبدالعزيز المسعد،(2025)، **تطور الأندية الرياضية السعودية**، المؤتمر الدوري للقطاع الرياضي، مجمع الأمير
- العمر، شريف محمد، عطا، محمد محمد، (2012)، **الاصول العلمية والعملية للخطر والتأمين**، الطبعة الأولى، الرياض.
- قندور، وآخرون، (2013)، **إدارة المخاطر والمشتقات المالية والهندسة المالية**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- منصور، المشيطي(2025) موقع www.mewa.gov.sa
- وزارة الرياضة.(2022) **التقرير السنوي لإنجازات وزارة الرياضة في ضوء رؤية المملكة 2030** .الرياض: وزارة الرياضة.
- وزارة المالية السعودية. (2022)، **الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر في القطاع الحكومي**. الرياض: وزارة المالية.
- Almalki, A. (2023). Financial sustainability challenges in Saudi sports clubs under Vision 2030. International Journal of Sports Management, 14(2), 45–59.
- Basel Committee on Banking Supervision (BCBS). (2021). *Principles for the Sound Management of Operational Risk*. Bank for International Settlements.

- BIS. (2019). Basel Committee on Banking Supervision Guidelines. Bank for International Settlements.
- Brundtland Report. (1987). Our Common Future. United Nations World Commission on Environment and Development.
- Bui, B., & De Villiers, C. (2017). *Sustainability disclosure and financial risk reduction.* Accounting & Finance, 57(2), 491–522.
- Busch, T., Bauer, R., & Orlitzky, M. (2016). *Sustainable finance and risk: Corporate social responsibility and financial performance.* Journal of Sustainable Finance & Investment, 6(3), 142–162.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.
- COSO. (2017). Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Eccles, R., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). *The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance.* Management Science, 60(11), 2835–2857.
- Elmassri, M., & Zollo, L. (2023). *Risk disclosure and sustainability in European firms.* Journal of Business Ethics.
- Fatemi, A., & Fooladi, I. (2013). *Sustainable finance: A new paradigm for financial risk management.* Global Finance Journal, 24(2), 123–135.
- Fischer, M., Foord, D., Frecè, J., Hillebrand, K., Kissling-Näf, I., Meili, R., Peskova, M., Risi, D., Schmidpeter, R., & Stucki, T. (2023). *The Concept of Sustainable Development.* In *Sustainable Business* (SpringerBriefs in Business), Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-25397-3_2
- Gatzert, N., & Martin, M. (2015). *Risk management and sustainable insurance practices.* Journal of Risk and Insurance, 82(3), 605–638.
- Hillson, D. (2002). "Extending the Risk Process to Manage Opportunities." International Journal of Project Management, 20(3), 235–240.
- Hopkin, P. (2022). Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management. Kogan Page.
- International Organization for Standardization (ISO). (2018). ISO 31000: Risk management – Guidelines. Geneva: ISO.
- ISO. (2018). ISO 31000: Risk management —– Guidelines. International Organization for Standardization.
- Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A. (2016). *Corporate sustainability and financial risk: Evidence from global firms.* The Accounting Review, 91(2), 633–667.
- Lam, J. (2014). Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls. Wiley.
- OECD (2021). Regulatory Policy Outlook 2021. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- SAMA. (2023). Annual Insurance Market Report. Saudi Central Bank. Retrieved from: https://www.sama.gov.sa
- Scholtens, B. (2014). *Corporate social responsibility and risk management in banking: European evidence.* International Journal of Bank Marketing, 32(6), 547–562.
- Sheikh, S. K., Adeel, R., & Raza, F. (2024). *Impact of strategic financial planning, risk management, and investment diversification on sustainable performance: A quantitative analysis in the banking sector.* Journal of Humanities, Health and Social Sciences, 2(3), 114–126.
- Vision 2030 Kingdom of Saudi Arabia. (2016). Vision 2030 Document. Retrieved from: https://www.vision2030.gov.sa
- Weber, O. (2017). *Finance and sustainability: Strategies for risk management in sustainable projects.* Routledge Handbook of Sustainable Finance.
- www.fdic.gov/analysis/2024-risk
- www.mof.gov.sa
- www.saff.com.sa
- www.vision2030.gov.sa