

جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

برنامج ماجستير إدارة الأعمال (MBA) — تخصص إدارة المخاطر

العرض المبدئي لخطة المشروع البحثي

مقرر خطة المشروع البحثي (RPC001)

أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي في ظل عدم الاستقرار

الاقتصادي في الشركات السعودية

The Impact of Enterprise Risk Management on Organizational Performance under Economic Instability in Saudi Companies

إعداد الطالب:

محمد الخالدي

الرقم الأكاديمي: 261002967

إشراف:

أ.د. /

العام الدراسي: 2026

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	3
أولاً: المقدمة	6
ثانياً: مشكلة الدراسة	8
ثالثاً: أهمية الدراسة	9
أ) الأهمية العلمية (النظرية)	9
ب) الأهمية التطبيقية (العملية)	10
رابعاً: أهداف الدراسة	10
الهدف العام	10
الأهداف الخاصة	11
خامساً: تساؤلات الدراسة	11
سادساً: فروض الدراسة	11
الفرضية الرئيسة الأولى	12
الفرضية الرئيسة الثانية	13
الفرضية الرئيسة الثالثة	13
سابعاً: التعريفات الإجرائية للمصطلحات	14

.....ثامناً: الدراسات السابقة	15
.....أ) دراسات إدارة المخاطر المؤسسية والأداء	15
.....ب) دراسات إدارة المخاطر في البيئات المضطربة	16
.....ج) دراسات السياق العربي والسعودي	17
.....ملخص مقارنة للدراسات السابقة	17
.....تاسعاً: الفجوة البحثية	18
.....عاشراً: المنطلقات النظرية للدراسة	19
.....إطار لجنة المنظمات الراعية لإدارة المخاطر المؤسسية (COSO ERM)	20
.....المواصفة الدولية لإدارة المخاطر (ISO 31000)	20
.....النظرية الموقفية (Contingency Theory)	20
.....نظرية الوكالة (Agency Theory)	21
.....نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities)	21
.....حادي عشر: نموذج الدراسة المقترح	21
.....ثاني عشر: منهجية وطرق البحث	23
.....ثالث عشر: مجتمع وعينة الدراسة	24
.....رابع عشر: أداة الدراسة	25

خامس عشر: أساليب التحليل الإحصائي	26
سادس عشر: حدود الدراسة	27
سابع عشر: الخطة الزمنية المقترحة للبحث	27
ثامن عشر: خلاصة العرض المبدئي	29
تاسع عشر: المراجع	31

أولاً: المقدمة

تعمل منظمات الأعمال المعاصرة في بيئة اقتصادية تتسم بارتفاع وتيرة التقلب وعدم اليقين، إذ تتعاقب عليها صدمات وأزمات متنوعة: تقلبات أسعار الطاقة والسلع، واضطرابات سلاسل الإمداد العالمية، وموجات التضخم وتغير أسعار الفائدة، والتحوّلات التقنية والتنظيمية المتسارعة، فضلاً عن الأزمات الصحية والجيوسياسية التي أثبتت قدرتها على تعطيل الأسواق في فترات وجيزة. وقد فرضت هذه البيئة على المنظمات إعادة النظر في قدرتها على رصد المخاطر والتعامل معها، وحوّلت إدارة المخاطر من وظيفة رقابية إلى ركيزة استراتيجية في صميم صناعة القرار.

وفي هذا السياق برز مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management - ERM) بوصفه منهجاً شمولياً يتجاوز التعامل المجزأ مع المخاطر داخل الإدارات المنفصلة، إلى منظومة متكاملة تُدار بها مخاطر المنظمة كافة — الاستراتيجية والتشغيلية والمالية ومخاطر الالتزام — ضمن إطار موحد يرتبط بالأهداف الاستراتيجية وشبهية المخاطر المعتمدة. وترسخ هذا التوجّه عالمياً عبر أطر مرجعية أبرزها إطار لجنة المنظمات الراعية (COSO ERM) الذي ربط إدارة المخاطر بالاستراتيجية والأداء، والمواصفة الدولية (ISO 31000) التي قدّمت مبادئ وإرشادات عامة لإدارة المخاطر قابلة للتطبيق في مختلف المنظمات.

وتُجمع أفضل الممارسات الحديثة على أن القيمة الحقيقية لإدارة المخاطر المؤسسية لا تتحقق بمجرد وجود سياسات وسجلات للمخاطر، بل بمدى نضج الممارسة الفعلية: من تحديد منهجي للمخاطر، وتقييم وتحليل يُرتّبها وفق الأثر والاحتمالية، واستجابة مدروسة تتراوح بين التجنّب والتخفيف والنقل والقبول، ورقابة وإبلاغ مستمرّين يُغذيان القرار في الوقت المناسب. وحين تكتمل هذه الحلقات، يُفترض أن تنعكس

على أداء المنظمة: استقراراً في النتائج المالية، وكفاءةً في التشغيل، وقدرةً على استمرارية الأعمال، ومرونةً في مواجهة الصدمات.

وعلى المستوى الوطني، أولت المملكة العربية السعودية إدارة المخاطر عناية متصاعدة ضمن مسيرة رؤية 2030، إذ تبنت الجهات التنظيمية والرقابية في القطاع المالي وغيره متطلبات متقدمة لحوكمة المخاطر ولجانها، وتوسعت الشركات السعودية في إنشاء إدارات متخصصة للمخاطر والالتزام واستمرارية الأعمال. ويأتي ذلك في ظل اقتصادٍ يمرّ بتحوّل هيكلي طموح نحو التنوع، يتزامن مع بيئة عالمية غير مستقرة، ما يجعل قياس العائد الفعلي لممارسات إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي في هذا السياق حاجةً بحثية وعملية في آن واحد.

وتتنوع المخاطر التي تواجهها الشركات السعودية في هذه المرحلة بين مخاطر استراتيجية مرتبطة بتحوّلات الأسواق والنماذج التشغيلية، ومخاطر مالية تتصل بتقلّب أسعار الفائدة والسيولة وأسعار المدخلات، ومخاطر تشغيلية تشمل انقطاع سلاسل الإمداد والاعتماد المتزايد على التقنية وما يصحبه من مخاطر سيبرانية، إضافةً إلى مخاطر الالتزام في بيئة تنظيمية نشطة ومتطورة. وهذا التنوع يجعل المنهج الشمولي لإدارة المخاطر لا المعالجات المتفرقة الخيارَ الأقدر على حماية الأداء وتمكين النمو.

ورغم النمو الملحوظ في تبني أطر إدارة المخاطر، فإن جانباً واسعاً من الدراسات التطبيقية تركّز في البيئات الغربية أو في القطاع المصرفي تحديداً، وظلّ قياس أثر إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء في عموم الشركات السعودية مع أخذ درجة عدم الاستقرار الاقتصادي المُدرَك في الاعتبار أقل حضوراً، وهو ما يشكل فجوة بحثية يسعى هذا البحث للإسهام في معالجتها.

ويتناول هذا العرض المبدئي تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وتساؤلاتها وفروضها وتعريفاتها الإجرائية، ثم استعراضاً نقدياً للدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية والمنطلقات النظرية ونموذج الدراسة، فالمنهجية وأدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها وحدودها وخطتها الزمنية، تمهيداً لتنفيذ المشروع البحثي في مرحلته اللاحقة.

ثانياً: مشكلة الدراسة

تنطلق مشكلة الدراسة من مفارقة يلمسها الممارسون: فبينما تتزايد استثمارات الشركات في أنظمة إدارة المخاطر وسياساتها ولجانها استجابةً للمتطلبات التنظيمية وتنامي حالة عدم اليقين، يظل السؤال عن العائد الفعلي لهذه الاستثمارات على الأداء المؤسسي بلا إجابة موثقة في كثير من السياقات. فوجود إطار لإدارة المخاطر لا يعني بالضرورة نضج ممارسته، ونضج الممارسة لا يُترجم تلقائياً إلى أداءٍ أفضل ما لم تكن مخرجاتها مدمجة في صناعة القرار وتخصيص الموارد.

وتتعمق هذه الإشكالية في البيئة الاقتصادية غير المستقرة إذ يفترض المنطق النظري أن قيمة إدارة المخاطر تتعاظم كلما اشتدّ التقلّب وعدم اليقين، لأنها تمنح المنظمة قدرة على الاستباق والاستجابة المنظمة بدل ردود الفعل المرتجلة. غير أن الدراسات التطبيقية تتباين في تأكيد هذا الافتراض، ما يستدعي اختباراً ميدانياً عبر إدراج مستوى عدم الاستقرار الاقتصادي المُدرَك متغيّراً معيّلاً في العلاقة بين تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية والأداء.

كما تشير الملاحظة الميدانية والتقارير المهنية إلى تفاوتٍ واسع بين الشركات السعودية في نضج ممارسات إدارة المخاطر: من شركاتٍ تمتلك منظومة متكاملة مرتبطة بالاستراتيجية، إلى أخرى يقتصر تطبيقها على

متطلبات شكلية للالتزام التنظيمي. ويفتقر هذا التفاوت إلى قياسٍ منهجي يربطه بمخرجات الأداء، وهو ما يتصدى له البحث الحالي.

وبناءً على ما تقدّم، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي في ظل عدم الاستقرار الاقتصادي في

الشركات السعودية؟

ويتفرّع عن هذا السؤال مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تتناول العلاقة بين أبعاد تطبيق إدارة المخاطر والأداء المؤسسي، والدور المعدّل لعدم الاستقرار الاقتصادي المُدرَك، والفروق المحتملة باختلاف خصائص الشركات وأفراد العينة.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من راهنية موضوعها في ظل تصاعد حالة عدم اليقين الاقتصادي عالمياً، ومن ارتباطها بتوجهات المملكة في تعزيز حوكمة المخاطر ضمن رؤية 2030، ومن ندرة الدراسات التطبيقية التي اختبرت الدور المعدّل لعدم الاستقرار الاقتصادي في البيئة السعودية. ويمكن إجمال أهميتها في بُعدين:

أ) الأهمية العلمية (النظرية)

- إثراء المعرفة النظرية بربط تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية بالأداء المؤسسي ضمن إطار تحليلي واحد يستوعب أثر البيئة الاقتصادية.
- سدّ فجوة في الممارسات التي ركّز معظمها على القطاع المصرفي أو على الجوانب النظرية دون قياس ميداني شامل.

- اختبار افتراض النظرية الموقفية القائل بأن قيمة إدارة المخاطر تتعاضد في البيئات المضطربة، عبر إدراج عدم الاستقرار الاقتصادي متغيراً معديلاً.
- توفير أداة قياس مُحكّمة لنضج ممارسات إدارة المخاطر قابلة للاستخدام في دراسات لاحقة ضمن البيئة السعودية.

(ب) الأهمية التطبيقية (العملية)

- تزويد مجالس الإدارات ولجنة المخاطر بأدلة تجريبية حول العائد المؤسسي لتطبيق إدارة المخاطر، بما يدعم قرارات الاستثمار في هذه المنظومة.
- مساعدة الشركات على تحديد أبعاد الممارسة الأكثر تأثيراً في الأداء لتوجيه جهود التطوير نحوها.
- تزويد الجهات التنظيمية بمؤشرات ميدانية عن واقع نضج إدارة المخاطر في الشركات السعودية بما يُثري تطوير المتطلبات الرقابية.
- الإسهام في تعزيز مرونة الاقتصاد الوطني واستمرارية أعمال منشأته بما يتسق مع مستهدفات رؤية 2030.

رابعاً: أهداف الدراسة

تندرج أهداف الدراسة من هدفٍ عام يحدّد غايتها الكبرى إلى أهدافٍ خاصةٍ إجرائية قابلة للقياس تُترجم ذلك الهدف إلى مخرجاتٍ محدّدة يمكن التحقق منها ميدانياً:

الهدف العام

تحليل أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية، والكشف عن الدور المعدّل لمستوى عدم الاستقرار الاقتصادي المدرك في هذه العلاقة.

الأهداف الخاصة

1. تحديد مستوى نضج تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها في الشركات السعودية محل الدراسة.
2. قياس مستوى الأداء المؤسسي بأبعاده في الشركات السعودية محل الدراسة.
3. الكشف عن أثر أبعاد تطبيق إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر وتحليلها، الاستجابة للمخاطر، الرقابة والإبلاغ) على الأداء المؤسسي.
4. اختبار الدور المعدّل لمستوى عدم الاستقرار الاقتصادي المدرك في العلاقة بين تطبيق إدارة المخاطر والأداء المؤسسي.
5. الكشف عن الفروق في مستوى الأداء المؤسسي التي تُعزى لخصائص الشركات والخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.
6. تقديم إطار وتوصيات عملية لرفع نضج إدارة المخاطر بما يعزّز الأداء والمرونة المؤسسية.

خامسًا: تساؤلات الدراسة

سعيًا للإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة، تتفرّع عنه التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى نضج تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات السعودية محل الدراسة؟
2. ما أثر أبعاد تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية؟
3. هل يعدّل مستوى عدم الاستقرار الاقتصادي المدرك العلاقة بين تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المؤسسي؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي تُعزى لخصائص الشركة (القطاع، الحجم، العمر) أو الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

سادسًا: فروض الدراسة

في ضوء أسئلة الدراسة وطبيعتها الكمية، ومن منطلق ما توصلت إليه افضل الممارسات من علاقةٍ إيجابية بين نضج إدارة المخاطر والأداء، تُصاغ كل فرضية رئيسة في صيغتها: البديلة (HA) التي تُعبّر عن العلاقة المتوقعة في ضوء الأدبيات، والصفريّة (H0) التي تخضع للاختبار الإحصائي، وتُختبر عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$:

الفرضية الرئيسة الأولى

HA1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية.

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية.

ويتفرّع عنها:

1. H01-a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد المخاطر على الأداء المؤسسي.
 2. H01-b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم المخاطر وتحليلها على الأداء المؤسسي.
 3. H01-c: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستجابة للمخاطر على الأداء المؤسسي.
 4. H01-d: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة والإبلاغ عن المخاطر على الأداء المؤسسي.
- ولكل فرضية فرعية صيغة بديلة مقابلة تُثبت الأثر عند رفض الصيغة الصفريّة.

الفرضية الرئيسة الثانية

HA2: يوجد دور معيّل ذو دلالة إحصائية لمستوى عدم الاستقرار الاقتصادي المُدرَك في العلاقة بين تطبيق

إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المؤسسي.

H02: لا يوجد دور معيّل ذو دلالة إحصائية لمستوى عدم الاستقرار الاقتصادي المُدرَك في العلاقة بين

تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المؤسسي.

الفرضية الرئيسة الثالثة

HA3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي تُعزى لخصائص الشركة والخصائص

الديموغرافية لأفراد العينة.

H03: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الأداء المؤسسي تُعزى

لخصائص الشركة والخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.

وتنطلق صياغة هذه الفرضيات من منطق نظري واضح يستند إلى الممارسات المؤيّدة لعلاقة إدارة

المخاطر بالأداء، في حين تُختبر الصيغ الصفرية التزامًا بالمنهج العلمي، ويُحكّم بقبولها أو رفضها في ضوء

نتائج التحليل الميداني.

سابعاً: التعريفات الإجرائية للمصطلحات

إدارة المخاطر المؤسسية (ERM): منهج شمولي متكامل تُدار به مخاطر المنظمة كافة ضمن إطار موحد مرتبط بالاستراتيجية، ويُقاس تطبيقها إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات أبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر وتحليلها، الاستجابة للمخاطر، الرقابة والإبلاغ).

تحديد المخاطر: العملية المنهجية لاكتشاف مصادر المخاطر وأحداثها المحتملة وتوثيقها في سجلات معتمدة، ويُقاس بدرجة الاستجابة على فقراته.

تقييم المخاطر وتحليلها: تقدير احتمالية المخاطر وأثرها وترتيب أولوياتها وفق منهجية معتمدة تراعي شهية المخاطر، ويُقاس بدرجة الاستجابة على فقراته.

الاستجابة للمخاطر: اختيار وتنفيذ المعالجات المناسبة للمخاطر (التجنب، التخفيف، النقل، القبول) وخطط استمرارية الأعمال، ويُقاس بدرجة الاستجابة على فقراته.

الرقابة والإبلاغ: المتابعة المستمرة لمؤشرات المخاطر وفاعلية معالجتها ورفع التقارير الدورية لصناع القرار ولجان المخاطر، ويُقاس بدرجة الاستجابة على فقراته.

الأداء المؤسسي: قدرة الشركة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية واستدامة، ويُقاس إجرائياً بالدرجة على فقرات أبعاده (الأداء المالي، الكفاءة التشغيلية، استمرارية الأعمال، المرونة المؤسسية).

عدم الاستقرار الاقتصادي المدرك: تقدير أفراد العينة لدرجة التقلب وعدم اليقين في بيئة أعمال شركاتهم (تقلبات الأسعار والطلب والتمويل وسلاسل الإمداد)، ويُقاس بدرجة الاستجابة على فقراته.

الشركات السعودية: الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية من مختلف القطاعات التي يشملها

إطار المعاينة المعتمد في الدراسة.

ثامناً: الدراسات السابقة

تُعرض الدراسات وفق الترتيب الموضوعي: دراسات إدارة المخاطر المؤسسية والأداء، ثم دراسات إدارة المخاطر في البيئات المضطربة والأزمات، ثم دراسات السياق والسعودي، مع التركيز على هدف كل دراسة ومنهجيتها وأهم نتائجها وعلاقتها بالبحث الحالي.

وقد رُوعي في انتقاء الدراسات حداثتها النسبية وصلتها المباشرة بمتغيرات البحث وتنوعها بين البيئتين العربية والأجنبية، بما يتيح بناء صورة متوازنة عن حالة المعرفة الراهنة وتحديد مواطن الاتفاق والاختلاف والفجوات.

أ) دراسات إدارة المخاطر المؤسسية والأداء

دراسة (Hoyt & Liebenberg, 2011): من الدراسات المؤسسية لقياس قيمة إدارة المخاطر المؤسسية؛ اختبرت أثر تبني ERM على قيمة الشركة في قطاع التأمين الأمريكي باستخدام بيانات ثانوية ونماذج قياس كمية، وخلصت إلى علاوة قيمة موجبة ودالة للشركات المتبنية. وتوصلت العلاقة محل الدراسة، غير أنها اعتمدت مؤشرات سوقية لقياس الأداء في بيئة مختلفة، فيما يعتمد البحث الحالي مقياساً إدراكياً متعدد الأبعاد يلائم تنوع الشركات السعودية.

دراسة (Gordon, Loeb & Tseng, 2009): اختبرت العلاقة بين ERM وأداء الشركات من منظور موقفي (Contingency)، وخلصت إلى أن الأثر الإيجابي مشروط بملاءمة نظام إدارة المخاطر لعوامل سياقية أبرزها درجة عدم اليقين البيئي والمنافسة وحجم الشركة وتعقيدها ورقابة مجلس الإدارة. وتُعدّ الأساس المنطقي المباشر لإدراج عدم الاستقرار الاقتصادي متغيراً معدّلاً في نموذج البحث الحالي.

دراسة (Beasley, Clune & Hermanson, 2005): بحثت العوامل المؤثرة في مدى تبني المنظمات لإدارة المخاطر المؤسسية عبر مسح واسع للمديرين التنفيذيين للتدقيق الداخلي، وأبرزت دور دعم الإدارة العليا ومجلس الإدارة ووجود مسؤول مخاطر رئيس (CRO). وتفيد في تفسير تفاوت النضج بين الشركات، وإن ركزت على محدّدات التبني لا على أثره في الأداء.

دراسة (Florio & Leoni, 2017): اختبرت العلاقة بين نضج تطبيق ERM والأداء المالي والتشغيلي للشركات الإيطالية المدرجة، وخلصت إلى أن الشركات ذات التطبيق الأكثر تقدماً تحقق أداءً أعلى. وتدعم فرضية البحث الرئيسة وتؤكد أهمية قياس النضج لا مجرد الوجود الشكلي للإطار، لكنها أُجريت في سياق أوروبي مستقر نسبياً.

دراسة (Lechner & Gatzert, 2018): حلّلت محدّدات تبني إدارة المخاطر المؤسسية وقيمتها في الشركات الألمانية، وأكدت وجود علاقة إيجابية دالة بين التبني وقيمة الشركة وأدائها. وتعزّز الاتساق الدولي للعلاقة محل الدراسة، مع بقاء الحاجة إلى اختبارها في سياق اقتصادي ناشئ ومتحوّل كالسياق السعودي.

ب) دراسات إدارة المخاطر في البيئات المضطربة

دراسة (Miller, 1992): قدّمت إطاراً تصنيفياً مبكراً ومؤثراً لحالات عدم اليقين التي تواجه المنظمات العامة (الاقتصادية والسياسية)، والصناعية، والخاصة بالشركة ودعت إلى إدارة متكاملة للمخاطر بدل المعالجات المجزأة. وتوصّل نظرياً لمفهوم عدم الاستقرار الاقتصادي المعتمد في البحث الحالي متغيراً معدّلاً.

دراسة (Wieczorek-Kosmala, 2022): تناولت دور إدارة المخاطر في بناء المرونة المالية للمنشآت في مواجهة صدمات السيولة خلال الأزمات، وخلصت إلى أن أدوات التمويل الاحترازي والاستجابة المنظّمة للمخاطر تخفّفان أثر الصدمات. وتدعم بُعد المرونة المؤسسية في نموذج البحث الحالي.

ج) دراسات السياق العربي والسعودي

دراسة (الشمري، 2022): هدفت إلى قياس أثر تطبيق إدارة المخاطر على الأداء في عدد من المصارف السعودية باستخدام المنهج الكمي بالاستبانة، وأظهرت أثراً إيجابياً دالاً لبُعدي التقييم والرقابة على الأداء التشغيلي. وتتقاطع مع البحث في المتغيرين، لكنها اقتصرَت على القطاع المصرفي الخاضع أصلاً لتنظيم صارم، فيما يتوسّع البحث الحالي إلى قطاعات متعددة.

دراسة (الحربي، 2023): تناولت واقع تطبيق مواصفة ISO 31000 في عيّنة من المنشآت السعودية ومعوقاته، وخلصت إلى تفاوت النضج بين المنشآت وضعف ربط سجلات المخاطر بصناعة القرار في بعضها. وتوثّق الفجوة بين التبيّي الشكلي والممارسة الفعلية التي تنطلق منها مشكلة البحث الحالي.

ملخص مقارنة للدراسات السابقة

علاقتها بالبحث	المنهج وأهم النتائج	المتغيرات	الدراسة
تأصيل العلاقة الرئيسية	كهي؛ علاوة قيمة موجبة	ERM ← قيمة الشركة	& Hoyt Liebenberg (2011)
أساس المتغير المعدّل	كهي موقفي؛ أثر مشروط بالسياق	ERM × عدم اليقين ← الأداء	Gordon et al. (2009)
تدعم قياس النضج	كهي؛ أثر إيجابي للنضج المتقدم	نضج ERM ← الأداء	Florio & Leoni (2017)
تأصيل عدم الاستقرار	إطار نظري؛ إدارة متكاملة	تصنيف عدم اليقين	Miller (1992)
تشترك في المتغيرين	كهي؛ أثر للتقييم والرقابة	إدارة المخاطر ← الأداء (مصارف)	الشمري (2022)
توثّق مشكلة الدراسة	وصفي؛ تفاوت النضج	واقع ISO 31000	الحربي (2023)

ويُستخلص من العرض السابق أن الممارسات تتّفق في جملتها على وجود علاقة إيجابية بين نضج إدارة المخاطر المؤسسية والأداء، مع تباين في قوّتها واشتراطها بعوامل سياقية أبرزها درجة عدم اليقين البيئي. كما يغلب على الدراسات العربية التركيز على القطاع المصرفي أو الوصف دون اختبار الأدوار الشرطية. ويتميز البحث الحالي بقياس النضج بأبعاده الأربعة عبر قطاعات متعددة في السياق السعودي، وباختبار الدور المعدّل لعدم الاستقرار الاقتصادي المدرك اختباراً مباشراً.

تاسعاً: الفجوة البحثية

من خلال المقارنة التحليلية للدراسات السابقة، تحدّد فجوة البحث في النقاط الآتية:

- ندرة الدراسات التي اختبرت الدور المعدّل لعدم الاستقرار الاقتصادي المُدرك في العلاقة بين تطبيق إدارة المخاطر والأداء، رغم تأصيله نظريًا في المنظور الموقفي.
 - تركّز الدراسات العربية والسعودية في القطاع المصرفي والمالي، وقلة ما شمل قطاعات الأعمال الأوسع التي تتفاوت فيها متطلبات التنظيم ودرجات النضج.
 - غلبة قياس وجود إطار إدارة المخاطر شكليًا على قياس نضج الممارسة الفعلية بأبعادها، مع ما بينهما من فارق جوهري وثقته الأدبيات.
 - محدودية أدوات القياس المُحكّمة باللغة العربية الموجهة لقياس نضج إدارة المخاطر والأداء متعدد الأبعاد في البيئة السعودية.
- وعليه، يسعى البحث الحالي إلى معالجة هذه الفجوة عبر نموذج يقيس نضج تطبيق إدارة المخاطر بأبعاده الأربعة وأثره على الأداء المؤسسي متعدد الأبعاد، مع اختبار الدور المعدّل لعدم الاستقرار الاقتصادي المُدرك، بالتطبيق على شركات سعودية من قطاعات متعددة.
- ومعالجة هذه الفجوة لا تُثري الممارسات فحسب، بل تجيب عن سؤالٍ عملي ملحٍّ لمجالس الإدارات: هل يستحق الاستثمار في نضج إدارة المخاطر عائده، ومتى تتعاضد قيمته؟ وهو ما يمنح البحث قيمته المزدوجة العلمية والتطبيقية.

عاشراً: المنطلقات النظرية للدراسة

يستند البحث إلى إطار نظري يدمج أُطرًا مرجعية مهنية ونظريات علمية مفسّرة للعلاقة بين إدارة المخاطر والأداء في البيئات المتقلبة:

إطار لجنة المنظمات الراعية لإدارة المخاطر المؤسسية (COSO ERM)

يُقدّم الإطار في نسخته المحدّثة المعنونة «إدارة المخاطر المؤسسية: التكامل مع الاستراتيجية والأداء» تصوّرًا شموليًا يربط إدارة المخاطر بصياغة الاستراتيجية وتنفيذها وبالأداء، عبر مكوّنات تشمل الحوكمة والثقافة، والاستراتيجية وتحديد الأهداف، والأداء، والمراجعة والتحسين، والمعلومات والإبلاغ. ويُعتمد أساسًا مفاهيميًا لبناء أبعاد المتغير المستقل وربطها بالأداء.

المواصفة الدولية لإدارة المخاطر (ISO 31000)

تقدّم المواصفة مبادئ وإطارًا وعمليةً لإدارة المخاطر قابلة للتطبيق في المنظمات كافة، وتتمحور عمليتها حول تحديد السياق، وتقييم المخاطر (تحديدًا وتحليلًا وتقويماً)، ومعالجتها، والمراقبة والمراجعة، والتواصل والتشاور. وتُوظّف في صياغة فقرات أداة القياس بما يعكس الممارسة المهنية المعتمدة في المنشآت السعودية.

النظرية الموقفية (Contingency Theory)

ترى أنه لا يوجد أسلوب إداري أمثل بإطلاق، وأن فاعلية النظم الإدارية تتوقف على ملائمتها لظروف السياق الداخلي والخارجي. وتُشكّل الأساس النظري المباشر لفرضية الدور المعدّل: فكلما ارتفع عدم الاستقرار الاقتصادي، يُتوقع أن تتعاظم قيمة إدارة المخاطر الناضجة في حماية الأداء، وهو الافتراض الذي يختبره البحث ميدانيًا. كما تُفسّر هذه النظرية لماذا قد تتباين نتائج الدراسات السابقة باختلاف بيئاتها: فالأثر المقيس في بيئة مستقرة قد لا يعكس القيمة الكاملة للممارسة التي تتجلّى عند اشتداد الاضطراب.

نظرية الوكالة (Agency Theory)

تُفسّر العلاقة بين الملاك والإدارة وما ينشأ عنها من تباين في تحمّل المخاطر والمعلومات، وتبرز دور آليات الحوكمة ومنها لجان المخاطر والإفصاح عنها في ضبط سلوك الإدارة تجاه المخاطر بما يحمي مصالح أصحاب المصلحة. وتفيد في تفسير البعد الحوكمي لممارسات الرقابة والإبلاغ في المتغير المستقل.

نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities)

تنظر إلى قدرة المنظمة على استشعار التغيرات واغتنام الفرص وإعادة تشكيل مواردها بوصفها مصدر التميز في البيئات سريعة التغير. ووفقها يمكن اعتبار منظومة إدارة المخاطر الناضجة قدرةً ديناميكية تُترجم الاستشعار المبكر للمخاطر إلى استجابة منظّمة، فتصون الأداء وتعزز المرونة والاستمرارية. ويُمثّل تكامل هذه الأطر الإطار التفسيري للدراسة: بإطارا COSO و ISO 31000 يحدّدان مضمون الممارسة وأبعادها، وتفسّر النظرية الموقفية أثرها بالسياق الاقتصادي، فيما تفسّر نظريتنا الوكالة والقدرات الديناميكية آليات انتقال الأثر إلى الأداء عبر الحوكمة والتكيف.

حادي عشر: نموذج الدراسة المقترح

يقوم نموذج الدراسة على متغير مستقل (تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية) يؤثر في متغير تابع (الأداء المؤسسي)، مع متغير معيّل (مستوى عدم الاستقرار الاقتصادي المدرك) ومتغيرات ضابطة تتمثّل في خصائص الشركة والخصائص الديموغرافية. ويوضّح الجدول الآتي متغيرات الدراسة وأبعادها:

نوعه	الأبعاد	المتغير
مستقل	تحديد المخاطر، تقييم المخاطر وتحليلها، الاستجابة للمخاطر، الرقابة والإبلاغ	تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية
تابع	الأداء المالي، الكفاءة التشغيلية، استمرارية الأعمال، المرونة المؤسسية	الأداء المؤسسي
معدّل	تقلبات الأسعار والطلب، التمويل، سلاسل الإمداد	عدم الاستقرار الاقتصادي المُدرك
ضابط	القطاع، الحجم، عمر الشركة، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة	خصائص الشركة والخصائص الديموغرافية

ويفترض النموذج وجود علاقة تأثير مباشرة موجبة من أبعاد تطبيق إدارة المخاطر نحو الأداء المؤسسي، مع توقّع أن يقوّي ارتفاع عدم الاستقرار الاقتصادي المُدرك هذه العلاقة وفق المنطق الموقفي. ويُمكن تمثيل النموذج بيانياً بأسهم تربط أبعاد المتغير المستقل بالمتغير التابع وتُظهر موقع المتغير المعدّل، على أن يُدرج الشكل التوضيحي في النسخة النهائية من خطة المشروع.

ويستند هذا الافتراض إلى منطقٍ نظري متكامل: فتحديد المخاطر المنهجي يوسّع مدى الاستشعار المبكر، وتقييمها وتحليلها يوجّهان الموارد نحو الأخطر أئراً، والاستجابة المنظّمة تقلّص الخسائر وتحافظ على الاستمرارية، والرقابة والإبلاغ يُغذيان القرار بمعلومات مباشرة. وتزداد قيمة هذه الحلقات كلّما اشتدّ التقلّب الاقتصادي، حيث يرتفع معدل المفاجآت ويضيق هامش الخطأ.

كما يراعي النموذج أن العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء ليست فورية بالضرورة؛ فبعض ثمار النضج كتحسن الجدارة الائتمانية وثقة الشركاء وانخفاض كلفة الاضطرابات تتراكم عبر الزمن، وهو ما يبرّر اعتماد مقياس أداءٍ متعدد الأبعاد يجمع بين المؤشرات المالية قصيرة الأجل وأبعاد الاستمرارية والمرونة بعيدة المدى، ويفتح المجال لدراسات طويلة لاحقة تتعقب الأثر عبر فترات أطول.

ثاني عشر: منهجية وطرق البحث

تتبني الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism) المنسجمة مع طبيعتها الكمية القائمة على اختبار فرضيات مُشتقة من الإطار النظري، وتعتمد المنطق الاستنباطي (Deductive). وفيما يأتي عناصر التصميم المنهجي:

- نوع البحث: بحث تطبيقي ذو طابع وصفي تفسيري، يهدف إلى وصف الظاهرة وتفسير العلاقات السببية والشرطية بين متغيراتها.
- المنهج: المنهج الكمي منهجاً رئيساً لاختبار الفرضيات وقياس العلاقات، مع إمكانية تعزيزه بمقابلات استكشافية مع عدد من مديري المخاطر وأعضاء لجائها لإثراء تفسير النتائج (تصميم مختلط بأولوية كمية).
- مصادر البيانات: مصادر أولية عبر الاستبانة الميدانية، ومصادر ثانوية من ممارسات والأطر المهنية (COSO و ISO 31000) والتقارير ذات الصلة.
- خطة التنفيذ: مراجعة الأدبيات وبناء النموذج، ثم تصميم الأداة وتحكيمها، فالدراسة الاستطلاعية واختبار الثبات، ثم جمع البيانات الميدانية، فالتحليل الإحصائي ومناقشة النتائج وصياغة التوصيات.

ويُراعى في اختيار هذا التصميم ملاءمته لأهداف قياس الأثر واختبار الدور المعدّل، إذ يتيح المنهج الكميّ تعميم النتائج وتحديد قوّة العلاقات واتجاهها وشرطيّتها، فيما تضيف المقابلات عمقاً تفسيرياً لفهم السياق التنظيمي الذي تتحقق فيه قيمة إدارة المخاطر .

ثالث عشر: مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في وظائف إدارة المخاطر والالتزام والتدقيق الداخلي والمالية، ومن شاغلي المستويات الإشرافية والقيادية ذات الصلة بصناعة القرار، في شركات سعودية من قطاعات متعددة، نظراً لارتباط مهامهم المباشر بممارسات إدارة المخاطر وبمخرجات الأداء.

وحدة التحليل: الفرد العامل في الفئات المستهدفة بوصفه مصدرًا لإدراك نضج الممارسات وأثرها، مع إمكانية تجميع البيانات على مستوى الشركة لأغراض المقارنة بين القطاعات في مرحلة لاحقة.

إطار المعاينة وأسلوب اختيار العينة: تُسحب عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample) تُراعي تمثيل القطاعات (مالي، صناعي، خدمي، تجزئة وغيرها) وأحجام الشركات والمستويات الوظيفية، بما يعزّز التمثيل ويتيح اختبار فرضيات الفروق. ويُحدّد إطار المعاينة بعد اعتماد الشركات المشاركة.

حجم العينة: يُقدّر الحجم الأولي بما لا يقل عن (300–384) مفردة بما يحقق الدلالة الإحصائية وفق معادلات تحديد الحجم المعتمدة (مثل معادلة كريجسي ومورغان عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%)، مع زيادة احترازية لتعويض الاستبانات غير المكتملة، على أن يُحسم الحجم النهائي بعد تحديد إطار المعاينة.

ويُراعى أن يجمع مجتمع الدراسة شريحتين متكاملتين: المختصين في المخاطر والالتزام الذين يدركون نضج الممارسة من الداخل، وقيادات الأعمال الذين يختبرون انعكاسها على القرار والأداء، بما يلتقط صورة أدق للعلاقة من زاويتي الممارسة والأثر.

رابع عشر: أداة الدراسة

تعتمد الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتُبنى استنادًا إلى الأدبيات والأطر المهنية (COSO ERM و ISO 31000) والمقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، وتتكوّن من:

1. الجزء الأول: البيانات الأولية (خصائص الشركة والخصائص الديموغرافية).
 2. الجزء الثاني: مقياس تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية وفق أبعاده الأربعة.
 3. الجزء الثالث: مقياس الأداء المؤسسي وفق أبعاده الأربعة.
 4. الجزء الرابع: مقياس عدم الاستقرار الاقتصادي المُدرَك.
- وتُصاغ الفقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة ... غير موافق بشدة). ويُتحقّق من صدق الأداة عبر صدق المُحكّمين (الصدق الظاهري) والصدق البنائي (التحليل العاملي)، ومن ثباتها عبر معامل كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية، مع إجراء دراسة استطلاعية أولية قبل التطبيق النهائي.
- مراحل بناء الأداة: تمرّ الأداة بمراجعة الممارسات والمقاييس لاشتقاق الفقرات، ثم الصياغة الأولية وتنظيم الأبعاد، فعرضها على مُحكّمين متخصصين في إدارة المخاطر ومنهجية البحث، فالتعديل في ضوء ملاحظاتهم، فالتطبيق الاستطلاعي لحساب الصدق والثبات، وصولًا إلى الصورة النهائية الجاهزة للتطبيق الميداني.

اعتبارات أخلاقيات البحث: يُراعى الحصول على الموافقات اللازمة من الشركات المشاركة، وضمان سرية البيانات وعدم إمكانية تتبعها لشركة بعينها، وطوعية المشاركة، واستخدام النتائج لأغراض البحث العلمي حصراً وهو اعتبار بالغ الحساسية في بيانات المخاطر.

خامس عشر: أساليب التحليل الإحصائي

تُحلّل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وعند الحاجة (AMOS أو PROCESS) لنمذجة المعادلات البنائية واختبار الأثر المعدّل، وتشمل الأساليب الآتية:

1. الإحصاء الوصفي: التكرارات والنسب والمتوسطات والانحرافات المعيارية لوصف العينة ومستوى المتغيرات.
 2. اختبارات الصدق والثبات: كرونباخ ألفا والتحليل العاملي الاستكشافي/التوكيدي.
 3. معامل ارتباط بيرسون لقياس اتجاه العلاقة وقوّتها بين المتغيرات.
 4. تحليل الانحدار المتعدّد لقياس أثر أبعاد تطبيق إدارة المخاطر في الأداء المؤسسي وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً.
 5. تحليل الانحدار التفاعلي (Moderation) لاختبار الدور المعدّل لعدم الاستقرار الاقتصادي المدرك.
 6. اختبارات الفروق (ANOVA و T-test) لاختبار فرضيات الفروق وفق خصائص الشركة والخصائص الديموغرافية، مع اختبارات بعدية عند وجود فروق دالة.
- ويُسبق إجراء هذه الاختبارات التحقق من شروطها الإحصائية كاعتدالية التوزيع وخطية العلاقة وعدم وجود ارتباط خطّي متعدّد، بما يضمن سلامة النتائج ودقّة الاستدلال. وتُفسّر النتائج في ضوء الإطار

النظري والدراسات السابقة، ويُربط قبول الفرضيات أو رفضها بدلالاتها التطبيقية على ممارسات الشركات ولجان المخاطر.

سادس عشر: حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تقتصر على دراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي، مع الدور المعدّل لعدم الاستقرار الاقتصادي المُدرَك، دون غيرها من المتغيرات.

الحدود البشرية: العاملون في وظائف المخاطر والالتزام والتدقيق والمالية والمستويات الإشرافية والقيادية في الشركات محل الدراسة.

الحدود المكانية: الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية .

الحدود الزمانية: تُجرى الدراسة الميدانية ويُجمع بياناتها خلال العام 2026.

سابع عشر: الخطة الزمنية المقترحة للبحث

المدة التقديرية	المخرجات	المرحلة
أسابيع 1-3	الإطار النظري والدراسات السابقة	مراجعة الأدبيات وبناء النموذج
أسابيع 4-5	استبانة محكمة	تصميم الأداة وتحكيمها
أسبوع 6	نتائج الصدق والثبات	الدراسة الاستطلاعية واختبار الثبات

المدة التقديرية	المخرجات	المرحلة
أسابيع 7-9	البيانات الخام	جمع البيانات الميدانية
أسابيع 10-11	نتائج مفسّرة	التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
أسبوع 12	المشروع البحثي النهائي	صياغة التوصيات وإخراج التقرير

ثامن عشر: خلاصة العرض المبدئي

يُرمي هذا العرض المبدئي الأساس المفاهيمي والمنهجي لمشروع بحثي يتناول أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي في ظل عدم الاستقرار الاقتصادي في الشركات السعودية. وقد حُدّدت مشكلة الدراسة في الفجوة بين تنامي الاستثمار في منظومات إدارة المخاطر وبين غياب القياس المنهجي لعائدها على الأداء، لا سيما في البيئات المضطربة التي يُفترض أن تتعاظم فيها قيمتها.

وأبرزت مراجعة الدراسات السابقة فجوةً تتمثل في ندرة اختبار الدور المعدّل لعدم الاستقرار الاقتصادي في السياق السعودي، وتركّز الدراسات العربية في القطاع المصرفي، وغلبة قياس الوجود الشكلي للأطر على قياس نضج الممارسة، وهو ما يمنح البحث مسوّغه العلمي والتطبيقي. كما استند الإطار النظري إلى تكامل الأطر المهنية المرجعية (COSO ERM وISO 31000) مع النظريات المفسّرة (الموقفية، والوكالة، والقدرات الديناميكية).

ويتبنّى البحث منهجًا كمّيًا قائمًا على الاستبانة، مع عينة طبقية ممثلة لقطاعات متعددة وأساليب تحليل مناسبة تشمل اختبار الأثر المعدّل. وتمثّل المرحلة التالية إعداد خطة المشروع الكاملة، بما في ذلك بناء الأداة وتحكيمها وإتمام مراجعة الأدبيات وتوثيق المراجع من قواعد البيانات العلمية، تمهيدًا للتطبيق الميداني.

ويؤكّد الباحث أن الدراسات والمراجع الواردة في هذا العرض ذات طابع استرشادي تُوضّح المنهجية وطريقة العرض، وأنها ستُستكمل وتوثّق وفق الأصول العلمية في النسخة النهائية من خطة المشروع.

ويُتَوَقَّع أن يُسهم البحث عند اكتماله في تقديم نموذجٍ مُختَبَرٍ يحدّد متى وكيف تُترجم ممارسات إدارة المخاطر إلى أداءٍ ومرونة، وفي تزويد مجالس الإدارات ولجان المخاطر بخارطة أولويات لرفع النضج، وبمؤشرات تُرشد الجهات التنظيمية في تطوير متطلباتها، بما يعزّز قدرة الشركات السعودية على النمو المستدام في بيئة اقتصادية متقلبة.

- Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(6), 521–531.
- COSO. (2017). *Enterprise risk management—Integrating with strategy and performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Florio, C., & Leoni, G. (2017). Enterprise risk management and firm performance: The Italian case. *The British Accounting Review*, 49(1), 56–74.
- Gordon, L. A., Loeb, M. P., & Tseng, C.-Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(4), 301–327.
- Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2011). The value of enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*, 78(4), 795–822.
- ISO. (2018). *ISO 31000: Risk management—Guidelines*. International Organization for Standardization.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Lechner, P., & Gatzert, N. (2018). Determinants and value of enterprise risk management: Empirical evidence from Germany. *The European Journal of Finance*, 24(10), 867–887.
- Miller, K. D. (1992). A framework for integrated risk management in international business. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 311–331.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Wieczorek-Kosmala, M. (2022). A study of the impact of risk management on firm financial resilience. [مرجع للتحقق والتوثيق]

الحربي، (2023). واقع تطبيق مواصفة ISO 31000 في المنشآت السعودية ومعوقاته. [مرجع للتحقق والتوثيق].

الشمري، (2022). أثر تطبيق إدارة المخاطر على الأداء في المصارف السعودية. [مرجع للتحقق والتوثيق].