

عنوان البحث

إدارة المخاطر المؤسسية كأداة لتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق
مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام

إعداد الطالب/هديل سعود الشبيلي

٢٠٢٢٠٠٥٤٠٨

إشراف/

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

مقدمة:

يشهد العالم في العقدين الأخيرين تحولات متسارعة في بيئة الأعمال والمؤسسات، فرضت على الحكومات والمنظمات ضرورة تبني ممارسات إدارية أكثر شمولاً واستباقية لمواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المتزايدة. ومع تصاعد القضايا العالمية المرتبطة بالتغير المناخي، والحوكمة الرشيدة، والمسؤولية الاجتماعية، أصبحت مفاهيم مثل إدارة المخاطر المؤسسية والاستدامة المؤسسية من الركائز الأساسية لضمان مرونة المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها طويلة المدى (Almgrashi & Mujalli, 2024). ويؤكد العديد من الباحثين أن التكامل بين هذه المفاهيم يمثل استجابة استراتيجية لتقلبات الأسواق والضغط التنظيمية المتزايدة، خاصة في القطاع العام الذي يتعامل مع مصالح مجتمعية واسعة (Murr & Carrera, 2022).

وفي هذا الإطار، يُعدّ القطاع العام في المملكة العربية السعودية محوراً رئيساً في قيادة التنمية الوطنية وتحقيق مستهدفات الدولة الحديثة. وقد واجه هذا القطاع خلال العقود الماضية تحديات تتعلق بالكفاءة التشغيلية، وضعف التكامل بين الأجهزة الحكومية، والحاجة إلى تعزيز الشفافية والمساءلة. ومع إطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠، أضحت تطوير القطاع العام ضرورة استراتيجية لتفعيل دور الدولة في تمكين الاقتصاد وتحقيق الاستدامة المؤسسية (Bendary & Rajadurai, 2024). ويأتي هذا التطوير في ظل توجه وطني نحو بناء جهاز حكومي مرن ومبتكر قادر على إدارة المخاطر وتحقيق الكفاءة في تقديم الخدمات العامة.

وتهدف رؤية المملكة ٢٠٣٠ إلى إرساء أسس حوكمة فعالة تحقق الكفاءة التشغيلية والشفافية والاستدامة في مؤسسات القطاع العام، من خلال تبني مبادئ الإدارة الحديثة، مثل إدارة الأداء، والتحول الرقمي، وإدارة المخاطر المؤسسية. كما تركز الرؤية على تحقيق التوازن بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، باعتبار ذلك أساساً لتحقيق الاستدامة طويلة الأجل (Hammad, 2019). ويؤكد الباحثون أن دمج إدارة المخاطر المؤسسية ضمن أنظمة الحوكمة الحكومية يساهم في رفع كفاءة الإنفاق، وتطوير آليات اتخاذ القرار، وتعزيز ثقة المواطنين في أداء المؤسسات العامة (Alsuhaime, 2025).

وتُعرف الاستدامة المؤسسية بأنها قدرة المؤسسة على الاستمرار في تحقيق أهدافها وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة، دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم. وتشمل هذه الاستدامة أربعة أبعاد رئيسية: الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي، والحوكمي. ويُنظر إليها كإطار شامل يربط بين النمو الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة، مدعوماً بنظام حوكمة رشيد يضمن الشفافية والمساءلة (Selim & Alshareef, 2025). ومن هذا المنطلق، تُعدّ الاستدامة المؤسسية حجر الزاوية لتحقيق توازن طويل الأمد بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية المجتمعية.

وتنبع أهمية الاستدامة المؤسسية من كونها تساهم في بناء ميزة تنافسية دائمة من خلال تحسين الأداء المالي والإداري، وتعزيز سمعة المؤسسة، وضمان قدرتها على التكيف مع الأزمات. كما تساهم في تحسين بيئة العمل واستدامة رأس المال البشري، مما يعزز فعالية المؤسسات العامة في تحقيق الأهداف الوطنية طويلة المدى (Alsuhaime, 2025). وبذلك، تُعدّ الاستدامة المؤسسية ليست مجرد توجه إداري، بل استراتيجية متكاملة لضمان استمرارية القيمة العامة ورفع جودة الخدمات الحكومية.

أما إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management - ERM)، فهي إطار إداري متكامل يهدف إلى تحديد المخاطر التي قد تعيق تحقيق أهداف المؤسسة، وتقييمها، ووضع استراتيجيات للتعامل معها ضمن منظومة الحوكمة والرقابة. تشمل هذه الإدارة المخاطر الاستراتيجية، والتشغيلية، والمالية، والتقنية، والسمعية، بما يضمن اتخاذ قرارات مستنيرة ومبنية على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية (Abdellattif et al., 2025).

وتكتسب إدارة المخاطر المؤسسية أهمية متزايدة في القطاع العام، إذ تتيح للجهاز الحكومية التعامل مع عدم اليقين بطريقة منهجية تعزز القدرة على التنبؤ، وتحد من الأزمات المحتملة، وتحافظ على الموارد العامة. وتشير الدراسات إلى أن دمج إدارة المخاطر ضمن الاستراتيجيات المؤسسية يعزز فعالية السياسات العامة، ويدعم استدامة الأداء المؤسسي عبر تحسين اتخاذ القرار وتخصيص الموارد بكفاءة (MAIA & Ismail, 2024).

وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية والاستدامة المؤسسية يُعدّ من المقومات الأساسية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تسعى إلى بناء قطاع عام فعّال وقادر على التكيف مع المتغيرات. وعليه، يهدف هذا البحث إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والاستدامة المؤسسية في القطاع العام السعودي، واستكشاف دور إدارة المخاطر كأداة استراتيجية لتمكين الاستدامة وتعزيز الحوكمة والكفاءة المؤسسية في إطار التحول الوطني الشامل نحو مستقبل مستدام.

مشكلة الدراسة:

في ظل التحولات العالمية المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال والمؤسسات الحكومية، أصبحت إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management - ERM) عنصراً حاسماً في تحقيق استدامة الأداء وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد العامة. فالمتغيرات التقنية، والضغوط البيئية، والتقلبات الاقتصادية، إلى جانب الأزمات المفاجئة مثل الجوائح أو اضطرابات سلاسل الإمداد، جميعها كشفت عن أهمية وجود أنظمة مؤسسية قادرة على الاستباق والتحليل والتأقلم. وأشارت الأدبيات الحديثة إلى أن الإدارة الفعالة للمخاطر تمثل أحد ركائز الحوكمة الحديثة التي تسهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية، لا سيما في القطاع العام الذي يواجه مسؤوليات مجتمعية واسعة (Murr & Carrera, 2022). ومع إطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠، أصبح من الضروري إعادة النظر في آليات إدارة المخاطر المؤسسية بوصفها أداة استراتيجية لدعم الاستدامة وتحقيق التحول المؤسسي المنشود.

ورغم التقدم الذي أحرزته المملكة في مجالات الحوكمة والشفافية، إلا أن الدراسات التطبيقية لا تزال تُظهر وجود فجوة معرفية واضحة في فهم العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والاستدامة المؤسسية في القطاع العام السعودي. إذ تركز معظم الدراسات المحلية على مؤسسات القطاع الخاص، لا سيما في مجالات التمويل والطاقة، دون أن تتناول بشكل منهجي كيف يمكن لإدارة المخاطر أن تسهم في بناء مؤسسات حكومية أكثر استدامة (Alharbi, 2021). كما أن بعض الدراسات السعودية التي تناولت إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية ركزت على الجوانب الإجرائية دون تحليل أثيرها على تحقيق الأبعاد الأربعة للاستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، والحوكمة) (MAIA & Ismail, 2024).

وقد أظهرت بعض الأدبيات العربية في البيئة السعودية ملاحظات مهمة حول هذه الفجوة. فدراسة الحمّاد (٢٠١٩) حول الحوكمة المؤسسية في ضوء رؤية ٢٠٣٠ أكدت أن تطبيق مبادئ الحوكمة يُعدّ مدخلاً لتعزيز الاستدامة في

المؤسسات العامة، لكنها لم تربط ذلك بإدارة المخاطر المؤسسية بشكل مباشر (Hammad, 2019). كما أشارت دراسة السويبي (٢٠٢٥) إلى أن التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية يسهم في دعم الأداء المستدام، لكنها أوصت بضرورة إدماج أنظمة إدارة المخاطر في ممارسات الاستدامة لتعزيز فعالية القرارات المؤسسية (Alsuhaime, 2025). أما دراسة الملا وإسماعيل (٢٠٢٤) فقد خلصت إلى أن القطاع العام في المملكة لا يزال في مرحلة التطوير فيما يخص تبني إدارة المخاطر المؤسسية، وأنه يفتقر إلى إطار تكاملي يربط المخاطر بالحوكمة والاستدامة في إطار موحد (Almulla & Ismail, 2024).

كما تناولت دراسة السلطان (٢٠٢٤) تقييم رؤية ٢٠٣٠ من منظور الاستدامة الثلاثية، وأشارت إلى أن التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لا يزال محدودًا في بعض مؤسسات القطاع العام بسبب غياب أنظمة مؤسسية فعالة لإدارة المخاطر ودعم اتخاذ القرار (Salman, 2024). وأوضحت دراسة الهيجلي (٢٠٢٤) أن دمج مخاطر تغير المناخ وأهداف الاستدامة في السياسات المالية السعودية يمثل توجّهًا ناشئًا نحو الاستدامة المؤسسية، لكنه يظل بحاجة إلى أطر تنفيذية واضحة في مؤسسات القطاع العام (Alhejaili, 2024). هذه النتائج جميعها تؤكد أن المجال الأكاديمي السعودي لا يزال بحاجة إلى دراسات تطبيقية تُظهر الأثر المتبادل بين إدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية ضمن بيئة العمل الحكومي.

وتتعمق الفجوة البحثية أيضًا نتيجة محدودية الدراسات التي دمجت البعدين النظري والتطبيقي في هذا المجال داخل المملكة. فالبحوث الأجنبية تناولت العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة في سياقات مختلفة مثل القطاع العام البريطاني أو الكندي، مركزة على مفاهيم مثل الحوكمة التنبؤية وإدارة المخاطر الاستراتيجية (Abudaqqa, 2025). غير أن تطبيق هذه النماذج في البيئة السعودية يتطلب تكييفًا خاصًا يتماشى مع هياكل الحوكمة الحكومية، وثقافة العمل الإداري، وتوجهات رؤية ٢٠٣٠ التي تسعى إلى رفع كفاءة الإنفاق وتعزيز الشفافية والمساءلة (Bendary & Rajadurai, 2024). كما أن أغلب الأدبيات ركزت على الاستدامة من منظور بيئي أو اجتماعي، دون تحليل تكاملها مع إدارة المخاطر كأداة استراتيجية لإدارة الأداء المؤسسي وتحقيق المرونة التنظيمية. ومن هنا، يُعدّ غياب الدراسات الميدانية التي تربط إدارة المخاطر المؤسسية بمؤشرات الاستدامة المؤسسية في القطاع العام ثغرة بحثية واضحة تستدعي دراسة تحليلية تطبيقية.

بناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل عن طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وتمكين الاستدامة المؤسسية في القطاع العام السعودي، ودورها في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. ويسعى هذا البحث إلى سد الفجوة المعرفية من خلال التعرف على العلاقة التكاملية بين المفهومين وتقديم إطار تحليلي يوضح كيفية توظيف إدارة المخاطر كأداة استراتيجية لتعزيز الاستدامة في المؤسسات العامة. ويمثل هذا الطرح إسهامًا علميًا في تطوير الأدبيات الإدارية السعودية، ودعم صناع القرار في بناء قطاع عام مرن، مستدام، وقادر على التكيف مع تحديات المستقبل.

أهمية الدراسة:

١. الأهمية النظرية (العلمية):

١. يساهم هذا البحث في تطوير الإطار النظري للعلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والاستدامة المؤسسية من خلال دمج المفهومين في نموذج تكاملي يُبرز تحويل المخاطر من تهديد إلى فرصة لتحقيق الاستدامة طويلة المدى.
٢. يتناول البحث فجوة معرفية في الأدبيات العربية والسعودية التي غالبًا ما تناولت إدارة المخاطر أو الاستدامة بشكل منفصل، دون دراسة التكامل بينهما في سياق القطاع العام السعودي، وهو ما يضيف بعدًا جديدًا للبحث الأكاديمي في الحوكمة والإدارة العامة.
٣. يُثري البحث الحقل العلمي من خلال اقتراح مؤشرات وأبعاد تحليلية حديثة يمكن أن تساعد الباحثين في بناء نماذج قياس متقدمة للعلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية، بما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية والحوكمة.
٤. يساهم في دعم الأبحاث المستقبلية التي تسعى إلى فهم دور إدارة المخاطر في تعزيز الشفافية والحوكمة الرشيدة، بوصفها أحد المحركات الرئيسة للاستدامة المؤسسية في المؤسسات العامة.
٥. يوفر البحث أساسًا نظريًا متينًا يمكن الاستناد إليه في تطوير السياسات العامة، ووضع الأطر التنظيمية التي توجه الممارسات الحكومية نحو إدارة مخاطر أكثر شمولية واستدامة.

٢. الأهمية التطبيقية (العملية):

١. يقدم البحث دعمًا عمليًا لصُناع القرار في القطاع العام السعودي من خلال بيان كيفية توظيف إدارة المخاطر المؤسسية كأداة استراتيجية لتعزيز الاستدامة المؤسسية وتحقيق الكفاءة في الأداء الحكومي.
٢. يساعد الجهات الحكومية في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بتعزيز الحوكمة، وتحسين الشفافية، ورفع كفاءة الإنفاق، من خلال تطوير أنظمة لإدارة المخاطر متوافقة مع معايير الاستدامة المؤسسية.
٣. يطرح البحث نموذجًا تطبيقيًا يمكن استخدامه لتقييم فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في الأجهزة الحكومية، مما يساهم في تحسين القدرة على قياس الأداء وتحديد مجالات التحسين المؤسسي.
٤. يمكن الإدارات الحكومية من الانتقال من القرارات التفاعلية إلى القرارات الاستباقية، من خلال تعزيز القدرة على التحليل الاستباقي للمخاطر وربطها بالأهداف الاستراتيجية.

٥. يسهم في تعزيز التكامل المؤسسي بين وحدات الحوكمة، وإدارة المخاطر، والاستدامة ضمن إطار تنظيمي موحد يحقق الانسجام بين الأهداف الوطنية ومتطلبات العمل الحكومي اليومي.
٦. يساهم في تحسين الأداء العام ورفع كفاءة الإنفاق من خلال تقليل الهدر المالي والإداري الناجم عن سوء إدارة المخاطر التشغيلية والمالية، وبذلك يدعم توجه الحكومة نحو الاستدامة المالية والمؤسسية طويلة الأمد.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي. وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
١. التعرف على طبيعة العلاقة بين البيئة الرقابية وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.
 ٢. تحديد طبيعة العلاقة بين تحديد الأهداف وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.
 ٣. تحليل طبيعة العلاقة بين تحديد الأحداث وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.
 ٤. قياس طبيعة العلاقة بين تقييم المخاطر وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.
 ٥. استقصاء طبيعة العلاقة بين الاستجابة للمخاطر وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.
 ٦. توضيح طبيعة العلاقة بين أنشطة الرقابة وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.
 ٧. تحديد طبيعة العلاقة بين المعلومات والاتصالات وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.
 ٨. تحليل طبيعة العلاقة بين المراقبة وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.

تساؤلات الدراسة:

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي؟

ويتفرّع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما طبيعة العلاقة بين البيئة الرقابية وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي؟
٢. ما طبيعة العلاقة بين تحديد الأهداف وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين تحديد الأحداث وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي؟
٤. ما طبيعة العلاقة بين تقييم المخاطر وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي؟
٥. ما طبيعة العلاقة بين الاستجابة للمخاطر وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي؟
٦. ما طبيعة العلاقة بين أنشطة الرقابة وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي؟
٧. ما طبيعة العلاقة بين المعلومات والاتصالات وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي؟
٨. ما طبيعة العلاقة بين المراقبة وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي؟

فروض الدراسة:

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، ويهدف التحقق من العلاقات بين أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية وتمكين الاستدامة المؤسسية في القطاع العام السعودي، تمت صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة كالتالي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المخاطر المؤسسية وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.

ويتفرّع عن الفرضية الرئيسية الفروض الفرعية التالية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين البيئة الرقابية وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد الأهداف وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد الأحداث وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.
٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم المخاطر وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.
٥. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستجابة للمخاطر وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.
٦. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أنشطة الرقابة وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.
٧. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المعلومات والاتصالات وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.
٨. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المراقبة وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.

الدراسات السابقة:

١. دراسة (Lechner & Gatzert (2018)، بعنوان: "محددات وقيمة إدارة المخاطر المؤسسية:

أدلة تجريبية من ألمانيا";

هدفت الدراسة إلى تحليل محددات تبني إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات الألمانية وتأثيرها على قيمة الشركة (Tobin's Q). استخدمت المنهج الكمي عبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد، استنادًا إلى بيانات مالية لـ ١٢٠ شركة مدرجة في البورصة الألمانية خلال الفترة ٢٠١٠-٢٠١٦. وخلصت النتائج إلى أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يرتبط إيجابيًا بقيمة الشركة، خاصة في المؤسسات ذات الحوكمة الفعالة والشفافية المالية العالية.

٢. دراسة رحاحله وآخرون (٢٠١٩)، بعنوان: "العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وإدارة

المخاطر المؤسسية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية";

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المؤسسية، وقد تم إجراء هذه الدراسة الميدانية على البنوك التجارية الأردنية ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة المكونة من جميع الأفراد العاملين في أقسام التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المؤسسية في البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (١٣) بنكاً. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة لجودة التدقيق الداخلي في جميع عناصر إدارة المخاطر المؤسسية في البنوك التجارية الأردنية وذلك عند دراسة علاقة كل منها بشكل منفرد، وأن اتجاهات أفراد العينة كانت نحو الأهمية النسبية المرتفعة لجودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية كما تبين أن أفراد العينة موافقون على التزام قسم التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية بمتابعة الأنشطة والعمليات المتعلقة بالأهداف ومقارنتها بالمعايير الموضوعة مسبقاً.

٣. دراسة القحطاني (٢٠٢٠)، بعنوان: "درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى مديري مدارس الهيئة

الملكية بالجبل في المملكة العربية السعودية";

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية في المدارس التابعة للهيئة الملكية بالجبل. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة مكونة من (٤٨) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد (التخطيط، التنفيذ، التقييم). أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر كان متوسطاً، مع وجود حاجة لتعزيز ثقافة المخاطر وتحسين قنوات الاتصال الداخلي.

٤. دراسة (Abubakar, et al. (2020)، بعنوان: "التنمية المستدامة في الجامعات السعودية:

نظرة عامة على الأطر المؤسسية";

هدفت الدراسة إلى تحليل الأطر المؤسسية التي تدعم تطبيقات الاستدامة في الجامعات السعودية، بوصفها مؤسسات عامة تؤدي دوراً استراتيجياً في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي،

بالاعتماد على تحليل وثائقي شمل ٢٥ جامعة سعودية. أظهرت النتائج أن الجامعات السعودية قطعت خطوات متقدمة في دمج الاستدامة ضمن هيكلها الإداري والتعليمية، إلا أن تطبيقات الحوكمة البيئية والاجتماعية لا تزال بحاجة إلى دعم مؤسسي أكبر.

٥. دراسة (Albassam (2021)، بعنوان: "تحقيق التنمية المستدامة من خلال تعزيز جودة المؤسسات في المملكة العربية السعودية":

تناولت الدراسة العلاقة بين جودة المؤسسات العامة والاستدامة المؤسسية في المملكة العربية السعودية في ظل تنفيذ برامج رؤية ٢٠٣٠. اعتمد الباحث المنهج الكمي التحليلي باستخدام بيانات من مؤسسات حكومية مختلفة للفترة (٢٠١٦-٢٠٢٠)، وطبق تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر جودة المؤسسات على مؤشرات الاستدامة. أظهرت النتائج أن تحسين جودة الإدارة العامة والحوكمة المؤسسية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق التنمية المستدامة، ودعت الدراسة إلى تعزيز التكامل بين كفاءة المؤسسات والسياسات المستدامة.

٦. دراسة النصافي وآخرون (٢٠٢١)، بعنوان: "العلاقة التكاملية بين جودة التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي وأثرها في إدارة المخاطر المؤسسية: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة الكويت":

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر العلاقة التكاملية بين جودة التدقيق الداخلي وجودة التدقيق الخارجي في إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة الكويت. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شمل مجتمع الدراسة (٢٩) شركة صناعية، بينما تكونت العينة من (٢٥) شركة تم توزيع (٣٦٣) استبانة عليها لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى التالي: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة التدقيق الخارجي في إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة الكويت، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة التدقيق الخارجي في كل بعد من أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية بشكل منفرد، عدا وضع الأهداف، وتحديد الأحداث والاستجابة للمخاطر، وكذلك وجود أثر دال إحصائياً لجودة التدقيق الداخلي وجودة التدقيق الخارجي مجتمعة في إدارة المخاطر المؤسسية.

٧. دراسة (Murr, A., & Carrera (2022)، بعنوان: "المنطق المؤسسي وممارسات إدارة المخاطر في الجهات الحكومية: أدلة من المملكة العربية السعودية":

هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين تطبيق ممارسات الاستدامة المؤسسية وإدارة المخاطر في القطاع العام. استخدمت المنهج الكمي المقارن على بيانات من ٥٠ مؤسسة حكومية في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). توصلت النتائج إلى أن مؤسسات القطاع العام التي تتبنى استدامة مؤسسية متكاملة مع إدارة المخاطر تحقق كفاءة أعلى في الأداء المالي والحوكمة.

٨. دراسة (Andersen & Young (2023)، بعنوان: "إعادة تشكيل إدارة المخاطر في القطاع العام (المؤسسي)":

هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية إعادة تشكيل ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في القطاع العام من خلال دمجها مع الحوكمة الاستراتيجية وتحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل سياسات وإجراءات إدارة المخاطر في عدد من الوكالات الفدرالية الأمريكية، بالاعتماد على مقابلات شبه مهيكلة وتحليل محتوى الوثائق الرسمية. توصلت النتائج إلى أن فعالية إدارة المخاطر المؤسسية تتوقف على مدى اندماجها في التخطيط الاستراتيجي، وأن ضعف الاتصال بين وحدات الحوكمة والمخاطر يؤدي إلى فجوات في الأداء المؤسسي.

٩. دراسة (Mal & Vishvakarma (2023)، بعنوان: "دراسة تجريبية لتحديد أولويات

محددات أداء الاستدامة المؤسسية باستخدام عملية التسلسل الهرمي التحليلي":

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل الأكثر تأثيرًا في أداء الاستدامة المؤسسية للشركات باستخدام منهج التحليل الهرمي (AHP) لتصنيف الأهمية النسبية لكل عامل. استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي على عينة من (٦٢) خبيرًا في مجالات الإدارة والحوكمة من شركات هندية. وأظهرت النتائج أن القيادة العليا، والمسؤولية الاجتماعية، والابتكار البيئي تمثل المحددات الأكثر أهمية في تحسين الأداء المؤسسي المستدام.

١٠. دراسة (Bendary & Rajadurai (2024)، بعنوان: "دمج الاستدامة المؤسسية مع الحوكمة

الرقمية في المؤسسات العامة":

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج يدمج الاستدامة المؤسسية مع الحوكمة الرقمية في القطاع الحكومي. استخدم الباحثان المنهج الوصفي الكمي، واعتمدا على استبيان شمل ٢٤٠ مؤسسة حكومية في آسيا والشرق الأوسط. أظهرت النتائج أن تبني التحول الرقمي يعزز الشفافية ويخفض المخاطر المؤسسية، مما ينعكس إيجاباً على استدامة الخدمات العامة.

التعليق على الدراسات السابقة:

١. أوجه التشابه:

- جميع الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي أو الكمي وركزت على العلاقة بين الحوكمة، إدارة المخاطر، والاستدامة.
- اتفقت على أن تطبيق إدارة المخاطر أو ممارسات الاستدامة المؤسسية يعزز الأداء المؤسسي والشفافية.
- اعتمدت أغلبها على الاستبيانات والتحليل الإحصائي كأدوات رئيسة للبحث.

٢. أوجه الاختلاف:

- اختلفت من حيث البيئة التطبيقية: فالأجنبية ركزت على القطاع الخاص والدول المتقدمة، والعربية على القطاع العام السعودي.
- تنوعت مناهجها بين التحليل الكمي، والنوعي، والمقارن.
- تفاوتت في التركيز؛ فبعضها درس إدارة المخاطر، وأخرى تناولت الاستدامة المؤسسية.

٣. أوجه الاستفادة:

- تحديد الأبعاد المناسبة لكل متغير من خلال دمج نتائج الدراسات العربية والأجنبية.
- دعم بناء إطار نظري تكاملي يربط إدارة المخاطر بالاستدامة في سياق رؤية ٢٠٣٠.
- توضيح الفجوة البحثية في الدراسات السعودية التي لم تدمج بعد بين المفهومين.
- إرشاد تصميم الأداة الميدانية (الاستبانة) استنادًا إلى التجارب السابقة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الأسس النظرية التي تشكل الإطار الفكري لتفسير العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) والاستدامة المؤسسية في بيئة القطاع العام.

١. أولاً، تعتمد الدراسة على النظرية المؤسسية (Institutional Theory):

التي تفسر كيفية استجابة المنظمات للضغوط التشريعية والتنظيمية والاجتماعية من أجل اكتساب الشرعية المؤسسية وتحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية. تُظهر الأدبيات الحديثة أن إدارة المخاطر المؤسسية أصبحت أحد الأدوات المؤسسية الأساسية التي تضمن توافق الممارسات الإدارية مع معايير الحوكمة والاستدامة (Jankensgård, 2019). كما يؤكد Kanu (2021) أن إدارة المخاطر تمثل مكوناً بنيوياً في تعزيز الأداء المؤسسي عبر تنظيم العلاقة بين العوامل الداخلية والضغوط الخارجية.

٢. ثانيًا، تستند الدراسة إلى نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory):

التي ترى أن استدامة المنظمة لا تتحقق إلا من خلال إدارة متوازنة لمصالح جميع الأطراف ذات العلاقة. وقد أشار Shad et al. (2019) إلى أن دمج إدارة المخاطر مع تقارير الاستدامة يمثل وسيلة استراتيجية لتعزيز الشفافية والمساءلة

تجاه أصحاب المصلحة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما أوضح (Shaheen et al. 2020) أن إدارة المخاطر تساهم في تحسين الأداء المستدام للشركات عبر تخفيض المخاطر التشغيلية والبيئية.

٣. ثالثاً، تستند الدراسة إلى النظرية النظامية (Systems Theory):

التي تنظر إلى المنظمة بوصفها نظاماً متكاملًا تتفاعل فيه المكونات الفرعية لتحقيق التوازن بين الكفاءة والاستقرار والتكيف. ووفقاً لـ SQA فإن إدارة المخاطر المؤسسية تعمل كآلية تنظيمية تدعم التكامل بين نظم الأداء المؤسسي، الحوكمة، والاستدامة، من خلال ربط عمليات اتخاذ القرار بالأثر البيئي والاجتماعي والاقتصادي (Shah et al., 2024).

وأخيراً، تُشير الدراسات الحديثة إلى أن العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والاستدامة المؤسسية هي علاقة تكاملية تبادلية؛ فإدارة المخاطر تساهم في تعزيز الاستدامة عبر التنبؤ بالمخاطر وتقليل عدم اليقين، بينما توفر مبادئ الاستدامة إطاراً استراتيجياً لتوجيه إدارة المخاطر نحو تحقيق الأهداف طويلة المدى (Nocco & Stulz, 2022; Oyewo, 2022).

المنهجية وطرق البحث:

٤. منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يُعنى بوصف الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها اعتماداً على البيانات الكمية.

ويُعد هذا المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة الحالية، نظراً لاستهدافها تحليل طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وتمكين الاستدامة المؤسسية في مؤسسات القطاع العام السعودي.

وتركّز الدراسة على البيانات الكمية التي تُعبّر عن آراء أفراد العينة تجاه ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية وأثرها في تعزيز الاستدامة المؤسسية، وذلك بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين وقياس اتجاهها وقوتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

٥. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الجهات الحكومية السعودية الذين تتصل مهامهم أو مسؤولياتهم بمجالات إدارة المخاطر المؤسسية، الاستدامة المؤسسية، الحوكمة، أو التخطيط الاستراتيجي. ويمثل هذا المجتمع

الإطار المؤسسي الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة نظراً لما يشهده القطاع من جهود متزايدة لتطبيق ممارسات الحوكمة وتعزيز الاستدامة ضمن مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

٦. عينة الدراسة:

نظراً لاتساع حجم مجتمع الدراسة وتوزعه على عدد كبير من الجهات الحكومية ، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling) لاختيار مفردات العينة من بين الموظفين ذوي العلاقة المباشرة بموضوع البحث.

تم تحديد حجم العينة وفقاً للمعايير الإحصائية المتعارف عليها في الدراسات الميدانية، وباستخدام معادلة كوجران (Cochran, 1977) لتقدير الحد الأدنى للحجم المناسب للعينة، ليتراوح بين (١٠٠-٢٠٠ مفردة) من الموظفين العاملين في إدارات المخاطر، أو الجودة، أو الاستدامة، أو الحوكمة، أو التخطيط الاستراتيجي داخل الوزارات السعودية.

وتُعد هذه العينة ممثلة لمجتمع الدراسة بدرجة كافية، وتسمح بتعميم نتائج البحث على جميع جهات القطاع الحكومي في السعودية ضمن حدود الدراسة.

أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة، نظراً لملاءمته للدراسات الوصفية التحليلية التي تهدف إلى التعرف على العلاقات بين المتغيرات وتحليلها إحصائياً.

وسيتم إعداد الاستبيان من قبل الباحثة استناداً إلى الإطار النظري للدراسة والأدبيات السابقة في مجالي إدارة المخاطر المؤسسية والاستدامة المؤسسية، مع مراعاة مواءمته لطبيعة البيئة السعودية ومتطلبات مؤسسات القطاع العام.

وسوف يتكوّن الاستبيان من (٤٠ فقرة) موزعة على ثلاثة أقسام رئيسة كما يلي:

١. القسم الأول: البيانات الديموغرافية للمشاركين، وتشمل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والوزارة التي يعمل بها المشارك.

٢. القسم الثاني: فقرات تقيس أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية وتشمل: البيئة الرقابية، تحديد الأهداف، تحديد الأحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصالات، المراقبة.

٣. القسم الثالث: فقرات تقيس الاستدامة المؤسسية في أبعادها الأربعة الرئيسة: البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، البعد الحوكمي.

وسيتم تصميم جميع الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس درجة اتفاق المبحوثين مع العبارات، حيث تم ترميز الإجابات كما يلي:

(١) أعارض بشدة – (٢) أعارض – (٣) محايد – (٤) أوافق – (٥) أوافق بشدة.

كما سيتم عرض الاستبيان بصيغته النهائية على مجموعة من المحكّمين الأكاديميين والمتخصصين في الإدارة العامة وإدارة المخاطر، وذلك للتحقق من صدق المحتوى وسلامة الصياغة ودقة الارتباط بين الفقرات ومحاور الدراسة قبل التطبيق الميداني.

حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة ضمن الحدود الآتية:

١. الحدود الموضوعية:

تُعنى الدراسة باستكشاف طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وتمكين الاستدامة المؤسسية في مؤسسات القطاع العام السعودي، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية (البيئة الرقابية، تحديد الأهداف، تحديد الأحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصالات، المراقبة) وأبعاد الاستدامة المؤسسية (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، الحوكمية).

٢. الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على العاملين في الجهات الحكومية السعودية ممن تتصل مهامهم أو مسؤولياتهم بإدارة المخاطر أو الاستدامة المؤسسية أو الحوكمة أو التخطيط الاستراتيجي.

٣. الحدود المكانية:

تنحصر الدراسة في الجهات الحكومية السعودية بوصفها مؤسسات تمثل القطاع العام، لما تتسم به من بيئة تنظيمية وإدارية خاصة تسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، وقد لا تنطبق نتائجها بالضرورة على مؤسسات القطاع الخاص أو الهيئات المستقلة.

٤. الحدود الزمانية:

يقتصر نطاق الدراسة على عام ٢٠٢٦، وهو الإطار الزمني الذي ستجمع خلاله البيانات الميدانية، مما يجعل نتائجها معبرة عن تلك الفترة الزمنية تحديداً.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

١. رحاحله، هشام عبد الله ابراهيم، وأبو الهيجاء، محمد فوزي. (٢٠١٩). العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المؤسسية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.

٢. القحطاني، بن حسن بن حلاص (٢٠٢٠). درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل بالمملكة العربية السعودية. المجلة التربوية لتعليم الكبار، ٢(٢)، ١١٢-١٣٤.

٣. النصافي، نواف مرزوق عويران شامان، والبشتاوي، سليمان حسين سليمان (٢٠٢١). العلاقة التكاملية بين جودة التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي وأثرها في إدارة المخاطر المؤسسية: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Abdellattif, D. H. E., Nomer, A. R. M., & Eldawayaty, D. M. A. (2025). Sustainability risk management and financial distress: The moderating role of financial performance in Saudi firms. Sustainability, 17(21), 9401. <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/21/9401>
2. Abubakar, I. R., Aina, Y. A., & Alshuwaikhat, H. M. (2020). Sustainable development at Saudi Arabian universities: An overview of institutional frameworks. Sustainability, 12(19), 8008. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/19/8008>
3. Abudaqqa, F. (2025). Artificial Intelligence for IT Governance in Saudi Arabia: Opportunities, Challenges, and Future Directions within COBIT 2019 and ISO/IEC 38500 Frameworks. European Scientific Journal, 21(25), 125–140. <https://www.academia.edu/download/125026126/6.pdf>
4. Albassam, B. A. (2021). Achieving sustainable development by enhancing the quality of institutions in Saudi Arabia. International

5. Alharbi, K. M. S. (2021). The impact of the 2030 Vision and firm characteristics on corporate social responsibility disclosure in Saudi Arabia (Doctoral dissertation, Victoria University). <https://vuir.vu.edu.au/42887/>
6. Alhejaili, M. O. (2024). Integrating climate change risks and sustainability goals into Saudi Arabia's financial regulation: Pathways to green finance. *Sustainability*, 16(10), 4159. <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/10/4159>
7. Almgrashi, A., & Mujalli, A. (2024). The influence of sustainable risk management on the implementation of risk-based internal auditing. *Sustainability*, 16(8455). https://www.researchgate.net/publication/384434561_The_Influence_of_Sustainable_Risk_Management_on_the_Implementation_of_Risk-Based_Internal_Auditing
8. Almulla, A. A. M., & Ismail, M. A. R. (2024). Risk management in public and private sector organizations in the Kingdom of Saudi Arabia: An exploratory study. CMJ Publishers. <https://www.cmjpublishers.com/wp-content/uploads/2024/12/risk-management-in-public-and-private-sector-organizations-in-the-kingdom-of-saudi-arabia-an-exploratory-study.pdf>
9. Alsuhaimi, M. S. (2025). Organizational learning capabilities for sustainable performance: Evidence from Saudi Arabia's public sector. *European Journal of Sustainable Development*, 14(2), 183–192. <http://ojs.ecsdev.org/index.php/ejsd/article/download/1849/1786>
10. Andersen, T. J., & Young, P. C. (2023). Reshaping public sector (enterprise) risk management. *International Journal of Public Administration*, 46(7), 543–559. <https://doi.org/10.1080/01900692.2023.2197170>
11. Bendary, M. G., & Rajadurai, J. (2024). Emerging technologies and public innovation in the Saudi public sector: An

analysis of adoption and challenges amidst Vision 2030. The Innovation Journal, 29(1), 1–19. https://innovation.cc/wp-content/uploads/2024/29/1/1_gamaleldin-gomaa_exploring_integration_emerging_technologies_saudi-public-sector-1.pdf

12. Hammad, F. B. (2019). The Vision 2030: Corporate governance perspective in Saudi Arabia. Journal of Strategic Management Studies, 9(1), 1–13. <http://www.aasmr.org/jsms/Vol9/JSMS-VOL.9-NO.1-3.pdf>
13. Jankensgård, H. (2019). A theory of enterprise risk management. Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 19(4), 758–770. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/cg-02-2018-0092/full/html>
14. Kanu, M. S. (2021). A theoretical framework for enterprise risk management and organizational performance. International Business Research, 14(5), 63–72. https://app.scholarai.io/paper?paper_id=DOI:10.5539/IBR.V14N5.P63
15. 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. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1351847X.2017.1347100>
16. MAIA, A. A. M., & Ismail, M. A. R. (2024). Risk management in public and private sector organizations in the Kingdom of Saudi Arabia: An exploratory study. CMJ Publishers. <https://www.cmjpublishers.com/wp-content/uploads/2024/12/risk-management-in-public-and-private-sector-organizations-in-the-kingdom-of-saudi-arabia-an-exploratory-study.pdf>
17. Murr, P., & Carrera, N. (2022). Institutional logics and risk management practices in government entities: Evidence from Saudi Arabia. Journal of Accounting and Organizational Change,

18(4), 673–692.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JAOC-11-2020-0195/full/html>

18. Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2022). Enterprise risk management: Theory and practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 34(4), 8–20.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jacf.12490>
19. Oyewo, B. (2022). Enterprise risk management and sustainability of banks' performance. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 12(4), 567–589.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jaee-10-2020-0278/full/html>
20. Salman, Z. (2024). Assessing Saudi Arabia's Vision 2030: Economic diversification, social inclusion, and environmental preservation through the triple bottom line lens. Linnaeus University.
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1831893/FULLTEXT01.pdf>
21. Selim, M. M., & Alshareef, N. (2025). Trends and opportunities in renewable energy investment in Saudi Arabia: Insights for achieving Vision 2030 and enhancing environmental sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 480, 142312.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S110016824012742>
22. Shad, M. K., Lai, F. W., Fatt, C. L., & Klemeš, J. J. (2019). Integrating sustainability reporting into enterprise risk management and its relationship with business performance: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 208, 415–425.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652618331366>
23. Shah, S. Q. A., Woon, L. F., & Shad, M. K. (2024). Integrating enterprise risk management on the nexus of sustainability reporting and firm performance: A conceptual study. In *Emerald*

Handbook of Enterprise Risk Management and Sustainability (pp. 215–232). Emerald Publishing.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-80455-406-720241025>

24. Shaheen, R., Ağa, M., Rjoub, H., & Abualrub, A. (2020). Investigation of the pillars of sustainability risk management as an extension of enterprise risk management on Palestinian insurance firms' profitability. *Sustainability*, 12(11), 4709.
<https://www.mdpi.com/2071-1050/12/11/4709>