

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة المخاطر



عنوان البحث

دور إدارة المخاطر في تعزيز حوكمة الشركات وتحقيق الاستدامة المالية في الشركات
المساهمة السعودية.

إعداد الطالب / عبدالمجيد عبدالله الفوزان

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

دفايز علي الجراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة الدراسة

شهد الاقتصاد العالمي والمحلي تحولات هيكلية متسارعة، كان أبرزها تزايد الاعتماد على الشفافية والمساءلة والقدرة على مواجهة الصدمات الاقتصادية. وفي سياق المملكة العربية السعودية، ومع انطلاق رؤية 2030 وبرامج تطوير القطاع المالي وسوق رأس المال، أصبح تعزيز بيئة حوكمة الشركات الفعّالة وتحقيق الاستدامة المالية للشركات المساهمة المدرجة ركناً أساسياً لضمان النمو المستدام وجذب الاستثمارات.

تُعد حوكمة الشركات (Corporate Governance) الإطار الذي يضمن توازن مصالح مختلف الأطراف المعنية (المساهمين، الإدارة، العاملين، المجتمع) ويحدد كيفية اتخاذ القرارات والرقابة عليها، بينما تمثل الاستدامة المالية قدرة الشركة على توليد تدفقات نقدية كافية والوفاء بالتزاماتها على المدى الطويل.

وفي هذا الإطار، تبرز إدارة المخاطر (Risk Management) كآلية محورية وجسر وصل أساسي. لم تعد إدارة المخاطر مجرد وظيفة رقابية، بل أصبحت عملية استراتيجية متكاملة تهدف إلى تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر التي قد تهدد تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية والتشغيلية، بما في ذلك مخاطر الإفصاح المالي ومخاطر تقلبات السوق. إن تطبيق إطار شامل لإدارة المخاطر المؤسسية (ERM) يعزز من جودة القرارات الإدارية، ويرفع مستوى الشفافية والمساءلة داخل هيكل الحوكمة، وبالتالي يدعم القدرة التنافسية للشركة ويحصنها ضد الأزمات، مما يصب مباشرة في تحقيق استدامتها المالية المنشودة. وعليه، تسعى هذه الدراسة لتحديد الأثر الفعلي والكيفي لتبني ممارسات إدارة المخاطر على تعزيز ركائز الحوكمة وتحقيق الاستقرار المالي للشركات المساهمة السعودية.

مشكلة الدراسة (The Problem Statement)

تكمن مشكلة الدراسة في محاولة تحديد مدى فاعلية ودور إدارة المخاطر في التغلب على التحديات الهيكلية والتشغيلية التي تواجه الشركات المساهمة السعودية، وخاصة في ضوء المتطلبات التنظيمية المتزايدة والتقلبات الاقتصادية العالمية، وكيف ينعكس هذا الدور على تحسين ممارسات حوكمة الشركات وضمان الاستدامة المالية على المدى الطويل.

المشكلة الرئيسية:

ما هو الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في تعزيز أبعاد حوكمة الشركات وتحقيق الاستدامة المالية في الشركات المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هو مستوى تطبيق إطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وحجم ونوعية الإفصاح عنها في الشركات المساهمة السعودية؟
2. ما هو الأثر المباشر لفاعلية لجنة المخاطر ومجلس الإدارة في إدارة المخاطر على جودة ممارسات حوكمة الشركات (الشفافية والرقابة الداخلية)؟
3. كيف تساهم ممارسات إدارة المخاطر في تحسين مؤشرات الاستدامة المالية للشركات المساهمة السعودية (مثل كفاءة التشغيل والرافعة المالية)؟
4. ما هي أهم المعوقات والتحديات التي تواجه الشركات المساهمة السعودية عند تطبيق إطار إدارة المخاطر المؤسسية المتكامل؟

أهمية الدراسة (The Study Importance)

تستمد هذه الدراسة أهميتها من التطورات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها السوق المالية السعودية (تداول) والحاجة الملحة لتقييم مدى تكامل وظيفة إدارة المخاطر مع الإطار العام للحوكمة.

1. الأهمية العلمية (Scientific Importance)

- إثراء الأدبيات العربية: تساهم الدراسة في سد الفجوة في الأدبيات العربية والأبحاث المتعلقة بالعلاقة التفاعلية بين إدارة المخاطر وحوكمة الشركات والاستدامة المالية، خاصة في بيئة الأعمال السعودية التي تتسم بخصائص فريدة.

• **بناء إطار نظري:** تقدم الدراسة إطاراً مفاهيمياً وتحليلياً يربط بين المتغيرات الثلاثة (إدارة المخاطر، الحوكمة، الاستدامة المالية)، مما يمكن استخدامه كأساس لدراسات مستقبلية في المنطقة.

• **تحديد أدوات القياس:** تساعد الدراسة في تطوير وتحديد أدوات ومؤشرات كمية يمكن الاعتماد عليها لقياس فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية والأثر الناتج عنها على الأداء المالي المستدام.

2. الأهمية العملية (Practical Importance)

- **صناع القرار في الشركات:** توفر نتائج الدراسة توصيات عملية لإدارات الشركات المساهمة ومجالس الإدارة ولجان المخاطر، تمكنهم من تعزيز إطار إدارة المخاطر لديها وتحسين آليات الرقابة الداخلية وإعداد التقارير.
- **الجهات التنظيمية والرقابية:** تساعد الجهات التنظيمية مثل هيئة السوق المالية (CMA) في تقييم مدى كفاية اللوائح الحالية المتعلقة بإدارة المخاطر والحوكمة، وتوجيه جهودها نحو المجالات التي تحتاج إلى المزيد من التشديد أو التنظيم.
- **المستثمرون والمحللون:** تمنح الدراسة المستثمرين والمحللين الماليين رؤية أعمق حول كيفية تأثير ممارسات إدارة المخاطر الجيدة على مستوى المخاطر الإجمالية للشركة وقدرتها على تحقيق عوائد مستدامة، مما يساعد في اتخاذ قرارات استثمارية أكثر استنارة.

أهداف الدراسة (The Study Objectives)

الهدف الرئيسي

التحقق من الدور الأساسي والفعال لممارسات إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في دعم وتعزيز أبعاد حوكمة الشركات، وبالتالي المساهمة في تحقيق الاستدامة المالية للشركات المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية.

الأهداف الفرعية

1. تحديد مستوى تطبيق الشركات المساهمة السعودية لإطار إدارة المخاطر المؤسسية، والتعرف على طبيعة ونطاق الإفصاح عن هذه الممارسات.
2. تحليل الأثر المباشر لفاعلية الهياكل الإدارية المسؤولة عن المخاطر (مثل لجنة المخاطر ومجلس الإدارة) على جودة وكفاءة ممارسات حوكمة الشركات.
3. تقييم مدى مساهمة ممارسات إدارة المخاطر في تحسين مؤشرات الأداء المالي الرئيسية ذات الصلة بالاستدامة المالية (مثل الربحية، السيولة، والرافعة المالية).
4. الكشف عن أهم المعوقات والتحديات التي تواجه الشركات المساهمة السعودية عند السعي لتطبيق أو تطوير نظام متكامل لإدارة المخاطر المؤسسية.

تساؤلات الدراسة (The Study Questions)

التساؤل الرئيسي

ما هو الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في تعزيز أبعاد حوكمة الشركات وتحقيق الاستدامة المالية في الشركات المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية؟

التساؤلات الفرعية

1. ما هو مستوى تطبيق إطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وحجم ونوعية الإفصاح عنها في الشركات المساهمة السعودية؟

2. ما هو الأثر المباشر لفاعلية لجنة المخاطر ومجلس الإدارة في إدارة المخاطر على جودة ممارسات حوكمة الشركات (الشفافية والرقابة الداخلية)؟
3. كيف تساهم ممارسات إدارة المخاطر في تحسين مؤشرات الاستدامة المالية للشركات المساهمة السعودية (مثل كفاءة التشغيل والرافعة المالية)؟
4. ما هي أهم المعوقات والتحديات التي تواجه الشركات المساهمة السعودية عند تطبيق إطار إدارة المخاطر المؤسسية المتكامل؟

فرضيات الدراسة (The Study Hypotheses)

تعتمد الفرضيات على العلاقة المفترضة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وتُصاغ كفرضيات بديلة (\$H_a\$ – Hypotheses Alternatif):

- **الفرضية الأولى (\$H_{a1}\$):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وإيجابية بين مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وجودة حوكمة الشركات في الشركات المساهمة السعودية.
- **الفرضية الثانية (\$H_{a2}\$):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وإيجابية بين مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وتحقيق الاستدامة المالية في الشركات المساهمة السعودية.
- **الفرضية الثالثة (\$H_{a3}\$):** تساهم جودة حوكمة الشركات كمتغير وسيط في تعزيز الأثر الإيجابي لإدارة المخاطر المؤسسية على الاستدامة المالية للشركات المساهمة السعودية.

مصطلحات الدراسة (The Study Terminology)

المصطلح (Term)	التعريف الإجرائي (Operational Definition)
إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)	الإطار المنهجي المتبع من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لتعريف وتقييم ومعالجة المخاطر والفرص لتحقيق أهداف الشركة، ويتم قياسه من خلال مؤشرات (مثل وجود لجنة للمخاطر، تقارير المخاطر، وثقافة المخاطر).

مجموعة القواعد والنظم والإجراءات التي تضمن الرقابة الفعالة على إدارة الشركة بما يحقق الشفافية والمساءلة وتوازن مصالح جميع الأطراف، ويتم قياسها من خلال مؤشرات (مثل استقلالية مجلس الإدارة، والإفصاح).	حوكمة الشركات (Corporate Governance)
قدرة الشركة على تحقيق وتوليد تدفقات نقدية وإيرادات كافية لتغطية التكاليف التشغيلية ورأس المال على المدى الطويل، ويتم قياسها من خلال مجموعة من النسب المالية (مثل نسبة تغطية الفوائد، ونمو الإيرادات).	الاستدامة المالية (Financial Sustainability)
الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول) وتخضع لأنظمة هيئة السوق المالية (CMA) التي تتطلب تطبيق لوائح حوكمة الشركات.	الشركات المساهمة السعودية

متغيرات الدراسة (The Study Variables)

المتغير المستقل (Independent Variable)

إدارة المخاطر المؤسسية (ERM): (يقاس بمدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وجودة الإفصاح عنها).

المتغيرات التابعة (Dependent Variables)

1. حوكمة الشركات (Corporate Governance): (تقاس من خلال مؤشرات

الحوكمة المعلنة وجودة مجلس الإدارة ولجانه).

2. الاستدامة المالية (Financial Sustainability): (تقاس من خلال المؤشرات

والنسب المالية التي تعكس أداء الشركة على المدى الطويل).

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة أماني عادل مسعود (2014)

- **العنوان:** أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على استراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التأمين الأردنية المدرجة في بورصة عمان.
- **النوع والمصدر:** مذكرة ماجستير تخصص المحاسبة، جامعة الزرقاء، الأردن.
- **هدف الدراسة:** تبيان أثر تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية على استراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التأمين الأردنية المدرجة في بورصة عمان.
- **المنهجية:** المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبيان التي وُزعت على (19) شركة تأمين (بمعدل استبانة لكل شركة).
- **النتائج الرئيسية:**

1. وجود أثر إيجابي لتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية على استراتيجيات إدارة المخاطر.

2. يُعتبر مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة هو الأكثر تأثيراً على استراتيجيات إدارة المخاطر مقارنة ببقية المبادئ.

3. تُعد مبادئ الحاكمية المؤسسية ضرورية لإيجاد نظام رقابي محكم يساهم في تحسين أداء شركات التأمين الأردنية من خلال تحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات.

4. تُعد إدارة المخاطر من أهم ركائز حوكمة المؤسسات، لأنها تطمئن المساهمين وأصحاب المصالح بأن مخاطر الشركة يتم السيطرة عليها ومتابعتها بشكل مهني ومنظم.

2. دراسة رندة محمد سعيد أبو شعبان (2016)

- **العنوان:** دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة.
- **النوع والمصدر:** أطروحة ماجستير في تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- **هدف الدراسة:** التعرف على دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر التشغيلية بالتطبيق في المصارف العاملة في قطاع غزة.
- **المنهجية:** المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبيان التي وُزعت على (24) مدققاً داخلياً عاملاً في المصارف العاملة في قطاع غزة.
- **النتائج الرئيسية:**
 1. كفاءة المدقق الداخلي والصلاحيات الممنوحة له تلعب دوراً مهماً في عملية تقييمه لإدارة المخاطر التشغيلية.
 2. يهتم المدقق الداخلي بمراجعة أنظمة الرقابة الداخلية، مما يساعده على تقييم إدارة المخاطر التشغيلية.
 3. القيام بمراجعة الامتثال للقوانين والأنظمة وشمولية عمله يؤثر إيجاباً على تقييمه لإدارة المخاطر التشغيلية.
 4. اهتمام المدقق الداخلي بمتابعة نظم العمليات الإلكترونية يساعده على تقييم إدارة المخاطر التشغيلية، مع ملاحظة وجود مستوى منخفض من الاهتمام بإجراءات إدارة هذه الأنظمة لدى بعض المصارف.

3. دراسة أشواق بنت منصور السهيمي وفهدة بنت سلطان السديري (2020)

- **العنوان:** دور المراجعة الداخلية في تقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر والمساهمة في تحسينها في قطاع التأمين السعودي (دراسة ميدانية).
- **النوع والمصدر:** دراسة منشورة في مجلة المحاسبة المصرية، المجلد 2020، العدد 17.

- **هدف الدراسة:** التعرف على دور المراجعة الداخلية في تقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر والمساهمة في تحسينها في قطاع التأمين السعودي، من خلال معرفة العوامل المؤثرة على المراجع الداخلي.
- **المنهجية:** تم الاعتماد على منهج النظرية الإيجابية، واستخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات من عينة الدراسة (موظفي الإدارة العليا، إدارة المخاطر، المراجعة الداخلية، وأعضاء لجان المراجعة في شركات التأمين السعودية).
- **النتائج الرئيسية:**
 1. يعتمد أداء المراجع الداخلي لدوره في تقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر والمساهمة في تحسينها على عدة عوامل، تتمثل في: استقلاليته، وامتلاكه للمقومات العلمية والعملية اللازمة، ووجود لجنة مراجعة فعالة.
 2. ضعف التواصل بين المراجع الداخلي والإدارة العليا والإدارات التنفيذية للحصول على المعلومات اللازمة يقلل من كفاءة وفاعلية أداء المراجع الداخلي لدوره.
 4. دراسة ريم بنت حمدان بن حامد البلوي وترفانا عبد الرحمن غيث (2022)
- **العنوان:** أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في أمانة محافظة جدة.
- **النوع والمصدر:** دراسة منشورة في مجلة القراءة والمعرفة، المجلد 22، العدد 250.
- **هدف الدراسة:**
 1. التعرف على أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام لدى أمانة محافظة جدة.
 2. التعرف على درجة تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها (أنظمة العمل، الشفافية، المشاركة) ومستوى إدارة المخاطر لدى الأمانة.
 3. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق آليات الحوكمة وإدارة المخاطر تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

- **المنهجية:** المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبيان التي وُزعت على عينة عشوائية مكونة من (323) موظفاً وموظفة لدى أمانة محافظة جدة.
 - **النتائج الرئيسية:**
 1. درجة تطبيق آليات الحوكمة لدى أمانة محافظة جدة كانت مرتفعة.
 2. مستوى إدارة مخاطر العمل المؤسسية كان مرتفعاً.
 3. وجود أثر لتطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسية في القطاع العام لدى أمانة محافظة جدة من وجهة نظر الموظفين الإداريين.
- ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Sirine Toumi 2016)

- **العنوان (بالفرنسية):** L'impact des mécanismes de gouvernance dans la gestion des risques bancaire et la performance des banques cas de la France, L'Allemagne et le Japon
- **الترجمة:** أثر آليات الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية وأداء البنوك: حالة فرنسا، وألمانيا، واليابان.
- **النوع والمصدر:** أطروحة دكتوراه تحت إشراف دولي مشترك (جامعة Nice Sophia Antipolis وجامعة تونس تخصص العلوم الاقتصادية).
- **هدف الدراسة:** دراسة الآليات الداخلية للحوكمة المصرفية وتأثيرها على مخاطر الائتمان والأداء المصرفي، مع اكتشاف تأثير خصائص مجلس الإدارة واللجان التابعة له (حجم مجلس الإدارة، استقلالية المدير، الحضور).
- **المنهجية:** الاعتماد على البيانات الجدولية (data panel) لتحليل العلاقة بين المتغيرات، بالتطبيق على عينة مكونة من (13) مصرفاً فرنسياً، و(13) مصرفاً ألمانياً، و(20) مصرفاً يابانياً خلال الفترة 2005-2012.
- **النتائج الرئيسية:**

1. تؤثر آليات الحوكمة الداخلية على مستوى القروض المتعثرة والأداء المالي للمصارف، ولكن بتأثيرات متفاوتة.

2. وجود تباين في التأثير بين المصارف في البلدان التي شملتها الدراسة.

3. يمثل مجلس الإدارة آلية رقابية مهمة، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار الآليات الأخرى مثل هيكل الملكية وآليات الحوكمة الخارجية لتجنب تضارب المصالح وإقامة علاقة سليمة بين حملة الأسهم والمديرين وأصحاب المصلحة الآخرين.

2. دراسة (Raef Gouiaa (2018

- العنوان (بالإنجليزية): Analysis Of the Effect of Corporate Governance Attributes on Risk Management Practices.
 - الترجمة: تحليل أثر سمات حوكمة الشركات على ممارسات إدارة المخاطر.
 - النوع والمصدر: دراسة منشورة في مجلة (Governance and control: Institutions & Financial Markets)، المجلد 8، العدد 1.
 - هدف الدراسة: تناول العلاقة بين أنظمة حوكمة الشركات وممارسات إدارة المخاطر، وتحليل كيفية تأثير خصائص حوكمة الشركات (خاصة خصائص مجلس الإدارة) على ممارسات إدارة المخاطر.
 - المنهجية: استخدام منهج تحليل المحتوى لتحديد مستوى التعرض للمخاطر واستراتيجيات إدارتها، بالتطبيق على الشركات الكندية المدرجة.
 - النتائج الرئيسية:
1. تلعب خصائص حوكمة الشركات المتعلقة بهيكل مجلس الإدارة وخصائص المديرين وإجراءات عمل مجلس الإدارة (عدد الاجتماعات ومستوى الحضور) دوراً هاماً في إنشاء نهج متكامل لإدارة المخاطر.
 2. تُحدد خصائص المديرين وإجراءات عمل مجلس الإدارة بشكل كبير جودة إدارة المخاطر، خاصة فيما يتعلق بمستوى تحمل المخاطر في القرارات المتعلقة بالمخاطر المالية.

الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: الأساس النظري لإدارة المخاطر المؤسسية (ERM)

- 1.1 المفهوم والتطور: نشأة وتطور مفهوم إدارة المخاطر من منظور وظيفي إلى منظور مؤسسي شامل (ERM).
- 1.2 أطر إدارة المخاطر: استعراض الأطر العالمية لإدارة المخاطر، مع التركيز على إطار COSO-ERM (Integrated Framework).
- 1.3 عناصر الإطار المتكامل للمخاطر: المكونات الرئيسية لإطار ERM (الحوكمة والثقافة، الاستراتيجية وتحديد الأهداف، الأداء، المراجعة والتتقيق، المعلومات والاتصال).
- 1.4 أنواع المخاطر في الشركات المساهمة: تصنيف المخاطر التشغيلية، والمالية، والاستراتيجية، ومخاطر الالتزام والسمعة.

المحور الثاني: ماهية ومبادئ حوكمة الشركات (Corporate Governance)

- 2.1 مفهوم وأهداف الحوكمة: تعريف حوكمة الشركات ودورها في تحقيق الشفافية والمساءلة وحماية حقوق المساهمين.
- 2.2 نظريات الحوكمة: استعراض موجز لنظريات الوكالة، وأصحاب المصالح، والإشراف.
- 2.3 ركائز الحوكمة الفعالة: مبادئ العدالة، والشفافية، والمساءلة، والمسؤولية.
- 2.4 الهياكل الرئيسية للحوكمة: دور مجلس الإدارة ولجانه (المراجعة، الترشيحات والمكافآت) وأهمية استقلاليتهم.

المحور الثالث: الاستدامة المالية للشركات المساهمة

- 3.1 مفهوم الاستدامة المالية: تعريفها وأبعادها (النمو، الربحية، الوفاء بالالتزامات) على المدينين المتوسط والطويل.

• **3.2 مؤشرات قياس الاستدامة المالية:** النسب والمقاييس المالية المستخدمة لتقييم قدرة الشركة على الاستمرار (مثل التدفقات النقدية الحرة، ونمو الإيرادات، ومقاييس الكفاءة).

• **3.3 العلاقة بين الاستقرار المالي والمخاطر:** كيف يؤدي سوء إدارة المخاطر إلى زعزعة الاستدامة المالية والعكس.

المحور الرابع: الإطار التنظيمي لإدارة المخاطر والحوكمة في السعودية

• **4.1 دور هيئة السوق المالية (CMA):** استعراض لأهم اللوائح والقواعد الصادرة عن الهيئة بشأن حوكمة الشركات وإدارة المخاطر.

• **4.2 لائحة حوكمة الشركات السعودية:** تحليل لأهم المتطلبات المتعلقة بإدارة المخاطر وتشكيل لجنة المخاطر الإلزامية.

• **4.3 التوافق مع رؤية 2030:** كيف تدعم متطلبات الحوكمة والمخاطر أهداف التنمية الاقتصادية في المملكة.

المحور الخامس: تكامل إدارة المخاطر مع حوكمة الشركات (الارتباط الهيكلي)

• **5.1 إدارة المخاطر كأحد أبعاد الحوكمة:** تحليل دور إدارة المخاطر كوظيفة رقابية واستراتيجية داخل إطار الحوكمة.

• **5.2 فاعلية لجنة المخاطر:** هيكل اللجنة، مسؤولياتها، وكيفية مساهمتها في تعزيز الرقابة والإشراف لمجلس الإدارة.

• **5.3 دور مجلس الإدارة في الإشراف على المخاطر:** مسؤولية المجلس عن تحديد شهية المخاطر ومراجعة التقارير الدورية للمخاطر.

المحور السادس: إدارة المخاطر وتعزيز الشفافية والإفصاح

• **6.1 متطلبات الإفصاح عن المخاطر:** اللوائح المحلية والدولية للإفصاح عن أنواع المخاطر التي تواجه الشركة.

• **6.2 جودة الإفصاح عن المخاطر:** أثر الإفصاح الواضح والشامل على بناء ثقة المستثمرين وتقييم الشركة.

- **6.3 ربط الإفصاح المالي بإدارة المخاطر:** كيف تضمن إدارة المخاطر دقة وسلامة البيانات المالية المبلغ عنها.
- المحور السابع: إدارة المخاطر والاستدامة المالية (الأثر المباشر)
- **7.1 إدارة المخاطر الاستراتيجية والنمو:** دور ERM في تحديد الفرص واتخاذ القرارات الاستثمارية التي تدعم النمو المستدام.
- **7.2 إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة التشغيل:** كيف تؤدي إدارة المخاطر إلى تقليل الهدر وتحسين كفاءة استخدام الموارد، مما يعزز الربحية.
- **7.3 إدارة المخاطر المالية والسيولة:** تأثير إدارة مخاطر السوق والائتمان على الحفاظ على مركز مالي قوي وقدرة الشركة على سداد التزاماتها.
- المحور الثامن: التحديات والمعوقات لتطبيق ERM في الشركات السعودية
- **8.1 تحديات ثقافية وبشرية:** مقاومة التغيير وغياب ثقافة المخاطر والافتقار إلى الكفاءات المتخصصة.
- **8.2 تحديات هيكلية وتنظيمية:** ضعف تكامل نظام إدارة المخاطر مع الاستراتيجية العامة للشركة.
- **8.3 تحديات تقنية ومعلوماتية:** غياب نظم معلومات متقدمة لدعم اتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر.
- المحور التاسع: القياس الكمي لمتغيرات الدراسة
- **9.1 قياس فاعلية ERM:** مؤشرات قياس كمية وكيفية تحويل البيانات النوعية في الاستبيان إلى بيانات كمية.
- **9.2 قياس جودة الحوكمة:** استخدام مؤشرات تركيبية (Composite Indices) لقياس جودة الحوكمة (مثل حجم مجلس الإدارة، عدد الاجتماعات، استقلالية الأعضاء).
- **9.3 قياس الاستدامة المالية:** تحديد النسب المالية الأكثر ارتباطاً بالاستدامة (مثل (ROA), (ROE), ونسبة الدين إلى حقوق الملكية).

المحور العاشر: الدراسات السابقة (Previous Studies)

- 10.1 دراسات تناولت العلاقة بين ERM وحوكمة الشركات: مراجعة لأبرز النتائج العالمية والمحلية في هذا المجال.
- 10.2 دراسات تناولت العلاقة بين ERM والأداء المالي/الاستدامة: تحليل لأهم النتائج التي ربطت بين إدارة المخاطر والأداء طويل الأجل.
- 10.3 دراسات تناولت البيئة السعودية: استعراض الأبحاث التي طبقت على الشركات المساهمة السعودية لتحديد الفجوة المعرفية.

منهجية وطرق البحث للدراسة

أولاً: منهجية الدراسة (Research Methodology)

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Approach) الذي يُعد الأنسب لبحث الظواهر الإدارية والمالية المعقدة وتحديد العلاقات بين متغيراتها.

يتم تطبيق هذا المنهج على مرحلتين:

1. المرحلة الوصفية: وتهدف إلى وصف وتحليل الواقع الحالي لممارسات إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وجودة حوكمة الشركات في الشركات المساهمة السعودية، ووصف آراء واتجاهات الأفراد المعنيين في هذه الشركات حول دور هذه الممارسات وأهميتها.
2. المرحلة التحليلية: وتهدف إلى تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الأداة الرئيسية، واستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة (مثل تحليل الانحدار والارتباط) لاختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج التي تبين طبيعة وقوة الأثر المتبادل بين المتغيرات المستقلة (إدارة المخاطر) والمتغيرات التابعة (الحوكمة والاستدامة المالية).

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة (Population and Sample)

1. مجتمع الدراسة (Study Population)

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول)، والتي تخضع للوائح حوكمة الشركات وإدارة المخاطر الصادرة عن هيئة السوق المالية (CMA).

وتستهدف الدراسة بالتحليل الميداني القيادات الإدارية والأعضاء الرئيسيين المسؤولين عن اتخاذ القرار ومراقبة المخاطر داخل هذه الشركات، والذين لديهم معرفة مباشرة وموسعة بممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر.

2. عينة الدراسة (Study Sample)

تُحدد عينة الدراسة بطريقة العينة المتاحة أو العشوائية الطبقية (Stratified Random Sample) من الأفراد المعنيين بالدراسة، وتشمل تحديداً:

- أعضاء مجلس الإدارة.
 - أعضاء لجان الحوكمة والمخاطر والمراجعة الداخلية.
 - مدراء إدارات المخاطر والالتزام.
 - مدراء الإدارات المالية.
- وسيتم استهداف عدد كافٍ من الأفراد من مختلف هذه الشركات لضمان تمثيل مناسب لمجتمع الدراسة ورفع مستوى موثوقية النتائج.

ثالثاً: أداة جمع البيانات (Data Collection Tool)

تُعد أداة الاستبيان (Questionnaire) هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية (Primary Data) الخاصة بآراء وتصورات عينة الدراسة حول المتغيرات المختلفة. تصميم الاستبيان:

يُصمم الاستبيان ليشتمل على عدة أقسام رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية (Demographics): وتشمل معلومات عن المستجيبين (مثل المسمى الوظيفي، والخبرة، والمؤهل العلمي) والتي تخدم كمتغيرات وصفية.
 2. محاور المتغير المستقل: وتتعلق بمدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في الشركة.
 3. محاور المتغير التابع (1): وتتعلق بجودة أبعاد حوكمة الشركات وفاعلية لجانها.
 4. محاور المتغير التابع (2): وتتعلق بكيفية تأثير إدارة المخاطر على مؤشرات الاستدامة المالية.
 5. محور التحديات: ويستهدف تحديد أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإطار المتكامل للمخاطر.
- مقياس الاستجابة:

يُستخدم في قياس الاستجابات مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لتحديد درجة موافقة أو معارضة المستجيبين للعبارات المختلفة، حيث تتراوح الإجابات عادةً بين (1) "غير موافق بشدة" و (5) "موافق بشدة".
رابعاً: الأساليب الإحصائية (Statistical Methods)
لتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان واختبار الفرضيات، سيتم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أو ما يعادلها. وتشمل الأساليب الإحصائية المتوقعة ما يلي:

- الإحصاء الوصفي: (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات والنسب المئوية) لوصف خصائص العينة ومستوى المتغيرات.
- اختبار الصدق والثبات (Validity and Reliability): (مثل معامل ألفا كرونباخ) للتأكد من جودة وثبات أداة الدراسة.
- اختبارات تحليل الارتباط: (مثل معامل بيرسون) لتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات.

• اختبارات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis):

لاختبار فرضيات الدراسة وتحديد الأثر ونسبة المساهمة للمتغير المستقل على المتغيرات التابعة.

حدود الدراسة (Study Scope and Limitations)

تهدف الدراسة إلى التحقيق في الدور الثلاثي لإدارة المخاطر المؤسسية، وحوكمة الشركات، والاستدامة المالية، وتتحصر في الحدود التالية:

1. الحدود الموضوعية (Thematic Scope)

تقتصر الدراسة على تحليل العلاقة بين المتغيرات الثلاثة الرئيسية التالية فقط:

- المتغير المستقل: مدى فاعلية تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية (ERM).
- المتغير الوسيط/التابع (جزئياً): جودة حوكمة الشركات.
- المتغير التابع: مؤشرات الاستدامة المالية للشركات.

2. الحدود المكانية (Geographical Scope)

تقتصر الدراسة على:

- القطاع المستهدف: الشركات المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول).
- مجتمع العينة: القيادات الإدارية وأعضاء اللجان المتخصصين في هذه الشركات.

3. الحدود الزمانية (Temporal Scope)

تغطي الدراسة الفترة الزمنية التي سيتم فيها جمع البيانات الأولية (توزيع الاستبيانات)، بالإضافة إلى تحليل البيانات الثانوية (التقارير المالية) لفترة محددة يتم تحديدها لاحقاً لضمان تغطية كاملة لآثار تطبيق لوائح الحوكمة والمخاطر الحديثة (: الفترة من 2022 إلى 2025).

قائمة المراجع

الكتب

1. أبو بكر، ع. أ.، والسيفو، و. إ. (2009). إدارة الخطر والتأمين (ط. 1). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
2. أبو نحلة، إ. ط. (2021). الحاكمية المؤسسية وإدارة المخاطر (ط. 1). دار أمجد للنشر والتوزيع.
3. بن زكورة، ع.، وسعيد، ف. ز. (2020). إدارة المخاطر المصرفية (ط. 1). دار وائل للنشر والتوزيع.
4. بلبع، م. ع. ع. (2016). حوكمة الشركات ودورها في مواجهة الاختلالات المالية والإدارية. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
5. البلقيني، م. ت.، ومهدي، إ. م. (مراجعة وتعريب) (2006). مبادئ إدارة المخاطر والتأمين (د. ج. ريجدا) (ط. 1). دار المريخ.
6. الربابعة، خ.، والمناطير، ع. ع.، وآخرون. (2021). نظريات الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة (ط. 1). دار أمجد للنشر والتوزيع.
7. الربيعي، ح. م. ر.، وعبد الحسين، ح. (2011). حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة (ط. 1). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
8. العابد، ل. (2022). حوكمة الشركات (ط. 1). ألفا للوثائق.
9. العارضي، ج. ك. م. (2013). الإدارة المالية المتقدمة: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية (ط. 1). دار صفاء للنشر والتوزيع.
10. العلمي، ف. (2019). مدخل إلى التأمين وإدارة الخطر. ديوان المطبوعات الجامعية.
11. الفراء، و. ع. خ. (2009). تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. الندوة العالمية للشباب الإسلامي.
12. الفضل، م.، وآخرون. (2010). الاتجاهات الدولية الحديثة في منظمات الأعمال: التحديات والفرص والآفاق (الجزء الثاني). مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

13. الدسوقي، ط. (2022). الحوكمة الإلكترونية (ط. 1). تزايد ناشرون وموزعون.
14. الدوياتي، د. م. ع. (2017). أثر التكامل بين القياس المتوازن للأداء وإدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء التنافسي للبنوك. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
15. غضبان، ح. (2015). محاضرات في نظرية الحوكمة (ط. 1). دار الحامد للنشر والتوزيع.
16. كافي، م. ي.، وكولار، م.، وبوربيغ، إ. (2018). الحوكمة المؤسسية (ط. 1). ألفا للوثائق.
17. خضر، أ. ع. (2012). حوكمة الشركات (ط. 1). دار الفكر الجامعي.
18. حماد، ط. ع. (2003). إدارة المخاطر أفراد إدارات شركات بنوك مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف. الدار الجامعية.
19. حماد، ط. ع. (2005). حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف (ط. 1). الدار الجامعية.
20. حمول، ط.، وبوشناق، أ. (2019). التوجهات الحديثة لاقتصاديات التأمين (صيرفة التأمين). ديوان المطبوعات الجامعية.
21. سليمان، م. م. (2006). حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة) (ط. 1). الدار الجامعية.
22. سليمان، م. م. (2009). حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري: دراسة مقارنة (ط. 2). الدار الجامعية.
23. شوملي، س. إ. (2017). الحوكمة الرشيدة في الجامعات (ط. 1). دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.
24. صديقي، خ. (2021). رهانات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. النشر الجامعي الجديد.
25. طالب، ع. ف.، والمشهداني، إ. ش. (2011). الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف (ط. 1). دار صفاء للنشر والتوزيع.

26. عبد الحميد، ع. م. (2008-2009). المنظور الاستراتيجي للتحويلات الاقتصادية للقرن الحادي والعشرين. الدار الجامعية.
27. عبد الرسول، ك. ف. (2015). نموذج مقترح لتطبيق ودمج مبادئ الجودة والحوكمة لتحسين أداء المؤسسات الممولة للمشروعات الصغيرة (ط. 1). الدار الجزائرية المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
28. عبد المنعم، ع.، والكاشف، م.، وكاسب، س. م. (2008). تقييم وإدارة المخاطر (ط. 1). مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث.
29. عثمان، م. د. (2013). إدارة وتحليل الائتمان ومخاطره (ط. 1). دار الفكر ناشرون وموزعون.
30. محمد، ع. ر. أ. ع. (2016). إدارة المخاطر والأزمات (ط. 1). مكتبة الوفاء القانونية.

قائمة المراجع الأجنبية

الكتب

1. Banks, E. (1993). Credit risk of financial instruments¹ st ed. (Macmillan Business.
2. Borghsi, A & ,Gaudenzi, B. (2013). Risk management: How to assess, transfer and communicate critical risks .Springer.
3. Chapman, R. J. (2011). Simple tools and techniques for enterprise risk management² nd ed. (John Wiley & Sons, Ltd.
4. Cheng, Z., Rajah, R & ,Cheong, K. C. (2021). Governing enterprises in China: Corporate boards ownership and markets¹ st ed. (Springer Verlag.

5. Darsa, J.-D. (2013) .La gestion des risques en entreprise: Identifier comprendre maîtriser3) rd ed .(.GERSO EDITION.
6. Fabre, P., Separi, S., Solle, G., Charrier, H & ,.Thomas, C. (2008) .Management et contrôle de gestion .Dunod.
7. Fernando, A. C. (2011) .Corporate governance: Principles, policies and practices2) nd ed .(.Pearson.
8. Hitt, M. A., Irland, R. D & ,.Hoskisson, R. E. (2016) . Strategic management: Competitiveness and globalisation: Concepts and cases12) th ed .(.Cengage Learning.
9. Hopkin, P. (2017) .Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management4) th ed .(.Kogan Page.
10. Moeller, R. R. (2007) .Coso enterprise risk management: Understanding the new integrated ERM framework .John Wiley & Sons Inc.
11. Pierandrei, L. (2019) .Risk management: Outil de gestion du risque, illustrations et études de cas, réglementations à jour2) nd ed .(.DUNOD.
12. Rejda, G. E & ,.McNamara, M. J. (2014) .Principles of risk management and insurance12) th ed .(.Pearson.
13. Solomon, J & ,.Solomon, A. (2004) .Corporate governance and accountability .John Wiley & Sons Ltd.
14. Vaughan, E. J & ,.Vaughan, T. (2007) .Fundamentals of risk and insurance10) th ed .(.Wiley.

Mid-Ocean University

College of Management

Department/Specialization:

Master of Risk Management



Research Title:

The Role of Risk Management in Enhancing Corporate Governance
and Achieving Financial Sustainability in Saudi Joint Stock
Companies

Prepared by Student:

Abdulmajeed Abdullah AlFozan

Supervised by:

Dr. AlFaisal Abdulhameed Mohammed

Dafayz Ali AlJarad

Academic Year:

2025