



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال

أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر على تحسين الأداء المؤسسي
في الشركات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

علي بن سعد بن سعد القحطاني

الرقم الجامعي/

253002396

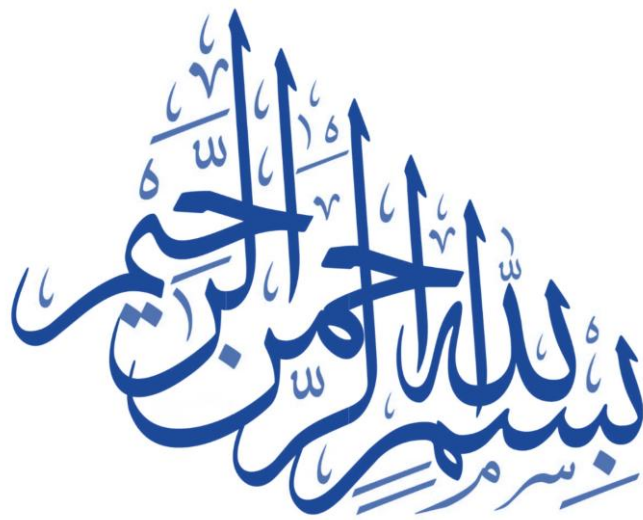
إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

1448هـ – 2026م



جدول المحتويات

CONTENTS

4	الشكر والتقدير
5	الإهداء
6	المستخلص
7	الفصل الأول
8	1 المقدمة
8	2 مشكلة الدراسة
10.....	3 أهمية الدراسة
12.....	4 أهداف الدراسة
13.....	5 نموذج الدراسة
14.....	6 تساؤلات الدراسة
15.....	7 فروض الدراسة
16.....	8 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
19.....	الفصل الثاني
20.....	1 مقدمة
20.....	2 الدراسات السابقة
24.....	3 الإطار النظري
25.....	الفصل الثالث
26.....	1 مقدمة
26.....	2 المنهجية وطرق البحث
30.....	3 المجتمع وحدود البحث
33.....	الفصل الرابع
34.....	1 مقدمة
34.....	2 تحليل البيانات
36.....	3 النتائج
37.....	4 التوصيات
40.....	المراجع
43.....	الملاحق

الشكر والتقدير

﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ﴾

الحمد لله أولاً وآخراً، الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والثناء لله سبحانه وتعالى على ما أنعم به عليّ من توفيق وتسديد، وما وفقني إليه من إتمام هذه الرسالة، سائلاً المولى عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم.

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود، وصاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز آل سعود، ولي العهد رئيس مجلس الوزراء -حفظهما الله- على ما توليه هذه البلاد المباركة من اهتمام بالغ بالتعليم وسبل التعلم، وما توفره من بيئة داعمة للعلم والابتكار، إيماناً منها بأن بناء الإنسان هو أساس التنمية، وأن البحث العلمي أحد أهم ركائز تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، كما أسأل الله عز وجل أن يحفظ وطننا الغالي، وأن يديم عليه نعمة الأمن والاستقرار والرخاء، وأن يوفق قيادته الرشيدة لما فيه خير البلاد والعباد.

كما أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى المشرفين الكريمين: الدكتور/ الفيصل عبد الحميد و الدكتور/ فايز جراد. على ما قدماه من إشراف علمي وتوجيه أكاديمي وملاحظات بناءة، كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذه الدراسة وإخراجها بالصورة العلمية المأمولة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن ممثلةً في كلية الإدارة وأعضاء هيئة التدريس، لما قدموه من علم ودعم وإرشاد طوال مسيرتي الدراسية.

وأتقدم بخالص الدعاء والوفاء إلى والدي رحمه الله تعالى، الذي كان مثلاً في العطاء والتضحية، وغرس في نفسي حب العلم والاجتهاد، وأسأل الله أن يجعل هذا العمل صدقةً جاريةً في ميزان حسناته، وأن يرفع درجاته في أعلى جنات النعيم.

كما أتقدم بأسى آيات الشكر والامتنان إلى والدتي الغالية، حفظها الله وأدام عليها الصحة والعافية، على دعواتها الصادقة، وصبرها، ودعمها المستمر، والتي كانت بعد الله مصدرًا للعون والقوة طوال رحلتي العلمية.

وأخص بالشكر زوجتي وأبنائي وأسرتي الكريمة، الذين أحاطوني بالدعم والتشجيع، وتحملوا انشغالي ومتطلبات الدراسة، وكانوا خير معين لي حتى إتمام هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى جميع المشاركين في الدراسة من أصدقاء وقيادات ومنسوبي الشركات والمجتمع، على تعاونهم في تعبئة الاستبانة، مما أسهم في إنجاز الجانب التطبيقي من هذه الدراسة.

وفي الختام، أسأل الله سبحانه وتعالى أن ينفع بهذا العمل، وأن يجعله علمًا نافعًا يسهم في خدمة الباحثين والممارسين، وأن يوفق الجميع لما فيه الخير والسداد.

والله ولي التوفيق.

الإهداء

إلى من جعلتني دعواته أصل إلى ما أنا عليه...

- إلى والدي رحمه الله تعالى...

الذي غرس في نفسي حب العلم، وأرسى في وجداني قيم الاجتهاد والأمانة والإخلاص، وكان لي القدوة الحسنة في مسيرة الحياة. أسأل الله أن يتغمده بواسع رحمته، وأن يجعل هذا العمل صدقةً جاريةً في ميزان حسناته، وأن يجزيه عني خير الجزاء.

- إلى والدتي الغالية، حفظها الله وأدام عليها الصحة والعافية...

مصدر الحنان، ونبع الدعاء، وسرّ القوة بعد توفيق الله، التي لم تدخر جهداً في دعائي وتشجيعي، فكان دعاؤها رفيقاً لكل خطوة في رحلتي العلمية.

- إلى زوجتي وأبنائي وأسرتي الكريمة...

شكراً لصبركم، وتفهمكم، ودعمكم المتواصل، وتحملكم ساعات الانشغال، فكنتم السند الحقيقي في هذه الرحلة، وكان لتشجيعكم أعظم الأثر في إتمام هذا العمل.

- إلى أساتذتي الكرام...

الذين أناروا لي طريق المعرفة، وغرسوا في نفسي قيمة البحث العلمي، فكانوا خير معلم وخير قدوة.

- إلى كل من أسهم في دعائي، وشجعني، ودعا لي بظهور الغيب...

- وإلى كل باحث يسعى إلى أن يجعل من العلم رسالة، ومن المعرفة وسيلةً لخدمة الوطن والارتقاء بالمجتمع.

- إليكم جميعاً...

أهدي هذا الجهد المتواضع، راجياً من الله تعالى أن يجعله علماً نافعاً، وعملاً خالصاً لوجهه الكريم.

الباحث/

علي بن سعد بن سعد القحطاني

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من خلال قياس مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر، وتحليل أثرهما في تحسين الأداء المؤسسي، بما يساهم في تعزيز الكفاءة والفاعلية المؤسسية ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأنسب لدراسة طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، حيث استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من العاملين والقيادات في الشركات شبه الحكومية بالمملكة العربية السعودية وغيرها من الجهات الأخرى. كما سٌُحلل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، ومن أبرزها: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، وتحليل الانحدار الخطي، لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

وتستند الدراسة إلى عدد من النظريات الإدارية، من أبرزها نظرية الوكالة، ونظرية أصحاب المصلحة، ونظرية الموارد، لتفسير العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والأداء المؤسسي، كما تناولت الحوكمة المؤسسية من خلال أبعادها المتمثلة في الشفافية، والمساءلة، ووضوح الصلاحيات والمسؤوليات، وفاعلية الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر المؤسسية من خلال تحديد المخاطر، وتقييمها وتحليلها، والاستجابة لها، والمتابعة والتقارير الدورية، في حين تم قياس الأداء المؤسسي من خلال كفاءة العمليات، وجودة اتخاذ القرار، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وفاعلية الرقابة والالتزام.

ومن المتوقع أن تساهم نتائج الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر في الشركات شبه الحكومية، وتقديم إطار علمي وتطبيقي يدعم متخذي القرار في تطوير ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر، بما يعزز الأداء المؤسسي، ويرفع كفاءة استخدام الموارد، ويساهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الكلمات المفتاحية : الحوكمة المؤسسية، إدارة المخاطر المؤسسية، الأداء المؤسسي، الشركات شبه الحكومية، المملكة العربية السعودية، رؤية المملكة 2030.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1- المقدمة

شهدت المؤسسات في العقود الأخيرة تحولات كبيرة في أساليب الإدارة والرقابة المؤسسية نتيجة لتزايد المخاطر الاقتصادية والتقنية والتنظيمية، الأمر الذي أدى إلى بروز مفهوم الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management) كأحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة لتحقيق الاستدامة وتعزيز الأداء المؤسسي.

وتسعى المؤسسات في مختلف القطاعات، وخاصة في الدول التي تشهد نمواً اقتصادياً سريعاً مثل المملكة العربية السعودية، إلى تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية لضمان الشفافية والمساءلة وتحسين كفاءة اتخاذ القرار. وقد تزايد الاهتمام بهذا الموضوع بشكل كبير في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تهدف إلى رفع مستوى الكفاءة المؤسسية وتعزيز الاستدامة والحوكمة في القطاعات الحكومية وشبه الحكومية.

وتعد الشركات شبه الحكومية من أهم الجهات التي تلعب دوراً محورياً في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية الكبرى، مثل مشاريع البنية التحتية والتنمية الحضرية، الأمر الذي يتطلب وجود أنظمة فعالة للحوكمة وإدارة المخاطر لضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام الأكاديمي بتطبيقات الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تناولت تأثير التكامل بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر على الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية، وهو ما يسعى هذا البحث إلى معالجته.

2- مشكلة الدراسة

شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance) وأنظمة إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management) كأحد أهم الأدوات الإدارية التي تساهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية. وقد أكدت العديد من المنظمات الدولية مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والبنك الدولي أن تطبيق الحوكمة المؤسسية يعد من العوامل الأساسية في تحسين الشفافية والمساءلة وجودة اتخاذ القرار داخل المؤسسات.

وفي سياق المملكة العربية السعودية، شهدت الحوكمة المؤسسية تطوراً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة، خصوصاً في ظل رؤية المملكة 2030 التي أكدت على أهمية رفع كفاءة الأداء الحكومي وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والرقابة المؤسسية في الجهات الحكومية والشركات المملوكة للدولة. كما أصدرت العديد من الجهات التنظيمية في المملكة، مثل هيئة السوق المالية والمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، عدداً من الأدلة التنظيمية والإطارات المرجعية التي تهدف إلى تعزيز ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر داخل المؤسسات.

ورغم هذا التطور التنظيمي، تشير العديد من الدراسات والتقارير المهنية إلى وجود فجوة بين الإطار النظري لممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر وبين مستوى التطبيق الفعلي داخل المؤسسات. حيث أظهرت بعض الدراسات أن العديد من المؤسسات تطبق أنظمة الحوكمة وإدارة المخاطر بصورة شكلية أو جزئية دون تحقيق التكامل الكامل بين هذه الأنظمة وبين عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي.

كما أشارت بعض التقارير الدولية إلى أن ضعف التكامل بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر قد يؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء المؤسسي، وزيادة احتمالية التعرض للمخاطر التشغيلية والتنظيمية، إضافة إلى ضعف القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

وتزداد أهمية هذه القضية بشكل خاص في الشركات شبه الحكومية التي تضطلع بدور رئيسي في تنفيذ المشاريع التنموية الكبرى والبنية التحتية في المملكة، حيث تتطلب هذه المشاريع مستويات عالية من الحوكمة والرقابة المؤسسية وإدارة المخاطر لضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف التنموية بكفاءة وفعالية.

وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع، إلا أن مراجعة الأدبيات العلمية تشير إلى أن معظم الدراسات السابقة ركزت على تأثير الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي في الشركات المدرجة في الأسواق المالية، في حين أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر وتأثيرهما على الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية ما تزال محدودة نسبياً.

ومن هنا تبرز الفجوة البحثية في الحاجة إلى دراسة العلاقة بين تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية وتأثيرهما على تحسين الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية، بما يساهم في تطوير فهم أعمق لدور هذه الممارسات في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية على تحسين الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية:

أ. ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في الشركات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

ب. ما مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في هذه الشركات؟

ت. ما طبيعة العلاقة بين تطبيق الحوكمة المؤسسية وتحسين الأداء المؤسسي؟

ث. ما أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على كفاءة الأداء المؤسسي؟

ج. هل يسهم التكامل بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر في تعزيز الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية؟

3- أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة لمفاهيم الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وضمان الاستدامة التنظيمية، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والتنموية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية المملكة 2030. كما أن المؤسسات، وبالأخص الشركات شبه الحكومية، أصبحت مطالبة بتطبيق أفضل الممارسات العالمية في مجالات الحوكمة والرقابة المؤسسية وإدارة المخاطر لضمان تحقيق الكفاءة والشفافية والاستدامة في الأداء. وانطلاقاً من ذلك، يمكن إبراز أهمية هذه الدراسة من خلال جانبين رئيسيين: الأهمية العلمية والأهمية التطبيقية.

أ. الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في عدة جوانب معرفية وبحثية تسهم في تطوير الأدبيات العلمية في مجال الإدارة والحوكمة، ومن أبرزها ما يلي:

- إثراء المعرفة النظرية في مجال الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية:

تسهم هذه الدراسة في تعزيز الأدبيات العلمية المتعلقة بدور الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال تحليل العلاقة بين هذه المفاهيم وتوضيح كيفية تأثيرها في كفاءة المؤسسات وفاعلية قراراتها الاستراتيجية.

- تطوير الفهم العلمي للعلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي:

تقدم الدراسة تحليلاً علمياً للعلاقة بين مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية وممارسات إدارة المخاطر وبين مستوى الأداء المؤسسي، مما يسهم في توضيح طبيعة هذه العلاقة ومدى تأثيرها في تحقيق الكفاءة التنظيمية والاستدامة المؤسسية.

- سد فجوة بحثية في الأدبيات المتعلقة بالشركات شبه الحكومية:

على الرغم من وجود عدد من الدراسات التي تناولت الحوكمة المؤسسية في الشركات الخاصة أو الشركات المدرجة في

الأسواق المالية، إلا أن الدراسات التي ركزت على الشركات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية ما تزال محدودة نسبياً، مما يجعل هذه الدراسة تسهم في سد فجوة معرفية مهمة في هذا المجال.

- إثراء الأدبيات العلمية في سياق الاقتصاد السعودي:

تركز هذه الدراسة على البيئة التنظيمية في المملكة العربية السعودية، مما يسهم في توفير أدلة علمية تتعلق بتطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر في المؤسسات السعودية، وهو ما يعزز من فهم خصوصية البيئة التنظيمية والإدارية في المملكة.

- تقديم إطار نظري متكامل للعلاقة بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والأداء المؤسسي:

تسعى الدراسة إلى بناء إطار نظري يوضح العلاقة بين هذه المتغيرات، مستنداً إلى عدد من النظريات الإدارية والاقتصادية مثل نظرية الوكالة، ونظرية أصحاب المصلحة، ونظرية الموارد، الأمر الذي يسهم في تطوير نموذج تحليلي يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية.

- دعم الدراسات المستقبلية في مجال الحوكمة المؤسسية:

يمكن أن تمثل نتائج هذه الدراسة مرجعاً علمياً مهماً للباحثين في مجال الإدارة والحوكمة، حيث توفر قاعدة معرفية يمكن البناء عليها في دراسات لاحقة تتناول موضوعات الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والأداء المؤسسي في قطاعات مختلفة.

ب. الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في مساهمتها في دعم الممارسات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات، وتقديم توصيات عملية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

- تقديم توصيات عملية لتعزيز تطبيق الحوكمة المؤسسية في المؤسسات:

تسهم نتائج الدراسة في تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تساعد المؤسسات على تطوير أنظمة الحوكمة المؤسسية وتعزيز آليات الشفافية والمساءلة والرقابة التنظيمية.

- مساعدة القيادات الإدارية في تحسين عملية اتخاذ القرار:

تساعد نتائج الدراسة القيادات الإدارية في فهم الدور الذي تلعبه الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر في دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، مما يسهم في تحسين كفاءة الإدارة وتقليل مستوى المخاطر التنظيمية.

- دعم المؤسسات في تطوير أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية:
تقدم الدراسة تحليلاً لممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات، مما يساعد الجهات الإدارية على تطوير سياسات وإجراءات أكثر فاعلية لإدارة المخاطر وتعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع التحديات المختلفة.
- مساعدة صناع السياسات في تطوير الأطر التنظيمية للحوكمة:
يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم الجهات التنظيمية وصناع السياسات في تطوير الأطر التنظيمية المرتبطة بالحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية.
- تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية:
تساعد نتائج الدراسة المؤسسات على فهم العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي، مما يسهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية والتنظيمية ورفع مستوى الأداء العام للمؤسسات.
- تطوير أدوات قياس وتقييم مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية:
تسهم الدراسة في تطوير مجموعة من المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر داخل المؤسسات، مما يساعد في تقييم الأداء المؤسسي بشكل أكثر دقة وموضوعية.
- دعم تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030:
من خلال تعزيز ممارسات الحوكمة المؤسسية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم الجهود الوطنية الرامية إلى تعزيز الشفافية والكفاءة المؤسسية وتحقيق التنمية المستدامة في المملكة.

4- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية وبين مستوى الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف العامة والتفصيلية.

أ. الهدف العام:

تحليل أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية على تحسين الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية.

ب. الأهداف الخاصة:

- تقييم مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في الشركات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية: وذلك من خلال دراسة مدى تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والرقابة المؤسسية وآليات اتخاذ القرار داخل هذه الشركات.
- تحليل مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية داخل الشركات شبه الحكومية: من خلال دراسة السياسات والإجراءات المتعلقة بتحديد المخاطر وتقييمها ومتابعتها وإدارتها.
- قياس أثر الحوكمة المؤسسية على مستوى الأداء المؤسسي: من خلال تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وبين كفاءة الأداء الإداري والتنظيمي داخل المؤسسات.
- تحليل أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على تحسين الأداء المؤسسي: وذلك من خلال دراسة دور أنظمة إدارة المخاطر في تعزيز القدرة المؤسسية على التعامل مع التحديات التنظيمية والتشغيلية.
- دراسة العلاقة التكاملية بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية: وتحليل مدى مساهمة هذا التكامل في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.
- تحديد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية: سواء كانت تحديات تنظيمية أو إدارية أو تقنية.
- تقديم إطار مقترح لتعزيز تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية: بما يساهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي ورفع مستوى فاعلية الإدارة داخل الشركات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية.

5- نموذج الدراسة

يعتمد البحث على نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تمثل الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية المتغيرات المستقلة، بينما يمثل الأداء المؤسسي المتغير التابع.

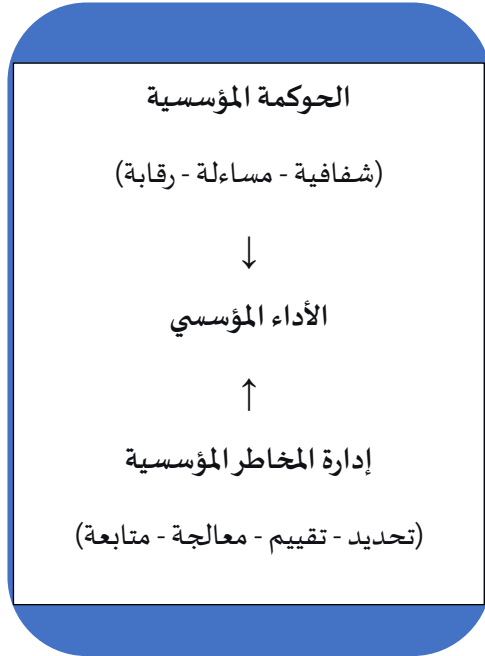
أ. المتغير المستقل الأول: الحوكمة المؤسسية:

- الشفافية والإفصاح.

- المساءلة .

- وضوح الصلاحيات والمسؤوليات .

- فاعلية الرقابة الداخلية .



ب. المتغير المستقل الثاني: إدارة المخاطر المؤسسية

- تحديد المخاطر.

- تقييم وتحليل المخاطر.

- الاستجابة للمخاطر.

- المتابعة والتقارير الدورية.

أ. المتغير التابع: الأداء المؤسسي

- كفاءة العمليات.

- جودة اتخاذ القرار.

- تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- فاعلية الرقابة والالتزام.

ويفترض النموذج وجود تأثير مباشر لكل من الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي.

6- تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية على تحسين الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية. وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، يمكن صياغة تساؤلات الدراسة على النحو

التالي:

أ. السؤال الرئيس للدراسة

- ما أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية على تحسين الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية في

المملكة العربية السعودية؟

ب. التساؤلات الفرعية

- ما مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في الشركات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
- ما أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية؟
- ما أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على تحسين الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية؟

7- فروض الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الكمي لتحليل العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية وتأثيرهما على الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وبناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

أ. الفرضية الرئيسية الأولى: أثر الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية وبين تحسين الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية.

- الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية.

- الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية.

❖ الفرضيات الفرعية للحوكمة:

- لا يوجد أثر للشفافية والإفصاح على الأداء المؤسسي .
- لا يوجد أثر للمساءلة على الأداء المؤسسي .
- لا يوجد أثر لوضوح الصلاحيات والمسؤوليات على الأداء المؤسسي .
- لا يوجد أثر لفاعلية الرقابة الداخلية على الأداء المؤسسي.

ب. الفرضية الرئيسة الثانية: أثر إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي:

- الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية.

❖ الفرضيات الفرعية لإدارة المخاطر

- لا يوجد أثر لتحديد المخاطر على الأداء المؤسسي .
- لا يوجد أثر لتقييم وتحليل المخاطر على الأداء المؤسسي .
- لا يوجد أثر للاستجابة للمخاطر على الأداء المؤسسي .
- لا يوجد أثر للمتابعة والتقارير الدورية على الأداء المؤسسي.

8- النظرية العلمية المتبعة لأعداد البحث

يقوم البحث العلمي على إطار نظري يفسر الظواهر محل الدراسة ويبين طبيعة العلاقات بين متغيراتها، ويعد اختيار النظرية المناسبة أحد أهم المرتكزات العلمية التي يستند إليها الباحث في بناء النموذج المفاهيمي وصياغة الفرضيات وتفسير النتائج.

ونظرًا لأن هذه الدراسة تتناول أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية بالمملكة العربية السعودية، فقد استندت إلى مجموعة من النظريات الإدارية والتنظيمية التي تُعد من أكثر النظريات استخدامًا في أدبيات الحوكمة وإدارة المخاطر، وهي: نظرية الوكالة، ونظرية أصحاب المصلحة، ونظرية الموارد، والنظرية المؤسسية، ونظرية الاعتماد على الموارد. وتتكامل هذه النظريات في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة وتوفير أساس علمي لبناء نموذجها البحثي.

أ. نظرية الوكالة (Agency Theory)

تُعد نظرية الوكالة، التي قدمها (Jensen & Meckling (1976)، من أكثر النظريات ارتباطًا بالحوكمة المؤسسية، إذ تركز على العلاقة بين الملاك أو من يمثلهم والإدارة التنفيذية، والتي قد تنشأ عنها تعارضات في المصالح نتيجة اختلاف الأهداف بين الطرفين.

وتفترض النظرية أن المديرين قد يتخذون قرارات تحقق مصالحهم الشخصية على حساب مصالح المؤسسة أو أصحاب المصلحة، مما يستدعي وجود آليات رقابية تقلل من هذا التعارض، مثل استقلالية مجلس الإدارة، ولجان المراجعة، والرقابة الداخلية، والإفصاح والشفافية، وسياسات المساءلة.

وفي الشركات شبه الحكومية تبرز أهمية هذه النظرية بصورة أكبر؛ نظرًا لتعدد أصحاب المصلحة، ووجود مسؤوليات تتجاوز تحقيق العائد المالي لتشمل تحقيق المصلحة العامة، الأمر الذي يجعل الحوكمة المؤسسية أداة رئيسة لتعزيز النزاهة والشفافية وكفاءة اتخاذ القرار.

وتستند الدراسة الحالية إلى هذه النظرية في تفسير العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وتحسين الأداء المؤسسي، حيث يفترض أن تطبيق ممارسات الحوكمة يؤدي إلى الحد من مشكلات الوكالة، وتعزيز الرقابة، وتحسين كفاءة الإدارة، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي.

ب. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تعود هذه النظرية إلى (Freeman 1984)، وتقوم على أن نجاح المؤسسة لا يعتمد على تحقيق مصالح المساهمين فقط، وإنما يتطلب مراعاة مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة، مثل الموظفين، والعملاء، والموردين، والجهات التنظيمية، والمجتمع.

وترى النظرية أن المؤسسة التي تحقق التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستدامة وتعزيز الثقة المؤسسية، وهو ما يجعل الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر أدوات استراتيجية لدعم العلاقة مع هذه الأطراف.

وفي سياق الشركات شبه الحكومية، تُعد هذه النظرية ذات أهمية خاصة، إذ تعمل هذه الشركات في بيئة تنظيمية تتطلب الالتزام بالأنظمة، وتحقيق المصلحة العامة، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز الشفافية والمساءلة.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النظرية في تفسير أثر الحوكمة وإدارة المخاطر على الأداء المؤسسي من خلال تعزيز ثقة أصحاب المصلحة وتحسين جودة القرارات المؤسسية.

ت. نظرية الموارد (Resource-Based View)

قدم هذه النظرية (Barney 1991)، وترى أن الميزة التنافسية للمؤسسة لا تعتمد فقط على الموارد المادية، وإنما على الموارد التنظيمية والمعرفية والقدرات المؤسسية التي يصعب تقليدها.

وتعد الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر من أهم القدرات التنظيمية التي تمكن المؤسسة من استثمار مواردها بكفاءة، وتحسين جودة القرارات، والحد من الهدر، وتعزيز استدامة الأداء.

وبناءً على هذه النظرية، فإن المؤسسات التي تمتلك أنظمة حوكمة متطورة وإدارة مخاطر فعالة تكون أكثر قدرة على تحقيق الأداء المؤسسي المتميز مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذه القدرات.

ولذلك اعتمدت الدراسة على هذه النظرية لتفسير العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر وبين تحسين الأداء المؤسسي.

ث. النظرية المؤسسية (Institutional Theory)

تركز النظرية المؤسسية، التي طورها (DiMaggio & Powell 1983)، على أن المؤسسات تتأثر بالبيئة التنظيمية والتشريعية والاجتماعية التي تعمل فيها، وأنها تتجه إلى تبني الممارسات الإدارية السائدة من أجل تعزيز مشروعيتها وكسب ثقة المجتمع والجهات الرقابية.

وفي المملكة العربية السعودية، أسهمت رؤية المملكة 2030، والأنظمة الصادرة عن الجهات التنظيمية، مثل هيئة السوق المالية والهيئة الوطنية للأمن السيبراني، والديوان العام للمحاسبة، في تعزيز تبني الشركات لممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر.

وتفسر هذه النظرية اتجاه الشركات شبه الحكومية إلى تطوير أطر الحوكمة وإدارة المخاطر استجابةً للمتطلبات النظامية، بما يعزز الامتثال ويرفع مستوى الأداء المؤسسي.

ج. نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependence Theory)

طور هذه النظرية (Pfeffer & Salancik 1978)، وتؤكد أن المؤسسات تعتمد في نجاحها على قدرتها على إدارة الموارد والعلاقات الخارجية، وأن مجالس الإدارة وأنظمة الحوكمة تؤدي دوراً مهماً في تأمين الموارد وتقليل المخاطر الناتجة عن البيئة الخارجية.

وتبرز أهمية هذه النظرية في الشركات شبه الحكومية التي تعتمد على علاقات متعددة مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص والجهات الرقابية، الأمر الذي يجعل الحوكمة وإدارة المخاطر عنصرين أساسيين في تحقيق الاستدامة المؤسسية.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النظرية في تفسير دور الحوكمة وإدارة المخاطر في تعزيز قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات البيئية وتحسين الأداء.

❖ العلاقة بين النظريات ومتغيرات الدراسة

اعتمدت الدراسة على هذه النظريات بوصفها إطاراً علمياً متكاملًا يفسر العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تفسر نظرية الوكالة أهمية الحوكمة في الحد من تعارض المصالح، بينما توضح نظرية أصحاب المصلحة أهمية تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة، وتبرز نظرية الموارد دور القدرات التنظيمية في تحسين الأداء، في حين تفسر النظرية المؤسسية تأثير البيئة التنظيمية والتشريعية في تبني ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر، وتوضح نظرية الاعتماد على الموارد أهمية العلاقات والموارد الخارجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية.

وانطلاقاً من هذا التكامل، تفترض الدراسة أن تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

1- مقدمة

يتناول هذا الفصل الأساس العلمي والنظري الذي تقوم عليه الدراسة، من خلال استعراض الأدبيات ذات العلاقة بمتغيرات البحث، والمتمثلة في الحوكمة المؤسسية، وإدارة المخاطر المؤسسية، والأداء المؤسسي، إضافة إلى استعراض أبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات والعلاقات فيما بينها، وتحليل نتائجها والاستفادة منها في بناء الإطار المفاهيمي للدراسة وصياغة فرضياتها.

ويهدف هذا الفصل إلى تكوين قاعدة معرفية متينة تسهم في تفسير الظاهرة محل الدراسة، وإبراز التطور العلمي لمفاهيم الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والأداء المؤسسي، وبيان أهم النظريات التي فسرت العلاقة بين هذه المتغيرات، بالإضافة إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

وانطلاقاً من ذلك، قُسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسة؛ يتناول المبحث الأول الإطار النظري للدراسة، ويستعرض المبحث الثاني الدراسات السابقة ذات الصلة، في حين يخصص المبحث الثالث لتحليل الدراسات السابقة وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف معها، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تنطلق منها الدراسة الحالية.

2- الدراسات السابقة

تمت مراجعة عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية وتأثيرهما على الأداء المؤسسي، وقد تم ترتيب هذه الدراسات وفق الترتيب الموضوعي من خلال ثلاثة محاور رئيسية، وهي:

- الدراسات التي تناولت الحوكمة المؤسسية.
- الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر المؤسسية.
- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والأداء المؤسسي.

أ. الدراسات المتعلقة بالحوكمة المؤسسية:

أشارت دراسة (Al-Gamrh & Ku Ismail (2017 إلى تحليل العلاقة بين ممارسات الحوكمة المؤسسية والأداء المالي للشركات، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير آليات الحوكمة مثل استقلالية مجلس الإدارة ولجان المراجعة على الأداء المالي للشركات. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال تحليل بيانات مجموعة من الشركات المدرجة في الأسواق المالية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية وتحسين الأداء المالي للشركات. وتكمن

أهمية هذه الدراسة في تأكيدها الدور الفاعل للحوكمة المؤسسية في تعزيز الأداء المؤسسي، إلا أنها ركزت على الشركات المدرجة في الأسواق المالية ولم تتناول الشركات شبه الحكومية، وهو ما يسعى البحث الحالي إلى معالجته.

كما تناولت دراسة Ntim (2018) دور آليات الحوكمة المؤسسية في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات. وهدفت الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات الحوكمة مثل هيكل مجلس الإدارة ولجان الرقابة على جودة القرارات الإدارية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام بيانات عدد من المؤسسات في عدة دول. وأظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يساهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز مستوى الشفافية داخل المؤسسات. إلا أن الدراسة ركزت على البيئة الدولية بشكل عام ولم تركز على البيئة التنظيمية في المملكة العربية السعودية.

ب. الدراسات المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية

تناولت دراسة Beasley, Clune & Hermanson (2019) تأثير تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي للشركات. وهدفت الدراسة إلى تحليل دور أنظمة إدارة المخاطر في تحسين قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات التنظيمية والتشغيلية. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام استبيان تم توزيعه على عدد من الشركات. وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تطبق أنظمة فعالة لإدارة المخاطر تتمتع بمستويات أعلى من الاستقرار التنظيمي والأداء المؤسسي مقارنة بالمؤسسات التي لا تطبق هذه الأنظمة بشكل فعال. إلا أن الدراسة ركزت بشكل أساسي على الشركات الخاصة ولم تتناول الشركات شبه الحكومية.

وفي دراسة أخرى أجراها Hoyt & Liebenberg (2018) تم تحليل العلاقة بين تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية والقيمة السوقية للشركات. وقد استخدمت الدراسة بيانات عدد كبير من الشركات المدرجة في الأسواق المالية، وأظهرت النتائج أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يساهم بشكل إيجابي في تعزيز الأداء المالي والقيمة السوقية للمؤسسات. ومع ذلك، فإن الدراسة ركزت على الأداء المالي فقط دون دراسة التأثير على الأداء المؤسسي بشكل شامل.

ت. الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والأداء المؤسسي

تناولت دراسة Al-Shaer & Zaman (2020) العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية وتأثيرهما على الأداء المؤسسي. وهدفت الدراسة إلى تحليل دور التكامل بين ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر في تحسين جودة الإدارة المؤسسية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال تحليل بيانات عدد من الشركات الدولية. وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تطبق ممارسات متكاملة للحوكمة وإدارة المخاطر تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي مقارنة بالمؤسسات التي تطبق هذه الممارسات بشكل منفصل.

كما أشارت دراسة (Fraser & Simkins (2021 إلى أن التكامل بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر يمثل أحد العوامل الرئيسية في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وإدارة التحديات التنظيمية. وأكدت الدراسة أن المؤسسات التي تطبق إطاراً متكاملًا للحوكمة وإدارة المخاطر تتمتع بمستويات أعلى من الكفاءة التنظيمية والاستدامة المؤسسية.

ث. تحليل الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح وجود اتفاق عام بين معظم الدراسات على أن تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية يساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة المؤسسات. كما تبين أن هناك تشابهاً في نتائج العديد من الدراسات التي أكدت على أهمية وجود أنظمة رقابية فعالة وهياكل تنظيمية واضحة لتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات، ومع ذلك، فإن هناك اختلافاً في نطاق هذه الدراسات من حيث البيئة التطبيقية والمنهجية المستخدمة، حيث ركزت معظم الدراسات على الشركات المدرجة في الأسواق المالية أو الشركات الخاصة، في حين أن الدراسات التي تناولت الشركات شبه الحكومية ما تزال محدودة نسبياً.

الباحث	السنة	هدف الدراسة	المنهج المستخدم	أبرز النتائج
Al-Gamrh & Ku Ismail	2017	دراسة أثر الحوكمة على أداء الشركات	كمي	وجود علاقة إيجابية بين الحوكمة والأداء
Ntim	2018	دراسة أثر الحوكمة على الشفافية والمساءلة	وصفي تحليلي	الحوكمة تعزز الشفافية وكفاءة الأداء
Hoyt & Liebenberg	2018	دراسة أثر إدارة المخاطر على القيمة السوقية	كمي	إدارة المخاطر تؤثر إيجابياً على الأداء المالي
Beasley et al.	2019	تحليل تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية	كمي	المؤسسات المطبقة لإدارة المخاطر تحقق أداء أفضل
Al-Shaer & Zaman	2020	دراسة التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر	كمي	التكامل يرفع الأداء المؤسسي

Fraser & Simkins	2021	دراسة أفضل ممارسات إدارة المخاطر	تحليلي	التكامل بين الحوكمة والمخاطر يعزز الاستدامة
Boshnak	2023	الحوكمة وأداء الشركات السعودية	كهي	الحوكمة تؤثر إيجابياً على الأداء
Aloulou & Alshohail	2026	أثر الحوكمة والمخاطر والالتزام على الكفاءة التشغيلية	كهي	وجود أثر إيجابي على الكفاءة والسمعة المؤسسية

ج. جدول الدراسات السابقة

الباحث	السنة	عنوان الدراسة	الدولة	المنهج	العينة	أبرز النتائج	الاستفادة في الدراسة الحالية
Al-Gamh & Ismail Ku	2017	أثر الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات	ماليزيا	كهي	شركات مدرجة	وجود علاقة إيجابية بين الحوكمة والأداء المالي	دعم العلاقة بين الحوكمة والأداء
Ntim	2018	الحوكمة المؤسسية والشفافية والمساءلة	دول متعددة	وصفي تحليلي	مؤسسات مختلفة	الحوكمة تعزز الشفافية وكفاءة الأداء	دعم أبعاد الحوكمة
Hoyt & Liebenberg	2018	إدارة المخاطر والقيمة السوقية للشركات	الولايات المتحدة	كهي	شركات مساهمة	تطبيق إدارة المخاطر يحسن الأداء المالي	دعم متغير إدارة المخاطر
Beasley, Clune & Hermanson	2019	أثر إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء	الولايات المتحدة	كهي	شركات متنوعة	المؤسسات التي تطبق ERM تحقق أداءً أفضل	دعم العلاقة بين ERM والأداء
Al-Shaer & Zaman	2020	التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر	المملكة المتحدة	كهي	شركات مدرجة	التكامل بين الحوكمة والمخاطر يرفع الأداء المؤسسي	دعم النموذج المفاهيمي
Fraser & Simkins	2021	أفضل ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية	الولايات المتحدة	تحليلي	مراجعة أدبية	الإدارة المتكاملة للمخاطر تعزز الاستدامة	دعم الإطار النظري
Boshnak	2023	أثر الحوكمة المؤسسية على أداء الشركات السعودية	السعودية	كهي	شركات سعودية	الحوكمة تؤثر إيجابياً على الأداء المؤسسي	دعم البيئة السعودية
Aloulou & Alshohail	2024 أو أحدث	أثر الحوكمة والمخاطر والالتزام على الكفاءة التشغيلية	السعودية	كهي	شركات سعودية	وجود أثر إيجابي للحوكمة وإدارة المخاطر على الكفاءة التشغيلية	دعم العلاقة بين المتغيرات

3- الإطار النظري

يشكل الإطار النظري أحد المرتكزات الأساسية في البحث العلمي، إذ يمثل الأساس الذي يستند إليه الباحث في تفسير المشكلة البحثية، وفهم العلاقات بين متغيرات الدراسة، وصياغة الفرضيات، وتحليل النتائج في ضوء الأدبيات والنظريات العلمية ذات الصلة. كما يساهم في بناء تصور علمي متكامل يربط بين المفاهيم الرئيسة للدراسة ويحدد أبعادها ومتغيراتها بصورة منهجية.

وتتناول هذه الدراسة أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وهو موضوع يحظى باهتمام متزايد في ظل التطورات التنظيمية والإدارية التي تشهدها المملكة، وسعيها إلى تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والكفاءة المؤسسية، انسجاماً مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ولتحقيق أهداف الدراسة، يستعرض هذا المبحث المفاهيم العلمية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، والنظريات التي تفسر العلاقات بينها، وأبرز الأطر والمعايير الدولية المنظمة لها، وصولاً إلى بناء إطار نظري متكامل يدعم النموذج المفاهيمي للدراسة.

ويتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

- مفهوم الحوكمة المؤسسية.
- أهداف الحوكمة المؤسسية.
- مبادئ الحوكمة المؤسسية.
- عناصر وآليات الحوكمة المؤسسية.
- مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية.
- مراحل إدارة المخاطر المؤسسية.
- معايير وأطر إدارة المخاطر المؤسسية ISO 31000 و COSO ERM
- مفهوم الأداء المؤسسي.
- مؤشرات قياس الأداء المؤسسي.
- العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والأداء المؤسسي.
- النظريات العلمية المفسرة للدراسة (نظرية الوكالة، نظرية أصحاب المصلحة، نظرية الموارد، النظرية المؤسسية، ونظرية الاعتماد على الموارد).

ويهدف هذا الإطار النظري إلى تقديم معالجة علمية شاملة لمتغيرات الدراسة، وإبراز العلاقة التكاملية بينها، بما يدعم بناء النموذج المفاهيمي وصياغة الفرضيات، ويوفر أساساً علمياً لتفسير النتائج التي ستوصل إليها الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1- مقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، وذلك من خلال توضيح المنهج البحثي المستخدم، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وبيان أداة الدراسة وإجراءات إعدادها والتحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى تحديد متغيرات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

وتستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يتيح وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها، والكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيراتها، والمتمثلة في الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية بوصفهما متغيرين مستقلين، والأداء المؤسسي بوصفه المتغير التابع، وذلك في الشركات شبه الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

كما يوضح هذا الفصل الخطوات المنهجية التي اتبعها الباحث في تصميم أداة الدراسة، وجمع البيانات من أفراد العينة، ومعالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة، بما يسهم في الوصول إلى نتائج تتسم بالموضوعية والدقة العلمية، ويمكن الاستناد إليها في اختبار فرضيات الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، وتحقيق أهدافها.

ويتضمن هذا الفصل المحاور الآتية:

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- متغيرات الدراسة.
- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.
- أداة الدراسة (الاستبانة).
- صدق أداة الدراسة.
- ثبات أداة الدراسة.
- إجراءات تطبيق الدراسة.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
- الاعتبارات الأخلاقية للدراسة.

2- المنهجية وطرق البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية على تحسين الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على منهجية بحث علمية منظمة تتضمن تحديد نوع الدراسة، والمنهج المستخدم، وخطة تنفيذ البحث.

أ. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يهدف إلى وصف واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية في الشركات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية وتحليل أثرهما على الأداء المؤسسي. وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، ومن ثم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS واختبار فرضيات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الارتباط والانحدار.

ب. خطة البحث وخطوات التنفيذ:

تم تنفيذ الدراسة وفق مجموعة من الخطوات المنهجية المتسلسلة التي تضمن تحقيق أهداف البحث بصورة علمية ومنهجية، وتشمل هذه الخطوات ما يلي:

1. مراجعة الأدبيات العلمية: تبدأ الدراسة بمراجعة شاملة للأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع

الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية والأداء المؤسسي، وذلك بهدف:

- تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة.

- بناء الإطار

- النظري للدراسة.

- تحديد الفجوة البحثية.

- صياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.

كما تم الاعتماد على عدد من المصادر العلمية مثل الكتب الأكاديمية والمقالات العلمية المحكمة والتقارير الدولية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

ونظرية على الرغم من وجود عدد من الدراسات التي تناولت الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية وتأثيرهما على الأداء المؤسسي، إلا أن مراجعة الأدبيات تشير إلى وجود فجوة بحثية تتمثل في:

- محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية والأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية.

- تركيز معظم الدراسات السابقة على الشركات الخاصة أو المدرجة في الأسواق المالية دون التركيز على المؤسسات الحكومية أو شبه الحكومية.

- قلة الدراسات التي تناولت التكامل بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية كمنظومة إدارية متكاملة لتحسين الأداء المؤسسي.

وبناءً على ذلك يسعى البحث الحالي إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية على تحسين الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية.

2. بناء الإطار المفاهيمي للدراسة: في هذه المرحلة تم تحديد متغيرات الدراسة والعلاقات المفترضة بينها، حيث يتكون النموذج المفاهيمي للدراسة من:

- المتغيرات المستقلة (الحوكمة المؤسسية - إدارة المخاطر المؤسسية).

- المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

وتم بناء نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين هذه المتغيرات استناداً إلى النظريات الإدارية ذات الصلة مثل نظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصلحة ونظرية الموارد.

3. الإطار الإحصائي للدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم تحديد متغيرات الدراسة وأبعادها والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليلها كما هو موضح في الجدول التالي:

المتغير	الأبعاد
الحوكمة المؤسسية	الشفافية والإفصاح، المساءلة، وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، فاعلية الرقابة الداخلية
إدارة المخاطر المؤسسية	تحديد المخاطر، تقييم وتحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، المتابعة والتقارير الدورية
الأداء المؤسسي	كفاءة العمليات، جودة اتخاذ القرار، تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فاعلية الرقابة والالتزام

وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات أفراد العينة، ومعامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقات بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (الحكومة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

4. تطوير أداة جمع البيانات: ستعتمد الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، وسيتكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء رئيسية:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية للمشاركين مثل: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال العمل)
 - الجزء الثاني: قياس مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية داخل المؤسسات.
 - الجزء الثالث: قياس مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية وتأثيرها على الأداء المؤسسي وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين.
5. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة: قبل توزيع الاستبيان على العينة النهائية، تم اختبار أداة الدراسة للتأكد من صدقها وثباتها، وذلك من خلال:
- عرض الاستبيان على عدد من الخبراء والمتخصصين للتحقق من صدق المحتوى.
- 6- جمع البيانات: تم توزيع الاستبيان على عينة من القيادات الإدارية والعاملين في الشركات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتم استخدام الوسائل الإلكترونية في توزيع الاستبيان لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين، بالإضافة إلى تسهيل عملية جمع البيانات وتحليلها.
- 7- تحليل البيانات: بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية، مثل:

- التكرارات والنسب المئوية.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - تحليل الارتباط.
 - تحليل الانحدار.
- وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات البحث.

8- تفسير النتائج ومناقشتها: في هذه المرحلة تم تفسير النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي، ومقارنتها

بنتائج الدراسات السابقة، وذلك بهدف:

- توضيح دلالات النتائج

- تفسير العلاقة بين المتغيرات

- تحديد مدى توافق النتائج مع الأدبيات السابقة.

9- تقديم التوصيات والمقترحات: في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، ستقوم الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات

العملية التي يمكن أن تسهم في:

- تعزيز تطبيق الحوكمة المؤسسية.

- تطوير أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية.

- تحسين الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية.

كما تم تقديم عدد من المقترحات لدراسات مستقبلية في هذا المجال.

3- المجتمع وحدود البحث

تحدد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي توضح نطاق تطبيقها من حيث المجتمع البشري والمجال المكاني والزمني، وذلك على النحو التالي:

أ. المجال البشري:

يشمل المجال البشري للدراسة مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث.

- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الشركات شبه الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية، والتي تطبق

أنظمة الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية ضمن هيكلها التنظيمية. وتشمل هذه الشركات المؤسسات التي

تملك الحكومة أو الجهات السيادية حصة مؤثرة فيها، وتضطلع بدور مهم في تنفيذ المشاريع التنموية والبنية التحتية

والقطاعات الاستراتيجية.

ويركز البحث على القيادات الإدارية والعاملين في الإدارات المرتبطة بالحوكمة والمخاطر والإدارة العليا داخل هذه

الشركات، نظرًا لكونهم الأكثر اطلاعًا على سياسات الحوكمة وإدارة المخاطر المؤسسية.

- عينة الدراسة: نظرًا لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة من القيادات الإدارية والعاملين في عدد من الشركات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية، ومن المتوقع أن تشمل العينة:

✓ مديري الإدارات.

✓ القيادات التنفيذية.

✓ العاملين في إدارات الحوكمة والالتزام.

✓ العاملين في إدارات المخاطر.

✓ العاملين في الإدارات الاستراتيجية أو الرقابية.

ويتم اختيار هذه الفئات نظرًا لدورها المباشر في تطبيق أنظمة الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر داخل المؤسسات.

- حجم العينة وطريقة اختيارها: تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة أو العينة القصدية، بحيث يتم اختيار المشاركين من المؤسسات التي تطبق أنظمة الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر، ومن المتوقع أن يتراوح حجم العينة بين 120 إلى 180 مشاركًا أو أكثر من العاملين في الشركات شبه الحكومية وغيرها، وهو حجم مناسب لإجراء التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج SPSS.

تم تحديد حجم العينة بالاستناد إلى معادلة كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan) أو وفق متطلبات تحليل الانحدار الإحصائي.

ب. المجال المكاني

تقتصر هذه الدراسة على المملكة العربية السعودية، حيث تم جمع البيانات من عدد من الشركات شبه الحكومية العاملة في مختلف القطاعات التنموية داخل المملكة بالإضافة إلى العدد من المؤسسات.

ويعود اختيار هذا النطاق الجغرافي إلى أهمية الشركات شبه الحكومية في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في المملكة، إضافة إلى الدور المتزايد الذي تلعبه الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في هذه المؤسسات.

ت. المجال الزمني

تتمثل الحدود الزمنية للدراسة في الفترة التي يتم خلالها تنفيذ مراحل البحث وجمع البيانات وتحليلها، ومن المتوقع أن تكون:

- فترة الدراسة: في العام 2026م، وهي الفترة التي يتم خلالها إعداد الدراسة وتحليل البيانات وكتابة النتائج.
- فترة جمع البيانات: خلال النصف الأول والثاني من عام 2026، حيث تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة وجمع البيانات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي.

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج والتوصيات

1- مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض البيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة وتحليلها إحصائياً، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار فرضياتها، والتحقق من مدى تحقق أهدافها، من خلال توظيف الأساليب الإحصائية المناسبة التي تتوافق مع طبيعة الدراسة ومتغيراتها. ويُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يمثل الجانب التطبيقي الذي تُبنى عليه النتائج والاستنتاجات والتوصيات، ويعكس مدى صحة الإطار النظري والنموذج المفاهيمي اللذين استندت إليهما الدراسة.

وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة التي أعدها الباحث بعد التحقق من صدقها وثباتها، ثم جرى ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences - SPSS)، ومعالجتها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بما يضمن الوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية وإمكانية الاعتماد عليها في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة.

واعتمدت الدراسة في مرحلة التحليل على الإحصاءات الوصفية، والتي شملت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بهدف وصف خصائص أفراد العينة وتحليل اتجاهاتهم نحو متغيرات الدراسة. كما استخدمت الإحصاءات الاستدلالية، ومنها معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، ومعامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، بالإضافة إلى اختبارات الفروق الإحصائية المناسبة وفقاً لطبيعة البيانات وخصائص أفراد العينة، مثل اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) عند الحاجة.

ويستند عرض النتائج إلى منهجية علمية منظمة، تبدأ بوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، يليها تحليل استجابات أفراد الدراسة تجاه محاور الاستبانة، ثم اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية، مع تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، وبيان أوجه الاتفاق أو الاختلاف معها، بما يساهم في تقديم تفسير علمي متكامل للنتائج التي توصلت إليها الدراسة.

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يختتم الفصل بعرض أبرز الاستنتاجات والتوصيات العملية التي يمكن أن تساهم في تعزيز تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية، وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية بالمملكة العربية السعودية، إضافة إلى اقتراح عدد من الموضوعات التي يمكن أن تشكل مجالاً لدراسات مستقبلية تستكمل ما توصلت إليه هذه الدراسة.

2- تحليل البيانات

يمثل تحليل البيانات المرحلة التطبيقية الرئيسة في هذه الدراسة، إذ يتم من خلاله تحويل البيانات الأولية التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة إلى معلومات ونتائج يمكن الاستناد إليها في الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها. وقد تم جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة، ثم جرى ترميزها وإدخالها إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences - SPSS)، تمهيداً لمعالجتها وتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية الملائمة لطبيعة الدراسة.

وقد روعي في عملية التحليل اتباع تسلسل منهجي يضمن دقة النتائج وسلامة تفسيرها، حيث بدأ التحليل بوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، ثم التحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة من حيث الصدق والثبات، يلي ذلك تحليل استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة وأبعادها المختلفة، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة، ومناقشة النتائج في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة.

ويشتمل تحليل البيانات في هذه الدراسة على المحاور الآتية:

أ- وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

يتضمن هذا الجزء عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، وجهة العمل، وغيرها من المتغيرات الديموغرافية ذات العلاقة، وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية، بهدف التعرف على طبيعة العينة ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة.

ب- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

يتناول هذا الجزء التحقق من صلاحية أداة الدراسة للاستخدام في جمع البيانات، من خلال قياس الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي، إضافة إلى اختبار ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك للتأكد من اتساق فقرات الاستبانة وقدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة بدرجة عالية من الدقة والموثوقية.

ت- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى وصف اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة الرئيسية، وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وترتيب الأبعاد وفقاً لأهميتها النسبية، بما يسهم في تكوين تصور أولي عن مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية، وإدارة المخاطر المؤسسية، ومستوى الأداء المؤسسي.

ث- تحليل أبعاد الحوكمة المؤسسية

يتناول هذا الجزء تحليل استجابات أفراد العينة تجاه أبعاد الحوكمة المؤسسية، والمتمثلة في الشفافية، والمساءلة، ووضوح الصلاحيات والمسؤوليات، وفاعلية الرقابة الداخلية، بهدف تحديد مستوى تطبيق كل بعد، وقياس مدى إسهامه في تعزيز الأداء المؤسسي.

ج- تحليل أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية

يشمل هذا الجزء تحليل استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بأبعاد إدارة المخاطر المؤسسية، وهي تحديد المخاطر، وتقييمها وتحليلها، والاستجابة لها، والمتابعة والتقارير الدورية، وذلك للتعرف على مستوى نضج ممارسات إدارة المخاطر في الشركات شبه الحكومية.

ح- تحليل أبعاد الأداء المؤسسي

يتضمن هذا الجزء تحليل مستوى الأداء المؤسسي من خلال أبعاده الرئيسية، وهي كفاءة العمليات، وجودة اتخاذ القرار، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وفعالية الرقابة والالتزام، بهدف قياس مستوى الأداء المؤسسي في الشركات محل الدراسة.

خ- اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الجزء اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، بالإضافة إلى اختبارات الفروق الإحصائية عند الحاجة، وذلك للتحقق من وجود علاقات أو تأثيرات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة.

د- مناقشة النتائج

يُخصص هذا الجزء لتفسير النتائج التي تم التوصل إليها، وربطها بالإطار النظري للدراسة، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، وتحليل أوجه الاتفاق أو الاختلاف بينها، بما يساهم في تقديم تفسير علمي متكامل للعلاقات بين الحوكمة المؤسسية، وإدارة المخاطر المؤسسية، والأداء المؤسسي، والوصول إلى استنتاجات تدعم تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

3- النتائج

يمثل هذا الجزء المخرجات الرئيسية للدراسة، حيث تُعرض النتائج التي أسفر عنها التحليل الإحصائي بصورة علمية ومنهجية، بما يحقق أهداف الدراسة ويجيب عن تساؤلاتها ويختبر فرضياتها. وقد تم تنظيم عرض النتائج وفق تسلسل منطقي يبدأ بعرض النتائج الوصفية، ثم نتائج الاختبارات الإحصائية الاستدلالية، وصولاً إلى تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

ويحرص الباحث في هذا الجزء على عرض النتائج بصورة موضوعية، مدعمة بالجداول والأشكال الإحصائية، مع تفسير دلالاتها الإحصائية والعملية، وبيان مدى إسهامها في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، والمتمثلة في الحوكمة المؤسسية، وإدارة المخاطر المؤسسية، والأداء المؤسسي. كما يتم ربط النتائج بالأدبيات العلمية ذات الصلة، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، بما يساهم في تعزيز موثوقية الدراسة وإبراز إسهامها العلمي في مجال البحث.

ويتضمن هذا الجزء المحاور الآتية:

أ- نتائج الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة

يتناول هذا المحور عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس للدراسة، والذي يتمحور حول أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مع بيان مستوى التأثير والعلاقات الإحصائية بين المتغيرات.

ب- نتائج الإجابة عن الأسئلة الفرعية

يتضمن هذا المحور عرض النتائج الخاصة بكل سؤال من الأسئلة الفرعية للدراسة، وتحليلها بصورة مستقلة، بما يساهم في تحقيق فهم أكثر تفصيلاً لمختلف أبعاد ومتغيرات الدراسة.

ت- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

يعرض هذا الجزء نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، مع بيان ما إذا كانت الفرضية الصفرية قد رُفِضت أو قُبِلت، وتحديد مستوى الدلالة الإحصائية، وحجم التأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

ث- نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

يتناول هذا الجزء نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المرتبطة بأبعاد الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية، وقياس أثر كل بعد من هذه الأبعاد في الأداء المؤسسي، مع توضيح دلالة النتائج الإحصائية ومدى إسهام كل متغير في تفسير التغير في المتغير التابع.

ج- تفسير النتائج وتحليلها

يُخصص هذا المحور لتفسير النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها في ضوء الإطار النظري للدراسة، وبيان الأسباب المحتملة للنتائج، ومدى انسجامها مع المفاهيم والنظريات التي استندت إليها الدراسة، بما يسهم في تقديم تفسير علمي ومنطقي للعلاقات بين المتغيرات.

ح- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء مقارنة النتائج الحالية بنتائج الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وتحليل أسباب ذلك، مع إبراز الإضافة العلمية التي تقدمها الدراسة الحالية في مجال الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية والأداء المؤسسي، ولا سيما في الشركات شبه الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

خ- استخلاص النتائج الرئيسية

يختتم هذا الجزء بعرض موجز لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، مع التركيز على النتائج الأكثر ارتباطاً بأهداف الدراسة وفرضياتها، بما يمهد للانتقال إلى عرض التوصيات والمقترحات التي تستند إلى هذه النتائج وتسهم في تطوير الممارسات المؤسسية في مجال الحوكمة وإدارة المخاطر.

4- التوصيات

تُعد التوصيات من أهم مخرجات الدراسة، إذ تمثل الجانب التطبيقي الذي يستند إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتهدف إلى تقديم حلول ومقترحات عملية يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات المؤسسية، وتعزيز تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية، بما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

وقد صيغت التوصيات استناداً إلى النتائج الإحصائية التي أسفرت عنها الدراسة، وبما يتوافق مع الإطار النظري والدراسات السابقة وأفضل الممارسات المحلية والدولية، مع مراعاة إمكانية تطبيقها عملياً داخل الشركات شبه الحكومية، بما يدعم رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

وتوصي الدراسة بما يأتي:

أ- تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية

العمل على تطوير وتفعيل ممارسات الحوكمة المؤسسية بما يضمن تعزيز مبادئ الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والاستقلالية، ورفع كفاءة الرقابة الداخلية، بما يساهم في تحسين جودة القرارات المؤسسية وتعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة.

ب- تعزيز التكامل بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر

ربط عمليات الحوكمة المؤسسية بإدارة المخاطر المؤسسية ضمن إطار مؤسسي متكامل، بحيث تصبح إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من عمليات التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز استدامة الأعمال.

ت- تطوير أطر وسياسات إدارة المخاطر

مراجعة وتحديث سياسات وإجراءات إدارة المخاطر بصورة دورية، بما يتوافق مع أفضل الممارسات والمعايير الدولية، ولا سيما إطار COSO Enterprise Risk Management (ERM) ومعياري ISO 31000، بما يعزز قدرة المؤسسات على إدارة المخاطر بفاعلية.

ث- تنمية الثقافة المؤسسية في مجال الحوكمة وإدارة المخاطر

تنفيذ برامج تدريبية وتوعوية مستمرة تستهدف جميع المستويات الإدارية، بهدف رفع مستوى الوعي بمفاهيم الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر، وتعزيز ثقافة الامتثال وإدارة المخاطر في بيئة العمل.

ج- تطوير مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

تصميم وتطبيق مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس مستوى نضج الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر، وربطها بمؤشرات الأداء المؤسسي، بما يساعد في قياس مدى فاعلية تطبيقها وتحقيق التحسين المستمر.

ح- دعم إدارات الحوكمة والمخاطر والالتزام

تعزيز الدور الاستراتيجي لإدارات الحوكمة والمخاطر والالتزام والرقابة الداخلية، ومنحها الصلاحيات والموارد اللازمة للقيام بمهامها بفاعلية، بما يساهم في دعم متخذي القرار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

خ- الاستفادة من التقنيات الحديثة والتحول الرقمي

توظيف التقنيات الرقمية والأنظمة الذكية في تطوير عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر، والاستفادة من تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالمخاطر، وتحسين جودة اتخاذ القرار، وتعزيز كفاءة العمليات المؤسسية.

د- تعزيز التكامل بين الحوكمة وإدارة الأداء المؤسسي

ربط ممارسات الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر بمنظومة إدارة الأداء المؤسسي، بما يضمن متابعة تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وقياس مستوى الإنجاز بصورة دورية، وتعزيز المساءلة والتحسين المستمر.

ذ- دعم البحوث والدراسات المستقبلية

تشجيع الباحثين على إجراء دراسات مستقبلية تتناول موضوعات الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر في قطاعات مختلفة، ودراسة علاقتها بمتغيرات أخرى مثل التحول الرقمي، والاستدامة، والابتكار المؤسسي، والمرونة التنظيمية، والذكاء الاصطناعي، بما يساهم في تطوير المعرفة العلمية في هذا المجال..

المراجع

-المراجع العربية-

- هيئة الحكومة الرقمية. إطار الحوكمة الرقمية. المملكة العربية السعودية.
- المركز الوطني للتخصيص. دليل حوكمة الشركات المملوكة للدولة. المملكة العربية السعودية.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2023). تقرير رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
- هيئة السوق المالية. (2022). لائحة حوكمة الشركات.
- الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين (SOCPA). المعايير المهنية والحوكمة والرقابة الداخلية.
- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء). التقارير والأدلة الإرشادية لقياس الأداء المؤسسي.
- الديوان العام للمحاسبة. الأدلة الإرشادية للرقابة والحوكمة في الأجهزة الحكومية.
- هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية. الأدلة التنظيمية لرفع كفاءة الإنفاق والحوكمة.

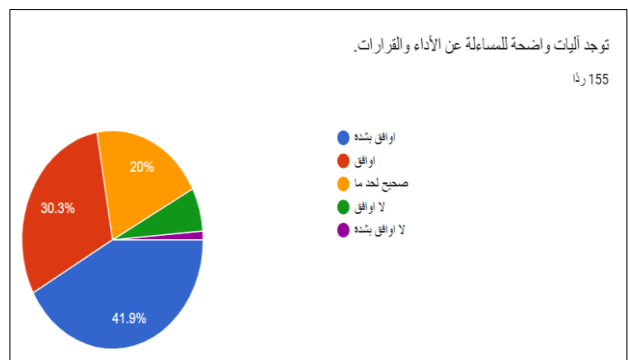
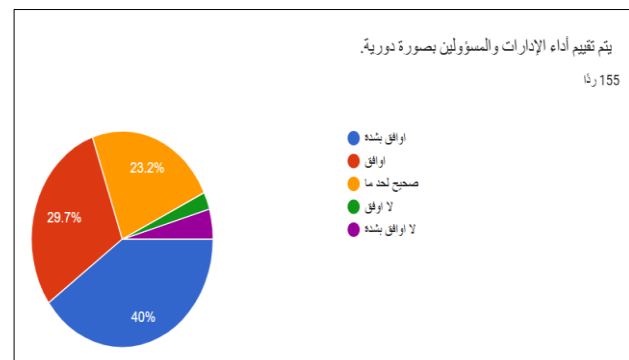
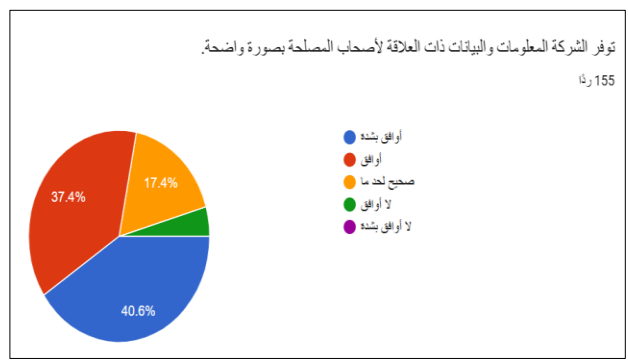
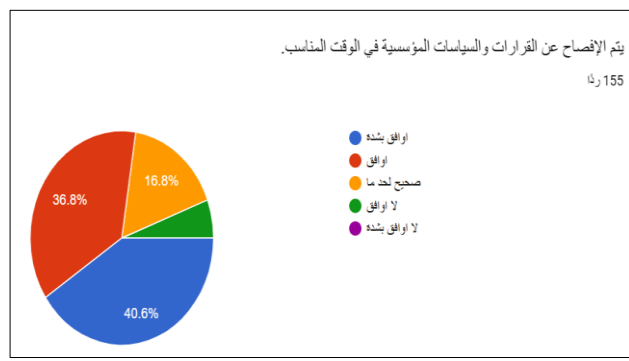
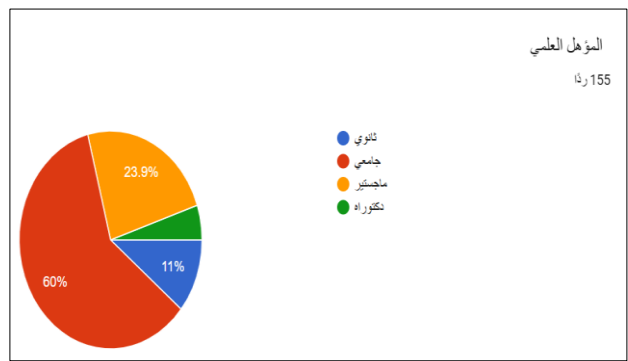
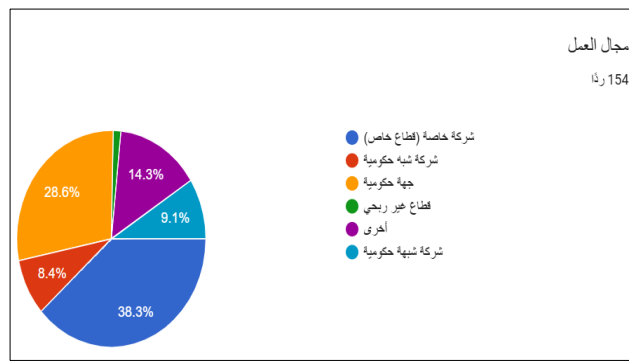
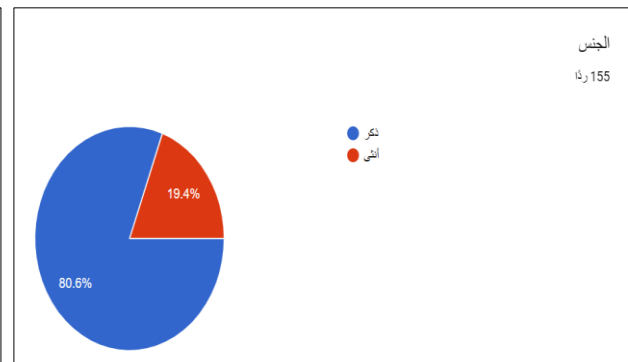
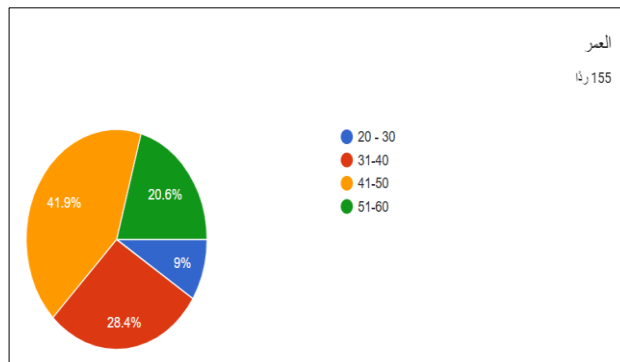
-المراجع الأجنبية-

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). Internal Control—Integrated Framework. COSO.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. COSO.
- International Organization for Standardization (ISO). (2018). ISO 31000:2018 Risk Management — Guidelines. ISO.
- International Organization for Standardization (ISO). (2021). ISO 37000: Governance of Organizations Guidance. ISO.
- International Organization for Standardization (ISO). (2021). ISO 37301: Compliance Management Systems — Requirements with Guidance for Use. ISO.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). Corporate Governance Factbook 2023. OECD.

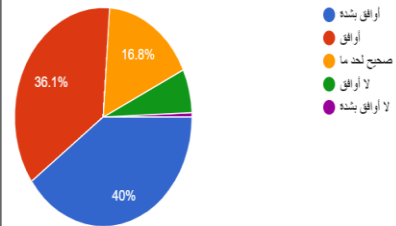
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024). OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. OECD.
- Institute of Internal Auditors (IIA). (2020). The IIA Three Lines Model: An Update of the Three Lines of Defense. IIA.
- Institute of Risk Management (IRM). (2020). Risk Appetite and Risk Culture: Guidance Paper. IRM.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- 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.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row.
- World Bank. (2021). *Corporate Governance and Firm Performance: Global Perspectives*. World Bank.

الملاحق

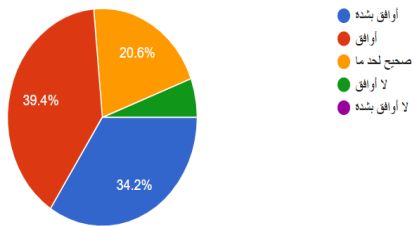
-الاستبانة



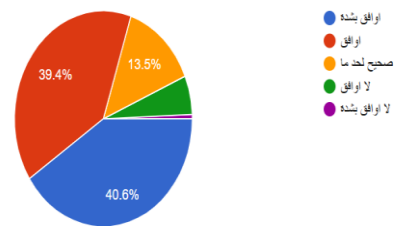
يتم تحديد المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف الشركة بصورة منتظمة.
155 رداً



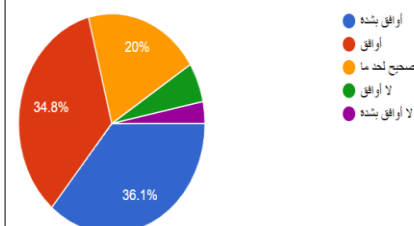
تشارك الإدارات المختلفة في عملية تحديد المخاطر.
155 رداً



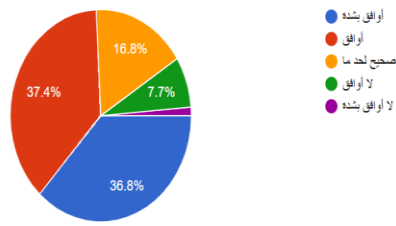
الصلاحيات والمسؤوليات محددة بوضوح داخل الشركة.
155 رداً



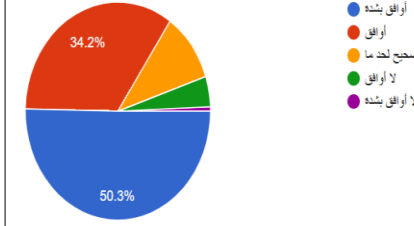
يتم توزيع المهام بما يحد من تناقل الاختصاصات.
155 رداً



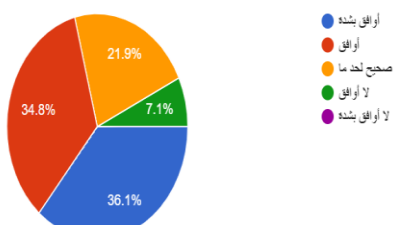
تمتلك الشركة نظام رقابة داخلية فعالاً.
155 رداً



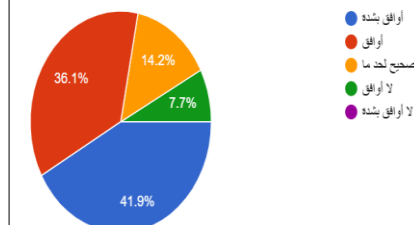
تسهم الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المؤسسي.
155 رداً

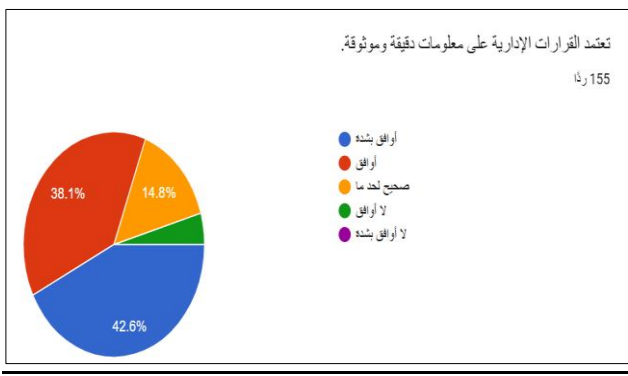
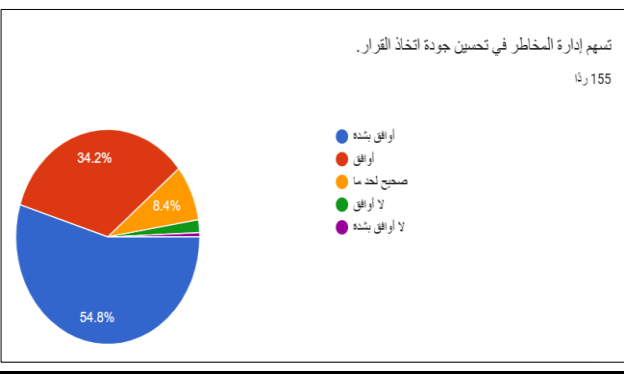
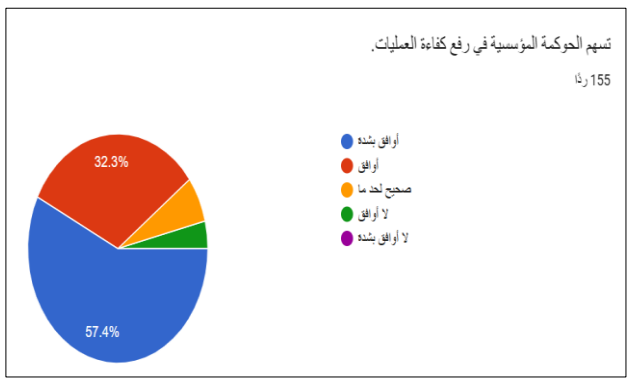
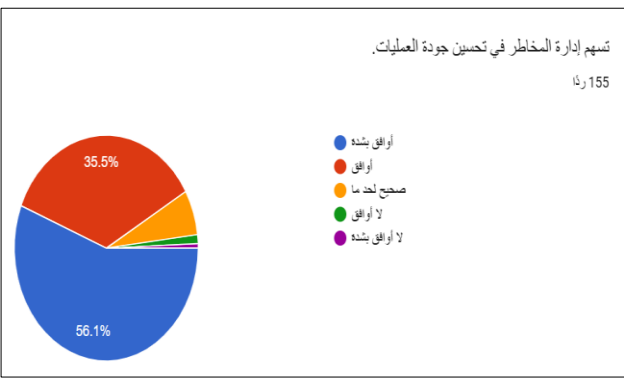
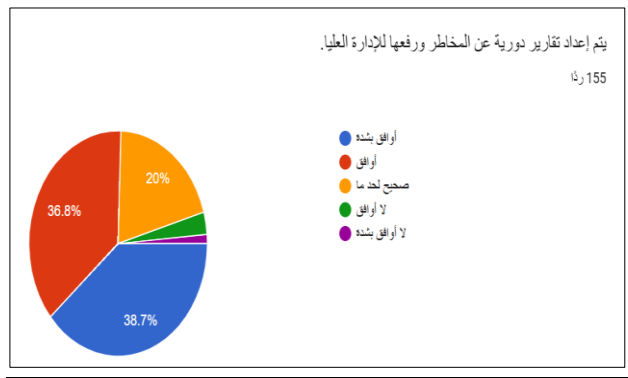
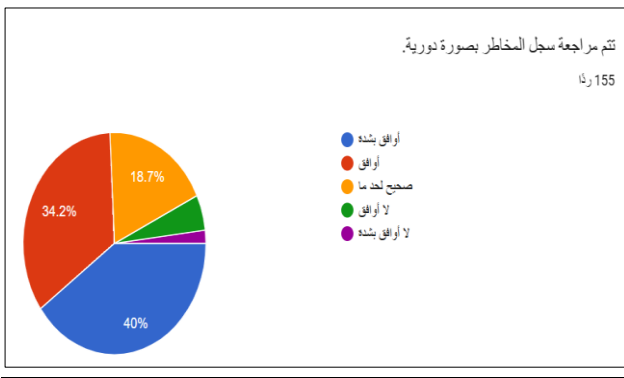
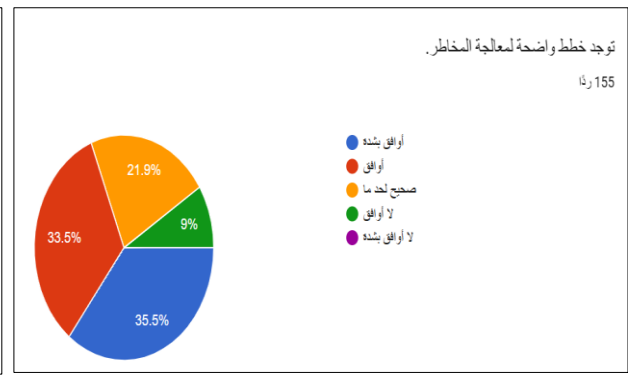
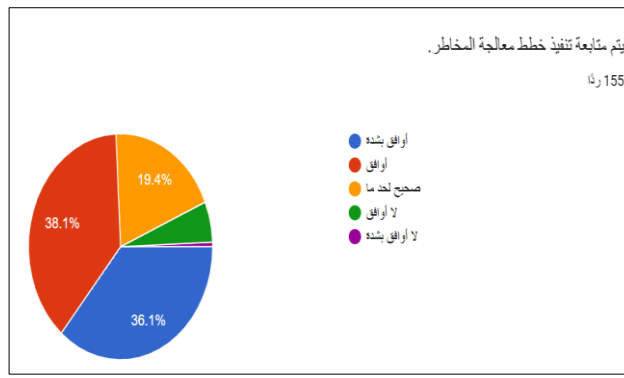


يتم تقييم احتمالية وقوع المخاطر وأثارها وفق منهجية واضحة.
155 رداً



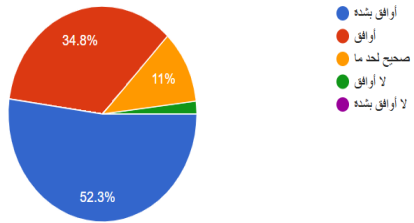
يتم ترتيب المخاطر حسب أولويتها.
155 رداً





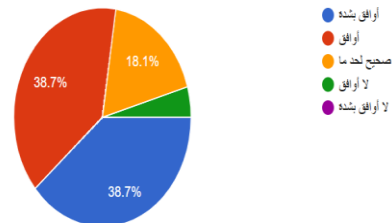
تسهم الحوكمة وإدارة المخاطر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

155 ردًا



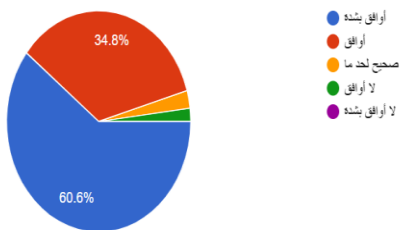
تحقق الشركة أهدافها الاستراتيجية بكفاءة.

155 ردًا



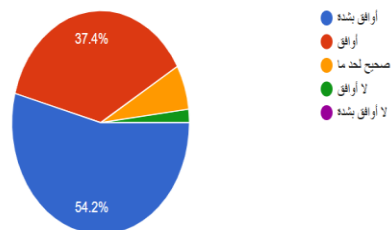
يسهم التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

155 ردًا



يسهم تطبيق الحوكمة في تعزيز الالتزام بالأنظمة والسياسات.

155 ردًا



الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال قياس مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر، وتحليل أثرهما في تعزيز الأداء المؤسسي.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من العاملين في الشركات شبه الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي، كما أكدت النتائج أهمية التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر في تعزيز جودة القرارات، ورفع كفاءة العمليات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز الاستدامة المؤسسية.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بتطوير ممارسات الحوكمة المؤسسية، وتعزيز التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر، وتبني أفضل الممارسات والمعايير الدولية، ورفع مستوى الوعي المؤسسي، وتطوير مؤشرات لقياس نضج الحوكمة وإدارة المخاطر، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المؤسسية، إدارة المخاطر المؤسسية، الأداء المؤسسي، الشركات شبه الحكومية، المملكة العربية السعودية.

ختامًا، لا يسعني إلا أن أحمد الله سبحانه وتعالى على ما وفقني إليه من إتمام هذه الرسالة، وأن أتقدم بخالص الشكر والعرفان لكل من أسهم في دعوي، أو قدم لي علمًا، أو نصيحا، أو توجيها، أو كلمة تشجيع كان لها أثر في إنجاز هذا العمل.

والله ولي التوفيق،،،