

أثر حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM Governance) على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية : دراسة ميدانية
على الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض

إعداد الطالبة/ العنود خالد الخضر

الرقم الأكاديمي/253000732

إشراف/ د. الفیصل حسن

العام الدراسي:

2026

قائمة المحتويات

i.....	قائمة المحتويات
iv.....	مستخلص الدراسة
1.....	الفصل الأول
1.....	الإطار العام للدراسة
2.....	مقدمة:
5.....	مشكلة الدراسة:
6.....	أهمية الدراسة:
8.....	أهداف الدراسة:
8.....	تساؤلات الدراسة:
9.....	فروض الدراسة:
11.....	المنطلقات النظرية للدراسة::
11.....	أولاً- حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM Governance):
11.....	مفهوم حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM Governance):
12.....	أهمية حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية:
14.....	معايير ومبادئ حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية:
16.....	أبعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية:
17.....	المحور الثاني: فعالية إدارة المخاطر المؤسسية
17.....	مفهوم فعالية إدارة المخاطر المؤسسية:
18.....	أهمية إدارة المخاطر المؤسسية:
20.....	أهداف إدارة المخاطر المؤسسية:

26.....	الفصل الثاني.....
26.....	الدراسات السابقة والإطار النظري.....
27.....	مقدمة:.....
27.....	الدراسات السابقة:.....
27.....	الدراسات السابقة التي تناولت حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية:.....
31.....	الدراسات السابقة المتعلقة إدارة المخاطر المؤسسية:.....
34.....	التعليق على الدراسات السابقة:.....
37.....	الفصل الثالث.....
37.....	منهجية الدراسة.....
38.....	مقدمة:.....
38.....	المنهجية وطرق البحث:.....
38.....	منهج الدراسة:.....
38.....	مجتمع وعينة الدراسة:.....
46.....	أساليب تحليل البيانات:.....
47.....	حدود الدراسة:.....
49.....	الفصل الرابع.....
49.....	النتائج والتوصيات.....
50.....	مقدمة:.....
50.....	نتائج الدراسة:.....
50.....	الإجابة على تساؤلات الدراسة:.....
58.....	التحقق من فروض الدراسة:.....
64.....	توصيات الدراسة:.....

66.....	المراجع
67.....	المراجع العربية:
70.....	الملاحق
71.....	الاستبانة
77.....	Abstract

مستخلص الدراسة

استهدفت الدراسة الكشف عن أثر حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM Governance) على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية : دراسة ميدانية على الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (384) موظف من العاملين الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة. وأسفرت نتائج الدراسة عن ارتفاع مستوى تطبيق حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.196 بانحراف معياري 0.855 وأن بعدين من ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية جاءت في مستوى الموافقة المرتفع جدا وبعدين في مستوى الموافقة المرتفع وجاء بعد المسائلة في المرتبة الأولى يليه بعد مسئولية مجلس الادارة في المرتبة الثانية ثم بعد المشاركة في المرتبة الثالثة وأخيرا بعد الشفافية في المرتبة الرابعة ما يجيب عن السؤال الأول للدراسة ، ارتفاع مستوى إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.231 بانحراف معياري 0.786 وهو ما يجيب عن السؤال الثاني للدراسة، وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية و إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.912 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية ل حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية على إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.478%.

الكلمات المفتاحية: حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM Governance) - إدارة المخاطر المؤسسية - الشركات المتوسطة والكبيرة - مدينة الرياض.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

يشهد عالم الأعمال في الوقت الراهن تحولات متسارعة فرضتها العولمة الاقتصادية، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، والتغيرات التنظيمية والتشريعية المستمرة، الأمر الذي أسهم في زيادة مستوى عدم التأكد وارتفاع حجم المخاطر التي تواجه المؤسسات بمختلف أحجامها وقطاعاتها. وقد أصبحت هذه المخاطر أكثر تعقيدًا وتشابكًا، ولم تعد تقتصر على المخاطر المالية أو التشغيلية، بل امتدت لتشمل المخاطر الاستراتيجية، والتقنية، والامتثال، والأمن السيبراني، وغيرها من المخاطر التي قد تؤثر بصورة مباشرة في قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها وضمان استمرارية أعمالها وتعزيز قدرتها التنافسية.

وفي ظل هذه البيئة الديناميكية، لم يعد الاعتماد على الأساليب التقليدية في إدارة المخاطر كافيًا لمواجهة التحديات المتزايدة، بل برزت الحاجة إلى تبني منهج متكامل لإدارة المخاطر يربط بين مختلف أنواع المخاطر والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ومن هذا المنطلق ظهر مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management - ERM)، الذي يمثل إطارًا استراتيجيًا يهدف إلى تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها بصورة شاملة ومتكاملة، بما يدعم تحقيق الأهداف المؤسسية وتعظيم القيمة المستدامة لأصحاب المصلحة (Horvey & Odei-Mensah, 2023).

ويُعد نجاح إدارة المخاطر المؤسسية مرهونًا بوجود إطار حوكمة فعال يضمن وضوح المسؤوليات، وفعالية الرقابة، والتكامل بين إدارة المخاطر وعمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة. ويُقصد بحوكمة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM Governance) مجموعة المبادئ والآليات التي تنظم إدارة المخاطر، وتحدد مسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والعاملين، بما يكفل دمج إدارة المخاطر في جميع المستويات التنظيمية، ويعزز من قدرة المؤسسة على التعامل مع المخاطر بكفاءة وفاعلية.

كما أن الحوكمة والثقافة التنظيمية تمثلان الركيزة الأساسية التي تقوم عليها منظومة إدارة المخاطر

المؤسسية، حيث تسهم الحوكمة الرشيدة في ترسيخ المساءلة، وتعزيز المشاركة في إدارة المخاطر، ودعم الشفافية والإفصاح، وتفعيل دور مجلس الإدارة في الإشراف على المخاطر، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة القرارات الإدارية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (كاظم والجوهر، 2023)

وتتمثل حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية في هذه الدراسة في أربعة أبعاد رئيسة هي: المشاركة، والشفافية، والمساءلة، ومسؤولية مجلس الإدارة، والتي تمثل مجتمعةً مرتكزات أساسية لتعزيز فعالية إدارة المخاطر داخل المؤسسات. فالمشاركة تسهم في إشراك مختلف المستويات الإدارية في تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها، بينما تعزز الشفافية جودة الإفصاح عن المخاطر وتدفق المعلومات المرتبطة بها، وتضمن المساءلة وضوح المسؤوليات ومتابعة الأداء، في حين يؤدي مجلس الإدارة دوراً محورياً في الإشراف على سياسات إدارة المخاطر، وتحديد مستوى تقبل المخاطر، ومتابعة تنفيذها بما ينسجم مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

ومن جانب آخر، تشير فعالية إدارة المخاطر المؤسسية إلى قدرة المؤسسة على تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها بصورة مستمرة، بما يسهم في الحد من آثارها السلبية واستثمار الفرص المتاحة، وتحسين جودة القرارات، وحماية أصول المؤسسة، وتعزيز أدائها واستدامتها. ولا تقتصر الفعالية على وجود سياسات أو إجراءات رسمية لإدارة المخاطر، وإنما تمتد إلى مدى نجاح تلك السياسات في تحقيق النتائج المرجوة وتحسين الأداء المؤسسي (Saeidi et al., 2024).

وقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة وجود علاقة إيجابية بين حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية وفعالية إدارة المخاطر، حيث أشارت دراسة الرزني والزرغول (2024) إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في رفع كفاءة إدارة المخاطر وتحسين جودة القرارات، كما أوضحت دراسة طهير وبن عثمان (2023) أن تطبيق آليات الحوكمة يعزز قدرة المؤسسات على التعامل مع المخاطر المختلفة، في حين بينت دراسة (Shah et al., 2025) أن وجود إطار حوكمة متكامل لإدارة المخاطر يسهم في تعزيز مرونة المؤسسات

ورفع قدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق الأداء المستدام.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام الأكاديمي والمهني بحوكمة إدارة المخاطر المؤسسية، فإن معظم الدراسات السابقة تناولت هذا الموضوع في قطاعات محددة، كالمؤسسات المالية أو الشركات المدرجة، بينما ما تزال الدراسات التطبيقية التي تبحث أثر حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية في فعالية إدارة المخاطر المؤسسية داخل الشركات المتوسطة والكبيرة في المملكة العربية السعودية محدودة، ولا سيما في مدينة الرياض، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات التي تستكشف طبيعة هذه العلاقة في بيئة الأعمال السعودية، في ظل التطورات الاقتصادية والتنظيمية المتسارعة.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها كذلك من توجه المملكة العربية السعودية نحو تعزيز مبادئ الحوكمة ورفع كفاءة إدارة المخاطر ضمن مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تؤكد أهمية بناء مؤسسات أكثر كفاءة واستدامة، وقادرة على إدارة المخاطر بكفاءة بما يعزز التنافسية والاستدامة الاقتصادية.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها المتمثلة في المشاركة، والشفافية، والمساءلة، ومسؤولية مجلس الإدارة على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة بمدينة الرياض، بما يسهم في تقديم أدلة علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات الحوكمة، وتعزيز كفاءة إدارة المخاطر، ودعم متخذي القرار في بناء منظومة أكثر قدرة على مواجهة المخاطر وتحقيق الأهداف الاستراتيجية..

مشكلة الدراسة:

أصبحت إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management - ERM) من أهم الممارسات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات في مواجهة المخاطر المتزايدة وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، خاصة في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات متسارعة وتحديات اقتصادية وتقنية وتنظيمية متزايدة. إلا أن نجاح إدارة المخاطر المؤسسية لا يعتمد فقط على وجود سياسات وإجراءات لإدارة المخاطر، وإنما يرتبط بدرجة كبيرة بوجود منظومة حوكمة فعّالة تضمن وضوح المسؤوليات، وتعزيز المشاركة، وتدعم الشفافية، وترسخ المساءلة، وتفعّل دور مجلس الإدارة في الإشراف على إدارة المخاطر، بما يسهم في رفع كفاءة إدارة المخاطر وتحقيق أهداف المؤسسة.

وفي المملكة العربية السعودية، حظيت حوكمة الشركات وإدارة المخاطر باهتمام متزايد في إطار مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أكدت أهمية تعزيز الحوكمة المؤسسية ورفع كفاءة الأداء وتحسين بيئة الاستثمار، بما يسهم في بناء مؤسسات أكثر قدرة على إدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة. ورغم التطور الملحوظ في الأطر التنظيمية والتشريعية، تشير التقارير المهنية والدراسات الحديثة إلى أن التحدي الرئيس لم يعد يتمثل في وجود الأنظمة والسياسات، وإنما في مستوى التطبيق الفعلي لممارسات الحوكمة ومدى انعكاسها على فعالية إدارة المخاطر داخل الشركات، ولا سيما الشركات المتوسطة والكبيرة التي تمثل ركيزة أساسية للاقتصاد الوطني.

وفي هذا السياق، أوضحت دراسة (Gleißner & Berger, 2024) إلى أن العديد من المؤسسات ما زالت تواجه تحديات في دمج حوكمة إدارة المخاطر ضمن عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي، الأمر الذي يؤثر في كفاءة إدارة المخاطر وفعاليتها. ومن جانب آخر، توصلت دراسة الرزني والزرغول (2024) إلى وجود أثر إيجابي للحوكمة في تحسين إدارة المخاطر، إلا أن تطبيقها اقتصر على القطاع المصرفي، مما يحد

من إمكانية تعميم نتائجها على الشركات العاملة في القطاعات الاقتصادية الأخرى.

وباستعراض الأدبيات والدراسات السابقة، يتضح وجود فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات العربية التي تناولت حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية باعتبارها متغيراً مستقلاً بأبعاد محددة تشمل المشاركة، والشفافية، والمساءلة، ومسؤولية مجلس الإدارة، ودراسة أثرها في فعالية إدارة المخاطر المؤسسية داخل الشركات المتوسطة والكبيرة في المملكة العربية السعودية، ولا سيما في مدينة الرياض، على الرغم من الأهمية الاقتصادية لهذه الشركات ودورها المحوري في تحقيق مستهدفات التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030.

ومن ثم، تتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى التعرف على مدى إسهام حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز فعالية إدارة المخاطر داخل الشركات المتوسطة والكبيرة بمدينة الرياض، بما يسهم في توفير أدلة علمية يمكن أن تدعم تطوير ممارسات الحوكمة وتحسين كفاءة إدارة المخاطر في بيئة الأعمال السعودية. وفي ضوء ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM Governance) بأبعادها (المشاركة، والشفافية، والمساءلة، ومسؤولية مجلس الإدارة) على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة بمدينة الرياض؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التالي:

الأهمية النظرية:

1. الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بحوكمة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)

Governance) وفعالية إدارة المخاطر المؤسسية، باعتبارهما من الموضوعات الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في مجالات الإدارة والحوكمة.

2. توضيح الإطار المفاهيمي والعلاقة النظرية بين حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية وفعالية إدارة المخاطر، بما يسهم في تعزيز الفهم العلمي للأبعاد المؤثرة في نجاح تطبيق إدارة المخاطر داخل الشركات.

3. إثراء المعرفة العلمية حول أبعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية والمتمثلة في: المشاركة، والشفافية، والمساءلة، ومسؤولية مجلس الإدارة، وبيان دور كل منها في تعزيز فعالية إدارة المخاطر المؤسسية.

4. دعم الدراسات العربية في مجال حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية، في ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بصورة تطبيقية في بيئة الأعمال السعودية، وبخاصة في الشركات المتوسطة والكبيرة.

الأهمية التطبيقية:

1. تقدم الدراسة توصيات عملية لمجالس إدارات الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض حول كيفية تعزيز هياكل الحوكمة المتعلقة بإدارة المخاطر، مما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وحماية مصالح أصحاب المصلحة.

2. تزويد إدارات الشركات المتوسطة والكبيرة بمدينة الرياض بمؤشرات عملية حول مستوى تطبيق حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية، بما يساعدها على تقييم واقع ممارساتها الحالية وتحديد فرص التطوير والتحسين.

3. تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها عند إعداد أو تطوير سياسات وإجراءات حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية، بما يسهم في رفع كفاءة إدارة المخاطر وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات.

4. توفير معلومات داعمة لصناع القرار في الجهات التنظيمية والمهنية عند تطوير الأدلة الإرشادية والأنظمة المتعلقة بحوكمة وإدارة المخاطر، بما يتوافق مع أفضل الممارسات والمعايير الدولية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM Governance) بأبعادها (المشاركة، والشفافية، والمساءلة، ومسؤولية مجلس الإدارة) على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة بمدينة الرياض. ويتفرع منه الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى تطبيق حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض.
2. الكشف عن مستوى إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض.
3. تحديد أثر حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية على إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض.

تساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM Governance) بأبعادها (المشاركة، والشفافية، والمساءلة، ومسؤولية مجلس الإدارة) على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة بمدينة الرياض؟

ويتفرع منه الاسئلة التالية:

1. ما مستوى تطبيق حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض ؟

2. ما مستوى إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض ؟

3. ما أثر حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية على إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض ؟

فروض الدراسة:

1. الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لحوكمة إدارة المخاطر المؤسسية على إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض.

2. الفرضيات الفرعية:

1H: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للمشاركة كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية على إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض.

2H: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للشفافية كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية على إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض.

3H: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للمساءلة كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية على إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض.

4H: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لمسئولية مجلس الإدارة كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية على إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض.

المنطلقات النظرية للدراسة::

أولاً- حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM Governance):

مفهوم حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM Governance):

شهد مفهوم إدارة المخاطر تطوراً جوهرياً خلال العقود الأخيرة؛ إذ انتقل من المدخل التقليدي الذي كان يتعامل مع المخاطر بصورة منفصلة وفق طبيعتها ومصادرها إلى مدخل أكثر شمولية وتكاملاً يتمثل في إدارة المخاطر المؤسسية (ERM - Enterprise Risk Management) ، والتي تنظر إلى المخاطر باعتبارها عنصراً استراتيجياً مرتبطاً بأهداف المؤسسة وعملياتها المختلفة على كافة المستويات التنظيمية. ويقوم هذا المدخل على دمج عمليات تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها ضمن إطار موحد يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها وتعظيم القيمة المقدمة لأصحاب المصلحة.

وقد عرّفت لجنة COSO في إطارها المحدث لعام 2017 إدارة المخاطر المؤسسية بأنها: "الثقافة والقدرات والممارسات المتكاملة مع عملية وضع الاستراتيجية والأداء، والتي تعتمد عليها المؤسسات لإدارة المخاطر في سياق إنشاء القيمة والحفاظ عليها وتحقيقها" (كاظم والجوهر، 2023). ويعكس هذا التعريف التحول في النظرة إلى إدارة المخاطر من كونها وظيفة رقابية تهدف إلى تقليل الخسائر فقط، إلى كونها ممارسة إدارية واستراتيجية تساعد المؤسسة على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية وتحقيق أهدافها بكفاءة.

وفي السياق ذاته، أوضح (Gleißner & Berger, 2024) أن حوكمة المخاطر الفعالة تتطلب وجود نظام متكامل لإدارة المخاطر يكون موجهاً نحو دعم القرار الاستراتيجي وتعظيم القيمة المؤسسية، وليس مجرد التركيز على تقليل المخاطر. كما أشارا إلى أن أعلى مستويات النضج في إدارة المخاطر تتحقق عندما تصبح المخاطر جزءاً من الثقافة التنظيمية، ويشارك العاملون بمختلف مستوياتهم في التعرف على المخاطر والإبلاغ عنها والتعامل معها، وهو ما يعرف بمفهوم إدارة المخاطر المدمجة (Embedded Risk)

وفي هذا الإطار، أشار الصرايرة (2023) إلى أن الحوكمة الإدارية تقوم على مجموعة من الإجراءات والمعايير التي تهدف إلى تطوير الأداء وتحسين كفاءة العمل المؤسسي، بينما أوضح محمد والحيالي (2024) أن الحوكمة تمثل مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة من خلال اختيار الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسات. كما أكد الشاوش (2025) أن الحوكمة تمثل إطارًا تنظيميًا يحدد العلاقات بين المسؤوليات والصلاحيات وآليات اتخاذ القرار والمتابعة، ويضمن وجود قواعد واضحة للإفصاح والرقابة والمحاسبة، في حين أوضح الشراحي (2026) أن الحوكمة تعد منظومة من الأنظمة والسياسات التي تدعم صناعة القرارات الرشيدة وتعزز مبادئ العدالة والشفافية والنزاهة داخل المؤسسة.

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها: مجموعة المبادئ والآليات التنظيمية والرقابية التي تنظم عملية إدارة المخاطر داخل المؤسسات، من خلال تعزيز المشاركة والشفافية والمساءلة وتنفيذ مسؤولية مجلس الإدارة، بما يضمن رفع كفاءة وفعالية إدارة المخاطر المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

أهمية حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية:

تتمثل أهمية حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية فيما يأتي:

1. تعزيز فاعلية إدارة المخاطر داخل المؤسسة من خلال توفير إطار تنظيمي ورقابي

واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات المرتبطة بإدارة المخاطر، بما يضمن

تكاملها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

2. تحسين جودة القرارات الإدارية والاستراتيجية من خلال توفير معلومات دقيقة وموثوقة

حول المخاطر المحتملة، بما يساعد مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفاعلية.

3. تعزيز الشفافية والمساءلة المؤسسية عبر وضع آليات واضحة للإفصاح عن المخاطر، وتحديد المسؤوليات، ومتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية، مما يدعم الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة (Preda et al., 2025).

4. رفع قدرة المؤسسة على مواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية من خلال الانتقال من التعامل مع المخاطر بصورة رد فعل إلى منهج استباقي يركز على التنبؤ بالمخاطر وإدارتها قبل حدوثها.

5. تعزيز دور مجلس الإدارة في الإشراف على المخاطر من خلال مشاركته في تحديد التوجهات العامة لإدارة المخاطر، وتحديد مستوى تقبل المخاطر، ومتابعة مدى توافق ممارسات إدارة المخاطر مع استراتيجية المؤسسة.

6. ترسيخ ثقافة مؤسسية داعمة لإدارة المخاطر من خلال تشجيع مشاركة العاملين في تحديد المخاطر والإبلاغ عنها، وتعزيز الوعي بأهمية إدارة المخاطر كمسؤولية مشتركة داخل المؤسسة (Gleißner & Berger, 2024).

7. الحد من المخاطر المؤسسية والممارسات غير السليمة مثل الاحتيال وسوء استخدام السلطة وضعف الرقابة، من خلال تطبيق آليات الحوكمة والرقابة والمساءلة التي تعزز النزاهة والالتزام (الشراحيلى، 2026).

8. تحسين سمعة المؤسسة وتعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة من خلال الالتزام بمبادئ الحوكمة والإفصاح والشفافية، مما يدعم قدرة المؤسسة على جذب الاستثمارات وتحسين موقعها التنافسي (Preda et al., 2025).

9. دعم الاستدامة المؤسسية وتحقيق القيمة طويلة الأجل من خلال تحقيق التوازن بين

المخاطر والفرص، وضمان قدرة المؤسسة على الاستمرار والنمو في ظل بيئة أعمال متغيرة.

10. تحقيق التكامل بين إدارة المخاطر والاستراتيجية المؤسسية بما يجعل إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من عمليات التخطيط واتخاذ القرار وليس مجرد وظيفة رقابية منفصلة، وهو ما يؤكد عليه إطار COSO ERM 2017).

معايير ومبادئ حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية:

تقوم حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية على مجموعة من المبادئ والمعايير التي تهدف إلى ضمان كفاءة إدارة المخاطر، وتعزيز الرقابة، وتحقيق التكامل بين إدارة المخاطر والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وتتمثل أبرز هذه المبادئ فيما يأتي (الشاوش، 2025):

1. الشفافية والإفصاح عن المخاطر:

وتشير إلى وضوح المعلومات المتعلقة بالمخاطر، وآليات إدارتها، ونتائج تقييمها، وضمان وصولها إلى الأطراف المعنية في الوقت المناسب، بما يدعم اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة، ويحد من عدم تماثل المعلومات والممارسات الإدارية غير السليمة.

2. المساءلة عن إدارة المخاطر:

وتعني تحديد المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بإدارة المخاطر ومحاسبة الأطراف المسؤولة عن تنفيذ السياسات والإجراءات المرتبطة بها، بما يضمن متابعة الأداء وتصحيح الانحرافات وتعزيز الالتزام بممارسات إدارة المخاطر المؤسسية.

3. المشاركة في إدارة المخاطر:

وتتمثل في إشراك مختلف المستويات الإدارية والعاملين في عمليات تحديد المخاطر وتقييمها والإبلاغ عنها، بما يسهم في بناء ثقافة مؤسسية داعمة لإدارة المخاطر وتعزيز القدرة على اكتشاف المخاطر والاستجابة لها بصورة أكثر فاعلية.

4. مسؤولية مجلس الإدارة والإشراف على المخاطر:

وتشير إلى الدور المحوري الذي يقوم به مجلس الإدارة في اعتماد إطار إدارة المخاطر المؤسسية، وتحديد مستوى تقبل المخاطر، ومتابعة أداء منظومة إدارة المخاطر، والتأكد من توافقها مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

5. نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر:

وتشمل مجموعة الآليات والإجراءات الرقابية التي تهدف إلى الحد من المخاطر وتعزيز موثوقية العمليات، مثل الفصل بين المهام، والتوثيق، والمراجعة الداخلية، والمتابعة المستمرة، بما يرفع كفاءة الأداء ويقلل من احتمالات حدوث الأخطاء أو التجاوزات.

6. الالتزام بالأنظمة والتشريعات:

ويعني التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح والمعايير المهنية المنظمة لأعمالها، وتطبيقها ضمن إطار إدارة المخاطر، بما يعزز النزاهة المؤسسية ويحد من المخاطر القانونية والتنظيمية.

وبناءً على ذلك، فإن تطبيق مبادئ حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية يسهم في بناء نظام متكامل لإدارة المخاطر يقوم على الوضوح والمساءلة والمشاركة والرقابة، بما يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة واستد.

أبعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية:

تتناول هذه الدراسة حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية من خلال أربعة أبعاد رئيسية تمثل الأركان الجوهرية المنظومة الحوكمة المتعلقة بإدارة المخاطر :

البعد الأول: هيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة تجاه المخاطر يشير هذا البعد إلى الدور الإشرافي والرقابي الذي يمارسه مجلس الإدارة في توجيه عملية إدارة المخاطر المؤسسية، ويشمل ذلك تحديد مستوى تقبل المخاطر (Risk Appetite) والموافقة على سياسات إدارة المخاطر ومراقبة التزام الإدارة التنفيذية بتنفيذها والتأكد من توافر الموارد الكافية لذلك ويُعد التزام مجلس الإدارة وإشرافه الفعال شرطاً جوهرياً لنجاح منظومة إدارة المخاطر، إذ إن غياب هذا الالتزام يفقد المنظومة شرعيتها ويُضعف فاعليتها على جميع المستويات التنظيمية (حسن، 2022).

البعد الثاني: لجان إدارة المخاطر يقصد بهذا البعد وجود لجنة متخصصة منبثقة عن مجلس الإدارة تتولى مهمة الإشراف التفصيلي على عملية إدارة المخاطر، بما في ذلك مراجعة تقارير المخاطر وتقييم كفاية إجراءات الاستجابة والتنسيق بين الإدارات المختلفة في شأن المخاطر المشتركة. وتؤدي هذه اللجان دوراً وسيطاً حيويًا بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وقد أثبتت الدراسات أن وجود لجان مخاطر فعالة يسهم في تخفيض مستويات المخاطر المؤسسية وتحسين جودة القرارات المتعلقة بها (طهير وبن عثمان، 2023).

البعد الثالث : ثقافة المخاطر المؤسسية تعرف ثقافة المخاطر بأنها منظومة القيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات السائدة في المؤسسة تجاه المخاطر، والتي تحدد كيفية تعامل الأفراد على مختلف المستويات التنظيمية مع المخاطر في قراراتهم اليومية . وتتضمن ثقافة المخاطر الوعي بالمخاطر والانفتاح في الإبلاغ عنها وتقبل المسؤولية في إدارتها، وقد أكد Gleiner & Berger (2024) أن ثقافة المخاطر

والتواصل تمثل أحد المجالات السبعة الحاسمة لتطوير حوكمة مخاطر أكثر فاعلية.

البعد الرابع: الإفصاح والشفافية عن المخاطر يتعلق هذا البعد بمدى التزام المؤسسة بالإفصاح عن المخاطر التي تواجهها وسياسات إدارتها ونتائج تقييمها لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين بشكل دقيق وشفاف ومنظم. ويعزز الإفصاح الفعال ثقة أصحاب المصلحة ويمكن المستثمرين والجهات الرقابية من تقييم مدى كفاية ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسة (البلوي، 2025).

المحور الثاني: فعالية إدارة المخاطر المؤسسية

مفهوم فعالية إدارة المخاطر المؤسسية:

تُعد فعالية إدارة المخاطر المؤسسية أحد المؤشرات الرئيسة التي تعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف منظومة إدارة المخاطر بكفاءة، من خلال تحديد المخاطر المحتملة بصورة استباقية، وتقييمها وفق أساليب منهجية، وتصميم استجابات مناسبة لها، ومتابعتها ومراجعتها بصورة مستمرة. ولا تقتصر فعالية إدارة المخاطر المؤسسية على مجرد وجود سياسات أو إجراءات رسمية لإدارة المخاطر، وإنما تتمثل في مدى قدرة هذه المنظومة على تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة، وحماية مواردها، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات واقتناص الفرص المتاحة (Saeidi et al., 2024).

وقد تعددت مداخل قياس فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في الأدبيات الإدارية، حيث أشار (Horvey & Odei-Mensah, 2023) إلى وجود اختلاف في مؤشرات القياس المستخدمة، إذ تعتمد بعض الدراسات على مؤشرات كمية مثل الأداء المالي وقيمة المؤسسة، بينما تركز دراسات أخرى على المؤشرات النوعية المرتبطة بدرجة نضج نظام إدارة المخاطر، ومدى تكامله مع الاستراتيجية المؤسسية، ومستوى كفاءة عمليات تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها.

وبناءً على ما سبق، فإن فعالية إدارة المخاطر المؤسسية لا تمثل هدفًا تشغيليًا منفصلًا، وإنما تعد قدرة استراتيجية تمكن المؤسسة من تحقيق التوازن بين مواجهة المخاطر واستثمار الفرص، وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها والاستمرار في بيئة أعمال تتسم بالتغير وعدم اليقين.

وتُعرف فعالية إدارة المخاطر المؤسسية إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها:

"مدى قدرة المؤسسة على تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية بكفاءة من خلال تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها بصورة مستمرة، بما يسهم في تحسين جودة القرارات وتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية."

أهمية إدارة المخاطر المؤسسية:

لم تعد إدارة المخاطر مجرد وظيفة رقابية تقليدية داخل المؤسسات، بل أصبحت أحد المقومات الأساسية للإدارة الاستراتيجية الحديثة، وذلك نتيجة تزايد حالة عدم اليقين وتعدد بيئة الأعمال العالمية، خاصة بعد تعرض الاقتصاد العالمي للعديد من الأزمات، مثل الأزمات المالية في جنوب شرق آسيا والمكسيك والأرجنتين، والأزمة المالية العالمية عام 2008، إضافة إلى أزمة جائحة كوفيد-19، والتي أظهرت أهمية وجود أنظمة متكاملة قادرة على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بكفاءة.

وتتمثل أهمية إدارة المخاطر المؤسسية فيما يأتي(خليد، 2023):

1. تعزيز قدرة المؤسسة على التعامل مع بيئة الأعمال المتغيرة:

تساعد إدارة المخاطر المؤسسية المؤسسات على فهم التحديات والمخاطر المحتملة في البيئة الداخلية والخارجية، خاصة في ظل العولمة وزيادة ترابط الأسواق، بما يمكنها من الاستجابة للتغيرات بصورة أكثر مرونة.

2. دعم التخطيط الاستراتيجي وصياغة رؤية مستقبلية واضحة:

تسهم إدارة المخاطر في توفير معلومات وتحليلات تساعد الإدارة العليا على تحديد الاتجاهات المستقبلية، ووضع الخطط والسياسات المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة مع مراعاة المخاطر المحتملة.

3. مواجهة المخاطر الناتجة عن التطورات التكنولوجية:

أدت الثورة الرقمية والتحول الإلكتروني إلى ظهور أنواع جديدة من المخاطر، مثل المخاطر السيبرانية ومخاطر أمن المعلومات، مما جعل وجود نظام متكامل لإدارة المخاطر ضرورة لحماية أصول المؤسسة وبياناتها.

4. تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة:

تساعد إدارة المخاطر الفعالة في تحسين استخدام الموارد، وضبط التكاليف الحالية والمستقبلية، وتقليل الخسائر المحتملة، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء والربحية والقدرة التنافسية للمؤسسة.

5. تحسين القدرة على التنبؤ بالمخاطر والتحوط منها:

تمكن إدارة المخاطر المؤسسة من تحديد مصادر الخطر وتقدير احتمالية حدوثها وتأثيراتها، ووضع استراتيجيات مناسبة للتعامل معها بما يقلل آثارها السلبية ويحافظ على استمرارية الأعمال.

6. دعم عملية اتخاذ القرار:

توفر إدارة المخاطر معلومات دقيقة وشاملة حول المخاطر والفرص المحتملة، مما يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات أكثر رشداً وفاعلية مبنية على تحليل موضوعي للبدائل المتاحة.

7. تعزيز استدامة المؤسسة وحماية القيمة المؤسسية:

تسهم إدارة المخاطر المؤسسية في حماية موارد المؤسسة، والمحافظة على سمعتها، وتعزيز قدرتها على الاستمرار وتحقيق أهدافها طويلة الأجل في ظل بيئة تتسم بالتغير وعدم التأكد.

وبناءً على ذلك، أصبحت إدارة المخاطر المؤسسية عنصراً استراتيجياً لا غنى عنه للمؤسسات الحديثة، إذ لا تقتصر وظيفتها على الحد من الخسائر، بل تمتد إلى دعم تحقيق القيمة واستثمار الفرص وتحسين الأداء المؤسسي.

أهداف إدارة المخاطر المؤسسية:

تهدف إدارة المخاطر المؤسسية إلى تمكين المؤسسات من التعامل مع المخاطر بصورة استباقية ومنهجية، من خلال تحديد مصادر المخاطر وتحليلها وتقييم آثارها ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها، بما يضمن حماية موارد المؤسسة وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويمكن تلخيص أهم أهداف إدارة المخاطر المؤسسية فيما يأتي (بوجردة، لحر، 2019):

1. تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها بصورة منهجية:

تهدف إدارة المخاطر المؤسسية إلى دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد مصادر المخاطر المحتملة، وفهم طبيعتها وأسبابها وآثارها، بما يساعد على اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها.

2. إعداد استراتيجيات وسياسات فعالة لإدارة المخاطر:

تسعى إدارة المخاطر إلى تطوير خطط واستراتيجيات مناسبة للتعامل مع مختلف أنواع المخاطر، سواء من خلال تجنبها أو تقليل آثارها أو نقلها أو قبولها وفقاً لمستوى تقبل المخاطر داخل المؤسسة.

3. تقليل الخسائر والتكاليف المرتبطة بالمخاطر:

تعمل إدارة المخاطر على ضمان توافر الموارد اللازمة للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة، وتقليل تكلفة معالجة المخاطر والحد من آثارها المالية والتشغيلية.

4. تعزيز استمرارية الأعمال والمحافظة على الكفاءة التشغيلية:

تهدف إدارة المخاطر إلى حماية العمليات الأساسية للمؤسسة، وتقليل احتمالية توقف الأعمال أو حدوث اضطرابات تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها.

5. دعم عملية اتخاذ القرار الإداري:

توفر إدارة المخاطر معلومات وتحليلات تساعد الإدارة العليا على تحديد المخاطر ذات الأولوية وترتيبها وفقاً لحجم تأثيرها واحتمالية حدوثها، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفاعلية.

6. تحسين التنسيق والتواصل بين الإدارات المختلفة:

تسهم إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز التعاون وتبادل المعلومات بين الوحدات التنظيمية المختلفة، بما يساعد على اكتشاف المخاطر المشتركة والمتداخلة والتعامل معها بصورة متكاملة.

7. تعزيز قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية:

تهدف إدارة المخاطر إلى تقدير طبيعة المخاطر وحجم تأثيرها والزمن المتوقع لحدوثها، بما يسمح باتخاذ إجراءات استباقية تمنع تفاقمها أو انتشار آثارها.

8. إنشاء هيكل تنظيمي مسؤول عن إدارة المخاطر:

تسعى المؤسسات إلى تشكيل لجان أو وحدات متخصصة لإدارة المخاطر تتولى متابعة المخاطر وتقييمها، واقتراح الحلول المناسبة، ومراجعة فاعلية الإجراءات المتخذة.

9. التغلب على أوجه القصور في الأساليب التقليدية لإدارة المخاطر:

تعمل إدارة المخاطر المؤسسية على الانتقال من التعامل الجزئي والمنفصل مع المخاطر إلى منهج شامل ومتكامل يربط المخاطر بالأهداف والاستراتيجيات المؤسسية.

10. حماية قيمة المؤسسة وتعزيز استدامتها:

تهدف إدارة المخاطر إلى المحافظة على أصول المؤسسة وسمعتها ومواردها البشرية، وتعزيز قدرتها على الاستمرار والنمو في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير وعدم التأكد.

مقومات تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية:

يتطلب التطبيق الفعال لإدارة المخاطر المؤسسية توافر مجموعة من المقومات التنظيمية والإدارية والتقنية التي تساعد المؤسسة على بناء نظام متكامل قادر على تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها بصورة مستمرة. وتتمثل أهم هذه المقومات فيما يأتي (أسعد، يعقوب، 2023):

1. توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة:

يعد توفير الموارد الكافية من المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية، سواء من حيث تخصيص الميزانيات المناسبة أو توفير الكفاءات البشرية المؤهلة التي تمتلك المعرفة والخبرة اللازمة للتعامل مع مختلف أنواع المخاطر.

2. تشكيل لجنة أو وحدة متخصصة لإدارة المخاطر:

يسهم وجود لجنة مختصة بإدارة المخاطر تضم أعضاء ذوي خبرات ومهارات مناسبة في تعزيز قدرة المؤسسة على تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها، ومتابعة تنفيذ الإجراءات اللازمة للحد من آثارها.

3. استخدام الأدوات والأساليب المناسبة لإدارة المخاطر:

يتطلب نجاح إدارة المخاطر المؤسسية الاعتماد على منهجيات وأدوات متطورة تساعد في التعرف على المخاطر وقياس مستوى تأثيرها واحتمالية حدوثها، واختيار الاستراتيجيات المناسبة للاستجابة لها.

4. توافر نظام معلومات متكامل لإدارة المخاطر:

تعد المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب من أهم متطلبات إدارة المخاطر الفعالة، حيث تساعد الأنظمة المعلوماتية المتطورة في جمع البيانات وتحليلها وإعداد التقارير اللازمة لدعم القرارات المتعلقة بالمخاطر.

5. وجود نظام اتصال فعال داخل المؤسسة:

يسهم الاتصال الفعال بين مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية في سرعة تبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر، وتعزيز التنسيق والتكامل بين الإدارات، وتحسين القدرة على الاستجابة للمخاطر بصورة جماعية ومنظمة.

6. تطوير نظام رقابة داخلية فعال:

تعد الرقابة الداخلية أحد المقومات الأساسية لإدارة المخاطر المؤسسية، حيث تساعد في اكتشاف نقاط الضعف، والتحقق من الالتزام بالسياسات والإجراءات، وتقليل احتمالية حدوث الأخطاء أو التجاوزات.

7. دعم الإدارة العليا وتبني ثقافة إدارة المخاطر:

يمثل دعم الإدارة العليا والتزامها أحد أهم عوامل نجاح تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية، من خلال نشر ثقافة الوعي بالمخاطر، وتشجيع المشاركة والمسؤولية المشتركة، وتحويل إدارة المخاطر إلى جزء من الممارسات اليومية داخل المؤسسة.

8. التكامل بين إدارة المخاطر والاستراتيجية المؤسسية:

يتطلب التطبيق الفعّال لإدارة المخاطر ربط عمليات تحديد المخاطر وتقييمها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بحيث تصبح إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من عمليات التخطيط واتخاذ القرار.

وبناءً على ذلك، فإن توافر هذه المقومات يمثل أساساً ضرورياً لبناء نظام فعال لإدارة المخاطر المؤسسية، ويسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها، والمحافظة على استدامة أعمالها.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

مقدمة:

تناول هذا الفصل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتم تقسيمها إلى قسمين، الأول استعرض الدراسات السابقة التي تناولت متغير حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية، والثاني رصد الدراسات التي تناولت متغير جودة الخدمات الجمركية، وقد قامت الباحثة بترتيب الدراسات من الأحدث إلى الأقدم. كما تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة.

الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة التي تناولت حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية:

دراسة حسن (2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وفق مقررات لجنة بازل 2 للرقابة البنكية بأبعاده عضوية وهيكل مجلس الإدارة، أنظمة المراجعة والتدقيق الإفصاح والشفافية على اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية في البنوك المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت العينة من (372) مفردة من أعضاء مجلس الإدارة والمراجعين الداخليين والخارجيين ورؤساء الأقسام والمديرين بفروع بنك مصر ، البنك الأهلي بنك CIB ، بنك HSBC ، بنك القاهرة بمحافظة القاهرة الكبرى، وتم استرداد (314) استبانة صالحة بنسبة استرداد (85%). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لتطبيق مبدأ عضوية وهيكل مجلس الإدارة على اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) بمعامل تحديد (بلغ 59.2%)، ووجود تأثير إيجابي لتطبيق مبدأ أنظمة المراجعة والتدقيق بمعامل تحديد (بلغ 58.3%) ، وكذلك تأثير إيجابي لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية بمعامل تحديد 2 بلغ (58.3%). وأوصت الدراسة بضرورة منح أنظمة المراجعة

والتدقيق الصلاحيات اللازمة لأداء مهامها وإنشاء إدارات رقابية مستقلة لتجنب الغش والتلاعب، ودعم مجالس الإدارات في تنشيط آليات الرقابة لتقييم وتقليل المخاطر.

دراسة البلوي (2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر قواعد الحوكمة المؤسسية بأبعادها على الإفصاح وجودة التقارير المالية في الشركات المدرجة بالسوق المالي السعودي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت العينة من (90) عضواً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين للشركات المدرجة في السوق المالي السعودي لسنة 2024 ، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق قواعد الحوكمة ساهم بشكل ملحوظ في تعزيز مستوى الإفصاح وتحسين جودة التقارير المالية للشركات، كما تبين أن تطوير ثقافة الحوكمة انعكس إيجابياً على استمرارية الشركات وتعزيز موقعها في السوق المالي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز المفاهيم والالتزام بالقواعد التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من خلال تقديم دورات تدريبية وتأهيلية، وإنشاء لجنة متخصصة لمتابعة تطبيق مبادئ الحوكمة ونشر ثقافتها بين جميع الأطراف المعنية.

دراسة (الرزني والزرغول) (2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة بأبعادها على تحسين فاعلية إدارة المخاطر، مع بيان الدور المعدل للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت العينة من العاملين في البنوك التجارية السعودية، وهي رسالة ماجستير من جامعة عمان العربية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة في تحسين فاعلية إدارة المخاطر في البنوك التجارية السعودية، كما تبين أن المراجعة الداخلية تلعب دوراً معدلاً في تعزيز العلاقة بين الحوكمة وفاعلية إدارة المخاطر. وأوصت الدراسة بتعزيز آليات الحوكمة والمراجعة الداخلية لرفع

كفاءة إدارة المخاطر في القطاع المصرفي السعودي.

دراسة طهير وبن عثمان (2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الآليات الداخلية للحوكمة البنكية بأبعادها (حجم مجلس الإدارة، استقلالية المجلس، ازدواجية وظيفة المدير التنفيذي لجنة التدقيق لجنة المخاطرة على خطر السيولة في البنوك التجارية العاملة في الجزائر). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام نماذج البائل (Panel Data) ، وتكونت العينة من (11) بنكا تجارياً عاملاً في الجزائر خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى سنة 2021 ، كما تم إدخال حجم البنك كمتغير تحكم في النموذج. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين لجنة التدقيق وحجم البنك وخطر السيولة في البنوك التجارية العاملة في الجزائر، مما يعني أن وجود لجنة تدقيق فعالة يسهم في تخفيض مستوى خطر السيولة. وأوصت الدراسة بتعزيز دور لجان التدقيق والمخاطرة في البنوك التجارية لتحسين إدارة مخاطر السيولة.

دراسة (Gleißner & Berger, 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تحسين إدارة المخاطر المؤسسية المدمجة وحوكمة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، قياس المخاطر، تجميع المخاطر، التوجه نحو القرار، الإسهام في القيمة، إدارة المخاطر التكاملية، ثقافة المخاطر والتواصل على فعالية نظام إدارة المخاطر المؤسسية. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات المنظمة بالاعتماد على الدراسة المرجعية لـ & Horvey (2023) Odei-Mensah التي تضمنت تحليل (37) دراسة حول قياس وأداء إدارة المخاطر المؤسسية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تجميع المخاطر والقياس الكمي ودعم اتخاذ القرار لا تحظى باهتمام كاف في الأدبيات، وأن معظم الدراسات تركز على التكامل في إدارة المخاطر دون ربطه

بالتخطيط المؤسسي عبر محاكاة مونت كارلو. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نظام إدارة مخاطر مؤسسية تكاملي وموجه نحو القرار يركز على محركات القيمة بدلاً من تقليل المخاطر فحسب، مع تطوير سبعة مجالات رئيسية الحوكمة مخاطر أكثر فاعلية.

دراسة (Chairani & Siregar, 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) على الأداء المالي وقيمة الشركة مع بيان الدور المعدل لأداء المسؤولية البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) في الشركات المدرجة في دول رابطة آسيان واستخدمت الدراسة المنهج الكمي باستخدام تحليل بيانات البائل (Panel Data) ، وتكونت العينة من الشركات المدرجة في بورصات خمس دول في آسيان إندونيسيا، ماليزيا، الفلبين، سنغافورة، وتايلاند خلال الفترة من 2014 إلى 2018. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المخاطر المؤسسية لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الأداء المالي وقيمة الشركة، كما أن أداء ESG يلعب دوراً مهماً في زيادة تأثير ERM على قيمة الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات الممارسات إدارة المخاطر المؤسسية الشاملة وتعزيز أداء ESG لتحقيق أداء مالي أفضل وزيادة قيمة الشركة.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع فعالية إدارة المخاطر المؤسسية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة سمرة واخرون (2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر اعتماد تكنولوجيا الحوسبة السحابية على دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التطبيقي الميداني، وتكونت العينة من العاملين في المؤسسات المصرية من إدارتي

المخاطر والمراجعة الداخلية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير طردي معنوي بين اعتماد تكنولوجيا الحوسبة السحابية وإدارة المخاطر المؤسسية، كما أشارت إلى وجود تأثير معنوي بين اعتماد تكنولوجيا الحوسبة السحابية ودور إدارة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر المؤسسية. وأوصت الدراسة بضرورة اختيار نوع خدمات الحوسبة السحابية المتناسبة مع احتياجات المؤسسة، والاهتمام بتأهيل العاملين لإدراك طبيعة هذه التكنولوجيا وخاصة العاملين في إدارتي المخاطر والمراجعة الداخلية، وأن يعمل هيكل حوكمة تكنولوجيا المعلومات على اختيار مزود خدمة الحوسبة السحابية المناسب..

الدراسات السابقة المتعلقة إدارة المخاطر المؤسسية:

دراسة (كاظم والجوهر (2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الالتزام بمبادئ إطار إدارة المخاطر المؤسسية المحدث (2017) (COSO) بأبعاده الحوكمة والثقافة الاستراتيجية ووضع الأهداف الأداء، المعلومات والاتصالات والإبلاغ، الاستعراض والمراجعة في تقييم أداء شركات النفط والغاز واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتكونت العينة من شركة نفط الوسط في العراق، واعتمد الباحثان على قائمة الفحص المعرفة واقع التزام الشركة بمبادئ الإطار . وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أكثر محاور إطار إدارة المخاطر المحدث تطبيقاً هو محور الاستعراض والمراجعة، يليه محور الاستراتيجية ووضع الأهداف، ثم محور الحوكمة والثقافة، ثم محور المعلومات والاتصالات والإبلاغ، وأخيراً محور الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة استحداث قسم خاص يعنى بإدارة المخاطر في شركة نفط الوسط يأخذ على عاتقه تطبيق إطار (COSO) (2017) لما له من أثر على تحقيق القيمة للوحدة الاقتصادية والمحافظة عليها.

دراسة الشديفات وصيام، (2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية بأبعاده على الأداء

المؤسسي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن، وهي رسالة ماجستير من جامعة البلقاء التطبيقية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي للبنوك الإسلامية العاملة في الأردن. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية في البنوك الإسلامية لما له من أثر إيجابي على الأداء المؤسسي.

دراسة القضاة والشنطي (2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية نموذج إدارة المخاطر المؤسسية بأبعاده على قرارات منح الائتمان مع بيان الدور المعدل الرأس المال البشري في البنوك التجارية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وهي رسالة ماجستير من جامعة البلقاء التطبيقية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفاعلية نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على قرارات منح الائتمان، كما تبين أن رأس المال البشري يلعب دوراً معدلاً في العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وقرارات منح الائتمان. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نماذج إدارة المخاطر المؤسسية والاستثمار في رأس المال البشري لتحسين جودة قرارات منح الائتمان في البنوك التجارية.

دراسة (Saeidi et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) على نتائج الشركات، مع بيان الدور المعدل الإدارة المعرفة (KM) في الشركات المدرجة في البورصة الماليزية. واستخدمت الدراسة

المنهج الكمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية والمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، وتكونت العينة من (124) استبانة من الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية الرئيسي في ماليزيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المخاطر المؤسسية لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على نتائج الشركات كما أن إدارة المعرفة تلعب دوراً معدياً في تعزيز العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية ونتائج الشركات. وأوصت الدراسة بأن وعي الموظفين ومعرفتهم بالأحداث والفرص والمخاطر أمر بالغ الأهمية لإدارة المخاطر والرقابة، وأن المديرين يمكنهم استخدام إدارة المعرفة كأداة لتعزيز تأثير ERM على نتائج الشركات.

دراسة (Horvey & Odei-Mensah, 2023)

هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة شاملة ومنهجية للأدبيات حول قياس وأداء إدارة المخاطر المؤسسية . (ERM) واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية الشاملة للأدبيات، وتكونت العينة من (37) دراسة منشورة تم جمعها باستخدام Google Scholar كمحرك بحث أساسي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المخاطر المؤسسية الشاملة تعزز الربحية وقيمة الشركة، وأن هناك تبايناً كبيراً في مقاييس ERM المستخدمة في الأدبيات، مع وجود فجوات بحثية في مجالات تجميع المخاطر والقياس الكمي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مقاييس أكثر شمولاً وتوحيداً لإدارة المخاطر المؤسسية، والاهتمام بدراسة العلاقة بين ERM والأداء في سياقات مختلفة وبأساليب قياس متنوعة.

دراسة (Tarjo et al., 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) على منع واكتشاف الاحتيال في الحكومات المحلية في إندونيسيا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من العاملين في الحكومات المحلية الإندونيسية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المخاطر المؤسسية

تستطيع منع واكتشاف الاحتيال في الحكومات المحلية الإندونيسية، كما يمكن لإدارة المخاطر المؤسسية تقليل مستويات الاحتيال بشكل فعال. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية في القطاع الحكومي كأداة فعالة لمكافحة الاحتيال ومنعه واكتشافه.

دراسة (Shah et al., 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) لمخاطر ESG بأبعادها البيئية والاجتماعية والحوكمة على النمو الأخضر (Green Growth) بأبعاده الإنتاجية البيئية والموارد الفرص الاقتصادية والاستجابات السياسية، قاعدة الأصول الطبيعية في شركات النفط والغاز في ماليزيا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي باستخدام نماذج انحدار بيانات البائل (Panel Data Regression)، وتكونت العينة من (30) شركة نفط وغاز مدرجة في بورصة ماليزيا خلال الفترة من 2012 إلى 2021 وتم قياس ERM والنمو الأخضر باستخدام تحليل المحتوى المرجح وفقا لإرشادات COSO و WBCSD وإطار OECD وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين إدارة المخاطر المؤسسية والنمو الأخضر، حيث تؤثر ERM بشكل كبير على بعد الإنتاجية البيئية والموارد مقارنة بالأبعاد الأخرى، وأن بعض الشركات لا تزال في المراحل الأولى من دمج ERM لمعالجة مخاطر ESG وأوصت الدراسة بأنه ينبغي على الجهات التنظيمية والحكومات تشجيع تبني معايير ERM التي تعالج مخاطر ESG تحديداً وفقاً لإرشادات COSO و WBCSD، لتعزيز شرعية المنظمات وتحسين النمو الأخضر.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاستعراض المعمق للأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية، يتبين أن الاهتمام الأكاديمي بموضوعي الحوكمة وإدارة المخاطر المؤسسية قد تنامي بشكل ملحوظ خلال السنوات الأخيرة،

غير أن هذا الاهتمام جاء في معظمه مجزا ومتفرقا ولم يعالج العلاقة بين المتغيرين بالعمق والتخصيص المطلوبين فمن ناحية المتغير المستقل، تناولت أغلب الدراسات الحوكمة المؤسسية بمفهومها العام وأبعادها التقليدية كهيكل مجلس الإدارة والإفصاح والشفافية دون تخصيصها بحوكمة إدارة المخاطر المؤسسية كمفهوم مستقل له أبعاده المحددة، كما في دراسة (حسن (2022) التي ركزت على مبادئ الحوكمة وفق بازل 2 وعلاقتها بالغش المالي، ودراسة (البليوي (2025) التي بحثت أثر قواعد الحوكمة على الإفصاح وجودة التقارير المالية. ومن ناحية المتغير التابع، تناولت دراسات عديدة إدارة المخاطر المؤسسية من زاوية أثرها على متغيرات أخرى كالأداء المالي (Chairani & Siregar, 2021) وقرارات منح الائتمان القضاة والشنطي (2021) والأداء المؤسسي الشديفات وصيام، (2022) ونتائج الشركات Shah et al., (والنمو الأخضر (Tarjo et al., 2022) ومنع الاحتيال (2025) (Saeidi et al., 2024)، دون أن تبحث في محددات فعاليتها المتعلقة بالحوكمة بشكل مباشر. أما الدراسات التي حاولت الربط بين الحوكمة وإدارة المخاطر، كدراسة الرزني والزغول (2024) ودراسة طهير وبن عثمان (2023)، فقد اقتصرتا على القطاع المصرفي حصرا ولم تمتد إلى الشركات المتوسطة والكبيرة في القطاعات الاقتصادية الأخرى. فضلاً عن ذلك، أكد (Gleiner & Berger 224) في مراجعتهم المنهجية أن حوكمة المخاطر بأبعادها لم تحظ بالاهتمام البحثي الكافي وأن ثمة قصوراً واضحاً في ربط (2023) عن غياب (Horvey & Odei-Mensah إدارة المخاطر بالقرارات الاستراتيجية، كما كشف التوحيد في مقاييس إدارة المخاطر المؤسسية وتباين كبير في المنهجيات المستخدمة. وعلى صعيد البيئة السعودية تحديداً، فإن الدراسات التي تناولت حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية كمتغير مستقل بأبعاد محددة (هيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة تجاه المخاطر، لجان إدارة المخاطر، ثقافة المخاطر المؤسسية الإفصاح والشفافية عن المخاطر) وقياس أثره المباشر على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة تكاد تكون معدومة، رغم أن هذه الشركات تمثل العمود الفقري للاقتصاد السعودي وتشهد تحولات هيكلية واسعة في ظل رؤية 2030 تستوجب بناء منظومات حوكمة مخاطر متينة وفعالة.

وبذلك، تتحدد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها في غياب دراسة عربية أو أجنبية
- في حدود علم الباحث - تناولت أثر حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها الأربعة مجتمعة على
فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في بيئة الأعمال السعودية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة.

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة حيث يتيح المنهج الوصفي التحليلي للباحث وصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة وفهمها بشكل دقيق والاجابة على التساؤلات، ويقوم الباحث في هذا المنهج بجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة وتحليلها وتفسيرها بطريقة دقيقة ومنهجية من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف إعطاء تفسير ونتائج مناسبة حول تلك ظاهرة الدراسة.

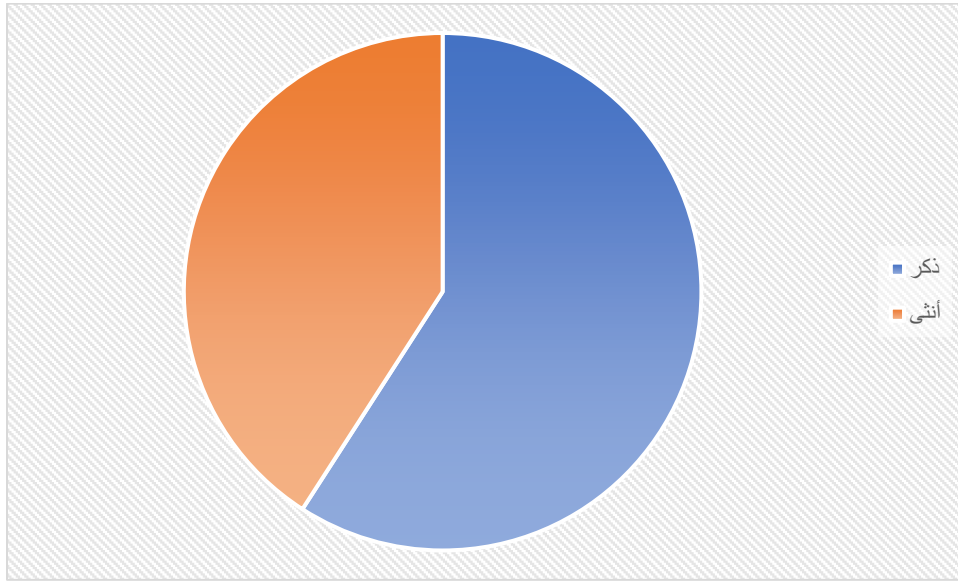
مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض؛ ونظرا لصعوبة اجراء الحصر الشامل لمجتمع الدراسة فقد تم استخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة لجمع بيانات الدراسة من خلال توزيع الرابط الالكتروني لاستمارة الاستبيان على افراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 384 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان مما يوضح أن حجم العينة أكبر من الحجم الأمثل لحجم العينة مما يجعلها ممثلة تمثيلا صحيحا لأفراد مجتمع الدراسة.

خصائص عينة الدراسة:

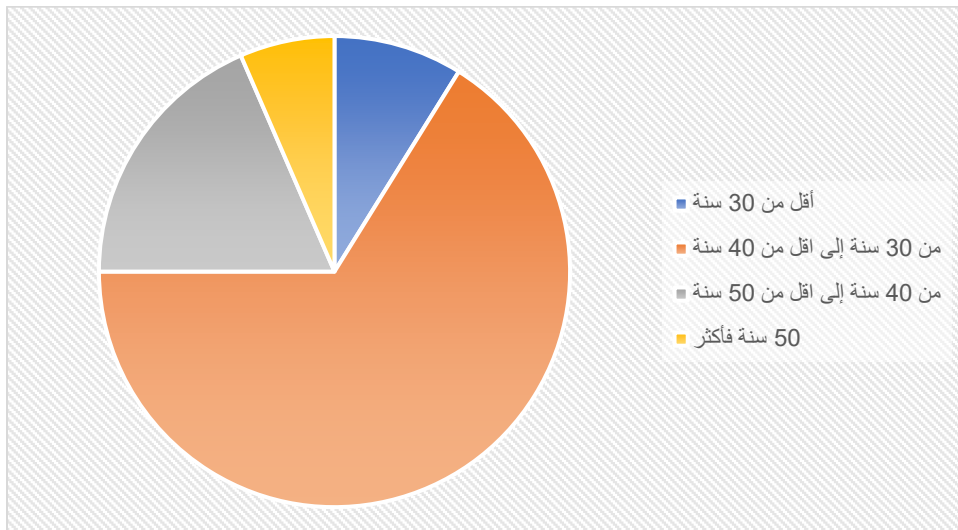
1- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات: النوع: تبين ان 227 من افراد عينة الدراسة كانوا من الذكور بنسبة 59.1 % و157 من الاناث بنسبة 40.9 % مما يبين أن أغلب افراد عينة الدراسة من الذكور .

شكل (1) توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع



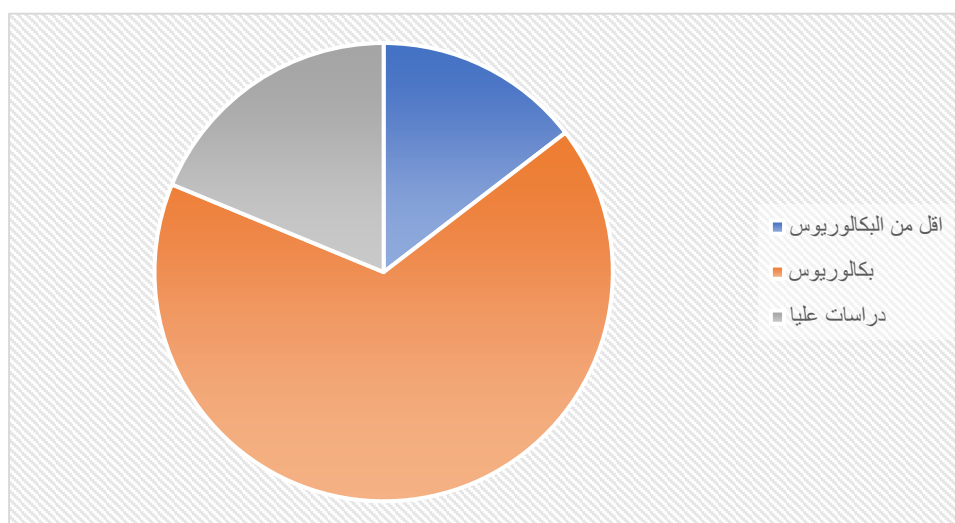
2- **العمر:** تبين ان 34 من افراد عينة الدراسة أعمارهم اقل من 30 سنة بنسبة 8.9 % و 254 فرد أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة 66.1% و 71 فرد أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بنسبة 18.5 % و 25 فرد أعمارهم 50 سنة فأكثر بنسبة 6.5 % مما يبين أن أغلب افراد عينة الدراسة أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

شكل (2) توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر



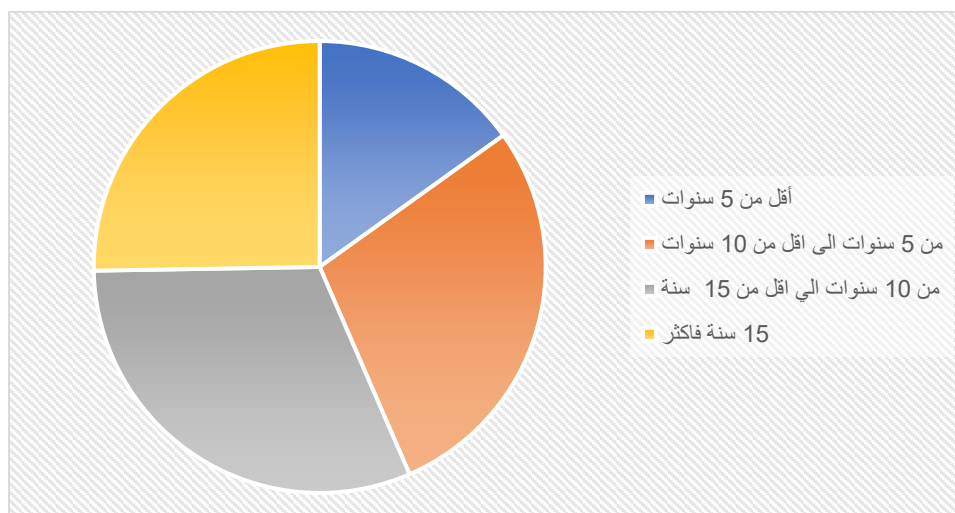
3- **المؤهل العلمي:** تبين ان 56 فرد من افراد عينة الدراسة مؤهلهم أقل من البكالوريوس بنسبة 14.6 % و 256 فرد مؤهلهم البكالوريوس بنسبة 66.7 % و 72 فرد مؤهلهم دراسات عليا بنسبة 18.8 % مما يبين أن أغلب افراد عينة الدراسة مؤهلهم البكالوريوس

شكل (3) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي



4- عدد سنوات الخبرة الوظيفية: تبين ان 58 من افراد عينة الدراسة خبرتهم الوظيفية اقل من 5 سنوات بنسبة 15.1 % و 109 فرد خبرتهم الوظيفية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 28.4 % و 120 فرد خبرتهم الوظيفية من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 31.3 % و 97 فرد خبرتهم الوظيفية 15 سنة فأكثر بنسبة 25.3 % مما يبين أن أغلب افراد عينة الدراسة خبرتهم الوظيفية من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

شكل (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة الوظيفية



جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع	ذكر	227	59.1
	أنثى	157	40.9

8.9	34	أقل من 30 سنة	العمر
66.1	254	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	
18.5	71	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	
6.5	25	50 سنة فأكثر	
14.6	56	أقل من البكالوريوس	المؤهل العلمي
66.7	256	بكالوريوس	
18.8	72	دراسات عليا	
15.1	58	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
28.4	109	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
31.3	120	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
25.3	97	15 سنة فأكثر	

أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة ب: النوع، العمر، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة

القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة وتضمنت متغير حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية بأبعاده الأربعة (المشاركة، الشفافية، المساءلة، مسئولية مجلس الإدارة) واشتمل على 20 عبارة ومتغير حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية واشتمل على 10 عبارات وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت

التدريج	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1
قيمة المتوسط الحسابي	5-4.20	- 3.4 4.19	- 2.60 3.39	2.59 – 1.80	1.79 – 1
مستوى درجة التأثير	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
المشاركة			
1	توفر إدارة الشركة الدورات التدريبية للعاملين بهدف تعريفهم بمبادئ المشاركة وكيفية تطبيقها.	0.485**	0.000
2	تسعى إدارة الشركة إلى تحقيق الكفاءة في العمل من خلال تطبيق المشاركة	0.737**	0.000
3	تساعد المشاركة على حماية مصالح كل الأطراف المهمة بالتعامل مع الشركة	0.752**	0.000
4	تعمل المشاركة على الحفاظ على مصالح وحقوق المساهمين	0.828**	0.000
5	تساعد المشاركة ادارة الشركة في التعرف على آراء المساهمين	0.855**	0.000

في تقييم أداء الشركة			
الشفافية			
0.000	0.798**	6	تحرص إدارة الشركة على توفير كافة المعلومات بشفافية ووضوح على موقع الشركة
0.000	0.748***	7	تنشر إدارة الشركة التقارير والمعلومات المتعلقة بالشركة وفقا للمعايير المحلية والدولية.
0.000	0.803**	8	توفر إدارة الشركة جميع المعلومات عن المعاملات المالية والتجارية التي تقوم بها من خلال موقع الشركة
0.000	0.803**	9	يتلزم أفراد مجلس إدارة الشركة باللوائح والقوانين المنظمة لتمويل أفراد الإدارة.
0.000	0.841**	10	تتوفر العدالة والشفافية في نظام الرواتب والأجور للعاملين في الشركة مقارنة مع المنافسين
المساءلة			
0.000	0.682**	11	تعمل إدارة الشركة على تطبيق مبدأ المساءلة في جميع قطاعات الشركة
0.000	0.713**	12	تناسب العقوبات الادارية التي تتخذها إدارة الشركة مع حجم المخالفة
0.000	0.754**	13	يساعد تطبيق القوانين والانظمة في تقليل الازمات والمشاكل داخل الشركة
0.000	0.846**	14	يتم متابعة تنفيذ سياسات المساءلة واعداد تقارير بها الي الادارة العليا في الشركة
0.000	0.811**	15	يساعد مبدأ المساءلة في تحسين الأداء داخل الشركة
مسئولية مجلس الإدارة			
0.000	0.740**	16	يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على التسلسل الهرمي للسلطة وتوضيح المسؤوليات على جميع المستويات
0.000	0.838**	17	يتمتع مجلس الإدارة بالاستقلالية التامة داخل الشركة

18	يقوم مجلس الإدارة بالموافقة على الأهداف الاستراتيجية للشركة والتأكد من متابعة تطبيقها	0.745**	0.000
19	يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على التحفيزات والمساعدات وكافة المنح الجديدة والاعلان والافصاح عنها	0.843**	0.000
20	يعمل أعضاء مجلس الإدارة بتحقيق المصلحة العامة للشركة بغض النظر عن المصلحة الشخصية	0.874**	0.000

**** ذات دلالة احصائية عند 0.01**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: فعالية إدارة المخاطر المؤسسية

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تلتزم الإدارة العليا بدعم ومتابعة تنفيذ نظام إدارة المخاطر المؤسسية.	0.843**	0.000
2	تقدم الإدارة العليا التوجيه اللازم لمواجهة المخاطر الكبرى التي قد تهدد المنظمة.	0.834**	0.000
3	تشارك الإدارة العليا بشكل فعال في مراجعة أداء نظام إدارة المخاطر المؤسسية.	0.919**	0.000
4	يتم مراجعة نظام إدارة المخاطر المؤسسية بشكل دوري لتحسين فعاليته.	0.916**	0.000
5	تستفيد المنظمة من التجارب السابقة لتطوير نظام إدارة المخاطر المؤسسية.	0.906**	0.000
6	يتم إشراك الموظفين في عملية تقييم وتطوير نظام إدارة المخاطر	0.889**	0.000

		المؤسسية.	
7	0.917**	0.000	توفر المنظمة دورات تدريبية لتعزيز فهم الموظفين لنظام إدارة المخاطر المؤسسية.
8	0.870**	0.000	تلتزم الإدارة العليا بدعم ومتابعة تنفيذ نظام إدارة المخاطر المؤسسية.
9	0.911**	0.000	تقدم الإدارة العليا التوجيه اللازم لمواجهة المخاطر الكبرى التي قد تهدد المنظمة.
10	0.872**	0.000	تشارك الإدارة العليا بشكل فعال في مراجعة أداء نظام إدارة المخاطر المؤسسية.

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور فعالية إدارة المخاطر المؤسسية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور فعالية إدارة المخاطر المؤسسية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ	المحاور
20	0.964	حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية
10	0.970	فعالية إدارة المخاطر المؤسسية
30	0.979	إجمالي استمارة الاستبيان

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

أساليب تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد ترميز وادخال البيانات إلى الحاسب الآلي، كما يلي :

اعطيت الاجابة لمقياس ليكارت الخماسي كما يلي : (موافق بشدة = 5 درجات)، (موافق = 4 درجات)، (محايد = 3 درجات)، (غير موافق = 2 درجتين)، (غير موافق بشدة = 1 درجة واحدة) ومن ثم قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4=0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (5) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكارت الخماسي.

درجة الترميز (الوزن النسبي)	فئة المتوسط		مقيار الحكم علي النتائج
	من	إلى	
1	1	1.80	ضعيفة جداً
2	1.81	2.60	ضعيفة
3	2.61	3.40	متوسطة
4	3.41	4.20	كبيرة
5	4.21	5.00	كبيرة جداً

ولخدمة اغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال اداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية

للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

1- التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

2- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات).

3- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، وقد استخدمت الدراسة هذا الأسلوب نظراً لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتمي إليه.

5- معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach's Alpha- α): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية : ستقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) (Governance) بأبعادها الأربعة هيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة تجاه المخاطر، لجان إدارة المخاطر، ثقافة المخاطر المؤسسية، الإفصاح والشفافية عن المخاطر على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية.

الحدود المكانية : ستطبق هذه الدراسة على الشركات المتوسطة والكبيرة العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية : سيتم إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال العام الدراسي 2025/2026م.

الحدود البشرية : ستقتصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى أعضاء مجلس الإدارة، المديرون التنفيذيون، مديرو إدارات المخاطر، مديرو المراجعة الداخلية، مديرو الإدارات المالية رؤساء الأقسام في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضًا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الأداة، ومعالجتها إحصائيًا، وصولًا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، في ضوء الأطر النظرية، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ويقوم الباحث بمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها، من خلال الإجابة عن أسئلتها والتحقق من فروضها.

نتائج الدراسة:

الإجابة على تساؤلات الدراسة:

نتائج الإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على " ما مستوى تطبيق حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض ؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

1- المشاركة

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات المشاركة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
توفر إدارة الشركة الدورات التدريبية للعاملين بهدف تعريفهم بمبادئ المشاركة وكيفية تطبيقها.	4.344	0.720	1	مرتفعة جدا
تسعى إدارة الشركة إلى تحقيق الكفاءة في العمل من خلال تطبيق المشاركة	3.995	1.024	5	مرتفعة
تساعد المشاركة على حماية مصالح كل الأطراف المهمة بالتعامل مع الشركة	4.323	0.754	2	مرتفعة جدا

مرتفعة جدا	3	0.775	4.221	تعمل المشاركة على الحفاظ على مصالح وحقوق المساهمين
مرتفعة	4	0.901	4.047	تساعد المشاركة ادارة الشركة في التعرف على آراء المساهمين في تقييم أداء الشركة
مرتفعة		0.835	4.186	المتوسط

تم ترتيب عبارات المشاركة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (توفر إدارة الشركة الدورات التدريبية للعاملين بهدف تعريفهم بمبادئ المشاركة وكيفية تطبيقها) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.344 وانحراف معياري 0.720 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تسعى إدارة الشركة إلى تحقيق الكفاءة في العمل من خلال تطبيق المشاركة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.955 وانحراف معياري 1.024 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات المشاركة تبين أن ثلاث عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارتين في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق المشاركة كأحد أبعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.186 بانحراف معياري 0.835

2- الشفافية

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات الشفافية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تحرص إدارة الشركة على توفير كافة المعلومات بشفافية ووضوح على موقع الشركة	4.245	0.797	1	مرتفعة جدا
تنشر إدارة الشركة التقارير والمعلومات المتعلقة بالشركة وفقا للمعايير المحلية والدولية.	3.987	0.989	4	مرتفعة
توفر إدارة الشركة جميع المعلومات عن المعاملات المالية والتجارية التي تقوم بها من خلال موقع الشركة	3.763	1.142	5	مرتفعة
يتلزم أفراد مجلس إدارة الشركة باللوائح والقوانين المنظمة	4.000	1.072	3	مرتفعة

				لتمويل أفراد الإدارة.
مرتفعة	2	0.841	4.180	تتوفر العدالة والشفافية في نظام الرواتب والأجور للعاملين في الشركة مقارنة مع المنافسين
مرتفعة		0.968	4.035	المتوسط

تم ترتيب عبارات الشفافية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تحرص إدارة الشركة على توفير كافة المعلومات بشفافية ووضوح على موقع الشركة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.245 وانحراف معياري 0.797 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (توفر إدارة الشركة جميع المعلومات عن المعاملات المالية والتجارية التي تقوم بها من خلال موقع الشركة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.763 وانحراف معياري 1.142 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الشفافية تبين أن عبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع جدا واربعة عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق الشفافية كأحد أبعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.035 بانحراف معياري 0.968

3- المسألة

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات

المسألة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تعمل إدارة الشركة على تطبيق مبدأ المسألة في جميع قطاعات الشركة	4.469	0.781	1	مرتفعة جدا
تتناسب العقوبات الادارية التي تتخذها إدارة الشركة مع حجم المخالفة	4.401	0.795	2	مرتفعة جدا
يساعد تطبيق القوانين والانظمة في تقليل الازمات والمشاكل داخل الشركة	4.318	0.794	4	مرتفعة جدا

مرتفعة جدا	5	0.830	4.260	يتم متابعة تنفيذ سياسات المساءلة واعداد تقارير بها الي الادارة العليا في الشركة
مرتفعة جدا	3	0.857	4.331	يساعد مبدأ المساءلة في تحسين الأداء داخل الشركة
مرتفعة جدا		0.811	4.356	المتوسط

تم ترتيب عبارات المساءلة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعمل إدارة الشركة على تطبيق مبدأ المساءلة في جميع قطاعات الشركة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.469 وانحراف معياري 0.781 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يتم متابعة تنفيذ سياسات المساءلة واعداد تقارير بها الي الادارة العليا في الشركة) هي أقل العبارات اهمية بقيمة 4.260 وانحراف معياري 0.830 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات المساءلة تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من تطبيق المساءلة كأحد أبعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.356 بانحراف معياري 0.811

4- مسئولية مجلس الادارة

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات مسئولية

مجلس الادارة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على التسلسل الهرمي للسلطة وتوضيح المسؤوليات على جميع المستويات	4.208	0.881	4	مرتفعة جدا
يتمتع مجلس الإدارة بالاستقلالية التامة داخل الشركة	4.258	0.794	1	مرتفعة جدا
يقوم مجلس الإدارة بالموافقة على الأهداف الاستراتيجية للشركة والتأكد من متابعة تطبيقها	4.247	0.784	2	مرتفعة جدا
يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على التحفيزات والمساعدات وكافة المنح الجديدة والاعلان والافصاح عنها	4.096	0.848	5	مرتفعة

مرتفعة جدا	3	0.727	4.221	يعمل أعضاء مجلس الإدارة بتحقيق المصلحة العامة للشركة بغض النظر عن المصلحة الشخصية
مرتفعة جدا		0.807	4.206	المتوسط

تم ترتيب عبارات مسئولية مجلس الادارة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتمتع مجلس الإدارة بالاستقلالية التامة داخل الشركة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.258 وانحراف معياري 0.794 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على التحفيزات والمساعدات وكافة المنح الجديدة والاعلان والافصاح عنها) هي أقل العبارات اهمية بقيمة 4.096 وانحراف معياري 0.848 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات مسئولية مجلس الادارة تبين أن اربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من تطبيق مسئولية مجلس الادارة كأحد أبعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.206 بانحراف معياري 0.807

يتبين مما سبق ارتفاع مستوى تطبيق حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.196 بانحراف معياري 0.855 وأن بعدين من أبعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية جاءت في مستوى الموافقة المرتفع جدا وبعدين في مستوى الموافقة المرتفع وجاء بعد المساءلة في المرتبة الأولى يليه بعد مسئولية مجلس الادارة في المرتبة الثانية ثم بعد المشاركة في المرتبة الثالثة وأخيرا بعد الشفافية في المرتبة الرابعة وهو ما يجيب عن السؤال الأول للدراسة نتائج الإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على " ما مستوى إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض ؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور إدارة المخاطر المؤسسية العائلية وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة
المخاطر المؤسسية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تلتزم الإدارة العليا بدعم ومتابعة تنفيذ نظام إدارة المخاطر المؤسسية.	4.211	0.768	8	مرتفعة جدا
تقدم الإدارة العليا التوجيه اللازم لمواجهة المخاطر الكبرى التي قد تهدد المنظمة.	4.221	0.824	7	مرتفعة جدا
تشارك الإدارة العليا بشكل فعال في مراجعة أداء نظام إدارة المخاطر المؤسسية.	4.271	0.791	2	مرتفعة جدا
يتم مراجعة نظام إدارة المخاطر المؤسسية بشكل دوري لتحسين فعاليتها.	4.260	0.771	4	مرتفعة جدا
تستفيد المنظمة من التجارب السابقة لتطوير نظام إدارة المخاطر المؤسسية.	4.224	0.871	6	مرتفعة جدا
يتم إشراك الموظفين في عملية تقييم وتطوير نظام إدارة المخاطر المؤسسية.	4.146	0.761	10	مرتفعة
توفر المنظمة دورات تدريبية لتعزيز فهم الموظفين لنظام إدارة المخاطر المؤسسية.	4.260	0.751	3	مرتفعة جدا
هناك وعي كافٍ بين الموظفين بأهمية إدارة المخاطر المؤسسية لتحقيق أهداف المنظمة.	4.148	0.792	9	مرتفعة
يتم تحديد وتقييم المخاطر في المنظمة بشكل منهجي ومنتظم.	4.328	0.717	1	مرتفعة جدا
نظام إدارة المخاطر المؤسسية مدمج بشكل فعال في جميع أقسام المنظمة.	4.237	0.810	5	مرتفعة جدا
المتوسط	4.231	0.786		مرتفعة جدا

تم ترتيب عبارات إدارة المخاطر المؤسسية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتم تحديد وتقييم المخاطر في المنظمة بشكل منهجي ومنتظم) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.328 وانحراف معياري 0.717 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يتم إشراك الموظفين في عملية تقييم وتطوير نظام إدارة المخاطر المؤسسية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.146 وانحراف معياري 0.761 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات إدارة المخاطر المؤسسية تبين أن ثماني عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارتين في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.231 بانحراف معياري 0.786 وهو ما يجيب عن السؤال الثاني للدراسة

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على " ما أثر حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية على إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض ؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم اجراء اختبار لفروض الدراسة من خلال استخدام معادلة الانحدار البسيط ومعامل الارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يلي:

اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لحوكمة إدارة المخاطر المؤسسية على إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض

جدول (11) الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

معامل التأثير (b)	معنوية المتغير التابع (t)	معنوية النموذج (F)	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية P-) (VALUE
0.478	**43.559	**1897.393	0.832	0.912	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

يتبين من الجدول (11) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة $(\text{Sig } F) = 0.000$ وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح أن المتغير المستقل (حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية) يفسر 83.2% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المخاطر المؤسسية) وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية و إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.912 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية ل حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية على إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة $(\text{Sig } t) = 0.000$ وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض بمقدار 0.478% مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

التحقق من فروض الدراسة:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للمشاركة كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية على إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض

جدول (12) الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى

معامل التأثير (b)	معنوية المتغير التابع (t)	معنوية النموذج (F)	معامل التفسير (R ²)	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية P-) (VALUE
1.781	**30.920	**956.016	0.715	0.845	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

يتبين من الجدول (12) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح ان المتغير المستقل (المشاركة كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية) يفسر 71.5% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المخاطر المؤسسية) وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المشاركة كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية و إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض عند مستوي معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.845 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمشاركة كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية على إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض عند مستوي معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig t) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق المشاركة كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض بمقدار 1.781% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للشفافية كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية على إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض

جدول (13) الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

معامل التأثير (b)	معنوية المتغير التابع (t)	معنوية النموذج (F)	معامل التفسير (R ²)	معامل الارتباط (r)	الدالة الإحصائية P-) (VALUE
1.319	**26.745	**715.283	0.652	0.807	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

يتبين من الجدول (13) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح ان المتغير المستقل (الشفافية كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية) يفسر 65.2% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المخاطر المؤسسية) وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشفافية كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية و إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.807 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للشفافية كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية على إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig t) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق الشفافية كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض بمقدار 1.319% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للمساءلة كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية على إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض

جدول (14) الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معامل التأثير (b)	معنوية المتغير التابع (t)	معنوية النموذج (F)	معامل التفسير (R ²)	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية P-) (VALUE)
1.477	**22.784	**519.101	0.576	0.759	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

يتبين من الجدول (14) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح ان المتغير المستقل (المساءلة كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية) يفسر 57.6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المخاطر المؤسسية) وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المساءلة كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية و إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض عند مستوي معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.759 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمساءلة كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية على إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig t) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق المساءلة كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض بمقدار 1.477% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لمسئولية مجلس الإدارة كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية على إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض

جدول (15) الانحدار الخطى البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

معامل التأثير (b)	معنوية المتغير التابع (t)	معنوية النموذج (F)	معامل التفسير (R ²)	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية P-) (VALUE)
1.642	**33.480	**1120.930	0.746	0.864	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

يتبين من الجدول (15) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح ان المتغير المستقل (مسئولية مجلس الإدارة كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية) يفسر 74.6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المخاطر المؤسسية) وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مسئولية مجلس الإدارة كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية و إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.864 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمسئولية مجلس الإدارة كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية على إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig t) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق مسئولية مجلس الإدارة كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.642% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

ملخص نتائج الدراسة:

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصل إليها البحث فيما يتعلق بالإجابة عن تساؤلاته وتحقيق أهدافه، على النحو التالي:

✓ يتبين ارتفاع مستوى تطبيق حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.196 بانحراف معياري 0.855 وأن بعدين من ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية جاءت في مستوى الموافقة المرتفع جدا وبعدين في مستوى الموافقة المرتفع وجاء بعد المسائلة في المرتبة الأولى يليه بعد مسؤولية مجلس الادارة في المرتبة الثانية ثم بعد المشاركة في المرتبة الثالثة وأخيرا بعد الشفافية في المرتبة الرابعة ما يجيب عن السؤال الأول للدراسة .

✓ ارتفاع مستوى إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.231 بانحراف معياري 0.786 وهو ما يجيب عن السؤال الثاني للدراسة

✓ تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية و إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.912 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية ل حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية على إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.478% مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة .

✓ تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المشاركة كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية و إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض عند مستوي معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.845 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمشاركة كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية على إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق المشاركة كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة

والكبيرة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.781% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة

✓ تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشفافية كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية و إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.807 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للشفافية كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية على إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق الشفافية كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.319% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

✓ تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المساءلة كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية و إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.759 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمساءلة كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية على إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق المساءلة كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.477% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

✓ تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مسئولية مجلس الإدارة كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية و إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.864 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمسئولية مجلس الإدارة كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية على إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق مسئولية مجلس الإدارة كأحد ابعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية بمقدار 1 %

ازداد مستوى إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.642% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

توصيات الدراسة:

من خلال ما ورد من نتائج يمكن للباحثة تقديم التوصيات التالية

✓ تعزيز تطبيق حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة بمدينة الرياض، من خلال تطوير السياسات والإجراءات المنظمة للحوكمة، بما يضمن استدامة الممارسات الحالية ورفع مستوى كفاءتها.

✓ العمل على تطوير مستوى الشفافية في إدارة المخاطر المؤسسية، وذلك من خلال تعزيز الإفصاح عن المخاطر وآليات إدارتها، وتحسين قنوات الاتصال الداخلي والخارجي، ونشر التقارير الدورية المتعلقة بالمخاطر، باعتبار أن الشفافية جاءت في المرتبة الأخيرة بين أبعاد الحوكمة رغم ارتفاع مستواها.

✓ تعزيز مشاركة العاملين والإدارات المختلفة في عمليات تحديد المخاطر وتقييمها ووضع خطط الاستجابة لها، بما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المخاطر ويزيد من فعالية تطبيق حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية.

✓ دعم دور مجلس الإدارة في الإشراف على إدارة المخاطر المؤسسية من خلال تشكيل لجان متخصصة أو تفعيل اللجان القائمة، ومتابعة تنفيذ سياسات إدارة المخاطر بصورة دورية، وضمان مواءمة إدارة المخاطر مع الأهداف الاستراتيجية للشركة.

✓ الاستمرار في تعزيز مبدأ المساءلة عبر تحديد المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بإدارة المخاطر بشكل واضح، وربطها بمؤشرات أداء قابلة للقياس، بما يضمن رفع كفاءة الأداء وتحقيق المساءلة المؤسسية.

✓ تطوير برامج تدريبية متخصصة للعاملين والقيادات التنفيذية وأعضاء مجالس الإدارة في مجال حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية، بهدف رفع الوعي بأفضل الممارسات العالمية وتطوير القدرات اللازمة للتعامل مع المخاطر بكفاءة.

✓ دمج إدارة المخاطر المؤسسية في عمليات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار، بحيث تصبح إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من صياغة الخطط والمشروعات والاستثمارات، بما يسهم في تعزيز القدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة.

✓ الاستفادة من التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في عمليات التعرف على المخاطر وتحليلها ومتابعتها وإعداد التقارير الخاصة بها، بما يرفع من سرعة الاستجابة ودقة اتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر.

✓ إجراء تقييمات دورية لفعالية نظام حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية باستخدام مؤشرات أداء واضحة ومعايير قياس معتمدة، بهدف التعرف على فرص التحسين المستمر ومعالجة أوجه القصور.

المراجع

المراجع العربية:

كاظم، ثامر عبد الرضا والجوهر ، كريمة علي كاظم (2023) دور الالتزام بمبادئ إطار إدارة المخاطر المحدث في تقويم أداء شركات النفط والغاز : دراسة حالة في شركة نفط الوسط. مجلة 540. مسترجع من تكرت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 19 (61) ، 526 - 600.

أسعد، زينب أسعد، يعقوب، عمر السيد(2023) مدخل إدارة المخاطر كآلية للحد من المخاطر المالية التي تواجه المنشآت المالية. المجلة الاكاديمية للعلوم الاجتماعية. 1(2). 18 - 29.

البلوي، حنان راشد سالم (2025) أثر قواعد الحوكمة المؤسسية على الإفصاح وجودة التقارير المالية: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة بالسوق المالي السعودي مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، 9 (96).

بوجردة، أمال، لحر، إيمان (2019) دور القيادة في إدارة المخاطر: دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء جن جن جيجل. رسالة ماجستير. جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل.

حسن، أحمد حسن توفيق (2022) أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في إكتشاف التلاعب والغش بالتقارير المالية بالبنوك المصرية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية المجلة العلمية للبحوث التجارية، 6(2)، 407-468

خليد، بوداود (2023) استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة. رسالة دكتوراه. جامعة الجزائر3.

الرزني، رائد محمد فالح و الزغول، عمرو محمد (2024) أثر الحوكمة في تحسين فاعلية إدارة المخاطر : الدور المعدل للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية السعودية رسالة ماجستير . جامعة عمان العربية، عمان.

سمرة، ياسر محمد السيد عبد العزيز، القرنشاي، السيد عبد النبي السيد و رجب، سحر مسعد مختار (2022) أثر تكنولوجيا الحوسبة السحابية على دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر المؤسسية دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 3(16)، 500- 522 .

الشواش، عبدالسلام الطاهر امحمد(2025) الحوكمة الإدارية وأثرها في مكافحة الفساد داخل المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية على المصرف التجاري الوطني فرع الزاوية. مجلة العلوم الشاملة.9 (36). 1-21.

الشديقات، علياء حسين عبد المجيد و صيام أحمد زكريا عبد الرحمن (2022). أثر تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية في الأداء المؤسسي : دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية العاملة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

الشراحيلى، إبراهيم بن أحمد يحيى. (2026). تطبيقات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري: دراسة تحليلية وفقاً للنظام السعودي. المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)، (67)، 984-997.

الصرايره، ريماء عبدالله. (2023). الحوكمة الإدارية وأثرها في تحسين أداء العاملين في مجال الخدمات المشتركة في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(3)، 652-667.

<https://doi.org/10.53796/hnsj4348>

طهير، كمال، و بن عثمان، مفيدة (2023) أثر آليات الحوكمة البنكية على خطر السيولة في البنوك التجارية حالة البنوك التجارية العاملة في الجزائر . مجلة التنمية الاقتصادية، 8(8)1-30.

القضاة، أحمد ماهر أحمد و الشنطي، أيمن محمد نمر . (2021). فاعلية نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على قرارات منح الائتمان الدور المعدل الرأس المالي البشري : دراسة ميدانية: البنوك التجارية الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

محمد، علي، والحيالي، أحمد. (2024). - دور الحوكمة في مكافحة الفساد الإداري-دراسة تحليل. المؤتمر الدولي الرابع في الأطر القانونية والسياسية للحكومة الرشيدة، 115-

<https://share.google/cnUE6sbkwQo1GW9YF>.126

المراجع الأجنبية

Chairani, C., & Siregar, S. V. (2021). The effect of enterprise risk management on financial performance and firm value: the role of environmental, social and governance performance. *Meditari Accountancy Research*, 29(3), 647-670

foresight, 26(5), 793-804.

Gleißner, W., & Berger, T. B. (2024). Enterprise risk management: Improving embedded risk management and risk governance. *Risks*, 12(12), 196.

Horvey, S. S., & Odei-Mensah, J. (2023). The measurements and performance of enterprise risk management: a comprehensive literature review. *Journal of Risk Research*, 26(7), 778-800.

Preda, M., Ștefănescu, A., & Pitulice, I. C. (2025). Factors Influencing Corporate Governance: A Structured Literature Review. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, Sciendo (Vol. 19, No. 1, pp. 277-293).

Saeidi, P., Saeidi, S. P., Saeidi, S. P., Galarraga Carvajal, M., Villacrés Endara, H., & Armijos, L. (2024). Effect of enterprise risk management on firms' outcomes with the moderating effect of knowledge management.

Shah, S. Q. A., Lai, F. W., Shad, M. K., Hamad, S., & Ellili, N. O. D. (2025). Exploring the effect of enterprise risk management for ESG risks towards green growth. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(1), 224-249.

Tarjo, T., Vidyantha, H. V., Anggono, A., Yuliana, R., & Musyarofah, S. (2022). The effect of enterprise risk management on prevention and detection fraud in Indonesia's local government. *Cogent Economics & Finance*, 10(1), 2101222.

الملاحق

الاستبانة

استمارة الاستبيان

أثر حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM Governance) على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية
: دراسة ميدانية على الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض.

الأستاذ / الأستاذة:

تحية طيبة وبعد،

يستهدف الاستبيان التعرف على أثر حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM Governance) على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية : دراسة ميدانية على الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض. ونظرا لخبرة سيادتكم الكبيرة في هذا المجال فأرجو من سيادتكم الإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية. علماً بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستتم المحافظة عليها بكامل السرية.

ولكم جزيل الشكر والامتنان على حسن تعاونكم

أولاً: الخصائص الشخصية:

■ الجنس

- ذكر
- انثي

■ العمر

- أقل من 30 سنة
- من 30 – 40 سنة
- من 40 – 50 سنة
- 50 عام فأكثر

■ المؤهل العلمي:

- متوسط
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

■ عدد سنوات الخبرة الوظيفية

- أقل من 5 سنوات
- من 5 سنوات الي أقل من 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
- من 15 سنة إلى اقل من 20 سنة
- 20 سنة فأكثر

ثانيا: محاور الاستبيان

حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM Governance)

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المشاركة						
1	توفر إدارة الشركة الدورات التدريبية للعاملين بهدف تعريفهم بمبادئ المشاركة وكيفية تطبيقها.					
2	تسعى إدارة الشركة إلى تحقيق الكفاءة في العمل من خلال تطبيق المشاركة					
3	تساعد المشاركة على حماية مصالح كل الأطراف المهمة بالتعامل مع الشركة					
4	تعمل المشاركة على الحفاظ على مصالح وحقوق المساهمين					
5	تساعد المشاركة ادارة الشركة في التعرف على آراء المساهمين في تقييم أداء الشركة					
الشفافية						
6	تحرص إدارة الشركة على توفير كافة المعلومات بشفافية ووضوح على موقع الشركة					
7	تنشر إدارة الشركة التقارير والمعلومات المتعلقة بالشركة وفقا للمعايير المحلية					

					والدولية.
					8 توفر إدارة الشركة جميع المعلومات عن المعاملات المالية والتجارية التي تقوم بها من خلال موقع الشركة
					9 يتلزم أفراد مجلس إدارة الشركة باللوائح والقوانين المنظمة لتمويل أفراد الإدارة.
					10 تتوفر العدالة والشفافية في نظام الرواتب والأجور للعاملين في الشركة مقارنة مع المنافسين
المساءلة					
					11 تعمل إدارة الشركة على تطبيق مبدأ المساءلة في جميع قطاعات الشركة
					12 تتناسب العقوبات الادارية التي تتخذها إدارة الشركة مع حجم المخالفة
					13 يساعد تطبيق القوانين والانظمة في تقليل الازمات والمشاكل داخل الشركة
					14 يتم متابعة تنفيذ سياسات المساءلة واعداد تقارير بها الي الادارة العليا في الشركة
					15 يساعد مبدأ المساءلة في تحسين الأداء داخل الشركة
مسئولية مجلس الادارة					
					16 يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على التسلسل الهرمي للسلطة وتوضيح

					المسؤوليات على جميع المستويات
					17 يتمتع مجلس الإدارة بالاستقلالية التامة داخل الشركة
					18 يقوم مجلس الإدارة بالموافقة على الأهداف الاستراتيجية للشركة والتأكد من متابعة تطبيقها
					19 يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على التحفيزات والمساعدات وكافة المنح الجديدة والاعلان والافصاح عنها
					20 يعمل أعضاء مجلس الإدارة بتحقيق المصلحة العامة للشركة بغض النظر عن المصلحة الشخصية

محور إدارة المخاطر المؤسسية

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تلتزم الإدارة العليا بدعم ومتابعة تنفيذ نظام إدارة المخاطر المؤسسية.					
2	تقدم الإدارة العليا التوجيه اللازم لمواجهة المخاطر الكبرى التي قد تهدد المنظمة.					
3	تشارك الإدارة العليا بشكل فعال في مراجعة أداء نظام إدارة المخاطر المؤسسية.					
4	يتم مراجعة نظام إدارة المخاطر المؤسسية					

					بشكل دوري لتحسين فعاليته.	
					تستفيد المنظمة من التجارب السابقة لتطوير نظام إدارة المخاطر المؤسسية.	5
					يتم إشراك الموظفين في عملية تقييم وتطوير نظام إدارة المخاطر المؤسسية.	6
					توفر المنظمة دورات تدريبية لتعزيز فهم الموظفين لنظام إدارة المخاطر المؤسسية.	7
					هناك وعي كافٍ بين الموظفين بأهمية إدارة المخاطر المؤسسية لتحقيق أهداف المنظمة.	8
					يتم تحديد وتقييم المخاطر في المنظمة بشكل منهجي ومنتظم.	9
					نظام إدارة المخاطر المؤسسية مدمج بشكل فعال في جميع أقسام المنظمة.	10

Abstract

This study aimed to examine the impact of Enterprise Risk Management (ERM) Governance on the effectiveness of Enterprise Risk Management (ERM) in medium and large-sized companies in Riyadh, Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical research approach. The study sample consisted of 384 employees working in medium and large-sized companies in Riyadh. A structured questionnaire was used as the primary instrument for collecting data from the study participants. The findings revealed a high level of implementation of Enterprise Risk Management (ERM) Governance in the surveyed companies, with an overall mean score of 4.196 and a standard deviation of 0.855. Among the governance dimensions, accountability and board responsibility achieved a very high level of agreement, while participation and transparency achieved a high level of agreement. Accountability ranked first, followed by board responsibility, participation, and transparency, respectively. The results also indicated a high level of Enterprise Risk Management effectiveness, with an overall mean score of 4.231 and a standard deviation of 0.786. Furthermore, the study found a statistically significant positive correlation between the implementation of ERM Governance and Enterprise Risk Management effectiveness ($r = 0.912$, $p < 0.05$). Regression analysis further demonstrated that ERM Governance has a statistically significant positive effect on Enterprise Risk Management effectiveness at the 0.05 significance level. Specifically, a 1% increase in the level of ERM Governance implementation was associated with a 0.478% increase in Enterprise Risk Management effectiveness.

Keywords: Enterprise Risk Management (ERM) Governance; Enterprise Risk Management (ERM); Medium and Large-Sized Companies; Riyadh, Saudi Arabia. .

**The Impact of Enterprise Risk Management (ERM)
Governance on the Effectiveness of Enterprise Risk
Management: A Field Study of Medium and Large-Sized
Companies in Riyadh City**

Prepared by:

Alanoud Khalid Alkhidhr

Academic number/253000732

Supervised by:

Dr.Alfaisal Hasan

Year:2026