

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 ال فردان القحطاني

الرقم الجامعي:

253002396

إشراف:

الدكتور /

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

3.....	مقدمة:
4.....	مشكلة الدراسة
6.....	أهمية الدراسة:
9.....	أهداف الدراسة
11.....	تسؤلات الدراسة
12.....	فروض الدراسة:
14.....	الدراسات السابقة:
17.....	الفجوة البحثية:
18.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
21.....	المنهجية وطرق البحث:
26.....	أداة الدراسة
35.....	حدود الدراسة
37.....	المراجع

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 تسهم 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 يساهم 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:

1. 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.
2. 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.
3. 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.

4. إثراء الأدبيات العلمية في سياق الاقتصاد السعودي

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

5. 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 يساهم في تطوير نموذج تحليلي يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية.

6. 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 تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

1. تقديم توصيات عملية لتعزيز تطبيق الحوكمة المؤسسية في المؤسسات

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

2. 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 يساهم في تحسين كفاءة الإدارة وتقليل مستوى المخاطر التنظيمية.

3. **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.
4. **مساعدة صناع السياسات في تطوير الأطر التنظيمية للحكومة**
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.
5. **تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية**
تساعد نتائج الدراسة المؤسسات على فهم العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي، مما يساهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية والتنظيمية ورفع مستوى الأداء العام للمؤسسات.
6. **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.
7. **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.

أولاً: الهدف العام:

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

ثانياً: الأهداف الخاصة:

- أ. 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.
- ب. تحليل مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية داخل الشركات شبه الحكومية من خلال دراسة السياسات والإجراءات المتعلقة بتحديد المخاطر وتقييمها ومتابعتها وإدارتها.
- ت. قياس أثر الحوكمة المؤسسية على مستوى الأداء المؤسسي من خلال تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وبين كفاءة الأداء الإداري والتنظيمي داخل المؤسسات.
- ث. 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.
- ج. دراسة العلاقة التكاملية بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية وتحليل مدى مساهمة هذا التكامل في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.
- ح. تحديد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية سواء كانت تحديات تنظيمية أو إدارية أو تقنية.

خ. تقديم إطار مقترح لتعزيز تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية
بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي ورفع مستوى فاعلية الإدارة داخل الشركات شبه الحكومية في المملكة
العربية السعودية.

5- 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:

السؤال الرئيس للدراسة:

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

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 الشركات شبه الحكومية؟
- ت. ما طبيعة العلاقة بين مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية ومستوى الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية؟
- ث. ما أثر تطبيق أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية على تحسين كفاءة الأداء المؤسسي داخل المؤسسات؟
- ج. إلى أي مدى يسهم التكامل بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز الأداء المؤسسي؟
- ح. ما أبرز التحديات التنظيمية والإدارية التي تواجه المؤسسات في تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية؟
- خ. ما الآليات والممارسات الإدارية التي يمكن أن تسهم في تعزيز تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر داخل المؤسسات؟
- د. كيف يمكن تطوير نموذج إداري يسهم في تعزيز التكامل بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر بما يدعم تحسين الأداء المؤسسي؟

6- 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:

أولاً: الفرضية الرئيسية:

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 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 البديلة (H1):

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

ثانياً: الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الأولى:

الفرضية الصفرية (H0):

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية.

الفرضية البديلة (H1):

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية.

- الفرضية الثانية:

الفرضية الصفرية (H0):

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على مستوى الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية.

الفرضية البديلة (H1):

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على مستوى الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية.

- الفرضية الثالثة:

الفرضية الصفرية (H0):

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية وبين تحسين الأداء المؤسسي.

الفرضية البديلة (H1):

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تكامل الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية وبين تحسين الأداء المؤسسي.

- الفرضية الرابعة:

الفرضية الصفرية (H0):

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق آليات الرقابة والشفافية في الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء المؤسسي.

الفرضية البديلة (H1):

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق آليات الرقابة والشفافية في الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء المؤسسي.

- الفرضية الخامسة:

الفرضية الصفرية (H0):

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفعالية عمليات تحديد وتقييم المخاطر على مستوى الأداء المؤسسي.

الفرضية البديلة (H1):

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لفعالية عمليات تحديد وتقييم المخاطر على مستوى الأداء المؤسسي.

7- 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:

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

أولاً: الدراسات المتعلقة بالحوكمة المؤسسية:

أشارت دراسة (2017) Al-Gamrh & Ku Ismail 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.

ثانياً: 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 يسهم 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.

ثالثاً: 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.

تحليل الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح وجود اتفاق عام بين معظم الدراسات على أن تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية يسهم 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.

8- الفجوة البحثية

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:

- أ. محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية والأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية.
- ب. تركيز معظم الدراسات السابقة على الشركات الخاصة أو المدرجة في الأسواق المالية دون التركيز على المؤسسات الحكومية أو شبه الحكومية.
- ت. 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.

9- المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى عدد من النظريات الإدارية والاقتصادية التي تسهم في تفسير العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية والأداء المؤسسي داخل المؤسسات. وتساعد هذه النظريات في بناء الإطار المفاهيمي للدراسة وفهم طبيعة التفاعل بين المتغيرات المختلفة. ومن أبرز هذه النظريات: نظرية الوكالة، ونظرية أصحاب المصلحة، ونظرية الموارد.

أولاً: نظرية الوكالة (Agency Theory) :

تعد نظرية الوكالة من أهم النظريات التي تناولت مفهوم الحوكمة المؤسسية، حيث تركز على العلاقة بين المالكين أو أصحاب السلطة (Principals) وبين الإدارة التنفيذية (Agents) التي تتولى إدارة المؤسسة.

وتفترض هذه النظرية أن هناك احتمالاً لحدوث تعارض في المصالح بين الإدارة والمالكين، حيث قد يتخذ المديرون قرارات تخدم مصالحهم الشخصية على حساب مصالح المؤسسة أو أصحاب المصلحة. ولذلك ظهرت الحاجة إلى وضع آليات رقابية وتنظيمية تضمن تحقيق التوازن بين هذه المصالح.

وفي هذا السياق، تلعب الحوكمة المؤسسية دوراً مهماً في تقليل مشكلات الوكالة من خلال مجموعة من الآليات التنظيمية، مثل:

- تشكيل مجالس إدارة فعالة ومستقلة
 - إنشاء لجان مراجعة ورقابة داخلية
 - تعزيز الإفصاح والشفافية في التقارير المالية والإدارية
 - تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح
- وتسهم هذه الآليات في تحسين مستوى الرقابة المؤسسية وتعزيز المساءلة، مما يقلل من احتمالية سوء استخدام السلطة الإدارية ويعزز كفاءة اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

وفي إطار هذه الدراسة، تساعد نظرية الوكالة في تفسير دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تقليل تعارض المصالح وتعزيز الرقابة المؤسسية داخل الشركات شبه الحكومية.

ثانياً: نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) :

تعد نظرية أصحاب المصلحة من النظريات المهمة التي توسعت في تفسير دور المؤسسات في المجتمع. فبدلاً من التركيز فقط على تحقيق مصالح المساهمين أو الملاك، تؤكد هذه النظرية على أهمية مراعاة مصالح جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.

ومن أبرز أصحاب المصلحة الذين تتأثر مصالحهم بأنشطة المؤسسة:

- الموظفون
- العملاء
- الموردون
- الجهات الحكومية
- المجتمع المحلي

وترى هذه النظرية أن نجاح المؤسسات واستدامتها يعتمد على قدرتها على تحقيق التوازن بين مصالح هذه الأطراف المختلفة.

وفي هذا الإطار، تعد الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر من الأدوات الأساسية التي تساعد المؤسسات على إدارة علاقاتها مع أصحاب المصلحة بشكل أكثر كفاءة، حيث تسهم هذه الأنظمة في:

- تعزيز الشفافية في القرارات الإدارية
- تحسين مستوى المساءلة المؤسسية
- تقليل المخاطر التنظيمية
- تعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة

كما تساعد إدارة المخاطر المؤسسية المؤسسات على تحديد المخاطر التي قد تؤثر على مصالح أصحاب المصلحة والعمل على معالجتها بشكل استباقي.

وبناءً على ذلك، فإن نظرية أصحاب المصلحة تفسر كيف يمكن لتطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر أن يساهم في تعزيز ثقة الأطراف المختلفة بالمؤسسة، وهو ما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي.

ثالثاً: نظرية الموارد (Resource-Based View) :

تركز نظرية الموارد على أن المؤسسات تمتلك مجموعة من الموارد والقدرات التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية وتحسين أدائها المؤسسي. وتشمل هذه الموارد:

- الموارد المالية
- الموارد البشرية
- المعرفة التنظيمية
- القدرات الإدارية
- الأنظمة التنظيمية

وترى هذه النظرية أن المؤسسات التي تمتلك قدرات تنظيمية متقدمة تكون أكثر قدرة على تحقيق مستويات عالية من الأداء والاستدامة.

وفي هذا السياق، يمكن اعتبار الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية من الموارد التنظيمية الاستراتيجية التي تساعد المؤسسات على تحسين كفاءة استخدام مواردها وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات المختلفة.

كما تساهم هذه الأنظمة في:

- تحسين كفاءة اتخاذ القرار
- تعزيز الرقابة المؤسسية
- تقليل المخاطر التنظيمية
- تحسين استغلال الموارد المتاحة

وبالتالي فإن المؤسسات التي تطبق أنظمة متقدمة للحوكمة وإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي.

10- 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، سيتم الاعتماد على منهجية بحث علمية منظمة تتضمن تحديد نوع الدراسة، والمنهج المستخدم، وخطة تنفيذ البحث.

أولاً: نوع البحث:

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية، حيث تسعى إلى وصف واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية داخل الشركات شبه الحكومية، وتحليل العلاقة بين هذه الممارسات وبين مستوى الأداء المؤسسي.

كما يمكن تصنيف الدراسة ضمن الدراسات التفسيرية التي تهدف إلى تفسير طبيعة العلاقة بين المتغيرات المختلفة، وتحديد مدى تأثير الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي داخل المؤسسات.

وبالإضافة إلى ذلك، يمكن اعتبار هذه الدراسة من الدراسات التطبيقية، لأنها تهدف إلى تقديم نتائج عملية وتوصيات يمكن الاستفادة منها في تحسين الممارسات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات.

ثانياً: منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Method) باعتباره المنهج الأنسب لتحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات الإحصائية.

وسيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها من خلال استبيان يتم توزيعه على عينة من العاملين في الشركات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية، بهدف قياس مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية ومدى تأثيرهما على الأداء المؤسسي.

ويتيح هذا المنهج إمكانية تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة وقياس العلاقات بين المتغيرات.

ثالثاً: خطة البحث وخطوات التنفيذ:

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

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

ب. بناء الإطار المفاهيمي للدراسة:

في هذه المرحلة سيتم تحديد متغيرات الدراسة والعلاقات المفترضة بينها، حيث يتكون النموذج المفاهيمي للدراسة من:

المتغيرات المستقلة:

- الحوكمة المؤسسية

- إدارة المخاطر المؤسسية

المتغير التابع:

- الأداء المؤسسي

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

ت. تطوير أداة جمع البيانات:

ستعتمد الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة. وسيتم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

وسيتكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول:

البيانات الديموغرافية للمشاركين مثل:

- المسمى الوظيفي
- سنوات الخبرة
- المستوى الإداري
- القطاع المؤسسي

الجزء الثاني:

قياس مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية داخل المؤسسات.

الجزء الثالث:

قياس مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين.

ث. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

قبل توزيع الاستبيان على العينة النهائية، سيتم اختبار أداة الدراسة للتأكد من صدقها وثباتها، وذلك من خلال:

- عرض الاستبيان على عدد من الخبراء والمتخصصين للتحقق من صدق المحتوى.
- استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الأداة.

ج. جمع البيانات:

سيتم توزيع الاستبيان على عينة من القيادات الإدارية والعاملين في الشركات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية. وسيتم استخدام الوسائل الإلكترونية في توزيع الاستبيان لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين، بالإضافة إلى تسهيل عملية جمع البيانات وتحليلها.

ح. تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات، سيتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية، مثل:

- التكرارات والنسب المئوية
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- تحليل الارتباط (Correlation Analysis)
- تحليل الانحدار (Regression Analysis)

وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات البحث.

خ. تفسير النتائج ومناقشتها:

في هذه المرحلة سيتم 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

د. تقديم التوصيات والمقترحات:

في ضوء النتائج التي سيتم 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 سيتم تقديم عدد من المقترحات لدراسات مستقبلية في هذا المجال.

11- أدوات الدراسة

تتطلب الدراسة الحالية استخدام أداة مناسبة لجمع البيانات بما يحقق أهداف البحث، ويتيح اختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات الدراسة بدقة وموضوعية. ونظرًا لأن الدراسة تعتمد على المنهج الكمي، فستكون أداة الدراسة الرئيسة هي الاستبيان، بوصفه الأداة الأكثر ملاءمة لقياس آراء أفراد العينة حول مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية، ومدى انعكاس ذلك على الأداء المؤسسي في الشركات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وتم تصميم أداة الدراسة استنادًا إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، مع مراعاة طبيعة مجتمع الدراسة وأهدافها ومتغيراتها الرئيسة.

أولاً: أداة جمع البيانات الرئيسة الاستبيان (Questionnaire) :

سيتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وذلك لما يتميز به من قدرة على جمع بيانات كمية من عدد كبير من المبحوثين في وقت مناسب، إضافة إلى سهولة ترميز البيانات وتحليلها إحصائيًا باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS.

ويهدف الاستبيان إلى قياس ثلاثة محاور رئيسة تتعلق بمتغيرات الدراسة، وهي:

1. مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية
2. مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية
3. مستوى الأداء المؤسسي

ثانيًا: كيفية بناء الاستبيان:

تم بناء الاستبيان وفق خطوات علمية منظمة، وذلك على النحو الآتي:

1. تحديد أبعاد المتغيرات الرئيسة

تم تحديد الأبعاد الرئيسة للاستبيان بالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، بحيث تغطي محاور الدراسة ومتغيراتها الأساسية.

أ) محور الحوكمة المؤسسية

يشمل عددًا من الأبعاد الفرعية، مثل:

- الشفافية والإفصاح
- المساءلة
- وضوح الصلاحيات والمسؤوليات
- فاعلية الرقابة الداخلية
- دور اللجان والمجالس في الرقابة والحوكمة

ب) محور إدارة المخاطر المؤسسية

يشمل عددًا من الأبعاد الفرعية، مثل:

- تحديد المخاطر
- تقييم المخاطر وتحليلها
- الاستجابة للمخاطر
- المتابعة والتقارير الدورية
- دمج إدارة المخاطر في اتخاذ القرار

ج) محور الأداء المؤسسي

يشمل عددًا من الأبعاد الفرعية، مثل:

- كفاءة العمليات
- جودة اتخاذ القرار
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية
- فاعلية الرقابة والالتزام

- الاستجابة للتحديات التنظيمية والتشغيلية

2. صياغة فقرات الاستبيان:

بعد تحديد المحاور والأبعاد الفرعية، سيتم صياغة فقرات الاستبيان بلغة واضحة ومباشرة ومناسبة للمستوى الإداري والمهني لأفراد العينة، مع مراعاة أن تكون العبارات:

- واضحة وغير غامضة
- مرتبطة مباشرة بمتغيرات الدراسة
- قابلة للقياس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي
- خالية من التوجيه أو التحيز

3. مقياس الاستجابة:

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان، وذلك على النحو الآتي:

1. أعارض بشدة
2. أعارض
3. محايد
4. أوافق
5. أوافق بشدة

ويعد هذا المقياس مناسبًا لقياس الاتجاهات والآراء التنظيمية والإدارية، كما يسهل استخدامه في التحليل الإحصائي.

ثالثًا: مكونات الاستبيان:

سيتمكون الاستبيان من أربعة أجزاء رئيسية، على النحو التالي:

الجزء الأول: البيانات الأولية (الديموغرافية والوظيفية):

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة، بما يساعد في وصف العينة وتحليل الفروق المحتملة بين استجابات الأفراد. ويشمل هذا الجزء متغيرات مثل:

- الجنس
- الفئة العمرية
- المؤهل العلمي
- المسمى الوظيفي
- المستوى الإداري
- عدد سنوات الخبرة
- جهة العمل أو نوع القطاع
- الإدارة أو القسم الذي يعمل فيه المشارك

الجزء الثاني: محور الحوكمة المؤسسية:

يهدف هذا الجزء إلى قياس مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في الشركات شبه الحكومية، ويقترح أن يتكون من 10 إلى 12 فقرة موزعة على الأبعاد الآتية:

- وضوح الأدوار والمسؤوليات
- مستوى الشفافية والإفصاح
- المساءلة المؤسسية

- فعالية الرقابة الداخلية
- استقلالية الرقابة أو اللجان المختصة

أمثلة على فقرات هذا المحور:

- توجد في المؤسسة سياسات وإجراءات واضحة تحدد الصلاحيات والمسؤوليات.
- يتم الإفصاح عن المعلومات الإدارية والتنظيمية بشكل واضح وملائم.
- توجد آليات فعالة للمساءلة عن القرارات والإجراءات.
- تساهم اللجان الرقابية في تعزيز الالتزام والحوكمة داخل المؤسسة.
- تدعم الإدارة العليا تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بشكل فعلي.

الجزء الثالث: محور إدارة المخاطر المؤسسية:

يهدف هذا الجزء إلى قياس مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية داخل الشركات محل الدراسة، ويقترح أن يتكون من 10 إلى 12 فقرة تغطي الأبعاد الآتية:

- تحديد المخاطر
- تقييم المخاطر
- المعالجة والاستجابة
- الرقابة والمتابعة
- تقارير المخاطر ودعم القرار

أمثلة على فقرات هذا المحور:

- تقوم المؤسسة بتحديد المخاطر المحتملة بشكل دوري ومنهجي.
- توجد آلية واضحة لتقييم احتمالية المخاطر وأثرها.

- يتم إعداد خطط لمعالجة المخاطر ذات الأولوية العالية.
- يتم رفع تقارير دورية عن المخاطر للإدارة العليا.
- تؤخذ نتائج تقييم المخاطر في الاعتبار عند اتخاذ القرارات المهمة.

الجزء الرابع: محور الأداء المؤسسي:

يهدف هذا الجزء إلى قياس مستوى الأداء المؤسسي كما يدركه أفراد العينة، ويقترح أن يتكون من 8 إلى 10 فقرات تشمل الأبعاد الآتية:

- كفاءة الأداء التشغيلي
 - جودة القرارات
 - تحقيق الأهداف
 - سرعة الاستجابة للمشكلات
 - فاعلية الالتزام والرقابة
- أمثلة على فقرات هذا المحور:
- تحقق المؤسسة أهدافها التشغيلية والاستراتيجية بكفاءة.
 - تتميز القرارات الإدارية في المؤسسة بالسرعة والجودة.
 - تسهم الأنظمة الإدارية الحالية في رفع كفاءة الأداء العام.
 - تتمتع المؤسسة بقدرة جيدة على التعامل مع التحديات والمخاطر.
 - توجد متابعة فعالة لمؤشرات الأداء وتحسين النتائج.

رابعاً: عدد فقرات الاستبيان المقترح:

يمكن أن يتكون الاستبيان في صورته النهائية من نحو 30 إلى 36 فقرة، موزعة كالتالي:

- البيانات الأولية: 6-8 أسئلة
- الحوكمة المؤسسية: 10-12 فقرة
- إدارة المخاطر المؤسسية: 10-12 فقرة
- الأداء المؤسسي: 8-10 فقرات

وهذا الحجم مناسب لرسالة ماجستير، ويتيح قياساً متوازناً لمتغيرات الدراسة دون إطالة مفرطة على المبحوثين.

خامساً: اختبار صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صلاحية الاستبيان لقياس ما وضع من أجله، سيتم التحقق من صدق الأداة من خلال أكثر من أسلوب، على النحو التالي:

1. الصدق الظاهري وصدق المحتوى (Face & Content Validity) :

سيتم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في مجالات:

- الإدارة
- الحوكمة
- إدارة المخاطر
- مناهج البحث والإحصاء

وذلك بهدف التأكد من:

- سلامة الصياغة اللغوية
- وضوح الفقرات

- ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة
- مدى تمثيل الفقرات لأبعاد المتغيرات

وسيتم تعديل أو حذف أو إضافة بعض الفقرات في ضوء ملاحظات المحكمين، بما يساهم في تحسين جودة الأداة.

2. صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity):

سيتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، للتأكد من اتساق الفقرات مع البعد المراد قياسه.

وكلما كانت معاملات الارتباط دالة إحصائياً ومقبولة، دل ذلك على أن فقرات المحور تقيس المفهوم نفسه بدرجة جيدة.

سادساً: اختبار ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من درجة استقرار الأداة وموثوقيتها، سيتم قياس ثبات الاستبيان باستخدام:

معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

يعد معامل كرونباخ ألفا من أكثر الأساليب استخداماً لقياس ثبات أدوات الدراسة في البحوث الإدارية والاجتماعية، حيث يقيس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور.

وسيتم حساب معامل الثبات لكل محور على حدة، وكذلك للأداة ككل، ويعد الثبات مقبولاً إذا بلغت قيمة ألفا 0.70 فأكثر، وكلما اقتربت القيمة من 1 دل ذلك على ارتفاع مستوى الثبات.

سابعاً: الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study):

قبل التطبيق النهائي للاستبيان، سيتم إجراء دراسة استطلاعية أولية على عينة محدودة من مجتمع الدراسة، وذلك بهدف:

- التحقق من وضوح الفقرات
- التأكد من سهولة فهم العبارات
- تقدير الزمن اللازم للإجابة عن الاستبيان

- التعرف على أي مشكلات محتملة في الأداة
- احتساب مؤشرات أولية للصدق والثبات

وبناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية، سيتم إجراء التعديلات اللازمة قبل توزيع الاستبيان بصورته النهائية على العينة الأساسية.

ثامناً: إجراءات تطبيق الأداة:

سيتم توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة باستخدام الوسائل الإلكترونية المناسبة، مع توضيح هدف الدراسة وضمان سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

كما ستتضمن مقدمة الاستبيان:

- تعريفاً موجزاً بموضوع الدراسة
- الهدف من جمع البيانات
- تأكيد السرية والخصوصية
- طريقة الإجابة على الفقرات

تاسعاً: مبررات اختيار الاستبيان:

تم اختيار الاستبيان كأداة رئيسة للدراسة للأسباب التالية:

1. ملاءمته لطبيعة البحث الكمي.
2. قدرته على جمع بيانات من عدد كبير من المبحوثين.
3. سهولة معالجته وتحليله إحصائياً.
4. ملاءمته لقياس الاتجاهات والآراء الإدارية والتنظيمية.
5. مناسبه لموضوع الدراسة الذي يتطلب قياس تصورات العاملين بشأن الحوكمة وإدارة المخاطر والأداء المؤسسي.

12- حدود الدراسة

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

أولاً: المجال البشري:

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

أ. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات شبه الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية، والتي تطبق أنظمة الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية ضمن هياكلها 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.

ب. عينة الدراسة:

نظرًا لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة، سيتم 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.

ت. حجم العينة وطريقة اختيارها:

سيتم 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 100 إلى 150 مشاركًا من العاملين في الشركات شبه الحكومية، وهو حجم مناسب لإجراء التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج SPSS.

ثانياً: المجال المكاني:

تقتصر هذه الدراسة على المملكة العربية السعودية، حيث سيتم جمع البيانات من عدد من الشركات شبه الحكومية العاملة في مختلف القطاعات التنموية داخل المملكة.

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.

ثالثاً: 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 سيتم توزيع الاستبيان على أفراد العينة وجمع البيانات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي.

13-المراجع

- Aloulou, W. J., & Alshohail, N. F. (2026). From control to value: How governance, risk management and compliance improve operational efficiency and company reputation in Saudi technology-driven firms. *Risks*, 14(1), 19.
- Bazhair, A. H. (2021). Corporate governance mechanisms and firm performance in Saudi Arabia. *Estudios de Economía Aplicada*, 39(4).
- Boshnak, H. A. (2023). Corporate governance mechanisms and firm performance: Evidence from Saudi listed companies. *Cogent Business & Management*.
- Hartono, C. (2024). The influence of enterprise risk management and corporate governance on company performance. *Eduvest – Journal of Universal Studies*, 4(1).
- Horvey, S. S. (2024). The moderating role of corporate governance in the relationship between enterprise risk management and firm performance. *Risk Management*.
- Kijkasiwat, P. (2022). Corporate governance, firm performance and financial leverage. *Risks*, 10(10), 185.
- Malik, M. F. (2020). Enterprise risk management and firm performance: Role of risk committee. *Journal of Corporate Accounting & Finance*.
- Saeidi, P., Sofian, S., Saeidi, S., Saeidi, S., & Saeidi, S. (2021). The influence of enterprise risk management on firm performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*.
- Trisnawati, R., Mustikawati, S., & Sasongko, N. (2023). Enterprise risk management disclosure and CEO characteristics. *Business: Theory and Practice*, 24(2), 379–391.
- Noviliani, G. (2025). Corporate governance and risk management in improving firm performance. *KNE Social Sciences*.
- Alfalah, A. A. (2022). Corporate governance practices and firm performance in Saudi Arabia telecommunications sector. *Sustainability*.
- Beasley, M., Clune, R., & Hermanson, D. (2019). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with its extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*.

- Fraser, J., & Simkins, B. (2020). Enterprise risk management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executives. Wiley.
- Hillson, D. (2018). Practical project risk management: The ATOM methodology. Management Concepts.
- OECD. (2023). Corporate governance factbook 2023. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- COSO. (2017). Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- World Bank. (2021). Corporate governance and firm performance: Global perspectives. World Bank Publications.
- Institute of Internal Auditors. (2020). Three lines model: An update of the three lines of defense. IIA Global.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2023). تقرير رؤية المملكة العربية السعودية 2030. الرياض.
- هيئة السوق المالية. (2022). لائحة حوكمة الشركات. الرياض.