

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير ادارة المخاطر



أثر تطبيق إطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) على تعزيز الاستدامة المالية: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي السعودي

إعداد الطالب/

محمد عسيري 253001820
أثير

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2026

3	 مقدمة:
4	 مشكلة الدراسة
5	 أهداف الدراسة
6	 أسئلة الدراسة
6	 ثفروض الدراسة
7	 أهمية الدراسة
8	 الدراسات السابقة:
15	 الفجوة البحثية
17	 المنطلقات النظرية للدراسة:
20	 منهجية الدراسة
21	 ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها
21	 ثالثاً: مصادر جمع البيانات
22	 رابعاً: أداة الدراسة (الاستبانة)
23	 خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
24	 سادساً: حدود الدراسة
25	 المراجع:
25	 أولاً: المراجع العربية
26	 ثانياً: المراجع الأجنبية

مقدمة:

تُعَدُّ المؤسسات المالية والمصرفية العمود الفقري لأي اقتصاد وطني، إذ تضطلع بدور الوساطة بين المدخرين والمستثمرين وتُسهِم في تخصيص الموارد المالية وتوجيهها نحو القطاعات الأكثر إنتاجية. وفي ظل البيئة الاقتصادية العالمية المتغيرة التي تتسم بتسارع الابتكار التقني وتزايد الترابط بين الأسواق المالية الدولية، باتت المخاطر التي تواجه القطاع المصرفي أكثر تعقيداً وتشابكاً مما كانت عليه في العقود السابقة، مما يستوجب تبني أطر شاملة ومتكاملة لإدارتها بفاعلية تتجاوز الأساليب التقليدية القائمة على التعامل مع كل نوع من المخاطر بشكل منعزل. (Olaniyi Etal., 2023)

وقد برز مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management – ERM) بوصفه نهجاً استراتيجياً متكاملاً يهدف إلى تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها عبر جميع مستويات المؤسسة، بما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية وحماية القيمة لأصحاب المصلحة. وتتعدد أبعاد هذا الإطار لتشمل تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها ومراجعتها بشكل مستمر. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام أكاديمي متزايد، حيث تناولت دراسات عدة أثره على الأداء المؤسسي في القطاعات المصرفية والصناعية، واستكشفت علاقته بمتغيرات مثل التدقيق الداخلي ونظم المعلومات المحاسبية والتحول الرقمي وجودة التدقيق الخارجي (بني مصطفى والعفيف، 2022)

و يحتل مفهوم الاستدامة المالية مكانة متنامية في الفكر الإداري والمالي المعاصر، إذ يشير إلى قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية كافية ومستقرة تُمكنها من الوفاء بالتزاماتها الحالية والمستقبلية مع الحفاظ على معدلات نمو مقبولة على المدى البعيد. ولم يعد يُنظر إلى الاستدامة المالية باعتبارها مجرد مؤشر أداء تقليدي، بل أصبحت ركيزة استراتيجية تتأثر بعوامل متعددة تشمل الحوكمة والتحول الرقمي والريادة الاستراتيجية وهيكل رأس المال، وهو ما أكدته دراسات عربية وأجنبية متنوعة تناولت محدداتها في سياقات مختلفة (الجليل والجماصي، 2023)

كما تعددت الزوايا البحثية التي تناولت الاستدامة المالية وارتباطها بمتغيرات أخرى، حيث بحثت دراسات عدة في أثر الاستدامة المالية على الأداء المالي للمؤسسات، وأثر الريادة الاستراتيجية والاستثمار الرأسمالي في تعزيزها، فضلاً عن دور المسؤولية الاجتماعية في دعم الاستقرار المالي والشمول المالي

في القطاعات المصرفية المختلفة، مما يعكس الأهمية المتزايدة لهذا المفهوم في الأدبيات المالية والإدارية المعاصرة (السلموني والجارحي، 2023)

وفي ضوء ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيق إطار إدارة المخاطر المؤسسية بأبعاده الأربعة — تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر ومراجعتها — على تعزيز الاستدامة المالية في البنوك المحلية السعودية، بما يُسهم في إثراء الأدبيات العربية في هذا الحقل وتقديم رؤى تطبيقية لصانعي القرار في القطاع المصرفي والجهات الرقابية.

مشكلة الدراسة

يشهد القطاع المصرفي العالمي تحولات جوهرية متسارعة فرضتها التقلبات الجيوسياسية، والتذبذبات الحادة في أسعار الفائدة، والتوسع في التقنيات المالية الرقمية، ومخاطر الأمن السيبراني المتصاعدة، فضلاً عن التداعيات الهيكلية لمخاطر المناخ على المحافظ الائتمانية؛ مما جعل البيئة التشغيلية للبنوك أكثر تعقيداً وأقل قابلية للتنبؤ مما كانت عليه في أي وقت مضى، وقد أكدت الاضطرابات المصرفية العالمية التي وقعت عام 2023م — ولا سيما انهيار بنك سيليكون فالي وبنك سيغننتشر — أن غياب أطر متكاملة لإدارة المخاطر المؤسسية يُمكن أن يُفضي إلى تآكل سريع وغير متوقع في الاستدامة المالية حتى لدى مؤسسات اعتُبرت رأسمالياً سليمة.

وعلى الرغم من الأدبيات الأكاديمية التي تناولت إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) من جهة والاستدامة المالية من جهة أخرى، فإن مراجعة الدراسات السابقة تكشف عن فجوة بحثية واضحة تتمثل في محدودية الدراسات التي ربطت بين المتغيرين ربطاً مباشراً داخل السياق المصرفي السعودي. فقد ركزت دراسات إدارة المخاطر المؤسسية على أثرها في الأداء المؤسسي في البنوك الإسلامية الأردنية (الشديفات وصيام، 2022)، أو على دور التدقيق الداخلي كمتغير وسيط (الشوحة والحياصات، 2020)، أو على إطار COSO وعلاقته بالأداء المالي في الشركات الصناعية (العليمات والشيخ، 2023)، أو على تأثير التحول الرقمي في الحد من المخاطر (عمور والقاضي، 2023). أما دراسات الاستدامة المالية فقد ارتبطت بمتغيرات مغايرة كالحوكمة (الجلب والجماصي، 2023)، والاستثمار الرأسمالي (الحمداني وأحمد، 2023)، والريادة الاستراتيجية (عتيق والمخلافي، 2025)، والتحول الرقمي (جاء الله وآخرون،

(2024). كما أن الدراسات الأجنبية تناولت العلاقة بين ممارسات ESG والمخاطر المالية (Landi et al., 2022; Saleh et al., 2025)، وبين مخاطر المناخ وشروط التمويل البنكي (Huang et al., 2022)، وبين المسؤولية الاجتماعية والاستقرار المالي (Ramzan et al., 2021)، دون أن تتناول الرابط المباشر بين إطار ERM بأبعاده التطبيقية والاستدامة المالية في بيئة مصرفية خليجية.

وبناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الجوهرى الآتي: **ما أثر تطبيق إطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده — تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر ومراجعتها — على تعزيز الاستدامة المالية في القطاع المصرفي السعودي؟**

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده الأربعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر ومراجعتها) على تعزيز الاستدامة المالية في القطاع المصرفي السعودي.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف على أثر بُعد تحديد المخاطر (Risk Identification) على تعزيز الاستدامة المالية في القطاع المصرفي السعودي.
- التعرف على أثر بُعد تقييم المخاطر (Risk Assessment) على تعزيز الاستدامة المالية في القطاع المصرفي السعودي.
- التعرف على أثر بُعد الاستجابة للمخاطر (Risk Response) على تعزيز الاستدامة المالية في القطاع المصرفي السعودي.
- التعرف على أثر بُعد مراقبة المخاطر ومراجعتها (Risk Monitoring & Review) على تعزيز الاستدامة المالية في القطاع المصرفي السعودي.
- تقديم توصيات عملية للبنوك السعودية والجهات الرقابية (البنك المركزي السعودي – ساما) لتعزيز تطبيق إطار ERM بما يدعم الاستدامة المالية.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس: ما أثر تطبيق إطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر ومراجعتها) على تعزيز الاستدامة المالية في القطاع المصرفي السعودي؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى تطبيق إطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده الأربعة في البنوك السعودية؟
- ما مستوى تحقق الاستدامة المالية في البنوك السعودية؟
- ما أثر بُعد تحديد المخاطر على تعزيز الاستدامة المالية في القطاع المصرفي السعودي؟
- ما أثر بُعد تقييم المخاطر على تعزيز الاستدامة المالية في القطاع المصرفي السعودي؟
- ما أثر بُعد الاستجابة للمخاطر على تعزيز الاستدامة المالية في القطاع المصرفي السعودي؟
- ما أثر بُعد مراقبة المخاطر ومراجعتها على تعزيز الاستدامة المالية في القطاع المصرفي السعودي؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيس: H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده مجتمعةً (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر ومراجعتها) على تعزيز الاستدامة المالية في القطاع المصرفي السعودي.

الفروض الفرعية:

- **H0-1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تحديد المخاطر على تعزيز الاستدامة المالية في القطاع المصرفي السعودي.
- **H0-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تقييم المخاطر على تعزيز الاستدامة المالية في القطاع المصرفي السعودي.

- **H0-3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد الاستجابة للمخاطر على تعزيز الاستدامة المالية في القطاع المصرفي السعودي.
- **H0-4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد مراقبة المخاطر ومراجعتها على تعزيز الاستدامة المالية في القطاع المصرفي السعودي.

أهمية الدراسة

(أ) الأهمية العلمية (النظرية)

- تُعدّ هذه الدراسة من الدراسات الأولى - حسب علم الباحث - التي تربط مباشرةً بين إطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) والاستدامة المالية في بيئة القطاع المصرفي السعودي، مما يُساهم في سدّ فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية التي ركّزت على كل متغير بشكل منفصل .
- **بناء إطار مفاهيمي متكامل:** تُقدّم الدراسة نموذجاً نظرياً يدمج بين أربعة أبعاد لإدارة المخاطر المؤسسية (تحديد، تقييم، استجابة، مراقبة) ومتغير الاستدامة المالية، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة مجتمعةً في سياق مصرفي خليجي واحد.
- تُوفّر الدراسة أدلة تطبيقية تُعزّز الأسس النظرية لنظرية الوكالة (Agency Theory) من حيث دور إدارة المخاطر في تقليل تضارب المصالح، ونظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) من حيث تأثير ممارسات ERM على تحقيق مصالح جميع الأطراف ذات الصلة.
- تُشكّل الدراسة مرجعاً علمياً للباحثين في مجالي إدارة المخاطر والاستدامة المالية، ويمكن أن تفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة أو مُعدّلة مثل التحول الرقمي .

الأهمية العملية (التطبيقية)

- يُعدّ القطاع المصرفي السعودي من أكبر القطاعات المصرفية في منطقة الشرق الأوسط وأكثرها تعقيداً تنظيمياً، وتُقدّم الدراسة توصيات مبنية على أدلة ميدانية تُساعد البنوك على تحسين أطر إدارة المخاطر لديها لتحقيق استدامة مالية طويلة الأجل.

- تتوافق هذه الدراسة مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تُركّز على تعزيز الاستقرار المالي والحوكمة الرشيدة وتطوير القطاع المالي، حيث تُبرز أهمية تبني أطر ERM كركيزة لتحقيق هذه الأهداف.
- تُوفّر نتائج الدراسة معلومات تفصيلية لمساعدة الجهات الرقابية في تقييم مدى التزام البنوك بأطر إدارة المخاطر، ووضع سياسات تنظيمية تدعم الاستدامة المالية لمنظومة الجهاز المصرفي.
- تُبيّن الدراسة للمستثمرين والمساهمين كيف يُسهم التطبيق الفعال لإطار ERM في تقليل المخاطر المالية والتشغيلية، مما يُعزّز الثقة في استقرار المؤسسات المصرفية على المدى البعيد.
- تُساعد نتائج الدراسة وكالات التصنيف والمحللين الماليين في فهم العلاقة بين جودة إدارة المخاطر والاستدامة المالية، مما يُحسّن دقة التقييمات الائتمانية للبنوك السعودية.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل) إدارة المخاطر المؤسسية (ERM وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة (الشوحة والحياصات، 2020) بعنوان "أثر فاعلية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المؤسسية: الدور الوسيط لنظم تخطيط موارد المنشأة". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر فاعلية التدقيق الداخلي بأبعاده (كفاءة فريق التدقيق الداخلي، استقلالية التدقيق الداخلي، جودة التدقيق الداخلي، دعم الإدارة العليا) على إدارة المخاطر المؤسسية، مع تقييم الدور الوسيط لنظم تخطيط موارد المنشأة (ERP) في الشركات الصناعية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (113) استبانة صالحة للتحليل من أصل (130) استبانة وُزعت على مديري الرقابة الداخلية، والمديرين الماليين، ومديري تكنولوجيا المعلومات، والمدققين الداخليين في (19) شركة من الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي من أصل (56) شركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لفاعلية التدقيق الداخلي بأبعاده مجتمعة على إدارة المخاطر المؤسسية، حيث ظهر بشكل منفصل أثر جودة التدقيق الداخلي ودعم الإدارة العليا على إدارة المخاطر المؤسسية، في حين لم يظهر أثر معنوي لكفاءة فريق التدقيق الداخلي واستقلالية التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر المؤسسية. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لفاعلية التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر المؤسسية من خلال نظم

تخطيط موارد المنشأة كمتغير وسيط. وأوصت الدراسة بزيادة الوعي لدى الإدارة العليا في الشركات الصناعية الأردنية بأهمية التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر وتجنبها، وضرورة اعتماد أنظمة متطورة لنظم تخطيط الموارد لزيادة كفاءة وفاعلية إدارة المخاطر المؤسسية.

دراسة (الشديفات وصيام، 2022) بعنوان "أثر تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية العاملة في الأردن". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية بأبعاده (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على الأداء المؤسسي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من العاملين في البنوك الإسلامية الأردنية، حيث وُزعت الاستبانات على مديري المخاطر والمديرين الماليين والمدققين الداخليين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية بأبعاده مجتمعة على الأداء المؤسسي في البنوك الإسلامية الأردنية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق أطر إدارة المخاطر المؤسسية في البنوك الإسلامية وتطوير أنظمة المراقبة والتقييم المستمر للمخاطر لما لها من أثر إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي.

دراسة (بني مصطفى والعفيف، 2022) بعنوان "أثر فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في إدارة المخاطر المؤسسية: دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية الأردنية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر فاعلية نظم المعلومات المحاسبية بأبعادها (المدخلات، التشغيل، المخرجات، التغذية الراجعة) على إدارة المخاطر المؤسسية في المصارف الإسلامية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من العاملين في الإدارات المالية وإدارات المخاطر والتدقيق الداخلي في المصارف الإسلامية الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفاعلية نظم المعلومات المحاسبية بأبعادها مجتمعة ومنفردة على إدارة المخاطر المؤسسية في المصارف الإسلامية الأردنية. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير وتحديث نظم المعلومات المحاسبية، وتدريب العاملين على استخدامها بكفاءة لتعزيز قدرة المصارف على إدارة مخاطرها المؤسسية بفاعلية.

دراسة (عمور والقاضي، 2023) بعنوان "أثر التحول الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية: الدور الوسيط للتدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الكفاءات الرقمية، العمليات الرقمية) على الحد من المخاطر المؤسسية، مع بيان الدور الوسيط للتدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من العاملين في إدارات المخاطر والتدقيق الداخلي وتكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة على الحد من المخاطر المؤسسية في البنوك التجارية الأردنية، كما تبين وجود دور وسيط للتدقيق الداخلي في العلاقة بين التحول الرقمي والحد من المخاطر المؤسسية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات التحول الرقمي وتعزيز البنية التحتية الرقمية والكفاءات الرقمية وتعزيز دور التدقيق الداخلي في البنوك التجارية للحد من المخاطر المؤسسية.

دراسة (العليمات والشيخ، 2023) بعنوان "أثر إدارة المخاطر المؤسسية وفقاً لإطار COSO في الأداء المالي: الدور المعدل لجودة التدقيق الخارجي". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر المؤسسية وفقاً لإطار COSO بأبعاده (بيئة الرقابة الداخلية، تحديد الأحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال، المتابعة والمراقبة) على الأداء المالي للشركات الصناعية الأردنية، مع بيان الدور المعدل لجودة التدقيق الخارجي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من المديرين الماليين ومديري المخاطر والمدققين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية وفقاً لإطار COSO بأبعاده مجتمعة على الأداء المالي، كما تبين أن جودة التدقيق الخارجي تؤدي دوراً معديلاً في العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي. وأوصت الدراسة بضرورة الالتزام بتطبيق إطار COSO لإدارة المخاطر المؤسسية بجميع مكوناته، وتعزيز جودة التدقيق الخارجي لما لهما من أثر إيجابي على تحسين الأداء المالي.

دراسة (Olaniyi, Olabanji & Abalaka, 2023) بعنوان "Navigating Risk in the Modern Business Landscape: Strategies and Insights for Enterprise Risk Management Implementation". هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات ورؤى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في بيئة الأعمال الحديثة، والتحديات التي تواجه عملية التطبيق الفعال لإطار

ERM. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات والدراسات المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التطبيق الناجح لإدارة المخاطر المؤسسية يواجه تحديات رئيسية تتعلق بالثقافة المؤسسية، ونقص معرفة مجلس الإدارة بمفاهيم إدارة المخاطر، والإفراط في قوائم المخاطر، وعدم تحديد أطر زمنية واضحة، وحواجز المشاركة الفعالة بين الأقسام. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ثقافة مؤسسية داعمة لإدارة المخاطر، وتطوير قدرات ومعارف مجالس الإدارة في مجال إدارة المخاطر المؤسسية، وتوفير موارد كافية لعملية التطبيق.

دراسة (Saleh, Alshdaifat, Shubita, Mansour & Lutfi, 2025) بعنوان "Gender Diversity and Environmental, Social, and Governance: Unlocking Solutions to Corporate Risk". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط أصحاب المصلحة المتعلقة بقضايا البيئة والمجتمع والحوكمة (ESG) بأبعادها (البعد البيئي، البعد الاجتماعي، بُعد الحوكمة) على مخاطر الشركات، مع بيان الدور المعدل للتنوع الجنسي في مجالس الإدارة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام بيانات الشركات المدرجة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أداء ESG يسهم بشكل إيجابي ومعنوي في تقليل مخاطر الشركات، وأن التنوع الجنسي في مجالس الإدارة يعزز هذا الأثر الإيجابي ويؤدي دوراً معدلاً في العلاقة بين أداء ESG ومخاطر الشركات. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات ESG وزيادة التنوع الجنسي في مجالس الإدارة كأدوات فعالة لإدارة المخاطر المؤسسية وتقليلها.

دراسة (Landi, landolo, Renzi & Rey, 2022) بعنوان "Embedding Sustainability in Risk Management: The Impact of Environmental, Social, and Governance Ratings on Corporate Financial Risk". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تصنيفات البيئة والمجتمع والحوكمة (ESG) بأبعادها (التصنيف البيئي، التصنيف الاجتماعي، تصنيف الحوكمة) على المخاطر المالية للشركات من منظور تصورات المستثمرين للمخاطر السوقية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام بيانات الشركات الأوروبية المدرجة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تصنيفات ESG المرتفعة تسهم في تقليل المخاطر المالية للشركات من خلال تحسين تصورات المستثمرين وتقليل التقلبات السوقية. وأوصت الدراسة بضرورة دمج معايير الاستدامة في إطار إدارة المخاطر المؤسسية لتعزيز الأداء المالي وتقليل المخاطر المالية.

دراسة (Huang, Kerstein, Wang & Wu, 2022) بعنوان "Firm Climate Risk, Risk Management, and Bank Loan Financing". تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر تعرض الشركات لمخاطر المناخ بأبعادها (المخاطر المناخية المادية، المخاطر التنظيمية المناخية) على شروط تمويل القروض المصرفية، ودور إدارة المخاطر في التخفيف من هذا الأثر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام بيانات الشركات الأمريكية وبيانات القروض المصرفية. وتكونت عينة الدراسة من عقود القروض المصرفية والبيانات المالية للشركات الأمريكية المتداولة في الأسواق المالية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشركات المعرضة لمخاطر مناخية أعلى تواجه معدلات فائدة مرتفعة وشروط إقراض أكثر تشدداً مما يضر بأدائها المالي ويزيد احتمالات التعثر، إلا أن الشركات التي تتبنى ممارسات إدارة مخاطر فعالة تتمكن من الحصول على شروط تمويل أفضل. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لاستراتيجيات إدارة مخاطر المناخ كجزء لا يتجزأ من إدارة المخاطر المؤسسية لتحسين فرص الحصول على التمويل المصرفي بشروط مواتية والحفاظ على الجدارة الائتمانية.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الاستدامة المالية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة (السلموني والجارحي، 2023) بعنوان "أثر الاستدامة المالية على الأداء المالي للمؤسسات: دراسة تطبيقية على قطاع البترول في مصر". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاستدامة المالية بأبعادها (الكفاءة المالية، الاستقرار المالي، النمو المالي) على الأداء المالي للمؤسسات العاملة في قطاع البترول في مصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (300) مفردة من المديرين والعاملين في قطاع البترول. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستدامة المالية على أبعاد الأداء المالي للمؤسسات في قطاع البترول، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة) في مدى تطبيق مفهوم الاستدامة المالية وتحسين الأداء المالي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات الاستدامة المالية في قطاع البترول وتعزيز الكفاءة والاستقرار المالي لتحسين الأداء المالي على المدى الطويل.

دراسة (جاءب الله وخليفة وأحمد، 2024) بعنوان "أثر التحول الرقمي على الاستدامة المالية: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتنمية الصناعية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده

(رقمنة العمليات، البنية التحتية الرقمية، الكفاءات الرقمية) على تحقيق الاستدامة المالية في الهيئة العامة للتنمية الصناعية في مصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من العاملين في الهيئة العامة للتنمية الصناعية بمختلف المستويات الإدارية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده مجتمعة ومنفردة على تعزيز الاستدامة المالية في الهيئة العامة للتنمية الصناعية. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في مشاريع التحويل الرقمي وتطوير البنية التحتية الرقمية ورفع الكفاءات الرقمية للعاملين لتحقيق الاستدامة المالية في المؤسسات الحكومية.

دراسة (عتيق والمخلافي، 2025) بعنوان "أثر الريادة الاستراتيجية في الاستدامة المالية: دراسة ميدانية في إدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة - صنعاء". هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الريادة الاستراتيجية بأبعادها (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقلية الريادية، الإبداع والابتكار، التوجه الاستراتيجي) في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من (738) مدرسة أهلية موزعة على جميع مديريات أمانة العاصمة صنعاء، وتم استخدام أسلوب العينة العنقودية متعددة المراحل لاختيار عينة مكونة من (306) من الكوادر الإدارية والمالية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات الريادة الاستراتيجية في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية، حيث إن التحسن في الريادة الاستراتيجية بنسبة (100%) يؤدي إلى تحسن في الاستدامة المالية بنسبة (71.4%)، كما أن مستوى ممارسة الريادة الاستراتيجية ومستوى تحقق الاستدامة المالية كانا مرتفعين بشكل ملحوظ. وأوصت الدراسة بضرورة قيام المدارس الأهلية بتعزيز التخطيط المالي وتحسين الممارسات المالية وتطوير وتنوع مصادر الإيرادات بشكل استراتيجي لضمان تحقيق استدامة مالية طويلة الأجل.

دراسة (الحمداني وأحمد، 2023) بعنوان "أثر الاستثمار الرأسمالي على الاستدامة المالية لشركات القطاع الخدمي: بحث تحليلي لعينة من الشركات المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية للفترة 2008-2020". هدفت الدراسة إلى قياس أثر الاستثمار الرأسمالي بأبعاده (نسبة العائد إلى الموجودات الثابتة، نسبة الموجودات الثابتة إلى إجمالي الموجودات، نسبة الموجودات الثابتة إلى إجمالي المطلوبات) على الاستدامة المالية لشركات القطاع الخدمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام صيغة دوبونت (DuPont) لقياس الاستدامة المالية (المتغير التابع). وتكونت عينة الدراسة من

الشركات العقارية التابعة للقطاع الخدمي والمسجلة في بورصة عمان للأوراق المالية خلال الفترة من 2008 إلى 2020، واعتمدت على البيانات المالية الثانوية المنشورة في التقارير السنوية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للاستثمار الرأسمالي على الاستدامة المالية لشركات القطاع الخدمي، مع تباين في تحقيق معدلات مقبولة بين شركات العينة. وأوصت الدراسة بضرورة التخطيط السليم للاستثمارات الرأسمالية وتوجيهها بما يحقق الاستدامة المالية للشركات.

دراسة (الجذب والجماصي، 2023) بعنوان "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية: دراسة ميدانية على البنوك المدرجة في بورصة فلسطين". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (مسؤوليات مجلس الإدارة، الشفافية والإفصاح، حقوق المساهمين، المعاملة المتساوية للمساهمين) على تحقيق الاستدامة المالية للبنوك المدرجة في بورصة فلسطين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (277) مفردة تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة من العاملين في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على تحقيق الاستدامة المالية للبنوك المدرجة في بورصة فلسطين، وكان بُعد مسؤوليات مجلس الإدارة بالمرتبة الأولى في التأثير على الاستدامة المالية وبمعامل تحديد (44%)، وجاء بُعد الشفافية والإفصاح بالمرتبة الثانية في التأثير على الاستدامة المالية وبمعامل تحديد (37%). وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الفلسطينية وزيادة مستوى الشفافية والإفصاح وتفعيل دور مجلس الإدارة لتحقيق الاستدامة المالية.

دراسة (Handayani, Sholihin, Pratolo & Rahmawati, 2023) بعنوان "Optimation Principles of Good Financial Governance to Increase Financial Sustainability". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تحسين مبادئ الحوكمة المالية الرشيدة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المسؤولية، الاستقلالية، العدالة) على زيادة الاستدامة المالية في الجامعات الخاصة في إندونيسيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من مسؤولين ماليين وإداريين في الجامعات الخاصة الإندونيسية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مبادئ الحوكمة المالية الرشيدة بأبعادها مجتمعة تسهم بشكل إيجابي ومعنوي في تعزيز الاستدامة المالية للجامعات الخاصة. وأوصت الدراسة

بضرورة تبني مبادئ الحوكمة المالية الرشيدة وتعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسات التعليمية لتحقيق الاستدامة المالية.

دراسة (Ramzan, Amin & Abbas, 2021) بعنوان "How Does Corporate Social Responsibility Affect Financial Performance, Financial Stability, and Financial Inclusion in the Banking Sector? Evidence from Pakistan".

على أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات بأبعادها (التبرعات والأعمال الخيرية، الاهتمام بالموظفين، الاهتمام بالبيئة، المساهمة المجتمعية) على الأداء المالي والاستقرار المالي والشمول المالي في القطاع المصرفي في باكستان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام بيانات البنوك الباكستانية المدرجة. وتكونت عينة الدراسة من البنوك التجارية الباكستانية خلال فترة زمنية محددة باستخدام البيانات المالية الثانوية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تؤثر إيجابياً وبدلالة إحصائية على الأداء المالي والاستقرار المالي والشمول المالي في القطاع المصرفي الباكستاني. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أنشطة المسؤولية الاجتماعية في القطاع المصرفي وتبنيها كنهج استراتيجي لتحقيق الاستدامة والاستقرار المالي.

دراسة (Correa, Garud, Londono & Misleng, 2021) بعنوان "Sentiment in Central Banks' Financial Stability Reports".

والتشاؤم) المتضمنة في تقارير الاستقرار المالي الصادرة عن البنوك المركزية، وأثرها على الأسواق المالية والتنبؤ بالأزمات المصرفية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل المحتوى النصي لتقارير الاستقرار المالي الصادرة عن عدد من البنوك المركزية حول العالم. وتكونت عينة الدراسة من تقارير الاستقرار المالي الصادرة عن مجموعة من البنوك المركزية الدولية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن خطابات الاستقرار المالي للبنوك المركزية تتأثر بشكل رئيسي بالتطورات في القطاع المصرفي، وأن المشاعر السلبية المستخلصة من هذه التقارير تُعد مؤشرات مبكرة وفعالة على الأزمات المصرفية المحتملة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحليل خطابات ونبرة تقارير البنوك المركزية كأداة تحليلية لتقييم المخاطر النظامية ومراقبة الاستقرار المالي.

الفجوة البحثية

تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في جوانب متعددة. فمن حيث الهدف، تتقاطع مع دراسة الشديفات (2022) ودراسة العليمات وأحمد (2023) في السعي نحو قياس أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على متغير تابع ذي طبيعة مالية أو مؤسسية، إذ تناولت تلك الدراسات أبعاد إطار ERM وعلاقتها بالأداء المؤسسي والمالي، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية من خلال ربط أبعاد إدارة المخاطر (التحديد، التقييم، الاستجابة، المراقبة) بالاستدامة المالية. ومن حيث المنهج، تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة مثل دراسة بني مصطفى والعفيف (2022) ودراسة Handayani et al. (2023) ودراسة الجلب والجماصي (2023) في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، فضلاً عن توظيف أساليب التحليل الإحصائي كالانحدار المتعدد ومعامل الارتباط واختبارات الفروق. كما تتفق مع دراسة Olaniyi et al. (2023) ودراسة Huang et al. (2022) في الاستناد إلى إطار COSO مرجعيةً نظريةً لتأطير مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية وأبعادها. ومن حيث بيئة التطبيق، تشترك الدراسة الحالية مع دراسة الشديفات (2022) ودراسة Ramzan et al. (2021) في تطبيقها على القطاع المصرفي تحديداً، باعتباره من أكثر القطاعات حساسيةً للمخاطر وحاجةً إلى أطر متكاملة لإدارتها.

أوجه الاختلاف

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية تمنحها إضافةً علميةً مستقلة. فمن حيث الهدف، تتميز بتركيزها المباشر على قياس أثر أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز "الاستدامة المالية" بوصفها متغيراً تابعاً مستقلاً، في حين ركزت معظم الدراسات السابقة على متغيرات تابعة مغايرة؛ إذ تناولت دراسة العليمات وأحمد (2023) الأداء المالي مع دور معدّل لجودة التدقيق الخارجي، واهتمت دراسة الجلب والجماصي (2023) بمبادئ الحوكمة وعلاقتها بالاستدامة المالية دون ربطها بإدارة المخاطر، بينما درس Saleh et al. (2025) أثر ممارسات ESG في المخاطر المؤسسية وليس العكس. ومن حيث المنهج، تضيف الدراسة الحالية بُعداً تأكيدياً من خلال توظيف التحليل العاملي التوكيدي (CFA) إلى جانب الانحدار المتعدد، وهو ما لم تعتمد عليه جميع الدراسات السابقة، كما أنها تعتمد على أداة استبانة مطوّرة خصيصاً من أربعة أبعاد لإدارة المخاطر (16 فقرة) ومحور أحادي للاستدامة المالية (10 فقرات)، بينما استخدمت دراسات مثل Huang et al. (2022) و Corra et al. (2021) بيانات ثانوية ونماذج قياسية مختلفة كالبيانات اللوحية ونماذج التأثيرات الثابتة. ومن حيث بيئة

التطبيق، تتفرد الدراسة الحالية بتطبيقها على البنوك التجارية السعودية المرخصة من البنك المركزي السعودي (ساما) البالغ عددها أحد عشر بنكاً، في حين طُبِّقت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة كالبنوك الإسلامية الأردنية (الشديفات، 2022)، والشركات الصناعية الأردنية (العليمات وأحمد، 2023)، والبنوك الباكستانية (Ramzan et al., 2021)، والجامعات الإندونيسية (Handayani et al., 2023)، والشركات الآسيوية الكبرى (Saleh et al., 2025)، مما يجعل الدراسة الحالية إسهاماً أصيلاً في سدّ الفجوة البحثية المتعلقة بالبيئة المصرفية السعودية في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management – ERM)

شهد حقل إدارة المخاطر تطوراً مفاهيمياً جوهرياً خلال العقدَيْن الأخيرَيْن، حيث انتقل من المقاربة التقليدية القائمة على إدارة كل نوع من المخاطر بمعزل عن الأنواع الأخرى داخل وحدات تنظيمية منفصلة، إلى مقاربة شاملة ومتكاملة تُعرّف بإدارة المخاطر المؤسسية (ERM) ويُعرّف هذا المفهوم بأنه عملية منهجية ومستمرة تقوم بها المؤسسة على مستوياتها كافة بهدف تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، وتقييم تلك الأحداث من حيث احتمالية وقوعها وحجم تأثيرها، ثم صياغة استجابات مناسبة لها ومراقبة فاعلية تلك الاستجابات بشكل دوري، وذلك ضمن حدود الرغبة في المخاطرة التي يُحددها مجلس الإدارة والإدارة العليا. والغاية الجوهرية من هذا النهج هي تمكين المؤسسة من تحقيق التوازن بين استغلال الفرص المتاحة وتقليل التهديدات المحتملة، بما يضمن حماية القيمة وتعزيزها لأصحاب المصلحة. (Olaniyi, Olabanji & Abalaka, 2023)

وقد أصدرت لجنة رعاية المنظمات التابعة للجنة تريداوي (COSO) إطارها المحدث لإدارة المخاطر المؤسسية عام 2017 تحت عنوان "إدارة المخاطر المؤسسية – التكامل مع الاستراتيجية والأداء" (Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance)، والذي يتألف من خمسة مكونات مترابطة هي: الحوكمة والثقافة، والاستراتيجية وتحديد الأهداف، والأداء، والمراجعة والتتقيح، والمعلومات والاتصال والتقارير، يندرج تحتها عشرون مبدأً توجيهياً. ويُركّز هذا

الإطار على دمج إدارة المخاطر في صميم عمليات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار، بدلاً من التعامل معها كوظيفة رقابية منفصلة. وقد استندت دراسات عدة إلى هذا الإطار لاختبار أثره على الأداء المؤسسي والمالي في بيئات مصرفية وصناعية مختلفة (العليمات والشيخ، 2023؛ الشديفات وصيام، 2022).

وتتبنى هذه الدراسة أربعة أبعاد تطبيقية لإطار إدارة المخاطر المؤسسية مستمدة من أدبيات COSO والدراسات السابقة ذات الصلة، وتتمثل فيما يأتي:

تحديد المخاطر (Risk Identification): ويُقصد به العملية المنهجية التي تقوم بها المؤسسة للكشف المبكر والشامل عن جميع الأحداث الداخلية والخارجية التي قد تُشكّل تهديداً لتحقيق أهدافها أو تُمثّل فرصاً يمكن استثمارها. ويشمل ذلك استخدام أساليب متنوعة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وسجلات المخاطر، وورش العمل المتخصصة، والمقابلات مع أصحاب المصلحة. وقد أكدت دراسة (الشوكة والحياصات، 2020) أن فاعلية التدقيق الداخلي تُعزّز عملية تحديد المخاطر المؤسسية في الشركات الصناعية، كما بيّنت دراسة (بني مصطفى والعفيف، 2022) أن نظم المعلومات المحاسبية تُسهم في تحسين قدرة المؤسسة على رصد المخاطر وتصنيفها.

تقييم المخاطر (Risk Assessment): ويُشير إلى عملية تحليل المخاطر التي تم تحديدها من حيث احتمالية حدوثها ومدى خطورة تأثيرها المحتمل على أهداف المؤسسة، سواء كان ذلك التأثير مالياً أو تشغيلياً أو سمعياً أو تنظيمياً. ويتضمن هذا البُعد استخدام أدوات كمية ونوعية مثل مصفوفات المخاطر، وتحليل الحساسية، واختبارات الضغط، ونماذج القيمة المعرضة للخطر (VaR). وقد أظهرت الأدبيات أن جودة عملية تقييم المخاطر تتأثر بكفاءة النظم المعلوماتية ومستوى الدعم الإداري المتاح (عمور والقاضي، 2023).

الاستجابة للمخاطر (Risk Response): ويُقصد بها مجموعة القرارات والإجراءات التي تتخذها المؤسسة للتعامل مع المخاطر المقيّمة، وتتراوح بين أربع استراتيجيات رئيسية هي: تجنّب المخاطر، أو تقليلها، أو نقلها إلى طرف ثالث (كالتأمين)، أو قبولها ضمن حدود الرغبة في المخاطرة المقبولة. ويرتبط هذا البُعد ارتباطاً وثيقاً بقدرة المؤسسة على تخصيص الموارد الكافية وتصميم ضوابط رقابية ملائمة لكل نوع من أنواع المخاطر. وقد أشارت دراسة (Huang, Kerstein, Wang & Wu, 2022) إلى أن

الشركات التي تتبنى استراتيجيات استجابة فعّالة لمخاطر المناخ تحصل على شروط تمويل بنكي أفضل، مما يعكس أهمية هذا البُعد في تعزيز الثقة المؤسسية.

مراقبة المخاطر ومراجعتها (Risk Monitoring & Review) ويُشير إلى الأنشطة المستمرة التي تقوم بها المؤسسة للتأكد من فاعلية إجراءات إدارة المخاطر المطبّقة وملاءمتها للتغيرات المستجدة في البيئة الداخلية والخارجية. ويشمل ذلك المتابعة الدورية لمؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs)، وإعداد التقارير المنتظمة لمجلس الإدارة ولجان المخاطر، وإجراء المراجعات المستقلة لكفاية الإطار العام. وقد بيّنت دراسة (Landi, Iandolo, Renzi & Sanguigni, 2022) أن دمج معايير الاستدامة في أطر المراقبة والمراجعة يُسهم في تقليل المخاطر المالية للشركات، كما أكدت دراسة (Saleh, Lutfi, 2025) أن آليات الحوكمة الفعّالة — بما فيها المراقبة المستمرة — تُعزّز قدرة المؤسسات على إدارة مخاطرها بشكل استباقي.

ثانياً: الاستدامة المالية (Financial Sustainability)

يُعدّ مفهوم الاستدامة المالية من المفاهيم المالية والإدارية الحديثة نسبياً التي اكتسبت زخماً أكاديمياً وتطبيقياً متصاعداً، لا سيما بعد الأزمة المالية العالمية عام 2008 التي كشفت عن هشاشة المؤسسات المالية التي اعتمدت على مؤشرات أداء قصيرة الأجل دون مراعاة ديمومة قدرتها المالية. وتُعرّف الاستدامة المالية بأنها قدرة المؤسسة على توليد إيرادات وتدفقات نقدية كافية ومستقرة على نحو مستمر يُمكنها من تغطية تكاليفها التشغيلية والوفاء بالتزاماتها المالية الحالية والمستقبلية، مع الحفاظ على معدلات نمو مقبولة وقاعدة رأسمالية متينة تضمن استمراريّتها على المدى البعيد، دون الاعتماد المفرط على مصادر تمويل استثنائية أو غير مستدامة (السلموني والجارحي، 2023).

وتتجاوز الاستدامة المالية المفهوم التقليدي للربحية قصيرة الأجل، إذ تتضمن أبعاداً أوسع تشمل الكفاءة المالية التي تُقاس بقدرة المؤسسة على تعظيم العوائد من مواردها المتاحة وتقليل الهدر في التكاليف، والاستقرار المالي الذي يعكس قدرتها على امتصاص الصدمات المالية والاقتصادية غير المتوقعة دون تعرّض ملاءتها للخطر، والنمو المستدام الذي يُشير إلى قدرتها على توسيع نطاق أعمالها وزيادة حصتها السوقية بمعدلات متوازنة لا تُرهق هيكلها المالي، فضلاً عن القدرة على الوفاء بالتزامات طويلة الأجل التي تعكس متانة المركز المالي وجودة إدارة السيولة. وفي السياق المصرفي تحديداً، تكتسب الاستدامة

المالية أهمية مضاعفة نظراً لطبيعة عمل البنوك القائمة على الثقة العامة ولارتباطها الوثيق بالاستقرار المالي الكلي للاقتصاد الوطني. (Ramzan, Amin & Abbas, 2021)

وقد تناولت الأدبيات السابقة محددات الاستدامة المالية من زوايا متعددة، حيث ربطتها دراسات بالحوكمة المؤسسية باعتبارها آلية رقابية تضمن سلامة القرارات المالية وشفافيتها (الجلب والجماصي، 2023)، وربطتها دراسات أخرى بالتحول الرقمي بوصفه أداة لتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف (جاب الله وآخرون، 2024)، كما تناولتها أبحاث من منظور الريادة الاستراتيجية وأثرها في تنويع مصادر الإيرادات وتعزيز القدرة التنافسية (عتيق والمخلافي، 2025). وعلى الصعيد الدولي، أسهمت دراسات في إبراز دور الحوكمة المالية الرشيدة بمبادئها المتعددة — الشفافية والمساءلة والمسؤولية — في تعزيز الاستدامة المالية للمؤسسات التعليمية والمالية (Handayani, Sholihin, Pratolo & Rahmawati, 2023)، فيما أكدت دراسات أخرى أن تحليل مشاعر تقارير الاستقرار المالي الصادرة عن البنوك المركزية يُشكّل مؤشراً استباقياً مهماً للتنبؤ بالتحوّلات في البيئة المالية الكلية التي تؤثر بدورها في استدامة المؤسسات المالية. (Correa, Garud, Londono & Mislant, 2021)

منهجية الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الموضوع وأهدافه، إذ سيُستخدم الجانب الوصفي في استعراض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة من خلال الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بإدارة المخاطر المؤسسية (ERM) والاستدامة المالية، بهدف بناء قاعدة معرفية متينة تُؤسّس عليها فرضيات البحث. أما الجانب التحليلي فسيُوظف في تحليل البيانات الأولية التي ستُجمع ميدانياً من أفراد عينة الدراسة في القطاع المصرفي السعودي، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة البحث.

وسيُستخدم هذا المنهج في مرحلتين متكاملتين: المرحلة الأولى ستتضمن المسح المكتبي الشامل للمراجع والدوريات العلمية والرسائل الجامعية وقواعد البيانات (مثل Mandumah و Scopus و Web of Science) للتأصيل النظري والمفاهيمي، والمرحلة الثانية ستتضمن المسح الميداني عبر توزيع استبانة مُحكّمة على العاملين في إدارات المخاطر والرقابة الداخلية والتدقيق والشؤون المالية في البنوك المحلية

السعودية المرخصة من البنك المركزي السعودي (ساما)، ثم تحليل البيانات واستخلاص النتائج وصياغة التوصيات.

مجتمع الدراسة وعينتها

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات ذات العلاقة المباشرة بإدارة المخاطر والاستدامة المالية (إدارات المخاطر، التدقيق الداخلي، الرقابة والالتزام، الشؤون المالية، التخطيط الاستراتيجي) في البنوك المحلية السعودية البالغ عددها (11) بنكاً محلياً مرخصاً من البنك المركزي السعودي (ساما)، وهي: البنك الأهلي السعودي، مصرف الراجحي، بنك الرياض، البنك السعودي البريطاني (ساب)، البنك العربي الوطني، مصرف الإنماء، البنك السعودي الفرنسي، البنك السعودي للاستثمار، بنك الجزيرة، بنك البلاد، وبنك الخليج الدولي - السعودية. ويبلغ إجمالي العاملين في هذه البنوك نحو (73,800) موظف بنهاية عام 2024م وفقاً للإحصاءات المنشورة، وسيُقدَّر عدد العاملين في الإدارات المستهدفة (المخاطر، التدقيق، الرقابة، المالية، التخطيط) بنحو (3,500 - 4,000) موظف باعتبار أنهم يمثلون ما نسبته (5%) تقريباً من إجمالي القوى العاملة في كل بنك.

وسُتحدّد عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية التناسبية، حيث سيُعدّ كل بنك طبقة مستقلة يُسحب منها عدد من المفردات يتناسب مع حجمه النسبي في مجتمع الدراسة. وسيُستخدم جدول (Krejcie & Morgan, 1970) أو معادلة (Slovin) لتحديد الحد الأدنى لحجم العينة، وبناءً على مجتمع تقديري قدره (3,700) موظف في الإدارات المستهدفة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، سيكون الحد الأدنى المطلوب للعينة نحو (348) مفردة. وسيوزع عدد (420) استبانة لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة، وسيتم التوزيع إلكترونياً وورقياً على العاملين في الإدارات المذكورة عبر البنوك الأحد عشر.

مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين من مصادر البيانات:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في إدارة المخاطر المؤسسية والاستدامة المالية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير الصادرة عن البنك المركزي السعودي (ساما) والمؤسسات الدولية ذات الصلة مثل لجنة (COSO) ومعهد المدققين الداخليين (IIA)، إضافةً إلى قواعد البيانات الإلكترونية مثل (دار المنظومة، EBSCO)، Web of Science، Scopus، emarefa.

المصادر الأولية: وتتمثل في الاستبانة التي سُنْصَم خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، وستُوْرَع على أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات الميدانية حول واقع تطبيق إطار إدارة المخاطر المؤسسية ومستوى تحقُّق الاستدامة المالية في البنوك السعودية.

أداة الدراسة (الاستبانة)

سُنْصَم استبانة مُحَكَّمة تتكون من ثلاثة أقسام رئيسة على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية سيتضمن هذا القسم بيانات عامة عن المستجيب تشمل: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، واسم البنك (أو حجمه).

القسم الثاني: المتغير المستقل – إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) سيتكون هذا القسم من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، بواقع (4) فقرات لكل بُعد، وذلك على النحو الآتي:

- **البُعد الأول: تحديد المخاطر (4): (Risk Identification)** فقرات.
- **البُعد الثاني: تقييم المخاطر (4): (Risk Assessment)** فقرات.
- **البُعد الثالث: الاستجابة للمخاطر (4): (Risk Response)** فقرات.
- **البُعد الرابع: مراقبة المخاطر ومراجعتها (4): (Risk Monitoring & Review)** فقرات.

القسم الثالث: المتغير التابع – الاستدامة المالية سيكون هذا القسم أحادي المحور ويتكون من (10) فقرات تقيس مستوى تحقُّق الاستدامة المالية في البنك من حيث الكفاءة المالية والاستقرار والنمو المستدام والقدرة على الوفاء بالالتزامات طويلة الأجل.

وبذلك سيكون إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة (بخلاف البيانات الديموغرافية)، وستُقاس جميع الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة). وسُعرض الاستبيان على مجموعة من المحكّمين الأكاديميين والمهنيين للتأكد من صدقه الظاهري وصدق المحتوى قبل التطبيق الميداني.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سُحِّلَ بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (AMOS) أو (Smart PLS) إذا لزم الأمر، وسُتستخدم الأساليب الإحصائية الآتية:

أساليب الإحصاء الوصفي: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة ومستوى إجابات المبحوثين على محاور الاستبانة.

اختبارات الصدق والثبات: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي، والتحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من صدق البناء.

اختبارات التوزيع الطبيعي: اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) واختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.

معاملات الارتباط: معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع.

تحليل الانحدار: تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية على الاستدامة المالية، واختبار أثر الأبعاد مجتمعةً.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر تطبيق إطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده الأربعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر ومراجعتها) على تعزيز الاستدامة المالية.

الحدود المكانية: ستُطبَّق الدراسة على البنوك المحلية السعودية المرخصة من البنك المركزي السعودي (ساما) والبالغ عددها (11) بنكاً محلياً، ولن تشمل فروع البنوك الأجنبية أو البنوك الرقمية.

الحدود الزمانية: ستُجمع بيانات الدراسة الميدانية خلال العام الأكاديمي/الميلادي 2026م.

الحدود البشرية: ستقتصر عينة الدراسة على العاملين في إدارات المخاطر والتدقيق الداخلي والرقابة والالتزام والشؤون المالية والتخطيط الاستراتيجي في البنوك المحلية السعودية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- بني مصطفى، عبيدة محمد حسين، و العفيف، جمال حسن عيسى. (2022). أثر فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في إدارة المخاطر المؤسسية: دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1305397>
- جاب الله، منى محمد حميدة، خليفة، يسري حسين، و أحمد، محمد عنتر أحمد. (2024). أثر التحول الرقمي على الاستدامة المالية: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتنمية الصناعية (رسالة دكتوراه غير منشورة). الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية، القاهرة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1564285>
- الجلب، درويش مصطفى، و الجماصي، عبيدة محمد داود. (2023). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية: دراسة ميدانية على البنوك المدرجة في بورصة فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مج8، ع19، 57 - 73. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1380884>
- الحمداني، رافعة إبراهيم عبدالله، و أحمد، محمد محمود. (2023). أثر الاستثمار الرأسمالي على الاستدامة المالية لشركات القطاع الخدمي: بحث تحليلي لعينة من الشركات المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية للفترة 2008-2020. مجلة مركز دراسات الكوفة، ع71، 251 - 290. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1454750>
- السلموني، تامر محمد رمضان، و الجارحي، فريد محرم فريد إبراهيم. (2023). أثر الاستدامة المالية على الأداء المالي للمؤسسات: دراسة تطبيقية على قطاع البترول في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع3، 1101 - 1127. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1445323>
- الشديفات، علياء حسين عبدالمجيد، و صيام، أحمد زكريا عبدالرحمن. (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. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1385003>

– الشوحة، ريم عبدالله فلاح، و الحياصات، حمدان محمد. (2020). أثر فاعلية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المؤسسية: الدور الوسيط لنظم تخطيط موارد المنشأة (رسالة دكتوراه غير منشورة). (جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1225573>

– عتيق، راجح علي حسين صالح، و المخلافي، عبدالعزيز محمد. (2025). أثر الريادة الاستراتيجية في الاستدامة المالية: دراسة ميدانية في إدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة – صنعاء. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع137 ، 248 - 297. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1615271>

– العليمات، عبير عبدالله سليمان، و الشيخ، عماد يوسف أحمد أحمد. (2023). أثر إدارة المخاطر المؤسسية وفقاً لإطار "COSO" في الأداء المالي: الدور المعدل لجودة التدقيق الخارجي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1405700>

– عمور، دعاء أحمد علي، و القاضي، فارس سعود فارس. (2023). أثر التحول الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية: الدور الوسيط للتدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1402125>

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Correa, R., Garud, K., Londono, J. M., & Mislang, N. (2021). Sentiment in central banks' financial stability reports. *Review of Finance*, 25(1), 85–120.
 2. Handayani, E., Sholihin, M., Pratolo, S., & Rahmawati, A. (2023). Optimization principles of good financial governance to increase financial sustainability. *Calitatea*, 24(196), 230–242
- Huang, H. H., Kerstein, J., Wang, C., & Wu, F. (2022). Firm climate risk, risk management, and bank loan financing. *Strategic Management Journal*, 43(13), 2849–2880.
 - Landi, G. C., landolo, F., Renzi, A., & Rey, A. (2022). Embedding sustainability in risk management: The impact of environmental, social, and governance ratings on corporate financial risk. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(4), 1096–1107
 - Olaniyi, O. O., Olabanji, S. O., & Abalaka, A. I. (2023). Navigating risk in the modern business landscape: Strategies and insights for enterprise risk management implementation. *Journal of Scientific Research and Reports*, 29(9), 103–109.
1. Ramzan, M., Amin, M., & Abbas, M. (2021). How does corporate social responsibility affect financial performance, financial stability, and financial inclusion in the banking sector? Evidence from Pakistan. *Research in International Business and Finance*, 55, 101314.

- Saleh, M. W., Alshdaifat, S. M., Shubita, M. F., Mansour, M., & Lutfi, A. (2025). Gender diversity and environmental, social, and governance: unlocking solutions to corporate risk. *Business Strategy & Development*, 8(1), e70097

Mid Ocean University

College of Management

Department of risk management



**The Impact of Implementing the Enterprise Risk Management (ERM)
Framework on Enhancing Financial Sustainability: A Field Study on the
Saudi Banking Sector**

Prepared by:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026