

عنوان البحث

دور حوكمة المخاطر في تعزيز الاستدامة التشغيلية في القطاع الخاص

The Role of Risk Governance in Enhancing Operational Sustainability in the Private Sector

إعداد الطالب / مشعل بن محمد الخضير

الرقم الجامعي / ٢٥٣٠٠٢٨٠٩

إشراف /

العام الدراسي: 2026

الفهرس

ملخص الدراسة:	٦
ملخص الدراسة بالانجليزية Abstract	٧
الفصل الأول: مقدمة الدراسة	٨
١.١ خلفية الدراسة	٨
١.٢ مشكلة البحث	١٠
١.٣ أسئلة البحث	١٢
سؤال البحث الرئيسي:	١٢
أسئلة البحث الفرعية:	١٢
١.٤ أهداف البحث	١٣
١.٥ فرضيات البحث	١٤
١.٦ أهمية الدراسة	١٤
الأهمية النظرية	١٥
الأهمية العملية:	١٥
١.٧ نطاق الدراسة	١٦
١.٨ منهجية البحث	١٦
١.٩ تعريف المصطلحات	١٧
إدارة المخاطر:	١٧
الاستدامة التشغيلية:	١٨
منظمات القطاع الخاص:	١٨
المرونة التشغيلية:	١٨
١.١٠ هيكل الدراسة:	١٩
الفصل الثاني: الإطار النظري	١٩
٢.١ مقدمة	١٩
٢.٢ حوكمة المخاطر	٢٠
٢.٢.١ مفهوم حوكمة المخاطر	٢٠
٢.٢.٢ أهداف إدارة المخاطر	٢٢

٢٣	٢.٢.٣ مبادئ إدارة المخاطر.....
٢٤	٢.٢.٤ أبعاد حوكمة المخاطر.....
٢٧	٢.٣ الاستدامة التشغيلية.....
٢٧	٢.٣.١ مفهوم الاستدامة التشغيلية.....
٢٨	٢.٣.٢ أهمية الاستدامة التشغيلية.....
٣٠	٢.٣.٣ أبعاد الاستدامة التشغيلية.....
٣٣	٢.٣.٤ تحديات تحقيق الاستدامة التشغيلية.....
٣٥	٢.٤ العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة التشغيلية.....
٣٥	٢.٤.١ إدارة المخاطر والمرونة التشغيلية.....
٣٧	٢.٤.٢ حوكمة المخاطر واستمرارية الأعمال.....
٣٩	٢.٤.٣ حوكمة المخاطر والكفاءة التشغيلية.....
٤١	٢,٤,٤ حوكمة المخاطر والقدرة على التكيف التنظيمي.....
٤٤	٢,٤,٥ ملخص العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة التشغيلية.....
٤٦	٢.٥ الدراسات السابقة.....
٤٦	٢,٥,١ الدراسات العربية والسعودية.....
٤٩	٢,٥,٢ الدراسات الدولية.....
٥١	٢.٥.٣ التحليل المقارن للدراسات السابقة.....
٥٣	٢.٦ فجوة البحث.....
٥٥	٢.٧ الاطار المفاهيمي للدراسة.....
٥٨	2.8. ملخص الفصل.....
٦٠	الفصل الثالث :منهجية البحث.....
٦٠	٣.١ مقدمة.....
٦٠	٣.٢ فلسفة البحث.....
٦١	٣.٣ منهج البحث.....
٦٣	٣.٥ مصادر الدراسة.....
٦٤	٣.٦ معايير اختيار الدراسات.....
٦٦	3.7 أساليب جمع البيانات.....

٦٧	٣,٩ المصادقية وضمان الجودة.....
٦٨	٣.١٠ تقنيات تحليل البيانات.....
٧٠	٣.١١ الاعتبارات الأخلاقية.....
٧٠	٣.١٢ ملخص الفصل.....
٧١	الفصل الرابع : تحليل البيانات والنتائج.....
٧١	4.1 مقدمة.....
٧٢	٢.٤. التحليل الموضوعي لحوكمة المخاطر.....
٧٣	٤.٢.١ الإشراف الاستراتيجي على المخاطر.....
٧٤	٤.٢.٢ المساءلة ووضوح الأدوار.....
٧٥	٤,٢,٣ الشفافية والإفصاح عن المخاطر.....
٧٦	٤,٢,٤ تحديد المخاطر وتقييمها.....
٧٦	٤,٢,٥ رصد المخاطر والرقابة الداخلية.....
٧٦	٤,٢,٦ مشاركة أصحاب المصلحة.....
٧٧	٤.٣ التحليل الموضوعي للاستدامة التشغيلية.....
٧٨	٤.٣.١ المرونة التشغيلية.....
٧٩	٤.٣.٢ استمرارية الأعمال.....
٨٠	٤.٣.٣ الكفاءة التشغيلية.....
٨١	٤.٣.٤ القدرة على التكيف التنظيمي.....
٨٣	٤.٤ تحليل موضوعي متكامل للعلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة التشغيلية.....
٨٦	4.5 التحليل المقارن للدراسات العربية والدولية.....
٨٨	٤.٦ مناقشة النتائج.....
٩١	٤.٧ إطار حوكمة المخاطر المقترح لمؤسسات القطاع الخاص السعودي.....
٩٢	٤.٨ ملخص الفصل.....
٩٣	الفصل الخامس: والاستنتاجات، والتوصيات.....
٩٣	٥.١ مقدمة.....
٩٤	٥.٢ ملخص الدراسة.....
٩٥	٥.٣ ملخص النتائج الرئيسية.....

٩٧	٥.٣ ملخص النتائج الرئيسية (تابع).....
٩٩	٥.٣ ملخص النتائج الرئيسية.....
١٠٠	٥.٤ التوصيات العملية.....
١٠١	٥,٤,١ توصيات لمجالس الإدارة.....
١٠١	٥,٤,٢ توصيات للإدارة التنفيذية.....
١٠٢	٥,٤,٣ توصيات لإدارات إدارة المخاطر.....
١٠٢	٥.٤.٤ توصيات لوظائف التدقيق الداخلي.....
١٠٣	٥.٤ توصيات عملية.....
١٠٣	٥.٤.٥ توصيات للهيئات التنظيمية السعودية.....
١٠٣	٥.٤.٦ توصيات لمؤسسات القطاع الخاص السعودي.....
١٠٤	٥.٤.٧ توصيات للباحثين والمؤسسات الأكاديمية.....
١٠٥	٥.٥ إسهامات الدراسة.....
١٠٥	٥,٥,١ الإسهامات النظرية.....
١٠٦	٥.٥.٢ المساهمات العملية.....
١٠٦	٥.٥.٣ المساهمات في السياسات.....
١٠٧	٥.٦ قيود الدراسة.....
١٠٨	٥.٧ اتجاهات البحث المستقبلي.....
١٠٨	٥.٨ ملخص الفصل.....
١٠٩	المراجع العربية:
١١١	المراجع الأجنبية:

فهرس الجداول :

٦٤	جدول:1 مصادر الدراسة.....
٦٥	جدول:2 : معايير اختيار الدراسة.....
٦٧	جدول ٣: أساليب جمع البيانات.....
٦٨	جدول ٤ :معايير الموثوقية.....
٧٠	جدول ٥: تقنيات تحليل البيانات.....
٨٦	جدول 6 العلاقة التكاملية بين حوكمة المخاطر والاستدامة التشغيلية.....
٨٨	جدول ٧ التحليل المقارن بين الدراسات العربية والدولية.....
١٠٥	جدول ٨ مصفوفة أولويات التوصيات.....

فهرس الصور

رسم توضيحي ١

ملخص الدراسة :

أصبحت إدارة المخاطر قدرة تنظيمية أساسية لتعزيز الاستدامة التشغيلية في بيئات الأعمال المتغيرة والمتسمة بعدم اليقين. تتناول هذه الدراسة دور إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة التشغيلية داخل مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وبشكل أدق، يبحث البحث في كيفية إسهام الأبعاد الأساسية لإدارة المخاطر - الإشراف الاستراتيجي على المخاطر، والمساءلة ووضوح الأدوار، والشفافية والإفصاح عن المخاطر، وتحديد المخاطر وتقييمها، ومراقبة المخاطر والرقابة الداخلية، ومشاركة أصحاب المصلحة - في تحسين المرونة التشغيلية، واستمرارية الأعمال، والكفاءة التشغيلية، والقدرة التنظيمية على التكيف.

تعتمد الدراسة منهجاً بحثياً نوعياً مكتبياً قائماً على مراجعة شاملة للأدبيات. جُمعت البيانات حصرياً من مصادر ثانوية، بما في ذلك المقالات المنشورة في المجالات المحكمة، والكتب، واللوائح السعودية الرسمية، وأطر الحوكمة الدولية، والدراسات التجريبية السابقة. وتم تحليل الأدلة المجمعة باستخدام التحليل الموضوعي، وتحليل المحتوى، والتحليل المقارن، وتجميع النتائج للوصول إلى فهم شامل للعلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة التشغيلية.

تُظهر النتائج أن الحوكمة الفعالة للمخاطر تتجاوز مجرد الامتثال للوائح، وتُعدّ قدرة تنظيمية استراتيجية تُعزز المرونة، وتدعم استمرارية الأعمال، وتُحسن الكفاءة التشغيلية، وتُقوّي قدرة المنظمة على التكيف. كما يكشف التحليل أن المملكة العربية السعودية قد أرست بيئة حوكمة متينة من خلال لوائح حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية، وإطار حوكمة مصرف السعودية المركزي (ساما)، وأهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠. ومع ذلك، تتباين المنظمات بشكل كبير في مستوى نضج الحوكمة، مما يُشير إلى ضرورة دمج الحوكمة بشكل أكثر فعالية في التخطيط الاستراتيجي والإدارة التشغيلية.

وبناءً على تحليل الأدبيات المُراجعة، تقترح الدراسة إطاراً متكاملًا لحوكمة المخاطر مُصمم خصيصاً لمنظمات القطاع الخاص السعودي. يُركز الإطار المقترح على القيادة الاستراتيجية، والمراقبة المستمرة، وإشراك أصحاب المصلحة، والتعلم التنظيمي، والإدارة الاستباقية للمخاطر باعتبارها محركات رئيسية للأداء التشغيلي المستدام. تُساهم الدراسة نظرياً من خلال دمج أدبيات الحوكمة والاستدامة في إطار مفاهيمي موحد، وعملياً من خلال تقديم توصيات قائمة على الأدلة لمجالس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والجهات التنظيمية، وصناع السياسات الساعين إلى تعزيز ممارسات الحوكمة ودعم الاستدامة التنظيمية طويلة الأجل.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر؛ الاستدامة التشغيلية؛ حوكمة الشركات؛ إدارة مخاطر المؤسسات؛ استمرارية الأعمال؛ المرونة التنظيمية؛ المملكة العربية السعودية؛ القطاع الخاص.

ملخص الدراسة بالانجليزية Abstract

Risk governance is essential to organizations trying to increase operational sustainability given the rapidly changing and unpredictable business conditions. This study explores the impact of risk governance on the operational sustainability of private organizations within the Kingdom of Saudi Arabia. In particular, this study focuses on the impact of the dimensions of risk governance, specifically strategic risk oversight, accountability and role clarity, transparency and risk disclosure, risk identification and assessment, risk monitoring and internal control, as well as stakeholder participation, on operational sustainability with respect to operational resilience, business continuity, operational effectiveness, and organizational flexibility.

This study is qualitative and uses integrative desk research. As such, the investigator only relied on secondary data sources such as peer-reviewed articles, books, official Saudi regulations, international governance frameworks, and previous studies. Evidence was assessed using thematic analysis, content analysis, and comparative analysis, then integrated to develop a thorough understanding of the intersection of risk governance and operational sustainability.

Based on the findings of this research, effective risk governance is beyond compliance with regulation, but is a strategic organizational capability that fosters resilience and business continuity, while improving operational effectiveness and flexibility of the organization. The findings also show that Saudi Arabia has a strong governance framework with the Capital Market Authority (CMA) Corporate Governance Regulations, the governance framework of the Saudi Central Bank (SAMA), and Saudi Vision 2030 objectives. Nevertheless, there is evidence of disparity of governance maturity by organizations, thereby necessitating a more integrative approach of governance within strategic and operational activities.

Drawing from the analyzed literature, the study presents a cohesive risk governance model specifically for Saudi private sector organizations. In the model, the main components of sustainable operational performance are strategic leadership, continuous monitoring, stakeholder engagement, organizational learning, and proactive risk management. The study offers a theoretical contribution by creating an original integrated conceptual framework of governance and sustainability and a practical contribution by demonstrating to boards of directors, executive management, and regulators and policy makers how to improve governance and sustainability of organizations in the long run by using the evidence provided.

الفصل الأول: مقدمة الدراسة

١.١ خلفية الدراسة

في بيئة الأعمال الديناميكية والتنافسية للغاية اليوم، تواجه المؤسسات نطاقًا غير مسبوق من المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والمالية والتكنولوجية والتنظيمية. وقد ازدادت هذه المخاطر تعقيدًا نتيجة للعولمة، والتطورات التكنولوجية السريعة، والتحول الرقمي، وتغير المناخ، وعدم الاستقرار الجيوسياسي، وتطور توقعات أصحاب المصلحة. ونتيجة لذلك، لم يعد بإمكان المؤسسات الاعتماد فقط على ممارسات إدارة المخاطر التقليدية التي تركز بشكل أساسي على تحديد المخاطر المنعزلة والتخفيف من حدتها. بل ثمة حاجة متزايدة إلى آليات حوكمة متكاملة قادرة على موازنة إدارة المخاطر مع استراتيجية المؤسسة، وأهداف الاستدامة، وخلق القيمة على المدى الطويل (COSO ، ٢٠١٧).

وبالتالي، برزت حوكمة المخاطر كأحد أهم مكونات حوكمة الشركات الحديثة. فهي تمثل إطارًا منظمًا تضع من خلاله المؤسسات السياسات والمسؤوليات وعمليات صنع القرار وآليات المساءلة لتحديد المخاطر وتقييمها ومراقبتها وإدارتها بطريقة شاملة ومنهجية. على عكس إدارة المخاطر التقليدية، التي غالبًا ما تركز على الاستجابات التشغيلية للتهديدات الفردية، تتبنى حوكمة المخاطر منظورًا استراتيجيًا أوسع يدمج اعتبارات المخاطر في التخطيط المؤسسي، وإدارة الأداء، والثقافة التنظيمية. يُمكن هذا التوجه الاستراتيجي المؤسسات من تحسين مرونتها، وتعزيز الشفافية، وتوطيد ثقة أصحاب المصلحة، ودعم الأداء التنظيمي المستدام (هوبكينز، ٢٠٢٢).

وقد حظيت الأهمية المتزايدة لحوكمة المخاطر باهتمام كبير من المنظمات الدولية المسؤولة عن تطوير معايير الحوكمة وإدارة المخاطر. فقد قدمت لجنة المنظمات الراعية للجنة تريديواي (COSO) إطارها لإدارة مخاطر المؤسسات لتشجيع المؤسسات على دمج اعتبارات المخاطر في عمليات صنع القرار الاستراتيجي. وبالمثل، طورت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) معيار ISO 31000 كإطار معترف به عالميًا لإدارة المخاطر بفعالية، مع التركيز على التزام القيادة، والتكامل التنظيمي، والتحسين المستمر، وخلق القيمة. وتُقر هذه الأطر الدولية بأن الحوكمة الفعالة للمخاطر تُسهم بشكل مباشر في استدامة المؤسسة وقدرتها التنافسية على المدى الطويل (الدليمي، حمزة محمود، ٢٠١٦).

وقد أصبحت الاستدامة التشغيلية هدفًا استراتيجيًا بالغ الأهمية للمؤسسات العاملة في بيئات تزداد فيها حالة عدم اليقين. على الرغم من أن مفهوم الاستدامة ركز تقليديًا على الأبعاد البيئية والاجتماعية، إلا أن الأدبيات المعاصرة تؤكد أن الاستدامة التشغيلية تشمل أيضًا قدرة المنظمة على الحفاظ على عمليات فعالة ومرنة وقابلة للتكيف ومتواصلة على مدى فترات طويلة، رغم التحديات الداخلية والخارجية. تتطلب العمليات المستدامة من المنظمات تحقيق التوازن بين الربحية والاستخدام المسؤول للموارد، واستمرارية الأعمال، والابتكار، والكفاءة التشغيلية، ورضا أصحاب المصلحة، والامتثال للوائح. ونتيجة لذلك، تُعتبر الاستدامة التشغيلية الآن عاملاً حاسماً في بقاء المنظمة ونجاحها على المدى الطويل (إلكينغتون، ٢٠١٨).

تُعدّ منظمات القطاع الخاص أكثر عرضةً للاضطرابات التشغيلية نظرًا لعملها في أسواق شديدة التنافسية تتسم بالتغير التكنولوجي السريع، وتقلب توقعات العملاء، وعدم استقرار سلاسل التوريد، وتهديدات الأمن السيبراني، والتقلبات المالية، وتزايد المتطلبات القانونية والتنظيمية. قد يؤدي الفشل في إدارة هذه المخاطر بفعالية إلى انقطاعات تشغيلية كبيرة، وخسائر مالية، وتشويه السمعة، وانخفاض القدرة التنافسية في السوق، وتراجع ثقة أصحاب المصلحة. لذلك، تُدرك المنظمات بشكل متزايد أن إدارة المخاطر لا ينبغي أن تقتصر على كونها مطلبًا للامتثال، بل يجب أن تكون قدرة استراتيجية تدعم الأداء التشغيلي المستدام ومرونة المنظمة. برزت أهمية دمج إدارة المخاطر مع الاستدامة التشغيلية بشكلٍ جليٍّ في أعقاب الأزمات العالمية الأخيرة. فقد كشفت جائحة كوفيد-١٩ عن مواطن ضعف في جاهزية المؤسسات، وخطط استمرارية الأعمال، وقدرات الاستجابة للأزمات في العديد من القطاعات. وبالمثل، أظهرت الصراعات الجيوسياسية، والضغط التضخمي، والهجمات الإلكترونية، والكوارث المناخية، واضطرابات سلاسل التوريد، أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة حوكمة ناضجة تتكيف عمومًا بشكلٍ أكثر فعالية مع الأحداث غير المتوقعة مقارنةً بالمؤسسات التي تعتمد على أساليب إدارة المخاطر التفاعلية. وقد شجعت هذه التجارب المؤسسات في جميع أنحاء العالم على تعزيز هياكل الحوكمة التي تدعم المرونة والقدرة على التكيف والأداء التشغيلي المستدام (المنتدى الاقتصادي العالمي، ٢٠٢٤).

في المملكة العربية السعودية، ازدادت أهمية إدارة المخاطر بشكل ملحوظ نتيجةً لرؤية ٢٠٣٠، التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد الوطني، وتعزيز الحوكمة المؤسسية، وتحسين الشفافية، وتعزيز الامتثال التنظيمي، ودعم التنمية الاقتصادية المستدامة. وقد وضعت الهيئات التنظيمية السعودية، بما فيها هيئة السوق المالية، والبنك المركزي السعودي، والهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين والمهنيين، متطلبات حوكمة ومبادئ توجيهية لإدارة المخاطر، بهدف تحسين المساءلة المؤسسية والاستدامة على المدى الطويل. ونتيجةً لذلك، يُتوقع من مؤسسات القطاع الخاص إنشاء أنظمة حوكمة متكاملة قادرة على تحديد المخاطر الناشئة، مع الحفاظ على التميز

التشغيلي ودعم النمو المستدام للأعمال. وعلى الرغم من الاهتمام الدولي المتزايد بكل من إدارة المخاطر والاستدامة التشغيلية، فإن البحوث الأكاديمية الحالية غالباً ما تتناول هذين المفهومين بشكل منفصل. فقد ركزت العديد من الدراسات السابقة على إدارة مخاطر المؤسسات، وحوكمة الشركات، وتقارير الاستدامة، أو الأداء التشغيلي، دون دراسة شاملة للدور المحدد الذي تلعبه إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة التشغيلية داخل مؤسسات القطاع الخاص. ويؤدي هذا التشتت إلى فجوة نظرية وعملية في فهم كيفية تأثير آليات الحوكمة على نتائج التشغيل المستدامة. وبناءً على ذلك، يسعى هذا البحث إلى دراسة دور إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة التشغيلية داخل مؤسسات القطاع الخاص. من خلال دراسة العلاقة بين ممارسات الحوكمة والأداء التشغيلي المستدام، تهدف الدراسة إلى المساهمة في الأدبيات الأكاديمية مع تقديم توصيات عملية للمديرين وصناع السياسات وقادة المنظمات الذين يسعون إلى تحسين المرونة والكفاءة التشغيلية والاستدامة التنظيمية على المدى الطويل (الدليمي، حمزة محمود. (٢٠١٦)

١.٢ مشكلة البحث

أصبحت إدارة المخاطر وظيفة استراتيجية أساسية تُمكن المؤسسات من تحديد وتقييم والاستجابة لحالات عدم اليقين، مع الحفاظ على استمرارية العمليات وتحقيق أهدافها التنظيمية طويلة الأجل. في ظل بيئة أعمال متقلبة بشكل متزايد، تتعرض مؤسسات القطاع الخاص لمخاطر تشغيلية ومالية وتكنولوجية وقانونية وبيئية متنوعة، قد تؤثر بشكل كبير على استدامتها وقدرتها التنافسية. على الرغم من تبني العديد من المؤسسات لممارسات إدارة المخاطر، تشير الأدلة إلى أن هذه الممارسات غالباً ما تُنفذ بمعزل عن هياكل الحوكمة الأوسع وعمليات صنع القرار الاستراتيجي، مما يحد من فعاليتها في دعم الأداء التشغيلي المستدام (COSO ، ٢٠١٧).

تتطلب الاستدامة التشغيلية من المؤسسات الحفاظ على عمليات فعالة ومرنة وقابلة للتكيف رغم التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية. ولا يعتمد تحقيق هذا الهدف على العمليات التشغيلية الفعالة فحسب، بل يعتمد أيضاً على آليات حوكمة قادرة على ضمان المساءلة والشفافية والإشراف على المخاطر واتخاذ القرارات المستنيرة. مع ذلك، لا تزال العديد من مؤسسات القطاع الخاص تركز بشكل أساسي على الامتثال التنظيمي

أو الأداء المالي قصير الأجل، دون وضع أطر متكاملة لحوكمة المخاطر تدعم الاستدامة التشغيلية طويلة الأجل (ISO ، ٢٠١٨). وفي السياق السعودي، ازدادت أهمية حوكمة المخاطر بشكل ملحوظ بعد تطبيق رؤية السعودية ٢٠٣٠، التي تُشدد على التميز المؤسسي والحوكمة واستمرارية الأعمال والتنمية الاقتصادية المستدامة. وقد أدخلت جهات تنظيمية، مثل هيئة السوق المالية والبنك المركزي السعودي، مبادئ الحوكمة ومتطلبات إدارة المخاطر لتعزيز مرونة المؤسسات وتحسين أدائها. وعلى الرغم من هذه المبادرات، تشير الأدلة العملية إلى تفاوت كبير في مستوى نضج ممارسات حوكمة المخاطر بين مؤسسات القطاع الخاص. فلا تزال العديد من المؤسسات تعاني من اضطرابات تشغيلية، وعدم كفاية دمج المخاطر في التخطيط الاستراتيجي، وضعف هياكل الحوكمة، وعدم كفاية آليات الرصد، مما قد يؤثر سلباً على الاستدامة التشغيلية (الهيئة السعودية للأسواق المالية، ٢٠٢٣).

ومن منظور أكاديمي، تناولت دراسات سابقة حوكمة الشركات وإدارة مخاطر المؤسسات والاستدامة بشكل موسع كمجالات بحثية منفصلة. بينما استكشفت بعض الدراسات العلاقة بين إدارة مخاطر المؤسسات وأداء المنظمات، إلا أن البحوث التجريبية التي تناولت بالتحديد كيفية إسهام حوكمة المخاطر في تعزيز الاستدامة التشغيلية داخل مؤسسات القطاع الخاص، ولا سيما في الاقتصادات النامية كالمملكة العربية السعودية، لا تزال محدودة نسبياً. ونتيجةً لذلك، لا تزال هناك فجوة نظرية كبيرة فيما يتعلق بالآليات التي تؤثر من خلالها هياكل الحوكمة على نتائج تشغيلية مستدامة. وبناءً على ذلك، تكمن مشكلة البحث التي تتناولها هذه الدراسة في محدودية فهم دور حوكمة المخاطر المتكاملة في تعزيز الاستدامة التشغيلية في مؤسسات القطاع الخاص. وتحديداً، تسعى الدراسة إلى بحث ما إذا كانت هياكل الحوكمة الفعالة، والرقابة الاستراتيجية على المخاطر، وآليات المساءلة تُسهم في تحسين المرونة التشغيلية، واستمرارية الأعمال، والأداء التنظيمي المستدام. وستوفر

معالجة هذه المشكلة رؤى نظرية وعملية تدعم صانعي القرار في تصميم أطر حوكمة قادرة على تعزيز الاستدامة التشغيلية وتحقيق النجاح التنظيمي طويل الأجل.

١.٣ أسئلة البحث

تسعى هذه الدراسة إلى بحث دور إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة التشغيلية داخل مؤسسات القطاع الخاص. وبناءً على ذلك، تسترشد الدراسة بسؤال البحث الرئيسي التالي:

سؤال البحث الرئيسي:

كيف تُسهم إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة التشغيلية في مؤسسات القطاع الخاص؟

أسئلة البحث الفرعية:

- ❖ ما هو المستوى الحالي لتطبيق إدارة المخاطر في مؤسسات القطاع الخاص؟
- ❖ ما هو مستوى الاستدامة التشغيلية الذي تحققه مؤسسات القطاع الخاص؟
- ❖ ما هي العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة التشغيلية؟
- ❖ إلى أي مدى تُسهم الرقابة الاستراتيجية على المخاطر في المرونة التشغيلية والاستمرارية؟
- ❖ كيف تؤثر آليات المساءلة والشفافية على الأداء التشغيلي المستدام؟
- ❖ ما هو دور رصد المخاطر والتحكم بها في الحد من الاضطرابات التشغيلية؟
- ❖ هل لأبعاد إدارة المخاطر تأثير ذو دلالة إحصائية على الاستدامة التشغيلية؟
- ❖ ما هي التدابير العملية التي يمكن لمؤسسات القطاع الخاص تبنيها لتعزيز إدارة المخاطر وتحسين الاستدامة التشغيلية على المدى الطويل؟

١.٤ أهداف البحث

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو بحث دور إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة التشغيلية داخل مؤسسات القطاع الخاص. لتحقيق هذا الهدف العام، تسعى الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف محددة.

- ❖ دراسة مستوى تطبيق إدارة المخاطر في مؤسسات القطاع الخاص.
- ❖ تقييم مستوى الاستدامة التشغيلية التي تحققها المؤسسات العاملة في القطاع الخاص.
- ❖ تحديد العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة التشغيلية.
- ❖ تقييم أثر الإشراف الاستراتيجي على المخاطر على مرونة المؤسسة واستمرارية أعمالها.
- ❖ دراسة مساهمة آليات المساءلة والشفافية في الأداء التشغيلي المستدام.
- ❖ تحليل دور تحديد المخاطر وتقييمها ورصدها والتحكم بها في الحد من الاضطرابات التشغيلية.
- ❖ تحديد ما إذا كانت أبعاد إدارة المخاطر تؤثر بشكل كبير على الكفاءة التشغيلية والقدرة على التكيف والمرونة والاستمرارية.
- ❖ تحديد التحديات الرئيسية التي تحد من التطبيق الفعال لإدارة المخاطر داخل مؤسسات القطاع الخاص.
- ❖ اقتراح توصيات عملية يمكن أن تساعد المديرين وصناع القرار في تعزيز أنظمة الحوكمة، وتحسين القرارات المتعلقة بالمخاطر، ودعم الاستدامة التشغيلية على المدى الطويل.

١.٥ فرضيات البحث

تقترح الدراسة مجموعة من الفرضيات لاختبار العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة التشغيلية في مؤسسات القطاع الخاص. تم تطوير الفرضيات وفقاً لمشكلة البحث وأسئلته وأهدافه.



رسم توضيحي ٢: فرضيات الدراسة

١.٦ أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تزايد أهمية إدارة المخاطر كألية استراتيجية لتعزيز الاستدامة التشغيلية في مؤسسات القطاع الخاص. ففي بيئة الأعمال الحالية، تتعرض المؤسسات لمصادر متعددة من عدم اليقين، بما في ذلك التقلبات الاقتصادية، والاضطرابات التكنولوجية، والتهديدات السيبرانية، وانقطاعات سلاسل التوريد، والتغيرات

التنظيمية، والتحديات البيئية. وتتطلب هذه العوامل من المؤسسات وضع أطر حوكمة شاملة قادرة على إدارة المخاطر مع ضمان استمرارية العمليات واستدامتها على المدى الطويل.

الأهمية النظرية

من منظور نظري، تُسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة المتنامية حول إدارة المخاطر من خلال دراسة تأثيرها على الاستدامة التشغيلية، وهو مجال لم يحظَ باهتمام تجريبي كافٍ، لا سيما في السياق السعودي. وقد ركزت الدراسات السابقة بشكل كبير على حوكمة الشركات، أو إدارة مخاطر المؤسسات، أو الأداء التنظيمي بشكل منفصل، بينما لم تتناول سوى دراسات قليلة دمج مبادئ إدارة المخاطر مع الاستدامة التشغيلية. ولذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تطوير إطار مفاهيمي شامل يُوضح كيفية إسهام آليات الحوكمة في تحقيق نتائج تشغيلية مستدامة. علاوة على ذلك، من المتوقع أن تُثري هذه النتائج البحوث الأكاديمية المستقبلية من خلال توفير أدلة تجريبية تدعم تطوير نماذج نظرية إضافية تتعلق بالحوكمة، والمرونة التنظيمية، والاستدامة.

الأهمية العملية:

من الناحية العملية، من المتوقع أن تُقدّم نتائج هذه الدراسة إرشادات قيّمة للمديرين التنفيذيين، وأعضاء مجالس الإدارة، ومديري المخاطر، وواضعي السياسات، والهيئات التنظيمية في المملكة العربية السعودية. وقد تُساعد هذه الدراسة مؤسسات القطاع الخاص على تحسين هياكل الحوكمة، وتعزيز المساءلة، وتحسين الإشراف الاستراتيجي على المخاطر، ودمج اعتبارات المخاطر في عمليات صنع القرار التشغيلي. ومن المتوقع أن تُسهم هذه التحسينات في زيادة المرونة التنظيمية، والحد من الاضطرابات التشغيلية، وتحسين استمرارية الأعمال، وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة. كما تدعم الدراسة أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠ من خلال تشجيع تبني ممارسات حوكمة فعّالة تُحسّن الأداء المؤسسي، والشفافية، والاستدامة. وأخيراً، قد تُساعد التوصيات التي توصل إليها هذا البحث المؤسسات في تصميم أطر حوكمة أكثر فعالية تُوازن بين إدارة المخاطر والاستدامة التشغيلية طويلة الأجل.

١.٧ نطاق الدراسة

يُحدد نطاق هذه الدراسة وفقاً لموضوعها، ومنطقتها الجغرافية، والفئة المستهدفة، وإطارها الزمني. من حيث الموضوع، يركز البحث على دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر كمتغير مستقل، والاستدامة التشغيلية كمتغير تابع، ضمن مؤسسات القطاع الخاص. تشمل أبعاد إدارة المخاطر الإشراف الاستراتيجي على المخاطر، والمساءلة، والشفافية، وتحديد المخاطر وتقييمها، ورصدها والتحكم بها، ومشاركة أصحاب المصلحة. أما الاستدامة التشغيلية، فتتمثل في المرونة التشغيلية، واستمرارية الأعمال، والكفاءة التشغيلية، والقدرة على التكيف التنظيمي.

من الناحية الجغرافية، تقتصر الدراسة على مؤسسات القطاع الخاص العاملة في المملكة العربية السعودية. تشمل الفئة المستهدفة من المشاركين كبار المديرين، ومديري المخاطر، والمراجعين الداخليين، ومسؤولي الحوكمة، ومديري الامتثال، والمديرين التنفيذيين المشاركين في عمليات صنع القرار التنظيمي وأنشطة إدارة المخاطر. تعتمد الدراسة تصميمًا مقطعيًا، حيث تُجمع البيانات خلال فترة زمنية محددة من خلال استبيان مُهيكل. وبالتالي، فإن النتائج تمثل الممارسات التنظيمية خلال فترة جمع البيانات وقد لا تعكس بالضرورة التغييرات المستقبلية الناتجة عن تطور لوائح الحوكمة أو ظروف العمل.

١.٨ منهجية البحث

تعتمد هذه الدراسة منهجًا بحثيًا كميًا لدراسة العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة التشغيلية في مؤسسات القطاع الخاص. يُعدّ المنهج الكمي مناسبًا لأنه يُتيح جمع بيانات قابلة للقياس يمكن تحليلها إحصائيًا لدراسة العلاقات بين متغيرات البحث واختبار الفرضيات المقترحة بموضوعية. يتبع البحث فلسفة البحث الوضعية،

التي تقتض إمكانية قياس الظواهر التنظيمية باستخدام بيانات قابلة للملاحظة وتحليلها من خلال الأساليب الإحصائية. إضافةً إلى ذلك، تستخدم الدراسة منهجًا بحثيًا استنتاجيًا، حيث تُصاغ الفرضيات من النظريات القائمة والأدبيات السابقة قبل اختبارها تجريبيًا. يُستخدم تصميم المسح المقطعي لجمع البيانات الأولية من المستجيبين العاملين في مؤسسات القطاع الخاص السعودي. يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من كبار المديرين، والمتخصصين في الحوكمة، ومديري المخاطر، ومسؤولي الامتثال، والمدققين الداخليين، وغيرهم من المهنيين المسؤولين عن أنشطة الحوكمة والمخاطر. سيتم جمع البيانات باستخدام استبيان مُهيكل مُصمم وفقًا لمقاييس القياس المُعتمدة في الدراسات السابقة. سيتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS الإحصائي. سيشمل التحليل الإحصائي الإحصاءات الوصفية، وتحليل الموثوقية باستخدام معامل ألفا لكرونباخ، وتقييم الصلاحية، وتحليل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد لدراسة تأثير أبعاد إدارة المخاطر على الاستدامة التشغيلية. وسيتم مراعاة الاعتبارات الأخلاقية، بما في ذلك المشاركة الطوعية، والسرية، وعدم الكشف عن الهوية، والموافقة المستنيرة، بشكل كامل طوال عملية البحث لضمان الامتثال لمعايير البحث الأكاديمي المتعارف عليها.

١.٩ تعريف المصطلحات

لأغراض هذه الدراسة، تم تعريف المصطلحات الرئيسية التالية تعريفًا مفاهيميًا وعمليًا لضمان فهم واضح لمتغيرات البحث وتطبيقها في سياق مؤسسات القطاع الخاص.

إدارة المخاطر:

من الناحية المفاهيمية، تشير إدارة المخاطر إلى نظام المبادئ والهياكل والسياسات والعمليات التي من خلالها تشرف المؤسسات على الأنشطة المتعلقة بالمخاطر وتوجهها وتراقبها لدعم الأهداف الاستراتيجية والمساءلة

والشفافية وخلق القيمة على المدى الطويل) لجنة المنظمات الراعية للجنة تريديواي (COSO) ، ٢٠١٧ . أما من الناحية العملية، فتُقاس إدارة المخاطر في هذه الدراسة من خلال ستة أبعاد: الإشراف الاستراتيجي على المخاطر، والمساءلة، والشفافية، وتحديد المخاطر وتقييمها، ومراقبة المخاطر والرقابة الداخلية، ومشاركة أصحاب المصلحة.

الاستدامة التشغيلية:

من الناحية المفاهيمية، تُعرّف الاستدامة التشغيلية بأنها قدرة المؤسسة على الحفاظ على عمليات فعالة ومرنة وقابلة للتكيف مع ضمان استمرارية الأعمال والأداء التنظيمي على المدى الطويل على الرغم من التحديات الداخلية والخارجية ISO ، ٢٠١٨ . عملياً، يُقاس ذلك من خلال أربعة أبعاد: المرونة التشغيلية، واستمرارية الأعمال، والكفاءة التشغيلية، والقدرة على التكيف التنظيمي.

منظمات القطاع الخاص:

تشير منظمات القطاع الخاص إلى الكيانات التجارية الربحية التي يملكها ويديرها أفراد أو شركات أو شركات، وليس مؤسسات حكومية. تعمل هذه المنظمات في أسواق تنافسية، وهي مسؤولة عن خلق قيمة اقتصادية مع الالتزام بالمتطلبات التنظيمية والحوكمة المعمول بها.

المرونة التشغيلية:

تشير المرونة التشغيلية إلى قدرة المنظمة على توقع الاضطرابات التشغيلية، ومقاومتها، والاستجابة لها، والتعافي منها، مع الحفاظ على وظائف الأعمال الحيوية وتقليل الآثار السلبية على أداء المنظمة.

١.١٠ هيكل الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول لضمان عرض منطقي ومنهجي للبحث. يقدم الفصل الأول خلفية البحث، ومشكلة البحث، وأسئلة البحث، والأهداف، والفرضيات، والأهمية، والنطاق، والمنهجية، والتعريفات الرئيسية، والهيكل العام للدراسة. يستعرض الفصل الثاني الأدبيات النظرية والتجريبية ذات الصلة بإدارة المخاطر والاستدامة التشغيلية، ويحدد الفجوة البحثية، ويطور الإطار المفاهيمي الذي يقوم عليه البحث. ويعرض الفصل الثالث منهجية البحث، بما في ذلك فلسفة البحث، وتصميمه، والفئة المستهدفة، وتقنية أخذ العينات، وإجراءات جمع البيانات، وأداة البحث، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. ويعرض الفصل الرابع النتائج التجريبية المستخلصة من التحليل الإحصائي، ويناقشها في ضوء الدراسات السابقة والمنظورات النظرية. وأخيراً، يلخص الفصل الخامس النتائج الرئيسية، ويعرض استنتاجات الدراسة، ويقدم توصيات عملية ونظرية، ويناقش قيود الدراسة، ويقترح توجهات للبحوث المستقبلية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

٢.١ مقدمة

يقدم هذا الفصل مراجعة شاملة للأدبيات النظرية والتجريبية ذات الصلة بدراسة إدارة المخاطر والاستدامة التشغيلية في مؤسسات القطاع الخاص. وتهدف هذه المراجعة إلى إرساء الأساس المفاهيمي والنظري للبحث، وتحديد الأبعاد الرئيسية لمتغيرات الدراسة، ودراسة النتائج التجريبية السابقة، وتبسيط الضوء على الفجوة البحثية القائمة التي تبرر هذا البحث. تُعدّ مراجعة الأدبيات المنظمة جيداً ضرورية لأنها تُمكن الباحثين من فهم كيفية تطور المعرفة، وتقييم مختلف المنظورات النظرية، ووضع إطار عمل متكامل يدعم أهداف البحث وفرضياته (Saunders, 2019).

في السنوات الأخيرة، أدركت المؤسسات بشكل متزايد أن الأداء التشغيلي المستدام لا يمكن تحقيقه من خلال النجاح المالي أو الكفاءة التشغيلية فقط. بل يتطلب تحقيق الاستدامة التنظيمية على المدى الطويل أنظمة حوكمة فعّالة قادرة على استباق حالات عدم اليقين، وإدارة المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية، وضمان الامتثال

للولائح، وتعزيز مرونة المؤسسة. نتيجةً لذلك، أصبحت إدارة المخاطر عنصرًا أساسيًا في حوكمة الشركات، إذ تدعم اتخاذ القرارات المستنيرة، والمساءلة، والشفافية، واستمرارية الأعمال. وتُعتبر آليات الحوكمة هذه، على نحو متزايد، محركات استراتيجية للأداء التنظيمي المستدام، وليست مجرد متطلبات امتثال) لجنة المنظمات الراعية للجنة تريديواي. (معهد الإدارة العامة. (٢٠٢٢)

يبدأ هذا الفصل باستعراض مفهوم إدارة المخاطر، وأهدافها، ومبادئها، وأبعادها، مع التركيز بشكل خاص على أطر الحوكمة المعترف بها دوليًا وتطبيقها في مؤسسات القطاع الخاص. ثم يتناول مفهوم الاستدامة التشغيلية، بما في ذلك أبعادها، ومحدداتها، وأهميتها في الحفاظ على مرونة المؤسسة وقدرتها التنافسية على المدى الطويل. علاوة على ذلك، يناقش الفصل العلاقة النظرية بين إدارة المخاطر والاستدامة التشغيلية من خلال استعراض الدراسات الأكاديمية ذات الصلة التي أُجريت في سياقات إقليمية ودولية. وأخيرًا، يُحدد الفصل الفجوة البحثية، ويطور الإطار المفاهيمي الذي يقوم عليه نموذج البحث المقترح. ويُشكل هذا الإطار أساسًا للفرضيات المطروحة في الفصل الأول، ويُوجه البحث التجريبي الذي نوقش في الفصول اللاحقة.

٢.٢ حوكمة المخاطر

٢.٢.١ مفهوم حوكمة المخاطر

أدى تزايد تعقيد بيئة الأعمال اليوم إلى تغيير جذري في كيفية إدراك المؤسسات للمخاطر وإدارتها. لم تعد أساليب إدارة المخاطر التقليدية، التي كانت تركز في المقام الأول على تحديد المخاطر الفردية والتخفيف من حدتها، كافية لمواجهة التحديات المترابطة والمتغيرة التي تواجه المؤسسات الحديثة. ونتيجة لذلك، برز مفهوم حوكمة المخاطر كنهج أوسع وأكثر استراتيجية، يدمج مبادئ الحوكمة مع إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة لضمان دعم القرارات المتعلقة بالمخاطر لأهداف المؤسسة واستدامتها وخلق قيمة طويلة الأجل) لجنة المنظمات الراعية للجنة تريديواي. (معهد الإدارة العامة. (٢٠٢٢)

تشير حوكمة المخاطر إلى إطار القيادة والهياكل التنظيمية والسياسات والعمليات وآليات المساءلة التي توجه المؤسسة من خلالها الأنشطة المتعلقة بالمخاطر وتشرف عليها. وهي تتجاوز الإدارة التشغيلية للمخاطر، إذ تُدمج اعتبارات المخاطر في التخطيط الاستراتيجي وحوكمة الشركات والثقافة التنظيمية وعمليات صنع القرار.

وبالتالي، تُمكن حوكمة المخاطر المؤسسات من استباق المخاطر الناشئة، وتقييم الفرص والتهديدات المحتملة، وتوزيع المسؤوليات بفعالية، وإنشاء أنظمة إبلاغ شفافة تُعزز اتخاذ القرارات المستنيرة) المنظمة الدولية للمعايير المعهد العربي للتخطيط. (٢٠٢١)

ووفقاً للمجلس الدولي لحوكمة المخاطر (IRGC) ، تشمل حوكمة المخاطر المؤسسات والقواعد والاتفاقيات والعمليات والآليات التي يتم من خلالها جمع المعلومات المتعلقة بالمخاطر وتحليلها وتوصيلها واستخدامها لدعم عملية صنع القرار. ويؤكد هذا المنظور أن الحوكمة الفعالة تتطلب تعاوناً بين مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية والجهات التنظيمية والموظفين وأصحاب المصلحة الخارجيين لضمان إدارة المخاطر بطريقة شفافة وخاضعة للمساءلة ومستدامة (IRGC ، ٢٠١٧)

وفي سياق حوكمة الشركات، تُعتبر حوكمة المخاطر إحدى المسؤوليات الأساسية لمجالس الإدارة. وتُشير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى ضرورة أن تُنشئ مجالس الإدارة هياكل حوكمة مناسبة قادرة على الإشراف على مخاطر المؤسسة، وضمان الضوابط الداخلية، ومراقبة الامتثال، وحماية مصالح أصحاب المصلحة. لذا، لا تساهم الحوكمة الفعالة في تقليل الخسائر المحتملة فحسب، بل تُسهم أيضاً في تحسين الأداء الاستراتيجي، وتعزيز ثقة المستثمرين، ودعم استدامة المؤسسات (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠٢٣).

في المملكة العربية السعودية، ازدادت أهمية إدارة المخاطر بشكل ملحوظ في أعقاب مبادرات التحول الاقتصادي التي أُطلقت ضمن رؤية السعودية ٢٠٣٠. وقد عززت الجهات التنظيمية متطلبات الحوكمة لتحسين الشفافية والمساءلة والمرونة المؤسسية في القطاعين المالي وغير المالي. وتُلزم هيئة السوق المالية الشركات المدرجة بوضع أنظمة حوكمة تضمن الإشراف الفعال على المخاطر، بينما وضع مصرف السعودية المركزي (ساما) أطر حوكمة شاملة للمؤسسات المالية لتعزيز الإشراف على المخاطر، والضوابط الداخلية، واستمرارية الأعمال. وتُظهر هذه التطورات التنظيمية أن إدارة المخاطر أصبحت عنصراً أساسياً في الإدارة المؤسسية المستدامة في المملكة العربية السعودية (هيئة السوق المالية، ٢٠٢٣؛ مصرف السعودية المركزي، ٢٠٢١). من منظور هذه الدراسة، يُعرّف حوكمة المخاطر بأنها نظام متكامل يشمل القيادة والسياسات والهياكل وآليات المساءلة

وممارسات إدارة المخاطر، والتي من خلالها تحدد مؤسسات القطاع الخاص المخاطر وتقيّمها وترصدها وتستجيب لها، مع دعم الأهداف الاستراتيجية وتعزيز الاستدامة التشغيلية. ويعكس هذا التعريف معايير الحوكمة الدولية والبيئة التنظيمية في المملكة العربية السعودية، مما يجعله مناسباً لدراسة العلاقة بين ممارسات الحوكمة والأداء التشغيلي المستدام. (المعهد العربي للتخطيط. (٢٠٢١)

٢,٢,٢ أهداف إدارة المخاطر

أصبحت إدارة المخاطر إحدى أهم ممارسات الإدارة الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسات لضمان تحقيق أهدافها مع إدارة فعّالة لحالات عدم اليقين. فبدلاً من التركيز فقط على منع المخاطر، تسعى إدارة المخاطر الحديثة إلى خلق قيمة مضافة من خلال دمج إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات التشغيلية، وتقييم أداء المؤسسة. ونتيجةً لذلك، تُنشئ المؤسسات أطر حوكمة تمكّنها من استباق المخاطر، وتعزيز قدرتها على الصمود، والحفاظ على أدائها التشغيلي على المدى الطويل (المعهد العربي للتخطيط. (٢٠٢١)

يُعَدّ دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية أحد الأهداف الرئيسية لإدارة المخاطر. إذ تُرَوّد الحوكمة الفعّالة مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية بمعلومات دقيقة وفي الوقت المناسب بشأن المخاطر والفرص المحتملة، مما يُتيح اتخاذ قرارات مدروسة تتماشى مع أهداف المؤسسة. ويُسهّم هذا الهدف في الحدّ من حالات عدم اليقين مع تعزيز مرونة المؤسسة وقدرتها التنافسية في بيئات الأعمال سريعة التغير (السوق المالية، ٢٠٢٣).

من الأهداف المهمة الأخرى حماية أصول وموارد المؤسسة. تتعرض المؤسسات العاملة في القطاع الخاص لمخاطر مالية وتشغيلية وتكنولوجية وقانونية ومخاطر تتعلق بالسمعة. تضمن آليات الحوكمة الفعّالة تحديد هذه المخاطر وتقييمها ومراقبتها والسيطرة عليها بشكل منهجي من خلال أنظمة رقابة داخلية مناسبة وسياسات إدارة مخاطر فعّالة، مما يقلل الخسائر المحتملة ويحمي موارد المؤسسة (الهيئة السعودية لإدارة المخاطر، ٢٠٢١). تسعى حوكمة المخاطر أيضاً إلى تعزيز الشفافية والمساءلة والامتثال التنظيمي. تُحسّن ممارسات الحوكمة الشفافة جودة التقارير المؤسسية، وتوضح المسؤوليات بين مختلف مستويات الإدارة، وتعزز ثقة أصحاب المصلحة. في المملكة العربية السعودية، تؤكد لوائح الحوكمة الصادرة عن هيئة السوق المالية على أهمية المساءلة والإفصاح والرقابة الفعّالة كمتطلبات أساسية لتحسين أداء الشركات وحماية مصالح المستثمرين

(هيئة السوق المالية، ٢٠٢٣). علاوة على ذلك، يتمثل أحد الأهداف المهمة لحوكمة المخاطر في تعزيز الاستدامة التشغيلية واستمرارية الأعمال. تتمتع المؤسسات ذات أنظمة الحوكمة الناضجة عمومًا بقدرة أكبر على الاستجابة للأزمات، والتعافي من الاضطرابات التشغيلية، والحفاظ على أنشطة الأعمال الأساسية في ظل ظروف غير مؤكدة. ازدادت أهمية هذه القدرة في أعقاب أحداث عالمية كجائحة كوفيد-١٩، التي أبرزت ضرورة دمج الحوكمة مع خطط المرونة واستمرارية الأعمال (البنك المركزي السعودي، ٢٠٢١).

وأخيرًا، تهدف حوكمة المخاطر إلى خلق قيمة تنظيمية مستدامة من خلال الموازنة بين المخاطرة والفرص الاستراتيجية. فبدلاً من القضاء على المخاطر تمامًا، تُمكن الحوكمة المؤسسات من إدارة مستويات مقبولة من المخاطر مع السعي في الوقت نفسه إلى الابتكار والاستثمار والكفاءة التشغيلية والنمو المستدام. وبالتالي، تُسهم حوكمة المخاطر الفعالة في تحقيق الاستدامة الاقتصادية والتشغيلية والاستراتيجية في آن واحد، مما يجعلها عنصراً أساسياً في الإدارة التنظيمية الحديثة (المعهد العربي للتخطيط، ٢٠٢١).

٢.٢.٣ مبادئ إدارة المخاطر

تستند إدارة المخاطر إلى مجموعة من المبادئ التي توجه المؤسسات في إدارة المخاطر بشكل منهجي، مع دعم الأهداف الاستراتيجية والأداء التنظيمي المستدام. تُرسخ هذه المبادئ الإطار الذي من خلاله تُنسّق مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية والوحدات التشغيلية مسؤولياتها لضمان تحديد المخاطر وتقييمها ومراقبتها ومعالجتها بفعالية. وبدلاً من أن تكون مجرد إجراءات إدارية منفصلة، تُعزز هذه المبادئ ثقافة تنظيمية يصبح فيها الوعي بالمخاطر جزءاً لا يتجزأ من عملية صنع القرار الاستراتيجي والتشغيلي. المبدأ الأول هو القيادة الاستراتيجية وإشراف مجلس الإدارة. تتطلب إدارة المخاطر الفعالة من مجلس الإدارة تحديد مدى تقبل المؤسسة للمخاطر، والموافقة على سياسات إدارة المخاطر، والمراقبة المستمرة لمدى توافق القرارات المتعلقة بالمخاطر مع الأهداف الاستراتيجية. يُحسن الإشراف القوي لمجلس الإدارة من مرونة المؤسسة ويضمن أن تدعم إدارة المخاطر خلق قيمة طويلة الأجل بدلاً من التركيز فقط على النتائج المالية قصيرة الأجل (السوق المالية، ٢٠٢٣).

المبدأ الثاني هو المساءلة وتوزيع المسؤوليات بوضوح. يجب أن يكون لكل مستوى تنظيمي مسؤوليات محددة بوضوح فيما يتعلق بتحديد المخاطر وتقييمها والإبلاغ عنها والاستجابة لها. يُسهم ترسيخ المساءلة في الحد

من الغموض، وتعزيز أنظمة الرقابة الداخلية، وتسهيل الاستجابة السريعة للمخاطر المستجدة. ويؤكد مصرف السعودية المركزي أن الحوكمة الفعّالة تتطلب وجود قنوات إبلاغ واضحة ووظائف رقابية مستقلة ضمن الهياكل التنظيمية لتعزيز الاستقرار المؤسسي وفعالية إدارة المخاطر. ومن المبادئ الأساسية الأخرى الشفافية والإفصاح. إذ يُتوقع من المؤسسات إبلاغ أصحاب المصلحة والمستثمرين والجهات التنظيمية والأطراف المعنية الأخرى بالمخاطر الجوهرية بدقة وفي الوقت المناسب. ويعزز الإفصاح الشفاف الثقة في حوكمة المؤسسة، ويدعم اتخاذ قرارات استثمارية مستنيرة، ويعزز مصداقية التقارير المالية وغير المالية. وتشير الدراسات التي أُجريت على الشركات السعودية المدرجة إلى أن آليات الحوكمة الأقوى تُسهم إيجاباً في تحسين ممارسات الإفصاح عن المخاطر التشغيلية. ويقتضي مبدأ التكامل دمج حوكمة المخاطر في جميع وظائف المؤسسة، بدلاً من حصرها في إدارة متخصصة. وينبغي أن تؤثر اعتبارات المخاطر على التخطيط الاستراتيجي، والإدارة التشغيلية، والقرارات المالية، وتقييم الاستثمارات، وتخطيط استمرارية الأعمال. ويُمكن دمج الحوكمة مع العمليات اليومية المؤسسات من الاستجابة الاستباقية لحالات عدم اليقين، مع تحسين الكفاءة التشغيلية ومرونة المؤسسة. أظهرت دراسة حديثة أُجريت على شركات التكنولوجيا السعودية أن دمج ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال يُسهم بشكل كبير في الكفاءة التشغيلية وسمعة المؤسسة. وأخيراً، يُمثل الرصد والتحسين المستمران مبدأين أساسيين في حوكمة المخاطر. ينبغي على المؤسسات مراجعة هياكل الحوكمة بانتظام، وتقييم فعالية الضوابط الداخلية، وتقييم المخاطر الناشئة، وتحديث السياسات بما يتناسب مع بيئات الأعمال المتغيرة. يضمن التقييم المستمر بقاء أنظمة الحوكمة فعّالة، ومرنة، وقادرة على دعم الاستدامة التشغيلية في ظل الظروف الاقتصادية والتنظيمية المتغيرة (الجمعية السعودية للمراجعين الداخليين. (٢٠٢٢).

٢.٢.٤ أبعاد حوكمة المخاطر

تُعَدّ حوكمة المخاطر مفهوماً متعدد الأبعاد، يتجاوز ممارسات إدارة المخاطر التقليدية. وتؤكد أطر الحوكمة المعاصرة على ضرورة تبني المؤسسات نهجاً متكاملًا، حيث تُسهم القيادة الاستراتيجية والمساءلة والشفافية والرقابة الداخلية وإشراك أصحاب المصلحة والمراقبة المستمرة مجتمعةً في تعزيز مرونة المؤسسة واستدامتها. وبناءً على ذلك، تتناول هذه الدراسة ستة أبعاد مترابطة لحوكمة المخاطر، والتي تُبرزها أطر الحوكمة الدولية باستمرار، وتدعمها دراسات حديثة أُجريت في السياق السعودي.

٢.٢.٤.١ الإشراف الاستراتيجي على المخاطر

يشير الإشراف الاستراتيجي على المخاطر إلى مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في ضمان توافق مخاطر المؤسسة مع أهدافها الاستراتيجية، وإدراج اعتبارات المخاطر في القرارات التجارية الرئيسية. ويتطلب الإشراف الفعال تحديد مدى تقبل المؤسسة للمخاطر، ومراجعة المخاطر الاستراتيجية دوريًا، وضمان وجود هياكل حوكمة مناسبة لإدارة المخاطر الناشئة. تؤكد الهيئة السعودية للسوق المالية على مسؤولية مجالس الإدارة في الإشراف على أنظمة إدارة المخاطر وتقييم فعاليتها كجزء من ممارسات حوكمة الشركات (الهيئة السعودية للسوق المالية، ٢٠٢٣). كما تشير الأدلة التجريبية الحديثة إلى أن إشراف مجلس الإدارة على المخاطر يعزز مرونة المؤسسة ويحسن استدامتها على المدى الطويل من خلال تحسين عملية صنع القرار الاستراتيجي.

٢.٢.٤.٢ المساءلة والمسؤولية

تُمثل المساءلة إحدى الركائز الأساسية لحوكمة المخاطر الفعالة. ينبغي على المؤسسات تحديد مسؤوليات واضحة لتحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها والإبلاغ عنها على جميع المستويات الإدارية. تُحسن المساءلة الواضحة التنسيق بين الإدارات، وتُعزز أنظمة الرقابة الداخلية، وتُمكن الإدارة من الاستجابة السريعة للتحديات التشغيلية. وفي البيئة التنظيمية السعودية، تؤكد أطر الحوكمة على ضرورة امتداد المساءلة من مجالس الإدارة إلى الإدارة التنفيذية والوحدات التشغيلية لضمان التنفيذ الفعال لسياسات الحوكمة (الهيئة السعودية للسوق المالية، ٢٠٢١). كما تُظهر الأبحاث أن تحديد المسؤوليات بوضوح يُحسن بشكل كبير جودة الحوكمة والأداء المؤسسي.

٢.٢.٤.٣ الشفافية والإفصاح عن المخاطر

تُعَدّ الشفافية أساسيةً للحفاظ على ثقة أصحاب المصلحة وتعزيز مصداقية المؤسسة. تتطلب إدارة المخاطر من المؤسسات الإفصاح بدقة عن المخاطر الجوهرية وتوفير معلومات موثوقة تدعم عملية اتخاذ القرار لدى المستثمرين والجهات التنظيمية والموظفين وغيرهم من أصحاب المصلحة. كما يُسهّل الإبلاغ الشفاف الامتثال للوائح ويُقلّل من عدم توازن المعلومات بين الإدارة وأصحاب المصلحة. وتشير الأدلة من الشركات السعودية

المدرجة في البورصة إلى أن المؤسسات التي تتمتع بآليات حوكمة أقوى تُقدّم عمومًا إفصاحات أكثر شمولاً عن المخاطر التشغيلية وتُظهر مستويات أعلى من المساءلة (الجمعية السعودية للمراجعين الداخليين. (٢٠٢٢)

٢.٢.٤.٤ تحديد المخاطر وتقييمها

يتطلب نظام الحوكمة الفعال من المؤسسات وضع عمليات مُهيكلّة لتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها قبل أن تؤثر على أهدافها. يشمل تحديد المخاطر التعرّف على التهديدات الداخلية والخارجية، بينما يُقيّم تقييم المخاطر احتمالية حدوثها وتأثيرها المُحتمل. تتمتع المؤسسات التي تتبنى إجراءات تقييم المخاطر المنهجية بوضع أفضل لتحديد أولويات المخاطر وتخصيص الموارد بكفاءة وتنفيذ استراتيجيات التخفيف المناسبة. وتؤكد الأبحاث السعودية الحديثة حول إدارة المخاطر الاستراتيجية أن التقييم المنهجي للمخاطر يُسهم بشكل كبير في تحقيق التنمية التنظيمية المستدامة وتحسين الأداء المؤسسي.

2.2.4.5 رصد المخاطر والرقابة الداخلية

لا تقتصر إدارة المخاطر على تحديدها فحسب، بل تتطلب أيضًا رصدًا مستمرًا لضمان فعالية تدابير التخفيف. تشمل أنشطة الرصد مراجعة مؤشرات المخاطر الرئيسية، وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية، وإجراء عمليات التدقيق الداخلي، وتحديث سياسات الحوكمة وفقًا لتغيرات بيئة الأعمال. يُمكن الرصد المستمر المؤسسات من اكتشاف نقاط الضعف مبكرًا، وتحسين الكفاءة التشغيلية، والامتثال للمتطلبات التنظيمية. تُشير أدبيات الحوكمة المعاصرة إلى أن الرصد والرقابة الداخلية آليتان لا غنى عنهما لتعزيز مرونة المؤسسة ودعم الأداء المستدام.

2.2.4.6 مشاركة أصحاب المصلحة

تُقرّ الحوكمة الحديثة بأن الإدارة العليا وحدها لا تستطيع تحقيق إدارة فعّالة للمخاطر. تُحسّن مشاركة أصحاب المصلحة - بمن فيهم الموظفون والمساهمون والعملاء والجهات التنظيمية والموردون والخبراء الخارجيون - جودة القرارات المتعلقة بالمخاطر من خلال دمج وجهات نظر متنوعة وزيادة وعي المؤسسة بالمخاطر الناشئة. كما تُعزز مشاركة أصحاب المصلحة شرعية المؤسسة، وتدعم الشفافية، وتُسهّل تطبيق ممارسات الأعمال المستدامة. تشير الدراسات التي أُجريت في المملكة العربية السعودية إلى أن المنظمات التي تتبنى ممارسات

الحوكمة التشاركية تُظهر أداءً أقوى في مجال الاستدامة وقدرة تنظيمية أكبر على التكيف. وبناءً على ما سبق، تعتمد هذه الدراسة الأبعاد الستة كمكونات رئيسية لحوكمة المخاطر. وتُوفر هذه الأبعاد مجتمعةً إطارًا شاملاً لتقييم كيفية إسهام آليات الحوكمة في الاستدامة التشغيلية داخل مؤسسات القطاع الخاص. كما تُشكل هذه الأبعاد الأساس لتطوير أداة البحث، واختبار الفرضيات المقترحة، وبناء الإطار المفاهيمي الذي سيُعرض لاحقاً في هذا الفصل.

٢.٣ الاستدامة التشغيلية

٢.٣.١ مفهوم الاستدامة التشغيلية

أصبحت الاستدامة التشغيلية أحد أهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها المنظمات الحديثة العاملة في بيئات أعمال متغيرة وغير مستقرة. وبينما ارتبطت الاستدامة تقليدياً بحماية البيئة والمسؤولية الاجتماعية، فقد وسّعت الدراسات الأكاديمية الحديثة المفهوم ليشمل قدرة المنظمة على الحفاظ على عمليات فعّالة ومرنة ومتواصلة على المدى الطويل. ونتيجة لذلك، تُعتبر الاستدامة التشغيلية الآن قدرة تنظيمية بالغة الأهمية تُمكن الشركات من ضمان استمرارية أعمالها، والتكيف مع ظروف السوق المتغيرة، وتحسين استخدام الموارد، والحفاظ على ميزتها التنافسية رغم الاضطرابات الداخلية والخارجية.

تشير الاستدامة التشغيلية إلى قدرة المنظمة على تقديم المنتجات والخدمات باستمرار مع الحفاظ على الفعالية التشغيلية، وضمان استمرارية الأعمال، والاستجابة الفعّالة للاضطرابات غير المتوقعة. وعلى عكس الكفاءة التشغيلية التقليدية، التي تركز بشكل أساسي على زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف، فإن الاستدامة التشغيلية تدمج الكفاءة مع المرونة، والقدرة على التكيف، والاستعداد للمخاطر، والأداء التنظيمي طويل الأجل. يُقرّ هذا المنظور الأوسع بأنّ استدامة العمليات تعتمد على قدرة المنظمة ليس فقط على الأداء بكفاءة في الظروف العادية، بل أيضاً على استيعاب الصدمات، والتعافي السريع من الاضطرابات، والتحسين المستمر للعمليات التشغيلية. في المنظمات المعاصرة، ترتبط الاستدامة التشغيلية ارتباطاً وثيقاً بالمرونة التنظيمية وإدارة استمرارية الأعمال. تتضمن استمرارية الأعمال استمرار عمل الوظائف التنظيمية الأساسية أثناء الأزمات، بينما تُمكن المرونة التشغيلية المنظمات من توقع الاضطرابات، والاستجابة لها بفعالية، والتعافي منها بكفاءة، والتكيف مع

التحديات المستقبلية. تُعزز هذه القدرات مجتمعةً الاستدامة التشغيلية من خلال تقليل وقت التوقف، وحماية الموارد الحيوية، والحفاظ على ثقة أصحاب المصلحة، وضمان استمرارية خلق القيمة. تؤكد الأبحاث الحديثة على أن هذه المفاهيم متكاملة وليست قابلة للتبادل، ويجب دمجها ضمن أنظمة الحوكمة التنظيمية. في السياق السعودي، اكتسبت الاستدامة التشغيلية أهمية متزايدة مع سعي المنظمات لدعم أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠، التي تركز على التميز المؤسسي، والتنوع الاقتصادي، والتحول الرقمي، والنمو المستدام للقطاع الخاص. تُشجّع المؤسسات على تعزيز قدراتها التشغيلية من خلال الحوكمة الفعّالة والابتكار والتقنيات الرقمية وتخطيط استمرارية الأعمال، وذلك لتحسين قدرتها على مواجهة عدم اليقين الاقتصادي والاضطرابات التشغيلية. وقد ساهمت هذه المبادرات الوطنية في زيادة الوعي بأن العمليات المستدامة لا تقتصر على الاعتبارات البيئية فحسب، بل تشمل أيضًا المرونة التنظيمية والاستقرار التشغيلي والقدرة التنافسية على المدى الطويل. من منظور هذا البحث، تُعرّف الاستدامة التشغيلية بأنها قدرة مؤسسات القطاع الخاص على الحفاظ على عمليات فعّالة ومرنة وقابلة للتكيف ومتواصلة، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد واستمرارية الأعمال والمرونة التنظيمية والتحسين المستمر للعمليات، على الرغم من تغير الظروف الداخلية والخارجية. ويتوافق هذا التعريف مع الأدبيات المعاصرة حول المرونة، ويعكس الدور الاستراتيجي للاستدامة التشغيلية باعتبارها المتغير التابع الرئيسي الذي تم فحصه في هذه الدراسة.

٢.٣.٢ أهمية الاستدامة التشغيلية

أصبحت الاستدامة التشغيلية أولوية استراتيجية للمؤسسات الساعية إلى الحفاظ على قدرتها التنافسية على المدى الطويل في بيئات أعمال تتسم بتزايد عدم اليقين. يُتوقع من المؤسسات الحديثة ليس فقط تحقيق الأداء المالي، بل أيضًا ضمان استمرارية عملياتها، وترشيد استخدام الموارد، والاستجابة بفعالية للاضطرابات غير المتوقعة. ونتيجة لذلك، تطورت الاستدامة التشغيلية من كونها هدفًا تشغيليًا إلى قدرة استراتيجية تؤثر بشكل مباشر على مرونة المؤسسة، وجودة خدماتها، ونموها المستدام (الشيخ مبارك، ٢٠٢٤).

من أهم إسهامات الاستدامة التشغيلية دورها في ضمان استمرارية الأعمال. فالمؤسسات التي تُدمج مبادئ الاستدامة في تخطيطها التشغيلي تكون عمومًا أكثر قدرة على الحفاظ على الأنشطة الأساسية أثناء الأزمات

وتقليل انقطاعات المنتجات والخدمات. وفي السياق السعودي، وجد الغامدي (٢٠٢٢) أن المؤسسات التي تُطبق إدارة استمرارية الأعمال وفقًا لمعيار ISO 22301 أظهرت مستويات أعلى من الجاهزية والاستقرار التشغيلي عند الاستجابة للآزمات. أكدت الدراسة كذلك أن تخطيط استمرارية الأعمال يعزز المرونة المؤسسية ويسهم في الحفاظ على الأداء التنظيمي أثناء حالات الطوارئ.

كما تُسهم الاستدامة التشغيلية إسهامًا كبيرًا في تحسين كفاءة المؤسسات. إذ تُمكن الممارسات التشغيلية المستدامة المؤسسات من الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والتكنولوجية، مع تقليل الهدر التشغيلي والتكاليف غير الضرورية. ووفقًا للشلوي والشهري (٢٠٢٤)، فإن تبني ممارسات تشغيلية مستدامة، لا سيما في إدارة سلسلة التوريد، يُحسن الإنتاجية، ويُقلل التكاليف التشغيلية، ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسات السعودية. وتشير نتائجهم إلى أن العمليات الموجهة نحو الاستدامة تُحقق قيمة طويلة الأجل من خلال دمج الكفاءة الاقتصادية مع الإدارة المسؤولة للموارد.

ومن الجوانب المهمة الأخرى للاستدامة التشغيلية قدرتها على تعزيز المرونة التنظيمية. فالمؤسسات المرنة تمتلك القدرة على توقع الاضطرابات، واستيعاب الصدمات التشغيلية، والتعافي السريع، والتكيف مع ظروف السوق المتغيرة. وقد أثبت بودي والشيخ مبارك (٢٠٢٤) أن المرونة المخططة والمرونة التكيفية تُحسن الأداء التنظيمي بشكل كبير من خلال الإدارة الفعالة لاستمرارية الأعمال. تُبرز الأدلة التجريبية من المؤسسات السعودية أن المرونة تُعدّ عنصرًا أساسيًا في الأداء التشغيلي المستدام، وليست وظيفة تنظيمية منفصلة.

وتدعم الاستدامة التشغيلية القدرة على التكيف الاستراتيجي والابتكار. إذ يتعين على المؤسسات العاملة في أسواق ديناميكية تعديل عملياتها التشغيلية باستمرار، وتبني التقنيات الرقمية، وتحسين تقديم الخدمات للاستجابة للتغيرات البيئية. وتؤكد رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ أن الاستدامة المؤسسية تعتمد على الابتكار، والتميز التشغيلي، والتحول الرقمي، والحوكمة الفعالة. وتشجع هذه الأولويات الاستراتيجية مؤسسات القطاع الخاص على تعزيز قدراتها التشغيلية مع الحفاظ على النمو الاقتصادي المستدام والقدرة التنافسية المؤسسية.

وأخيرًا، تُسهم الاستدامة التشغيلية في تعزيز ثقة أصحاب المصلحة. فالمؤسسات القادرة على ضمان استمرارية العمليات خلال الآزمات تُحسن رضا العملاء، وتعزز ثقة المستثمرين، وتوطّد العلاقات مع الموظفين والموردين

والجهات التنظيمية. ولذلك، لا يُمثل الأداء التشغيلي المستدام هدفًا إداريًا داخليًا فحسب، بل يُعدّ أيضًا مؤشرًا خارجيًا على مصداقية المؤسسة، وجودة حوكمتها، ونجاحها على المدى الطويل. ولهذا السبب، أصبحت الاستدامة التشغيلية عاملاً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات المعاصرة.

٢.٣.٣ أبعاد الاستدامة التشغيلية

تشير الدراسات الأكاديمية الحديثة إلى أن الاستدامة التشغيلية مفهوم متعدد الأبعاد يتجاوز مجرد الحفاظ على الأنشطة التنظيمية الروتينية. بل هي تمثل قدرة تنظيمية متكاملة تمكّن الشركات من الحفاظ على استقرارها التشغيلي، والاستجابة بفعالية للاضطرابات، والتحسين المستمر لأدائها في ظل ظروف الأعمال المتغيرة. ووفقاً للخن (٢٠٢٤)، تتحقق الاستدامة التنظيمية عندما تُوازن المنظمات بين الكفاءة التشغيلية والقدرة على الحفاظ على الموارد، وضمان استمرارية العمل، ودعم التنمية المؤسسية طويلة الأجل. استناداً إلى الدراسات السابقة، تتبنى هذه الدراسة أربعة أبعاد رئيسية للاستدامة التشغيلية: المرونة التشغيلية، واستمرارية الأعمال، والكفاءة التشغيلية، والقدرة على التكيف التنظيمي.

٢.٣.٣.١ المرونة التشغيلية

تشير المرونة التشغيلية إلى قدرة المنظمة على توقع الاضطرابات التشغيلية، واستيعاب آثارها، والتعافي السريع، ومواصلة تقديم المنتجات والخدمات الأساسية دون انقطاع يُذكر. وقد ازدادت أهمية هذه القدرة نظراً لتزايد حالة عدم اليقين الاقتصادي، والتحول الرقمي، والمخاطر السيبرانية، واضطرابات سلاسل التوريد العالمية. بحسب الزامدي (٢٠٢٢)، تُظهر المنظمات التي تُنشئ أنظمة استمرارية أعمال مُهيكلّة وفقاً للمعايير الدولية مستويات أعلى من الجاهزية وتعافياً أسرع أثناء الأزمات. ويُضيف المؤلف أن المرونة تعتمد على التخطيط الاستباقي بدلاً من الاستجابات التفاعلية بعد وقوع الأزمات. وبالمثل، يؤكد الخميس (٢٠٢٤) أن المنظمات المرنة تُقيّم

باستمرار المخاطر التشغيلية وتُطوّر أنظمة تشغيلية مرنة قادرة على الحفاظ على استقرار المنظمة رغم عدم اليقين البيئي. تُساهم هذه المرونة بشكل مباشر في الأداء التنظيمي المستدام من خلال تقليل الانقطاعات التشغيلية وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة. لذا، تُمثل المرونة التشغيلية البُعد الأساسي الأول للاستدامة التشغيلية لأنها تُحدد قدرة المنظمة على الصمود في وجه عدم اليقين مع الحفاظ على الوظائف التشغيلية الحيوية.

٢.٣.٣.٢ استمرارية الأعمال

تُمثل استمرارية الأعمال بُعدًا أساسيًا آخر للاستدامة التشغيلية. وهي تُركز على ضمان استمرار الأنشطة التنظيمية الحيوية أثناء حالات الطوارئ والكوارث والأعطال التقنية أو غيرها من الأحداث المُعطّلة. يوضح الغامدي (٢٠٢٢) أن إدارة استمرارية الأعمال لم تعد تقتصر على تخطيط الاستجابة للطوارئ، بل تطورت لتصبح نهجًا إداريًا متكاملًا يدعم استدامة المؤسسات. وتصبح المؤسسات التي تتبنى أنظمة إدارة استمرارية الأعمال القائمة على معيار ISO 22301 أكثر قدرة على الحفاظ على الخدمات الأساسية مع تقليل الخسائر المالية والتشغيلية إلى أدنى حد ممكن أثناء الأزمات. وفي السياق السعودي، عززت العديد من المؤسسات أنظمة استمرارية أعمالها من خلال تطبيق معايير استمرارية الأعمال المعترف بها دوليًا. فعلى سبيل المثال، حصلت الشركة السعودية للتمويل على شهادة ISO 22301 لتحسين قدرتها على ضمان استمرارية العمليات الأساسية أثناء حالات الطوارئ، مما يعكس الأهمية المتزايدة لاستمرارية الأعمال في القطاع الخاص السعودي. وبالتالي، تُسهم استمرارية الأعمال إسهامًا مباشرًا في الاستدامة التشغيلية من خلال حماية موارد المؤسسة، والحد من انقطاعات الخدمات، وتحسين جاهزية المؤسسة لمواجهة الأزمات المستقبلية.

٢.٣.٣.٣ الكفاءة التشغيلية

تشير الكفاءة التشغيلية إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أقصى قدر من المخرجات مع تقليل استهلاك الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والمادية إلى أدنى حد ممكن. تسعى المنظمات المستدامة باستمرار إلى تحسين عملياتها التشغيلية للحد من الهدر، ورفع الإنتاجية، وتعزيز جودة الخدمات، دون المساس بأهدافها التنظيمية طويلة الأجل. ووفقًا للخم (٢٠٢٤)، تحقق المنظمات المستدامة أداءً تشغيليًا أعلى من خلال الإدارة الفعالة للموارد، والتحسين المستمر للعمليات، ودمج مبادئ الاستدامة في عملية صنع القرار التشغيلي. وتساهم العمليات الفعالة في خفض التكاليف غير الضرورية، مع تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة واستدامتها على المدى الطويل. علاوة على ذلك، تُظهر الأبحاث الحديثة التي أُجريت على منظمات التصنيع السعودية أن الكفاءة التشغيلية تتحسن بشكل ملحوظ عندما تُدمج المنظمات ممارسات الاستدامة في أنظمة الإنتاج، واستخدام الموارد، والتخطيط الاستراتيجي. ويُمكن هذا الدمج المنظمات من تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والتنمية التشغيلية المستدامة. وبناءً على ذلك، تُمثل الكفاءة التشغيلية مؤشرًا أساسيًا لتقييم استدامة العمليات التنظيمية.

٢.٣.٣.٤ القدرة على التكيف التنظيمي

تشير القدرة على التكيف التنظيمي إلى قدرة المؤسسات على تعديل عملياتها التشغيلية، وهياكلها التنظيمية، وتقنياتها، وممارساتها الإدارية استجابةً للتغيرات البيئية والتكنولوجية والاقتصادية والتنظيمية. ووفقًا لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، تُعدّ القدرة على التكيف التنظيمي أحد المحركات الرئيسية للتميز المؤسسي، مع التأكيد على الابتكار والتحول الرقمي والمرونة التشغيلية كمتطلبات أساسية لتحقيق نمو اقتصادي مستدام. فالمؤسسات القادرة على التكيف السريع مع تغيرات السوق تتمتع عمومًا بقدرة تنافسية ومرونة أكبر من المؤسسات التي تعتمد على هياكل تشغيلية جامدة. وبالمثل، يرى الخميس (٢٠٢٤) أن القدرة على التكيف

تُمكن المؤسسات من الاستجابة بشكل استباقي للتحديات الناشئة مع الحفاظ على الاستقرار التشغيلي ودعم الاستدامة طويلة الأجل. فالمؤسسات التي تُحسن باستمرار قدراتها التشغيلية وتتبنى الابتكار تصبح في وضع أفضل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. لهذا السبب، تُعتبر القدرة على التكيف التنظيمي البُعد الرابع للاستدامة التشغيلية المُعتمدة في هذه الدراسة، مُكملةً للمرونة واستمرارية الأعمال والكفاءة التشغيلية في تفسير الأداء التنظيمي المستدام.

٢.٣.٤ تحديات تحقيق الاستدامة التشغيلية

على الرغم من الاهتمام المتزايد بالاستدامة التشغيلية، لا تزال العديد من مؤسسات القطاع الخاص تواجه تحديات كبيرة تعيق تحقيق أداء تشغيلي مستدام. تنشأ هذه التحديات من عوامل تنظيمية وتكنولوجية ومالية وتنظيمية وبيئية تؤثر على قدرة المؤسسة على الحفاظ على استمرارية العمليات وتنافسيتها على المدى الطويل. ووفقًا للمالكي (٢٠٢٣)، تتطلب الاستدامة التشغيلية بيئة تنظيمية متكاملة تدعم التخطيط الاستراتيجي والحوكمة وتحسين استخدام الموارد والتحسين المستمر. غالبًا ما تعاني المؤسسات التي تفقر إلى هذه القدرات من عدم استقرار تشغيلي وانخفاض في الأداء التنظيمي. يُعدّ غياب أنظمة الحوكمة المتكاملة أحد أبرز التحديات. فالمؤسسات التي لا تُدمج مبادئ الحوكمة في التخطيط التشغيلي غالبًا ما تواجه صعوبة في تنسيق عمليات صنع القرار، مما يؤدي إلى تأخر الاستجابة للمخاطر الناشئة والاضطرابات التشغيلية. ويشير المالكي (٢٠٢٢) إلى أن ضعف هياكل الحوكمة يُقلل من مرونة المؤسسة ويحدّ من قدرة الإدارة على توقع التحديات التشغيلية المستقبلية. ونتيجة لذلك، تصبح المؤسسات أكثر عرضة للخسائر المالية والانقطاعات التشغيلية وتراجع ثقة أصحاب المصلحة. يتمثل تحدّي هام آخر في التغير التكنولوجي السريع والتحول الرقمي. فقد أصبحت التقنيات الرقمية محركات أساسية لاستدامة العمليات التشغيلية؛ ومع ذلك، غالبًا ما تواجه المؤسسات صعوبات تتعلق

بالأمن السيبراني، والتكامل التكنولوجي، وقدرات الموظفين، والبنية التحتية الرقمية. ووفقاً لهيئة الاعتماد الرقمي (٢٠٢٣)، يتطلب التحول الرقمي المستدام استثماراً مستمراً في البنية التحتية التكنولوجية، وتنمية رأس المال البشري، والابتكار التنظيمي للحفاظ على عمليات فعالة وآمنة. كما تمثل القيود المالية عائقاً كبيراً أمام استدامة العمليات التشغيلية. فغالباً ما يتطلب تنفيذ مبادرات الاستدامة استثمارات كبيرة في التكنولوجيا، وأنظمة استمرارية الأعمال، وتدريب الموظفين، والتحسينات التشغيلية. وقد وجد (العنبي، ٢٠٢١) أن العديد من مؤسسات القطاع الخاص توجّل مبادرات الاستدامة بسبب قيود الميزانية وعدم اليقين بشأن العوائد المالية طويلة الأجل. وقد يؤدي هذا التأخير إلى تقليل مرونة المؤسسة وإضعاف قدرتها التنافسية بمرور الوقت. وتمثل قدرات الموارد البشرية تحدياً حاسماً آخر. إذ تعتمد العمليات المستدامة اعتماداً كبيراً على الموظفين المؤهلين الذين يمتلكون المهارات اللازمة لإدارة المخاطر، وتبني الابتكار، وتنفيذ مبادرات التحسين المستمر. ووفقاً لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (٢٠٢٣)، فإن تنمية رأس المال البشري من خلال التدريب المهني المستمر أمر ضروري لتحسين إنتاجية المؤسسة والحفاظ على التميز التشغيلي. أخيراً، لا تزال العوامل البيئية الخارجية - بما في ذلك عدم اليقين الاقتصادي، واضطرابات سلاسل التوريد، والتطورات الجيوسياسية، والأحداث المتعلقة بالمناخ - تؤثر على استدامة المؤسسات. وقد أظهرت الأزمات العالمية الأخيرة أن المؤسسات القادرة على دمج الحوكمة والمرونة وتخطيط استمرارية الأعمال تكون أكثر نجاحاً في الحفاظ على استقرار عملياتها في ظل ظروف غير مستقرة. لذا، يتطلب التغلب على هذه التحديات من المؤسسات تبني أطر حوكمة شاملة تدمج التخطيط الاستراتيجي، والمرونة التشغيلية، والابتكار، والتحسين المستمر للأداء. وبشكل عام، تشير الدراسات إلى أن الاستدامة التشغيلية لا يمكن تحقيقها من خلال مبادرات تشغيلية معزولة. بل تتطلب حوكمة متكاملة، وقيادة

ملتزمة، وإدارة فعالة للموارد، وجاهزية تكنولوجية، وموارد بشرية ماهرة، وتخطيط استباقي، تعمل مجتمعة على تعزيز المرونة التنظيمية ودعم الأداء التجاري المستدام.

٢.٤ العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة التشغيلية

٢.٤.١ إدارة المخاطر والمرونة التشغيلية

تشير الأبحاث التنظيمية الحديثة إلى أن المرونة التشغيلية أصبحت إحدى النتائج الرئيسية لإدارة المخاطر الفعالة. فالمنظمات العاملة في بيئات شديدة التنافسية وغير مستقرة تحتاج إلى أنظمة حوكمة قادرة على استباق المخاطر، وتعزيز جاهزية المنظمة، وضمان التعافي السريع بعد أي اضطرابات تشغيلية. ونتيجة لذلك، ينظر أدب الحوكمة المعاصر بشكل متزايد إلى المرونة التشغيلية كنتيجة مباشرة لممارسات الحوكمة الناضجة، وليس مجرد قدرة على إدارة الطوارئ. ووفقاً (للقحطاني وحسن، ٢٠٢٢)، تُسهم إدارة المخاطر الاستراتيجية إسهاماً كبيراً في تحقيق التنمية التنظيمية المستدامة، لأن آليات الحوكمة تُحسن قدرة المنظمة على تحديد المخاطر الاستراتيجية، وتقييم عواقبها المحتملة، وتنفيذ تدابير وقائية قبل أن تؤثر هذه المخاطر على الأداء التنظيمي. وقد أظهرت دراستهما التجريبية التي أُجريت في وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية والتنمية المستدامة، مؤكدةً أن التقييم الدوري للمخاطر والإشراف على الحوكمة يُعززان المرونة المؤسسية. وبالمثل، (جادل الغامدي، ٢٠٢٢) بأن إدارة استمرارية الأعمال لا ينبغي النظر إليها كإجراء طارئ معزول، بل كعملية حوكمة استراتيجية متكاملة مع الإدارة التنظيمية. وخلصت الدراسة إلى أن المنظمات التي تبنت أنظمة استمرارية الأعمال القائمة على معيار ISO 22301 كانت أكثر استعداداً للحفاظ على الأداء التشغيلي أثناء الأزمات والتعافي بكفاءة أكبر من الاضطرابات. تشير هذه النتائج إلى أن آليات الحوكمة تُحسن بشكل ملحوظ مرونة المنظمات من خلال وضع خطط استمرارية

أعمال منظمة، وإجراءات استجابة للأزمات، ومراقبة تشغيلية مستمرة. من منظور آخر، (درس السلمي، ٢٠٢٢) ممارسات الإفصاح عن المخاطر التشغيلية في الشركات السعودية المدرجة، وخلص إلى أن آليات الحوكمة تؤثر إيجاباً على جودة الإفصاح عن المخاطر التشغيلية. وأظهرت الدراسة أن هياكل الحوكمة الأقوى تحسّن الشفافية، وتشجع على المراقبة المنهجية للمخاطر التشغيلية، وتعزز ثقة أصحاب المصلحة. كما يحسّن الإفصاح المحسّن عن المخاطر التشغيلية من جاهزية المنظمات، لأن صانعي القرار يتلقون معلومات أشمل حول التهديدات التشغيلية المحتملة قبل أن تتحول إلى أزمات تنظيمية. تتوافق هذه النتائج مع البيئة التنظيمية السعودية. تُلزم (هيئة السوق المالية، ٢٠٢٣) مجالس الإدارة بوضع أنظمة حوكمة قادرة على الإشراف على المخاطر التنظيمية، وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية، وضمان الإشراف الفعال على القرارات الاستراتيجية والتشغيلية. وبالمثل، يُلزم مصرف النقد العربي السعودي (ساما) المؤسسات المالية الخاضعة للتنظيم بدمج الحوكمة مع إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة، مما يُعزز المرونة المؤسسية واستمرارية الأعمال. تُشير هذه المتطلبات التنظيمية إلى أن المرونة التشغيلية أصبحت هدفاً أساسياً للحوكمة، وليست مجرد مسؤولية تشغيلية. على الرغم من أن الدراسات السابقة تؤكد باستمرار على المساهمة الإيجابية للحوكمة في المرونة التنظيمية، إلا أن هناك اختلافات جوهرية لا تزال قائمة. فقد ركزت دراسة القحطاني وحسن (٢٠٢٢) بشكل أساسي على إدارة المخاطر الاستراتيجية والتنموية المستدامة داخل المؤسسات العامة، بينما ركزت دراسة (الغامدي، ٢٠٢٢) على إدارة استمرارية الأعمال وفقاً لمعيار (ISO, 22301) في حين شددت دراسة (السلمي، ٢٠٢٢) على ممارسات الإفصاح عن المخاطر التشغيلية بين الشركات المدرجة. ونتيجة لذلك، لم تتناول أي من هذه الدراسات بشكل شامل كيفية تأثير الحوكمة المتكاملة للمخاطر، بما في ذلك الإشراف الاستراتيجي، والمساءلة، والشفافية، ومشاركة أصحاب المصلحة، والرقابة الداخلية، بشكل جماعي على الاستدامة التشغيلية داخل مؤسسات القطاع

الخاص السعودي. تُسلط هذه الملاحظة الضوء على فجوة بحثية هامة. فقد ركزت الدراسات العربية الحالية عمومًا على دراسة مكونات الحوكمة بشكل منفصل، بينما لم يُولَّ اهتمام كافٍ لتطوير إطار حوكمة متكامل يُفسر كيف تُعزز آليات الحوكمة في آنٍ واحد المرونة التنظيمية، واستمرارية العمليات، وكفاءة التشغيل، والاستدامة طويلة الأجل. ولذلك، تُوسع هذه الدراسة نطاق الأبحاث السابقة من خلال اقتراح نموذج شامل تُمثل فيه حوكمة المخاطر القدرة التنظيمية الرئيسية التي تدعم الاستدامة التشغيلية في مؤسسات القطاع الخاص السعودي.

٢.٤.٢ حوكمة المخاطر واستمرارية الأعمال

أصبحت استمرارية الأعمال هدفًا أساسيًا لحوكمة المخاطر المعاصرة، نظرًا لتزايد تعرض المؤسسات للاضطرابات التشغيلية الناجمة عن عدم اليقين الاقتصادي، والتهديدات السيبرانية، والكوارث الطبيعية، والأعطال التقنية، وانقطاعات سلاسل التوريد. ونتيجةً لذلك، تحولت المؤسسات من إدارة الأزمات التفاعلية إلى أطر حوكمة استباقية تُدمج تخطيط استمرارية الأعمال في عملية صنع القرار الاستراتيجي. ويعكس هذا التحول الإدراك المتزايد بأن آليات الحوكمة تلعب دورًا حاسمًا في ضمان استمرارية الوظائف التنظيمية الحيوية وتقليل آثار الأحداث المُعطلة. ووفقًا للامدي (٢٠٢٢)، ينبغي اعتبار إدارة استمرارية الأعمال الفعالة وظيفة حوكمة أساسية وليست مجرد استجابة طارئة. وفي دراستها التجريبية التي أجرتها في المملكة العربية السعودية باستخدام إطار عمل ISO 22301، وجدت أن المؤسسات التي طبقت أنظمة استمرارية أعمال مُهيكلّة أظهرت مستويات أعلى من الجاهزية، وتعافيًا تشغيليًا أسرع، واستقرارًا مؤسسيًا أكبر أثناء الأزمات. خلصت الدراسة إلى أن دمج استمرارية الأعمال في هياكل الحوكمة يُعزز بشكلٍ كبير قدرة المؤسسات على استدامة العمليات الأساسية خلال حالات الاضطراب غير المتوقعة.

وبالمثل، يؤكد مصرف السعودية المركزي (ساما) من خلال إطار حوكمة الشركات وإدارة المخاطر، على ضرورة أن تُنشئ المؤسسات الخاضعة للتنظيم آليات حوكمة قادرة على ضمان استمرارية العمليات، والتأهب للآزمات، والتعافي الفعال في أعقاب الأحداث المُعطّلة. ويُلزم هذا الإطار مجالس الإدارة بالإشراف على ترتيبات استمرارية الأعمال، ومراجعة خطط الاستمرارية دوريًا، وضمان توافر الموارد التشغيلية الكافية للحفاظ على الخدمات المالية الأساسية خلال حالات الطوارئ. تُبين هذه المتطلبات التنظيمية أن استمرارية الأعمال أصبحت عنصرًا أساسيًا في الحوكمة، وليست مجرد مسؤولية تشغيلية بحتة. كما تنعكس العلاقة بين الحوكمة واستمرارية الأعمال في لوائح حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية (٢٠٢٣). تُسند هذه اللوائح إلى مجالس الإدارة مسؤولية الإشراف على أنظمة الرقابة الداخلية، ومراقبة المخاطر التنظيمية، وضمان دعم سياسات الحوكمة المناسبة للاستقرار التشغيلي. لذا، تُسهم الحوكمة الفعّالة في استمرارية الأعمال من خلال تعزيز المساءلة، وتحسين الإبلاغ عن المخاطر، وتيسير اتخاذ القرارات في الوقت المناسب خلال فترات عدم اليقين. ورغم إقرار الدراسات العربية السابقة بأهمية استمرارية الأعمال، إلا أنها تختلف فيما بينها حول الآليات التي تُسهم من خلالها الحوكمة في استمرارية المؤسسة. فقد ركّز الغامدي (٢٠٢٢) بشكل أساسي على الامتثال لمتطلبات معيار ISO 22301 وجاهزية المؤسسة، بينما تُشدّد الأطر التنظيمية الصادرة عن مؤسسة النقد العربي السعودي وهيئة السوق المالية على مسؤوليات الحوكمة على مستوى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. وتشير هذه الآراء مجتمعةً إلى ضرورة النظر إلى استمرارية الأعمال باعتبارها نتاجًا لممارسات حوكمة منسقة تشمل التزام القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والرقابة الداخلية، والمتابعة المستمرة، بدلاً من اعتبارها عملية تقنية معزولة. وتؤيد الأدبيات الدولية هذا المنظور. فقد بيّن بودي والشيخ مبارك (٢٠٢٤) أن المؤسسات التي تُطبّق

ممارسات ناضجة لاستمرارية الأعمال تُحقق أداءً تنظيميًا أعلى عندما تُعزز أنظمة الحوكمة كلاً من المرونة المُخططة والمرونة التكيفية. وتُشير نتائجهم إلى أن الحوكمة تُوفّر البيئة المؤسسية التي تُصبح فيها خطط استمرارية الأعمال فعّالة بدلاً من أن تبقى مجرد وثائق جامدة. على الرغم من هذه المساهمات القيّمة، لا تزال هناك فجوة بحثية واضحة. فقد ركزت الدراسات العربية الحالية بشكل رئيسي على استمرارية الأعمال في المؤسسات العامة أو القطاعات الخاضعة لتنظيمات صارمة، بينما لم يُولَ اهتمام كافٍ لدراسة كيفية تأثير إدارة المخاطر المتكاملة على استمرارية الأعمال في مؤسسات القطاع الخاص السعودي العاملة في أسواق تنافسية. علاوة على ذلك، ركزت الدراسات السابقة عمومًا على تخطيط الاستمرارية بحد ذاته دون دراسة التأثيرات المشتركة لأبعاد الحوكمة - مثل الإشراف الاستراتيجي، والمساءلة، والشفافية، ومشاركة أصحاب المصلحة، والرقابة الداخلية - على استدامة استمرارية الأعمال. وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة استمرارية الأعمال كأحد الأبعاد الرئيسية للاستدامة التشغيلية المتأثرة بممارسات إدارة المخاطر الشاملة.

٢.٤.٣ حوكمة المخاطر والكفاءة التشغيلية

تُعَدّ الكفاءة التشغيلية من أهم نتائج أنظمة الحوكمة الفعّالة، إذ تُسهم الحوكمة في تحسين العمليات التنظيمية، وتعزيز الضوابط الداخلية، وترشيد استخدام الموارد، ورفع جودة اتخاذ القرارات. في المؤسسات المعاصرة، لم تعد الكفاءة التشغيلية تُقاس فقط بخفض التكاليف أو زيادة الإنتاجية، بل تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية مع الحفاظ على معايير عالية من الجودة والمرونة والاستدامة. وبناءً على ذلك، تعتبر الدراسات الحديثة في مجال الحوكمة الكفاءة التشغيلية مؤشرًا مباشرًا على نضج الحوكمة، وليست مجرد مقياس للأداء التشغيلي. ووفقًا للشهري والقرشي (٢٠٢٤)، تُسهم ممارسات الإدارة الموجهة نحو الحوكمة إسهامًا كبيرًا

في تحسين الكفاءة التنظيمية من خلال تعزيز جودة الخدمات، وتقوية المساءلة، ودعم اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة. وقد خلصت دراستهم التجريبية التي أجريت على الشركة السعودية للخدمات الأرضية إلى أن المؤسسات التي تتبنى مبادئ الحوكمة الحديثة تُظهر كفاءة أكبر في تحقيق أهدافها التنظيمية، مع تقليل الهدر التشغيلي وتحسين استخدام الموارد.

وبالمثل، جادل عرفة (٢٠٢٦) بأن حوكمة الشركات أصبحت محركًا استراتيجيًا للأداء المؤسسي في الشركات السعودية الخاصة. أكدت الدراسة أن مبادئ الحوكمة، بما فيها الشفافية والمساءلة والرقابة الداخلية وحماية أصحاب المصلحة، تُحسن الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل التعقيد الإداري، وتعزيز الامتثال، وتحسين التنسيق بين الوحدات التنظيمية. كما أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تتمتع بممارسات حوكمة ناضجة تكون عمومًا أكثر قدرة على الحفاظ على أداء تشغيلي فعال في ظل ظروف الأعمال المتغيرة. وتدعم الأبحاث السعودية الحديثة أيضًا دمج الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال كقدرة تنظيمية موحدة. فقد وجد العلو الهزيل (٢٠٢٦) أن ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال المتكاملة تُحسن بشكل ملحوظ الكفاءة التشغيلية في المؤسسات السعودية التي تعتمد على التكنولوجيا. وأظهر تحليلهم التجريبي أن الحوكمة والامتثال يُسهمان بشكل مباشر في تبسيط العمليات الداخلية، بينما تُعدّ الكفاءة التشغيلية آلية مهمة تُعزز من خلالها الحوكمة الأداء التنظيمي وسمعة الشركات. وتشير هذه النتائج إلى أنه لا ينبغي النظر إلى الحوكمة على أنها مجرد التزام تنظيمي، بل كقدرة استراتيجية تُحقق قيمة تشغيلية. ومن المنظور التنظيمي، تشترط هيئة السوق المالية (٢٠٢٣) على مجالس الإدارة إنشاء أنظمة حوكمة فعّالة تضمن رقابة داخلية سليمة، وإشرافًا مناسبًا على المخاطر، ومراقبة مستمرة للأداء التنظيمي. وبالمثل، يؤكد البنك المركزي السعودي (٢٠٢١) على ضرورة أن تُعزز أطر الحوكمة الفعّالية التشغيلية من خلال ضمان التوزيع الأمثل للمسؤوليات، والتقييم الدوري للأداء،

والتكامل بين وظائف الحوكمة وإدارة المخاطر. وتُعزز هذه التوجيهات التنظيمية الرأي القائل بأن الكفاءة التشغيلية تُمثل إحدى النتائج العملية لتطبيق الحوكمة الفعّالة. وعلى الرغم من العلاقة الإيجابية التي أشارت إليها الدراسات السابقة باستمرار، لا تزال هناك اختلافات فيما يتعلق بالآليات التي تُحسّن من خلالها الحوكمة الكفاءة التشغيلية. فقد ركزت دراسة الشهري والقرشي (٢٠٢٤) بشكل أساسي على الحوكمة كمحرك لجودة الخدمة والكفاءة المؤسسية، بينما أكدت دراسة عرفة (٢٠٢٦) على مبادئ الحوكمة كآليات لتعزيز الأداء التنظيمي داخل الشركات الخاصة. في المقابل، تبنى دراسة العلو والهيل (٢٠٢٦) منظوراً أوسع من خلال دمج الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في إطار موحد يؤثر على الكفاءة التشغيلية. وتشير هذه الاختلافات إلى أن الكفاءة التشغيلية تتأثر بأبعاد حوكمة متعددة تعمل في آن واحد، بدلاً من ممارسات حوكمة منعزلة. ومع ذلك، نادراً ما تتناول الدراسات العربية الحالية حوكمة المخاطر على وجه التحديد كقدرة تنظيمية متكاملة تؤثر على الكفاءة التشغيلية في مؤسسات القطاع الخاص السعودي. تركز معظم الدراسات على الحوكمة بشكل عام أو على الأداء المؤسسي دون التطرق صراحةً إلى دور الإشراف الاستراتيجي على المخاطر، ورصدها، والمساءلة، والشفافية، ومشاركة أصحاب المصلحة. وبناءً على ذلك، تُوسّع هذه الدراسة نطاق الأبحاث السابقة من خلال دراسة كيفية تعزيز الحوكمة المتكاملة للمخاطر للكفاءة التشغيلية باعتبارها أحد الأبعاد الأساسية للاستدامة التشغيلية.

٢,٤,٤ حوكمة المخاطر والقدرة على التكيف التنظيمي

برزت القدرة على التكيف التنظيمي كإحدى القدرات الأساسية التي تُمكن المؤسسات من الحفاظ على مكانتها التنافسية في ظل التغيرات البيئية والتكنولوجية والتنظيمية المستمرة. وتُقرّ أدبيات الحوكمة المعاصرة بشكل متزايد بأن المؤسسات لا تستطيع تحقيق الاستدامة طويلة الأجل دون امتلاك قدرة كافية على التكيف للاستجابة

بفعالية للمخاطر الناشئة وتوقعات أصحاب المصلحة المتغيرة. ونتيجةً لذلك، تطورت حوكمة المخاطر من وظيفة تركز على الرقابة إلى آلية استراتيجية تدعم المرونة التنظيمية والتعلم والتكيف المستمر. ووفقًا للعتيبي (٢٠٢٣)، تُؤثر إدارة التغيير التنظيمي إيجابًا على الأداء التنظيمي من خلال تحسين ممارسات القيادة ومشاركة الموظفين والتعلم المؤسسي. وقد أظهرت الدراسة التي أجريت في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أن المؤسسات القادرة على إدارة التغيير بشكل منهجي تُحقق أداءً تنظيميًا أعلى من المؤسسات التي تعتمد على الممارسات الإدارية التقليدية. وتشير النتائج أيضًا إلى أن هياكل الحوكمة التي تدعم المشاركة والتواصل والتقييم المستمر تُسهّل التكيف التنظيمي الناجح. وبالمثل، درس الحربي (٢٠٢٥) العلاقة بين إدارة التغيير والتحول المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية في إطار رؤية ٢٠٣٠. وخلصت الدراسة إلى أن نجاح التحول المؤسسي يعتمد على التزام القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، ومشاركة الموظفين، والتواصل المستمر طوال عملية التغيير. وتعزز هذه الممارسات المتعلقة بالحوكمة جاهزية المؤسسات للتغيير، وتحسن قدرتها على التكيف مع المتطلبات البيئية المتغيرة. ورغم أن الدراسة ركزت على المؤسسات العامة، إلا أن استنتاجاتها تقدم رؤى قيمة قابلة للتطبيق على مؤسسات القطاع الخاص التي تواجه تحديات تحول مماثلة. ومن منظور آخر، وجدت دراسة بعنوان "النجاح في إدارة التغيير على التميز في إدارة التغيير في المؤسسات الخاصة السعودية" أن المؤسسات التي طبقت ممارسات تغيير تنظيمي منظمة حققت مستويات أعلى بكثير من التميز التنظيمي. وأكدت الدراسة أن التزام القيادة، ومرونة الهياكل التنظيمية، ومشاركة الموظفين من بين المحددات الرئيسية للتكيف الناجح في مؤسسات القطاع الخاص السعودي. وتشير هذه النتائج إلى أن ممارسات الحوكمة التي تشجع التعلم والمشاركة التنظيمية تساهم بشكل مباشر في تعزيز القدرة على التكيف التنظيمي. كما تعزز الأدلة الدولية الحديثة هذه النتائج. فقد أفادت دراسة تناولت المؤسسات الصناعية السعودية بأن القيادة، والتواصل

الشفاف، ومشاركة الموظفين، والثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على مشاركة الموظفين والأداء التنظيمي خلال فترات التغيير. جادل الباحثون بأن آليات الحوكمة التي تعزز المشاركة والثقة تُسهّل التكيف التنظيمي وتُحسّن قدرة المنظمة على الاستجابة بفعالية لمبادرات التحول الاستراتيجي. كما يُشجع المناخ التنظيمي السعودي التكيف التنظيمي من خلال التطوير المؤسسي المستمر ومبادرات التحول الرقمي. وتؤكد رؤية السعودية ٢٠٣٠ على الابتكار والتميز المؤسسي والتحول الرقمي والمرونة التنظيمية كأولويات استراتيجية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة. وتتطلب هذه المبادرات الوطنية من المنظمات إنشاء أنظمة حوكمة قادرة على دعم التحسين المستمر والتعلم التنظيمي واتخاذ القرارات التكيفية مع الحفاظ على الاستقرار التشغيلي. على الرغم من أن الدراسات السابقة نُقِرَ بأهمية التكيف التنظيمي، إلا أنها تختلف فيما يتعلق بمحدداته الرئيسية. فقد ركزت دراسة العتيبي (٢٠٢٣) على ممارسات إدارة التغيير، بينما سلطت دراسة الحربي (٢٠٢٥) الضوء على استراتيجيات التحول المؤسسي والتزام القيادة. وركزت دراسة القطاع الخاص السعودي بشكل أساسي على التميز التنظيمي الناتج عن تنفيذ التغيير، بينما ركزت الدراسة الدولية على التواصل والمشاركة والثقافة التنظيمية. وعلى الرغم من هذه الاختلافات، تتفق جميع الدراسات على أن التكيف التنظيمي يعتمد على الحوكمة الفعالة والقيادة الاستراتيجية وجاهزية المنظمة للتغيير. مع ذلك، نادراً ما تتناول الدراسات العربية الحالية حوكمة المخاطر باعتبارها القدرة التنظيمية الرئيسية المؤثرة على التكيف. إذ تركز معظم الدراسات السابقة على دراسة التغيير التنظيمي، أو القيادة، أو التحول المؤسسي بشكل منفصل دون دمج الإشراف الاستراتيجي على المخاطر، والمساءلة، والشفافية، والرقابة الداخلية في إطار حوكمة شامل. وعليه، يوسع هذا البحث المعرفة الحالية من خلال اقتراح أن حوكمة المخاطر المتكاملة تعزز القدرة التنظيمية على التكيف، وبالتالي تعزز الاستدامة التشغيلية في مؤسسات القطاع الخاص السعودي.

٢,٤,٥ ملخص العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة التشغيلية

يوضح النقاش السابق أن العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة التشغيلية علاقة شاملة ومتعددة الأبعاد. فبدلاً من أن تكون إدارة المخاطر نشاطاً إدارياً منعزلاً، تطورت لتصبح قدرة تنظيمية استراتيجية تدمج القيادة والمساءلة والشفافية والرقابة الداخلية وإشراك أصحاب المصلحة والمراقبة المستمرة لتعزيز الأداء التنظيمي المستدام. وتشير الدراسات المراجعة مجتمعةً إلى أن أنظمة الحوكمة الفعالة تمكّن المؤسسات من توقع المخاطر، وتعزيز مرونتها التنظيمية، وتحسين عملية صنع القرار التشغيلي، والحفاظ على استمرارية الأعمال في ظل بيئات أعمال متزايدة التقلب. وقد أكدت العديد من الدراسات العربية أهمية ممارسات الحوكمة في تعزيز الأداء التنظيمي، على الرغم من اختلاف وجهات نظرها في تناول هذه العلاقة. فعلى سبيل المثال، أوضح القحطاني وحسن (٢٠٢٢) أن إدارة المخاطر الاستراتيجية تسهم بشكل كبير في التنمية التنظيمية المستدامة من خلال تحسين الجاهزية المؤسسية ودعم عملية صنع القرار الاستراتيجي. وبالمثل، جادل الغامدي (٢٠٢٢) بأن دمج إدارة استمرارية الأعمال في حوكمة المؤسسات يُعزز بشكل كبير مرونة المؤسسات واستقرارها التشغيلي أثناء الأزمات. وتشير هذه النتائج إلى أن آليات الحوكمة تتجاوز الامتثال التنظيمي لتصبح محركات استراتيجية للاستدامة التشغيلية. كما أكدت الدراسات التي تناولت الأداء التنظيمي أن الحوكمة تُسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تعزيز المساءلة، وشفافية التقارير، وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية. ووجد الشهري والقرشي (٢٠٢٤) أن ممارسات الإدارة الموجهة نحو الحوكمة تُحسّن الكفاءة التنظيمية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وتعزيز الأداء المؤسسي. علاوة على ذلك، خلص العلو الرحيل (٢٠٢٥) إلى أن دمج الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) يُعزز الكفاءة التشغيلية ويُحسّن في الوقت نفسه سمعة المؤسسة داخل الشركات السعودية القائمة على التكنولوجيا. وتشير هذه النتائج إلى أن الحوكمة تُحقق قيمة تشغيلية من خلال عمليات إدارية منسقة بدلاً من ضوابط إدارية معزولة.

كما تُبرز الأدبيات التي تمت مراجعتها الأهمية الاستراتيجية لمرونة المؤسسة في الحفاظ على أدائها. ووفقاً للعنبي (٢٠٢٣)، فإن المؤسسات القادرة على إدارة التغيير المؤسسي من خلال قيادة فعالة ومشاركة الموظفين تُحقق أداءً تنظيمياً متميزاً ومرونة أكبر. وبالمثل، أكد الحربي (٢٠٢٥) أن التحول المؤسسي الناجح يتطلب أنظمة حوكمة قادرة على دعم التعلم المستمر والتواصل والمرونة التنظيمية. وتشير هذه الدراسات مجتمعةً إلى أن آليات الحوكمة تُسهم بشكل غير مباشر في الاستدامة التشغيلية من خلال تعزيز القدرات التكيفية في ظل الظروف البيئية المتغيرة. وعلى الرغم من هذه المساهمات القيّمة، تكشف الدراسات المنشورة عن عدة قيود مهمة. أولاً، تتناول معظم الدراسات العربية الحوكمة، واستمرارية الأعمال، والأداء التنظيمي، أو التحول المؤسسي كمواضيع بحثية منفصلة، بدلاً من دراسة تكاملها ضمن إطار نظري موحد. ثانياً، لم تتناول سوى دراسات تجريبية قليلة حوكمة المخاطر تحديداً كبنية متعددة الأبعاد تشمل الإشراف الاستراتيجي على المخاطر، والمساءلة، والشفافية، وتحديد المخاطر وتقييمها، ورصد المخاطر والرقابة الداخلية، ومشاركة أصحاب المصلحة. ثالثاً، تتوفر أدلة تجريبية محدودة بشأن تأثير أبعاد الحوكمة هذه على الاستدامة التشغيلية في مؤسسات القطاع الخاص السعودي. أخيراً، ركزت الدراسات السابقة عموماً على نتائج تنظيمية فردية، مثل الكفاءة أو الاستمرارية، دون دراسة المرونة التشغيلية، واستمرارية الأعمال، والكفاءة التشغيلية، والقدرة على التكيف التنظيمي كأبعاد متكاملة للاستدامة التشغيلية. وبناءً على هذه الملاحظات، تقترح الدراسة الحالية أن إدارة المخاطر تمثل قدرة تنظيمية شاملة تؤثر بشكل إيجابي على الاستدامة التشغيلية من خلال آليات حوكمة متعددة مترابطة. وبناءً على ذلك، يدمج الإطار المفاهيمي المطور في هذا البحث ستة أبعاد لحوكمة المخاطر مع أربعة أبعاد للاستدامة التشغيلية، ليقدم شرحاً وافياً لكيفية إسهام ممارسات الحوكمة في الأداء التشغيلي

المستدام داخل مؤسسات القطاع الخاص السعودي. ويُميز هذا المنظور المتكامل الدراسة الحالية عن الدراسات العربية السابقة، ويُوفر الأساس النظري للبحث التجريبي المُقدم في الفصول اللاحقة.

٢.٥. الدراسات السابقة

٢.٥.١. الدراسات العربية والسعودية

تناولت الدراسات العربية والسعودية السابقة بشكل متزايد قضايا الحوكمة، وإدارة المخاطر، والاستدامة التنظيمية، واستمرارية الأعمال، والأداء المؤسسي. ومع ذلك، ورغم الاهتمام المتزايد بهذه المواضيع، فإن عددًا قليلًا نسبيًا من الدراسات بحث العلاقة بين حوكمة المخاطر والاستدامة التشغيلية ضمن إطار مفاهيمي شامل. ركزت معظم الدراسات الموجودة على ممارسات الحوكمة الفردية أو نتائج تنظيمية معزولة، بدلًا من دراسة الحوكمة كقدرة تنظيمية متكاملة تؤثر على الأداء التشغيلي المستدام. ومن أهم الدراسات السعودية دراسة أجراها القحطاني وحسن (٢٠٢٢)، حيث بحثا دور إدارة المخاطر الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة في وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير. وباستخدام منهج وصفي تحليلي وبيانات استبيان، وجدت الدراسة علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية - بما في ذلك مخاطر التوثيق، ومخاطر سمعة المنظمة، ومخاطر ثقافة المنظمة، ومخاطر الموارد البشرية - ونتائج التنمية المستدامة. خلص الباحثون إلى أن دمج إدارة المخاطر الاستراتيجية في التخطيط التنظيمي يُحسن الأداء المؤسسي ويدعم التنمية المستدامة. مع ذلك، ركزت الدراسة على مؤسسة في القطاع العام والتنمية المستدامة بشكل عام، بدلًا من التركيز على الاستدامة التشغيلية في مؤسسات القطاع الخاص. ومن المساهمات السعودية الهامة الأخرى بحث الدكتوراه الذي أجراه السلمي (٢٠٢٢)، والذي تناول الإفصاح عن المخاطر التشغيلية في الشركات السعودية المدرجة. وبالاستناد إلى نظرية أصحاب المصلحة، حللت الدراسة التقارير السنوية على مدى ثماني سنوات، وخلصت

إلى أن آليات الحوكمة الأقوى ترتبط بمستويات أعلى من الإفصاح عن المخاطر التشغيلية. وأكدت النتائج أن هياكل الحوكمة تُحسن الشفافية والمساءلة، مما يعزز ثقة أصحاب المصلحة. مع ذلك، ركزت الدراسة على ممارسات الإفصاح، ولم تبحث في كيفية تأثير آليات الحوكمة على الاستدامة التشغيلية أو استمرارية الأعمال. وقدم الغامدي (٢٠٢٢) مساهمة أخرى، حيث درس تطبيق إدارة استمرارية الأعمال وفقًا لمعيار ISO 22301 في المؤسسات السعودية. وأظهرت الدراسة أن المؤسسات التي تبنت أنظمة منظمة لاستمرارية الأعمال كانت أكثر استعدادًا للاستجابة للأزمات والتعافي من الاضطرابات التشغيلية. خلصت الدراسة إلى أن دمج خطط استمرارية الأعمال في هياكل الحوكمة يعزز المرونة المؤسسية والاستقرار التشغيلي. ورغم هذه النتائج القيمة، ركز البحث على التأهب للأزمات بدلاً من دراسة الاستدامة التشغيلية كنتيجة تنظيمية متعددة الأبعاد. وفي دراسة أحدث، بحث مرسي (٢٠٢٥) دور إدارة المخاطر في استدامة منشآت الإنتاج في المملكة العربية السعودية. وباستخدام منهجية بحثية مختلطة شملت ١٨٧ منشأة إنتاجية ومقابلات مع مسؤولين تنفيذيين، أفادت الدراسة بأن المنظمات التي تطبق ممارسات إدارة المخاطر المنسقة حققت مستويات أعلى بكثير من الاستدامة التشغيلية مقارنةً بالمنظمات التي تعتمد على مناهج مجزأة. كما حددت الدراسة المرونة المناخية، ومرونة سلسلة التوريد، والجاهزية التكنولوجية، والاستشراف التنظيمي، ورأس المال البشري كأهم العوامل المؤثرة في استدامة العمليات. ورغم أهمية هذه الدراسة بالنسبة للبحث الحالي، إلا أنها ركزت على إدارة المخاطر بدلاً من المفهوم الأوسع لحوكمة المخاطر، والذي يشمل الإشراف القيادي، والمساءلة، والشفافية، ومشاركة أصحاب المصلحة، وهياكل الحوكمة.

استكشفت دراسة سعودية حديثة أخرى أجراها علولو والشهيل (٢٠٢٦) دمج الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في الشركات التقنية. واستنادًا إلى منظور الموارد ونظرية أصحاب المصلحة، خلص الباحثان إلى أن ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال المتكاملة تُحسّن بشكل ملحوظ الكفاءة التشغيلية، وتعزز في الوقت نفسه سمعة الشركة. وأظهرت الدراسة أن الحوكمة تُضيف قيمة تنظيمية من خلال تحسين التنسيق الداخلي، وتبسيط العمليات التشغيلية، وتعزيز أنظمة الامتثال. ومع ذلك، ركز البحث بشكل أساسي على الكفاءة التشغيلية وسمعة الشركة دون مراعاة الاستدامة التشغيلية كبنية متعددة الأبعاد تشمل المرونة والاستمرارية والقدرة على التكيف والكفاءة. تُقدّم هذه الدراسات العربية والسعودية مجتمعةً أدلةً قويةً على أن الحوكمة وإدارة المخاطر تُسهمان إيجابًا في الأداء التنظيمي، وجودة الإفصاح، والكفاءة التشغيلية، والمرونة. ومع ذلك، فإنها تُشير أيضًا إلى بعض القيود الهامة. أولاً، تناولت معظم الدراسات الحوكمة، وإدارة المخاطر، واستمرارية الأعمال، أو الاستدامة بشكلٍ منفصل، بدلاً من دمجها في نموذج تحليلي موحد. ثانيًا، ركّزت أغلبها إما على مؤسسات القطاع العام أو القطاعات الخاضعة لتنظيمات صارمة، مما جعل القطاع الخاص السعودي الأوسع نطاقًا غير مستكشفٍ بشكلٍ كافٍ. ثالثًا، لم يُؤلّ سوى اهتمام تجريبي محدود لحوكمة المخاطر كبنية متعددة الأبعاد تشمل الإشراف الاستراتيجي، والمساءلة، والشفافية، وتقييم المخاطر، والرصد، ومشاركة أصحاب المصلحة. أخيرًا، لم تتناول سوى دراسات عربية قليلة بشكلٍ صريح الاستدامة التشغيلية من خلال أبعادها المتكاملة المتمثلة في المرونة التشغيلية، واستمرارية الأعمال، والكفاءة التشغيلية، والقدرة التنظيمية على التكيف. تُقدّم هذه الملاحظات مبررًا قويًا للدراسة الحالية. فمن خلال دمج مبادئ الحوكمة المعاصرة مع الاستدامة التشغيلية في سياق مؤسسات القطاع الخاص السعودي، يُوسّع هذا البحث الأدبيات العربية الموجودة، ويُعالج فجوةً تجريبيةً ونظريةً هامة.

كما أنها تطور إطارًا مفاهيميًا شاملاً قادرًا على شرح كيفية مساهمة آليات الحوكمة بشكل جماعي في الأداء التشغيلي المستدام بدلاً من فحص ممارسات الحوكمة المعزولة أو النتائج التنظيمية الفردية.

٢,٥,٢ الدراسات الدولية

أكدت البحوث الدولية بشكل متزايد على أن إدارة المخاطر قد تطورت من وظيفة تنظيمية تركز على الامتثال إلى قدرة استراتيجية تعزز المرونة والاستدامة التشغيلية والأداء التنظيمي طويل الأجل. فبينما ركزت الدراسات السابقة بشكل أساسي على إدارة مخاطر المؤسسة كآلية للحد من عدم اليقين، تشير البحوث المعاصرة إلى أن أنظمة الحوكمة التي تدمج القيادة والمساءلة واستمرارية الأعمال والمرونة التنظيمية تخلق ميزة تنافسية مستدامة في بيئات الأعمال الديناميكية. ومن أبرز المساهمات المؤثرة إطار إدارة مخاطر المؤسسة الصادر عن لجنة المنظمات الراعية ، والذي أعاد تعريف إدارة مخاطر المؤسسة من خلال دمج الحوكمة والاستراتيجية والأداء والمراجعة والتواصل التنظيمي. وعلى عكس مناهج إدارة المخاطر السابقة التي تعاملت مع المخاطر بشكل منفصل، أكد إطار COSO على ضرورة أن تصبح الحوكمة عنصرًا أساسيًا في التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار التنظيمي. ووفقًا لـ COSO (2017) ، فإن المنظمات التي تدمج الحوكمة مع الأهداف الاستراتيجية تكون في وضع أفضل لتعزيز المرونة التنظيمية والحفاظ على الأداء التشغيلي في ظل ظروف غير مؤكدة. وبالمثل، اقترحت إرشادات إدارة المخاطر ISO 31000:2018 دمج إدارة المخاطر في صميم حوكمة المؤسسة بدلاً من اعتبارها وظيفة إدارية مستقلة. وأكدت المنظمة الدولية للمقاييس (ISO) أن الحوكمة الفعالة تُحسن عملية صنع القرار في المؤسسة من خلال ضمان تحديد المخاطر وتقييمها ورصدها وتحسينها بشكل مستمر في جميع أنشطة المؤسسة. ونتيجة لذلك، تصبح المؤسسات التي تتبنى أطر حوكمة متكاملة أكثر قدرة على الحفاظ على أداء تشغيلي مستدام مع الاستجابة الاستباقية للمخاطر الناشئة.

وقد بحث غالايتسي وآخرون (٢٠٢٣) العلاقة بين الحوكمة والمرونة التشغيلية، حيث درسوا العلاقة المفاهيمية بين إدارة استمرارية الأعمال، والمرونة التشغيلية، والمرونة التنظيمية. وأظهر تحليلهم أن هذه المفاهيم الثلاثة تشترك في أسس حوكمة مشتركة، بما في ذلك التزام القيادة، والتخطيط المنظم، والرصد المستمر، والتعلم التنظيمي. ومع ذلك، جادل الباحثون بأن المؤسسات غالباً ما تفشل في التمييز بوضوح بين المرونة واستمرارية الأعمال، مما يؤدي إلى ممارسات حوكمة مجزأة تُقلل من فعالية المؤسسة. وخلصت الدراسة إلى أن أطر الحوكمة المتكاملة تُحسن بشكل كبير قدرة المؤسسة على توقع الاضطرابات، والحفاظ على الخدمات الحيوية، والتعافي السريع من الأزمات التشغيلية. قدّم براندون جونز وآخرون (٢٠٢٠) إسهامًا هامًا آخر، حيث درسوا المرونة التشغيلية في إدارة العمليات وسلاسل التوريد. وأكدت دراستهم على أن المرونة التشغيلية لا ينبغي اعتبارها مجرد قدرة على الاستجابة للطوارئ، بل كفاءة تنظيمية مستمرة تُتمى من خلال الحوكمة، والتعلم التشغيلي، ومرونة العمليات، وتخصيص الموارد الاستراتيجي. وخلص الباحثون إلى أن المنظمات التي تمتلك هياكل حوكمة ناضجة تُظهر باستمرار كفاءة تشغيلية أعلى وفترات تعافٍ أقصر بعد الاضطرابات التشغيلية. وفي الآونة الأخيرة، بحث علولو والشهيل (٢٠٢٥) في دمج الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) في الشركات السعودية القائمة على التكنولوجيا. وباستخدام أدلة تجريبية، وجدت الدراسة أن ممارسات الحوكمة المتكاملة تُحسن بشكل ملحوظ الكفاءة التشغيلية وسمعة المنظمة من خلال تعزيز التنسيق بين وظائف الحوكمة وتحسين الامتثال، وتطوير عمليات صنع القرار الداخلية. وتدعم نتائجهم الحجة القائلة بأن الحوكمة تُحقق قيمة تشغيلية عندما تعمل أنشطة إدارة المخاطر والامتثال ضمن بنية حوكمة موحدة، بدلاً من كونها وظائف تنظيمية منفصلة. كما حظي استمرارية الأعمال باهتمام متزايد في الأدبيات الدولية الحديثة. توصل بودي والشيخ مبارك (٢٠٢٤) إلى أن المنظمات التي تطبق أنظمة استمرارية أعمال متطورة تُظهر أداءً تنظيميًا متميزًا، وذلك لأن

هياكل الحوكمة تشجع على المرونة المخططة، والمرونة التكيفية، والتعلم التنظيمي المستمر. وخلص الباحثان إلى أن آليات الحوكمة تُحوّل تخطيط استمرارية الأعمال من مجرد مطلب امتثال إلى قدرة تنظيمية استراتيجية تدعم الأداء المستدام.

٢.٥.٣ التحليل المقارن للدراسات السابقة

يكشف استعراض الأدبيات العربية والسعودية والدولية عن اتفاق كبير بشأن الأهمية الاستراتيجية للحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي. ومع ذلك، توجد اختلافات جوهرية فيما يتعلق بمحور البحث، والمنظورات النظرية، والمناهج المتبعة، والسياقات التنظيمية. ركزت الدراسات العربية والسعودية بشكل أساسي على قضايا الحوكمة العملية داخل المؤسسات الحكومية، والشركات المدرجة، والقطاعات الخاضعة للتنظيم. ركز باحثون مثل القحطاني وحسن (٢٠٢٢) على إدارة المخاطر الاستراتيجية والتنمية المستدامة، بينما درس الغامدي (٢٠٢٢) إدارة استمرارية الأعمال في القطاع العام السعودي. وبالمثل، أكد السلمي (٢٠٢٢) على أهمية الإفصاح عن المخاطر التشغيلية في الشركات السعودية المدرجة. تُظهر هذه الدراسات مجتمعةً الأهمية العملية لآليات الحوكمة في تحسين المساءلة والمرونة والأداء التنظيمي. ومع ذلك، فإنها عمومًا تبحث في مكونات الحوكمة المنفصلة بدلاً من أنظمة إدارة المخاطر المتكاملة. في المقابل، تتبنى الدراسات الدولية منظورات نظرية أوسع. تُعرّف أطر عمل مثل COSO (2017) و ISO 31000 (2018) الحوكمة بأنها قدرة شاملة على مستوى المؤسسة، تدمج القيادة والاستراتيجية وقياس الأداء والرقابة الداخلية والتواصل والتحسين المستمر. وبالمثل، تتناول الدراسات التجريبية الحديثة الحوكمة من خلال نماذج متعددة الأبعاد تربط ممارسات الحوكمة بالمرونة والاستمرارية والكفاءة التشغيلية والاستدامة في آنٍ واحد. منهجياً، تعتمد الدراسات العربية في الغالب على تصميمات المسح الوصفي وتحليل الانحدار باستخدام عينات تنظيمية صغيرة نسبياً. في المقابل، تستخدم

الدراسات الدولية منهجيات أكثر تنوعاً، تشمل التحليل الطولي، والمراجعات المنهجية للأدبيات، والبحوث متعددة المناهج، والنمذجة المفاهيمية، وتحليل إطار الحوكمة. ونتيجةً لذلك، توفر الأدلة الدولية عموماً تكاملاً نظرياً أقوى، بينما يقدم البحث العربي فهماً سياقياً أعمق لتطبيق الحوكمة داخل المؤسسات السعودية.

ثمة اختلاف جوهري آخر يتعلق بالمتغير التابع. إذ تُجري معظم الدراسات العربية أبحاثاً منفصلة حول الأداء التنظيمي، أو التنمية المستدامة، أو التميز المؤسسي، أو استمرارية الأعمال. تُصوّر الأبحاث الدولية بشكل متزايد الاستدامة التشغيلية كبنية متعددة الأبعاد، تجمع بين المرونة، واستمرارية الأعمال، والكفاءة، والقدرة على التكيف ضمن قدرة تنظيمية موحدة. ولا يزال هذا المنظور المتكامل غائباً إلى حد كبير عن الأدبيات العربية. وأخيراً، نادراً ما تتناول الدراسات السابقة حوكمة المخاطر كمتغير مستقل متعدد الأبعاد، يتألف من الإشراف الاستراتيجي، والمساءلة، والشفافية، ومشاركة أصحاب المصلحة، وتحديد المخاطر، والرقابة الداخلية. بدلاً من ذلك، تُدرس أبعاد الحوكمة عادةً بشكل منفصل. يُحدّد هذا التشتت من فهم كيفية تأثير آليات الحوكمة مجتمعةً على الاستدامة التشغيلية. وبناءً على ذلك، يختلف هذا البحث عن الدراسات السابقة في أربعة جوانب مهمة:

❖ أولاً، يُركز على حوكمة المخاطر بدلاً من حوكمة الشركات العامة أو ممارسات إدارة المخاطر المنفصلة.

❖ ثانياً، يُصوّر الاستدامة التشغيلية كبنية متعددة الأبعاد تشمل المرونة التشغيلية، واستمرارية الأعمال، والكفاءة التشغيلية، والقدرة التنظيمية على التكيف.

❖ ثالثاً، يُطوّر نموذجاً مفاهيمياً متكاملاً يربط ستة أبعاد للحوكمة بأربعة أبعاد للاستدامة.

❖ وأخيراً، يقدم البحث أدلة تجريبية من مؤسسات القطاع الخاص السعودي، وهو سياق لا يزال غير ممثل تمثيلاً كافياً في الأدبيات العربية والدولية على حد سواء، على الرغم من الأهمية الاستراتيجية لإصلاحات الحوكمة في إطار رؤية السعودية ٢٠٣٠.

وتُظهر هذه الفروقات بوضوح أن البحث الحالي يُثري المعرفة السابقة بدلاً من تكرار الدراسات القائمة. كما تُقدم التبرير الأكاديمي للفجوة البحثية المعروضة في القسم التالي.

٢.٦ فجوة البحث

يُظهر استعراض الأدبيات العربية والسعودية والدولية تقدماً ملحوظاً في فهم مفاهيم حوكمة المخاطر، وإدارة مخاطر المؤسسات، واستمرارية الأعمال، والاستدامة التنظيمية. ومع ذلك، ورغم هذا الكم المتزايد من المعرفة، لا تزال هناك فجوات نظرية وتجريبية هامة دون حل. تُبرز هذه الفجوات البحث الحالي أكاديمياً، وتُبرز ضرورة دراسة العلاقة بين حوكمة المخاطر والاستدامة التشغيلية في مؤسسات القطاع الخاص السعودي. أولاً، ركزت الدراسات العربية والسعودية السابقة في الغالب على دراسة إدارة المخاطر، وحوكمة الشركات، واستمرارية الأعمال كمواضيع بحثية منفصلة، بدلاً من دراسة حوكمة المخاطر كقدرة تنظيمية شاملة. على سبيل المثال، ركز القحطاني وحسن (٢٠٢٢) على إدارة المخاطر الاستراتيجية والتنمية المستدامة، بينما درس الغامدي (٢٠٢٢) إدارة استمرارية الأعمال وفقاً لمعيار ISO 22301 وبالمثل، بحث السلمي (٢٠٢٢) الإفصاح عن المخاطر التشغيلية في الشركات السعودية المدرجة في البورصة. على الرغم من أن هذه الدراسات تُقدّم رؤى قيمة حول ممارسات الحوكمة المحددة، إلا أنها لا تتناول آليات الحوكمة المتكاملة التي تؤثر من خلالها مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية وأنظمة المساءلة والشفافية ومشاركة أصحاب المصلحة والضوابط الداخلية مجتمعة

على استدامة العمليات التنظيمية. ثانيًا، ركزت الدراسات التجريبية السابقة عمومًا على نتائج تنظيمية فردية، مثل الأداء التنظيمي والتميز المؤسسي والإفصاح عن المخاطر واستمرارية الأعمال. وقد حظيت الاستدامة التشغيلية، بوصفها مفهومًا متعدد الأبعاد، باهتمام محدود نسبيًا. وتُبين دراسات دولية حديثة، من بينها دراسات جالايتسي وآخرون (٢٠٢٣) وبودي والشيخ مبارك (٢٠٢٤)، أن استدامة العمليات التنظيمية تعتمد في آنٍ واحد على المرونة التشغيلية واستمرارية الأعمال والكفاءة التشغيلية والقدرة على التكيف التنظيمي. ومع ذلك، لم يحظَ هذا المنظور المتكامل إلا بدراسة تجريبية محدودة في الأدبيات العربية والسعودية. ثالثًا، أُجريت غالبية الدراسات العربية السابقة في مؤسسات حكومية أو مؤسسات مالية أو شركات مدرجة تعمل في بيئات تخضع لرقابة مشددة. وعلى الرغم من أن هذه القطاعات تُقدّم أدلة قيّمة حول الحوكمة، إلا أن خصائصها التنظيمية تختلف اختلافًا كبيرًا عن خصائص القطاع الخاص الأوسع. وبالتالي، لا تزال إمكانية تطبيق النتائج السابقة على مؤسسات القطاع الخاص السعودي غير مؤكدة. ونظرًا لتزايد مساهمة القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية الوطنية في إطار رؤية السعودية ٢٠٣٠، تبرز الحاجة الماسة إلى أدلة تجريبية تتناول على وجه التحديد ممارسات الحوكمة داخل مؤسسات القطاع الخاص. رابعًا، تتجلى القيود المنهجية في معظم الدراسات المنشورة. إذ تعتمد معظم الدراسات العربية بشكل أساسي على تصميمات المسح الوصفي باستخدام تقنيات إحصائية بسيطة نسبيًا، مثل تحليل الارتباط والانحدار المتعدد. علاوة على ذلك، غالبًا ما تُدرس أبعاد الحوكمة بشكل منفصل بدلًا من دراستها من خلال نماذج مفاهيمية متكاملة. ونتيجة لذلك، لا تقدم الدراسات السابقة سوى فهم محدود للتفاعلات المعقدة بين أبعاد الحوكمة وتأثيرها المُجتمع على نتائج تنظيمية مستدامة. أخيرًا، تشير مراجعة الأدبيات إلى وجود عدد محدود من الدراسات التي تدمج في آنٍ واحد أطر الحوكمة المعترف بها دوليًا - مثل إطار إدارة مخاطر المؤسسات (COSO (2017) ومعيّار - ISO 31000:2018 مع البيئة

التنظيمية السعودية المتمثلة في لوائح حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية، وإطار حوكمة البنك المركزي السعودي، والأهداف الاستراتيجية لرؤية السعودية ٢٠٣٠. ومن شأن تطوير إطار متكامل كهذا أن يسهم في تطوير النظرية والتطبيق على حد سواء، من خلال تزويد المؤسسات بنموذج حوكمة شامل يتماشى مع المعايير الدولية، ويعكس في الوقت نفسه الخصائص المؤسسية للمملكة العربية السعودية. وبناءً على هذه الثغرات المحددة، تقترح هذه الدراسة إطاراً مفاهيمياً متكاملاً يُعنى بدراسة حوكمة المخاطر كمتغير مستقل متعدد الأبعاد، يشمل الإشراف الاستراتيجي على المخاطر، والمساءلة، والشفافية، وتحديد المخاطر وتقييمها، ورصد المخاطر والرقابة الداخلية، ومشاركة أصحاب المصلحة. كما تُعرّف الدراسة الاستدامة التشغيلية كمتغير تابع متعدد الأبعاد، يتكون من المرونة التشغيلية، واستمرارية الأعمال، والكفاءة التشغيلية، والقدرة على التكيف التنظيمي. ومن خلال دراسة العلاقة بين هذه المتغيرات تجريبياً داخل مؤسسات القطاع الخاص السعودي.

٢.٧ الإطار المفاهيمي للدراسة

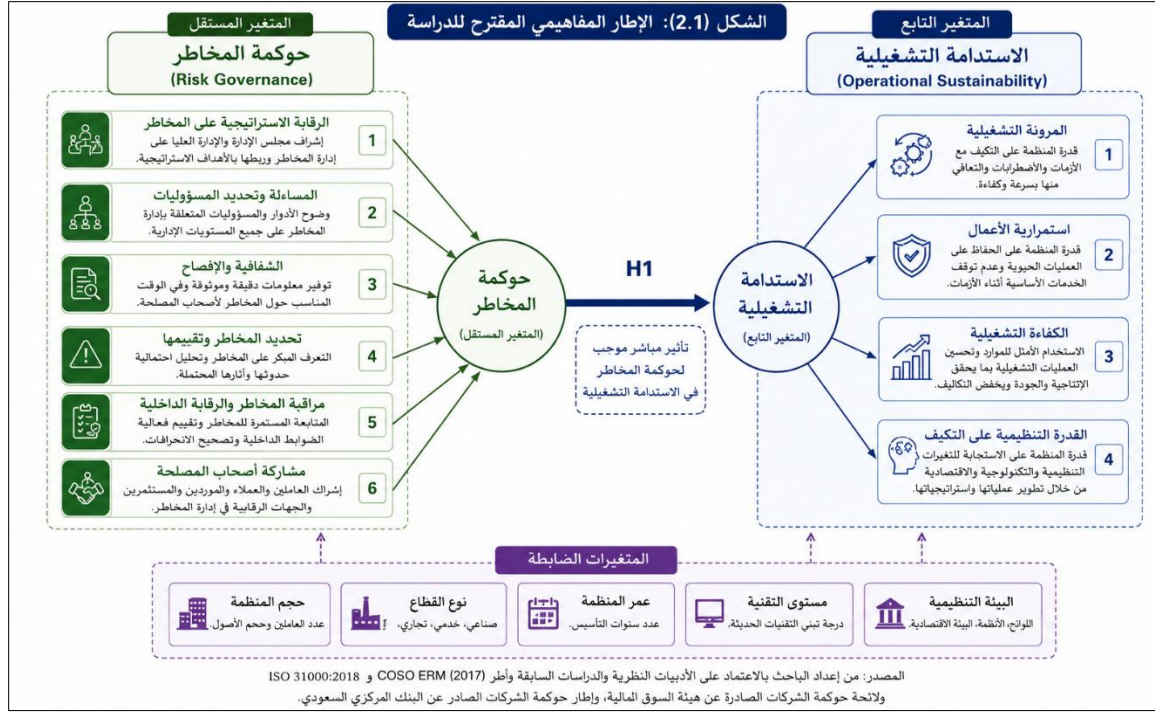
يوضح الشكل (٢.١) الإطار المفاهيمي المقترح للدراسة، والذي تم تطويره بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات النظرية، والدراسات العربية والدولية السابقة، وأطر الحوكمة المعترف بها دولياً، ولا سيما إطار إدارة مخاطر المؤسسات (COSO (2017 ومبادئ إدارة المخاطر. وقد تم تكييف الإطار ليعكس البيئة التنظيمية السعودية من خلال دمج لوائح حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية، وإطار حوكمة مصرف السعودية المركزي (ساما)، وأهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠. يحدد الإطار حوكمة المخاطر كمتغير مستقل، ممثلاً ببنية متعددة المستويات تتألف من ستة أبعاد مترابطة. تصف هذه الأبعاد مجتمعةً آليات الحوكمة التي تستخدمها المؤسسات لإدارة المخاطر بفعالية ودعم عملية صنع القرار الاستراتيجي. يعكس البعد الأول، وهو الإشراف الاستراتيجي على المخاطر، دور مجلس الإدارة والإدارة العليا في الإشراف على إدارة المخاطر على مستوى

المؤسسة وضمان دمج اعتبارات المخاطر في استراتيجية المؤسسة. يُركز البُعد الثاني، وهو المساءلة ووضوح الأدوار، على أهمية تحديد المسؤوليات وعلاقات التبعية المتعلقة بإدارة المخاطر بوضوح، مما يُحسن التنسيق التنظيمي وعملية صنع القرار. أما البُعد الثالث، وهو الشفافية والإفصاح عن المخاطر، فيُركز على توفير معلومات دقيقة وموثوقة وفي الوقت المناسب بشأن المخاطر التنظيمية لتعزيز ثقة أصحاب المصلحة ودعم اتخاذ قرارات إدارية مستنيرة.

ويشير البُعد الرابع، وهو تحديد المخاطر وتقييمها، إلى قدرة المنظمة على تحديد المخاطر المحتملة، وتقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها المحتمل، ووضع استراتيجيات استجابة مناسبة. ويتعلق البُعد الخامس، وهو رصد المخاطر والرقابة الداخلية، بالرصد المستمر للمخاطر وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية لضمان الامتثال، واكتشاف الانحرافات، ودعم التحسين المستمر. وأخيرًا، يُبرز البُعد السادس، وهو مشاركة أصحاب المصلحة، أهمية إشراك الموظفين والعملاء والموردين والمستثمرين والهيئات التنظيمية في عمليات الحوكمة لتحسين الوعي بالمخاطر وتعزيز المساءلة التنظيمية.

ويُحدد الإطار أيضًا الاستدامة التشغيلية كمتغير تابع، مُصوِّرة على أنها قدرة تنظيمية متعددة الأبعاد تتألف من أربعة أبعاد مُتكاملة. يمثل البُعد الأول، المرونة التشغيلية، قدرة المنظمة على توقع الاضطرابات التشغيلية ومواجهتها والاستجابة لها والتعافي منها مع الحفاظ على مستويات أداء مقبولة. أما البُعد الثاني، استمرارية الأعمال، فيعكس قدرة المنظمة على دعم العمليات الحيوية والخدمات الأساسية خلال الأزمات أو الأحداث غير المتوقعة. ويرتبط البُعد الثالث، الكفاءة التشغيلية، بالاستخدام الأمثل لموارد المنظمة لتحسين الإنتاجية وخفض التكاليف التشغيلية وتعزيز جودة الخدمة. ويمثل البُعد الرابع، القدرة على التكيف التنظيمي، قدرة المنظمة على الاستجابة الاستباقية للتغيرات التكنولوجية والتنظيمية والاقتصادية والبيئية من خلال التعلم المستمر

والتطوير التنظيمي. ويتمثل العنصر الأساسي في هذا الإطار في العلاقة المباشرة التي تمثلها الفرضية الأولى (H1)، والتي تقترح أن حوكمة المخاطر تؤثر إيجابًا على الاستدامة التشغيلية. وتشير هذه العلاقة إلى أنه من المتوقع أن تظهر المنظمات التي تُطبق آليات حوكمة فعالة مرونة أكبر، وقدرات أقوى على استمرارية الأعمال، وكفاءة تشغيلية أعلى، وقدرة تنظيمية مُحسَّنة. بالإضافة إلى العلاقة الرئيسية، يتضمن الإطار خمسة متغيرات تحكم: حجم المنظمة، والقطاع الصناعي، وعمر المنظمة، والمستوى التكنولوجي، والبيئة التنظيمية. أُدرجت هذه المتغيرات لأنها قد تؤثر بشكل مستقل على الاستدامة التشغيلية، وبالتالي، ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة. يُحسَّن إدراجها القدرة التفسيرية للنموذج المفاهيمي، ويضمن فهمًا أشمل للأداء التنظيمي في القطاع الخاص السعودي. بشكل عام، يُقدِّم الإطار المفاهيمي المقترح نموذجًا نظريًا شاملاً يدمج مبادئ الحوكمة مع الاستدامة التشغيلية. ويُشكِّل هذا الإطار أساسًا لتنظيم مراجعة الأدبيات، وتوجيه التصميم المنهجي، وهيكلية التحليل الموضوعي، وتفسير نتائج هذه الدراسة. علاوة على ذلك، يُقدِّم الإطار منظورًا عمليًا لمنظمات القطاع الخاص السعودي الساعية إلى تعزيز ممارسات الحوكمة لتحقيق أداء تشغيلي مستدام ومرونة تنظيمية طويلة الأمد.



رسم توضيحي 3 الإطار المفاهيمي المقترح للدراسة

2.8. ملخص الفصل

استعرض هذا الفصل الأدبيات النظرية والتجريبية ذات الصلة بالعلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة التشغيلية، موفرًا بذلك الأساس المفاهيمي للدراسة الحالية. بدأ الفصل بدراسة مفهوم إدارة المخاطر، وأهدافه، ومبادئه، وأبعاده، استنادًا إلى نظريات الحوكمة المعاصرة، والأطر الدولية، والبيئة التنظيمية السعودية. وأظهرت المناقشة أن إدارة المخاطر الحديثة تتجاوز إدارة المخاطر التقليدية من خلال دمج الإشراف الاستراتيجي، والمساءلة، والشفافية، وتقييم المخاطر، والرقابة الداخلية، ومشاركة أصحاب المصلحة في عمليات صنع القرار التنظيمي. ثم استكشف الفصل مفهوم الاستدامة التشغيلية، مسلطًا الضوء على أهميتها المتزايدة للمؤسسات العاملة في بيئات أعمال ديناميكية وغير مستقرة. وتم تعريف الاستدامة التشغيلية على أنها قدرة تنظيمية متعددة الأبعاد تتكون من المرونة التشغيلية، واستمرارية الأعمال، والكفاءة التشغيلية، والقدرة على التكيف التنظيمي. وأكدت

الأدبيات أن الأداء التنظيمي المستدام يعتمد على قدرة المؤسسة على الحفاظ على العمليات الحيوية، وتحسين استخدام الموارد، والاستجابة الفعالة للاضطرابات، والتكيف المستمر مع التغيرات البيئية والتكنولوجية. علاوة على ذلك، درس الفصل بشكل نقدي العلاقة بين إدارة المخاطر وكل بُعد من أبعاد الاستدامة التشغيلية. أشارت الدراسات السابقة التي تم استعراضها باستمرار إلى أن ممارسات الحوكمة الفعالة تُعزز مرونة المؤسسات، وتُقوي استمرارية أعمالها، وتحسّن كفاءتها التشغيلية، وتدعم قدرتها على التكيف. ومع ذلك، فقد تم رصد اختلافات بين الدراسات السابقة فيما يتعلق بأبعاد الحوكمة، والسياقات التنظيمية، والمناهج المتبعة. وأكدت هذه الملاحظات أن الاستدامة التشغيلية لا يُمكن تحقيقها من خلال أنشطة إدارة المخاطر المنعزلة، بل تتطلب إطار حوكمة متكاملًا يتماشى مع استراتيجية المؤسسة وأهدافها طويلة الأجل. كما استعرض هذا الفصل دراسات سابقة عربية وسعودية ودولية. وكشف التحليل أن معظم الدراسات العربية تناولت الحوكمة، وإدارة المخاطر، واستمرارية الأعمال، أو الأداء التنظيمي بشكل منفصل، في حين أن عددًا قليلًا نسبيًا من الدراسات قد بحث في حوكمة المخاطر كبنية شاملة متعددة الأبعاد. وبالمثل، ركزت معظم الدراسات الدولية على إدارة مخاطر المؤسسة، أو مرونة المؤسسة، أو استمرارية الأعمال دون دمج أبعاد الحوكمة بشكل كامل مع الاستدامة التشغيلية. وقد أبرزت هذه النتائج العديد من الثغرات النظرية والتجريبية، لا سيما فيما يتعلق بمؤسسات القطاع الخاص السعودي. وبناءً على مراجعة الأدبيات، طوّر هذا الفصل الإطار المفاهيمي المقترح، الذي يُحدد حوكمة المخاطر كمتغير مستقل يتألف من ستة أبعاد، والاستدامة التشغيلية كمتغير تابع يتألف من أربعة أبعاد. يُوفّر هذا الإطار الأساس النظري لاختبار الفرضيات المقترحة ودراسة العلاقة بين ممارسات الحوكمة والأداء التشغيلي المستدام. وبشكل عام، يُرسي هذا الفصل أساسًا نظريًا شاملاً للدراسة، ويُقدّم تبريرًا أكاديميًا قويًا للبحث التجريبي المُقدّم في الفصل التالي. وبناءً على ذلك، يصف الفصل الثالث منهجية البحث، بما في ذلك

فلسفة البحث، وتصميمه، ومجتمع الدراسة وإجراءات أخذ العينات، وأداة جمع البيانات، وقياس المتغيرات، وتقييم الصلاحية والموثوقية، والأساليب الإحصائية المستخدمة لاختبار الفرضيات المقترحة.

الفصل الثالث: منهجية البحث

٣.١ مقدمة

يعرض هذا الفصل الإطار المنهجي المعتمد لتحقيق أهداف هذه الدراسة، التي تبحث دور إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة التشغيلية داخل مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وخلافاً للدراسات التجريبية التي تعتمد على الاستبيانات أو المقابلات، يتبنى هذا البحث تصميمًا بحثيًا نوعيًا مكتبيًا قائمًا على تحليل منهجي للأدبيات الأكاديمية والتقارير الرسمية ولوائح الحوكمة والدراسات التجريبية السابقة. وقد تم اختيار هذه المنهجية لأنها تُمكن الباحث من توليف المعرفة الموجودة، وتحديد المواضيع المتكررة، ومقارنة وجهات النظر المختلفة، وتطوير فهم متكامل للعلاقة بين متغيرات الدراسة. يشرح هذا الفصل الافتراضات الفلسفية التي يقوم عليها البحث، ومنهج البحث، والتصميم العام للبحث. كما يصف مصادر الأدلة، والمعايير المستخدمة لاختيار الدراسات التي تمت مراجعتها، وإجراءات جمع وتحليل البيانات الوثائقية، والتدابير المعتمدة لضمان جودة التحليل ومصادقيته. أخيرًا، يناقش هذا الفصل المبادئ الأخلاقية التي رُوِّعت طوال عملية البحث، ويختتم بملخص للإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة.

٣.٢ فلسفة البحث

تُقدِّم فلسفة البحث الافتراضات النظرية التي تُرشِد الباحث في فهم الواقع وتوليد المعرفة. وهي تُؤثر في اختيار منهج البحث، وتصميمه، وأساليب جمع البيانات، والإجراءات التحليلية. ووفقًا لساووندرز وآخرون (٢٠٢٣)،

فإن اختيار موقف فلسفي مناسب يضمن التناسق بين أهداف البحث والقرارات المنهجية المعتمدة طوال الدراسة. وبالمثل، يؤكد عبيدات، عدس، وعبد الحق (٢٠٢٢) على أن فلسفة البحث يجب أن تُعكس طبيعة مشكلة البحث ونوع الأدلة المطلوبة للإجابة عن أسئلة البحث. تتبنى هذه الدراسة منظورًا فلسفيًا تفسيريًا، يفترض أن الظواهر التنظيمية يجب فهمها من خلال تفسير وتحليل المعرفة الموجودة بدلًا من القياس العددي المباشر. بما أن هذه الدراسة تسعى إلى بحث كيفية تفسير الأبحاث السابقة وأطر الحوكمة واللوائح الرسمية للعلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة التشغيلية، فإن المنظور التأويلي يوفر الأساس الفلسفي الأنسب. وكما أوضح كريسويل وكريسويل (٢٠٢٣)، فإن التأويلية مناسبة بشكل خاص للدراسات النوعية التي تعتمد على الأدلة الوثائقية وتجميع الأدبيات لتطوير فهم شامل للظواهر التنظيمية المعقدة. علاوة على ذلك، يرى عليان (٢٠٠٨) أن البحث التأويلي يُمكن الباحثين من تحليل مصادر المعلومات المتنوعة، ومقارنة وجهات النظر المختلفة، وتطوير رؤى مفاهيمية جديدة استنادًا إلى فحص منهجي للأدلة الوثائقية. وبناءً على ذلك، تدعم الفلسفة التأويلية أهداف هذه الدراسة من خلال تسهيل فهم معمق لممارسات الحوكمة والاستدامة التشغيلية وتفاعلها داخل القطاع

الخاص السعودي. (Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023).

٣.٣ منهج البحث

تتبنى هذه الدراسة منهجًا استنتاجيًا نوعيًا. يبدأ هذا المنهج بنظريات وأطر مفاهيمية راسخة، ثم يُحلل الأدلة الموجودة لتقييم مدى ملاءمة هذه النظريات لسياق البحث. وفقًا لساوندز وآخرون. (٢٠٢٣)، يُعد الاستدلال الاستنتاجي مناسبًا عندما يسعى البحث إلى تفسير العلاقات المحددة في الدراسات السابقة، بدلًا من توليد فرضيات نظرية جديدة كليًا. وبالمثل، يوضح الدليمي (٢٠١٦) أن البحث الاستنتاجي يُمكن الباحثين من تنظيم المعرفة الموجودة وتفسيرها بشكل منهجي، مع الحفاظ على الاتساق المنطقي بين الافتراضات النظرية

والاستنتاجات التحليلية. في هذه الدراسة، يُطبّق المنهج الاستنتاجي من خلال مراجعة أطر الحوكمة المعترف بها دوليًا، ولوائح الحوكمة السعودية، والدراسات العربية والدولية السابقة المتعلقة بإدارة المخاطر والاستدامة التشغيلية. ومن خلال التحليل المقارن والموضوعي، تُقيّم الدراسة مدى دعم الأدلة الموجودة للإطار المفاهيمي المقترح. يوفر هذا المنهج أساسًا منظمًا للإجابة عن أسئلة البحث ووضع توصيات عملية دون الاعتماد على بيانات تجريبية أولية.

٣.٤ تصميم البحث

يُوفّر تصميم البحث الإطار العام الذي يوجّه عملية البحث، وذلك بتحديد كيفية جمع الأدلة وتنظيمها وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن أسئلة البحث. ووفقًا لساوندرز وآخرون (٢٠٢٣)، يضمن تصميم البحث المناسب التناسق بين أهداف البحث والافتراضات الفلسفية والأساليب التحليلية، مما يُعزّز مصداقية الدراسة وجدارتها بالثقة. وبالمثل، يصف عبيدات، عدس، وعبد الحق (٢٠٢٢) تصميم البحث بأنه الخطة العملية التي تُمكن الباحثين من دراسة مشكلة البحث بشكل منهجي والتوصل إلى استنتاجات موثوقة. تعتمد هذه الدراسة تصميم بحث مكتبي نوعي، باستخدام مراجعة أدبية تكاملية مدعومة بتحليل الوثائق. وعلى عكس الدراسات التجريبية التي تجمع البيانات الأولية من خلال الاستبيانات أو المقابلات، يعتمد البحث المكتبي على الفحص المنهجي وتجميع الأدبيات العلمية الموجودة والتقارير الرسمية والوثائق التنظيمية والمنشورات المؤسسية. يُعدّ هذا التصميم مناسبًا بشكل خاص للدراسات التي تسعى إلى تطوير فهم شامل للظواهر التنظيمية المعقدة من خلال دمج الأدلة من مصادر موثوقة متعددة، بدلًا من توليد بيانات تجريبية جديدة (كريسويل وكريسويل، ٢٠٢٣). يُمكن منهج مراجعة الأدبيات التكاملية الباحث من التقييم النقدي والمقارنة والتركيب للدراسات السابقة، مع تحديد

المواضيع المتكررة، ومجالات التوافق، والنتائج المتضاربة، والفجوات المعرفية القائمة. وكما أشار الدليمي (٢٠١٦)، يسمح البحث الوثائقي النوعي للباحثين بتفسير القضايا التنظيمية من منظورات متعددة، وتطوير أطر مفاهيمية تستند إلى المعرفة العلمية المتراكمة. وبناءً على ذلك، يُعدّ تصميم البحث هذا مناسباً لدراسة كيفية إسهام إدارة المخاطر في الاستدامة التشغيلية داخل مؤسسات القطاع الخاص السعودي، من خلال دمج الأدبيات الأكاديمية مع البيئة التنظيمية السعودية، بما في ذلك لوائح حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية، وإطار حوكمة مصرف السعودية المركزي (ساما)، وأهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠.

٣.٥ مصادر الدراسة

تعتمد هذه الدراسة بشكل حصري على البيانات الثانوية، التي تُشكّل المصدر الرئيسي للأدلة المستخدمة في التحليل. تشير البيانات الثانوية إلى المعلومات التي جُمعت ونُشرت ووُثِّقت مسبقاً من قبل الباحثين والمؤسسات الأكاديمية والهيئات الحكومية والمنظمات المهنية. ووفقاً لساوندرز وآخرون (٢٠٢٣)، تُوفّر المصادر الثانوية أساساً قيماً للبحث النوعي، إذ تُمكن الباحثين من دراسة المعرفة الموجودة بشكل منهجي، مع تقليل الوقت والتكلفة المرتبطين بجمع البيانات الأولية. وبالمثل، يُؤكّد عليان (٢٠٠٨) على الدور المحوري الذي تلعبه المصادر الوثائقية في البحث الوصفي والتحليلي، من خلال توفير معلومات مُوثَّقة تدعم التفسير العلمي والتقييم النقدي. ولضمان مراجعة شاملة، تستند هذه الدراسة إلى فئات متعددة من الأدلة الوثائقية. تشمل الفئة الأولى المقالات المنشورة في مجلات دولية وإقليمية مرموقة، والتي تتناول حوكمة المخاطر، والاستدامة التشغيلية، وإدارة مخاطر المؤسسات، واستمرارية الأعمال، والمرونة التنظيمية، وحوكمة الشركات. تشمل الفئة الثانية الكتب والمراجع الأكاديمية المتخصصة في الحوكمة، وإدارة المخاطر، واستدامة الأعمال، ومنهجية البحث. أما الفئة الثالثة فتضم رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، ولا سيما تلك التي تركز على الحوكمة والاستدامة

في المملكة العربية السعودية والمنطقة العربية عمومًا. وتعتمد الدراسة أيضًا على الوثائق الحكومية والمؤسسية الرسمية، بما في ذلك لوائح حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية، وأطر الحوكمة الصادرة عن مصرف السعودية المركزي (ساما)، وقانون الشركات السعودي، ووثائق رؤية السعودية ٢٠٣٠، وأطر الحوكمة المعترف بها دوليًا مثل إطار إدارة مخاطر المؤسسات COSO (٢٠١٧) ومعيار ISO 31000:2018 لإدارة المخاطر. ووفقًا لـ "عبيدات فوزون" (٢٠٢٢)، فإن الجمع بين الأدبيات الأكاديمية ووثائق السياسات الرسمية يعزز مصداقية البحث الوثائقي من خلال دمج المنظورات النظرية مع متطلبات الحوكمة العملية. توفر هذه المصادر مجتمعة مجموعة شاملة من الأدلة التي تدعم تطوير الإطار المفاهيمي، وتسهل التحليل الموضوعي، وتمكن من صياغة استنتاجات وتوصيات قائمة على الأدلة ذات صلة بمنظمات القطاع الخاص السعودي.

مصادر الدراسة	الغرض من استخدامها
الدراسات العلمية المحكمة	تحليل المفاهيم والنظريات والدراسات السابقة
الكتب الأكاديمية	بناء الإطار النظري والمنهجي
رسائل الماجستير والدكتوراه	الاستفادة من النماذج والتطبيقات السابقة
الأنظمة واللوائح السعودية	تحليل البيئة التنظيمية في المملكة
تقارير المؤسسات الرسمية	دعم التحليل وربط النتائج بالواقع العملي
ISO 31000 أو COSO معايير	بناء الإطار المفاهيمي لحوكمة المخاطر

جدول 1: مصادر الدراسة

٣.٦ معايير اختيار الدراسات

لضمان جودة وملاءمة الدراسات المراجعة، وُضعت معايير اختيار واضحة قبل جمع وتحليل الأدلة الوثائقية. ووفقًا لساوندز وآخرون (٢٠٢٣)، فإن معايير الإدراج والاستبعاد المحددة مسبقًا تُحسّن شفافية عملية البحث، وتقلل من تحيز الاختيار، وتعزز موثوقية مراجعات الأدبيات النوعية. وبالمثل، يرى عبيدات شون (٢٠٢٢)

أن معايير الاختيار الواضحة تُساعد الباحثين على الحفاظ على اتساق المنهجية، مع ضمان تضمين المصادر ذات الصلة والموثوقة فقط في التحليل. يشترط معيار الإدراج الأول أن تكون جميع الدراسات المختارة مرتبطة ارتباطاً مباشراً بواحد أو أكثر من المواضيع التالية: حوكمة المخاطر، إدارة مخاطر المؤسسات، حوكمة الشركات، الاستدامة التشغيلية، استمرارية الأعمال، المرونة التنظيمية، أو القدرة على التكيف التنظيمي. ثانياً، أُعطيت الأولوية للمقالات المنشورة في المجالات المحكمة، والكتب الأكاديمية، ورسائل الدكتوراه، والمنشورات الرسمية الصادرة عن المنظمات الحكومية والمهنية المعترف بها. ثالثاً، تم التركيز على المنشورات الحديثة، لا سيما تلك المنشورة بين عامي ٢٠١٨ و ٢٠٢٥، لضمان أن تعكس المراجعة التطورات الحالية في نظرية الحوكمة وممارستها. وكما أوضح عليان (٢٠٠٨)، فإن تطبيق معايير اختيار منهجية يعزز دقة البحث الوثائقي ويقوي مصداقية استنتاجاته.

معايير الاختيار	الوصف
الارتباط بموضوع الدراسة	أن تتناول الدراسة حوكمة المخاطر أو الاستدامة التشغيلية أو أحد أبعادهما
جودة المصدر	أن تكون منشورة في مجلة علمية محكمة أو صادرة عن جهة رسمية أو أكاديمية معترف بها
حدثة الدراسة	إعطاء الأولوية للدراسات المنشورة بين ٢٠١٨-٢٠٢٥ مع الإبقاء على المراجع الأساسية
البيئة التطبيقية	تفضيل الدراسات السعودية والعربية، مع الاستفادة من الدراسات الدولية الرائدة
الأصالة	استبعاد الدراسات المكررة أو غير المرتبطة مباشرة بموضوع البحث

جدول 2: معايير اختيار الدراسة

3.7 أساليب جمع البيانات

يمثل جمع البيانات مرحلة أساسية في عملية البحث، إذ يوفر الأدلة التي تُبنى عليها التحليلات والاستنتاجات. في البحث النوعي المكتبي، لا يشمل جمع البيانات إجراء مسوحات ميدانية أو مقابلات، بل يركز على تحديد ومراجعة وتنظيم المصادر الوثائقية ذات الصلة بموضوع البحث بشكل منهجي. ووفقاً لساووندرز وآخرون (٢٠٢٣)، يتطلب البحث الوثائقي عملية منظمة لتحديد واختيار وتنظيم المصادر الأكاديمية والمؤسسية الموثوقة، لضمان أن الأدلة التي جُمعت تغطي أهداف البحث بشكل كافٍ. وبالمثل، يؤكد عبيدات، عدس، وعبد الحق (٢٠٢٢) على ضرورة جمع البيانات الوثائقية من مصادر موثوقة وقابلة للتحقق لضمان صحة نتائج البحث ومصداقيتها. في هذه الدراسة، جُمعت البيانات حصرياً من مصادر ثانوية من خلال مراجعة شاملة للأدبيات الأكاديمية والمنشورات الرسمية. تضمنت عملية جمع البيانات البحث في قواعد بيانات أكاديمية موثوقة، منها سكوبس، وويب أوف ساينس، وساینس دايركت، وسبرينغر لينك، وإميرالد إنسايت، وتايلور آند فرانسيس أونلاين، وجوجل سكولار، والمكتبة الرقمية السعودية. كما تم الحصول على أدلة وثائقية إضافية من المواقع الإلكترونية الرسمية لهيئة السوق المالية، والبنك المركزي السعودي، والمنظمة الدولية للمقاييس، ولجنة المنظمات الراعية للجنة تريديواي. ولضمان تغطية شاملة لموضوع البحث، استُخدمت كلمات مفتاحية مثل حوكمة المخاطر، وإدارة مخاطر المؤسسات، والاستدامة التشغيلية، واستمرارية الأعمال، والمرونة التشغيلية، وحوكمة الشركات، والقدرة على التكيف التنظيمي، بشكل منفرد ومجتمع خلال عملية البحث. كما استُخدمت المصطلحات العربية المقابلة لهذه الكلمات عند البحث في قواعد البيانات العربية لتحديد الدراسات السعودية والعربية ذات الصلة. وكما أشار عليان (٢٠٠٨)، فإن استخدام استراتيجيات بحث متعددة ومصادر وثائقية متنوعة يُحسن من شمولية مراجعات الأدبيات ويقلل من احتمالية إغفال أدلة ذات صلة.

نوع المصدر	أمثلة	الغرض من الاستخدام
قواعد البيانات العلمية	Scopus ، Web of Science ، ScienceDirect ، المكتبة Google Scholar ، Springer ، Emerald ، الرقمية السعودية	الحصول على الدراسات العلمية المحكمة
الكتب الأكاديمية	كتب الحوكمة، إدارة المخاطر، الاستدامة، مناهج البحث	بناء الإطار النظري والمنهجي
الوثائق الرسمية	هيئة السوق المالية، البنك المركزي السعودي، رؤية السعودية ٢٠٣٠، نظام الشركات السعودي	تحليل البيئة التنظيمية والتشريعية
المعايير الدولية	COSO ERM 2017 ، ISO 31000:2018	دعم الإطار النظري لحوكمة المخاطر

جدول ٣: أساليب جمع البيانات

٣,٩ المصادقية وضمان الجودة

على عكس البحث الكمي، الذي يُقيّم جودة البحث من خلال مقاييس إحصائية كالصحة والموثوقية، يُركز البحث النوعي المكتبي على المصادقية وضمان الجودة. ووفقاً للينكولن وغوبا (١٩٨٥)، تتحقق المصادقية من خلال أربعة معايير مترابطة: المصادقية، وقابلية النقل، والاعتمادية، وقابلية التأكيد. تُوفر هذه المعايير إطاراً شاملاً لضمان دقة النتائج النوعية وشفافيتها ودعمها بأدلة موثوقة. في هذه الدراسة، تم تعزيز المصادقية من خلال استخدام منشورات أكاديمية مُحكّمة، ولوائح سعودية رسمية، وأطر حوكمة معترف بها دولياً. وقد أتاح تضمين مصادر وثائقية متعددة للباحث مقارنة النتائج عبر سياقات مختلفة، والحد من الاعتماد على مصدر واحد للأدلة. كما تم تعزيز قابلية النقل من خلال تقديم وصف تفصيلي للبيئة التنظيمية السعودية والسياق التنظيمي لمؤسسات القطاع الخاص، مما مكّن القراء من تقييم مدى قابلية تطبيق النتائج على بيئات مماثلة .

تم ضمان الموثوقية من خلال تطبيق معايير واضحة لاختيار الدراسات وإطار عمل موحد لتحليل الوثائق طوال عملية البحث. خضعت كل دراسة مختارة للتقييم باستخدام نفس الإجراء التحليلي، مما حافظ على اتساق مراجعة الأدبيات. وأخيراً، تم دعم إمكانية التحقق من خلال توثيق شفاف لعملية البحث، والاستشهاد الدقيق بجميع المصادر، والتفسير الموضوعي للأدلة. وكما أكد عليان (٢٠٠٨) وعبيدات غرورون (٢٠٢٢)، فإن الشفافية

في التوثيق والالتزام بإجراءات تحليلية منهجية أمران أساسيان للحفاظ على النزاهة العلمية للبحث الوثائقي النوعي.

معيار الجودة	كيفية تحقيقه في الدراسة
المصدقية (Credibility)	الاعتماد على دراسات محكمة ووثائق رسمية ومقارنة النتائج بين المصادر
قابلية النقل (Transferability)	وصف مفصل لسياق الدراسة والبيئة التنظيمية في المملكة العربية السعودية
الاعتمادية (Dependability)	استخدام معايير ثابتة لاختيار الدراسات وتطبيق إطار موحد لتحليل الوثائق
التأكيدية (Confirmability)	التوثيق الدقيق للمراجع، والحياد في تفسير النتائج، وإمكانية تتبع خطوات التحليل

جدول ٤: معايير الموثوقية

٣.١٠ تقنيات تحليل البيانات

يمثل تحليل البيانات المرحلة التي يتم من خلالها فحص الأدلة المجمعة وتفسيرها وتجميعها بشكل منهجي للإجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهداف الدراسة. ولأن هذا البحث يعتمد تصميمًا بحثيًا نوعيًا مكتبيًا، فإن التحليل لا يعتمد على الأساليب الإحصائية، بل يستخدم أساليب تحليلية نوعية تُسهّل تفسير الأدلة المستمدة من الأدبيات الأكاديمية والوثائق الرسمية والدراسات التجريبية السابقة ودمجها. ووفقًا لساوندروز وآخرون (٢٠٢٣)، يُمكن تحليل البيانات النوعي الباحثين من تحديد الأنماط المتكررة، ومقارنة وجهات النظر المختلفة، واستخلاص استنتاجات ذات مغزى بناءً على الأدلة الوثائقية. وبالمثل، يؤكد عبيدات، عدس، وعبد الحق (٢٠٢٢) أن التحليل النوعي يُسهم في تطوير تفسيرات شاملة للظواهر التنظيمية المعقدة من خلال دراسة العلاقات بين المفاهيم والنتائج الواردة في الدراسات السابقة.

...تستخدم هذه الدراسة أربع تقنيات تحليلية متكاملة لضمان فحص دقيق وشامل للأدلة المتاحة. التقنية الأولى هي التحليل الموضوعي، الذي يُستخدم لتحديد وتصنيف المواضيع المتكررة المتعلقة بإدارة المخاطر والاستدامة التشغيلية في الأدبيات التي تمت مراجعتها. وكما أوضح براون وكلاكرك (٢٠٢٢)، يُمكن التحليل الموضوعي

الباحثين من تنظيم الأدلة النوعية في مواضيع متماسكة تُسهّل التفسير والتطوير النظري. في هذه الدراسة، يُطبّق التحليل الموضوعي لدراسة الأبعاد الرئيسية لإدارة المخاطر والاستدامة التشغيلية المحددة في الإطار المفاهيمي. التقنية الثانية هي تحليل المحتوى، الذي يتضمن الفحص المنهجي للمواد النصية لتحديد المفاهيم والعلاقات والأنماط في الوثائق الرسمية والدراسات السابقة. ووفقاً للدليمي (٢٠١٦)، يُوفّر تحليل المحتوى منهجاً منظماً لتفسير الأدلة الوثائقية مع تقليل التحيز الذاتي. تُستخدم هذه التقنية لتحليل لوائح الحوكمة والمعايير الدولية والتقارير المؤسسية ذات الصلة بالقطاع الخاص السعودي. التقنية الثالثة هي التحليل المقارن، الذي يُفحص من خلاله أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات العربية والسعودية والدولية. تُسهّل هذه الطريقة التحليلية تحديد النتائج المشتركة، ووجهات النظر المتضاربة، والاختلافات المنهجية، والتباينات السياقية، مما يُساهم في تطوير فهم شامل لمشكلة البحث. وأخيراً، تعتمد الدراسة منهجية توليف النتائج، حيث تُدمج الأدلة المُستقاة من مصادر وثائقية مختلفة لتطوير تفسير شامل للعلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة التشغيلية. وبدلاً من عرض الدراسات السابقة بشكل منفصل، تجمع هذه التقنية نتائجها في قاعدة معرفية متماسكة تدعم الإطار المفاهيمي المقترح، وتُمكن من صياغة استنتاجات قائمة على الأدلة وتوصيات عملية. وبناءً على الإطار المفاهيمي المُقدّم في الفصل الثاني، يُركّز التحليل على عشرة محاور رئيسية تُمثّل أبعاد متغيرات الدراسة.

المتغير	الموضوع الرئيس
حوكمة المخاطر	الرقابة الاستراتيجية على المخاطر
	المساءلة وتحديد المسؤوليات
	الشفافية والإفصاح
	تحديد المخاطر وتقييمها
	مراقبة المخاطر والرقابة الداخلية
	مشاركة أصحاب المصلحة

المرونة التشغيلية	الاستدامة التشغيلية
استمرارية الأعمال	
الكفاءة التشغيلية	
القدرة التنظيمية على التكيف	

جدول ٥: تقنيات تحليل البيانات

٣.١١ الاعتبارات الأخلاقية

تُعدّ الاعتبارات الأخلاقية أساسية لضمان نزاهة البحث الأكاديمي ومصداقيته وشفافيته. ورغم أن هذه الدراسة لا تتضمن مشاركين بشريين أو جمع بيانات أولية، إلا أن المبادئ الأخلاقية تظل جوهرية طوال عملية البحث. ووفقًا لكريسويل وكريسويل (٢٠٢٣)، يتحمل الباحثون مسؤولية ضمان استخدام جميع المصادر بشكل أخلاقي، وأن تُعرض نتائج البحث بأمانة وموضوعية. وبالمثل، يؤكد عليان (٢٠٠٨) أن النزاهة الأكاديمية تتحقق من خلال التوثيق الدقيق والتفسير الموضوعي واحترام حقوق الملكية الفكرية. لذلك، التزمت هذه الدراسة بعدة مبادئ أخلاقية، منها الحفاظ على الأمانة الأكاديمية، وتقديم الاستشهادات والمراجع بدقة وفقًا لإرشادات APA 7، وتجنب الانتحال، وضمان عرض نتائج الدراسات السابقة دون تحريف أو تفسير انتقائي، والاعتماد حصريًا على مصادر أكاديمية ورسمية موثوقة، واحترام حقوق النشر والملكية الفكرية طوال عملية البحث.

٣.١٢ ملخص الفصل

يُقدّم هذا الفصل الإطار المنهجي المُعتمد في هذه الدراسة. ويشرح الأساس الفلسفي، ومنهج البحث، وتصميم البحث المكتبي النوعي المُستخدم لدراسة العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة التشغيلية. كما يصف الفصل المصادر الوثائقية المُستخدمة، ومعايير اختيار الدراسات المُراجعة، وإجراءات جمع وتحليل الأدلة الوثائقية، والتدابير المُتخذة لضمان موثوقية البحث ونزاهته الأخلاقية. يُوفّر الإطار المنهجي المؤسس في هذا الفصل

أساسًا متينًا للفصل التالي، الذي يُقدّم التحليل الموضوعي، والتقييم المُقارن، وتوليف الأدبيات المُراجعة في ضوء الإطار المفاهيمي المُقترح.

الفصل الرابع : تحليل البيانات والنتائج

4.1 مقدمة

يعرض هذا الفصل النتائج التحليلية المستخلصة من المراجعة المنهجية وتجميع الأدبيات التي تم فحصها خلال الدراسة. وخلافًا للدراسات التجريبية التي تعتمد على التحليل الإحصائي للبيانات الأولية، يتبنى هذا البحث منهجًا نوعيًا مكتبيًا، حيث تُستخلص النتائج من خلال الفحص النقدي والمقارنة والتكامل للأدلة المستقاة من الأدبيات الأكاديمية واللوائح الرسمية وأطر الحوكمة والدراسات التجريبية السابقة. وعليه، فإن الغرض من هذا الفصل ليس مجرد تلخيص الأبحاث السابقة، بل تطوير تفسير متكامل لكيفية إسهام إدارة المخاطر في الاستدامة التشغيلية ضمن سياق مؤسسات القطاع الخاص السعودي. يتبع الإطار التحليلي المعتمد في هذا الفصل المنهجية الموضحة في الفصل الثالث، ويستند إلى أربع تقنيات تحليلية متكاملة: التحليل الموضوعي، وتحليل المحتوى، والتحليل المقارن، وتجميع النتائج. وتُسهّل هذه التقنيات مجتمعةً تحديد المواضيع المتكررة، ومجالات التوافق والاختلاف، والاختلافات المنهجية، والفجوات المعرفية في الأدبيات العربية والسعودية والدولية. تُمكن هذه العملية التحليلية الباحث من استخلاص استنتاجات قائمة على الأدلة تتجاوز نتائج الدراسات الفردية.

يُننى التحليل على الإطار المفاهيمي المُقترح في الفصل الثاني. وعليه، يتناول الجزء الأول من الفصل الأبعاد الستة لحوكمة المخاطر، وهي: الإشراف الاستراتيجي على المخاطر، والمساءلة ووضوح الأدوار، والشفافية والإفصاح عن المخاطر، وتحديد المخاطر وتقييمها، ورصد المخاطر والرقابة الداخلية، ومشاركة أصحاب

المصلحة. أما الجزء الثاني، فيُحلل الأبعاد الأربعة للاستدامة التشغيلية، وهي: المرونة التشغيلية، واستمرارية الأعمال، والكفاءة التشغيلية، والقدرة على التكيف التنظيمي. ثم يستكشف الفصل العلاقة بين هذين البُعدين من خلال توليف موضوعي للأدبيات المُراجعة، يليه تحليل مُقارن للدراسات العربية والدولية. وأخيرًا، يُناقش الفصل النتائج الرئيسية ويقترح إطار حوكمة مُتكامل مُصمم خصيصًا للقطاع الخاص السعودي. وباعتماد هذا الهيكل التحليلي، يُقدم الفصل فهمًا شاملاً لدور حوكمة المخاطر في تعزيز الأداء التشغيلي المُستدام، ويُرسِي قاعدة الأدلة للاستنتاجات والتوصيات الواردة في الفصل الخامس.

٢.٤. التحليل الموضوعي لحوكمة المخاطر

برزت حوكمة المخاطر من خلال مراجعة الأدبيات باعتبارها الآلية المركزية التي من خلالها تقوم المنظمات بشكل منهجي بتحديد وتقييم ومراقبة والاستجابة للمخاطر الاستراتيجية والتشغيلية. ويشير التحليل الموضوعي إلى أن فعالية الحوكمة لم تعد تُقاس فقط بوجود سياسات رسمية أو متطلبات امتثال، بل تعتمد على دمج ممارسات الحوكمة في استراتيجية المنظمة وقيادتها ورقابتها الداخلية وعمليات صنع القرار. وقد ظهرت ستة محاور للحوكمة، بشكل متسق، في الأدبيات العربية والدولية التي تمت مراجعتها، باعتبارها المحددات الرئيسية لحوكمة المخاطر الفعالة، وهي: الإشراف الاستراتيجي على المخاطر، والمساءلة ووضوح الأدوار، والشفافية والإفصاح عن المخاطر، وتحديد المخاطر وتقييمها، ومراقبة المخاطر والرقابة الداخلية، ومشاركة أصحاب المصلحة. وعلى الرغم من الاعتراف الواسع النطاق بهذه الأبعاد، إلا أن الأدبيات تكشف عن اختلافات كبيرة فيما يتعلق بتطبيقها وأهميتها النسبية. وتؤكد الدراسات الدولية عمومًا على تكامل الحوكمة، والمرونة التنظيمية، وصنع القرار الاستراتيجي، بينما تركز العديد من الدراسات العربية والسعودية على الامتثال التنظيمي، والرقابة الداخلية، ومتطلبات حوكمة الشركات. ومع ذلك، يتفق كلا النوعين من الأدبيات

على أن الحوكمة الفعالة تعزز بشكل كبير استدامة المنظمة من خلال تحسين جودة القرار، وتعزيز المرونة، والحد من عدم اليقين التشغيلي. تُحلل الأقسام التالية كل بُعد من أبعاد الحوكمة تحليلاً نقدياً على حدة، قبل دمج النتائج في فهم شامل لحوكمة المخاطر داخل مؤسسات القطاع الخاص السعودي.

٤.٢.١ الإشراف الاستراتيجي على المخاطر

يُبين تحليل الدراسات السابقة أن الإشراف الاستراتيجي على المخاطر يُمثل البُعد الأكثر تأثيراً في حوكمة المخاطر الفعالة، لأنه يُحدد كيفية دمج المؤسسات لاعتبارات المخاطر في التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار التنفيذي. وتشير الأدبيات المُراجعة باستمرار إلى أن المؤسسات التي يُشرف فيها مجلس الإدارة بشكل فعال على إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة، تكون أكثر قدرة على الحفاظ على استدامة تشغيلية طويلة الأجل من المؤسسات التي تبقى فيها إدارة المخاطر نشاطاً إدارياً مُنعزلاً. وتؤكد أطر الحوكمة الدولية، ولا سيما (COSO 2017) و ISO 31000:2018، على ضرورة أن يُحدد مجلس الإدارة مدى تقبل المؤسسة للمخاطر، وأن يُراقب المخاطر الاستراتيجية، وأن يضمن التوافق بين ممارسات الحوكمة وأهداف المؤسسة. وبالمثل، يُجادل جالايثسي وآخرون (٢٠٢٣) بأن الإشراف الاستراتيجي يُمكن المؤسسات من توقع الأحداث المُعطلة قبل أن تُؤثر على استمرارية العمليات، مما يُعزز مرونة المؤسسة. تتوصل الدراسات العربية والسعودية إلى استنتاجات مقاربة، لكنها تتناول الرقابة الاستراتيجية عموماً من منظور تنظيمي. فعلى سبيل المثال، وجد القحطاني وحسن (٢٠٢٢) أن دمج إدارة المخاطر الاستراتيجية في التخطيط التنظيمي يُحسن الأداء التنظيمي المستدام. وبالمثل، تؤكد هيئة الأسواق المالية (٢٠٢٣) على مسؤولية مجالس الإدارة في الإشراف على أنظمة الحوكمة، والضوابط الداخلية، وإدارة المخاطر التنظيمية. ورغم الاتفاق الواسع على أهمية الرقابة الاستراتيجية، تكشف الدراسات أيضاً عن اختلافات جوهرية. إذ تُصوّر الدراسات الدولية الرقابة بشكل

متزايد على أنها قدرة قيادية ديناميكية تدعم الابتكار والتعلم التنظيمي والمرونة، بينما لا تزال العديد من الدراسات الإقليمية تربط الرقابة في المقام الأول بالامتثال التنظيمي والإشراف الداخلي. ويشير هذا الاختلاف إلى أن نضج الحوكمة لا يعتمد فقط على هياكل الحوكمة الرسمية، بل أيضًا على التزام القيادة وقدرتها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية. لذا، يُشير التحليل الموضوعي إلى أن الرقابة الاستراتيجية تُشكّل الأساس الذي تقوم عليه جميع أبعاد الحوكمة الأخرى. فبدون التزام فعال من مجلس الإدارة وقيادة تنفيذية فعّالة، تُصبح آليات الحوكمة مُجرّاة وأقل قدرة على دعم الأداء التنظيمي المستدام في بيئات الأعمال سريعة التغير.

٤.٢.٢ المساءلة ووضوح الأدوار

تُشير الدراسات المُراجعة باستمرار إلى أن المساءلة ووضوح الأدوار آليتان أساسيتان للحوكمة لضمان التنسيق الفعال داخل المؤسسة وإدارة المخاطر بمسؤولية. تُرسّخ المساءلة علاقات إبلاغ واضحة، بينما يضمن وضوح الأدوار توزيع مسؤوليات الحوكمة بشكل مناسب على جميع مستويات المؤسسة. تؤكد الدراسات الدولية أن تحديد مسؤوليات الحوكمة بوضوح يُقلل من الغموض، ويُحسّن استجابة المؤسسة، ويُعزز عملية صنع القرار الداخلي. ووفقًا للجنة المنظمات الراعية (COSO) (2017)، تعتمد فعالية الحوكمة على تحديد مسؤوليات واضحة لتحديد وتقييم ومراقبة والإبلاغ عن مخاطر المؤسسة. وبالمثل، يُشدد معيار ISO 31000:2018 على ضرورة أن تمتد المساءلة لتشمل جميع أقسام المؤسسة بدلاً من أن تقتصر على إدارات المخاطر المتخصصة. وتتوصل الدراسات السعودية إلى استنتاجات مماثلة. ويُشير السلمي (٢٠٢٢) إلى أن فعالية الحوكمة تتحسن بشكل ملحوظ عندما يتم توثيق مسؤوليات إدارة المخاطر التشغيلية بوضوح وتعميمها على جميع وحدات المؤسسة. وبالمثل، يُلزم البنك المركزي السعودي (٢٠٢١) المؤسسات المالية بإنشاء هياكل حوكمة واضحة المعالم تُحدد مسؤوليات مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية والتدقيق الداخلي ووظائف إدارة

المخاطر. يشير التحليل الموضوعي إلى أن المنظمات التي تُظهر مستوى عالٍ من المساءلة تتميز باستمرار بنضج حوكمة أقوى، واستجابة تنظيمية أسرع للمخاطر الناشئة، وتنسيق تشغيلي مُحسّن. ومع ذلك، تُشير العديد من الدراسات العربية إلى أن آليات المساءلة غالبًا ما تظل مُركزة في مستويات الإدارة العليا، مما يُحد من مشاركة المنظمة في أنشطة الحوكمة. بشكل عام، يبدو أن المساءلة ووضوح الأدوار تعملان كآليات تنظيمية تُحوّل مبادئ الحوكمة إلى ممارسات تشغيلية، مما يُعزز استدامة المنظمة.

٤,٢,٣ الشفافية والإفصاح عن المخاطر

برزت الشفافية والإفصاح عن المخاطر كأحد أكثر أبعاد الحوكمة التي نوقشت باستمرار في الأدبيات العربية والدولية. تُظهر الدراسات التي تمت مراجعتها أن التواصل الشفاف بشأن مخاطر المنظمة يُعزز ثقة أصحاب المصلحة، ويدعم اتخاذ القرارات المستنيرة، ويُحسّن المساءلة التنظيمية. تنتظر أدبيات الحوكمة الدولية بشكل متزايد إلى الشفافية باعتبارها عنصرًا أساسيًا في مرونة المنظمة، لأن الإفصاح الدقيق يُمكن المنظمات من الاستجابة بشكل استباقي لظروف العمل المتغيرة. وبالمثل، يُحدد إطار (COSO 2017) المعلومات والتواصل والإبلاغ كمبادئ أساسية للحوكمة تدعم الأداء المؤسسي. وتؤكد الدراسات السعودية كذلك على الشفافية ضمن أطر حوكمة الشركات. إذ يُلزم قانون السوق المالية (٢٠٢٣) الشركات المدرجة بالإفصاح عن المخاطر الجوهرية وممارسات الحوكمة للمستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين. كما يُشير السلمي (٢٠٢٢) إلى أن الإفصاح الشفاف عن المخاطر التشغيلية يُحسّن جودة الحوكمة ويعزز ثقة المستثمرين. ويُبين التحليل أن الشفافية تُساهم في الاستدامة التشغيلية من خلال تسهيل التعلم المؤسسي، والحد من عدم تماثل المعلومات، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة.

٤,٢,٤ تحديد المخاطر وتقييمها

تؤكد الدراسات باستمرار على أن تحديد المخاطر وتقييمها هما نقطة البداية للحوكمة الفعالة، لأن المؤسسات لا تستطيع إدارة المخاطر التي تبقى غير مُحددة. وتُشدد الأطر الدولية على المسح البيئي المستمر، والتقييم المُهيكل للمخاطر، واتخاذ القرارات الاستباقية. وتُقر الدراسات العربية كذلك بأهمية التقييم المنهجي للمخاطر، ولكنها تُشير في كثير من الأحيان إلى وجود اختلافات في التنفيذ بين القطاعات. تشجع لوائح الحوكمة السعودية المؤسسات على وضع إجراءات منظمة لتحديد وتقييم المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية. ويشير التحليل الموضوعي إلى أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات التقييم المستمر للمخاطر تُظهر مرونة تشغيلية أقوى، وتخصيصًا أكثر فعالية للموارد، واستعدادًا أكبر لمواجهة الاضطرابات غير المتوقعة.

٤,٢,٥ رصد المخاطر والرقابة الداخلية

يمثل الرصد المستمر وأنظمة الرقابة الداخلية الفعالة الركيزة التشغيلية لحوكمة المخاطر. وتُظهر الدراسات السابقة باستمرار أن أنظمة الحوكمة تتطلب رصدًا مستمرًا لضمان بقاء المخاطر المُحددة ضمن الحدود التنظيمية المقبولة. وتؤكد الدراسات الدولية على التقييم المستمر، والتدقيق الداخلي، والإجراءات التصحيحية، وتقارير الحوكمة. وبالمثل، تتطلب لوائح الحوكمة السعودية من المؤسسات إنشاء وظائف رقابة داخلية مستقلة تُقيّم فعالية الحوكمة دوريًا. ويشير التحليل الموضوعي إلى أن المؤسسات التي تُطبق أنظمة الرصد المستمر تُحقق نضجًا أكبر في الحوكمة، والتزامًا أقوى، واستقرارًا تشغيليًا أكبر.

٤,٢,٦ مشاركة أصحاب المصلحة

تمثل مشاركة أصحاب المصلحة البُعد الأخير للحوكمة الذي تم تحديده من خلال التحليل الموضوعي. وتُظهر الدراسات السابقة باستمرار أن فعالية الحوكمة تتحسن عندما يُشارك الموظفون والعملاء والموردون والمستثمرون

والجهات التنظيمية وغيرهم من أصحاب المصلحة بنشاط في عمليات الحوكمة التنظيمية. وترتبط الدراسات الدولية بين مشاركة أصحاب المصلحة ومرونة المؤسسة، وشرعية الحوكمة، واستدامتها. تؤكد الدراسات السعودية بالمثل على أهمية المشاركة من خلال التشاور والتواصل والشفافية التنظيمية. ويشير التحليل إلى أن مشاركة أصحاب المصلحة تحسّن جودة الحوكمة عبر تعزيز تبادل المعلومات، وتوطيد الثقة التنظيمية، ودعم اتخاذ القرارات الجماعية. ونتيجةً لذلك، تبدو المنظمات التي تشجع المشاركة الفعّالة لأصحاب المصلحة أكثر قدرةً على استدامة عملياتها والاستجابة بفعالية للتحديات التجارية المتغيرة. Braun, V., & Clarke, V. (٢٠٢٢).

٤.٣ التحليل الموضوعي للاستدامة التشغيلية

برزت الاستدامة التشغيلية كأحد أهم المفاهيم في أدبيات الإدارة المعاصرة، إذ تعكس قدرة المنظمة على الحفاظ على استقرار عملياتها، والاستجابة بفعالية لحالات عدم اليقين، وتحقيق أهدافها التنظيمية طويلة الأجل. يُظهر التحليل الموضوعي للأدبيات المُستعرضة أن الاستدامة التشغيلية تتجاوز مجرد الحفاظ على الأنشطة التجارية اليومية، فهي تمثل قدرة تنظيمية شاملة تُدمج المرونة والاستمرارية والكفاءة والقدرة على التكيف لضمان أداء تنظيمي مستدام في ظل الظروف الداخلية والخارجية المتغيرة. تشير الأدبيات العربية والدولية المُستعرضة باستمرار إلى أن المنظمات ذات أنظمة الحوكمة الناضجة أكثر قدرة على الحفاظ على الأداء التشغيلي من المنظمات التي تعتمد فقط على ممارسات إدارة المخاطر التفاعلية. ومع ذلك، توجد اختلافات في مفهوم الاستدامة التشغيلية. تتناول الدراسات الدولية عمومًا الاستدامة التشغيلية كقدرة استراتيجية متعددة الأبعاد مرتبطة بالمرونة التنظيمية وخلق القيمة على المدى الطويل. في المقابل، تربط العديد من الدراسات العربية والسعودية الاستدامة التشغيلية بشكل أساسي باستمرارية الأعمال والاستقرار التشغيلي والامتثال لأنظمة الحوكمة.

على الرغم من هذه الاختلافات، تُظهر الدراسات إجماعًا كبيرًا على أن الاستدامة التشغيلية تعتمد على أربعة أبعاد متكاملة: المرونة التشغيلية، واستمرارية الأعمال، والكفاءة التشغيلية، والقدرة على التكيف التنظيمي. تُحدد هذه الأبعاد مجتمعةً قدرة المنظمة على الصمود في وجه الاضطرابات، والحفاظ على العمليات الأساسية، وتحسين استخدام الموارد، والاستجابة الاستباقية للتغيرات البيئية. تقدم الأقسام التالية تحليلًا موضوعيًا لكل بُعد، مع تسليط الضوء على النتائج الرئيسية للدراسات السابقة وتقييم آثارها على مؤسسات القطاع الخاص السعودي. (Braun, V., & Clarke, V. (2022).

٤.٣.١ المرونة التشغيلية

يشير التحليل الموضوعي إلى أن المرونة التشغيلية تُمثل حجر الزاوية للاستدامة التشغيلية، لأنها تعكس قدرة المنظمة على توقع الاضطرابات التشغيلية واستيعابها والاستجابة لها والتعافي منها مع الحفاظ على مستويات أداء مقبولة. في جميع الدراسات التي تمت مراجعتها، وُصفت المرونة باستمرار بأنها قدرة تنظيمية استباقية وليست مجرد وظيفة لإدارة الأزمات رد الفعل. تؤكد الدراسات الدولية أن المنظمات المرنة تُدمج الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي والتعلم التنظيمي والتحسين المستمر في عملياتها اليومية. (غالايتسي وآخرون) يرى (٢٠٢٣) أن المرونة التشغيلية تتحقق من خلال دمج هياكل الحوكمة، وتخطيط استمرارية الأعمال، والتعلم التنظيمي، مما يمكّن المؤسسات من التعافي بشكل أسرع من الاضطرابات غير المتوقعة. وبالمثل، يُعرّف معيار ISO 22316:2017 المرونة التنظيمية بأنها قدرة استراتيجية تدعم الاستدامة طويلة الأجل من خلال التزام القيادة، والقدرة على التكيف، وإشراك أصحاب المصلحة. كما تُقرّ الدراسات السعودية والعربية بالأهمية المتزايدة للمرونة التشغيلية. فقد وجد الغامدي (٢٠٢٢) أن المؤسسات التي تُطبّق أنظمة إدارة استمرارية الأعمال

المنظمة تُظهر استعدادًا أكبر للآزمات والاضطرابات التشغيلية. وبالمثل، تُسلط هيئة الأسواق المالية (٢٠٢٣) الضوء على مسؤولية مجالس الإدارة في تعزيز المرونة التنظيمية من خلال الحوكمة الفعّالة، وأنظمة الرقابة الداخلية، والإشراف الاستراتيجي. ومع ذلك، يكشف التحليل الموضوعي عن فرق جوهري بين الأدبيات العربية والدولية. إذ تُعتبر الدراسات الدولية المرونة بشكل متزايد قدرة تنظيمية ديناميكية تُعزز الابتكار، والتعلم التنظيمي، والمرونة الاستراتيجية. في المقابل، لا تزال العديد من الدراسات العربية تُفسّر المرونة في المقام الأول على أنها استعداد لحالات الطوارئ والاستجابة للآزمات. قد يُحدّ هذا التفسير الأضيّق من إسهام المرونة الاستراتيجي في استدامة المنظمات على المدى الطويل. وبشكل عام، تُظهر الأدلة التي تمت مراجعتها أن المرونة التشغيلية ينبغي النظر إليها كقدرة تنظيمية مستمرة مُدمجة في أنظمة الحوكمة، لا كوظيفة إدارة طوارئ مُنفصلة. ويُمكن تعزيز المرونة المنظمات من الحدّ من الاضطرابات التشغيلية، وتحسين سرعة التعافي، والحفاظ على أداء تنظيمي مستدام في بيئات أعمال شديدة التقلب. Braun, V., & Clarke, V. (٢٠٢٢).

٤.٣.٢ استمرارية الأعمال

برزت استمرارية الأعمال كأحد أكثر المواضيع تداولًا في الأدبيات العربية والعالمية. وتُظهر الدراسات التي تمت مراجعتها باستمرار أن المنظمات القادرة على الحفاظ على عملياتها الأساسية أثناء الأزمات تحقق مستويات أعلى من الاستدامة التشغيلية مقارنةً بالمنظمات التي تقتصر إلى تخطيط منظم لاستمرارية الأعمال. وتؤكد الأدبيات العالمية أن استمرارية الأعمال تتجاوز مجرد التخطيط للاستجابة للطوارئ لتشمل الحوكمة، والثقافة التنظيمية، والتزام القيادة، والتحسين المستمر. ويُعرّف معيار ISO 22301:2019 إدارة استمرارية الأعمال بأنها عملية منهجية مصممة لضمان استمرار الأنشطة التنظيمية الحيوية رغم الاضطرابات التشغيلية. وبالمثل،

خلص بودي والشيخ مبارك (٢٠٢٤) إلى أن المنظمات التي تُطبّق أنظمة شاملة لإدارة استمرارية الأعمال تشهد فترات تعافٍ أقصر ومرونة تنظيمية مُحسّنة.

وتؤكد الأدبيات السعودية أيضًا على أهمية تخطيط استمرارية الأعمال ضمن الحوكمة التنظيمية. أظهرت دراسة الغامدي (٢٠٢٢) أن تطبيق معيار ISO 22301 يُحسّن بشكلٍ ملحوظ جاهزية المؤسسات ويُقلّل من انقطاعات العمليات في مؤسسات القطاع العام. ورغم أن الدراسة ركّزت على المؤسسات العامة، إلا أن نتائجها تُقدّم دلالات قيّمة للمؤسسات الخاصة العاملة في بيئات تتسم بتزايد التنافسية وعدم اليقين. ويُشير التحليل الموضوعي أيضًا إلى أنه لا ينبغي اعتبار استمرارية الأعمال وظيفة تشغيلية مُعزلة، بل يجب دمج تخطيط الاستمرارية في حوكمة المؤسسة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر التنظيمية. وتبدو المؤسسات التي تُراجع خطط الاستمرارية بانتظام، وتُجري تمارين محاكاة، وتُقيّم جاهزيتها التنظيمية، أكثر استعدادًا بشكلٍ ملحوظ للحفاظ على استدامة عملياتها. وبالتالي، تُشير الأدبيات المُستعرضة إلى أن استمرارية الأعمال تُمثّل نتيجة أساسية للحوكمة، وليست مجرد نشاط لإدارة الأزمات. ويُمكن الاستثمار المُستمر في قدرات الاستمرارية المؤسسات من الحفاظ على ثقة أصحاب المصلحة، وتقليل الخسائر التشغيلية، ودعم الأداء التنظيمي على المدى الطويل. (Braun, V., & Clarke, V. (2022).

٤.٣.٣ الكفاءة التشغيلية

تُمثّل الكفاءة التشغيلية بُعدًا حاسمًا آخر من أبعاد الاستدامة التشغيلية. تُظهر الدراسات المراجعة باستمرار أن المنظمات الكفؤة تحقق أداءً مستدامًا من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والتشغيلية، مع الحفاظ على جودة عالية للمنتجات والخدمات. وتشير الدراسات الدولية إلى أن الحوكمة تُسهم

بشكل مباشر في الكفاءة التشغيلية من خلال تحسين عملية صنع القرار التنظيمي، وتعزيز أنظمة الرقابة الداخلية، والحد من الهدر التشغيلي، وتحسين تكامل العمليات. ويؤكد إطار (2017) COSO أن الحوكمة الفعالة تُوجّه موارد المنظمة نحو الأولويات الاستراتيجية، مما يُحسّن الكفاءة والأداء التنظيمي على المدى الطويل. وبالمثل، تُقر الدراسات السعودية بالكفاءة التشغيلية كهدف استراتيجي للمنظمة. وتُركز رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ على تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز التميز التشغيلي، وتقوية القدرة التنافسية للمنظمات في القطاعين العام والخاص. علاوة على ذلك، تُشجع لوائح الحوكمة الصادرة عن هيئة السوق المالية (٢٠٢٣) المنظمات على تحسين أنظمة الرقابة الداخلية والمساءلة التشغيلية، مما يُسهم في رفع كفاءة العمليات التنظيمية. ويُبين التحليل الموضوعي أن الكفاءة التشغيلية لا تتحقق فقط من خلال خفض التكاليف، بل تعتمد على جودة الحوكمة، والتزام القيادة، والتكامل التكنولوجي، والتنسيق التنظيمي، والتحسين المستمر للعمليات. تُظهر المنظمات التي تتمتع بهياكل حوكمة ناضجة باستمرار إنتاجية أعلى، واستخدامًا أمثل للموارد، وأداءً ماليًا أقوى، واستدامة تشغيلية أكبر. وبناءً على ذلك، ينبغي تفسير الكفاءة التشغيلية على أنها قدرة تنظيمية استراتيجية تعكس نضج الحوكمة، وليست مجرد مؤشر للأداء التشغيلي.

٤.٣.٤ القدرة على التكيف التنظيمي

تمثل القدرة على التكيف التنظيمي البُعد الأخير الذي تم تحديده من خلال التحليل الموضوعي للاستدامة التشغيلية. تُظهر الدراسات التي تمت مراجعتها باستمرار أن المنظمات القادرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والبيئية والسوقية تحقق استدامة طويلة الأجل أكبر من المنظمات التي تحافظ على هياكل تنظيمية جامدة. تؤكد الأدبيات الدولية بشكل متزايد على أن القدرة على التكيف سمة أساسية للمنظمات المستدامة العاملة في بيئات أعمال غير مستقرة. تقوم المنظمات القادرة على التكيف بمراجعة استراتيجياتها

التنظيمية باستمرار، وإعادة تصميم عملياتها التشغيلية، وتطوير قدرات موظفيها، وتبني تقنيات مبتكرة للاستجابة بفعالية للتغيرات البيئية. وبالمثل، يؤكد معيار ISO 31000:2018 على ضرورة أن تظل أنظمة الحوكمة ديناميكية ومتجاوبة مع المخاطر التنظيمية المتطورة بدلاً من الاعتماد على آليات تحكم ثابتة. كما نُقِر الدراسات السعودية بأهمية القدرة على التكيف في سياق التحول الاقتصادي والتنمية الرقمية. تشجع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ المنظمات على تعزيز الابتكار، وتسريع التحول الرقمي، وتعزيز المرونة المؤسسية، وتحسين القدرة التنافسية للمنظمات. وبالمثل، تشجع أطر الحوكمة الصادرة عن مؤسسة النقد العربي السعودي (ساما) وهيئة السوق المالية المؤسسات على مراجعة ممارسات الحوكمة بانتظام لضمان استمرار فعاليتها في ظل ظروف الأعمال المتغيرة. يشير التحليل الموضوعي إلى أن قدرة المؤسسات على التكيف تعتمد على التعلم المستمر، والتزام القيادة، وإشراك أصحاب المصلحة، والقدرات التكنولوجية، ونضج الحوكمة. وتبدو المؤسسات التي تُظهر هذه الخصائص أكثر قدرة على الاستجابة لتقلبات البيئة مع الحفاظ على استدامتها التشغيلية. بشكل عام، ينبغي فهم القدرة على التكيف على أنها قدرة استراتيجية تمكّن المؤسسات من تحويل التحديات الناشئة إلى فرص للتحسين التنظيمي. وبالتالي، يُسهم تعزيز القدرة على التكيف بشكل مباشر في الأداء التشغيلي المستدام ويعزز مرونة مؤسسات القطاع الخاص السعودي على المدى الطويل. يُبين التحليل الموضوعي أن الاستدامة التشغيلية هي قدرة تنظيمية متعددة الأبعاد وليست مجرد نتيجة أداء واحدة. ففي الأدبيات التي تمت مراجعتها، تُعرض الأبعاد الأربعة - المرونة التشغيلية، واستمرارية الأعمال، والكفاءة التشغيلية، والقدرة على التكيف التنظيمي - باستمرار كعناصر متكاملة تُحدد مجتمعةً قدرة المؤسسة على تحقيق أداء مستدام. كما يكشف التحليل أن ممارسات الحوكمة تؤثر على هذه الأبعاد في آن واحد. تتمتع المنظمات التي تطبق أنظمة حوكمة شاملة بوضع أفضل باستمرار لمواجهة الاضطرابات، والحفاظ على استمرارية الأعمال، وتحسين الأداء

التشغيلي، والتكيف بنجاح مع بيئات الأعمال المتغيرة. توفر هذه النتائج الأساس التحليلي للقسم التالي، الذي يلخص العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة التشغيلية من خلال تحليل موضوعي متكامل.

٤.٤ تحليل موضوعي متكامل للعلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة التشغيلية

يُظهر التحليل الموضوعي للأدبيات المُراجعة أن إدارة المخاطر والاستدامة التشغيلية مفهومان تنظيميان مترابطان ترابطاً وثيقاً، وليساً ممارستين إداريتين منفصلتين. فعلى الرغم من أن الدراسات السابقة غالباً ما تناولت الحوكمة، والمرونة، واستمرارية الأعمال، أو الأداء التشغيلي بشكل منفصل، يُشير التحليل المتكامل إلى أن الحوكمة الفعّالة تُهيئ الظروف التنظيمية اللازمة لتحقيق أداء تشغيلي مستدام. وبالتالي، ينبغي فهم الاستدامة التشغيلية على أنها نتاج تنظيمي ينشأ عن التطبيق الناجح لآليات حوكمة شاملة. في الأدبيات العربية والدولية المُراجعة، يبرز موضوع متكرر مفاده أن الحوكمة تُعزز الأداء التنظيمي من خلال تقوية عملية صنع القرار الاستراتيجي، وليس فقط تحسين الامتثال التنظيمي. وتؤكد أطر الحوكمة الدولية، ولا سيما COSO (2017) وISO 31000:2018، باستمرار على ضرورة دمج الحوكمة ضمن استراتيجية المنظمة، والقيادة، وإدارة الأداء، وأنظمة الرقابة الداخلية. ويختلف هذا المنظور المتكامل عن نماذج الحوكمة السابقة التي كانت تنظر إلى الحوكمة في المقام الأول كآلية امتثال. تشير الدراسات إلى أن نضج الحوكمة يؤثر بشكل مباشر على قدرة المنظمة على توقع حالات عدم اليقين، وتخصيص الموارد بكفاءة، والحفاظ على استمرارية العمليات، والاستجابة بفعالية للتغيرات البيئية. ويُبين التحليل كذلك أن الإشراف الاستراتيجي على المخاطر يُمثل آلية الحوكمة الرئيسية المؤثرة على استدامة العمليات. فالمنظمات التي يُشرف فيها مجلس الإدارة بشكل فعّال على إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة تُظهر باستمرار مرونة تشغيلية أقوى وقدرات فائقة على استمرارية الأعمال مقارنةً بالمنظمات التي تعتمد حصراً على إدارة المخاطر على المستوى التشغيلي. ويُمكن التزم القيادة المنظمات من دمج الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي، مما يضمن أن تؤثر اعتبارات المخاطر على أهداف المنظمة

طويلة الأجل بدلاً من مجرد معالجة المشكلات التشغيلية الآنية. ويتعلق موضوع رئيسي آخر بالمساءلة ووضوح الأدوار. وتشير الدراسات التي تمت مراجعتها إلى أن المنظمات التي تتمتع بمسؤوليات حوكمة محددة بوضوح تُعاني من حالات فشل أقل في التواصل، واستجابات تنظيمية أسرع، وتنسيق أكثر فعالية خلال فترات عدم اليقين. وتُسهّل المساءلة تدفق المعلومات بكفاءة بين مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية ووظائف التدقيق الداخلي والإدارات التشغيلية، مما يُعزز مرونة المنظمة ويُقلل من اضطرابات العمليات.

وقد برزت الشفافية والإفصاح عن المخاطر كآلية حوكمة حاسمة أخرى تؤثر على استدامة العمليات. تُظهر الدراسات المراجعة باستمرار أن المنظمات التي تتميز بممارسات حوكمة شفافة تتمتع بثقة أكبر لدى أصحاب المصلحة، وتعلم تنظيمي أكثر فعالية، وصنع قرارات استراتيجية مُحسّنة. تُقلل الشفافية من عدم تماثل المعلومات، مما يُمكن المديرين من تحديد التهديدات الناشئة في وقت مبكر، مع تسهيل اتخاذ قرارات تشغيلية أكثر استنارة. وبالتالي، تُساهم شفافية الحوكمة في تعزيز المرونة التشغيلية، والقدرة على التكيف التنظيمي، والاستدامة على المدى الطويل. وتتضح العلاقة بين تحديد المخاطر وتقييمها والاستدامة التشغيلية في جميع الدراسات. تُظهر المنظمات التي تُحدد المخاطر التنظيمية وتُقيّمها وتُرتب أولوياتها بشكل منهجي استعداداً أكبر لمواجهة عدم اليقين مقارنةً بالمنظمات التي تعتمد على إدارة المخاطر التفاعلية. يُمكن التقييم المستمر للمخاطر المنظمات من توقع الاضطرابات التشغيلية قبل حدوثها، مما يُعزز تخطيط استمرارية الأعمال ويُحسّن الكفاءة التشغيلية. كما تُسلط الدراسات الضوء على أهمية رصد المخاطر والرقابة الداخلية كآليات حوكمة تدعم الأداء التنظيمي المستدام. يسمح الرصد المستمر للمنظمات بتقييم فعالية الحوكمة، وتحديد الانحرافات عن الأهداف التنظيمية، وتنفيذ الإجراءات التصحيحية قبل أن تتفاقم الاضطرابات التشغيلية إلى أزمات استراتيجية. لذلك، تُساهم أنظمة الرقابة الداخلية الفعالة في تعزيز الاستقرار التنظيمي، والكفاءة التشغيلية، والامتثال

التنظيمي، وثقة أصحاب المصلحة. أخيراً، برزت مشاركة أصحاب المصلحة كأحد أهم أبعاد الحوكمة المؤثرة على الاستدامة التشغيلية. وتُقرّ الدراسات المراجعة بشكل متزايد بأن الحوكمة عملية تنظيمية تعاونية وليست مسؤولية إدارية بحتة. وتُظهر المنظمات التي تُشرك موظفيها وعملاءها ومورديها ومستثمريها وهيئاتها التنظيمية بشكل فعال شرعية حوكمة أقوى، وتعلماً تنظيمياً أكبر، وقدرة مُحسّنة على التكيف مع بيئات الأعمال المتغيرة. ويكشف التحليل الموضوعي المتكامل أيضاً أن العلاقة بين الحوكمة والاستدامة علاقة تكاملية وليست خطية. فالحوكمة تُعزز الاستدامة التشغيلية من خلال تحسين مرونة المنظمة واستمراريتها وكفاءتها وقدرتها على التكيف. وفي المقابل، تُصبح المنظمات التي تمتلك قدرات تشغيلية مستدامة في وضع أفضل لتطبيق ممارسات الحوكمة المتقدمة من خلال التعلم التنظيمي المستمر والنضج المؤسسي. وبالتالي، ينبغي النظر إلى الحوكمة والاستدامة على أنهما قدرات تنظيمية متكاملة تتطور معاً في السياق السعودي، تُشير الدراسات إلى أن الإصلاحات التنظيمية في المملكة، بما في ذلك لوائح حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية، ومتطلبات الحوكمة التي وضعها مصرف السعودية المركزي، والأهداف الاستراتيجية لرؤية السعودية ٢٠٣٠، تُوفر بيئة مؤسسية داعمة لدمج الحوكمة مع الاستدامة التشغيلية. ومع ذلك، تُشير الدراسات المُستعرضة أيضاً إلى تفاوت كبير في مستوى نضج تطبيق الحوكمة بين المؤسسات، مما يُوحى بأن فعالية الحوكمة لا تعتمد فقط على الامتثال التنظيمي، بل أيضاً على الثقافة التنظيمية، والتزام القيادة، والتحسين المستمر للمؤسسة. وبشكل عام، يؤكد التحليل الموضوعي أن الأداء التنظيمي المستدام لا يُمكن تحقيقه من خلال ممارسات حوكمة مُنعزلة. بل إن الاستدامة التشغيلية تتحقق عندما تعمل أبعاد الحوكمة كنظام تنظيمي مُتكامل قادر على دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والمرونة التنظيمية، والإدارة الفعالة للموارد، والمراقبة المستمرة، والقدرة على التكيف.

بُعد حوكمة المخاطر	البعد المقابل في الاستدامة التشغيلية	التفسير العام
الرقابة الاستراتيجية على المخاطر	المرونة التشغيلية	تسهم القيادة الاستراتيجية والإشراف الفعال في تعزيز جاهزية المنظمة وقدرتها على مواجهة المخاطر والتعافي من الاضطرابات التشغيلية.
المساءلة وتحديد المسؤوليات	استمرارية الأعمال	يؤدي وضوح الأدوار والمسؤوليات إلى تحسين التنسيق بين الوحدات التنظيمية وضمان استمرارية العمليات أثناء الأزمات.
الشفافية والإفصاح عن المخاطر	القدرة التنظيمية على التكيف	يساهم الإفصاح الواضح وتبادل المعلومات في دعم التعلم المؤسسي وتحسين سرعة اتخاذ القرارات والتكيف مع المتغيرات.
تحديد المخاطر وتقييمها	استمرارية الأعمال والمرونة التشغيلية	يساعد الاكتشاف المبكر للمخاطر وتقييمها على اتخاذ إجراءات استباقية تقلل من آثار الأزمات وتعزز الاستجابة الفعالة.
مراقبة المخاطر والرقابة الداخلية	الكفاءة التشغيلية	تؤدي المتابعة المستمرة والرقابة الداخلية الفعالة إلى تحسين الأداء التشغيلي، وتقليل الانحرافات، ورفع كفاءة العمليات.
مشاركة أصحاب المصلحة	الاستدامة التشغيلية طويلة المدى	يسهم إشراك أصحاب المصلحة في تعزيز شرعية الحوكمة، وتحسين جودة القرارات، ودعم الأداء التشغيلي المستدام.

جدول 6 العلاقة التكاملية بين حوكمة المخاطر والاستدامة التشغيلية

4.5 التحليل المقارن للدراسات العربية والدولية

يكشف التحليل المقارن عن توافق كبير بين الأدبيات العربية والدولية فيما يتعلق بالأهمية الاستراتيجية لحوكمة المخاطر. ومع ذلك، لا تزال هناك اختلافات جوهرية فيما يخص أولويات البحث، والمنظورات النظرية، والمناهج المتبعة، والتطبيقات العملية. تركز الدراسات العربية بشكل أساسي على الحوكمة من منظور تنظيمي والتزامي. ويتناول الباحثون الحوكمة عمومًا ضمن إطار لوائح حوكمة الشركات، وأنظمة الرقابة الداخلية، والمساءلة المالية، والامتثال التنظيمي. وتولي الدراسات السعودية اهتمامًا خاصًا لإصلاحات الحوكمة التي أُدخلت في إطار رؤية السعودية ٢٠٣٠ والمتطلبات التنظيمية الصادرة عن هيئة السوق المالية والبنك المركزي السعودي. ونتيجة لذلك، غالبًا ما تُفسر الحوكمة على أنها آلية لتحسين المساءلة، والحد من المخاطر التنظيمية، وتعزيز

الأداء المؤسسي. في المقابل، تُصوّر الدراسات الدولية الحوكمة على أنها قدرة تنظيمية استراتيجية. فبدلاً من التركيز حصرياً على الامتثال التنظيمي، يدرس الباحثون الدوليون الحوكمة كنظام تنظيمي متكامل يؤثر على المرونة، والابتكار، والتعلم التنظيمي، والاستدامة، وخلق القيمة على المدى الطويل. ولذلك، لا يُنظر إلى الحوكمة على أنها مجرد آلية رقابية، بل كمحرك استراتيجي للتنافسية التنظيمية. وتظهر الاختلافات المنهجية بوضوح أيضاً. تعتمد الدراسات العربية بشكل أساسي على المسوحات الوصفية، ودراسات الحالة، والتحليلات المقطعية التي تُجرى داخل المنظمات الحكومية والمؤسسات المالية والشركات المدرجة في البورصة. أما الأدبيات الدولية فتُظهر تنوعاً منهجياً أكبر، إذ تشمل مراجعات منهجية للأدبيات، وبحوثاً طولية، وتصاميم متعددة المناهج، ونمذجة مفاهيمية، ودراسات دولية مقارنة. وتؤثر هذه الاختلافات المنهجية على عمق التطور النظري وقابلية تعميم النتائج. كما تُبرز المقارنة اختلافات في مفهوم الاستدامة التشغيلية. فكثيراً ما تربط الأدبيات العربية الاستدامة باستمرارية المنظمة، أو الأداء المؤسسي، أو إدارة الأزمات. بينما تُصوّر البحوث الدولية، بشكل متزايد، الاستدامة التشغيلية على أنها قدرة متعددة الأبعاد تُدمج المرونة، واستمرارية الأعمال، والكفاءة، والقدرة على التكيف، والتعلم التنظيمي، ونضج الحوكمة. وعلى الرغم من هذه الاختلافات، يُقرّ كلا المجالين الأدبيين باستمرار بعدة مبادئ مشتركة. أولاً، تُعزز الحوكمة عملية صنع القرار في المنظمة. ثانياً، تُحسّن الحوكمة الفعّالة مرونة المنظمة. ثالثاً، يظلّ كلّ من الرقابة الداخلية والمراقبة المستمرة اليتين أساسيتين للحوكمة. رابعاً، يُعزز إشراك أصحاب المصلحة شرعية الحوكمة والأداء التنظيمي. وأخيراً، تُسهم الحوكمة إسهاماً مباشراً في التنمية التنظيمية المستدامة. من وجهة نظر الباحث، تشير هذه النتائج التكميلية إلى أن المنظمات السعودية تمتلك أساساً تنظيمياً قوياً، ولكنها ستستفيد من تبني منظور حوكمة أكثر استراتيجية يدمج ممارسات الحوكمة مع المرونة التنظيمية والابتكار والاستدامة طويلة الأجل بدلاً من التركيز على الامتثال وحده.

محور المقارنة	الدراسات العربية والسعودية	الدراسات الدولية
منظور حوكمة المخاطر	تركز على الامتثال التنظيمي والرقابة المؤسسية والالتزام بالأنظمة	تركز على الحوكمة الاستراتيجية وبناء القدرات التنظيمية وتحقيق القيمة المستدامة
التركيز الرئيس	الرقابة الداخلية، الالتزام، إدارة المخاطر المؤسسية	المرونة التنظيمية، الابتكار، الاستدامة، والقدرة على التكيف
مفهوم الاستدامة التشغيلية	يرتبط باستمرار الأعمال والاستقرار التشغيلي	يُنظر إليه كقدرة تنظيمية متعددة الأبعاد تشمل المرونة، والاستمرارية، والكفاءة، والتكيف
المنهجيات المستخدمة	الدراسات الوصفية، ودراسات الحالة، والاستبيانات	المراجعات المنهجية، والدراسات الطولية، والمناهج المختلطة، والنماذج المفاهيمية
التطبيقات العملية	تحسين الامتثال والحوكمة المؤسسية	التحول الاستراتيجي، وتحقيق الميزة التنافسية، والاستدامة طويلة المدى
أبرز النتائج المشتركة	تؤكد أن حوكمة المخاطر تحسن الأداء المؤسسي وتعزز فعالية الإدارة	تؤكد أن حوكمة المخاطر تمثل محركاً رئيساً للاستدامة التشغيلية والمرونة التنظيمية

جدول ٧ التحليل المقارن بين الدراسات العربية والدولية

٤.٦. مناقشة النتائج

تمثل مناقشة النتائج تنويجاً للعملية التحليلية التي أُجريت خلال هذه الدراسة. فبدلاً من مجرد تلخيص الأدبيات التي تمت مراجعتها، يُقدم هذا القسم تفسيراً نقدياً للنتائج المُجمعة في ضوء أهداف البحث، وأسئلته، وإطاره المفاهيمي، والمنظورات النظرية ذات الصلة. وتسعى المناقشة إلى توضيح كيفية إسهام الأدلة المُجمعة في فهم أعمق للعلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة التشغيلية في مؤسسات القطاع الخاص السعودي. يُبين التحليل الموضوعي أن إدارة المخاطر الفعّالة تتجاوز بكثير مجرد الامتثال التنظيمي أو تطبيق إجراءات الرقابة الداخلية. بل تبرز الإدارة كقدرة تنظيمية استراتيجية تُمكن المؤسسات من توقع حالات عدم اليقين، وتخصيص الموارد بكفاءة، وتعزيز المرونة التنظيمية، والحفاظ على الأداء التشغيلي على المدى الطويل. وتتفق هذه النتيجة مع إطار إدارة مخاطر المؤسسات الصادر عن لجنة المنظمات الراعية (COSO) لعام ٢٠١٧، والذي يؤكد على

ضرورة دمج الإدارة في التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأداء، وعملية صنع القرار التنظيمي، بدلاً من اعتبارها نشاطاً رقابياً مُنعزلاً. تشير الدراسات المراجعة باستمرار إلى أن الإشراف الاستراتيجي على المخاطر يُمثل البُعد الأكثر تأثيراً في الحوكمة على استدامة العمليات. فالمنظمات التي تُشرف مجالس إدارتها بفعالية على إدارة المخاطر وتُدمج اعتبارات المخاطر في التخطيط الاستراتيجي تُظهر مرونة تنظيمية أقوى وقدرة أكبر على ضمان استمرارية العمليات. وتدعم هذه النتيجة فرضية أن فعالية الحوكمة تبدأ من مستوى القيادة الاستراتيجية، ثم تؤثر لاحقاً على الأداء التشغيلي في جميع أنحاء المنظمة. ومن النتائج المهمة الأخرى ما يتعلق بالمساءلة ووضوح الأدوار. يُشير التحليل إلى أن المنظمات التي تُحدد مسؤوليات الحوكمة بوضوح تُظهر تواصلاً أكثر فعالية، وتنسيقاً أفضل بين الوحدات التنظيمية، واستجابة أكبر خلال فترات عدم اليقين. وتُشير هذه النتائج إلى أنه لا ينبغي تفسير المساءلة على أنها مجرد متطلب إداري، بل كآلية حوكمة تُسهل التعلم التنظيمي وتُعزز المرونة المؤسسية. كما تؤكد المناقشة المساهمة الكبيرة للشفافية والإفصاح عن المخاطر في الأداء التنظيمي المستدام. فالمنظمات التي تتسم بممارسات حوكمة شفافة تُظهر ثقة أكبر لدى أصحاب المصلحة، وجودة معلومات أفضل، وقدرة تنظيمية مُعززة على التكيف. وتُشير الدراسات كذلك إلى أن الشفافية تُعزز اتخاذ القرارات المستنيرة وتُقلل من عدم اليقين من خلال تسهيل التواصل في الوقت المناسب بشأن المخاطر التنظيمية الناشئة. وبالمثل، يُظهر التحليل أن تحديد المخاطر وتقييمها يُمثلان أنشطة حوكمة استباقية تُعزز بشكل كبير جاهزية المؤسسة. فالمؤسسات التي تُطبق عمليات تقييم المخاطر بشكل مستمر تكون في وضع أفضل لتوقع الاضطرابات التشغيلية، وتحديد أولويات مواردها، وتنفيذ تدابير وقائية قبل أن تتحول المخاطر إلى أزمات تشغيلية. وبالتالي، تُسهم الحوكمة الفعالة بشكل مباشر في المرونة التشغيلية واستمرارية الأعمال من خلال تحويل حالة عدم اليقين إلى معرفة تنظيمية قابلة للإدارة.

وتُبرز النتائج أيضًا أهمية رصد المخاطر والرقابة الداخلية في الحفاظ على الأداء التشغيلي. إذ يُمكن الرصد المستمر للحوكمة المؤسسات من تقييم فعاليتها، وتحديد الانحرافات التشغيلية، وتنفيذ الإجراءات التصحيحية قبل تدهور الأداء. وتُعزز هذه الملاحظة الحجج السابقة التي تُشير إلى ضرورة اعتبار الحوكمة عملية تنظيمية مستمرة وليست مجرد إجراء امتثال دوري. كما برزت مشاركة أصحاب المصلحة كآلية حوكمة حاسمة تدعم الاستدامة التشغيلية. وتُبين الدراسات التي تمت مراجعتها أن المؤسسات التي تُشرك الموظفين والعملاء والموردين والجهات التنظيمية والمستثمرين في عمليات الحوكمة تُحقق شرعية تنظيمية أقوى وقدرة أكبر على التكيف المؤسسي. وتعكس هذه النتيجة الإدراك المتزايد بأن فعالية الحوكمة تعتمد على التعاون التنظيمي وليس على اتخاذ القرارات الهرمية وحدها. تكشف المناقشة أيضًا عن آثار سياقية هامة لمؤسسات القطاع الخاص السعودي. فعلى الرغم من أن المملكة العربية السعودية قد أرست إطارًا شاملاً للحوكمة من خلال هيئة السوق المالية، والبنك المركزي السعودي، والأهداف الاستراتيجية لرؤية ٢٠٣٠، تشير الدراسات السابقة إلى أن مستوى نضج الحوكمة لا يزال متفاوتًا بين المؤسسات. إذ تُظهر العديد من المؤسسات التزامًا قويًا بلوائح الحوكمة، لكنها لم تُدمج الحوكمة بشكل كامل في التخطيط الاستراتيجي، والتعلم التنظيمي، والتحسين المستمر للعمليات.

وبناءً على ذلك، تشير النتائج إلى أن تطوير الحوكمة في المؤسسات السعودية مستقبلاً يجب أن يتجاوز مجرد الامتثال للوائح، نحو نموذج حوكمة أكثر تكاملاً يُعزز في آنٍ واحد الإشراف الاستراتيجي، والمرونة التنظيمية، والكفاءة التشغيلية، ومشاركة أصحاب المصلحة، والقدرات التنظيمية التكيفية. ومن المتوقع أن

يُحسّن هذا النهج الاستدامة التنظيمية على المدى الطويل، مع تعزيز القدرة التنافسية في بيئات الأعمال المتغيرة باستمرار.

وبشكل عام، تؤكد المناقشة الحجة المركزية لهذا البحث: أن حوكمة المخاطر تُمثل قدرة تنظيمية استراتيجية تُسهم بشكل مباشر في الاستدامة التشغيلية. وبدلاً من اعتبار الحوكمة والاستدامة وظيفتين تنظيميتين منفصلتين، ينبغي فهمهما على أنهما عمليتان متكاملتان تدعمان معاً المرونة التنظيمية، واستمرارية الأعمال، والتميز التشغيلي، والنجاح التنظيمي على المدى الطويل.

٤.٧ إطار حوكمة المخاطر المقترح لمؤسسات القطاع الخاص السعودي

استناداً إلى التحليل الموضوعي، والتقييم المقارن للدراسات السابقة، وتجميع الأدبيات المراجعة، تقترح هذه الدراسة إطاراً متكاملاً لحوكمة المخاطر مصمم خصيصاً لمؤسسات القطاع الخاص السعودي. يهدف هذا الإطار المقترح إلى سد الفجوة التي تم تحديدها في الدراسات السابقة بين الامتثال التنظيمي والحوكمة الاستراتيجية، وذلك من خلال توفير نموذج حوكمة شامل يدعم الأداء التشغيلي المستدام. يُصنّف هذا الإطار حوكمة المخاطر باعتبارها القدرة التنظيمية المركزية المؤثرة في الاستدامة التشغيلية. وبدلاً من اعتبار الحوكمة وظيفة امتثال فحسب، يدمج الإطار المقترح ممارسات الحوكمة في الاستراتيجية التنظيمية، والقيادة، والإدارة التشغيلية، والتحسين المستمر. يعكس هذا المنظور المتكامل مبادئ إدارة مخاطر المؤسسات وفقاً لإطار COSO (2017)، ومعييار ISO 31000:2018، ومتطلبات الحوكمة التي وضعتها هيئة السوق المالية (CMA) والبنك المركزي السعودي (ساما). يتألف الإطار من ستة أبعاد للحوكمة: الإشراف الاستراتيجي على المخاطر، والمساءلة ووضوح الأدوار، والشفافية والإفصاح عن المخاطر، وتحديد المخاطر

وتقييمها، ورصد المخاطر والرقابة الداخلية، ومشاركة أصحاب المصلحة. تعمل هذه الأبعاد مجتمعةً لخلق بيئة حوكمة تُعزز جودة القرارات، والتنسيق التنظيمي، والمرونة المؤسسية، والتعلم التنظيمي المستمر.

ويقترح الإطار كذلك أن تحسين ممارسات الحوكمة يُسهم بشكل مباشر في أربعة أبعاد للاستدامة التشغيلية: المرونة التشغيلية، واستمرارية الأعمال، والكفاءة التشغيلية، والقدرة على التكيف التنظيمي. تُمثل هذه الأبعاد النتائج التنظيمية الرئيسية التي تُسهم من خلالها الحوكمة في تحقيق أداء تنظيمي مستدام. ومن السمات المهمة للإطار المقترح مراعاته للبيئة التنظيمية السعودية. إذ يدمج متطلبات الحوكمة التي وضعتها الهيئات التنظيمية السعودية، مع التركيز في الوقت نفسه على القيادة الاستراتيجية، والابتكار، والتحول الرقمي، والتعلم التنظيمي باعتبارها محركات أساسية للأداء المستدام. وبالتالي، يُوفر الإطار للمؤسسات خارطة طريق عملية لدمج الحوكمة في العمليات اليومية بدلاً من حصرها في أنشطة الامتثال الدورية. لذا، يخدم الإطار المقترح أغراضاً نظرية وعملية على حد سواء. فمن الناحية النظرية، يدمج أدبيات الحوكمة مع أبحاث الاستدامة التشغيلية في نموذج مفاهيمي موحد. عملياً، يوفر هذا النموذج لمنظمات القطاع الخاص السعودي نموذج حوكمة منظم قادر على دعم المرونة والتميز التشغيلي والاستدامة التنظيمية على المدى الطويل.

٤.٨ ملخص الفصل

يقدم هذا الفصل تحليلاً موضوعياً شاملاً وتوليفاً للأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة التشغيلية. وقد أظهر التحليل أن الحوكمة قدرة تنظيمية متعددة الأبعاد تشمل الإشراف الاستراتيجي، والمساءلة، والشفافية، وتقييم المخاطر، والرصد، ومشاركة أصحاب المصلحة. وتساهم هذه الأبعاد مجتمعةً بشكل كبير في المرونة التشغيلية، واستمرارية الأعمال، والكفاءة التشغيلية، والقدرة التنظيمية على التكيف.

كما أبرز التحليل المقارن أوجه التشابه والاختلاف بين الأدبيات العربية والدولية، موضحاً أنه على الرغم من أن إصلاحات الحوكمة في المملكة العربية السعودية توفر أساساً تنظيمياً متيناً، إلا أنه ينبغي على المؤسسات تبني ممارسات حوكمة استراتيجية تتجاوز الامتثال التنظيمي. وبناءً على هذه النتائج، اقترحت الدراسة إطاراً متكاملاً لإدارة المخاطر مصمم خصيصاً لمؤسسات القطاع الخاص السعودي.

بشكل عام، توفر النتائج المعروضة في هذا الفصل الأساس التحليلي للفصل الأخير من الرسالة، والذي سيلخص النتائج الرئيسية، ويقدم توصيات عملية، ويناقش المساهمات النظرية والعملية للدراسة، ويقر بحدودها، ويحدد فرص البحث المستقبلي.

الفصل الخامس: والاستنتاجات، والتوصيات

٥.١ مقدمة

يقدم هذا الفصل المرحلة الختامية للبحث، حيث يلخص النتائج الرئيسية، ويناقش آثارها النظرية والعملية، ويقترح توصيات لتحسين ممارسات إدارة المخاطر في مؤسسات القطاع الخاص السعودي. وبناءً على التحليل الموضوعي وتوليف الأدبيات المراجعة الواردة في الفصل الرابع، يُعزز هذا الفصل الأدلة المتعلقة بالعلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة التشغيلية، ويُبرز المساهمات الرئيسية للدراسة. وخلافاً للدراسات التجريبية التي تستخلص النتائج من التحليلات الإحصائية، يصوغ هذا البحث استنتاجاته من خلال التكامل النقدي للنتائج الواردة في الدراسات العربية والدولية السابقة، وأطر الحوكمة الرسمية، والوثائق التنظيمية السعودية. وبناءً على ذلك، تعكس الاستنتاجات الواردة في هذا الفصل الأدلة الجماعية المستقاة من الأدبيات، وليس نتائج جمع البيانات الأولية. يبدأ الفصل بملخص للدراسة، يليه نقاش شامل للنتائج الرئيسية. ثم يقدم الفصل توصيات

عملية موجهة إلى مجالس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والهيئات التنظيمية، ومنظمات القطاع الخاص. ويختتم الفصل بتوضيح المساهمات النظرية والعملية للدراسة، والإقرار بحدودها، واقتراح توجهات للبحوث المستقبلية، ثم يقدم ملخصاً لها.

٥.٢ ملخص الدراسة

كان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو بحث دور إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة التشغيلية داخل منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وقد استند البحث إلى الإدراك المتزايد بأن المنظمات تعمل في بيئات ديناميكية متزايدة تتسم بعدم اليقين الاقتصادي، والتطور التكنولوجي المتسارع، والتغيرات التنظيمية، وتطور توقعات أصحاب المصلحة. وقد زادت هذه التطورات بشكل ملحوظ من أهمية أنظمة الحوكمة القادرة على إدارة المخاطر التنظيمية مع دعم الاستدامة التشغيلية طويلة الأجل في الوقت نفسه. لمعالجة هذه المسألة، طورت الدراسة إطاراً مفاهيمياً يربط ستة أبعاد لحوكمة المخاطر - الإشراف الاستراتيجي على المخاطر، والمساءلة ووضوح الأدوار، والشفافية والإفصاح عن المخاطر، وتحديد المخاطر وتقييمها، ورصد المخاطر والرقابة الداخلية، ومشاركة أصحاب المصلحة - بأربعة أبعاد للاستدامة التشغيلية - المرونة التشغيلية، واستمرارية الأعمال، والكفاءة التشغيلية، والقدرة على التكيف المؤسسي. اعتمدت الدراسة منهجية بحثية نوعية مكتبية، معتمدةً بشكل حصري على مصادر ثانوية للأدلة. وتمت مراجعة وتحليل مقالات المجالات الأكاديمية، والكتب، واللوائح الرسمية للحوكمة السعودية، وأطر الحوكمة الدولية، والدراسات التجريبية السابقة بشكل منهجي باستخدام التحليل الموضوعي، وتحليل المحتوى، والتحليل المقارن، وتجميع النتائج. وقد مكّن هذا النهج المنهجي الباحث من دمج وجهات نظر متنوعة مع تحديد المواضيع المشتركة والفجوات المعرفية المتعلقة بالحوكمة والاستدامة التشغيلية. وأظهر التحليل أن الحوكمة الفعالة للمخاطر لا تقتصر على الامتثال التنظيمي أو أنشطة

الرقابة الداخلية، بل تمثل قدرة تنظيمية استراتيجية تؤثر على فعالية القيادة، والمرونة التنظيمية، واستمرارية العمليات، وكفاءة استخدام الموارد، والقدرة المؤسسية على التكيف. علاوة على ذلك، خلصت الدراسة إلى أن المملكة العربية السعودية قد أرست بيئة حوكمة متقدمة من خلال الإصلاحات التنظيمية التي أدخلتها هيئة السوق المالية، والبنك المركزي السعودي، ورؤية السعودية ٢٠٣٠. ومع ذلك، تشير الدراسات السابقة إلى استمرار تفاوت مستوى نضج الحوكمة بين المؤسسات، مما يُبرز الحاجة إلى مزيد من التكامل بين ممارسات الحوكمة واستراتيجيات الاستدامة التشغيلية طويلة الأجل. بشكل عام، تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتنامية في مجال الحوكمة من خلال تقديم فهم مفاهيمي متكامل لكيفية دعم حوكمة المخاطر الشاملة للأداء التنظيمي المستدام في القطاع الخاص السعودي.

٥.٣ ملخص النتائج الرئيسية

يُظهر التحليل الموضوعي للأدبيات المُراجعة أن إدارة المخاطر تُشكل قدرة تنظيمية أساسية لتحقيق الاستدامة التشغيلية. وقد برزت الحوكمة، في الدراسات العربية والدولية المُراجعة، باستمرار كوظيفة إدارية استراتيجية تتجاوز الامتثال التنظيمي لتؤثر على مرونة المنظمة، واستمرارية أعمالها، وكفاءتها التشغيلية، وقدرتها على التكيف. وبالتالي، تُشير الأدلة إلى أن المنظمات التي تُطبق أنظمة حوكمة شاملة تكون في وضع أفضل للحفاظ على أداء تشغيلي مستدام في ظل ظروف عدم اليقين.

تتعلق النتيجة الرئيسية الأولى بالدور الاستراتيجي لإدارة المخاطر داخل المنظمات المعاصرة. وتُشير الأدبيات المُراجعة باستمرار إلى أن الحوكمة تكون أكثر فعالية عند دمجها في الاستراتيجية التنظيمية بدلاً من التعامل معها كوظيفة إدارية منفصلة. وتُظهر المنظمات التي تُدمج اعتبارات الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي استعدادًا أكبر للمخاطر الناشئة، وجودة أفضل في صنع القرار، وتوافقًا أقوى بين أهداف المنظمة وأنشطتها التشغيلية.

تؤكد هذه النتيجة بقوة أطر الحوكمة الدولية، مثل إطار إدارة مخاطر المؤسسات COSO (٢٠١٧) ومعياريه ، بالإضافة إلى لوائح الحوكمة السعودية الصادرة عن هيئة السوق المالية والبنك المركزي السعودي. وتتعلق النتيجة الثانية بأهمية القيادة الاستراتيجية في فعالية الحوكمة. يُظهر التحليل أن مجالس الإدارة وكبار المسؤولين التنفيذيين يضطلعون بدور حاسم في ترسيخ ثقافة الحوكمة، وتحديد مستوى تقبل المخاطر في المؤسسة، والإشراف على إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة. وتُظهر المؤسسات التي تُمارس فيها الرقابة الاستراتيجية بفعالية مرونة تشغيلية أكبر وقدرة أعلى على الاستجابة بفعالية لتقلبات البيئة. وتُبرز النتيجة الثالثة مساهمة المساءلة والشفافية التنظيمية في الأداء التنظيمي المستدام. وتشير الدراسات التي تمت مراجعتها إلى أن تحديد مسؤوليات الحوكمة بوضوح يُحسن التواصل، ويُعزز التنسيق التنظيمي، ويقلل الغموض خلال عمليات صنع القرار. كما أن الشفافية والإفصاح في الوقت المناسب عن المخاطر التنظيمية يُعززان ثقة أصحاب المصلحة ويُحسنان جودة القرارات الإدارية. وتتعلق نتيجة مهمة أخرى بالعلاقة بين التقييم المستمر للمخاطر واستمرارية الأعمال. تُظهر المنظمات التي تُحدد وتُقيم المخاطر التنظيمية بشكل منهجي قبل وقوعها استعدادًا أكبر للاضطرابات التشغيلية وتخطيطًا أكثر فعالية لاستمرارية العمل. يُمكن هذا النهج الاستباقي في الحوكمة المنظمات من تقليل الانقطاعات التشغيلية مع الحفاظ على الوظائف التنظيمية الأساسية خلال فترات عدم اليقين. كما يُبين التحليل أن أنظمة المراقبة المستمرة والرقابة الداخلية تُمثل آليات حوكمة أساسية تدعم الاستدامة التشغيلية. تُمكن المراقبة الفعالة للمنظمات من تقييم أداء الحوكمة بشكل مستمر، وتحديد الانحرافات التشغيلية، وتنفيذ الإجراءات التصحيحية قبل تدهور الأداء التنظيمي. وبالتالي، تُساهم الحوكمة بشكل مباشر في الحفاظ على استقرار المنظمة وتحسين فعاليتها التشغيلية على المدى الطويل.

٥.٣ ملخص النتائج الرئيسية (تابع)

يكشف التحليل الموضوعي أن مشاركة أصحاب المصلحة تُعدّ من أهم آليات الحوكمة الداعمة للاستدامة التشغيلية. فبينما ركزت الدراسات السابقة في مجال الحوكمة بشكل أساسي على مسؤوليات مجلس الإدارة والقيادة التنفيذية، تُقرّ الدراسات المعاصرة بشكل متزايد بأن الحوكمة عملية تنظيمية تعاونية تشمل الموظفين والعملاء والموردين والمستثمرين والجهات التنظيمية وغيرهم من أصحاب المصلحة. وتُظهر المنظمات التي تُعزز مشاركة أصحاب المصلحة باستمرار شرعية تنظيمية أقوى، وشفافية أكبر، وتحسيناً في تبادل المعلومات، وقدرة تنظيمية مُعززة على التكيف. وتشير هذه النتائج إلى أن الحوكمة المستدامة لا يُمكن تحقيقها فقط من خلال التزام الإدارة العليا، بل تتطلب مشاركة على مستوى المنظمة بأكملها تُعزز ثقافة الحوكمة والمسؤولية الجماعية. ومن النتائج المهمة الأخرى الطبيعة متعددة الأبعاد للاستدامة التشغيلية. إذ ترفض الدراسات التي تمت مراجعتها باستمرار التفسير التقليدي للاستدامة باعتبارها مجرد الحفاظ على العمليات الروتينية. وبدلاً من ذلك، يُنظر إلى الاستدامة التشغيلية بشكل متزايد على أنها قدرة تنظيمية متكاملة تتكون من أربعة أبعاد متكاملة: المرونة التشغيلية، واستمرارية الأعمال، والكفاءة التشغيلية، والقدرة التنظيمية على التكيف. وتتفاعل هذه الأبعاد باستمرار، مما يعني أن نقاط الضعف في أحد الأبعاد من المرجح أن تؤثر على الاستدامة الشاملة للأداء التنظيمي. يُظهر التحليل أن المرونة التشغيلية تُشكل أساس الأداء التنظيمي المستدام. فالمنظمات القادرة على استباق الاضطرابات، والاستجابة الفعّالة للآزمات، والتعافي السريع من الإخفاقات التشغيلية، تتفوق باستمرار على المنظمات التي تتبنى أساليب الإدارة التفاعلية. وتشير الدراسات المراجعة إلى أن المرونة تتعزز من خلال الحوكمة الاستراتيجية، والتزام القيادة، والتعلم التنظيمي المستمر، والإدارة الاستباقية للمخاطر، بدلاً من الاعتماد على التخطيط للاستجابة للطوارئ فقط. وبالمثل، برز استمرارية الأعمال كنتيجة أساسية للحوكمة الفعّالة. وتُظهر الدراسات باستمرار أن المنظمات التي تُدمج الحوكمة مع تخطيط الاستمرارية تُعاني من انقطاعات

تشغيلية أقل وتتعاوى بشكل أسرع بعد الأحداث المُعطلة. ومن المهم التأكيد على أن تخطيط الاستمرارية لا ينبغي تفسيره كنشاط تشغيلي مُنفصل، بل يجب دمج في الحوكمة الاستراتيجية، والتخطيط التنظيمي، وإدارة مخاطر المؤسسة. ويُمكن هذا التكامل المنظمات من الحفاظ على الخدمات الأساسية، وحماية أصولها، والحفاظ على ثقة أصحاب المصلحة خلال فترات عدم اليقين. كما تُظهر الدراسات المراجعة وجود علاقة قوية بين نضج الحوكمة والكفاءة التشغيلية. فالمنظمات التي تُطبّق أنظمة حوكمة فعّالة تُبلغ باستمرار عن تحسّن في استخدام الموارد، وتكامل أقوى للعمليات، وتنسيق داخلي مُعزّز، وأداء تشغيلي أفضل. لا تقتصر مساهمة الحوكمة في رفع الكفاءة على تشديد آليات الرقابة فحسب، بل تتعداها إلى تحسين عملية صنع القرار التنظيمي، والحد من ازدواجية الأنشطة، وترشيد تخصيص الموارد، وتشجيع التحسين المستمر للمؤسسة. وعليه، ينبغي اعتبار الكفاءة التشغيلية نتاجاً للحوكمة يعكس نضج المؤسسة، لا مجرد مؤشر على الإنتاجية التشغيلية. ويؤكد هذا التحليل أيضاً أن قدرة المؤسسة على التكيف تُعدّ عاملاً حاسماً متزايد الأهمية في استدامة عملياتها. فالمؤسسات القادرة على الاستجابة الاستباقية للابتكار التكنولوجي، والإصلاحات التنظيمية، وتقلبات السوق، وتغير توقعات أصحاب المصلحة، تُظهر باستمرار قدرة تنافسية أكبر على المدى الطويل. وتُراجع المؤسسات القادرة على التكيف استراتيجياتها التنظيمية باستمرار، وتُعزز قدرات موظفيها، وتتبنى التحول الرقمي، وتُدمج التعلم التنظيمي في عمليات الحوكمة. هذه الخصائص تُمكن المؤسسات ليس فقط من الصمود في وجه التغيرات البيئية، بل أيضاً من تحويل حالة عدم اليقين إلى فرص للتنمية التنظيمية المستدامة. وبشكل عام، تُبين هذه النتائج أن الاستدامة التشغيلية لا يُمكن تحقيقها من خلال مبادرات إدارية منعزلة، بل تنبثق من تكامل ممارسات الحوكمة مع الاستراتيجية التنظيمية، والإدارة التشغيلية، والقيادة، والتحسين المستمر. (رؤية المملكة العربية السعودية. (٢٠١٦)

٥.٣ ملخص النتائج الرئيسية

يقدم التحليل المقارن الذي أُجري في الفصل الرابع رؤى أعمق حول العلاقة بين الحوكمة والاستدامة التشغيلية، وذلك من خلال تسليط الضوء على أوجه التشابه والاختلاف بين الأدبيات العربية والدولية. ومن أبرز النتائج أن كلا المجالين الأدبيين يُقرّان بالحوكمة كآلية تنظيمية أساسية لتحسين الأداء على المدى الطويل. ومع ذلك، يختلف المنظوران في تركيزهما. إذ تركز الدراسات العربية والسعودية في الغالب على الحوكمة كإطار تنظيمي وتوافقي مصمم لتعزيز المساءلة والرقابة الداخلية والاستقرار المؤسسي. في المقابل، تُصوّر الأدبيات الدولية الحوكمة بشكل متزايد كقدرة استراتيجية تدعم الابتكار والمرونة التنظيمية وخلق قيمة مستدامة والميزة التنافسية. لهذا التمييز آثار مهمة على مؤسسات القطاع الخاص السعودي. تشير الأدبيات التي تمت مراجعتها إلى أن المؤسسات السعودية قد حققت تقدماً ملحوظاً في إنشاء هياكل حوكمة رسمية من خلال الإصلاحات التي أدخلتها هيئة السوق المالية، والبنك المركزي السعودي (ساما)، وبرنامج التحول الأوسع لرؤية السعودية ٢٠٣٠. ومع ذلك، لا ينبغي تقييم فعالية الحوكمة بناءً على الامتثال التنظيمي فقط. بدلاً من ذلك، ينبغي للمؤسسات التركيز على دمج الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي، والتعلم التنظيمي، والتحول الرقمي، وإدارة الأداء، لتعظيم مساهمتها في تحقيق النجاح التنظيمي المستدام. ومن الاستنتاجات المهمة الأخرى دور نضج الحوكمة. تشير الدراسات التي تمت مراجعتها باستمرار إلى أن فعالية الحوكمة لا تعتمد فقط على وجود سياسات الحوكمة، بل أيضاً على جودة تطبيقها. وتتميز المؤسسات التي تتمتع بثقافات حوكمة ناضجة بالقيادة الاستباقية، والمراقبة المستمرة، والتواصل الشفاف، وإشراك أصحاب المصلحة، والتعلم التنظيمي. وتبرز هذه الخصائص مجتمعةً المرونة، وتحسن استمرارية الأعمال، وترفع الكفاءة التشغيلية، وتزيد من القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.

كما يوضح التحليل أن الحوكمة والاستدامة قدرتان تنظيميتان متكاملتان. فالحوكمة الفعالة تهيئ الظروف اللازمة للاستدامة التشغيلية، بينما تصبح المؤسسات المستدامة أكثر قدرة على تطبيق ممارسات حوكمة أكثر تطوراً. وبالتالي، ينبغي النظر إلى الحوكمة كعملية تنظيمية ديناميكية تتطور باستمرار بالتوازي مع التطور التنظيمي، بدلاً من اعتبارها متطلباً تنظيمياً ثابتاً. ومن وجهة نظر الباحث، تتمثل إحدى أهم إسهامات هذه الدراسة في تطوير فهم مفاهيمي متكامل للحوكمة في القطاع الخاص السعودي. يُظهر التحليل الموضوعي أن الحوكمة تُسهم في آنٍ واحد في صنع القرار الاستراتيجي، والتنسيق التنظيمي، والمرونة التشغيلية، والتعلم المؤسسي، والأداء التنظيمي المستدام. ويوسع هذا المنظور المتكامل نطاق الأدبيات الحالية حول الحوكمة من خلال التأكيد على الطبيعة المترابطة لآليات الحوكمة بدلاً من معالجة أبعادها بشكل منفصل. وبشكل عام، تدعم الأدلة التي تمت مراجعتها بقوة الحجة المركزية لهذه الدراسة: تمثل الحوكمة الفعالة للمخاطر قدرة تنظيمية استراتيجية تُعزز الاستدامة التشغيلية من خلال التأثير المُجمع للإشراف الاستراتيجي، والمساءلة، والشفافية، وتقييم المخاطر، والمراقبة المستمرة، ومشاركة أصحاب المصلحة. وتكون المنظمات القادرة على دمج أبعاد الحوكمة هذه في ممارسات الإدارة اليومية في وضع أفضل بكثير لتحقيق أداء تنظيمي مستدام في بيئات أعمال تزداد تعقيداً وعدم يقين.

٥.٤ التوصيات العملية

تُظهر نتائج هذه الدراسة أن تعزيز الاستدامة التشغيلية يتطلب من مؤسسات القطاع الخاص السعودي تبني نهج شامل ومتكامل لإدارة المخاطر. وتشير الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها باستمرار إلى ضرورة تطور الحوكمة من وظيفة تركز على الامتثال إلى قدرة تنظيمية استراتيجية تدعم المرونة والاستمرارية والكفاءة والقدرة

التنافسية على المدى الطويل. وبناءً على التحليل الموضوعي للدراسات السابقة وبيئة الحوكمة في المملكة العربية السعودية، تُقترح التوصيات التالية:

٥,٤,١ توصيات لمجالس الإدارة

ينبغي على مجالس الإدارة الاضطلاع بدور استراتيجي أكبر في إدارة مخاطر المؤسسة من خلال دمج اعتبارات المخاطر في التخطيط التنظيمي وإدارة الأداء واتخاذ القرارات طويلة الأجل. وبدلاً من حصر الحوكمة في مراجعات الامتثال الدورية، ينبغي على مجالس الإدارة إنشاء لجان متخصصة لإدارة المخاطر، تتولى مسؤولية تحديد المخاطر الاستراتيجية الناشئة، ومراجعة مدى تقبل المؤسسة للمخاطر، وتقييم أداء الحوكمة، وضمان توافق أهداف الحوكمة مع استراتيجية المؤسسة. كما ينبغي على مجالس الإدارة ضمان إدراج مناقشات الحوكمة كبنء دائم على جدول أعمال اجتماعاتها. ينبغي أن تدعم المراجعات الدورية لمؤشرات أداء الحوكمة، وتقارير التدقيق الداخلي، وخطط استمرارية الأعمال، القرارات الاستراتيجية، وأن تُحسن جاهزية المؤسسة. علاوة على ذلك، ينبغي أن يتلقى أعضاء مجلس الإدارة تدريباً دورياً حول حوكمة مخاطر المؤسسة، والاستدامة، ومخاطر الأمن السيبراني، والتحول الرقمي، لتعزيز نضج الحوكمة.

٥,٤,٢ توصيات للإدارة التنفيذية

ينبغي على الإدارة التنفيذية دمج حوكمة المخاطر في الأنشطة التنظيمية اليومية، بدلاً من التعامل معها كوظيفة إدارية منفصلة. ينبغي على المديرين وضع سياسات حوكمة تُحدد بوضوح المسؤوليات، وإجراءات الإبلاغ، وآليات المساءلة على جميع المستويات التنظيمية. ينبغي على كبار المسؤولين التنفيذيين تعزيز ثقافة حوكمة تُشجع على تحديد المخاطر بشكل استباقي، والتواصل الشفاف، والتعلم التنظيمي المستمر، والتعاون بين الإدارات. كما ينبغي دمج أداء الحوكمة في أنظمة تقييم الأداء التنظيمي، لضمان انعكاس أهداف الحوكمة في

الممارسات الإدارية.ينبغي على المؤسسات أيضاً دمج اعتبارات الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي، وقرارات الاستثمار، وإدارة المشاريع، والمشتريات، ومبادرات التحول الرقمي، لتحسين الاستدامة التشغيلية.

٥,٤,٣ توصيات لإدارات إدارة المخاطر

ينبغي لإدارات إدارة المخاطر تبني أطر حوكمة معترف بها دولياً مع تكيفها مع السياق التنظيمي والمتطلبات التنظيمية السعودية.ينبغي مراجعة سجلات المخاطر دورياً لتحديد المخاطر التشغيلية والتكنولوجية والمالية والأمن السيبراني والاستراتيجية الناشئة. كما ينبغي للإدارات استخدام أساليب التقييم النوعي للمخاطر، وتحليل السيناريوهات، واختبارات الضغط عند الاقتضاء، لتعزيز الجاهزية لبيئات الأعمال غير المستقرة.ينبغي لوحدة إدارة المخاطر التعاون الوثيق مع الإدارات التشغيلية، ووظائف التدقيق الداخلي، ومسؤولي الامتثال، والإدارة التنفيذية، لضمان تكامل قرارات الحوكمة في جميع أنحاء المؤسسة، بدلاً من حصرها في إدارات متخصصة.

٥.٤.٤ توصيات لوظائف التدقيق الداخلي

ينبغي لوظائف التدقيق الداخلي توسيع نطاق مسؤولياتها لتشمل، بالإضافة إلى التدقيق المالي، إجراء تقييمات دورية لفعالية الحوكمة ومرونة المؤسسة. وينبغي أن تقيّم خطط التدقيق مدى فعالية تطبيق سياسات الحوكمة، واستمرار تشغيل أنظمة مراقبة المخاطر، ومدى استمرار تلبية ترتيبات استمرارية الأعمال لمتطلبات المؤسسة.ينبغي على المدققين الداخليين تقييم ثقافة الحوكمة، وفعالية التواصل، والمساءلة التنظيمية، بالإضافة إلى مراجعة مدى الالتزام بالمتطلبات التنظيمية. ويجب رفع النتائج مباشرة إلى مجالس الإدارة لضمان الاستقلالية وتيسير اتخاذ الإجراءات التصحيحية.علاوة على ذلك، ينبغي على إدارات التدقيق الداخلي تبني أساليب التدقيق المستمر المدعومة بالتقنيات الرقمية وتحليلات البيانات لتحسين رصد الحوكمة واستجابة المؤسسة.

التوصية	الجهة المسؤولة	الإطار الزمني	الأولوية	النتيجة المتوقعة
إنشاء لجنة مستقلة لحوكمة المخاطر	مجلس الإدارة	أشهر 3	مرتفعة	تعزيز الرقابة الاستراتيجية
دمج حوكمة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي	الإدارة التنفيذية	أشهر 6	مرتفعة	تحسين جودة اتخاذ القرار
تحديث سجل المخاطر بشكل دوري	إدارة المخاطر	ربع سنوي	مرتفعة	الاستجابة المبكرة للمخاطر
مراجعة فعالية الحوكمة من خلال التدقيق الداخلي	إدارة التدقيق الداخلي	نصف سنوي	متوسطة	تحسين الرقابة والامتثال
تنفيذ برامج تدريبية في الحوكمة وإدارة المخاطر	إدارة الموارد البشرية	مستمر	متوسطة	تعزيز ثقافة الحوكمة

٥.٤ توصيات عملية

٥.٤.٥ توصيات للهيئات التنظيمية السعودية

ينبغي للهيئات التنظيمية السعودية، ولا سيما هيئة السوق المالية، والبنك المركزي السعودي، ووزارة التجارة، مواصلة تعزيز لوائح الحوكمة، مع تشجيع المؤسسات على تبني الحوكمة كأداة استراتيجية للإدارة، لا مجرد مطلب امتثال. ينبغي للهيئات التنظيمية إصدار إرشادات عملية للتنفيذ، وأدلة حوكمة خاصة بكل قطاع، ونماذج لتقييم نضج الحوكمة، لدعم المؤسسات في مختلف مراحل تطور الحوكمة. كما يمكن لمبادرات المقارنة المعيارية الدورية للحوكمة أن تشجع المؤسسات على تبادل أفضل الممارسات والتحسين المستمر لأداء الحوكمة. علاوة على ذلك، ينبغي للهيئات التنظيمية تشجيع المزيد من الشفافية بشأن أداء الحوكمة، ومبادرات الاستدامة، والاستعداد لاستمرارية الأعمال، ومرونة المؤسسة، ضمن التقارير السنوية للشركات.

٥.٤.٦ توصيات لمؤسسات القطاع الخاص السعودي

ينبغي لمؤسسات القطاع الخاص تبني نماذج نضج الحوكمة التي تدمج الحوكمة مع استراتيجيات الاستدامة، ومبادرات التحول الرقمي، وإدارة الابتكار، والتعلم المؤسسي. ينبغي للمؤسسات وضع مؤشرات أداء رئيسية

للحوكمة تشمل الإشراف الاستراتيجي، والشفافية، والمساءلة، وفعالية الرقابة الداخلية، ومشاركة أصحاب المصلحة، ومرونة المؤسسة. ويتيح الرصد المستمر لهذه المؤشرات للمؤسسات تقييم أداء الحوكمة بموضوعية وتحديد فرص التحسين. كما ينبغي أن يصبح الاستثمار في برامج توعية الموظفين أولوية استراتيجية. وتعتمد ثقافة الحوكمة على فهم الموظفين للمخاطر التنظيمية، والإبلاغ عن التهديدات الناشئة، والمشاركة الفعالة في عمليات الحوكمة. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي للمؤسسات تعزيز قدراتها التكنولوجية الداعمة للحوكمة من خلال لوحات المعلومات الرقمية، وأنظمة إعداد التقارير الآلية، وبرامج إدارة المخاطر المتكاملة، وأدوات الرصد الفوري.

٥.٤.٧ توصيات للباحثين والمؤسسات الأكاديمية

ينبغي على الباحثين في المستقبل توسيع نطاق أبحاث الحوكمة لتتجاوز منظور الامتثال، وذلك بدراسة نضج الحوكمة، والثقافة التنظيمية، والحوكمة الرقمية، والذكاء الاصطناعي في الحوكمة، وأداء الاستدامة في مختلف القطاعات الاقتصادية. ستساهم الدراسات المقارنة التي تشمل المملكة العربية السعودية ودول مجلس التعاون الخليجي الأخرى إسهامًا كبيرًا في فهم ممارسات الحوكمة الإقليمية. وبالمثل، ستوفر الدراسات الطولية التي تتناول تطور الحوكمة عبر الزمن أدلة قيّمة حول فعالية الحوكمة في ظل الظروف الاقتصادية المتغيرة. ينبغي على المؤسسات الأكاديمية أن تشجع بشكل أكبر أبحاث الحوكمة متعددة التخصصات التي تدمج الإدارة والمحاسبة ونظم المعلومات والاستدامة والسلوك التنظيمي والإدارة الاستراتيجية.

الأولوية	الأثر المتوقع على الاستدامة التشغيلية	مجال التوصية
مرتفعة جدًا	مرتفع جدًا	تعزيز الرقابة الاستراتيجية لمجلس الإدارة
مرتفعة	مرتفع	دمج الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي

مرتفع	مرتفعة	تطوير إدارة المخاطر المؤسسية
مرتفع	متوسطة	تحسين التدقيق الداخلي والرقابة المستمرة
متوسط إلى مرتفع	متوسطة	نشر ثقافة الحوكمة والتدريب
مرتفع	مرتفعة	تعزيز الإفصاح والشفافية
مرتفع جدًا	مرتفعة	توظيف التقنيات الرقمية في الحوكمة

جدول ٨ مصفوفة أولويات التوصيات

٥.٥ إسهامات الدراسة

تُقدّم هذه الدراسة إسهاماتٍ قيّمة في مجال إدارة المخاطر والاستدامة التشغيلية، لا سيما في سياق مؤسسات القطاع الخاص السعودي. وتتجاوز هذه الإسهامات مجرد تجميع نتائج الدراسات السابقة، إذ تُقدّم منظورًا مفاهيميًا متكاملًا يجمع بين مبادئ الحوكمة، وأبعاد الاستدامة التشغيلية، والبيئة التنظيمية السعودية.

٥.٥.١. الإسهامات النظرية

يتمثل الإسهام النظري الرئيسي لهذا البحث في تطوير إطار مفاهيمي متكامل يربط ستة أبعاد لإدارة المخاطر بأربعة أبعاد للاستدامة التشغيلية. وقد تناولت الدراسات السابقة في كثير من الأحيان الحوكمة، واستمرارية الأعمال، والمرونة، أو الأداء التشغيلي بشكل منفصل. في المقابل، تُبيّن هذه الدراسة أن هذه المفاهيم ينبغي فهمها على أنها قدرات تنظيمية مترابطة تدعم مجتمعةً الأداء التنظيمي المستدام. علاوة على ذلك، تُوسّع هذه الدراسة نطاق الأدبيات الحالية في مجال الحوكمة من خلال دمج رؤى من إطار COSO لإدارة مخاطر المؤسسات (٢٠١٧)، ومعيّار ISO ٣١٠٠٠:٢٠١٨، ولوائح الحوكمة السعودية في إطار تحليلي موحد. يُسهم هذا التكامل في الفهم النظري للحوكمة باعتبارها قدرة استراتيجية وليست مجرد آلية امتثال. ومن المساهمات النظرية الأخرى اعتماد منهجية التجميع الموضوعي، التي تُمكن من دمج نتائج الدراسات العربية والدولية في

قاعدة معرفية متماسكة. يُعالج هذا النهج التشتت في أبحاث الحوكمة السابقة، ويُقدّم تفسيرًا شاملاً للعلاقة بين الحوكمة والاستدامة (رؤية المملكة العربية السعودية. ٢٠١٦)

٥.٥.٢ المساهمات العملية

من الناحية العملية، تُقدّم هذه الدراسة لمؤسسات القطاع الخاص السعودي إطارًا للحوكمة قائمًا على الأدلة، يدعم الاستدامة التشغيلية. تُقدّم التوصيات الواردة في الفصل الخامس إرشادات عملية لمجالس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وإدارات إدارة المخاطر، ووظائف التدقيق الداخلي، والهيئات التنظيمية. كما يدعم الإطار المقترح جهود المؤسسات لتعزيز المرونة، وتحسين استمرارية الأعمال، ورفع كفاءة العمليات، وزيادة القدرة على التكيف مع بيئات الأعمال سريعة التغير. ونتيجةً لذلك، يُتوقع أن تُحسّن المؤسسات التي تُطبّق هذه التوصيات نضج الحوكمة وقدرتها التنافسية على المدى الطويل.

٥.٥.٣ المساهمات في السياسات

تُسهّم هذه الدراسة في سياسات الحوكمة من خلال دعم أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠، لا سيما تلك المتعلقة بالتميز المؤسسي والشفافية والاستدامة وتنافسية القطاع الخاص. علاوة على ذلك، تُقدّم النتائج رؤى قيمة للهيئات التنظيمية، بما فيها هيئة السوق المالية، والبنك المركزي السعودي، ووزارة التجارة، فيما يتعلق بمبادرات الحوكمة المستقبلية وأطر تقييم نضج الحوكمة المؤسسية.

نوع المساهمة	وصف المساهمة
المساهمة النظرية	تطوير إطار مفاهيمي يربط بين حوكمة المخاطر والاستدامة التشغيلية في نموذج متكامل
المساهمة المنهجية	توظيف المراجعة التكاملية للأدبيات والتحليل الموضوعي والمقارن كمنهج بحثي متكامل
المساهمة التطبيقية	تقديم إطار عملي يمكن للقطاع الخاص السعودي الاستفادة منه لتحسين حوكمة المخاطر
المساهمة التنظيمية	دعم تطبيق متطلبات هيئة السوق المالية والبنك المركزي السعودي ورؤية المملكة ٢٠٣٠

جدول ٩ مساهمات الدراسة

٥.٦ قيود الدراسة

كما هو الحال في جميع البحوث الأكاديمية، تخضع هذه الدراسة لبعض القيود التي ينبغي مراعاتها عند تفسير نتائجها.

أولاً، اعتمدت الدراسة حصراً على بيانات ثانوية مستقاة من الأدبيات الأكاديمية والوثائق الرسمية وأطر الحوكمة. وبالتالي، تستند الاستنتاجات إلى توليف الأدلة المتوفرة بدلاً من الملاحظات التجريبية الأولية.

ثانياً، على الرغم من الاهتمام الكبير الذي أولي للأدبيات السعودية ولوائح الحوكمة، إلا أن الدراسات التجريبية العربية التي تتناول بشكل مباشر العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة التشغيلية لا تزال محدودة نسبياً. وقد استدعى هذا القيد دمج الأدبيات الدولية ذات الصلة لدعم التطوير المفاهيمي والتحليل المقارن.

ثالثاً، ركزت الدراسة تحديداً على مؤسسات القطاع الخاص العاملة في المملكة العربية السعودية. لذلك، قد لا تكون النتائج قابلة للتعميم مباشرة على المؤسسات الحكومية أو المنظمات غير الربحية أو المنظمات العاملة في بيئات تنظيمية مختلفة.

أخيراً، تستمر ممارسات الحوكمة في التطور السريع نتيجة للابتكار التكنولوجي والتحول الرقمي وتحديات الأمن السيبراني وتغير المتطلبات التنظيمية. وبالتالي، قد تؤثر التطورات التنظيمية المستقبلية على ممارسات الحوكمة بما يتجاوز ما نوقش في هذه الدراسة. على الرغم من هذه القيود، فإن المراجعة المنهجية للأدبيات، والإجراءات التحليلية الشفافة، وتكامل المصادر الأكاديمية والرسمية عالية الجودة، تُسهم في مصداقية نتائج البحث وجدارتها بالثقة.

٥.٧ اتجاهات البحث المستقبلي

تُحدد هذه الدراسة عدة فرص للبحوث المستقبلية التي قد تُسهم في تعزيز فهم حوكمة المخاطر والاستدامة التشغيلية. يمكن للدراسات المستقبلية اعتماد مناهج بحثية كمية لاختبار الإطار المفاهيمي المقترح في هذه الدراسة تجريبيًا، باستخدام بيانات استقصائية جُمعت من مؤسسات القطاع الخاص السعودي. ويمكن لهذه الدراسات أن تُحلل العلاقات الإحصائية بين أبعاد الحوكمة ونتائج الاستدامة التشغيلية. كما يمكن للباحثين دراسة نضج الحوكمة في مختلف القطاعات الاقتصادية، بما في ذلك الخدمات المصرفية، والرعاية الصحية، والتصنيع، والخدمات اللوجستية، والخدمات الرقمية، لتحديد ما إذا كانت فعالية الحوكمة تختلف باختلاف السياق التنظيمي. كما ستوفر الدراسات المقارنة التي تشمل دول مجلس التعاون الخليجي رؤى قيّمة حول ممارسات الحوكمة الإقليمية، وتُسهل تحديد أفضل ممارسات الحوكمة في بيئات تنظيمية مماثلة. قد تستكشف الأبحاث المستقبلية مواضيع ناشئة مثل الحوكمة الرقمية، والذكاء الاصطناعي في إدارة مخاطر المؤسسات، وحوكمة الأمن السيبراني، وحوكمة الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية، والمخاطر التنظيمية المتعلقة بالمناخ، وكلها تكتسب أهمية متزايدة لتحقيق أداء تنظيمي مستدام. كما ستساهم الدراسات الطولية التي تتناول تطور الحوكمة بمرور الوقت إسهامًا كبيرًا في فهم كيفية تطور نضج الحوكمة استجابةً للإصلاحات التنظيمية، والتعلم التنظيمي، والتحول التكنولوجي.

٥.٨ ملخص الفصل

اختتم هذا الفصل الدراسة بتقديم ملخص شامل لأهم النتائج واقتراح توصيات عملية لتعزيز حوكمة المخاطر في مؤسسات القطاع الخاص السعودي. وباستناد إلى التحليل الموضوعي للدراسات السابقة وأطر الحوكمة الرسمية، أوضح الفصل أن الحوكمة الفعالة للمخاطر تُشكل قدرة تنظيمية استراتيجية تدعم المرونة التشغيلية، واستمرارية الأعمال، والكفاءة التشغيلية، والقدرة على التكيف التنظيمي. كما حدد الفصل المساهمات النظرية

والعملية والمنهجية والسياساتية للدراسة، مع الإقرار بحدودها واقتراح توجهات للبحوث المستقبلية. تُقدّم التوصيات الواردة في هذا الفصل للمؤسسات وصنّاع السياسات خارطة طريق مُنظمة لدمج ممارسات الحوكمة في الإدارة التنظيمية المستدامة. وتخلص الدراسة إلى أن الاستدامة التشغيلية لا يُمكن تحقيقها من خلال أنشطة الحوكمة المنعزلة أو الامتثال التنظيمي فقط. بل يتطلب الأداء التنظيمي المستدام أنظمة حوكمة شاملة تتسم بالقيادة الاستراتيجية، والمساءلة، والشفافية، والمتابعة المستمرة، ومشاركة أصحاب المصلحة، والتعلم التنظيمي. تُسهم هذه النتائج في إثراء المعرفة الأكاديمية والممارسة المهنية على حدٍ سواء، من خلال توفير إطار حوكمة متكامل قادر على دعم الاستدامة والتنافسية على المدى الطويل لمؤسسات القطاع الخاص السعودي.

المراجع العربية:

- البنك المركزي السعودي (2021). *إطار حوكمة الشركات في البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- البنك المركزي السعودي (2023). *التقرير السنوي للبنك المركزي السعودي ٢٠٢٣*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- رؤية المملكة العربية السعودية (2016). *رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- السلمي، أحمد بن محمد. (٢٠٢٢). أثر حوكمة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي في الشركات السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٢ (3)، 162.١٣٥-
- عبيدات، ذوقان، عدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (2022). *البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه* (الطبعة التاسعة عشرة). دار الفكر، عمان، الأردن.
- عليان، ربحي مصطفى. (2008). *البحث العلمي: أسسه، مناهجه، أساليبه، إجراءاته*. بيت الأفكار الدولية، عمان، الأردن.
- الغامدي، محمد بن علي. (٢٠٢٢). دور استمرارية الأعمال في تعزيز المرونة التنظيمية في المؤسسات السعودية. *المجلة السعودية للإدارة*، ١٨ (2)، 82.٥٥-
- القحطاني، سعد بن عبد الله، وحسن، أحمد محمود. (٢٠٢٢). حوكمة المخاطر وأثرها في تحقيق الاستدامة المؤسسية: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة*، ٣٦ (1)، 118.٩١-

- هيئة السوق المالية (2023). *لائحة حوكمة الشركات*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- وزارة التجارة (2022). *نظام الشركات السعودي*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- البنك المركزي السعودي (٢٠٢١). *إطار حوكمة الشركات في البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الدليمي، حمزة محمود (٢٠١٦). *أسس ومناهج البحث العلمي*. دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠١٦). *رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عبيدات، ذوقان، عدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (٢٠٢٢). *البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه* (الطبعة ١٩). دار الفكر، عمان، الأردن.
- عليان، ربحي مصطفى (٢٠٠٨). *البحث العلمي: أسسه، مناهجه، أساليبه، إجراءاته*. بيت الأفكار الدولية، عمان، الأردن.
- هيئة السوق المالية (٢٠٢٣). *لائحة حوكمة الشركات*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- هيئة السوق المالية (٢٠٢٣). *التقرير السنوي لهيئة السوق المالية ٢٠٢٣*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- وزارة التجارة (٢٠٢٢). *نظام الشركات*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠٢٣). *تقرير رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ السنوي*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الهيئة السعودية للمراجعين الداخليين (٢٠٢٥). *الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (GRC)*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- المعهد العربي للتخطيط (٢٠٢٠). *الحوكمة المؤسسية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي*. الكويت: المعهد العربي للتخطيط.
- المعهد العربي للتخطيط (٢٠٢١). *إدارة المخاطر المؤسسية واستدامة منظمات الأعمال*. الكويت: المعهد العربي للتخطيط.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٢٠). *الحوكمة المؤسسية في المنظمات العربية*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٢١). *إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية والخاصة*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- معهد الإدارة العامة (٢٠٢٢). *الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر في القطاعين العام والخاص*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- معهد الإدارة العامة (٢٠٢١). *إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الجمعية السعودية للمراجعين الداخليين (٢٠٢٢). *دليل المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- مجلس الضمان الصحي (٢٠٢٢). *دليل إدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية*. الرياض، المملكة العربية السعودية.

- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء). (٢٠٢٢). دليل قياس الأداء المؤسسي. الرياض، المملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية:

- Boudi, F., & Alshaikhmubarak, A. (2024). Business continuity management and organizational resilience: Emerging perspectives for sustainable organizations. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 17(1), 35–52.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. SAGE Publications.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. COSO.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Galaiti, S., Keisler, J., Trump, B. D., & Linkov, I. (2023). The evolution of resilience thinking in organizational systems: A review. *Environment Systems and Decisions*, 43(1), 1–17.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk Management—Guidelines*. ISO.
- International Organization for Standardization. (2017). *ISO 22316:2017 Security and Resilience—Organizational Resilience—Principles and Attributes*. ISO.
- International Organization for Standardization. (2019). *ISO 22301:2019 Security and Resilience—Business Continuity Management Systems—Requirements*. ISO.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research Methods for Business Students* (9th ed.). Pearson.

-