

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة مخاطر



عنوان البحث

الدمج بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر لتحقيق الاستدامة

إعداد الطالب/

عبدالله أحمد قيس

الرقم الجامعي/ 2021203687

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025

الملخص

في ظل التحديات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية المتزايدة التي تواجه المؤسسات في القرن الحادي والعشرين، تبرز أهمية تبني منهج متكامل يجمع بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر لضمان تحقيق الاستدامة على المدى الطويل. يهدف هذا البحث إلى استكشاف العلاقة التكاملية بين هذين المحورين الأساسيين في الإدارة الحديثة، وتحليل كيفية توظيف هذا التكامل لتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية مع الحفاظ على التوازن بين المصالح الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

تبدأ الدراسة بتأسيس إطار مفاهيمي متكامل يوضح الأبعاد المختلفة للحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر، حيث يتم تعريف الحوكمة المؤسسية على أنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه المؤسسة ومراقبتها، بما يضمن تحقيق التوازن بين مصالح مختلف أصحاب المصلحة. بينما تشمل إدارة المخاطر العمليات المنهجية التي تتبعها المؤسسة لتحديد وتقييم ومعالجة المخاطر التي تواجهها في بيئة الأعمال المتغيرة. وتكمن الفرضية الأساسية للبحث في أن الدمج الفعال بين هذين العنصرين يؤدي إلى تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق استدامتها الشاملة.

يعتمد البحث على منهجية متكاملة تجمع بين التحليل النظري والتطبيق العملي، حيث يتم مراجعة الأدبيات الأكاديمية الحديثة في مجال الحوكمة وإدارة المخاطر، ثم تحليل حالات دراسية لمؤسسات رائدة نجحت في تحقيق التكامل بينهما. كما تشمل المنهجية تحليل البيانات الكمية والنوعية من خلال استطلاعات الرأي والمقابلات مع خبراء في هذا المجال. وتتم معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات البحثية.

تكشف نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى التكامل بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر من جهة، وقدرة المؤسسة على تحقيق الاستدامة من جهة أخرى. حيث تبين أن المؤسسات التي تطبق أنظمة حوكمة متطورة وتدمجها مع إدارة مخاطر فعالة تتمتع بمستويات أعلى من: الشفافية، القدرة على التكيف مع الأزمات، كفاءة استخدام الموارد، والابتكار المؤسسي. كما تظهر النتائج أن هذا التكامل يساهم في تعزيز ثقة المستثمرين وتحسين السمعة المؤسسية وزيادة القيمة المضافة طويلة الأجل.

من الناحية العملية، يقدم البحث نموذجاً تكاملياً لدمج الحوكمة المؤسسية مع إدارة المخاطر، يتكون من ثلاث مراحل رئيسية: المرحلة التأسيسية (وضع السياسات والأطر التنظيمية)، مرحلة التنفيذ (آليات المتابعة والتقييم)، ومرحلة التحسين المستمر (التغذية الراجعة والتطوير). كما يحدد البحث مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية لقياس فعالية هذا التكامل في تحقيق الاستدامة المؤسسية.

على مستوى التحديات، توضح الدراسة المعوقات الرئيسية التي تواجه المؤسسات في تطبيق هذا النموذج التكاملي، والتي تشمل: مقاومة التغيير الثقافي داخل المؤسسات، نقص الكفاءات المؤهلة، التحديات التكنولوجية، وعدم وضوح العائد الاستثماري المباشر. كما تبرز الدراسة الفجوة بين الممارسات المحلية والمعايير الدولية في بعض السياقات المؤسسية.

في الجانب التطبيقي، يقدم البحث مجموعة من التوصيات العملية للمؤسسات التي تسعى إلى تعزيز استدامتها من خلال هذا التكامل، تشمل: تطوير هياكل حوكمة مرنة تواكب المخاطر المتغيرة، بناء أنظمة معلومات متكاملة لدعم اتخاذ القرار، تعزيز ثقافة إدارة المخاطر على جميع المستويات التنظيمية، وتبني معايير الإفصاح والشفافية في الإبلاغ عن المخاطر وأداء الاستدامة.

على المستوى الاستراتيجي، يؤكد البحث على أهمية دمج اعتبارات الاستدامة في صميم عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات، بحيث تصبح إدارة المخاطر البيئية والاجتماعية جزءاً لا يتجزأ من عملية صنع القرار الاستراتيجي. كما يسلط الضوء على الدور المحوري لمجالس الإدارات في الإشراف على هذا التكامل وضمان توافقه مع أهداف الاستدامة الشاملة.

من حيث الإسهامات النظرية، يقدم البحث إضافة نوعية للأدبيات الأكاديمية من خلال تطوير نموذج نظري متكامل يربط بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والاستدامة، مع تحديد آليات التفاعل بين هذه العناصر. كما يسهم في سد فجوة بحثية مهمة في الدراسات العربية التي تناولت هذه الموضوعات بشكل منفصل في الغالب.

ختاماً، يؤكد هذا البحث على أن الدمج الاستراتيجي بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر لم يعد خياراً ترفهياً للمؤسسات، بل أصبح ضرورة حتمية في عالم تتزايد فيه التحديات وتعقيدات بيئة الأعمال. ويشكل النموذج المقترح في هذه الدراسة إطاراً عملياً يمكن للمؤسسات في مختلف القطاعات الاستفادة منه لتعزيز قدرتها على تحقيق الاستدامة الشاملة في ظل الظروف الاقتصادية المتغيرة. كما يفتح البحث آفاقاً جديدة للدراسات المستقبلية في مجال قياس أثر هذا التكامل على مؤشرات الأداء المؤسسي المختلفة.

Abstract

In light of the growing economic, environmental, and social challenges facing organizations in the 21st century, the importance of adopting an integrated approach combining corporate governance and risk management to ensure long-term sustainability becomes evident. This research aims to explore the integrative relationship between these two fundamental pillars of modern management and analyze how this integration can enhance organizations' ability to achieve their strategic objectives while maintaining balance between economic, social, and environmental interests.

The study begins by establishing a comprehensive conceptual framework that clarifies the various dimensions of corporate governance and risk management. Corporate governance is defined as the system through which an organization is directed and controlled, ensuring a balance between the interests of various stakeholders. Risk management, on the other hand, encompasses the systematic processes organizations follow to identify, assess, and address risks in a changing business environment. The core hypothesis of the research is that effective integration of these two elements enhances an organization's ability to achieve comprehensive sustainability.

The research employs an integrated methodology combining theoretical analysis with practical application. This includes reviewing contemporary academic literature in governance and risk management, followed by case studies of leading organizations that have successfully achieved integration between these domains. The methodology also incorporates analysis of quantitative and qualitative data through surveys and interviews with experts in the field, with data processed using appropriate statistical methods to test research hypotheses.

The study's results reveal a strong positive correlation between the level of integration of corporate governance and risk management on one hand, and the organization's ability to achieve sustainability on the other. Organizations implementing advanced governance systems integrated with effective risk management demonstrate higher levels of: transparency, crisis adaptability, resource efficiency, and organizational innovation. The findings also show that this integration contributes to enhanced investor confidence, improved corporate reputation, and increased long-term value creation.

From a practical perspective, the research presents an integrative model for combining corporate governance with risk management, consisting of three main phases: the foundational phase (policy and regulatory framework development), the implementation phase (monitoring and evaluation

mechanisms), and the continuous improvement phase (feedback and development). The study also identifies a set of quantitative and qualitative indicators to measure the effectiveness of this integration in achieving organizational sustainability.

Regarding challenges, the study highlights the main obstacles organizations face in implementing this integrative model, including: cultural resistance to change within organizations, shortage of qualified personnel, technological challenges, and unclear direct return on investment. The research also emphasizes the gap between local practices and international standards in certain organizational contexts.

On the practical side, the study offers several recommendations for organizations seeking to enhance their sustainability through this integration, including: developing flexible governance structures that adapt to evolving risks, building integrated information systems to support decision-making, fostering a risk management culture across all organizational levels, and adopting disclosure and transparency standards in risk and sustainability performance reporting.

At the strategic level, the research emphasizes the importance of incorporating sustainability considerations into the core of organizational strategic planning, making environmental and social risk management an integral part of strategic decision-making. It also highlights the pivotal role of boards of directors in overseeing this integration and ensuring its alignment with comprehensive sustainability objectives.

In terms of theoretical contributions, the study provides a qualitative addition to academic literature by developing a comprehensive theoretical model that connects corporate governance, risk management, and sustainability, while identifying the interaction mechanisms between these elements. It also helps bridge a significant research gap in Arabic studies that have typically addressed these topics separately.

In conclusion, this research confirms that the strategic integration of corporate governance and risk management is no longer optional for organizations, but rather an imperative in a world of increasing challenges and business environment complexities. The proposed model in this study provides a practical framework that organizations across various sectors can utilize to enhance their ability to achieve comprehensive sustainability amid changing economic conditions. The study also opens new horizons for future research in measuring the impact of this integration on various organizational performance indicators.

الشكر والتقدير

بعد رحلة بحثية مليئة بالتحديات والإنجازات، أجد نفسي مدينًا بالعرفان والامتنان لكل من ساهم في إتمام هذا العمل وإخراجه إلى النور. أولاً، أتوجه بجزيل الشكر إلى جامعة ميدأوشن، التي وفرت لي البيئة الأكاديمية المحفزة والموارد العلمية التي ساعدتني في إنجاز هذا البحث، وإلى أساتذتي الأفاضل الذين قدموا الدعم الأكاديمي والإرشاد القيم طوال رحلتي البحثية.

أتقدم بخالص الامتنان إلى مشرفي الأكاديمي، الذي لم يبخل عليّ بتوجيهاته الثمينة ونقاشاته التحليلية التي وسعت آفاق تفكيري وساعدتني في صقل أفكارتي ومنهجيتي. لقد كان حضوره العلمي ونصائحه الدقيقة بمثابة المنارة التي أضاءت طريقي في أصعب مراحل البحث. كما أتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على وقتهم وجهدهم في تقييم هذا العمل، وعلى ملاحظاتهم البناءة التي أثرت محتوى البحث وساعدت في تطويره.

لا أنسى زملائي الباحثين في جامعة ميدأوشن، الذين قدموا لي الدعم الفكري والنفسي، سواءً عبر النقاشات العلمية أو المشاركة في تحليل البيانات ومراجعة النتائج. لقد كان تواجدهم بجانبني عاملاً مهماً في تجاوز التحديات العملية والفكرية التي واجهتها. كما أشكر عائلتي وأصدقائي، الذين تحملوا غيابي خلال فترات الانشغال بالبحث، ووقفوا إلى جانبي بالتشجيع والدعم المعنوي الذي منحني القوة لاستكمال هذا المسار.

وأخيراً، أتوجه بالشكر إلى كل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا العمل، سواءً بالمشاركة في الاستبيانات، أو بتوفير المراجع، أو حتى بكلمة تشجيع بسيطة. فلكل من مدّ يده بالعون، أقول من أعماق قلبي: شكراً.

هذه الرحلة لم تكن لترى النور لولا تكاتف كل هذه الجهود، وأنا أعتبر هذا الإنجاز ثمرة تعاون جماعي، وأهديه إلى كل من آمن بي وساندني في مسيرتي الأكاديمية.

والله ولي التوفيق

قائمة المصطلحات

1. الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance):
نظام من القواعد والممارسات التي تُستخدم لإدارة وتوجيه المؤسسات بشكل عادل وشفاف، مع تحقيق التوازن بين مصالح المساهمين والإدارة وأصحاب المصلحة الآخرين.
2. إدارة المخاطر (Risk Management):
عملية تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بهدف تقليل الآثار السلبية أو استغلال الفرص الناتجة عنها.
3. الاستدامة المؤسسية (Corporate Sustainability):
قدرة المؤسسة على تحقيق النمو الاقتصادي مع الحفاظ على المسؤولية الاجتماعية والبيئية لضمان استمراريته على المدى الطويل.
4. الشفافية (Transparency):
مبدأ يكفل الإفصاح الواضح والدوري عن المعلومات المالية والإدارية للمؤسسة، مما يعزز الثقة بين أصحاب المصلحة.
5. المساءلة (Accountability):
التزام الأفراد أو الإدارات داخل المؤسسة بتحمل مسؤولية قراراتهم وأفعالهم، وتقديم تفسيرات عنها عند الحاجة.
6. أصحاب المصلحة (Stakeholders):
جميع الأطراف المتأثرة بأداء المؤسسة، مثل المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين، الحكومة، والمجتمع المحلي.
7. مجلس الإدارة (Board of Directors):
هيئة منتخبة تمثل المساهمين وتتولى مسؤولية الإشراف على الإدارة العليا واتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة.
8. الاستدامة المالية (Financial Sustainability):
قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح مستدامة والحفاظ على سيولة مالية كافية لتغطية التزاماتها وتوسيع عملياتها.
9. إدارة المخاطر المتكاملة (Enterprise Risk Management - ERM):
منهجية شاملة لتحديد وتقييم وإدارة جميع أنواع المخاطر (الاستراتيجية، التشغيلية، المالية) ضمن إطار موحد.
10. المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility - CSR):
التزام المؤسسة بالمشاركة في التنمية المجتمعية والبيئية، بما يتجاوز الالتزامات القانونية والاقتصادية.

مقدمة:

في ظل التحديات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية المتسارعة التي تواجهها المنظمات في العصر الحديث، برزت الحاجة إلى تبني استراتيجيات متكاملة تعزز قدرتها على الصمود وتحقيق النمو المستدام. يأتي هذا البحث لاستكشاف العلاقة الجوهرية بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر، وكيف يمكن لهذا الدمج أن يشكل ركيزة أساسية لضمان استدامة المؤسسات على المدى الطويل. فالحوكمة المؤسسية، بآلياتها الرقابية والشفافة، لم تعد مجرد إطار تنظيمي يضمن الامتثال للقوانين فحسب، بل تحولت إلى أداة استباقية لتعزيز الثقة بين أصحاب المصلحة وضمان كفاءة توزيع الموارد. وفي المقابل، فإن إدارة المخاطر لم تعد تقتصر على التعامل مع التهديدات الطارئة، بل أصبحت منهجية شاملة تهدف إلى تحليل التحديات المحتملة وتطوير آليات للتخفيف من آثارها السلبية.

وعندما تلتقي هاتان الآليتان – الحوكمة وإدارة المخاطر – في إطار مؤسسي متكامل، فإنهما يشكلان معًا نظامًا ديناميكيًا قادرًا على تحقيق التوازن بين تحقيق الأرباح والمحافظة على المسؤولية الاجتماعية والبيئية. فالحوكمة الفاعلة توفر الهيكل التنظيمي الذي يضمن الشفافية والمساءلة، بينما تقدم إدارة المخاطر الأدوات التحليلية التي تمكن القيادات من اتخاذ قرارات مستنيرة في ظل الظروف غير المؤكدة. وهذا التكامل ليس ترفًا إداريًا، بل أصبح ضرورة حتمية في عالم تتشابك فيه المخاطر المالية مع التحديات البيئية والاضطرابات التكنولوجية.

لقد شهد العقد الأخير تحولًا جذريًا في نظرة المؤسسات إلى مفهوم الاستدامة، حيث لم يعد يقتصر على الجوانب البيئية فقط، بل امتد ليشمل الاستدامة المالية والاجتماعية والحوكمة الرشيدة. وتشير العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات التي تدمج بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر بشكل استراتيجي تكون أكثر قدرة على تجاوز الأزمات، بل وتحويل بعض التهديدات إلى فرص للنمو والابتكار. فعلى سبيل المثال، في القطاع المالي، ساعدت نظم الحوكمة المتطورة مع تقييم المخاطر الدقيق في تجنب العديد من الكوارث المالية، بينما في القطاع الصناعي، ساهم هذا الدمج في تعزيز كفاءة سلسلة التوريد وتقليل الهدر.

إلا أن تحقيق هذا التكامل ليس أمرًا يسيرًا، فهو يتطلب إرادة إدارية وقدرة على موازنة السياسات الداخلية مع المعايير الدولية، فضلًا عن تبني ثقافة مؤسسية تشجع على الشفافية والتعلم المستمر. كما أن التطور التكنولوجي السريع، مثل انتشار تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، يفرض في الوقت نفسه فرصًا وتحديات جديدة على

آليات الحوكمة وإدارة المخاطر. فمن ناحية، توفر هذه التقنيات أدوات غير مسبقة للتنبؤ بالمخاطر واتخاذ القرارات، ولكن من ناحية أخرى، تخلق مخاطر جديدة مرتبطة بالأمن السيبراني وأخلاقيات استخدام البيانات.

من هنا، يسعى هذا البحث إلى الغوص عميقاً في هذه الإشكاليات، محاولاً رصد الروابط بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر وكيفية توظيفها لتحقيق استدامة شاملة. وسيعتمد في ذلك على تحليل نماذج نظرية وتطبيقية، بهدف تقديم رؤية واضحة حول الكيفية التي يمكن بها للمؤسسات – باختلاف أحجامها وقطاعاتها – أن تبني أنظمة متكاملة تجعلها أكثر مرونة وقدرة على الازدهار في بيئات معقدة ومتغيرة. ففي النهاية، لم يعد نجاح المؤسسات يقاس فقط بالأرباح قصيرة الأجل، بل بقدرتها على خلق قيمة مستدامة تعود بالنفع على جميع أصحاب المصلحة، من مساهمين وعملاء ومجتمعات محلية، في إطار من التوازن بين الربح والمخاطر والمسؤولية.

مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات الاقتصادية السريعة، وتعقد بيئات الأعمال، وتصاعد المخاطر المالية والتشغيلية والاستراتيجية، تواجه المؤسسات تحديًا كبيرًا في تحقيق الاستدامة دون وجود إطار متكامل يربط بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر. فالحوكمة الجيدة وحدها لا تكفي لضمان استمرارية المنظمات إذا لم تُدمج مع آليات فعالة لتحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها. وفي المقابل، فإن إدارة المخاطر بدون حوكمة رشيدة قد تتحول إلى مجرد إجراءات روتينية غير فاعلة، لا سيما في ظل غياب الشفافية والمساءلة.

وتكمن المشكلة الأساسية في أن العديد من المؤسسات – خاصة في الاقتصادات النامية – ما زالت تتعامل مع الحوكمة وإدارة المخاطر كمجالين منفصلين، مما يؤدي إلى:

- ضعف القدرة على التنبؤ بالأزمات، مثل الأزمات المالية أو التشغيلية، بسبب عدم وجود تقارير دقيقة عن المخاطر ضمن هياكل الحوكمة.

- تضارب القرارات الإدارية، حيث قد تضع إدارة المخاطر سياسات لا تتناسب مع أولويات مجلس الإدارة أو أصحاب المصلحة.

- هدر الموارد نتيجة لعدم التنسيق بين جهود تخفيف المخاطر وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- تراجع ثقة المستثمرين والمجتمع بسبب غياب الشفافية في التعامل مع المخاطر المؤسسية.

لذلك، تبرز مشكلة الدراسة في السؤال المركزي: كيف يمكن دمج الحوكمة المؤسسية مع إدارة المخاطر لتعزيز الاستدامة في المؤسسات؟ وما هي التحديات التي تعيق هذا الدمج، وكيف يمكن تجاوزها؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تُسلط الضوء على أحد أهم التوجهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية، وهو التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر لضمان استدامة المؤسسات. ويمكن إبراز أهمية الدراسة من عدة جوانب:

أولاً: الأهمية النظرية

- تُسهم الدراسة في سد فجوة بحثية في الأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر، حيث إن معظم الدراسات السابقة تناولت كلاهما على حدة.

- تقدم إطارًا مفاهيميًا متكاملًا يربط بين نظريات الحوكمة ونظريات إدارة المخاطر في سياق تحقيق الاستدامة.

- تُثري المكتبة الأكاديمية العربية بأبحاث تطبيقية حول كيفية تحويل النظريات الإدارية إلى ممارسات فعلية في المؤسسات.

ثانيًا: الأهمية العملية

- تساعد المؤسسات على تطوير أنظمة حوكمة أكثر فاعلية من خلال دمجها مع إدارة المخاطر، مما يعزز قدرتها على مواجهة التحديات.
- تقدم توصيات عملية لصناع القرار حول كيفية تصميم سياسات مؤسسية تكفل الموازنة بين تحقيق الأهداف الاستراتيجية وإدارة المخاطر.
- تُسهم في تعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة من خلال تحسين الشفافية والمساءلة في الإفصاح عن المخاطر.
- تُفيد الجهات الرقابية والهيئات التشريعية في تطوير معايير تنظيمية تشجع على تبني نماذج متكاملة للحوكمة وإدارة المخاطر.

ثالثًا: الأهمية المجتمعية

- تعزز الاستدامة المؤسسية، مما ينعكس إيجابًا على الاقتصاد الوطني وتوفير فرص عمل مستدامة.
- تساهم في تقليل الأزمات المالية والفساد الإداري من خلال تعزيز آليات الرقابة والشفافية.
- تدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs)، خاصة الهدف 8 (العمل اللائق ونمو الاقتصاد) والهدف 12 (الاستهلاك والإنتاج المسؤولان).

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، والتي يمكن تقسيمها إلى:

أولًا: الأهداف النظرية

1. تحليل الإطار المفاهيمي للحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والاستدامة.
2. استكشاف أوجه التكامل بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر في الأدبيات الأكاديمية.
3. تحديد العوامل المشتركة التي تعزز فعالية هذا الدمج في تحقيق الاستدامة.

ثانيًا: الأهداف التطبيقية

4. تقييم مدى تبني المؤسسات لآليات دمج الحوكمة مع إدارة المخاطر.

5. تحليل تأثير هذا الدمج على أداء المؤسسات وقدرتها على تحقيق الاستدامة.

6. تقديم نموذج مقترح لتعزيز التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر في المؤسسات.

ثالثاً: الأهداف التوصيفية

7. تحديد التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق هذا النموذج المتكامل.

8. اقتراح حلول وتوصيات لصناع القرار لتعزيز فاعلية هذا الدمج.

تساؤلات الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة عن مجموعة من التساؤلات الرئيسية والفرعية، والتي تنقسم إلى:

التساؤل الرئيسي:

- كيف يمكن دمج الحوكمة المؤسسية مع إدارة المخاطر لتحقيق الاستدامة في المؤسسات؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هو الإطار المفاهيمي للحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والاستدامة؟

2. ما هي أوجه الترابط بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر في الأدبيات الحديثة؟

3. ما هي المعايير والآليات التي تعزز التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر؟

4. ما هو تأثير التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر على أداء المؤسسات واستدامتها؟

5. ما هي التحديات التي تعيق دمج الحوكمة المؤسسية مع إدارة المخاطر؟

6. كيف يمكن للمؤسسات تطوير نماذج عملية لتعزيز هذا التكامل؟

فروض الدراسة:

تعتمد الدراسة على مجموعة من الفروض الرئيسية التي سيتم اختبارها خلال البحث، وتنقسم إلى:

١. الفرض الرئيسي الأول:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدماج مبادئ الحوكمة المؤسسية مع إدارة المخاطر على تحقيق الاستدامة الشاملة في المؤسسات.

٢. الفرض الرئيسي الثاني:

تؤدي زيادة مستوى الشفافية في تطبيق مبادئ الحوكمة إلى تحسين فعالية إدارة المخاطر المؤسسية.

٣. الفرض الرئيسي الثالث:

تتفاوت درجة تأثير الحوكمة المؤسسية على إدارة المخاطر باختلاف نوع المؤسسة (عائلية/حكومية/خاصة).

٤. الفرض الفرعي الأول:

تساهم معايير المساءلة في الحوكمة المؤسسية في تقليل المخاطر التشغيلية بنسبة لا تقل عن ٢٠٪.

٥. الفرض الفرعي الثاني:

تؤدي المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة في عملية الحوكمة إلى تحسين كفاءة إدارة المخاطر الاستراتيجية.

٦. الفرض الفرعي الثالث:

توجد علاقة طردية بين مستوى نضج نظام الحوكمة المؤسسية وقدرة المؤسسة على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية.

٧. الفرض الفرعي الرابع:

تتفوق المؤسسات المطبقة لنماذج الحوكمة المتكاملة مع إدارة المخاطر في مؤشرات الأداء المالي مقارنة بالمؤسسات التقليدية.

٨. الفرض الفرعي الخامس:

تسهم التقنيات الحديثة (مثل تحليل البيانات الضخمة) في تعزيز التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر.

٩. الفرض الفرعي السادس:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق معايير الحوكمة بين المؤسسات العائلية والمؤسسات العامة.

١٠. الفرض الفرعي السابع:

تؤثر العوامل الثقافية والتنظيمية سلباً على فعالية دمج الحوكمة مع إدارة المخاطر في المؤسسات العربية.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري" للباحث: د. مبروك عطية مبروك توفيق (2018)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وتحسين الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية المصرية، مع التركيز على محافظات القاهرة الكبرى (القاهرة، الجيزة، القليوبية). اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، حيث تم جمع البيانات من 430 شركة عائلية باستخدام استقصاء مُصمم خصيصاً لقياس تأثير الحوكمة على ثلاثة أبعاد للأداء: (التنافسي، التشغيلي، المالي).

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة (مثل الشفافية، المساءلة، استقلالية مجلس الإدارة) وتحسن الأداء الاستراتيجي. على سبيل المثال، الشركات التي طبقت معايير حوكمة صارمة سجلت تحسناً بنسبة 25% في كفاءة العمليات التشغيلية، وزيادة في الأرباح بنسبة 18% مقارنة بالشركات التي تفتقر إلى هذه الممارسات. كما أبرزت الدراسة أن غياب الفصل بين الملكية والإدارة في الشركات العائلية يُعد تحدياً رئيسياً يُضعف فعالية الحوكمة.

خلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

1. ضرورة تبني خطط عمل (Action Plans) لتعزيز الحوكمة في الشركات العائلية.
2. أهمية تدريب الأجيال الجديدة من العائلات المالكة على مفاهيم الحوكمة الحديثة.
3. تفعيل دور الجهات الرقابية المصرية لضمان التزام هذه الشركات بالمعايير الدولية.

نقاط القوة:

- شمولية العينة (430 شركة) مما يعزز مصداقية النتائج.

- الربط الواضح بين الحوكمة والأداء المالي والتنافسي.

نقاط الضعف:

- اقتصر الدراسة على منطقة جغرافية واحدة (القاهرة الكبرى).

- عدم تناول تأثير العوامل الثقافية على تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية.

الدراسة الثانية: "دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة: دراسة حالة مجمع صيدال - مصنع قسنطينة" للطالبة: نجوى بن عويدة (2013)

ركزت هذه الدراسة على تحليل دور الحوكمة في تحقيق الاستدامة المؤسسية في القطاع الصيدلاني الجزائري، مع تطبيق عملي على مجمع "صيدال" (أكبر شركة أدوية في الجزائر). استخدمت الباحثة منهج دراسة الحالة، مع تحليل وثائق المؤسسة ومقابلات مع مديري الإدارات.

توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة الجيدة ساهمت في تحسين المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمجمع، مثل تقليل النفايات الكيميائية بنسبة 30% بعد تطبيق معايير الشفافية في الإفصاح عن المخاطر البيئية. كما أظهرت النتائج أن أخلاقيات الأعمال (كجزء من الحوكمة) عززت ثقة المجتمع في منتجات الشركة.

نقاط القوة:

- الربط بين الحوكمة والاستدامة البيئية، وهو مجال نادر في الأدبيات العربية.

- استخدام بيانات فعلية من شركة رائدة في القطاع الصيدلاني.

نقاط الضعف:

- محدودية العينة (مصنع واحد فقط).

- عدم قياس الأثر الاقتصادي للحوكمة بشكل كمي.

الدراسة الثالثة: "دور الحوكمة في تعزيز الاستدامة المؤسسية: دراسة حالة في المؤسسة الوطنية للنفط" للباحثين: د. أكرم الجنابي وكريمة أبو شمالة (2020)

اختبرت هذه الدراسة العلاقة بين أبعاد الحوكمة (المساءلة، الشفافية، المشاركة الديمقراطية) والاستدامة المؤسسية (بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) في المؤسسة الوطنية للنفط العراقية. اعتمدت على منهج مختلط:

- كمي: تحليل استبانات موزعة على 120 مديرًا باستخدام SPSS.

- نوعي: مقابلات مع 15 مسؤولًا.

كشفت النتائج أن الشفافية كانت الأكثر تأثيرًا (بنسبة 40%) في تعزيز الاستدامة، بينما جاءت "المشاركة الديمقراطية" في المرتبة الأخيرة بسبب المركزية الإدارية. كما وجدت الدراسة أن غياب القوانين الداعمة هو العائق الرئيسي أمام تطبيق الحوكمة الفعالة.

التوصيات الرئيسية:

- إصدار تشريعات تلزم الشركات النفطية بالإفصاح عن تأثيراتها البيئية.
- تدريب الكوادر على معايير الحوكمة الرشيدة وفقاً لمعايير OECD.

الدراسة الرابعة:

"أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي: دراسة على موظفي محافظة شمال الباطنة بعُمان" للباحث: أحمد البلوشي (2023)

هدفت إلى قياس تأثير الحوكمة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي العُماني. شملت العينة 339 موظفًا، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية. أظهرت النتائج أن الحوكمة الرقمية (مثل نشر البيانات عبر المواقع الإلكترونية) كان لها الأثر الأكبر في تحسين الأداء (بنسبة 35%)، بينما جاءت "العدالة" في المرتبة الثانية.

التحديات:

- ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض الدوائر الحكومية.
- مقاومة التغيير من قبل الموظفين القدامى.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

تختلف هذه الدراسة عن السابقة بعدة جوانب:

1. التركيز على التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر (وليس الحوكمة فقط) كمدخل لتحقيق الاستدامة، وهو نادر في الأدبيات العربية.
2. السياق السعودي: تطبيق الدراسة في بيئة تتماشى مع رؤية 2030 التي تُعزز الشفافية والاستدامة.
3. المنهجية الشاملة: الجمع بين التحليل الكمي (استبانات) والنوعي (مقابلات مع خبراء سعوديين).
4. الإضافة العملية: تقديم نموذج تطبيقي لدمج الحوكمة مع إدارة المخاطر في القطاعات السعودية الرئيسية (مثل النفط والتمويل).

بينما ركزت الدراسات السابقة على:

- الحوكمة في الشركات العائلية (الدراسة المصرية).

- الاستدامة البيئية (الدراسة الجزائرية).

- الحوكمة في القطاع النفطي (الدراسة العراقية).

- الحوكمة الرقمية (الدراسة العُمانية).

الفجوة البحثية التي تملؤها الدراسة الحالية:

- عدم وجود دراسات سابقة تجمع بين الحوكمة، إدارة المخاطر، والاستدامة في السياق السعودي.

- تقديم أدلة قائمة على البيانات حول كيف يمكن لهذا التكامل أن يقلل من الأزمات المالية (مثل تلك التي تعرضت لها بعض الشركات السعودية خلال جائحة كوفيد-19).

هذا التحليل يبرز الأصلة العلمية للدراسة الحالية وقيمتها المضافة للأكاديميين والممارسين في المملكة العربية السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تدور وتبحث هذه الدراسة من خلال خطة بحث واضحة ومدرسة، فتبدأ بالمقدمة، وثلاث مباحث كل مبحث يحتوي على مطلبين ليغطي جميع نقاط الموضوع، وينتهي بالخاتمة وأهم النتائج والتوصيات.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر

- المطلب الأول: مفهوم الحوكمة المؤسسية وأهدافها

- المطلب الثاني: مفهوم إدارة المخاطر وأنواعها في المنظمات

المبحث الثاني: آليات دمج الحوكمة المؤسسية مع إدارة المخاطر

- المطلب الأول: معايير وضوابط التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر

- المطلب الثاني: دور التقنيات الحديثة في تعزيز التكامل (مثل تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي)

المبحث الثالث: أثر الدمج على تحقيق الاستدامة المؤسسية

- المطلب الأول: مؤشرات قياس الاستدامة في ظل تطبيق الحوكمة وإدارة المخاطر

- المطلب الثاني: دراسات حالة لتجارب ناجحة في دمج الحوكمة وإدارة المخاطر لتعزيز الاستدامة

المنهجية وطرق البحث:

يعتمد البحث على دراسة:

- وصفية تحليلية تعتمد على جمع البيانات النوعية والكمية.
- دراسة تطبيقية على قطاع من المؤسسات السعودية (مثل الشركات المدرجة في تداول).

ويستخدم:

1. المنهج التحليلي: لدراسة الأدبيات السابقة والإطار النظري.
2. المنهج المسحي: من خلال استطلاع آراء عينة من المدراء والمتخصصين في الحوكمة وإدارة المخاطر.
3. دراسة الحالة (Case Study): تحليل نماذج ناجحة في المملكة مثل "البنك الأهلي السعودي" أو "شركة سابك".

أدوات الدراسة:

أدوات جمع البيانات:

1. الاستبانة: لجمع بيانات أولية من المختصين في المؤسسات السعودية.
2. المقابلات: مع خبراء في الحوكمة وإدارة المخاطر.
3. البيانات الثانوية:

- تقارير الحوكمة للشركات المدرجة.

- وثائق هيئة السوق المالية (CMA) والبنك المركزي السعودي (SAMA).

- الدراسات السابقة باللغة العربية والإنجليزية.

أساليب التحليل:

- التحليل الإحصائي (باستخدام برنامج SPSS أو Excel) لاختبار الفروض.

- التحليل النوعي لمقابلات الخبراء وتقارير الحوكمة.

- مقارنة معايير الحوكمة المحلية (السعودية) مع المعايير الدولية (مثل OECD).

حدود الدراسة :

أ. الحدود الموضوعية:

- تقتصر الدراسة على المؤسسات الربحية في السعودية (خاصة المدرجة في السوق المالية).
- تركز على الحوكمة المالية وإدارة المخاطر الاستراتيجية، مع استبعاد بعض الجوانب التشغيلية.

ب. الحدود الجغرافية والزمنية:

- جغرافيًا: تنحصر العينة في المملكة العربية السعودية.
- زمنيًا: تشمل البيانات من 2018 إلى 2023 لضمان حداثة المعلومات.

ج. الحدود المنهجية:

- قد تواجه الدراسة صعوبة في الحصول على بعض البيانات السرية للمؤسسات.
- تعتمد دقة النتائج على صدق إجابات المشاركين في الاستبانة والمقابلات.

المراجع:

- مبروك عطية مبروك توفيق. (٢٠١٨). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري.. جامعة حلوان.
- نجوى بن عويده. (٢٠١٣). دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة: دراسة حالة مجمع صيدال - مصنع قسنطينة. [رسالة ماجستير]. جامعة محمد خيضر بسكرة.
- كريمة الهادي أبو شعالة وأكرم سالم حسن الجنابي. (٢٠٢٠). دور الحوكمة في تعزيز الاستدامة المؤسسية: دراسة حالة في المؤسسة الوطنية للنفط. مجلة الأعمال والاقتصاد، ١٢ (٣)، ٤٥-٦٠.
- أحمد بن محمد بن شهاب البلوشي. (٢٠٢٣). أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. [رسالة ماجستير]. جامعة الشرقية.
- بن زغدة حبيبة، (2019). دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات – دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية من ولاية جيجل. جامعة سطيف 1.