



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
تخصص ماجستير إدارة مخاطر

دور ثقافة المخاطر في تحسين قرارات الإدارة العليا في المؤسسات المالية السعودية

إعداد الطالب / ريم فايز الدوسري

الرقم الجامعي/252000324

إشراف / د. الفیصل عبد الحمید محمد & د. فايز علي جراد

العام الدراسي

2025

قائمة المحتويات

المقدمة.....	2
مشكلة الدراسة.....	4

5	أهمية الدراسة.....
6	أهداف الدراسة.....
7	تساؤلات الدراسة.....
7	فرضيات الدراسة.....
8	الدراسات السابقة.....
11	المنطلقات النظرية للدراسة.....
13	المنهجية وطرق البحث.....
15	أدوات الدراسة.....
16	حدود الدراسة.....
17	المراجع.....

المقدمة

شهدت البيئة المالية العالمية خلال العقود الأخيرة تحولاتٍ جوهرية أفرزت تحديات معقدة أمام المؤسسات المالية، ولا سيما في ظل التغيرات السريعة في الأسواق، وتنامي الابتكار المالي، وارتفاع مستوى التعقيد في المنتجات والخدمات المصرفية. وقد أسهمت هذه المتغيرات في تعزيز الوعي بضرورة تطوير أنظمة فعّالة لإدارة المخاطر، ليس فقط من منظور الامتثال التنظيمي، بل بوصفها منهجًا استراتيجيًا

ينعكس على جودة القرارات المتخذة داخل المؤسسات. وفي هذا السياق، برزت ثقافة المخاطر كأحد المكونات المحورية المؤثرة في فعالية إدارة المخاطر، إذ تمثل الإطار القيمي والسلوكي الذي يوجّه تصرفات الأفراد والجماعات تجاه المخاطر، ويحدّد مستوى قبولها وكيفية التعامل معها (Porfirio، 2024).

وفي المملكة العربية السعودية، أصبحت ثقافة المخاطر مطلبًا استراتيجيًا مع ازدياد حجم القطاع المالي ودوره في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تركز على تنويع الاقتصاد وتعزيز الاستقرار المالي ورفع كفاءة المؤسسات. وقد فرضت الإصلاحات التنظيمية التي قادتها كل من البنك المركزي السعودي (ساما) وهيئة السوق المالية معايير أكثر صرامة لإدارة المخاطر، خصوصًا بعد الأزمات المالية العالمية التي أبرزت فجوات واضحة في ممارسات الحوكمة والمخاطر لدى العديد من المؤسسات الدولية. ومع هذه التوجهات التنظيمية، أصبحت الإدارة العليا في المؤسسات المالية السعودية مطالبة بتبني نهج أكثر وعيًا ونضجًا في التعامل مع المخاطر، يقوم على ترسيخ ثقافة مؤسسية تشجع على الشفافية، والمساءلة، واتخاذ القرار المبني على البيانات (Grujić، 2024).

وتُعد ثقافة المخاطر عاملًا حاسمًا في دعم الإدارة العليا نظرًا لدورها في توفير بيئة تنظيمية داخلية تمكّن من رصد المخاطر بشكل استباقي، وفهم تأثيراتها المحتملة، واتخاذ قرارات استراتيجية متوازنة بين تجنب المخاطر واغتنام الفرص. فالإدارة العليا لا تستطيع الاعتماد على النماذج الكمية أو الأنظمة التقنية وحدها، إذ يبقى العنصر البشري حجر الأساس في فعالية أي منظومة لإدارة المخاطر. ويظهر ذلك من خلال التزام الموظفين بالإفصاح عن الممارسات غير السليمة، واتباع سياسات المخاطر، وتبني سلوكيات مهنية تدعم تحقيق أهداف المؤسسة (Manta، 2025).

وتبرز أهمية دراسة دور ثقافة المخاطر في تحسين قرارات الإدارة العليا في المؤسسات المالية السعودية في ضوء الحاجة إلى فهم أعمق للعوامل التنظيمية والسلوكية التي تسهم في تعزيز جودة القرارات الاستراتيجية. فالمؤسسات المالية السعودية تعمل في بيئة متغيرة تتطلب قرارات عالية الأثر، مثل إدارة رأس المال، وتخصيص الموارد، وإدارة السيولة، وتقييم الفرص الاستثمارية، فضلًا عن التعامل مع المخاطر التشغيلية والتقنية ومخاطر الامتثال. وإن إغفال دور ثقافة المخاطر قد يؤدي إلى قرارات غير دقيقة أو متحيزة أو متسرّعة، مما ينعكس سلبيًا على أداء المؤسسة واستدامتها (Felipe، 2025). كما أن هذه الدراسة تأتي لتسد فجوة معرفية في الأدبيات العربية، حيث لا تزال الأبحاث المتخصصة في ثقافة المخاطر ودورها في بيئات الأعمال السعودية محدودة مقارنة بالدراسات العالمية.

ومن ثم فإن التركيز على السياق السعودي يمنح الدراسة قيمة إضافية، لكونه سياقاً يتميز بتطورات سريعة وبتطبيقات متقدمة لأنظمة الحوكمة وإدارة المخاطر، ما يجعل تحليل التأثير المتبادل بين الثقافة التنظيمية وقرارات الإدارة العليا أمراً ذا أهمية علمية وعملية (Onunka، 2023).

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تحليل معمق للكيفية التي يمكن من خلالها لثقافة المخاطر أن ترتقي بمستوى القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا، من خلال استكشاف مكونات هذه الثقافة، وآليات تفعيلها داخل المؤسسات المالية السعودية، والعوامل التي تعززها أو تعيقها، ومدى انعكاسها على جودة القرارات الاستراتيجية. ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في دعم صُنَاع القرار والباحثين والجهات الرقابية في تطوير سياسات وممارسات قوية لإدارة المخاطر، بما يتوافق مع طموحات القطاع المالي السعودي نحو الاستدامة والتميز المؤسسي.

مشكلة الدراسة

على الرغم من التطور الملحوظ في منظومات الحوكمة وإدارة المخاطر داخل المؤسسات المالية السعودية، إلا أن هناك فجوة واضحة بين الأطر الرسمية لإدارة المخاطر وبين الممارسات الفعلية والسلوكيات التنظيمية التي تجسّد ثقافة المخاطر داخل المؤسسة. فالكثير من القرارات التي تتخذها الإدارة العليا لا تزال تتأثر بعوامل شخصية أو ضغوط تشغيلية أو تقديرات غير مبنية على بيانات دقيقة، مما يشير إلى أن ثقافة المخاطر القائمة لا تعمل بالفاعلية المطلوبة لدعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. وتكمن المشكلة الرئيسة للدراسة في ضعف مستوى نضج ثقافة المخاطر لدى بعض المؤسسات المالية، وعدم توظيفها بالشكل الأمثل لتعزيز جودة القرارات العليا، الأمر الذي قد ينعكس على قدرة المؤسسة في مواجهة التحديات المالية والتقنية والتنظيمية المتسارعة، ويحد من قدرتها على تحقيق التوازن بين المخاطرة والفرص وتحقيق الاستدامة. وينتج عن هذه المشكلة الرئيسة عدد من المشكلات المترتبة، أبرزها:

1. قصور في تبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر بين الإدارات، ما يؤدي إلى قرارات غير مكتملة المعلومات.
2. ضعف في الالتزام بسلوكيات الإبلاغ عن المخاطر، نتيجة غياب بيئة تشجع على الشفافية وتقبل الخطأ.
3. تفاوت في فهم الموظفين والإدارات لمفهوم تحمل المخاطر Appetite ، مما يخلق فجوات بين السياسات المعتمدة وما يتم تطبيقه فعلياً.

4. انحرافات محتملة في قرارات الإدارة العليا بسبب الاعتماد على الخبرة الشخصية أو الحدس بدلاً من التحليل المنهجي للمخاطر.
5. تضارب في الأولويات الاستراتيجية بسبب اختلاف التوجهات تجاه المخاطر بين الوحدات داخل المؤسسة، ما قد يؤدي إلى قرارات غير منسجمة مع استراتيجية المؤسسة العامة.
6. تأثيرات سلبية على الأداء المالي والتشغيلي قد تنشأ نتيجة اتخاذ قرارات عالية المخاطر دون تقييم كافٍ أو بسبب الإفراط في تجنب المخاطر على نحو يحد من النمو والابتكار (Mennella، 2024).

وبناءً على المشكلة الرئيسة للدراسة، يتبلور السؤال الرئيس التالي: ما دور ثقافة المخاطر في تحسين قرارات الإدارة العليا في المؤسسات المالية السعودية؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية بارزة لكونها تسهم في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية المرتبطة بموضوع ثقافة المخاطر وعلاقتها بقرارات الإدارة العليا، حيث ما تزال الأبحاث العربية في هذا المجال محدودة مقارنة بالدراسات الغربية التي تناولت ثقافة المخاطر في سياقات تنظيمية مختلفة. ومن ثم، فإن هذه الدراسة تأتي لتقدم إضافة نوعية من خلال تحليل دور الثقافة التنظيمية الخاصة بالمخاطر بوصفها عنصراً مؤثراً في جودة القرار الاستراتيجي داخل المؤسسات المالية السعودية. كما تسهم الدراسة في إثراء الإطار النظري المرتبط بإدارة المخاطر والحوكمة، عبر تقديم منظور يجمع بين البعد السلوكي والثقافي والبعد الإداري في عملية اتخاذ القرار. وتتيح الدراسة فرصة لربط المفاهيم النظرية بمجالات أكثر عمقاً، مثل إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)، وسلوكيات الأفراد والجماعات تجاه المخاطر، وحدود النماذج الكمية في تفسير القرارات في غياب ثقافة داعمة. ومن خلال ذلك، تقدم الدراسة أساساً علمياً يمكن البناء عليه في أبحاث لاحقة تهدف إلى تطوير نماذج عربية أكثر ملاءمة للبيئة التنظيمية السعودية والخليجية، مع مراعاة الفروق في السياق الاجتماعي والتنظيمي والقانوني للمؤسسات المالية في المنطقة (Elbanna، 2020).

- الأهمية العملية

أما على مستوى الأهمية العملية، فإن هذه الدراسة تمثل إضافة مهمة للمؤسسات المالية السعودية في ظل المتغيرات السريعة التي يشهدها القطاع المالي، وبخاصة في مرحلة التحول الاقتصادي التي تقودها رؤية المملكة 2030. ففهم دور ثقافة المخاطر في تحسين قرارات الإدارة العليا يعد ضرورة ملحة تساعد

المؤسسات على رفع مستوى كفاءتها ومرونتها وقدرتها على مواجهة الأزمات والمخاطر المتجددة، سواء كانت مالية أو تشغيلية أو تقنية أو تنظيمية. وتتيح هذه الدراسة للممارسين وصُناع القرار إطارًا واضحًا يمكن من خلاله تقييم ثقافة المخاطر الحالية، وتحديد نقاط الضعف والقوة، وتصميم برامج وسياسات فعالة لتعزيز السلوكيات والممارسات الداعمة لاتخاذ قرار رشيد مبني على تحليل مدعوم بالبيانات ومرتبطة باستراتيجية المؤسسة. كما يمكن أن يستفيد من نتائج الدراسة مسؤولو إدارة المخاطر والحوكمة، وفرق التدقيق الداخلي، وأعضاء مجالس الإدارة، في تطوير آليات تواصل أفضل، وترسيخ بيئة تشجع على الإبلاغ والشفافية، وتقليل الانحرافات السلوكية التي قد تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وبهذا، تسهم الدراسة في تعزيز استدامة المؤسسات المالية السعودية وقدرتها على المنافسة محليًا ودوليًا من خلال رفع جودة القرارات العليا المبنية على ثقافة مخاطر ناضجة وفعالة (Alodhialah، 2025).

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور ثقافة المخاطر في تحسين قرارات الإدارة العليا داخل المؤسسات المالية السعودية، وذلك من خلال فهم مكونات هذه الثقافة وآليات تجسيدها وتأثيرها على فعالية وجودة القرارات الاستراتيجية.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد مستوى نضج ثقافة المخاطر داخل المؤسسات المالية السعودية وتحليل مدى شمولها للعناصر السلوكية والتنظيمية والإجرائية.
2. دراسة تأثير ثقافة المخاطر على عملية اتخاذ القرار لدى الإدارة العليا، مع التركيز على القرارات ذات الطابع الاستراتيجي والمرتبطة بإدارة رأس المال والموارد.
3. تحليل العوامل التنظيمية والسلوكية التي تعزز أو تعيق ترسيخ ثقافة مخاطر فعالة داخل بيئة العمل المالية السعودية.
4. استكشاف العلاقة بين فعالية التواصل الداخلي حول المخاطر وجودة قرارات الإدارة العليا، بما يشمل تبادل المعلومات والإفصاح والشفافية.

5. تقديم توصيات عملية لتطوير ثقافة المخاطر بما يساهم في دعم اتخاذ قرارات أكثر دقة وتوازنًا واستدامة لدى الإدارة العليا في المؤسسات المالية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة:

- ما دور ثقافة المخاطر في تحسين قرارات الإدارة العليا في المؤسسات المالية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى نضج ثقافة المخاطر داخل المؤسسات المالية السعودية، وما أبرز مكوناتها السلوكية والتنظيمية؟
2. كيف تؤثر ثقافة المخاطر في جودة القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا؟
3. ما العوامل التنظيمية والسلوكية التي تدعم أو تعيق ترسيخ ثقافة مخاطر فعالة داخل المؤسسات المالية؟
4. إلى أي مدى يساهم التواصل الداخلي والإفصاح عن المخاطر في دعم اتخاذ قرارات رشيدة لدى الإدارة العليا؟
5. ما أفضل الممارسات والتوصيات التي يمكن أن تعزز ثقافة المخاطر بهدف تحسين القرارات العليا داخل المؤسسات المالية السعودية؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المخاطر وتحسين قرارات الإدارة العليا في المؤسسات المالية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج ثقافة المخاطر وجودة القرارات الاستراتيجية للإدارة العليا.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات السلوكية المرتبطة بثقافة المخاطر (مثل الالتزام والإبلاغ) وبين فعالية اتخاذ القرار لدى الإدارة العليا.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية الداعمة لثقافة المخاطر وبين قدرة الإدارة العليا على اتخاذ قرارات متوازنة وواعية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية التواصل الداخلي حول المخاطر وبين دقة القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أفضل ممارسات تعزيز ثقافة المخاطر وبين تحسين جودة القرارات العليا في المؤسسات المالية السعودية.

الدراسات السابقة

تستكشف دراسة (Mosa، 2025) دور إدارة مخاطر المؤسسة في تعزيز استدامة شركات التأمين السعودية في إطار رؤية السعودية 2030. وتدرس كيف يُسهم تطبيق إدارة مخاطر المؤسسة بفعالية في تعزيز الاستدامة المالية والتشغيلية على المدى الطويل، وكيف يُحسن نضج إدارة مخاطر المؤسسة الأداء من خلال الحد من مخاطر الاكتتاب والمخاطر التشغيلية. كما تبحث الدراسة في الأثر المُعدّل لحوكمة الشركات في تعزيز العلاقة بين ممارسات إدارة مخاطر المؤسسة واستدامة المؤسسة. وقد اعتمدت الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا، يجمع بين مراجعة نظرية ودراسة استقصائية تجريبية للمختصين في قطاع التأمين السعودي. ومن المتوقع أن تُظهر النتائج وجود علاقات إيجابية قوية بين تطبيق إدارة مخاطر المؤسسة والاستدامة المالية، وبين نضج إدارة مخاطر المؤسسة والأداء التشغيلي، مع دور حوكمة الشركات كوسيط مُعزّز. ومن خلال معالجة الرابط التكاملي بين إدارة مخاطر المؤسسة والحوكمة والاستدامة، تسد هذه الدراسة ثغرة هامة في الأدبيات، وتقدم إرشادات عملية لصناع السياسات وقادة الشركات لترسيخ ثقافة واعية بالمخاطر ضمن الأطر الاستراتيجية والتشغيلية، بما يضمن التوازن بين النمو والمرونة على المدى الطويل.

جادل أكاديميون وممارسون في مجال إدارة مخاطر المؤسسات وثقافة المخاطر بأن هذين المفهومين مرتبطان جوهريًا دون وجود أدلة تجريبية. ويواصلون الدعوة إلى تطبيقهما من قبل الشركات لمواجهة بيئة الأعمال المتغيرة بثقة. ويساهم غياب الأدلة التجريبية التي تدعم هذه العلاقة جزئيًا في تشتت تطبيقهما وعدم إيلاء الاهتمام الكافي لثقافة المخاطر في تطبيق إدارة مخاطر المؤسسات. كما أن صعوبة قياس هذين المفهومين المجردين تُسهم في وجود مقاييس ثنائية لهما في الأدبيات، حيث تركز معظم الدراسات على الاقتصادات المتقدمة. يهدف هذا البحث إلى تقديم قياس شامل لهذين المفهومين وتحديد علاقتهما تجريبيًا في سياق أفريقيًا، وهو سياق لم يحظَ بالدراسة الكافية. وتؤكد نتائج الدراسة تجريبيًا وجود

علاقة إيجابية قوية بين ثقافة المخاطر وإدارة المخاطر المؤسسات. وقد وُجد أن حجم الشركة ورافعتها المالية من المحددات المهمة لتطبيق إدارة مخاطر المؤسسات، بينما لا يُعد غموض رأس المال، والركود المالي، وتكوين مجلس الإدارة من المحددات المهمة. وتنصح الدراسة قادة المؤسسات بعدم التعامل مع ثقافة المخاطر وإدارة مخاطر المؤسسات كبديلين، بل كمكملين لبعضهما البعض. فثقافة المخاطر السليمة تُوفر أساسًا متينًا لتطبيق إدارة مخاطر المؤسسات. ينبغي إدارة ثقافة المخاطر وتطويرها بما يتوافق تمامًا مع مستوى تقبل المخاطر وإطار إدارة المخاطر المؤسسية لتحسين أداء المؤسسة. وهذا من شأنه أن يُسهم في تعزيز ثقافة واعية بالمخاطر، ودمج التدابير المتعلقة بها في إدارة الأداء، مما يُساعد على دفع المؤسسة قُدَمًا. ويمكن للأكاديميين والممارسين في مجال إدارة المخاطر استخدام المقاييس والبنى المُقدمة في هذه الدراسة لتحديد مستوى ثقافة المخاطر وتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات (Kanu، 2020).

تتناول دراسة (Eltahir، 2025) تأثير لجان الرقابة على حوكمة مكافآت الرؤساء التنفيذيين، وكيف يؤثر ذلك على الأداء المالي للبنوك المدرجة في البورصة. وتركز تحديدًا على كيفية تأثير صلاحيات لجان المكافآت وخصائصها الهيكلية على مدى توافق مكافآت الرؤساء التنفيذيين مع نتائج أداء الشركة. يستخدم البحث بيانات لوحة لشركات عينة خلال فترة الدراسة، جامعًا بين مؤشرات الأداء المالي مثل العائد على حقوق الملكية (ROE) والعائد على الأصول (ROA). ويستند البحث إلى نظرية الوكالة ونظريات حوكمة الشركات. بالإضافة إلى الضوابط على مستوى الشركة، يأخذ البحث في الاعتبار عوامل على مستوى اللجنة، مثل الاستقلالية والخبرة وتواتر الاجتماعات والملكية. تُظهر النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أساليب الانحدار اللوجي والاختبارات أن تحسين حساسية الأداء للأجر وتحسين الأداء المالي لا يرتبطان بنفوذ اللجنة أو استقلاليتها أو خبرتها المالية. وتُبرز هذه النتائج أهمية لجان الرقابة المُمكنة في الحد من تضارب المصالح بين الوكالات وتعزيز الحوكمة الفعّالة. ومن خلال التأكيد على كيفية استخدام أطر الحوكمة الداخلية لتحقيق أهداف تنظيمية طويلة الأجل، تُضيف الدراسة إلى النقاش الدائر حول مكافآت المديرين التنفيذيين.

سعت دراسة (Abadi، 2023) إلى تحليل دور الثقافة في القيادة والحوكمة في المملكة العربية السعودية. المواد والأساليب: اعتمدت الدراسة منهجية البحث المكتبي. يشير البحث المكتبي إلى البيانات الثانوية، أي البيانات التي يمكن جمعها دون الحاجة إلى عمل ميداني. ويعتمد البحث المكتبي أساسًا على جمع البيانات من مصادر موجودة، ولذلك يُعتبر غالبًا أسلوبًا منخفض التكلفة مقارنةً بالبحث الميداني، حيث تتركز التكلفة الرئيسية في وقت المسؤولين التنفيذيين وتكاليف المكالمات الهاتفية وقوائم الاتصال. وبناءً على ذلك، اعتمدت الدراسة على دراسات وتقارير وإحصاءات منشورة مسبقًا. وقد تم الوصول إلى

هذه البيانات الثانوية بسهولة من خلال المجلات والمكتبات الإلكترونية. النتائج: تُظهر النتائج أن للثقافة تأثيرًا عميقًا على هيكلية الحكومات والقرارات المتخذة. فهي تؤثر على نوعية القادة المختارين، والقيم والأهداف التي تُشكل نتائج السياسات، والسياق المؤسسي الذي يعمل فيه القادة. وهذا يُشير إلى أن الثقافة عامل مهم يجب مراعاته في أي نقاش حول الحوكمة والقيادة. إسهام فريد في النظرية والممارسات والسياسات: يمكن الاستعانة بنظرية المستوى الثقافي، ونظرية النسبية الثقافية، ونظرية السياق الثقافي كأساس للدراسات المستقبلية في قطاع القيادة والحوكمة. كما ستفيد نتائج هذه الدراسة جهات معنية أخرى، مثل صانعي السياسات والباحثين والدارسين من مختلف أنحاء العالم. وستستفيد الإدارة العليا للشركات في الدولة من نتائج الدراسة لتحسين بيئة العمل وضمان أداء عالٍ ومستقر في جميع أنشطتها وبرامجها. وتوصي الدراسة بأن تبني سياسات ثقافية فعالة في قطاع القيادة والحوكمة سيسهم في تحسين كفاءة عملياتها وأنشطتها الرئيسية.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تظهر الدراسات السابقة اهتمامًا متزايدًا بدور إدارة المخاطر والثقافة المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي واستدامة الشركات. جميع هذه الدراسات تؤكد على أن وجود إطار منظم لإدارة المخاطر، مدعومًا بثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر، يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية وتقليل احتمالية التعرض للأزمات التشغيلية والمالية. كما اتفقت الدراسات على أن وجود حوكمة فعالة يعزز العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر والنتائج المؤسسية، سواء من ناحية الأداء المالي أو الاستدامة التشغيلية. كما ركزت معظم الدراسات على تأثير العوامل التنظيمية والسلوكية داخل المؤسسة، مثل دور لجان الرقابة أو سياسات المكافآت، في دعم اتخاذ القرارات الصائبة، وهو ما يمثل نقطة التقاء واضحة بين نتائج هذه الدراسات.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

على الرغم من التشابه في النتائج العامة، تباينت الدراسات السابقة في عدة جوانب مهمة. أولاً، اختلفت أطر البحث ومنهجياته؛ فقد استخدمت بعض الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، بينما اعتمدت أخرى

على البحث المكتبي أو البيانات الثانوية، ما أدى إلى اختلاف في طريقة جمع البيانات ومستوى التجريبية في النتائج. ثانيًا، تنوعت مجالات التركيز بين المؤسسات المالية والبنوك وشركات التأمين والشركات الخاصة، مما أثر على طبيعة المتغيرات المدروسة وكيفية قياس تأثير الثقافة المؤسسية وإدارة المخاطر. وأخيرًا، تفاوتت الدراسات في السياق الجغرافي؛ بعض الدراسات ركزت على الأسواق السعودية، بينما تناولت أخرى مناطق جغرافية مختلفة مثل أفريقيا، مما أدى إلى اختلاف في تأثير العوامل الاقتصادية والتنظيمية على العلاقة بين الثقافة وإدارة المخاطر.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

على الرغم من الاهتمام الأكاديمي والمهني الكبير بإدارة المخاطر والثقافة المؤسسية، إلا أن هناك عدة فجوات بحثية واضحة لم تُغطَّ بالشكل الكافي في الدراسات السابقة. أبرز هذه الفجوات هو نقص الأدلة التجريبية التي تربط بشكل مباشر بين ثقافة المخاطر وتحسين قرارات الإدارة العليا في المؤسسات المالية السعودية، حيث ركزت أغلب الدراسات على الاقتصادات المتقدمة أو استخدمت بيانات ثانوية دون تحليل ميداني مباشر. كما أن هناك غيابًا في قياس التأثير المتكامل للبعد الثقافي والسلوكي والتنظيمي على قرارات الإدارة العليا، مع اعتماد محدود على النماذج الكمية التي تسمح بتحليل العلاقة بشكل إحصائي موضوعي. بالإضافة إلى ذلك، لم تتناول الدراسات السابقة بشكل كافٍ الأثر المعدل للحوكمة والممارسات الإدارية المختلفة على العلاقة بين الثقافة المؤسسية وإدارة المخاطر، وهو ما يمثل فجوة مهمة يسعى البحث الحالي لمعالجتها. أخيرًا، يتيح البحث الحالي تطوير مقاييس عملية وشاملة لثقافة المخاطر وتطبيقها ضمن المؤسسات المالية السعودية، بما يساهم في سد الثغرات السابقة وإضافة قيمة علمية وعملية ملموسة.

المنطلقات النظرية للدراسة

تواجه المؤسسات المالية السعودية تحديات متزايدة في بيئة اقتصادية معقدة تتسم بالتقلبات المالية وارتفاع مستوى المخاطر التشغيلية والاستثمارية. ومن هنا يبرز دور ثقافة المخاطر كأحد العوامل الأساسية التي تساعد الإدارة العليا على اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة وواعية، من خلال ترسيخ سلوكيات وقيم مؤسسية تشجع على التعرف المبكر على المخاطر، وتقييمها، وإدارتها بفاعلية لضمان استدامة المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية.

- مفهوم ثقافة المخاطر

تشير ثقافة المخاطر إلى الإطار القيمي والسلوكي الذي يوجّه تعامل الأفراد داخل المؤسسة مع المخاطر المختلفة، سواء كانت مالية، تشغيلية، أو استثمارية. وهي ليست مجرد سياسات مكتوبة أو إجراءات

تنظيمية، بل هي مجموعة من المعتقدات والقيم والسلوكيات التي تؤثر على كيفية التعرف على المخاطر، وتقييمها، وإدارتها، والاستجابة لها. وقد أكدت الدراسات النظرية أن ثقافة المخاطر تتجسد في وعي الموظفين والتزامهم بالسلوكيات المرغوبة داخل المؤسسة، كما تعكس مدى التزام الإدارة العليا بدورها في قيادة المؤسسة نحو اتخاذ قرارات أكثر استنارة وحكمة. ويدعم هذا المفهوم النظرية القائلة بأن الفاعلية في إدارة المخاطر تعتمد على الجانب البشري والسلوكي بقدر ما تعتمد على الأنظمة والأدوات التحليلية (Streicher، 2023).

- أهمية ثقافة المخاطر في المؤسسات المالية

تكتسب ثقافة المخاطر أهمية خاصة في المؤسسات المالية نظرًا للطبيعة المعقدة لعملياتها والقدرة العالية على التعرض لمستويات مختلفة من المخاطر. فهي تساعد الإدارة العليا على التعرف المبكر على المخاطر المحتملة، وتقييم تأثيراتها المحتملة، ووضع استراتيجيات مناسبة للتعامل معها، مما يقلل من احتمالية وقوع أزمات مالية أو تشغيلية. كما أن ثقافة المخاطر تعزز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، وتشجع الموظفين على الإبلاغ عن المخاطر دون خوف من العقاب، وهو ما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات الاستراتيجية. علاوة على ذلك، فإن ترسيخ ثقافة المخاطر يساهم في تحقيق التوازن بين المخاطر والفرص، بما يضمن استدامة المؤسسة المالية وقدرتها على المنافسة في بيئة ديناميكية ومعقدة (Okon-Odion، 2025).

- العلاقة بين ثقافة المخاطر وقرارات الإدارة العليا

تشير الدراسات الإدارية إلى أن جودة القرارات الاستراتيجية للإدارة العليا ترتبط بشكل وثيق بمستوى نضج ثقافة المخاطر داخل المؤسسة. فوجود ثقافة مخاطر قوية يتيح للإدارة العليا الوصول إلى معلومات دقيقة وشاملة حول المخاطر المحتملة، وتقييم هذه المخاطر بموضوعية، واتخاذ قرارات مستندة إلى تحليل دقيق ومتوازن. وعندما تكون الثقافة المؤسسية داعمة للتعلم من الأخطاء والتقارير الصادقة عن المخاطر، فإن ذلك يقلل من الانحيازات الفردية ويحد من اتخاذ قرارات ارتجالية قد تضر بأداء المؤسسة. وبذلك يظهر أن ثقافة المخاطر ليست فقط وسيلة للحد من المخاطر، بل أداة استراتيجية لتحسين جودة القرارات وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات (Meskovic، 2023).

- العوامل المؤثرة في ترسيخ ثقافة المخاطر

تتأثر ثقافة المخاطر بمجموعة من العوامل التنظيمية والسلوكية، إذ إن مجرد وجود سياسات ولوائح لا يكفي لضمان فعاليتها إذا لم يكن هناك التزام حقيقي من قبل الإدارة العليا والموظفين على حد سواء. ويظهر

ذلك جليًا في المؤسسات التي تعاني من ضعف التواصل الداخلي أو عدم وضوح مسؤوليات الأفراد في الإبلاغ عن المخاطر أو اتخاذ الإجراءات الوقائية. كما أن الأدوات التقنية وأنظمة المعلومات تلعب دورًا داعمًا في توفير بيانات دقيقة لتحليل المخاطر، لكنها تحتاج إلى ثقافة مؤسسية قوية لتطبيق النتائج بشكل فعال. وبالتالي، فإن ترسيخ ثقافة المخاطر يعتمد على تفاعل هذه العوامل بطريقة متكاملة بحيث تصبح جزءًا من السلوك اليومي لكل فرد داخل المؤسسة، وليس مجرد إطار نظري أو تنظيمي (Bockius، 2023).

- نماذج نظرية لإدارة المخاطر

تستند إدارة المخاطر في المؤسسات المالية إلى عدد من النماذج النظرية التي تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار. من أبرز هذه النماذج إطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)، الذي يركز على دمج المخاطر في جميع مستويات القرار وربطها بالاستراتيجية العامة للمؤسسة. وهناك أيضًا النماذج السلوكية التي توضح تأثير الثقافة التنظيمية على كيفية إدراك الأفراد للمخاطر واتخاذ القرارات. أما النماذج الكمية والتحليلية فتوفر أدوات لتقدير المخاطر المالية والاقتصادية، لكنها وحدها غير كافية، إذ تحتاج إلى دعم ثقافي وسلوكي لضمان تطبيق النتائج على أرض الواقع. ويشير الإطار النظري إلى أن التكامل بين البعد الثقافي والسلوكي والتنظيمي والتقني هو ما يحقق فعالية حقيقية في تحسين قرارات الإدارة العليا داخل المؤسسات المالية (Mohamed، 2021).

المنهجية وطرق البحث

تتبع هذه الدراسة المنهج الكمي باعتباره الأنسب لتحليل العلاقة بين ثقافة المخاطر وتحسين قرارات الإدارة العليا في المؤسسات المالية السعودية. ويسمح المنهج الكمي بقياس المتغيرات بدقة، واختبار الفرضيات بشكل موضوعي من خلال البيانات الإحصائية، وهو مناسب لدراسة ظواهر يمكن تحديدها وقياسها عدديًا مثل مستوى نضج ثقافة المخاطر، وجودة القرارات الاستراتيجية، ومدى تأثير العوامل التنظيمية والسلوكية على هذه القرارات. ويتميز المنهج الكمي أيضًا بقدرته على تعميم النتائج على عينة الدراسة، ما يتيح استخلاص استنتاجات دقيقة وموثوقة يمكن الاستناد إليها في التوصيات العملية.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يشمل مجتمع الدراسة المؤسسات المالية السعودية، بما في ذلك البنوك التجارية والاستثمارية، وشركات التأمين والمؤسسات المالية غير المصرفية. ويركز البحث على الإدارة العليا والموظفين الذين لهم دور مباشر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية أو إدارة المخاطر. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد طريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية والمستويات الإدارية في المؤسسات المالية المختلفة. ويتم تحديد حجم العينة بناءً على معايير إحصائية تضمن مستوى ثقة مناسباً واستقراراً في نتائج التحليل الكمي.

- أدوات جمع البيانات

يعتمد البحث على استبيان مقنن كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه لقياس المتغيرات الأساسية للدراسة:

- مستوى نضج ثقافة المخاطر داخل المؤسسة،
 - جودة وفعالية قرارات الإدارة العليا،
 - العوامل السلوكية والتنظيمية المؤثرة على الثقافة المؤسسية للمخاطر.
- ويتم صياغة أسئلة الاستبيان وفق مقياس ليكرت بخمس درجات، يتراوح من "أوافق بشدة" إلى "لا أوافق إطلاقاً"، لضمان قياس دقيق لآراء المشاركين. كما تم اختبار صلاحية وموثوقية الاستبيان إحصائياً قبل البدء في التحليل، باستخدام معاملات الثبات والموثوقية (Cronbach's Alpha) لضمان أن الأدوات المستخدمة تعكس المتغيرات المستهدفة بدقة.

- أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، يتم تحليلها باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS أو AMOS لتطبيق التحليلات الكمية المختلفة. وتشمل أساليب التحليل:

- الإحصاءات الوصفية لتوضيح خصائص العينة، مثل التوزيع النسبي، المتوسطات، والانحراف المعياري.
- تحليل الارتباط (Correlation Analysis) لدراسة العلاقة بين متغير ثقافة المخاطر وتحسين قرارات الإدارة العليا.
- الانحدار الخطي (Regression Analysis) لاختبار قوة وتأثير المتغيرات المستقلة (مثل العوامل التنظيمية والسلوكية) على المتغير التابع، وهو ما يسمح بتأكيد الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة.

ويتيح هذا النهج التحليلي الكمي التحقق من مدى صحة الفرضيات واستنتاج النتائج بشكل موضوعي يمكن تعميمه على مجتمع الدراسة.

أدوات الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى المنهج الكمي كإطار رئيسي لجمع وتحليل البيانات، وتعتبر أداة الاستبيان المقنن الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف البحث وقياس متغيراته. وقد تم تصميم الاستبيان خصيصاً ليتوافق مع طبيعة الدراسة، بحيث يقيس مستوى نضج ثقافة المخاطر داخل المؤسسات المالية السعودية، والعوامل التنظيمية والسلوكية المؤثرة على هذه الثقافة، بالإضافة إلى تأثيرها على جودة القرارات الاستراتيجية للإدارة العليا. ويهدف تصميم الاستبيان إلى تحويل الظواهر والسلوكيات المرتبطة بالمخاطر إلى مؤشرات قابلة للقياس الكمي، مما يسهل إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

ويحتوي الاستبيان على مجموعة من الأسئلة الصاغة وفق مقياس ليكرت بخمس درجات، بحيث تتراوح الإجابات بين "أوافق بشدة" و"لا أوافق إطلاقاً"، وذلك لقياس اتجاهات المشاركين ومدى إدراكهم وممارستهم للثقافة المؤسسية المتعلقة بالمخاطر. وقد تم التركيز في صياغة الأسئلة على محاور أساسية تمثل المتغيرات الرئيسة للدراسة، بما يضمن شمولية الأداة وقدرتها على تغطية كافة أبعاد ثقافة المخاطر وتأثيرها على عملية اتخاذ القرار.

لضمان موثوقية وصدق الأداة، خضع الاستبيان لمراجعة علمية من قبل مجموعة من الخبراء المتخصصين في إدارة المخاطر والإدارة المالية، وتم اختبار صلاحيته وثباته إحصائياً باستخدام معامل Cronbach's Alpha، وذلك للتحقق من أن الأسئلة تعكس المتغيرات المستهدفة بدقة وبدون أي تحيز. كما أجريت تجربة أولية على عينة صغيرة للتحقق من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها من قبل المستجيبين، وإجراء أي تعديلات ضرورية قبل التطبيق الفعلي على العينة الرئيسة.

وبذلك تمثل أداة الاستبيان المقنن أداة كمية دقيقة وفعالة، تتيح جمع بيانات قابلة للتحليل الإحصائي، وفحص العلاقة بين ثقافة المخاطر وجودة القرارات الإدارية العليا، مما يوفر أساساً متيناً لاختبار الفرضيات والتوصل إلى نتائج علمية موثوقة، تساعد على تقديم توصيات عملية لتعزيز الثقافة المؤسسية للمخاطر وتحسين جودة القرارات الاستراتيجية في المؤسسات المالية السعودية.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية

تقتصر هذه الدراسة على أفراد الإدارة العليا والموظفين الذين لهم دور مباشر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية أو إدارة المخاطر داخل المؤسسات المالية السعودية. ويأتي التركيز على هذه الفئة لأنها الأكثر تأثيراً في رسم السياسات الاستراتيجية وتطبيقها، إضافة إلى كونها أكثر اطلاعاً على ثقافة المخاطر المهيمنة داخل المؤسسة. كما تستهدف الدراسة العاملين في وحدات إدارة المخاطر، والتدقيق الداخلي، والرقابة المالية، حيث أن ممارساتهم اليومية توفر بيانات دقيقة حول كيفية تطبيق ثقافة المخاطر على أرض الواقع. ولا تشمل الدراسة الموظفين في المستويات التشغيلية العادية أو العاملين في قطاعات خارج مجال القرار الإداري أو إدارة المخاطر، نظراً لأن مساهمتهم في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تعتبر محدودة.

- الحدود الزمانية

تغطي الدراسة فترة زمنية محددة، إذ تركز على البيانات والممارسات المتعلقة بثقافة المخاطر وقرارات الإدارة العليا خلال السنوات الأخيرة (مثلاً من 2020 إلى 2024). ويرجع ذلك إلى أن بيئة المؤسسات المالية في السعودية شهدت تطورات تنظيمية وتشريعية مهمة خلال هذه الفترة، بما في ذلك تطبيق معايير الحوكمة وإدارة المخاطر المؤسسية، إضافة إلى تأثير التغيرات الاقتصادية الناتجة عن رؤية المملكة 2030. ويتيح تحديد الإطار الزمني إمكانية جمع بيانات دقيقة وموضوعية تعكس الوضع الحالي للمؤسسات المالية، وتقديم توصيات قابلة للتطبيق في المستقبل القريب.

- الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على المؤسسات المالية العاملة داخل المملكة العربية السعودية، بما في ذلك البنوك التجارية والاستثمارية، وشركات التأمين والمؤسسات المالية غير المصرفية. ويأتي هذا التحديد الجغرافي لضمان تجانس البيئة التنظيمية والقانونية والثقافية التي تؤثر على ثقافة المخاطر وقرارات الإدارة العليا. كما يسمح التركيز على السياق المحلي بفهم التحديات والفرص المرتبطة بالبيئة السعودية بشكل دقيق، وتقديم توصيات ملائمة للسياسات والإجراءات التنظيمية المعتمدة داخل المملكة، دون تعميم النتائج على مؤسسات مالية خارج هذا الإطار إلا بعد إجراء دراسات إضافية مخصصة.

- Abadi, M. (2023). Role of Culture on Leadership and Governance in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/369922314_Role_of_Culture_on_Leadership_and_Governance_in_Saudi_Arabia
- Alodhialah, A. M. (2025). Exploring the influence of organizational culture on evidence-based practice adoption among nurses in tertiary hospitals: a qualitative study. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12326685/>
- Bockius, H. (2023). Organizational risk culture: A literature review on dimensions, assessment, value relevance, and improvement levers. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/368696518_Organizational_risk_culture_A_literature_review_on_dimensions_assessment_value_relevance_and_improvement_levers
- Elbanna, S. (2020). Management research in the Arab World: What is now and what is next? Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/339188099_Management_research_in_the_Arab_World_What_is_now_and_what_is_next
- Eltahir, I. A. (2025). The Role of Financial Compensation Oversight Committees in Improving the Financial Performance Governance of Saudi Banks. Retrieved from <https://www.mdpi.com/1911-8074/18/9/514>
- Felipe, T. (2025). Digital transformation in commercial banks: Unraveling the flow of Industry 4.0. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666954425000249>
- Grujić, M. (2024). The role of digital transformation in the financial sector: a global perspective. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/381551675_The_role_of_digital_transformation_in_the_financial_sector_a_global_perspective
- Kanu, M. (2020). The Role of Risk Culture in Enterprise Risk Management Implementation. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/344834383_The_Role_of_Risk_Culture_in_Enterprise_Risk_Management_Implementation
- Manta, O. (2025). Banking Transformation Through FinTech and the Integration of Artificial Intelligence in Payments. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2674-1032/4/2/13>
- Mennella, C. (2024). Ethical and regulatory challenges of AI technologies in healthcare: A narrative review. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024023284>

- Meskovic, M. N. (2023). Risk Management Culture, Structure, and Process – Theoretical Insights and Empirical Evidence. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/374271888_Risk_Management_Culture_Structure_and_Process_-_Theoretical_Insights_and_Empirical_Evidence
- Mohamed. (2021). A Theoretical Framework for Enterprise Risk Management and Organizational Performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/351036209_A_Theoretical_Framework_for_Enterprise_Risk_Management_and_Organizational_Performance
- Mosa, H. A. (2025). The role of enterprise risk management in enhancing the sustainability of Saudi insurance companies under vision 2030. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/397836295_The_role_of_enterprise_risk_management_in_enhancing_the_sustainability_of_Saudi_insurance_companies_under_vision_2030
- Oko-Odion, C. (2025). Risk management frameworks for financial institutions in a rapidly changing economic landscape. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/388351331_Risk_management_frameworks_for_financial_institutions_in_a_rapidly_changing_economic_landscape
- Onunka, T. (2023). BANKING: A COMPREHENSIVE REVIEW OF THE EVOLUTION AND IMPACT OF INNOVATIVE BANKING SERVICES ON ENTREPRENEURIAL GROWTH. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/377292345_BANKING_A_COMPREHENSIVE_REVIEW_OF_THE_EVOLUTION_AND_IMPACT_OF_INNOVATIVE_BANKING_SERVICES_ON_ENTREPRENEURIAL_GROWTH
- Porfirio, J. A. (2024). Factors affecting digital transformation in banking. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829632300752X>
- Streicher, B. (2023). The Risk Culture Framework: Introducing an Integrative Framework for Holistic Risk Analysis. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/373043927_The_Risk_Culture_Framework_Introducing_an_Integrative_Framework_for_Holistic_Risk_Analysis

Midocean University
College of Management
Master of Risk Management



**The Role of Risk Culture in Improving Senior Management Decision-Making
in Saudi Financial Institutions**

Prepared by the student/

University ID/

Supervisor/

Year

2025