

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص : إدارة المخاطر



تباين تقييمات المخاطرين المقيمين: دراسة ميدانية على الشركات في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب

عبد الله بن فيصل

إشراف

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي

٢٠٢٥ م ١٤٤٧ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى التي وهبتني الحياة بنبض قلبها وسقتني الحنان بدعواتها، إلى والدتي الغالية، نبع العطاء الذي لا ينضب.

إلى أولئك الذين يضيئون العالم بنور أرواحهم رغم صمتهم، إلى كل من يواجهون تحديات متلازمة أشر بشجاعة وإصرار، هذا العمل المتواضع إهداء لكم، ومن أجلكم.

إلى منارة العلم والمعرفة، أساتذتي الأجلاء في جامعة ميدأوشن، الذين أناروا دربي وكانوا لي خير عون ومرشد.

الباحث

عبد الله بن فيصل

شكرو وتقدير

أستهل حمدي وتقديري بالثناء على الله سبحانه وتعالى، الذي بنعمته تتم الصالحات وبتوفيقه تتحقق الغايات، فله الفضل أولاً وآخرًا على ما أنعم به عليّ من قدرة وعون لإتمام هذا البحث. ثم يطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر وعميق الامتنان إلى المشرفين الفاضلين، الدكتور/ الفيصل عبد الحميد، والدكتور/ فايز جرادي، اللذين كانا نعم الموجه والمرشد طوال رحلة هذا العمل؛ فقد غمراني بسعة علمهما ودقة ملاحظتهما وصبرهما الذي لا ينضب، فكانت توجيهاتهما النيرة هي الشعلة التي أضاءت لي الطريق. كما أتوجه بوافر الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن الموقرة، وإلى كلية الإدارة بأساتذتها الأجلاء الذين لم يبخلوا علينا بعلم أو نصح. ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني لكل الخبراء والمختصين في الشركات السعودية الذين تفضلوا بمنح جزء من وقتهم الثمين للإجابة على استبانة الدراسة، فلولا مساهمتهم القيمة لما رأى هذا البحث النور. وأخيرًا، كل الحب والتقدير لأسرتي التي كانت لي السند ومصدر الدعم والتشجيع الدائم.

الباحث

عبد الله بن فيصل

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى استكشاف ظاهرة تباين تقييمات المخاطر بين المقيمين (مديري المخاطر، المراجعين الداخليين، مسؤولي الالتزام) داخل الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية، وتحليل العوامل الرئيسية التي تقف خلف هذا التباين. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات من خلال استبانة صُممت خصيصًا لهذا الغرض، وتم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من ٢٥٠ من المختصين في مجال المخاطر والحوكمة في شركات بمدينة الرياض. توصلت النتائج إلى وجود تباين ملموس في تقييمات المخاطر بين المقيمين حتى عند تعرضهم لنفس المعلومات، وأن هذا التباين يتأثر بشكل كبير بثلاث مجموعات من العوامل: العوامل الشخصية للمقيم (مثل سنوات الخبرة والميل لتحمل المخاطر)، والعوامل التنظيمية (مثل وضوح إطار إدارة المخاطر وثقافة الإبلاغ عن المخاطر)، والتحيزات المعرفية (مثل التحيز التفاؤلي وتحيز الإرساء). وأظهرت النتائج أن الخبرة وحدها لا تضمن الاتساق، بل قد تؤدي أحيانًا إلى فرط الثقة الذي يزيد من التباين. وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة تبني الشركات لآليات تزيد من موضوعية التقييم، مثل استخدام نماذج تقييم موحدة، وعقد ورش عمل معايرة للمقيمين، وتطبيق تقنيات التقييم الجماعي، ودمج برامج تدريبية متخصصة حول الوعي بالتحيزات المعرفية وكيفية التغلب عليها.

الكلمات المفتاحية: تقييم المخاطر، تباين التقييم، إدارة المخاطر، التحيزات المعرفية، الحكم البشري، الحوكمة المؤسسية، الاقتصاد السعودي.

Abstract

This study primarily aimed to explore the phenomenon of variability in risk assessments among assessors (risk managers, internal auditors, compliance officers) within companies operating in the Kingdom of Saudi Arabia, and to analyze the key factors underlying this variance. The research adopted a descriptive-analytical methodology, collecting and analyzing data through a purpose-designed questionnaire distributed to a random sample of 250 risk and governance professionals in Riyadh. The findings revealed a significant variability in risk assessments among assessors, even when presented with the same information. This variability was found to be significantly influenced by three sets of factors: personal factors of the assessor (such as years of experience and risk appetite), organizational factors (such as the clarity of the risk management framework and the risk reporting culture), and cognitive biases (such as optimism bias and anchoring bias). The results indicated that experience alone does not guarantee consistency and can sometimes lead to overconfidence, thereby increasing variability. Accordingly, the study recommends that companies adopt mechanisms to enhance assessment objectivity, such as using standardized assessment models, conducting calibration workshops for assessors, implementing group assessment techniques, and integrating specialized training programs on awareness and mitigation of cognitive biases.

Keywords: Risk Assessment, Assessment Variability, Risk Management, Cognitive Biases, Human Judgment, Corporate Governance, Saudi Economy.

فهرس المحتويات

٣	الإهداء
٤	شكر وتقدير
٥	ملخص الدراسة
٦	Abstract
٩	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٩	مقدمة الدراسة
١١	مشكلة الدراسة
١٢	أسئلة البحث
١٣	أهداف البحث
١٣	أهمية البحث
١٣	الأهمية العلمية:
١٤	الأهمية العملية:
١٤	حدود البحث
١٥	مفاهيم ومصطلحات البحث
١٦	فرضيات الدراسة
١٦	مجتمع وعينة الدراسة
١٧	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
١٧	أولاً الإطار النظري
١٨	المبحث الأول: الطبيعة المفاهيمية لتقييم المخاطر في المنظمات
١٨	المطلب الأول: تطور مفهوم تقييم المخاطر وأهميته الاستراتيجية
١٩	المطلب الثاني: أركان ومكونات عملية تقييم المخاطر
٢١	المطلب الثالث: العلاقة التكاملية بين تقييم المخاطر والحوكمة المؤسسية
٢٣	المطلب الرابع: شهية المخاطر وقابلية التحمل كأدوات توجيهية للتقييم

٢٤	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في حكم المقيمين للمخاطر
٢٤	المطلب الأول: العوامل الشخصية والديموغرافية
٢٦	المطلب الثاني: العوامل التنظيمية والثقافية
٢٧	المطلب الثالث: العوامل المتعلقة بطبيعة الخطر والمعلومات المتاحة
٢٨	المطلب الرابع: ديناميكيات المجموعة وتأثيرها على التقييم الجماعي
٣١	المبحث الثالث: التحيزات المعرفية ودورها الخفي في تباين تقييم المخاطر
٣١	المطلب الأول: مدخل إلى علم النفس المعرفي ونظرية التفكير المزدوج
٣٣	المطلب الثالث: تحيزات معرفية إضافية ذات صلة بتقييم المخاطر
٣٥	المطلب الرابع: آليات تأثير التحيزات على كل مرحلة من مراحل تقييم المخاطر
٣٧	المبحث الرابع: الأطر والنماذج المنهجية لتقييم المخاطر
٣٧	المطلب الأول: تقييم المخاطر النوعي مقابل الكمي: المزايا والعيوب
٣٨	المطلب الثاني: استعراض الأطر العالمية المرجعية (ايزو ٣١٠٠٠ وكوسو)
٣٨	المطلب الثالث: أدوات وتقنيات مساعدة في تقييم المخاطر
٣٩	المطلب الرابع: دور التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في الحد من الذاتية
٤١	المبحث الخامس: استراتيجيات وآليات الحد من تباين تقييمات المخاطر
٤١	المطلب الأول: الاستراتيجيات على المستوى التنظيمي
٤٢	المطلب الثاني: الاستراتيجيات على مستوى العملية والإجراءات
٤٣	المطلب الثالث: الاستراتيجيات على المستوى الفردي والجماعي
٤٣	ثانياً: الدراسات السابقة
٥٨	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
٦٠	الفصل الثالث: التحليل والنتائج والتوصيات
٦٠	أولاً: منهجية الدراسة
٦٣	ثانياً: تحليل النتائج ومناقشتها
٧٦	ثالثاً: النتائج الرئيسية
٧٧	رابعاً: التوصيات
٧٨	الخاتمة

المراجع	٧٩
الملاحق	٨٣

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة

في ظل بيئة الأعمال العالمية المعاصرة التي تتسم بالديناميكية الشديدة والتعقيد المتزايد، لم تعد إدارة المخاطر مجرد وظيفة إدارية هامشية، بل أصبحت ركيزة استراتيجية لا غنى عنها لضمان بقاء المنظمات واستدامتها ونموها. فمن التحولات التكنولوجية المتسارعة، إلى التقلبات الاقتصادية الحادة، والتغيرات التنظيمية والجيوسياسية، تواجه الشركات اليوم طيفاً واسعاً من المخاطر التي تهدد أهدافها وقدرتها على خلق القيمة. وفي سياق الاقتصاد السعودي، الذي يشهد تحولاً تاريخياً طموحاً تحت مظلة رؤية ٢٠٣٠، تكتسب إدارة المخاطر الفعالة أهمية مضاعفة، فهي الدرع الواقي الذي يحمي الاستثمارات الضخمة والمشاريع العملاقة من الصدمات غير المتوقعة، والبوصلة التي توجه صنع القرار نحو اغتنام الفرص المحسوبة (الخولي، ٢٠٢٥).

يقع في صميم منظومة إدارة المخاطر عملية حيوية تُعرف بـ "تقييم المخاطر"، والتي تمثل حجر الزاوية الذي تُبنى عليه جميع الأنشطة اللاحقة من معالجة ورقابة. فمن خلال هذه العملية، يتم تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييم درجة تأثيرها واحتمالية حدوثها، مما يمكن الإدارة من ترتيب أولوياتها وتخصيص مواردها المحدودة للتعامل مع التهديدات الأكثر خطورة. إن جودة ومصداقية قرارات إدارة المخاطر تعتمد بشكل مباشر وحاسم على دقة وموضوعية مخرجات عملية التقييم. فأي خلل أو تحيز في هذه المرحلة التأسيسية سينتقل حتماً إلى المراحل التالية، مما قد يؤدي إلى بناء استراتيجيات دفاعية وهمية أو استنزاف الموارد في معالجة مخاطر ثانوية (أبو العلا، ٢٠٢٥).

على الرغم من التطور الكبير في الأطر المنهجية والنماذج الكمية المستخدمة في تقييم المخاطر، مثل إطار COSO وإرشادات ISO ٣١٠٠٠، إلا أن الحقيقة الراسخة هي أن هذه العملية لا تزال تعتمد في جوهرها على الحكم البشري والتقدير الشخصي. فالمقيمون، مهما بلغت درجة خبرتهم، هم بشر يتأثرون بتجارهم السابقة، وتحيزاتهم المعرفية، وثقافتهم التنظيمية، ومستوى فهمهم للسياق. هذا العنصر البشري هو المصدر الأساسي لظاهرة مقلقة ومعقدة، وهي "تباين تقييمات المخاطر"؛ حيث يمكن لاثنين من المقيمين الأكفاء، عند تزويدهم بنفس البيانات والمعلومات حول خطر معين، أن يصلوا إلى تقييمين مختلفين تمامًا لدرجة خطورته (محمد، ٢٠١٨).

إن هذا التباين في التقييمات ليس مجرد اختلاف أكاديمي بسيط، بل له تداعيات عملية خطيرة على مستوى المنظمة. فهو يقوض الثقة في عملية إدارة المخاطر برمتها، ويؤدي إلى عدم اتساق في اتخاذ القرارات، ويخلق صعوبات في تجميع وتصنيف المخاطر على المستوى الكلي للمؤسسة. فعندما يقدم مقيم تقييمًا "مرتفعًا" لنفس الخطر الذي يعتبره زميله "منخفضًا"، فإن الإدارة العليا تجد نفسها في حيرة من أمرها حول كيفية تخصيص الموارد وتحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة. هذا الوضع قد ينتج عنه إما إهمال مخاطر جوهرية، أو تبديد الموارد على مخاطر مبالغ في تقديرها، وفي كلتا الحالتين، تكون النتيجة النهائية هي تآكل القيمة وتقويض القدرة التنافسية للمنظمة (الضويحي، ٢٠٢٢).

لذلك، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذه الظاهرة الحيوية في سياق بيئة الأعمال السعودية. فهي لا تكتفي بالاعتراف بوجود التباين، بل تسعى إلى الغوص في أعماقه لتشخيص أسبابه الجذرية، سواء كانت شخصية تتعلق بالمقيم نفسه، أو تنظيمية ترتبط ببيئة العمل، أو نفسية تتعلق بالتحيزات المعرفية المتأصلة في الطبيعة البشرية. ومن خلال فهم هذه العوامل، يهدف البحث إلى تقديم رؤى عملية وتوصيات قابلة للتطبيق لمساعدة الشركات السعودية على بناء عمليات تقييم مخاطر أكثر اتساقًا وموثوقية، مما يعزز من قدرتها على اتخاذ قرارات سليمة في عالم لا يمكن التنبؤ به.

مشكلة الدراسة

تتمثل المشكلة المحورية التي تتصدى لها هذه الدراسة في الفجوة القائمة بين السعي الحثيث للمنظمات نحو تطبيق أطر عمل موضوعية وممنهجة لإدارة المخاطر، وبين الواقع العملي الذي يكشف عن استمرار وجود درجة عالية من الذاتية والتباين في مخرجات عملية تقييم المخاطر. تستثمر الشركات مبالغ طائلة في تصميم سجلات المخاطر، وتحديد مقاييس الاحتمالية والأثر، وعقد ورش عمل لتحديد المخاطر، ولكن المنتج النهائي لهذه الجهود - وهو التقييم الرقمي أو الوصفي للخطر - يظل في كثير من الأحيان انعكاسًا لوجهة نظر المقيم الشخصية أكثر من كونه قياسًا موضوعيًا بحثًا. هذه الظاهرة تخلق ما يمكن تسميته بـ "وهم السيطرة الرقمية"، حيث تعتقد الإدارة أنها تمتلك صورة دقيقة لمشهد المخاطر بناءً على أرقام وتقديرات، بينما قد تكون هذه الأرقام في حقيقتها غير متسقة ومضللة بسبب التباين الكامن بين تقييمات الأفراد (محمد، ٢٠٢٥).

تتفاقم هذه الإشكالية بسبب تعدد الجهات التي تقوم بتقييم المخاطر داخل المنظمة الواحدة؛ فإدارة المخاطر تقيّم، والمراجعة الداخلية تقيّم، وإدارة الالتزام تقيّم، ومديرو الأعمال أنفسهم يقيّمون. وفي غياب فهم عميق لأسباب التباين وآليات توحيد الرؤى، غالبًا ما تنتج هذه الجهات المتعددة "خرائط حرارية" للمخاطر تبدو مختلفة ومتناقضة، مما يضع مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في موقف صعب عند محاولة بناء نظرة شمولية وموحدة للمخاطر التي تواجه الكيان ككل. المشكلة لا تكمن فقط في أن التقييمات تختلف، بل في أن أسباب هذا الاختلاف غالبًا ما تكون غير واضحة وغير مُدارة، مما يجعل من الصعب تحديد التقييم "الأكثر صحة" أو "الأكثر واقعية" (الخولي، ٢٠٢٥).

وفي السياق السعودي تحديدًا، تبرز هذه المشكلة بشكل أكبر نظرًا للسرعة والكثافة التي يتم بها تنفيذ المشاريع والمبادرات التحولية. فالقرارات المتعلقة بهذه المشاريع يجب أن تُبنى على تقييمات مخاطر دقيقة وموثوقة. إن وجود تباين كبير في تقييم مخاطر مشروع استراتيجي

معين يمكن أن يؤدي إما إلى تردد غير مبرر في المضي قدمًا، أو إلى اندفاع محفوف بالمخاطر لم يتم تقديرها بشكل كافٍ. وعلى الرغم من الأهمية العملية لهذه المشكلة، إلا أنه يوجد نقص واضح في الدراسات الميدانية العربية والسعودية التي تتناول هذه الظاهرة بشكل تجريبي، وتقيس حجمها، وتحدد العوامل المؤثرة فيها بشكل منهجي. فمعظم الأدبيات تظل في الإطار النظري أو تركز على قطاعات محددة جدًا دون تقديم نظرة شاملة (محمد، ٢٠١٩).

لذلك، فإن هذا البحث ينطلق من هذه الفجوة المعرفية والعملية. فهو يسعى للإجابة على سؤال جوهري: لماذا تختلف تقييمات المخاطر بين المهنيين المختصين في الشركات السعودية، وما هي أهم العوامل التي تحرك هذا التباين؟ من خلال الإجابة على هذا السؤال، لا يقدم البحث تشخيصًا للمشكلة فحسب، بل يهدف إلى وضع حجر الأساس لتطوير حلول عملية تساهم في تعزيز الاتساق والموثوقية في واحدة من أهم العمليات الإدارية التي تركز عليها حوكمة الشركات الحديثة.

أسئلة البحث

يسعى البحث بشكل رئيسي إلى الإجابة على التساؤل التالي: ما هي العوامل الرئيسية التي تساهم في تباين تقييمات المخاطر بين المقيمين في الشركات بالمملكة العربية السعودية؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما هو الواقع الحالي لممارسات تقييم المخاطر المطبقة في الشركات السعودية؟
٢. ما هي أبرز العوامل الشخصية (الخبرة، الخلفية التعليمية، الميل للمخاطرة) التي تؤثر على أحكام مقيمي المخاطر؟
٣. كيف تؤثر العوامل التنظيمية (وضوح الإطار المنهجي، ثقافة المخاطر، ضغط الإدارة) على درجة تباين تقييمات المخاطر؟
٤. إلى أي مدى تساهم التحيزات المعرفية (مثل فرط الثقة، والإرساء، والتحيز التأكيدي) في الاختلاف بين تقييمات المخاطر؟

٥. ما هي الآليات والاستراتيجيات التي يمكن للشركات تبنيها للحد من التباين غير المبرر وتعزيز الاتساق في تقييمات المخاطر؟

أهداف البحث

يهدف البحث بشكل أساسي إلى تحقيق ما يلي:

١. تشخيص وتحليل واقع ممارسات تقييم المخاطر في بيئة الأعمال السعودية.
٢. تحديد وتصنيف أهم العوامل الشخصية التي تسبب تبايناً في تقييمات المخاطر بين المقيمين.
٣. قياس أثر المتغيرات التنظيمية المختلفة على درجة الاتساق في مخرجات تقييم المخاطر.
٤. استكشاف الدور الذي تلعبه التحيزات المعرفية كمتغير وسيط في العلاقة بين المعلومات المتاحة والحكم النهائي للمقيم.
٥. اقتراح إطار عمل متكامل يتضمن توصيات عملية لمساعدة الشركات على تحسين موثوقية واتساق عمليات تقييم المخاطر لديها.
٦. إثراء المكتبة العربية بدراسة ميدانية متخصصة في مجال إدارة المخاطر، تسد فجوة بحثية قائمة حول موضوع الحكم البشري في تقييم المخاطر.

أهمية البحث

الأهمية العلمية:

❖ يضيف البحث إسهامًا نوعيًا للأدبيات العربية في مجال إدارة المخاطر، من خلال التركيز على الجانب السلوكي والنفسي لعملية التقييم، وهو جانب لا يزال يحتاج إلى مزيد من البحث.

- ❖ يقدم البحث تحليلًا تجريبيًا لظاهرة تباين التقييمات في السياق السعودي، مما يوفر بيانات ميدانية يمكن أن تكون أساسًا لدراسات مستقبلية أكثر تعمقًا أو مقارنة.
- ❖ يختبر البحث مدى انطباق النظريات العالمية حول التحيزات المعرفية والحكم تحت ظروف عدم اليقين على بيئة عمل مختلفة ثقافيًا وتنظيميًا.
- ❖ يطور البحث نموذجًا مفاهيميًا يوضح العلاقات المتشابكة بين العوامل الشخصية والتنظيمية والمعرفية وتأثيرها المجمع على تباين تقييم المخاطر.

الأهمية العملية:

- ❖ يزود البحث مجالس الإدارات والمديرين التنفيذيين بفهم أعمق للأسباب الكامنة وراء عدم اتساق تقارير المخاطر، مما يمكنهم من قراءتها بشكل أكثر نقدية واتخاذ قرارات أفضل.
- ❖ يساعد البحث مديري إدارات المخاطر والمراجعة الداخلية على تصميم برامج تدريب وتوعية تستهدف بشكل مباشر العوامل المسببة للتباين، خاصة التحيزات المعرفية.
- ❖ يقدم البحث توصيات عملية للشركات حول كيفية تحسين أطر عمل وإجراءات تقييم المخاطر لجعلها أقل اعتمادًا على الحكم الشخصي وأكثر موضوعية.
- ❖ يمكن أن تستفيد الهيئات التنظيمية والمهنية من نتائج البحث في تطوير إرشادات ومعايير مهنية تهدف إلى رفع جودة وموثوقية ممارسات إدارة المخاطر في السوق السعودي.

حدود البحث

الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على استكشاف وتحليل العوامل المؤدية إلى تباين تقييمات المخاطر. لا تتناول الدراسة تقييم فعالية استجابات الشركات للمخاطر أو كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية بشكل مباشر.

الحدود المكانية: سيتم تطبيق الجانب الميداني من الدراسة على عينة من الشركات العاملة في مدينة الرياض بالملكة العربية السعودية، باعتبارها مركزاً رئيسياً للأعمال في المملكة. الحدود الزمانية: تم تصميم وإجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٥ م ١٤٤٧ هـ الحدود البشرية: تقتصر عينة الدراسة على المهنيين والمختصين الذين يشاركون بشكل مباشر في عمليات تقييم المخاطر، مثل مديري المخاطر، والمراجعين الداخليين، ومسؤولي الالتزام، ومديري الإدارات.

مفاهيم ومصطلحات البحث

❖ **تقييم المخاطر:** هو العملية الشاملة التي تتضمن تحديد المخاطر، وتحليلها لتقدير احتمالية وقوعها وحجم تأثيرها، ومن ثم تقييمها بمقارنة مستوى الخطر مع معايير القبول المحددة مسبقاً لدى المنظمة (القهوازي، ٢٠٢٤).

❖ **مقيم المخاطر:** هو أي فرد أو مجموعة داخل المنظمة تُسند إليها مسؤولية تنفيذ عملية تقييم المخاطر، سواء كانوا من إدارة المخاطر المتخصصة، أو المراجعة الداخلية، أو الإدارات التشغيلية (الحاج، ٢٠٢٥).

❖ **تباين التقييم:** يُقصد به في سياق هذا البحث، الاختلاف في مخرجات تقييم الخطر (مثل مستوى الاحتمالية، أو درجة التأثير، أو مستوى الخطورة الإجمالي) بين مقيمين مختلفين عند تحليلهم لنفس الخطر بناءً على نفس مجموعة المعلومات المتاحة (ديان، ٢٠٢٥).

❖ **التحيزات المعرفية:** هي أنماط منهجية من الانحراف عن القاعدة أو العقلانية في الحكم، حيث يستخلص الأفراد استنتاجات حول الآخرين والمواقف بطريقة غير منطقية. وفي سياق تقييم المخاطر، هي اختصارات ذهنية قد تؤدي إلى تقديرات غير دقيقة (محمد، ٢٠١٨).

فرضيات الدراسة

ينطلق البحث من الفرضيات الرئيسية التالية:

١. الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية لمقيم المخاطر (خاصة سنوات الخبرة) ودرجة تقييمه لخطورة المخاطر.
٢. الفرضية الثانية: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لوضوح الإطار المنهجي لإدارة المخاطر في الشركة على مستوى التباين في تقييمات المخاطر (كلما زاد الوضوح قل التباين).
٣. الفرضية الثالثة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحيزات المعرفية المدركة (مثل فرط الثقة) على درجة التباين في تقييمات المخاطر بين المقيمين.

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع المهنيين العاملين في وظائف تتعلق بتقييم المخاطر بشكل مباشر (مثل مديري المخاطر، والمراجعين الداخليين، ومسؤولي الالتزام، ورؤساء الأقسام) في الشركات المسجلة لدى الغرفة التجارية بمدينة الرياض.

عينة الدراسة: نظرًا لحجم مجتمع الدراسة الكبير، سيتم الاعتماد على أسلوب العينة. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بحجم (٢٥٠) فردًا من مجتمع الدراسة. وقد روعي في اختيار العينة أن تشمل شركات من قطاعات وأحجام مختلفة لضمان درجة عالية من التمثيل وزيادة إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً الإطار النظري

تمهيد

يُشكل هذا الفصل الأساس النظري والمعرفي الذي تركز عليه الدراسة بأكملها، حيث يهدف إلى بناء فهم عميق وشامل لظاهرة "تباين تقي-مات المخاطر"، وتأصيلها ضمن الأدبيات العلمية في حقول إدارة المخاطر وعلم النفس المعرفي. سينطلق هذا الفصل من استعراض الطبيعة المفاهيمية لعملية تقييم المخاطر، موضحاً تطورها من مجرد إجراء رقابي إلى أداة استراتيجية جوهرية في حوكمة المنظمات الحديثة.

بعد ذلك، سيتعمق الفصل في تشريح العوامل المعقدة والمتشابكة التي تؤثر في الحكم البشري لمقيي المخاطر، مصنفاً إياها إلى عوامل شخصية، وتنظيمية، وأخرى تتعلق بطبيعة الخطر نفسه وديناميكيات المجموعات. وسيفرد الفصل مبحثاً خاصاً لاستكشاف عالم التحيزات المعرفية، باعتبارها المحرك الخفي والأساسي وراء الكثير من الانحرافات عن التقييم الموضوعي. ومن ثم، سيتم استعراض الأطر المنهجية والنماذج العملية المتاحة لتقييم المخاطر، مع مقارنة بين المنهجيات النوعية والكمية، ودور التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال. وأخيراً، سيُختتم هذا الإطار النظري بتقديم خريطة طريق عملية، من خلال استعراض مجموعة من الاستراتيجيات والآليات التي يمكن للمنظمات تبنيها على مختلف المستويات للحد من التباين غير المبرر، وتعزيز الاتساق والموثوقية في مخرجات عملية تقييم المخاطر، مما يمهد الطريق لتحليل البيانات الميدانية في الفصول اللاحقة بناءً على أساس علمي رصين.

المبحث الأول: الطبيعة المفاهيمية لتقييم المخاطر في المنظمات

المطلب الأول: تطور مفهوم تقييم المخاطر وأهميته الاستراتيجية

إن عملية تقييم المخاطر ليست مفهومًا إداريًا حديثًا، بل هي ممارسة فطرية متجذرة في السلوك البشري منذ فجر التاريخ، حيث كان الإنسان البدائي يقيّم مخاطر الصيد أو التنقل لاتخاذ قرارات تضمن بقاءه. إلا أن المؤسسة المنهجية لهذا المفهوم داخل الكيانات التجارية ارتبطت بشكل وثيق بالثورة الصناعية وما تلاها من تعقد في العمليات وزيادة في حجم المنظمات. في مراحله الأولى، كان تقييم المخاطر يقتصر على جوانب مادية وملموسة، مثل مخاطر الحريق في المصانع، أو مخاطر السلامة المهنية للعمال، أو المخاطر المالية الواضحة كخطر عدم سداد الديون. ومع توالي الأزمات المالية العالمية، بدءًا من الكساد الكبير ووصولًا إلى أزمة الرهن العقاري، بالإضافة إلى فضائح الحوكمة الكبرى التي هزت ثقة الأسواق في بداية الألفية، أدركت المنظمات والجهات التنظيمية أن المخاطر أصبحت أكثر تشابكًا وتأثيرًا، وأن النظرة الجزئية لم تعد كافية، مما استدعى تطور المفهوم نحو نظرة أكثر شمولية وتكاملية تُعرف بإدارة المخاطر المؤسسية (الضويحي، ٢٠٢٢).

التحول من الامتثال إلى الأداة الاستراتيجية

لقد شهد مفهوم تقييم المخاطر نقلة نوعية جذرية خلال العقدین الماضیین، حيث تحول من كونه مجرد نشاط رقابي يهدف إلى الامتثال للوائح والقوانين، ويُنظر إليه كتكلفة تشغيلية، إلى اعتباره مكونًا عضويًا وأساسيًا في عملية صنع القرار الاستراتيجي، وأداة لخلق القيمة وحمايتها. لم يعد الهدف يقتصر على "تجنب" الخسائر أو وضع علامة "صح" في قائمة المراجعة، بل أصبح الهدف هو "تحسين" الأداء من خلال فهم أعمق وأكثر وعيًا للمفاضلة بين المخاطرة والعائد. فتقييم المخاطر الفعال في المنظور الحديث لا يقتصر على تحديد

التحديات التي يجب تجنبها، بل يمتد ليشمل تقييم "مخاطر الفرص"، أي المخاطر الناتجة عن عدم اغتنام فرصة معينة أو عدم الدخول في سوق جديد، مما يجعله أداة حيوية لمساعدة الإدارة على اتخاذ قرارات توسعية جريئة ومدرسة في آن واحد (العتيبي، ٢٠٢٣). إن المنظمة التي تفهم مشهد مخاطرها بدقة تستطيع أن تكون أكثر مرونة وجرأة في تحركاتها الاستراتيجية، لأن قراراتها تكون مبنية على بصيرة ومعرفة لا على مجرد تكهنات أو ردود أفعال.

الأهمية الاستراتيجية في سياق التحول الوطني (رؤية ٢٠٣٠)

في سياق بيئة الأعمال السعودية التي تشهد تحولاً اقتصادياً واجتماعياً تاريخياً يقوده طموح رؤية المملكة ٢٠٣٠، تتضاعف الأهمية الاستراتيجية لعملية تقييم المخاطر بشكل غير مسبوق. فهذه الرؤية بطبيعتها التحولية تنطوي على إطلاق مشاريع عملاقة (Giga-projects)، وتنويع مصادر الدخل بعيداً عن النفط، وجذب استثمارات أجنبية ضخمة، وتبني تقنيات حديثة كالذكاء الاصطناعي. كل هذه المبادرات الجريئة محفوفة بطبيعتها بدرجة عالية من عدم اليقين والمخاطر المعقدة والمتداخلة. وبالتالي، فإن قدرة الشركات والجهات الحكومية على تقييم هذه المخاطر بدقة وموضوعية واتساق لم تعد رفاهية، بل هي شرط أساسي لا غنى عنه لنجاح هذه المبادرات، وحماية الاستثمارات الوطنية، وضمان تحقيق العوائد المرجوة. إن تقييم المخاطر في هذا السياق لم يعد خياراً، بل هو ضرورة حتمية لضمان تحقيق مستهدفات الرؤية بشكل مستدام وآمن، وتعزيز ثقة المستثمرين المحليين والدوليين في الاقتصاد السعودي (محمد، ٢٠١٩).

المطلب الثاني: أركان ومكونات عملية تقييم المخاطر

تتكون عملية تقييم المخاطر، وفقاً لمعظم الأطر المرجعية الدولية الرائدة مثل إطار ISO ٣١٠٠٠، من ثلاث مراحل متسلسلة ومتداخلة، يمثل كل منها ركناً أساسياً في العملية الكلية. أي ضعف أو ذاتية مفرطة في أي من هذه الأركان يؤثر بشكل مباشر وحتمي على جودة ومصداقية المخرجات النهائية للعملية بأكملها.

١. تحديد المخاطر:

وهي نقطة الانطلاق والمرحلة الاستكشافية التي تهدف إلى التعرف على جميع المخاطر المحتملة التي قد تؤثر سلبًا أو إيجابًا على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ومن ثم فهرستها وتوثيقها في سجل المخاطر. لكي تكون هذه العملية فعالة، يجب أن تكون شاملة (تغطي كافة جوانب المنظمة) ومنهجية (تتبع أسلوبًا منظمًا). وتستخدم في هذه المرحلة أدوات متعددة لضمان عدم إغفال أي مخاطر جوهرية، مثل ورش العصف الذهني مع الخبراء، وتحليل السيناريوهات المستقبلية (ماذا لو؟)، واستخدام قوائم المراجعة المعدة مسبقًا، وإجراء تحليل معمق للبيانات التاريخية للحوادث والخسائر، بالإضافة إلى تحليل السياق الخارجي (تحليل PESTEL). التحدي الأكبر في هذه المرحلة هو تجاوز المخاطر الواضحة والظاهرة التي يعرفها الجميع، والغوص أعمق لتحديد المخاطر الناشئة والكامنة والمخاطر التي تقع "على هامش الرادار" والتي قد لا تكون جلية للوهلة الأولى ولكنها قد تحمل تأثيرات كارثية (القهواوي، ٢٠٢٤).

٢. تحليل المخاطر:

بعد وضع قائمة المخاطر المحددة، تأتي مرحلة التحليل التي تهدف إلى فهم طبيعة كل خطر وخصائصه بشكل أعمق. يتم في هذه المرحلة تقدير بُعدين رئيسيين لكل خطر: احتمالية الحدوث (Likelihood)، أي مدى ترجيح وقوع الحدث الخطر في فترة زمنية معينة، وحجم التأثير (Impact)، أي حجم العواقب أو الخسائر (أو المكاسب) التي ستنتج عن وقوعه. يمكن أن يكون التحليل نوعيًا، حيث يتم استخدام مقاييس وصفية مثل (مرتفع، متوسط، منخفض)، أو شبه كمي باستخدام مقاييس رقمية بسيطة (من ١ إلى ٥)، أو كميًا باستخدام نماذج إحصائية معقدة. تعتبر هذه المرحلة على وجه الخصوص هي "قلب" المشكلة التي تبحثها هذه الدراسة، فهي الأكثر عرضة للذاتية والتباين، حيث يعتمد تقدير الاحتمالية والأثر بشكل هائل على خبرة المقيم،

وتجاربه السابقة، وحتى حالته النفسية وتحيزاته المعرفية، خاصة عند التعامل مع مخاطر تفتقر إلى بيانات تاريخية كافية (ديان، ٢٠٢٥).

٣. تقييم المخاطر:

في هذه المرحلة النهائية من عملية التقييم، يتم اتخاذ قرار بشأن مستوى أهمية كل خطر وتحديد أولويته. يتم ذلك من خلال مقارنة نتائج تحليل المخاطر (مستوى الخطورة الناتج عن ضرب الاحتمالية في التأثير) مع "معايير قبول المخاطر" التي تحددها المنظمة مسبقاً. هذه المعايير، التي تُعرف أيضاً بـ "شبهية المخاطر"، تعكس المستوى والنوع الذي تكون فيه المنظمة مستعدة لتحمله سعياً لتحقيق أهدافها. المخرج الرئيسي لهذه المرحلة هو "خريطة المخاطر الحرارية" وقائمة مرتبة بالمخاطر حسب أولويتها (مثلاً: مخاطر حرجة تتطلب اهتماماً فورياً، مخاطر عالية تتطلب خطط معالجة، مخاطر منخفضة يمكن قبولها). هذه القائمة المُرتبة هي التي توجه الإدارة لتخصيص مواردها المحدودة (المالية والبشرية والوقت) بشكل فعال للتعامل مع التهديدات الأكثر أهمية (الحاج، ٢٠٢٥).

المطلب الثالث: العلاقة التكاملية بين تقييم المخاطر والحوكمة المؤسسية

لا يمكن النظر إلى تقييم المخاطر كعملية فنية معزولة تقوم بها إدارة متخصصة، بل هي جزء لا يتجزأ وعمود فقري لمنظومة أوسع وأشمل تُعرف بالحوكمة المؤسسية. فالحوكمة، التي تهدف في جوهرها إلى ضمان إدارة الشركة وتوجيهها بمسؤولية وشفافية وعدالة بما يحقق ويوازن مصالح جميع أصحاب المصلحة، تعتمد بشكل أساسي على المعلومات الدقيقة والموثوقة التي توفرها عملية تقييم المخاطر لاتخاذ قرارات رشيدة وممارسة الإشراف الفعال.

❖ تمكين مجلس الإدارة من ممارسة دوره الإشرافي: يقع على عاتق مجلس الإدارة

المسؤولية النهائية للإشراف على منظومة إدارة المخاطر في المنظمة. ولكي يتمكن المجلس من أداء هذه المسؤولية بفعالية، فإنه يحتاج إلى تقارير دورية، واضحة،

وموثوقة حول أهم المخاطر التي تواجه الشركة. إن جودة واتساق تقييمات المخاطر هي التي تحدد مدى قدرة المجلس على فهم مشهد المخاطر بشكل صحيح، وتحدي الافتراضات التي تقدمها الإدارة التنفيذية، والتأكد من وجود استراتيجيات وضوابط فعالة لمعالجة هذه المخاطر (أحمد، ٢٠١٦). تقييمات المخاطر المتباينة والمتحيزة تضلل مجلس الإدارة وتضعف من قدرته على حماية مصالح المساهمين.

❖ توفير أساس لاتخاذ القرار الاستراتيجي المستنير: يوفر تقييم المخاطر المدخلات الأساسية التي تحتاجها الإدارة التنفيذية لاتخاذ قرارات يومية واستراتيجية مستنيرة. فقرار استراتيجي كبير مثل الدخول في سوق جديد، أو إطلاق منتج مبتكر، أو الاستحواذ على شركة أخرى، أو الاستثمار في تقنية جديدة، يجب أن يكون مدعومًا بتقييم دقيق وشامل للمخاطر المصاحبة والعوائد المحتملة. وعندما تكون التقييمات متباينة وغير موثوقة، فإنها تخلق حالة من الضبابية التي قد تدفع الإدارة إما إلى التردد المفرط وتفويت الفرص، أو إلى الاندفاع نحو مخاطرة عمياء لم يتم تقديرها بشكل كافٍ (الحربي، ٢٠٢٢).

❖ تعزيز الشفافية والإفصاح وبناء الثقة: في بيئة الأعمال الحديثة، تطالب الجهات التنظيمية، والمستثمرون، وبقية أصحاب المصلحة بشكل متزايد الشركات بالإفصاح بشفافية عن المخاطر الرئيسية التي تواجهها وكيفية إدارتها. إن وجود عملية تقييم مخاطر ممنهجة، ومتسقة، وموثوقة بشكل جيد هو الذي يوفر الأساس لتقديم إفصاحات ذات جودة عالية في التقارير السنوية. هذه الشفافية لا تلبى المتطلبات التنظيمية فحسب، بل تعزز بشكل كبير من ثقة المستثمرين والأسواق في المنظمة وقدرتها إدارتها على التعامل مع التحديات.

المطلب الرابع: شهية المخاطر وقابلية التحمل كأدوات توجيهية للتقييم

يعد مفهوما "شهية المخاطر" و"قابلية التحمل" من المفاهيم المحورية في إدارة المخاطر المؤسسية، ويلعبان دورًا حاسمًا في توجيه عملية التقييم والحد من الذاتية فيها، إلا أن سوء فهمهما أو عدم تحديدهما بوضوح غالبًا ما يكون مصدرًا رئيسيًا للتباين.

• تعريف شهية المخاطر:

يمكن تعريف شهية المخاطر بأنها "المستوى الإجمالي ونوع المخاطر التي تكون المنظمة على استعداد للسعي إليها والاحتفاظ بها في سبيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية". إنها إجابة على سؤال استراتيجي: "ما حجم المخاطرة التي نرغب في تحملها؟". يتم تحديد شهية المخاطر من قبل مجلس الإدارة، وتكون عادةً في شكل عبارات نوعية عالية المستوى (مثال: "لدينا شهية منخفضة للمخاطر المتعلقة بالامتثال والسمعة، وشهية مرتفعة للمخاطر المتعلقة بالابتكار وتطوير المنتجات") (القهودي، ٢٠٢٤).

• تعريف قابلية تحمل المخاطر:

أما قابلية التحمل، فهي التطبيق العملي لشهية المخاطر على مستوى أكثر تفصيلاً. إنها تحدد "الحدود المقبولة للتباين أو الانحراف عن شهية المخاطر فيما يتعلق بهدف أو فئة مخاطر معينة". إنها إجابة على سؤال تشغيلي: "ما هو الحد الأقصى للانحراف الذي يمكننا قبوله؟". غالبًا ما يتم التعبير عن قابلية التحمل بمقاييس كمية أو مؤشرات أداء رئيسية (مثال: "نحن على استعداد لتحمل خسائر تشغيلية لا تتجاوز ٥ ملايين ريال سنويًا نتيجة للاحتيال") (الحربي، ٢٠٢٢).

• الدور في الحد من تباين التقييم:

عندما تكون شهية المخاطر وقابلية التحمل محددة بوضوح، ومُبلغة لجميع المقيمين، ومدمجة في إطار عمل تقييم المخاطر، فإنها توفر "مسطرة قياس" مشتركة

وموضوعية يمكن لجميع المقيمين استخدامها. فبدلاً من أن يقوم كل مقيم بتقويم الخطر بناءً على شهيته الشخصية للمخاطر، فإنه يقوم بتقويمه بناءً على شهية المنظمة المحددة. هذا يقلل بشكل كبير من التباين الناتج عن الاختلافات في السمات الشخصية للمقيمين. وعلى العكس، فإن غياب هذه المحددات الواضحة يترك الباب مفتوحاً على مصراعيه للاجتهاد الشخصي، حيث يفترض كل مقيم ضمناً شهية مخاطر مختلفة، مما يؤدي حتماً إلى تقييمات متباينة لنفس الخطر (ديان، ٢٠٢٥).

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في حكم المقيمين للمخاطر

تعتبر عملية تقييم المخاطر عملية معرفية معقدة، لا تتأثر فقط بالبيانات والمعلومات الموضوعية المتاحة، بل تتأثر بشدة بخصائص الفرد الذي يقوم بالتقييم والسياق التنظيمي والثقافي الذي يعمل فيه. فهم هذه العوامل هو مفتاح تفسير ظاهرة تباين التقييمات. يمكن تصنيف العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى هذا التباين إلى أربع فئات رئيسية متداخلة.

المطلب الأول: العوامل الشخصية والديموغرافية

تتعلق هذه الفئة بالخصائص الفردية الذاتية الكامنة في شخصية وخلفية المقيم، والتي تشكل مجتمعة "العدسة" الفريدة التي يرى من خلالها المخاطر ويحكم عليها. هذه العوامل تجعل من المستحيل تقريباً أن يصل شخصان إلى نفس التقييم الدقيق تماماً حتى لو تعرضا لنفس الموقف.

✓ **الخبرة العملية وطبيعتها:** للخبرة تأثير مزدوج ومتناقض أحياناً على جودة التقييم. فمن ناحية، يمكن للخبرة المتراكمة أن تصقل قدرة المقيم على التعرف على أنماط المخاطر التي تكررت في الماضي، وتوقع العواقب المحتملة بشكل أفضل، والتمييز بين الإشارات الهامة والضوضاء. ولكن من ناحية أخرى، قد تؤدي الخبرة الطويلة، خاصة إذا كانت في بيئة

مستقرة، إلى "تصلب معرفي" أو "جمود في التفكير"، حيث يصبح المقيم أسيرًا لتجاربه السابقة ويعتمد عليها بشكل مفرط، حتى لو تغير السياق وأصبحت تلك التجارب غير ذات صلة. الأخطر من ذلك، أن الخبرة قد تقود إلى تحيز الثقة المفرطة، الذي يجعل المقيم الخبير أقل انفتاحًا على المعلومات الجديدة التي تتعارض مع قناعاته الراسخة، وأقل ميلًا للبحث عن آراء بديلة، مما قد يجعله أعمى عن المخاطر الجديدة وغير المسبوقة ("البجعات السوداء") (أبو العلا، ٢٠٢٥).

✓ **الخلفية المعرفية والتخصص (التفكير النقدي):** يؤثر التخصص الأكاديمي والمهني للمقيم بشكل حاسم على نوع المخاطر التي يركز عليها ويعطيها وزنًا أكبر. هذه الظاهرة تُعرف أحيانًا بـ "التفكير النقدي" أو "متلازمة المطرقة" (عندما تكون أدواتك الوحيدة هي المطرقة، فإن كل مشكلة تبدو كمسمار). فالمقيم ذو الخلفية المالية أو المحاسبية قد يميل إلى التركيز بشكل مكثف على المخاطر المالية والسوقية والائتمانية، وتقديم تقييمات دقيقة لها، بينما قد يقلل من شأن المخاطر التشغيلية أو التكنولوجية (محمد، ٢٠١٨).

✓ **وعلى العكس،** قد يركز مهندس تكنولوجيا المعلومات على المخاطر السيبرانية وقيمها بأنها "حرجة"، بينما قد يعتبرها المدير المالي "متوسطة" الأهمية. هذا الاختلاف في التركيز، الناتج عن التخصص، يمكن أن يؤدي إلى تجاهل أو تقليل أهمية أنواع أخرى من المخاطر لا تقع ضمن دائرة خبرته المباشرة، مما يخلق تباينًا كبيرًا في الصورة الكلية للمخاطر.

✓ **السمات الشخصية والميل للمخاطرة:** بغض النظر عن الخبرة والتخصص، تختلف شهية الأفراد الطبيعية لتحمل المخاطر. فالشخص المتحفظ بطبعه، الذي يتجنب عدم اليقين ويفضل الاستقرار، يميل إلى رؤية المخاطر في كل مكان والمبالغة في تقدير احتمالاتها وتأثيراتها السلبية (تقييمات أعلى). بينما يميل الشخص المقدام والمحِب للمخاطرة، الذي يرى الفرص في قلب التحديات، إلى التقليل من شأن نفس المخاطر والتركيز على العوائد المحتملة (تقييمات أقل). هذا الاختلاف الجوهرى في "درجة تحمل المخاطر الشخصية" هو أحد أهم وأقوى مصادر التباين في التقييمات، خاصة في المراحل الأولى من التقييم التي تعتمد على الحكم النوعي.

المطلب الثاني: العوامل التنظيمية والثقافية

يمثل السياق التنظيمي الذي يعمل فيه المقيم بيئة قوية وحاضنة يمكن أن توجه أو تحرف أو حتى تقمع أحكامه بشكل كبير، بغض النظر عن خصائصه الشخصية. فالمقيم لا يعمل في فراغ، بل هو جزء من نظام له قواعده وثقافته وضغوطه الخاصة.

✓ وضوح (أو غموض) إطار ومنهجية إدارة المخاطر: عندما يكون لدى المنظمة إطار عمل واضح ومفصل وموثق لإدارة المخاطر، مع تعريفات إجرائية دقيقة وموحدة لمستويات الاحتمالية والأثر (مثلاً: ما الذي يعنيه "تأثير مالي كبير" بالأرقام؟)، فإن ذلك يساهم بشكل هائل في تقليل مساحة الاجتهاد الشخصي وتوحيد "لغة المخاطر" بين جميع المقيمين عبر الإدارات المختلفة. وفي المقابل، فإن غياب هذا الوضوح، أو وجود تعريفات غامضة وفضفاضة، يفتح الباب واسعاً أمام التفسيرات الشخصية المتباينة، حيث يقوم كل مقيم بتطبيق فهمه الخاص للمصطلحات، مما يؤدي إلى فوضى في التقييمات ويجعل من المستحيل مقارنتها أو تجميعها (الصائغ، ٢٠٢٢).

✓ ثقافة المخاطر السائدة في المنظمة: تشير ثقافة المخاطر إلى القيم والمعتقدات والمواقف والسلوكيات المشتركة تجاه المخاطر داخل المنظمة، والتي تبدأ من قمة الهرم الإداري. في الثقافة التي تشجع على الشفافية والنقاش المفتوح والإبلاغ المبكر عن المخاطر (ثقافة "لا تطلق النار على الرسول")، يشعر المقيمون بالأمان لتقديم تقييمات واقعية وصريحة، حتى لو كانت تحمل أخباراً سيئة. أما في الثقافة التي تعاقب على الفشل وتلوم الأفراد على المشاكل (ثقافة الخوف)، فقد يميل المقيمون بوعي أو بغير وعي إلى تخفيف تقييماتهم للمخاطر، وتجنب تصنيف أي خطر على أنه "حرج" لتجنب المساءلة أو الظهور بمظهر سلبي، مما يؤدي إلى تقييمات متحيزة بشكل منهجي نحو التفاؤل المفرط (العتيبي، ٢٠٢٣).

✓ ضغط الإدارة العليا والأهداف المرتبطة بالأداء: يمكن أن يتعرض مقيم المخاطر لضغوط، سواء كانت صريحة أو ضمنية، من الإدارة العليا أو من مديري المشاريع لتعديل

تقييماتهم بما يتماشى مع أهداف معينة. على سبيل المثال، قد يتم الضغط على المقيم لخفض تقييم مخاطر مشروع استراتيجي ترغب الإدارة بشدة في تمريره والحصول على موافقة مجلس الإدارة عليه. كما أن ربط أنظمة المكافآت والحوافز بتحقيق أهداف معينة (مثل إطلاق منتج في وقت محدد) قد يدفع المديرين المسؤولين إلى التقليل من شأن المخاطر التي قد تعيق تحقيق تلك الأهداف. هذا الضغط يخلق تضاربًا في المصالح ويقوض بشكل مباشر موضوعية واستقلالية عملية التقييم.

المطلب الثالث: العوامل المتعلقة بطبيعة الخطر والمعلومات المتاحة

تتأثر عملية التقييم أيضًا بخصائص الخطر نفسه، ومدى تعقيده، وكيفية عرض المعلومات المتعلقة به. فليست كل المخاطر متساوية في سهولة التقييم.

١. درجة تعقيد وغموض الخطر: المخاطر البسيطة والواضحة التي لها علاقة سببية مباشرة (مثل خطر تعطل آلة بسبب نقص الصيانة) يسهل فهمها وتقييمها بشكل متسق نسبيًا بين المقيمين. أما المخاطر المعقدة والنظامية والغامضة (مثل المخاطر السيبرانية، أو مخاطر السمعة، أو المخاطر الجيوسياسية)، التي تتكون من أجزاء متعددة متفاعلة، والتي يصعب تحديد أسبابها الجذرية أو قياس تأثيراتها بدقة، فهي أكثر عرضة للتباين الكبير في التقييمات. هذا النوع من المخاطر يتطلب قدرًا أكبر من التقدير الشخصي والافتراضات، وكلما زادت مساحة الافتراض، زاد حتمًا التباين بين أحكام المقيمين (عوادي، ٢٠٢٤).

٢. جودة وتوافر المعلومات والبيانات: يعتمد الحكم الدقيق والمستنير على توافر معلومات وبيانات دقيقة، وذات صلة، وكاملة، وفي الوقت المناسب. عندما تكون المعلومات ناقصة أو غير موثوقة أو متضاربة أو قديمة، يضطر المقيم إلى "سد الفجوات" من خلال افتراضاته وخبراته الشخصية، مما يزيد بشكل كبير من درجة التباين بينه وبين المقيمين الآخرين الذين قد يستخدمون افتراضات مختلفة. ليس

هذا فحسب، بل إن "فيض المعلومات" (Information Overload) يمكن أن يكون له نفس التأثير السلبي، حيث يجد المقيم صعوبة في تحديد المعلومات الجوهرية، وقد يلجأ إلى اختصارات ذهنية لتبسيط الموقف، مما يؤدي إلى أحكام متحيزة.

٣. تأطير وعرض المعلومات (Framing Effect): الطريقة التي يتم بها عرض و"تأطير" المعلومات حول الخطر يمكن أن تؤثر بشكل كبير على كيفية إدراكه وتقييمه، حتى لو كانت البيانات الأساسية متطابقة. على سبيل المثال، إذا تم وصف نتيجة استثمار محتمل بأنه "فرصة نجاح بنسبة ٨٠٪"، فإنه يبدو أكثر جاذبية ويحصل على تقييم مخاطر أقل مما لو تم وصفه بأنه "احتمال فشل بنسبة ٢٠٪". وبالمثل، فإن التركيز على الخسائر المحتملة يثير استجابة عاطفية أقوى من التركيز على المكاسب الفائتة. هذا التأثير النفسي، الذي يعمل على مستوى اللاوعي، يمكن أن يوجه تقييمات المقيمين بشكل كبير بناءً على كيفية صياغة المشكلة (الصائغ، ٢٠٢٢).

المطلب الرابع: ديناميكيات المجموعة وتأثيرها على التقييم الجماعي

في كثير من الأحيان، لا يتم تقييم المخاطر بشكل فردي، بل من خلال ورش عمل جماعية تهدف إلى الاستفادة من الحكمة الجماعية. ومع ذلك، فإن هذه البيئة الجماعية تخلق مجموعة جديدة من العوامل والتحديات النفسية والاجتماعية التي يمكن أن تزيد من التباين أو تؤدي إلى إجماع خاطئ.

- ظاهرة التفكير الجماعي : وهي ظاهرة نفسية سلبية تحدث عندما يؤدي حرص المجموعة الشديد على الانسجام والتوصل إلى اتفاق إلى قمع التفكير النقدي وتجنب الآراء المخالفة. في مثل هذه البيئة، قد يتردد أعضاء المجموعة في طرح مخاوف حقيقية أو تحدي التقييمات التي يطرحها الأعضاء الأكثر نفوذًا أو الأغلبية، خوفًا من الظهور بمظهر سلبي أو تعطيل الاجتماع. هذا يؤدي في النهاية إلى الوصول إلى إجماع سطحي وغير مدروس لا يعكس التقييم الحقيقي للمخاطر، بل يعكس فقط الرغبة في الاتفاق.

- **ظاهرة الاستقطاب الجماعي:** تميل المجموعات أحياناً إلى اتخاذ قرارات وتقييمات أكثر تطرفاً (إما أكثر حذرًا أو أكثر مجازفة) من الميول الأولية لأفرادها. فإذا كان معظم الأفراد في بداية الاجتماع يميلون قليلاً إلى تقييم خطر ما على أنه "مرتفع"، فإن النقاش الجماعي وتبادل الحجج التي تدعم هذا الرأي قد يدفعهم إلى الوصول إلى إجماع نهائي على أنه "مرتفع جداً" أو "حرج". والعكس صحيح، إذا كانت الميول الأولية تميل نحو التفاؤل، فقد ينتهي بهم الأمر إلى تجاهل الخطر تمامًا. هذا يعني أن المجموعة لا تقوم فقط بمتوسط آراء أفرادها، بل قد تضخمها نحو أحد الطرفين (بابكر، ٢٠٢٥).
- **تأثير العضو المهيمن والتسلسل الهرمي:** في كثير من ورش العمل، خاصة في الثقافات التي تحترم التسلسل الهرمي بشدة، يمكن لشخصية قوية أو عضو ذي منصب رفيع (مثل رئيس قطاع) أن يهيمن على النقاش ويفرض وجهة نظره على بقية المجموعة. قد يتردد الموظفون الأقل رتبة في التعبير عن آرائهم الحقيقية إذا كانت تتعارض مع رأي مديرهم. في هذه الحالة، يتحول التقييم الجماعي ظاهرياً إلى تقييم فردي مقنع، ويصبح التقييم النهائي انعكاساً لرأي وتحيزات شخص واحد بدلاً من الحكمة الجماعية المتنوعة للفريق.

جدول ٢: أمثلة تطبيقية للعوامل المؤثرة في تباين تقييمات المخاطر

فئة العامل	العامل المحدد	سيناريو افتراضي يؤدي للتباين في التقييم
عوامل شخصية	الخبرة العملية	مقيم خبير يقيم خطر "الذكاء الاصطناعي" بـ "منخفض" بناءً على خبرته بالتقنيات القديمة، بينما يقيمه مقيم شاب بـ "مرتفع" لإدراكه للتهديدات الجديدة.
	الخلفية المعرفية	عند تقييم مشروع جديد، يركز المقيم المالي على خطر "تجاوز الميزانية"، بينما يركز المقيم التقني على خطر "فشل النظام"، مما يؤدي لتقييمين مختلفين لأولوية المخاطر.

فئة العامل	العامل المحدد	سيناريو افتراضي يؤدي للتباين في التقييم
	الميل للمخاطرة	مقيمان يقيمان نفس الاستثمار؛ المقيم المتحفظ يقيمه "مرتفع الخطورة" بسبب تقلب السوق، والمقيم المقدام يقيمه "متوسط الخطورة" للتركيز على فرصة النمو.
عوامل تنظيمية	وضوح الإطار	في غياب تعريف مالي لـ "التأثير الكبير"، يعتبر مقيم أن خسارة مليون ريال "كبيرة"، بينما يعتبرها آخر "متوسطة" مقارنة بإيرادات الشركة.
	ثقافة المخاطر	في ثقافة اللوم، يتم تقييم خطر "تأخر المشروع" بـ "متوسط" لتجنب المساءلة، بينما في الثقافة المنفتحة، يتم تقييمه بـ "مرتفع" لطلب الدعم.
	ضغط الإدارة	يطلب مدير المشروع من فريق المخاطر "إعادة النظر" في تقييمهم "المرتفع" لمخاطر المشروع، مما يدفعهم لخفضه إلى "متوسط" لتسهيل الموافقة عليه.
عوامل الخطر والمعلومات	تعقيد الخطر	عند تقييم خطر "الإضرار بسمعة العلامة التجارية"، يصل المقيمون لتقييمات متباينة جدًا لعدم وجود طريقة موحدة لقياس السمعة.
	جودة المعلومات	بناءً على بيانات سوق قديمة، يقيم مقيم خطر دخول سوق جديد بـ "منخفض"، بينما يقيم آخر لديه تقارير حديثة يقيمه بـ "مرتفع".
ديناميكيات المجموعة	التفكير الجماعي	في ورشة عمل، يطرح المدير تقييمًا أوليًا "منخفضًا" لخطر ما، فيوافق جميع الحاضرين بسرعة دون نقاش جدي لتجنب الاختلاف.

المبحث الثالث: التحيزات المعرفية ودورها الخفي في تباين تقييم المخاطر

بينما تمثل العوامل المذكورة في المبحث السابق مؤثرات خارجية أو خصائص واعية يمكن ملاحظتها نسبياً، فإن التحيزات المعرفية تمثل "أخطاء نظامية" خفية في طريقة معالجة الدماغ البشري للمعلومات، وتعمل غالباً على مستوى اللاوعي، مما يجعلها أكثر خطورة وصعوبة في السيطرة عليها. إنها بمثابة "نقاط عمياء" في تفكيرنا، وهي اختصارات ذهنية (Heuristics) يستخدمها العقل لتبسيط فهم العالم المعقد من حولنا واتخاذ القرارات بسرعة وكفاءة. ورغم أن هذه الاختصارات مفيدة في الحياة اليومية، إلا أنها قد تؤدي إلى انحرافات كبيرة وخطيرة عن الحكم العقلاني والموضوعي في السياقات المهنية التي تتطلب تحليلاً دقيقاً، مثل تقييم المخاطر المؤسسية.

المطلب الأول: مدخل إلى علم النفس المعرفي ونظرية التفكير المزدوج

يعود الفضل الأكبر في تسليط الضوء على هذه الظاهرة بشكل علمي إلى العالمين دانيال كانيمان وعاموس تفيرسكي في سبعينيات القرن الماضي، وهو عمل توج بحصول كانيمان على جائزة نوبل في الاقتصاد. لقد أثبتنا من خلال سلسلة من التجارب الرائدة أن البشر ليسوا صناع قرار عقلانيين تماماً كما تفترض النظريات الاقتصادية الكلاسيكية. بل إن أحكامهم تتأثر بشكل منهجي بمجموعة من التحيزات التي تنبع من بنية العقل البشري نفسه. ولتفسير ذلك، تم اقتراح نموذج "التفكير المزدوج" الذي يقسم عملياتنا الذهنية إلى نظامين:

- **النظام الأول (System 1):** يعمل بشكل تلقائي، وسريع، وبدون مجهود، وهو المسؤول عن الانطباعات والحدس والمشاعر. إنه فعال للغاية في التعامل مع المواقف الروتينية، ولكنه عرضة للتحيزات والأخطاء المنهجية لأنه يعتمد على الاختصارات والتجارب السابقة.

• النظام الثاني (System ٢): هو نظام التفكير البطيء، والمجهد، والتحليلي، والمنطقي.

يتم تفعيله عند مواجهة مشاكل معقدة تتطلب تركيزًا وانتباهًا.

المشكلة تكمن في أن "النظام الأول" الكسول والسريع غالبًا ما يقدم إجابات وانطباعات أولية للمشاكل المعقدة (مثل تقييم خطر ما)، وقد يقبلها "النظام الثاني" البطيء دون فحص وتدقيق كافٍ، خاصة تحت ضغط الوقت أو فيض المعلومات. وهنا يكمن مصدر التحيزات: أحكام سريعة من النظام الأول لا يتم تصحيحها بشكل كافٍ من قبل النظام الثاني (الرزني، ٢٠٢٤).

المطلب الثاني: أبرز التحيزات المعرفية المؤثرة في تقييم المخاطر

هناك عشرات التحيزات المعرفية التي وثقها علم النفس، ولكن يمكن التركيز على مجموعة منها لها تأثير مباشر وواضح بشكل خاص على عملية تقييم المخاطر، ويمكن ملاحظتها بشكل متكرر في بيئة العمل:

١. تحيز الثقة المفرطة :

وهو ميل الأفراد، خاصة الخبراء منهم، إلى المبالغة في تقدير دقة أحكامهم ومعرفتهم وصحة معتقداتهم. المقيم الذي يعاني من هذا التحيز قد يقلل بشكل غير مبرر من شأن حالة عدم اليقين المحيطة بالخطر، ويتجاهل الأدلة التي تتعارض مع رأيه المبدئي، ويقدم تقييمات (خاصة الكمية منها) في نطاق ضيق جدًا يعكس درجة يقين أعلى بكثير مما تبرره البيانات المتاحة. هذا التحيز يؤدي إلى تباين كبير بين تقييمه المتفائل بيقينه، وتقييم مقيم آخر أكثر تواضعًا وحذرًا يعترف بحدود معرفته ويعطي نطاقًا أوسع للنتائج المحتملة (أبو العلا، ٢٠٢٥).

٢. تحيز الإرساء :

يحدث هذا التحيز عندما يعتمد الأفراد بشكل مفرط على أول معلومة يتلقونها ("المرساة") عند اتخاذ قرار أو حكم. في سياق ورشة عمل لتقييم المخاطر، إذا كان أول

تقييم تم طرحه لخطر معين (ربما من قبل شخص رفيع المستوى) هو "مرتفع"، فإن جميع النقاشات والتقييمات اللاحقة ستميل إلى الدوران حول هذا التقييم الأولي وتعديله بشكل طفيف فقط، حتى لو كان هذا التقييم الأولي خاطئاً أو غير دقيق. يصبح من الصعب نفسياً على المجموعة الابتعاد بشكل جذري عن "المرساة" الأولى التي تم إلقاؤها، مما يجعل التقييم النهائي متأثراً بشدة بنقطة البداية العشوائية أحياناً (الحاج، ٢٠٢٥).

٣. تحيز التوافر الذهني :

وهو ميل الأفراد إلى المبالغة في تقدير احتمالية وقوع الأحداث التي يسهل استدعاؤها من الذاكرة، والتي غالباً ما تكون أحداثاً حديثة، أو درامية، أو مشحونة عاطفياً، أو شخصية. على سبيل المثال، بعد وقوع هجوم سيبراني كبير حظي بتغطية إعلامية واسعة على شركة منافسة، قد يميل المقيمون إلى المبالغة بشكل كبير في تقييم احتمالية وقوع نفس الهجوم في شركتهم، متجاهلين أن الظروف والضوابط قد تكون مختلفة تماماً. هذا التحيز يجعل تقييمات المخاطر متقلبة وتتأثر بـ "صيحات" الأخبار بدلاً من التحليل الإحصائي الصين (أحمد، ٢٠٢٥).

٤. التحيز التأكيدي :

وهو الميل الطبيعي للعقل البشري للبحث عن المعلومات التي تؤكد معتقداتنا أو فرضياتنا الحالية، وتفسير المعلومات الغامضة بطريقة تدعمها، وتذكر الحالات التي أثبتت صحتها، مع تجاهل أو التقليل من شأن المعلومات والأدلة التي تتعارض معها. المقيم الذي يعتقد مسبقاً أن مشروعاً معيناً محفوف بالمخاطر سيبحث بنشاط عن البيانات التي تدعم هذا الاعتقاد (مثل حالات فشل مشاريع مشابهة)، بينما يتجاهل البيانات التي تشير إلى نجاحه المحتمل، والعكس صحيح. هذا التحيز يجعل من الصعب تغيير الآراء الأولية ويقود إلى تقييمات أحادية الجانب (العتيبي، ٢٠٢٣).

المطلب الثالث: تحيزات معرفية إضافية ذات صلة بتقييم المخاطر

إلى جانب التحيزات الأربعة الرئيسية، هناك مجموعة أخرى من التحيزات التي تلعب دورًا هامًا في تشكيل الأحكام المتعلقة بالمخاطر:

١. التحيز التفاؤلي

وهو ميل الإنسان الفطري للاعتقاد بأن الأحداث الإيجابية من المرجح أن تحدث له، وأن الأحداث السلبية أقل احتمالاً أن تحدث له مقارنة بالآخرين. في سياق الأعمال، يتجلى هذا التحيز في ميل مديري المشاريع والمسؤولين التنفيذيين إلى المبالغة في تقدير احتمالات النجاح والتقليل من شأن التكاليف والجداول الزمنية والمخاطر المحتملة لمشاريعهم. هذا يؤدي إلى تقييمات مخاطر منخفضة بشكل غير واقعي، خاصة في مراحل التخطيط الأولى للمشاريع الجديدة (قبلاوي، ٢٠٢٥).

٢. نفور الخسارة :

أثبتت الدراسات النفسية أن الألم الناتج عن خسارة مبلغ معين (مثل ١٠٠٠ ريال) هو أقوى بكثير من السعادة الناتجة عن ربح نفس المبلغ. هذا الميل النفسي لتجنب الخسائر بأي ثمن يمكن أن يؤدي إلى تقييمات مخاطر متحفظة للغاية. قد يبالغ المقيمون في تقدير تأثير المخاطر التي قد تؤدي إلى خسائر مالية مباشرة، حتى لو كانت احتمالية حدوثها منخفضة، بينما يقللون من شأن المخاطر التي قد تؤدي إلى "فوات مكاسب" بنفس الحجم (العزان، ٢٠٢٥).

٣. تحيز الإدراك المتأخر:

يُعرف أيضًا بتأثير "لقد كنت أعرف ذلك طوال الوقت". بعد وقوع حدث خطر ما، يميل الناس إلى المبالغة في تقدير قدرتهم على التنبؤ به مسبقًا. هذا التحيز خطير لأنه يعيق التعلم من الأخطاء. فبدلاً من تحليل الأسباب الجذرية للفشل في توقع الخطر، قد يخلص المقيمون ببساطة إلى أن "الإشارات كانت واضحة"، مما يخلق شعوراً زائفاً بالثقة ويمنعهم من تحسين نماذج التقييم الخاصة بهم للتعامل مع المخاطر المستقبلية غير الواضحة.

المطلب الرابع: آليات تأثير التحيزات على كل مرحلة من مراحل تقييم المخاطر

لا تؤثر التحيزات المعرفية على المخرج النهائي للتقييم فحسب، بل هي تتغلغل وتعمل كفيروس في كل خطوة من خطوات عملية التقييم، مما يحرف النتائج بشكل تدريجي وممنهج:

❖ في مرحلة تحديد المخاطر: تحيز التوافر الذهني قد يجعل المقيمين يركزون بشكل غير متناسب على المخاطر التي سمعوا عنها مؤخراً في الأخبار أو التي حدثت في إدارتهم، بينما يتجاهلون مخاطر أخرى كامنة وأكثر أهمية ولكنها أقل "حضوراً" في الذهن. التحيز التأكيدي قد يجعل فريق العمل يتجاهل فئات كاملة من المخاطر (مثل المخاطر الثقافية في مشروع استحواذ) لأنها لا تتناسب مع تصوراتهم المسبقة عن "المخاطر الهامة" (سكندري، ٢٠٢٣).

❖ في مرحلة تحليل المخاطر: هذه المرحلة هي ساحة اللعب الرئيسية للتحيزات. تحيز الإرساء يلعب دوراً كبيراً، حيث يمكن لتقييمات العام الماضي أو أول رقم يُذكر في الاجتماع أن يصبح "مرساة" يصعب الخروج عنها عند تقدير الاحتمالية والتأثير. تحيز الثقة المفرطة قد يدفع المقيم الخبير إلى تقدير الاحتمالية والتأثير بناءً على "حدسه" وشعوره الداخلي بدلاً من التحليل الموضوعي للبيانات المتاحة. التحيز التفاؤلي قد يدفع مدير المشروع إلى خفض تقديرات الاحتمالية والتأثير للمخاطر التي تهدد مشروعه (الخولي، ٢٠٢٥).

❖ في مرحلة تقويم المخاطر: تتأثر هذه المرحلة بشدة بتحيز "نفور الخسارة"، مما قد يؤدي إلى إعطاء أولوية أعلى للمخاطر ذات التأثير السلبي المالي الواضح، حتى لو كانت احتمالية حدوثها منخفضة جداً، على حساب مخاطر أخرى ذات احتمالية أعلى ولكن تأثيرها غير ملموس بشكل مباشر (مثل خطر تآكل ثقافة الشركة). كما أن تحيز الإدراك المتأخر يؤثر على دورة التغذية الراجعة، فبعد وقوع أزمة، قد يتم لوم المقيمين على عدم إعطاء أولوية كافية لخطر "كان من الواضح أنه قادم"، مما قد

يدفعهم في المستقبل إلى المبالغة في تقييم جميع المخاطر لتجنب اللوم، وهي ظاهرة تُعرف بـ "العزوف عن المخاطرة الدفاعي".

جدول ٣: التحيزات المعرفية وتأثيرها المحتمل على تقييم المخاطر

التحيز المعرفي	التعريف المبسط	كيف يؤثر على تقييم المخاطر (مثال)
الثقة المفرطة	المبالغة في تقدير دقة معرفة الفرد وأحكامه.	مقيم خبير يقدم تقييمًا "يقينيًا" لمخاطر مشروع معقد، متجاهلاً حالة عدم اليقين، مما يؤدي لتقييم أقل حذرًا من الواقع.
الإرساء	الاعتماد المفرط على أول معلومة يتم الحصول عليها.	في ورشة عمل، يُذكر أن احتمالية الخطر "٥٪"، فيدور النقاش حول هذا الرقم ويتم تعديله بشكل طفيف فقط، بدلاً من تقييمه من الصفر.
التوافر الذهني	المبالغة في تقدير احتمالية الأحداث التي يسهل تذكرها.	بعد سماع أخبار عن هجوم إلكتروني، يتم تقييم مخاطر الأمن السيبراني بأنها "عالية جدًا"، حتى لو كانت ضوابط الشركة قوية.
التأكيد	البحث عن أدلة تؤكد المعتقدات الموجودة مسبقًا.	مقيم يعتقد أن نظامًا جديدًا "فاشل"، فيركز فقط على المشاكل التي ظهرت أثناء الاختبار ويتجاهل مؤشرات النجاح، ويقيم مخاطره بأنها "حرجة".
التفاؤلي	الاعتقاد بأن النتائج السلبية أقل احتمالاً أن تحدث للشخص.	مدير مشروع يقلل من شأن مخاطر التأخير والميزانية لمشروعه، معتقداً أن "فريقه قادر على التغلب على أي عقبة"، مما يؤدي لتقييمات متفائلة.
نفور الخسارة	الشعور بأن ألم الخسارة أقوى من متعة الربح المساوي.	يتم إعطاء أولوية قصوى لخطر قد يسبب خسارة مالية صغيرة ومباشرة، بينما يتم تجاهل خطر آخر قد يؤدي إلى فوات فرصة ربح أكبر بكثير.

المبحث الرابع: الأطر والنماذج المنهجية لتقييم المخاطر

لمواجهة الذاتية والتباين، سعت العديد من المنظمات والهيئات المهنية إلى تطوير أطر عمل ونماذج تهدف إلى إضفاء درجة أعلى من الهيكلية والموضوعية على عملية تقييم المخاطر. ورغم أن هذه الأطر لا تلغي الحكم البشري، إلا أنها توفر لغة مشتركة ومنهجية موحدة تساعد على توجيهه والحد من انحرافاته.

المطلب الأول: تقييم المخاطر النوعي مقابل الكمي: المزايا والعيوب

ينقسم تقييم المخاطر بشكل عام إلى منهجين رئيسيين، لكل منهما نقاط قوته وضعفه، وغالبًا ما يكون الخيار الأفضل هو مزيج مدروس من الاثنين.

• التقييم النوعي :

يعتمد هذا المنهج على استخدام مقاييس وصفية لتقدير الاحتمالية والأثر، مثل (مرتفع، متوسط، منخفض) أو مقياس من ١ إلى ٥. وهو المنهج الأكثر شيوعًا نظرًا لسهولة تطبيقه وسرعته وعدم حاجته إلى بيانات تاريخية معقدة. ميزته الكبرى هي أنه يسمح بتقييم المخاطر التي يصعب قياسها رقميًا كمخاطر السمعة أو المخاطر الاستراتيجية. أما عيبه الرئيسي فهو اعتماده الكبير على الحكم الشخصي، مما يجعله المصدر الأساسي للتباين بين المقيمين (أولاد سالم، ٢٠٢١).

• التقييم الكمي :

يستخدم هذا المنهج نماذج رياضية وإحصائية لتقدير الاحتمالية والأثر بقيم نقدية أو رقمية دقيقة. ومن أشهر أساليبه تحليل مونت كارلو وتحليل شجرة القرار. ميزته الكبرى هي درجة الموضوعية العالية التي يوفرها، حيث تعتمد النتائج على البيانات والنماذج وليس على الآراء الشخصية. أما عيوبه فتتمثل في حاجته إلى بيانات تاريخية

دقيقة وموثوقة (وهو ما لا يتوفر دائماً)، وتكلفته العالية، وصعوبة تطبيقه على المخاطر غير الملموسة.

المطلب الثاني: استعراض الأطر العالمية المرجعية (ايزو ٣١٠٠٠ وكوسو)

هناك إطاران عالميان يمثلان المرجعية الأساسية لمعظم برامج إدارة المخاطر في الشركات الكبرى، وكلاهما يشدد على أهمية عملية التقييم الممنهجة.

• إطار ISO ٣١٠٠٠:

هو معيار دولي يقدم مبادئ وإرشادات عامة لإدارة المخاطر. يتميز بمرونته وقابليته للتطبيق على أي نوع من المنظمات وبغض النظر عن حجمها أو قطاعها. يركز الإطار على أن إدارة المخاطر يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من جميع عمليات المنظمة، بما في ذلك صنع القرار. ويقدم الإطار عملية واضحة لإدارة المخاطر تبدأ بتحديد السياق وتنتهي بالمراقبة والمراجعة، وتقع عملية تقييم المخاطر (التحديد والتحليل والتقييم) في قلب هذه العملية (بابكر، ٢٠٢٥).

• إطار COSO ERM:

تم تطوير هذا الإطار من قبل لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي (COSO)، وهو موجه بشكل أكبر نحو الشركات ويهدف إلى ربط إدارة المخاطر بالاستراتيجية والأداء. يتكون الإطار من خمسة مكونات مترابطة وعشرين مبدأً. يركز COSO بشكل كبير على أهمية تحديد "شبهية المخاطر" للمنظمة، واستخدامها كمرجع لتقييم المخاطر واتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجتها. وهو أكثر توجيهاً وتفصيلاً من إطار ISO ٣١٠٠٠.

المطلب الثالث: أدوات وتقنيات مساعدة في تقييم المخاطر

إلى جانب الأطر العامة، هناك العديد من الأدوات والتقنيات المحددة التي يمكن استخدامها لتسهيل وتحسين جودة عملية التقييم:

- **مصفوفة الاحتمالية والأثر (Probability and Impact Matrix):** تُعرف أيضًا بالخريطة الحرارية، وهي الأداة الأكثر شيوعًا في التقييم النوعي. تسمح بتصنيف المخاطر بصريًا بناءً على مستويات الاحتمالية والأثر المحددة مسبقًا، مما يسهل تحديد الأولويات.
- **تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis):** هي تقنية تستخدم للتعمق في فهم أسباب وقوع الخطر، بدلاً من الاكتفاء بمعالجة أعراضه. تساعد هذه الأداة على تصميم استجابات أكثر فعالية للمخاطر (الضويحي، ٢٠٢٢).
- **تحليل نمط وتأثير الفشل (FMEA):** هي أداة هندسية تستخدم بشكل استباقي لتحليل العمليات أو المنتجات لتحديد نقاط الفشل المحتملة وتقييم تأثيرها، وتستخدم بكثرة في القطاع الصناعي.
- **تحليل ربطة العنق (Bow-Tie Analysis):** هي أداة بصرية ممتازة توضح مسارات الخطر من أسبابه (على اليسار) إلى عواقبه (على اليمين)، مع تحديد الضوابط الوقائية والعلاجية في المنتصف.

المطلب الرابع: دور التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في الحد من الذاتية

مع التطورات الهائلة في علوم البيانات والذكاء الاصطناعي، بدأت تظهر فرص جديدة لتعزيز موضوعية تقييم المخاطر والحد من الاعتماد على الحكم البشري التحيز (أبو العلا، ٢٠٢٥).

- **تحليل البيانات الضخمة:** يمكن للشركات الآن تحليل كميات هائلة من البيانات (الداخلية والخارجية) لتحديد الأنماط والارتباطات التي قد تشير إلى مخاطر ناشئة، مما يوفر أساسًا أكثر موضوعية لتقدير الاحتمالات بدلاً من الاعتماد على الحدس.

- النمذجة التنبؤية: يمكن استخدام خوارزميات تعلم الآلة لبناء نماذج تتنبأ باحتمالية وقوع أحداث معينة (مثل الاحتيال أو تعثر العملاء) بناءً على البيانات التاريخية، مما يوفر تقييمات كمية دقيقة (محمد، ٢٠٢٥).
- أتمتة العمليات الروبوتية (RPA): يمكن استخدام الروبوتات البرمجية لمراقبة مؤشرات المخاطر الرئيسية بشكل مستمر وتلقائي، وإصدار تنبيهات عند تجاوز عتبات محددة، مما يقلل من عنصر الخطأ البشري في المراقبة (أبو العلا، ٢٠٢٥).
- التحديات والقيود: على الرغم من الإمكانيات الواعدة، لا تزال هناك تحديات، فالخوارزميات جيدة فقط بجودة البيانات التي يتم تدريبها عليها، وقد تكون هي نفسها "متحيزة" إذا كانت البيانات التاريخية تعكس تحيزات سابقة. لذا، يبقى دور الخبير البشري ضروريًا لتفسير النتائج والتحقق من صحتها.

جدول ٣: مقارنة موسعة بين منهجيات تقييم المخاطر النوعية والكمية

معيار المقارنة	المنهجية النوعية	المنهجية الكمية
طبيعة المخرجات	وصفية (مرتفع، متوسط، منخفض) أو ترتيبية (مقياس ١-٥).	رقمية (قيمة نقدية للخسارة المتوقعة، نسبة مئوية للاحتمالية).
الموضوعية مقابل الذاتية	ذاتية عالية، تعتمد بشكل كبير على حكم وخبرة المقيم.	موضوعية عالية، تعتمد على البيانات والنماذج الرياضية.
متطلبات البيانات	منخفضة، يمكن إجراؤها بناءً على آراء الخبراء والخبرة.	عالية، تتطلب بيانات تاريخية دقيقة وموثوقة وكميات كبيرة منها.
التكلفة والوقت	سريعة ومنخفضة التكلفة نسبيًا، سهولة التنفيذ.	بطيئة ومكلفة، تتطلب خبرات متخصصة وبرامج إحصائية.
مجال التطبيق	ممتازة للمخاطر غير الملموسة (السمعة، الاستراتيجية) وفي المراحل الأولية للتقييم.	ممتازة للمخاطر المالية والتشغيلية القابلة للقياس، وتحليل تكلفة-فائدة الاستجابات.

معيارالمقارنة	المنهجية النوعية	المنهجية الكمية
سهولة الفهم والتواصل	سهولة الفهم والتواصل مع الإدارة العليا وأصحاب المصلحة غير التقنيين.	قد تكون معقدة وصعبة الفهم لغير المتخصصين، وقد تخلق "صندوقًا أسود".
أبرز الأدوات	الخرائط الحرارية، العصف الذهني، قوائم المراجعة، تحليل دلفي.	تحليل مونت كارلو، أشجار القرار، النمذجة الإحصائية، تحليل الحساسية.
أكبر تحدي	التباين الكبير في التقييمات بين المقيمين وصعوبة تجميع النتائج.	صعوبة الحصول على بيانات كافية ودقيقة، وعدم القدرة على تقييم كل المخاطر.

المبحث الخامس: استراتيجيات وآليات الحد من تباين تقييمات المخاطر

إن الاعتراف بوجود التباين وحتمية تأثير الحكم البشري هو الخطوة الأولى، لكن الخطوة الأهم هي تبني استراتيجيات عملية ومنهجية لإدارة هذا التباين والحد منه قدر الإمكان. يمكن تصنيف هذه الاستراتيجيات على ثلاثة مستويات مختلفة.

المطلب الأول: الاستراتيجية على المستوى التنظيمي

تتعلق هذه الاستراتيجيات بتهيئة البيئة العامة للمنظمة لجعلها أكثر دعمًا لعملية تقييم متسقة وموثوقة.

❖ بناء ثقافة مخاطر قوية ومنفتحة: يجب أن تعمل القيادة العليا على تعزيز ثقافة تقدر الشفافية، وتشجع على النقاش المفتوح حول المخاطر، وتكافئ الإبلاغ المبكر، وتفصل بين المساءلة عن الأداء واللوم على تحديد المخاطر.

❖ تطوير واعتماد إطار عمل موحد: يجب على المنظمة تطوير واعتماد إطار عمل واضح ومفصل لتقييم المخاطر، يتضمن تعريفات دقيقة وموحدة لمقاييس الاحتمالية والأثر، ويتم تطبيقه بشكل إلزامي في جميع وحدات العمل.

❖ التزام ودعم الإدارة العليا (Tone at the Top): يجب أن يظهر مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية التزامًا واضحًا وجديًا بعملية إدارة المخاطر، من خلال تخصيص الموارد الكافية، والمشاركة الفعالة في مناقشة المخاطر، واستخدام مخرجات التقييم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات على مستوى العملية والإجراءات

تركز هذه الاستراتيجيات على تحسين تصميم وتنفيذ عملية تقييم المخاطر نفسها لجعلها أكثر صلابة.

- ورش عمل المعايرة (Calibration Workshops): قبل البدء بعملية التقييم، يمكن عقد ورش عمل يشارك فيها جميع المقيمين لمناقشة وتقييم مجموعة من المخاطر الافتراضية. الهدف هو "معايرة" فهمهم وتفسيرهم لمقاييس الاحتمالية والأثر، وتقريب وجهات نظرهم، والاتفاق على تفسير مشترك للإطار المنهجي (أحمد، ٢٠١٦).
- استخدام بيانات ومؤشرات موضوعية: يجب تشجيع المقيمين على تدعيم أحكامهم ببيانات ومؤشرات أداء رئيسية (KPIs) ومؤشرات مخاطر رئيسية (KRIs) كلما أمكن ذلك، بدلاً من الاعتماد الكلي على التقدير الشخصي.
- المراجعة والتحدي المستقل: يجب أن تخضع نتائج تقييمات المخاطر التي تقوم بها وحدات العمل لمراجعة وتحدي من قبل طرف مستقل، مثل إدارة المخاطر المركزية أو المراجعة الداخلية، لضمان الاتساق والالتزام بالمنهجية المعتمدة.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات على المستوى الفردي والجماعي

تستهدف هذه الاستراتيجيات المقيمين أنفسهم، بهدف رفع وعيهم وتحسين مهاراتهم في التقييم.

- ❖ **التدريب على الوعي بالتحيزات المعرفية:** يعتبر هذا من أهم الاستراتيجيات. يجب تصميم برامج تدريبية متخصصة لا تهدف فقط إلى شرح منهجية تقييم المخاطر، بل إلى توعية المقيمين بمفهوم التحيزات المعرفية الشائعة (مثل الثقة المفرطة، الإرساء، إلخ)، وتزويدهم بتقنيات عملية للتعرف عليها وتحييدها في تفكيرهم.
- ❖ **استخدام تقنيات التقييم الجماعي المنظم:** بدلاً من العصف الذهني غير المنظم، يمكن استخدام تقنيات أكثر تنظيماً مثل "تقنية دلفي" (Delphi Technique)، التي يتم فيها جمع آراء الخبراء بشكل مجهول على عدة جولات مع تزويدهم بتغذية راجعة حول آراء المجموعة، مما يقلل من تأثير الشخصيات المهيمنة والتفكير الجماعي.
- ❖ **تشكيل فرق تقييم متنوعة:** عند تقييم المخاطر الهامة، يجب الحرص على تشكيل فرق عمل متنوعة من حيث الخلفيات والتخصصات والخبرات. هذا التنوع يثري النقاش، ويسلط الضوء على جوانب مختلفة من الخطر، ويقلل من احتمالية "التفكير الصومعي".

ثانياً: الدراسات السابقة

يستعرض هذا الجزء مجموعة من الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت موضوعات ذات صلة بإدارة المخاطر، تقييم المخاطر، الحوكمة، ودور المراجعة في السياق السعودي والعربي. يهدف هذا الاستعراض إلى تحديد النطاق المعرفي القائم، وإبراز الفجوات البحثية، وتحديد

الموقع الذي تحتله الدراسة الحالية ضمن هذا الإطار، والاستفادة من نتائج وتوصيات تلك الدراسات في بناء فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.

دراسة (الخولي، ٢٠٢٥). دور المراجعة الداخلية في الحد من مخاطر الإسناد الخارجي للخدمات "قطاع البنوك": دراسة نظرية تحليلية.

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى بناء إطار نظري متكامل وعميق يوضح الدور الاستراتيجي والرقابي الذي يجب أن تضطلع به وظيفة المراجعة الداخلية لمواجهة وإدارة المخاطر المعقدة والمتزايدة التي تنشأ عن توجه البنوك المعاصر نحو إسناد خدماتها ووظائفها التشغيلية والتكنولوجية لأطراف خارجية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال إجراء مراجعة نقدية شاملة للأدبيات الأكاديمية، والمعايير المهنية الدولية الصادرة عن معهد المدققين الداخليين (IIA)، والإرشادات التنظيمية الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية والمؤسسات النقدية المحلية. توصلت الدراسة إلى أن مخاطر الإسناد الخارجي هي مخاطر متعددة الأوجه ولا تقتصر على المخاطر التشغيلية التقليدية، بل تمتد لتشمل مخاطر استراتيجية جوهرية تتعلق بفقدان السيطرة على العمليات الحيوية، ومخاطر السمعة التي قد تنجم عن فشل مزود الخدمة، ومخاطر الامتثال المرتبطة بعدم التزام الطرف الثالث بالأنظمة والقوانين، ومخاطر أمن المعلومات التي تعد الأخطر في العصر الرقمي. وأكدت الدراسة على أن دور المراجع الداخلي يجب أن يشهد تحولاً جذرياً من كونه مجرد مدقق لاحق يراجع الإجراءات بعد وقوعها، إلى شريك استباقي يشارك بفعالية في جميع مراحل دورة حياة عملية الإسناد، بدءاً من مرحلة ما قبل التعاقد من خلال المشاركة في تقييم واختيار الطرف الثالث والمساهمة في صياغة العقود لضمان تضمينها بنوداً رقابية كافية، ومروراً بمرحلة التنفيذ عبر تقييم كفاءة وفعالية الضوابط الرقابية لدى مزود الخدمة بشكل دوري، وانتهاءً بوضع ومراجعة خطط الطوارئ واستراتيجيات الخروج من العلاقة لضمان استمرارية الأعمال. وعليه، أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارات المراجعة الداخلية في القطاع البنكي بالاستثمار في بناء قدرات كوادرها وتزويدهم بالمهارات الفنية والقانونية

والتقنية اللازمة التي تمكنهم من فهم وتقييم عقود الإسناد المعقدة والمخاطر السيبرانية المرتبطة بها بفعالية.

دراسة (أبو العلا، ٢٠٢٥). دور المراجعة الداخلية في ضبط وإدارة المخاطر التشغيلية في القطاع الصناعي: دراسة ميدانية.

سعت هذه الدراسة الميدانية إلى قياس وتحليل مدى مساهمة وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز وتقوية منظومة إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات العاملة بالقطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية. لتحقيق هذا الهدف، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم وتطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيعها على عينة واسعة من مديري ورؤساء أقسام وموظفي المراجعة الداخلية في عدد من الشركات الصناعية الكبرى بالمملكة. كشفت النتائج الإحصائية للدراسة عن وجود دور إيجابي وملاموس للمراجعة الداخلية في عمليات تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية، إلا أن النتائج أظهرت أيضًا أن هذا الدور لا يزال يتركز بشكل كبير في الجوانب التقليدية المرتبطة بالرقابة المالية والامتثال للإجراءات الإدارية، مع وجود ضعف نسبي واضح في مدى تغطية المراجعة للمخاطر التشغيلية الفنية والمعقدة مثل المخاطر المتعلقة بكفاءة واستمرارية سلاسل الإمداد، والمخاطر المرتبطة بتكنولوجيا الإنتاج وأتمتة المصانع، والمخاطر المتعلقة بأنظمة السلامة والصحة المهنية. كما أظهر تحليل النتائج أن فعالية دور المراجعة ترتبط ارتباطًا وثيقًا ومباشرًا بمدى استقلاليتها التنظيمية عن الإدارة التنفيذية، وكفاءة وتخصيص مواردها البشرية، وحجم الدعم والتفويض الذي تتلقاه من لجنة المراجعة ومجلس الإدارة. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارات المراجعة الداخلية في القطاع الصناعي بتوسيع نطاق خطط المراجعة السنوية لتشمل كافة جوانب العمليات التشغيلية الحيوية، مع أهمية الاستثمار في برامج التدريب المتخصصة التي تهدف إلى تزويد المراجعين بفهم أعمق للجوانب الفنية والهندسية للعمليات الصناعية، لتمكينهم من تقديم تقييمات أكثر دقة وعمقًا ومصداقية للمخاطر التشغيلية.

دراسة (ديان، ٢٠٢٥). أثر تقييم المراجع الخارجي للرقابة الداخلية في الحد من مخاطر المراجعة: دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى فحص واختبار طبيعة العلاقة بين عمق وجودة عملية تقييم المراجع الخارجي لنظام الرقابة الداخلية في الشركة محل المراجعة، وبين تقديره النهائي لمستوى مخاطر المراجعة الإجمالية، وما يترتب على ذلك من تأثير مباشر على طبيعة ونطاق وتوقيت إجراءات المراجعة المخطط لها. اعتمدت الدراسة في جانبها الميداني على تصميم استبانة متخصصة تم توجيهها إلى عينة من المراجعين الخارجيين الممارسين الذين يعملون في مكاتب المراجعة الكبرى بالمملكة العربية السعودية. توصلت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة عكسية قوية وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين؛ حيث أظهرت النتائج أنه كلما كان تقييم المراجع لفعالية تصميم وتطبيق نظام الرقابة الداخلية إيجابياً وموثوقاً، كلما انخفض تقديره لمكون "خطر الرقابة"، وهو ما يقوده منطقياً إلى تخفيض حجم الاختبارات التفصيلية للعمليات والأرصدة. وأشارت الدراسة كذلك إلى أن متغيرات شخصية لدى المراجع مثل مستوى الخبرة ودرجة الشك المني تلعبان دوراً معدلاً ومهماً في هذه العلاقة، حيث يميل المراجعون الأكثر خبرة وشكاً إلى توخي حذر أكبر. كما وجدت الدراسة أن المراجعين يميلون إلى الاعتماد بشكل أكبر على اختبارات الضوابط في الشركات الكبرى التي تمتلك أنظمة رقابة داخلية متطورة وموثقة بشكل جيد. وبناءً عليه، أوصت الدراسة بضرورة قيام المراجعين الخارجيين بتوثيق فهمهم وتقييمهم لنظام الرقابة الداخلية بشكل دقيق ومفصل في أوراق عملهم، مع التأكيد على أهمية عدم الاعتماد الكلي على هذا التقييم في تخفيض إجراءات المراجعة، وضرورة الحفاظ على درجة عالية من الشك المني، خاصة في ظل المخاطر المتزايدة للاحتيال الإداري الذي قد يتجاوز أنظمة الرقابة الداخلية مهما بلغت درجة فعاليتها.

دراسة (أحمد، ٢٠٢٥). أثر استخدام تقنيات التحول الرقمي على جودة أداء المراجعة الداخلية على أساس المخاطر في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

استكشفت هذه الدراسة بعمق طبيعة وكيفية تأثير تبني وتطبيق تقنيات التحول الرقمي الحديثة (مثل أدوات تحليل البيانات الضخمة، وتقنيات الذكاء الاصطناعي، وأتمتة العمليات الروبوتية) على جودة وفعالية أداء وظيفة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر، وذلك ضمن سياق قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة الذي يواجه تحديات فريدة. من خلال دراسة ميدانية اعتمدت على منهج مختلط شمل مقابلات شبه منظمة واستبيانات مع مراجعين داخليين ومسؤولين ماليين في هذا القطاع، وجدت الدراسة أن استخدام هذه التقنيات المتقدمة لا يزال في مراحله الأولى ويواجه معوقات كبيرة تتعلق بارتفاع التكلفة الأولية، ونقص المهارات التقنية المتخصصة لدى فرق المراجعة، ومقاومة التغيير من قبل بعض الإدارات. ومع ذلك، أظهرت النتائج بوضوح أن الشركات القليلة التي بدأت في تبني أدوات تحليل البيانات قد تمكنت من تحقيق قفزة نوعية في أداء المراجعة، حيث تمكنت من توسيع نطاق تغطية المراجعة من الاعتماد على العينات المحدودة إلى فحص كامل للبيانات (١٠٠٪ of data)، وهو ما أدى إلى تحديد أنماط غير طبيعية ومؤشرات مخاطر دقيقة لم يكن من الممكن على الإطلاق اكتشافها بالطرق التقليدية للمراجعة. وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي لا يعزز فقط كفاءة المراجعة، بل يعزز بشكل جوهري من قدرتها على تقديم تأكيدات أكثر موثوقية وتقييمات مخاطر أكثر ديناميكية ومبنية على الأدلة اللحظية بدلاً من التقديرات التاريخية. وعليه، أوصت الدراسة بضرورة قيام الجهات الحكومية والخاصة الداعمة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بتوفير برامج متخصصة لرفع الوعي بأهمية هذه التقنيات، وتسهيل الوصول إليها من خلال توفير حلول سحابية منخفضة التكلفة، وتقديم الدعم التدريبي اللازم.

دراسة (بابكر، ٢٠٢٥). أثر المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في تعزيز جودة تقارير الأعمال المتكاملة.

تناولت هذه الدراسة البحثية العلاقة التكاملية بين مدى نضج وفعالية تطبيق منهجية المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر داخل الشركة، وبين مستوى جودة وموثوقية تقارير

الأعمال المتكاملة التي تفصح عنها هذه الشركات لأصحاب المصلحة. انطلقت الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر، من خلال تركيزها المنهجي على المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية التي تؤثر بشكل مباشر على قدرة الشركة على خلق القيمة على المدى الطويل، تساهم بشكل جوهري في تقديم تأكيدات مستقلة وموضوعية حول صحة ومصداقية المعلومات غير المالية (البيئية والاجتماعية والحوكومية) التي تشكل العمود الفقري للتقارير المتكاملة. ومن خلال استخدام منهجية تحليل المحتوى للتقارير السنوية والتقارير المتكاملة ومقارنتها بشكل متعمق مع خطط وتقارير المراجعة الداخلية لعينة من الشركات الرائدة، وجدت الدراسة علاقة إيجابية واضحة بين المتغيرين. فقد تبين أن الشركات التي لديها وظائف مراجعة داخلية ذات توجه استراتيجي ومبني على المخاطر، كانت تقاريرها المتكاملة أكثر شمولاً وتوازناً ومصداقية، وأكثر قدرة على ربط الاستراتيجية بالمخاطر والأداء. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة أن تتوسع مهام المراجعة الداخلية التقليدية لتشمل بشكل رسمي تقديم تأكيدات حول موثوقية العمليات والإجراءات المتعلقة بجمع وقياس والإفصاح عن البيانات غير المالية، وتقييم مدى ارتباط الاستراتيجية المعلنة من قبل الإدارة بعمليات إدارة المخاطر الرئيسية وبنموذج خلق القيمة على المدى الطويل.

دراسة (العتيبي، ٢٠٢٣). أثر الثقة المفرطة للرئيس التنفيذي على خطر انهيار سعر سهم الشركة: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقة المفرطة للرئيس التنفيذي على خطر انهيار سعر السهم في الشركات السعودية غير المالية خلال الفترة ٢٠١٩-٢٠٢١. وتم قياس الثقة المفرطة للرئيس التنفيذي باستخدام المقياس الذي طوره (Schrand and Zechman ٢٠١٢) والذي يعتمد على القرارات الاستثمارية والتمويلية على مستوى الشركة. وتوصلت الدراسة إلى أن الثقة المفرطة للرئيس التنفيذي تؤثر إيجابياً على خطر الانهيار وفقاً لنظرية تخزين الأخبار السيئة. كما توصلت إلى أنه لا يوجد فرق في هذا التأثير بين الشركات السعودية ذات الملكية المؤسسية والملكية غير المؤسسية بسبب ضعف المراقبة الخارجية نتيجة تشتت انتباه المساهم المؤسسي

في عدة استثمارات مختلفة. بينما يوجد فرق في هذا التأثير بين الشركات المتوافقة مع الشريعة والشركات غير المتوافقة مع الشريعة نتيجة الاختلاف في مستوى الالتزام بالإفصاح في التقارير المالية. فالشركات المتوافقة مع الشريعة تميل إلى الالتزام بالأخلاق الإسلامية عند إعداد التقارير المالية، وتؤكد باستمرار على شرعية جميع أنشطتها من خلال الإفصاح عن ذلك، مما يساهم في تحسين شفافية الشركة. وعليه أوصت الدراسة الجهات التنظيمية بشأن تحسين مستويات الشفافية في الشركات السعودية.

دراسة (محمد، ٢٠١٨). دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر صيغ التمويل الإسلامي بالمصارف العاملة بالمملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية على البنك الأهلي التجاري. سلط البحث الضوء على دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر صيغ التمويل الإسلامي بالمصارف العاملة بالمملكة العربية السعودية من خلال دراسة ميدانية على البنك الأهلي التجاري. واعتمد البحث على المنهج الوصفي والمنهج المسحي. وتمثلت أداة البحث في الاستبانة التي تم تطبيقها على (٤٥) عميل من عملاء القطاع المصرفي السعودي. واشتمل البحث على عدد من المحاور، المحور الأول تميز المصارف بين نوعين من الخسائر تتمثل في الخسائر المتوقعة، والخسائر غير المتوقعة. المحور الثاني صيغ التمويل الإسلامي (المرابحة المشاركة المضاربة). المحور الثالث مخاطر صيغ (المرابحة، المشاركة، المضاربة) التمويل الإسلامي. المحور الرابع مصادر مخاطر صيغة المضاربة والمشاركة، فتنشأ المخاطر في صيغة المضاربة وصيغة المشاركة من عدة المشكلات وهي، مشكلة الأخلاق المعنوية، مشكلة سوء الانتقاء، مشكلة سوء الانفاق، مشكلة التفاوض، مشكلة الضمانات، مشكلة الخسارة، مشكلة الإطار القانوني المناسب، مشكلة عدم معرفة الربح. المحور الخامس مصادر صيغ المربحة. المحور السادس مصادر مخاطر صيغة المربحة. وتوصلت نتائج البحث إلى إدراك القيادات الإدارية في المصارف السعودية بأهمية الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في دعم القرارات المصرفية بصورة عامة وقرارات منح التمويل بصيغ إسلامية، ووجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الاهتمام بإدارة المعرفة في المصارف العاملة بالمملكة العربية السعودية وبين تقليل مخاطر

صبيغ التمويل الإسلامي. وأوصى البحث بوضع خطة تحدد مجموعة الطرق التي ستستعمل للاستفادة القصوى من المعرفة المتوفرة للتقليل من مخاطر التمويل الإسلامي.

دراسة (الضويحي، ٢٠٢٢). تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر: نموذج مقترح.

هدفت هذه الدراسة الأكاديمية إلى تصميم وبناء نموذج علمي مقترح لتطوير الأداء القيادي لدى رؤساء الجامعات والعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات السعودية، وذلك من خلال دمج وتضمين مبادئ وممارسات إدارة المخاطر بشكل منهجي في صلب عمليات اتخاذ القرارات الأكاديمية والإدارية اليومية والاستراتيجية. اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على المنهج النوعي، حيث تم إجراء مقابلات معمقة وشبه منظمة مع عينة من القيادات الجامعية من ذوي الخبرة في جامعات سعودية مختلفة. كشفت نتائج تحليل المقابلات عن أن ممارسات إدارة المخاطر المطبقة حالياً في معظم الجامعات غالباً ما تكون غير رسمية، وتفاعلية (أي تستجيب للحوادث بعد وقوعها)، ومجزأة (أي تتم بشكل منعزل في إدارات مختلفة دون تنسيق). كما لوحظ تركيز كبير على المخاطر المالية والتشغيلية الواضحة (مثل مخاطر الميزانية والمباني)، مع وجود إهمال نسبي للمخاطر الأكاديمية الحيوية (مثل جودة المناهج ومخرجات التعلم)، ومخاطر السمعة، والمخاطر الاستراتيجية المتعلقة بالقدرة على المنافسة وجذب المواهب. النموذج المقترح من قبل الدراسة يركز على أربعة أبعاد رئيسية متكاملة: أولاً، بناء ونشر ثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر على كافة المستويات. ثانياً، تأسيس هيكل حوكمة واضح للمخاطر يحدد الأدوار والمسؤوليات. ثالثاً، دمج عملية تقييم المخاطر كخطوة إلزامية في عمليات التخطيط الاستراتيجي السنوي. رابعاً، تطوير واستخدام مؤشرات أداء رئيسية مرتبطة بالمخاطر لمراقبة الأداء بشكل استباقي. وبناء عليه، أوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات الجامعية لهذا النموذج المقترح لتعزيز المرونة المؤسسية للجامعات وقدرتها على تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية في بيئة محلية وعالمية متغيرة ومحفوفة بالتحديات.

دراسة (الصائغ، ٢٠٢٢). أثر الإفصاح عن المخاطر على الأداء المالي للبنوك المدرجة في سوق الأسهم السعودي "تداول": دراسة تطبيقية المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على أثر الإفصاح عن المخاطر على الأداء المالي للبنوك المدرجة في سوق الأسهم السعودي (تداول). ولتحقيق هذه الهدف، فقد استندت الدراسة على المنهج الاستقرائي لتكوين الإطار النظري للدراسة، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث قامت الباحثتان بدراسة وتحليل القوائم المالية والتقارير السنوية للبنوك محل الدراسة خلال الفترة من عام (٢٠١٥ م) وحتى عام (٢٠١٩ م). وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن غالبية البنوك المدرجة في سوق الأسهم السعودي شهدت زيادة في مستويات الإفصاح عن المخاطر بشكل تصاعدي طيلة فترة الدراسة. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح عن المخاطر على الأداء المالي للبنوك المدرجة في سوق الأسهم السعودي. هذا وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط عكسية، لكنها ليست ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح عن المخاطر وبين مؤشرات الربحية (معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية) التي تعكس الأداء المالي للبنوك. كما توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية متوسطة القوة بين الإفصاح عن المخاطر والأداء المالي مقاساً بمؤشرات السيولة (نسبة السيولة القانونية ونسبة الرصيد النقدي). وبناء على هذه النتائج فقد أوصت الدراسة بضرورة قيام البنوك المدرجة في سوق الأسهم السعودي بتحسين وزيادة مستويات الإفصاح عن المخاطر في التقارير السنوية، وخاصة الإفصاح عن المخاطر غير المالية. كما أوصت الدراسة بأهمية قيام الهيئات المهنية المسؤولة بتطوير آلية الإفصاح عن المخاطر في التقارير السنوية للبنوك المدرجة في سوق الأسهم السعودي، حيث أن هناك بعض الغموض في الهيكل الحالي للإفصاح عن المخاطر خاصة فيما يتعلق بالإفصاح عن المعلومات السلبية المتعلقة بالمخاطر، وكذلك الإفصاحات الوصفية، وبالتالي ضرورة إصدار تعليمات تحوي بنوداً واضحة ومحددة توضح كل نوع من المخاطر وآلية الإفصاح عنه وصفيّاً وكميّاً.

دراسة (الرزني، ٢٠٢٤). أثر الحوكمة في تحسين فاعلية إدارة المخاطر: الدور المعدل للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية السعودية.

بحثت هذه الدراسة، وهي رسالة ماجستير، في العلاقة المعقدة بين قوة وتطبيق آليات حوكمة الشركات (ممثلة في متغيرات محددة مثل استقلالية مجلس الإدارة، ووجود فصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، وخصائص لجنة المراجعة من حيث الخبرة المالية وعدد الاجتماعات) وبين مستوى فاعلية إدارة المخاطر في قطاع البنوك التجارية السعودية. بالإضافة إلى ذلك، سعت الدراسة إلى اختبار فرضية أكثر تعقيداً وهي ما إذا كانت جودة وظيفة المراجعة الداخلية (مقاسة بمؤشرات مثل حجم إدارة المراجعة، ومؤهلات وخبرات المراجعين، ومستوى استقلاليتها) تلعب دوراً معدلاً أو مقوياً لهذه العلاقة بين الحوكمة وفاعلية إدارة المخاطر. وباستخدام بيانات تم جمعها من القوائم المالية والتقارير السنوية لعينة من البنوك السعودية على مدى عدة سنوات، ومن خلال تطبيق نماذج تحليل الانحدار المتعدد، توصلت الدراسة إلى نتائج هامة. أولاً، أثبتت وجود تأثير إيجابي ومباشر لآليات الحوكمة القوية على فاعلية إدارة المخاطر. ثانياً، وهو الأهم، وجدت الدراسة أن هذا التأثير الإيجابي يكون أقوى وبدلالة إحصائية أعلى في البنوك التي تمتلك وظيفة مراجعة داخلية عالية الجودة. وخلصت الدراسة إلى أن المراجعة الداخلية لا تعمل فقط كآلية منعزلة من آليات الحوكمة، بل تعمل كعامل محفز وممكن يزيد من فعالية الآليات الأخرى في ممارسة دورها الإشرافي والرقابي على المخاطر، مما يؤكد على دورها المحوري في منظومة الحوكمة المؤسسية.

دراسة (الحربي، ٢٠٢٢). مؤشرات مخاطر الاحتيال في البيانات المالية في البيئة السعودية: تصورات المراجعين الخارجيين.

في ظل الأزمات المالية المتتالية في العصر الحديث، وانهيار العديد من الشركات الكبرى، أصبح مستوى الثقة في مهنة المحاسبة وفي المحاسبين متدنياً. كذلك ارتفعت مخاوف المساهمين بشأن عدالة البيانات المالية التي تصدرها الشركة. كذلك زادة مسؤولية المراجع بخصوص

تقديم تأكيدات معقولة حول نزاهة البيانات المالية للشركة التي يراجعها. تحاول هذه الدراسة تقييم أهمية مؤشرات مخاطر الاحتيال في البيانات المالية من وجهة نظر المراجعين الخارجيين العاملين في المملكة العربية السعودية. يهدف هذا البحث بالتحديد إلى: (١) تطوير مثلث الاحتيال التقليدي Fraud Triangle ليشتمل على العوامل المرتبطة بالمجتمع، (٢) اختبار المؤشرات (العلامات الحمراء) في البيئة السعودية للتعرف على تقييم المراجعين الخارجيين لتلك المؤشرات. تم تصميم ونشر استبيان يشتمل على ٤١ مؤشراً، لجمع بيانات الدراسة من مجتمع المراجعين الخارجيين. تحليل النتائج يشير إلى أن العلامات الحمراء الخمس البالغة الأهمية للتنبؤ بالاحتيال في القوائم المالية (الفئة أ) هي: ١-عدم فاعلية الضوابط الرقابية الداخلية، ٢- التعويض الإداري المرتبط بأرباح الشركة، ٣-التحكم من قبل شخص واحد أو مجموعة صغيرة على الوظائف الأساسية للمنشأة، ٤-أهمية المنافع المالية للإدارة في الشركة، ٥-الضغوط الكبيرة على الإدارة وعلى الموظفين لتحقيق أهداف مالية محددة في الفئة "ب" هناك ١٨ علامة حمراء، والتي تعتبر ثاني أهم المؤشرات. المؤشرات المتبقية تأتي في الفئة "ج" وتعتبر ذات أهمية منخفضة. أظهر تحليل مقارنة المتوسطات عدة فروق ذات دلالة إحصائية مؤثرة في وجهات نظر المراجعين. متغير التدريب في مجال الاحتيال له تأثير كبير وجوهري، كذلك كل من مستوى التعليم والشهادة المهنية لهما تأثير جزئي على كيفية تقييم المراجعين المؤشرات الاحتيال.

دراسة (عوادي، ٢٠٢٤). دور حوكمة الشركات في إدارة المخاطر البيئية: دراسة حالة شركة سابك السعودية للفترة ٢٠٢٠-٢٠٢٣.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور حوكمة الشركات في إدارة المخاطر البيئية في إدارة المخاطر البيئية في شركة سابك السعودية خلال الفترة الممتدة من ٢٠٢٠ إلى ٢٠٢٣، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي. وقد توصلت الدراسة أن شركة سابك اعتمدت هيكل حوكمة فعال مع لجان مختصة، مما يساهم في تحسين استراتيجياتها البيئية، كما عززت من أهمية دمج المسؤولية

الاجتماعية والبيئية في عملية اتخاذ القرار، مما زاد وعي الموظفين بالقضايا البيئية، بالإضافة إلى امتثالها العالي للمعايير الدولية مع جهودها المستمرة لتحسين إدارة المخاطر، هذا ما يوضح أن حوكمة الشركات تلعب دورا أساسيا في تعزيز قدرة سالك على إدارة المخاطر البيئية.

دراسة (علي، ٢٠١٨). تفسير عوامل خطر الغش في ضوء معلومات الاستدامة ومدى اعتماد مراقبي الحسابات عليها عند تقييم مخاطر التحريف الهام: دراسة تطبيقية.

يهدف البحث إلى محاولة الاستفادة من معلومات الاستدامة في تحليل وتفسير عوامل خطر الغش أو التدليس، بالإضافة إلى بيان تأثير بعض العوامل الهامة على درجة اعتماد مراقبي الحسابات؛ عليها عند تقييم مخاطر التحريف الهام للقوائم المالية، وهذا من منطلق ندرة الدراسات السابقة التي تتعلق بالدور الهام لمعلومات الاستدامة خاصة عند تقييم مخاطر التحريف الهام للقوائم المالية، وذلك باعتبارها الأساس الذي ترتكز عليه الإجراءات التنفيذية للمراجعة. ولتحقيق ذلك تم استخدام أسلوب تحليل المحتوى لمعلومات الاستدامة لبعض الشركات المساهمة المقيدة بالبورصة المصرية والتي تنتمي للقطاعات ذات الحساسية الكبيرة للقضايا الاجتماعية والبيئية خلال الفترة من ٢٠١٤م وحتى ٢٠١٧م، كما تم إجراء دراسة ميدانية على عينة من المراجعين العاملين بمكاتب المحاسبة والمراجعة والجهاز المركزي للمحاسبات المصري مكونة من ١٠٠ مفردة. وقد توصل البحث إلى وجود دور هام لمحتوى معلومات ومؤشرات أداء الاستدامة في تفسير عوامل خطر الغش أو التدليس، بالإضافة إلى وجود تأثير هام لبعض العوامل ذات الصلة بتقارير الاستدامة على درجة اعتماد مراقبي الحسابات عليها عند تقييم مخاطر التحريف الهام للقوائم المالية ممثلة في كل من تضمين احتياجات أصحاب المصلحة في تقارير الاستدامة، توافر الأهمية النسبية في تقارير الاستدامة، توكيد تقارير الاستدامة، وأخيرا إلزامية تقارير الاستدامة.

دراسة (القهودي، ٢٠٢٤). تقييم ممارسات استراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التشييد المحلية: دراسة تحليلية على شركات التشييد المنفذة لمشاريع البنية التحتية بمدينة زليتن.

تعد شركات التشييد المحلية من أهم القطاعات الاقتصادية في أي دولة، حيث تلعب دورا حاسما في تطوير البنية التحتية ودعم الاقتصاد المحلي. ومع زيادة التعقيد والحجم الكبير لمشاريع البناء والتشييد، فإن إدارة المخاطر تصبح أمرا حيويا لنجاح هذه الشركات. تهدف الدراسة إلى تقييم ممارسات استراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التشييد المحلية بالتطبيق على شركات التشييد المنفذة لمشاريع البنية التحتية بمدينة زليتن. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليل وتصميم استبيان تكون من ثلاثة مجالات (معرفة واستخدام الشركة المنفذة لتقنية تحليل المخاطر، تصنيف المخاطر الإدارية في مشروعات التشييد، تأثير المخاطر على "الميزانية- الجدولة- الجودة- السلامة المهنية"). تم استطلاع ١٦٦ من العاملين بشركات التشييد المحلية. وخلصت الدراسة إلى أن هناك قصور في معرفة واستخدام الشركة المنفذة لتقنية تحليل المخاطر في مشروعات التشييد، والاعتماد على الخبرة والمهارات الشخصية في الحكم المباشر على أحداث والمشاكل المتعلقة بالمشروع، وأشارت النتائج أن تأثير المخاطر على (الميزانية) بلغ (٠,٧٥) بمؤشر حرج عالي بلغ (٧٥٪)، وأن تأثير المخاطر على (الجدولة) بلغ (٠,٧١) بمؤشر حرج عالي بلغ (٧١ ٪)، وأن تأثير المخاطر على (الجودة) بلغ (٠,٦٣) بمؤشر حرج عالي بلغ (٦٣ ٪)، وأن تأثير المخاطر على السلامة المهنية بلغ (٠,٤٣) بمؤشر حرج عالي بلغ (٤٣ ٪)، وبينت النتائج أن أغلب إجراءات الاستجابة للمخاطر تتم عن طريق إضافة شروط عقدية لاحتواء الخطر أو توقعه.

دراسة (سكندري، ٢٠٢٣). أثر الخطر المالي على الأداء المالي: دراسة قياسية على بعض المؤسسات العربية.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر المخاطر المالية على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، وهذا من خلال دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات مختلفة الجنسيات، وقد تم

اعتبار مؤشرات القيمة السوقية معدل العائد على الأصول وكذا معدل العائد على حقوق الملكية كمؤشرات لتقييم الأداء، في حين تم اعتبار عدد من المؤشرات لتقدير مستوى المخاطر المالية على غرار الانحراف المعياري لأسعار الأسهم، مديونية الشركة معامل الاختلاف والسيولة السريعة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وكذا الاعتماد على لوحة بيانات البائل وفقاً للبعدين الزمني والمقطعي (النموذج التجميعي، الأثر الثابت والعشوائي). وقد تبين أن اختلاف مؤشرات تقييم مستوى المخاطر المالية كان لها الأثر في تقدير اتجاه أثارها على الأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة، فباعتبار مؤشر الانحراف المعياري مثلاً، فإن هناك علاقة طردية للتعبير عن الأثر الإيجابي على تفاوت حدثه من مؤشر أداء لآخر، في حين أنه باعتبار معامل الاختلاف فإن للمخاطر المالية أثراً سلبياً على أداء الشركات محل الدراسة، وهو ما يوحي بأهمية اعتبار خصوصية مؤشرات تقييم المخاطر المالية بالمستوى المطلوب.

دراسة (محمد، ٢٠١٩). قياس أثر التبني الإلزامي لمعايير التقرير المالي الدولية على خطر انهيار أسعار أسهم الشركات السعودية.

هدفت الدراسة إلى تقديم تقييم مبدئي لقرار التبني الإلزامي لمعايير التقرير المالي الدولية IFRS في المملكة العربية السعودية مع بداية عام ٢٠١٧ م، من خلال دراسة تأثيره على خطر انهيار سعر سهم الشركة. وتم تطبيق الدراسة على البيانات ربع السنوية لشركات قطاع المواد الأساسية خلال خمس فترات ربع سنوية سابقة ولاحقة لهذا القرار. كما تم دراسة أثر جودة المراجعة وحسابات الاستحقاق والديون قصيرة الأجل على هذه العلاقة. وتوصلت الدراسة إلى أن التبني الإلزامي لمعايير التقرير المالي الدولية قد أدى إلى تخفيض خطر انهيار سعر سهم الشركة، وذلك بشكل جوهري. كما أنه في ظل التبني الإلزامي لمعايير التقرير المالي الدولية فإن كلا من جودة المراجعة وحسابات الاستحقاق تؤدي إلى تخفيض هذا الخطر بشكل جوهري، بينما تؤدي الديون قصيرة الأجل إلى زيادته ولكن بشكل غير جوهري. وتساعد نتائج هذه الدراسة كلا من الممارسين وصانعي السياسات في تحسين عملية تطبيق معايير التقرير المالي

الدولية، وجودة خدمات المراجعة الخارجية، وكذلك الاهتمام بحسابات الاستحقاق والديون قصيرة الأجل، بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين استجابة سوق المال وتخفيض خطر انهيار سعر سهم الشركة في المملكة العربية السعودية.

دراسة (أحمد، ٢٠١٦). العلاقة بين مستوى تطبيق حوكمة الشركات وتقدير خطر الرقابة: دراسة تجريبية.

هدف البحث إلى توضيح العلاقة بين مستوى تطبيق حوكمة الشركات وتقدير خطر الرقابة من خلال "دراسة تجريبية". وتناول البحث حوكمة الشركات من حيث ثلاث نقاط، أولاً: المفهوم. ثانياً: مبادئ حوكمة الشركات: وتمثلت هذه المبادئ في، ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، وحقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية، والمعاملة المتساوية للمساهمين، ودور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، والإفصاح والشفافية، ومسئوليات مجلس الإدارة. ثالثاً: آليات حوكمة الشركات: حيث من الضروري وجود آليات لتنفيذ حوكمة الشركات بشكل فعال، والتي تمثلت في، مجلس الإدارة، ولجنة المراجعة، والمراجعة الداخلية. كما كشف عن خطر الرقابة، وذلك من خلال نقطتين، أولاً: مفهوم خطر الرقابة. ثانياً: آليات حوكمة الشركات وعلاقتها بخطر الرقابة. وتوصلت نتائج البحث إلى أنه لا يوجد اختلاف معنوي لتقدير خطر الرقابة في حالة (فعالية أو عدم فعالية) مجلس الإدارة، ويرجع ذلك إلى اختلاف بيئة التطبيق حيث اختلاف الفكر وطريقة الإدارة لدى أعضاء مجلس الإدارة. كما أكدت النتائج على أنه يوجد اختلاف معنوي لتقدير خطر الرقابة في حالة (فعالية أو عدم فعالية) إدارة المراجعة الداخلية، وذلك يرجع إلى طبيعة الدور الذي تقوم به الإدارة، ومن هذه الأدوار، توفير تقييم للجوانب الرقابية في المنشأة، وتقييم نظم الضبط الداخلي والمحاسبي، وقيامها على اقتراح التعديلات والتحسينات اللازمة، مما يؤدي ذلك إلى تقوية أنظمة الرقابة الداخلية داخل المنشأة مما يؤدي بدوره لانخفاض خطر الرقابة المقدر لديها.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بعد هذا الاستعراض الموسع للأدبيات البحثية السابقة، يتضح بجلاء أن موضوع إدارة المخاطر والحوكمة قد حظي باهتمام بحثي كبير ومتزايد في السياق السعودي والعربي، حيث غطت الدراسات جوانب متعددة وهامة. إلا أن الدراسة الحالية تنطلق من زاوية بحثية فريدة ومتخصصة لم تحظ بالتركيز الكافي، مما يشكل جوهر إضافتها العلمية ومبرر قيامها. يمكن تلخيص أوجه التفرد والتميز التي تتسم بها هذه الدراسة عن سابقتها في النقاط الجوهرية التالية:

١. الانتقال من تحليل "الهيكل" إلى تحليل "الأحكام": كما يُظهر الاستعراض المفصل، ركزت غالبية الدراسات السابقة على تحليل "الهيكل" والإجراءات والنتائج النهائية لإدارة المخاطر. فعلى سبيل المثال، درست (الرزني، ٢٠٢٤) و(أحمد، ٢٠١٦) أثر هيكل الحوكمة والمراجعة، بينما درست (الصائغ، ٢٠٢٢) أثر مخرجات العملية (الإفصاح) على الأداء. في المقابل، تنتقل الدراسة الحالية إلى مستوى أعمق وأكثر دقة، فهي لا تحلل الهيكل، بل تحلل "الأحكام البشرية" التي تصدر ضمن هذا الهيكل. إنها تفتح "الصندوق الأسود" لعملية التقييم نفسها، لتفهم الآليات الذهنية والسلوكية التي تقود المقيمين المختلفين إلى نتائج متباينة، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة بهذا العمق.

٢. التركيز المباشر والصريح على ظاهرة "التباين" كمشكلة بحثية محورية: لم تتناول أي من الدراسات الثماني عشرة التي تم استعراضها ظاهرة "تباين التقييمات" كمشكلة بحثية أساسية ومتغير تابع رئيسي. بعض الدراسات لامست الموضوع بشكل غير مباشر وضمني؛ فدراسة (الحري، ٢٠٢٢) أشارت إلى اختلاف "تصورات" المراجعين حول أهمية مؤشرات الاحتيال، ودراسة (سكندري، ٢٠٢٣) أظهرت كيف أن اختلاف "المقاييس" يؤدي لاختلاف النتائج. لكن الدراسة الحالية تضع ظاهرة "التباين في الحكم البشري" في واجهة البحث وصب اهتمامه، وتسعى لقياسها وتحليل عواملها المسببة بشكل منهجي ومباشر، معتبرة إياها تحديًا جوهريًا لمصادقية إدارة المخاطر.

٣. تبني إطار تحليلي متكامل ثلاثي الأبعاد (الشخصي، التنظيمي، المعرفي): تتميز هذه الدراسة بتقديمها نموذجًا تفسيريًا شاملاً لا يقتصر على بُعد واحد. فبينما قدمت دراسة (العتيبي، ٢٠٢٣) تركيزًا ممتازًا على بُعد واحد وهو التحيز المعرفي (الثقة المفرطة)، وركزت دراسة (عوادي، ٢٠٢٤) على البُعد التنظيمي (الحوكمة)، فإن الدراسة الحالية تدمج هذه الأبعاد معًا في إطار واحد. فهي تبحث في التأثير المتشابك للخصائص الشخصية للمقيم (خبرته وميله للمخاطرة)، والسياق التنظيمي الضاغط الذي يعمل فيه (الثقافة والإجراءات)، والتحيزات المعرفية المتأصلة التي تؤثر على تفكيره، لتقديم تفسير أكثر ثراءً وواقعية لظاهرة التباين.

٤. استهداف "المقيم" كوحدة تحليل أساسية: على عكس العديد من الدراسات التي تتخذ من "الشركة" أو "الإجراء" أو "التقرير" كوحدة للتحليل، فإن هذه الدراسة تركز بشكل دقيق ومباشر على "المقيم" نفسه (سواء كان مدير مخاطر، أو مراجع داخلي، أو مسؤول التزام). هذا التركيز على الفرد صانع الحكم يسمح بفهم أعمق لديناميكيات التقدير الشخصي، والتفاعل بين العقل البشري والمعلومات المتاحة، وهي الديناميكيات التي تشكل في النهاية أساس عملية تقييم المخاطر بأكملها.

باختصار، بينما قامت الدراسات السابقة ببناء أساس معرفي مهم في فهم هياكل وممارسات ونتائج إدارة المخاطر، تأتي هذه الدراسة لتبني على هذا الأساس وتملاً فجوة حيوية وعميقة تتعلق بالجانب السلوكي والنفسي في قلب هذه الممارسات. فهي لا تسأل فقط "هل لدينا عملية لتقييم المخاطر؟"، بل تطرح سؤالاً أكثر إلحاحاً: "هل يمكننا الوثوق بمخرجات هذه العملية عندما تختلف بشكل كبير من خبير لآخر؟"، ومن خلال سعيها للإجابة على هذا السؤال، تقدم الدراسة مساهمة عملية وعلمية تهدف إلى تعزيز موثوقية واتساق إحدى أهم ركائز الحوكمة المؤسسية في بيئة الأعمال المعاصرة.

الفصل الثالث: التحليل والنتائج والتوصيات

تمهيد

يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي المحوري للدراسة، حيث يتم فيه ترجمة الإطار النظري والمفاهيمي الذي تم تأسيسه في الفصل السابق إلى تحليل إحصائي عميق للبيانات الميدانية. يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض وتحليل شامل للبيانات الأولية التي تم جمعها من خلال أداة الاستبانة، وذلك بهدف الإجابة بشكل دقيق وموضوعي على أسئلة البحث، واختبار مدى صحة الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة. سيتم في هذا الفصل عرض وصفي مفصل لخصائص عينة الدراسة من المهنيين والمختصين في مجال المخاطر، ثم ينتقل إلى تحليل استجاباتهم تجاه المحاور الرئيسية للدراسة، المتمثلة في العوامل الشخصية والتنظيمية والتحيزات المعرفية المؤثرة على تقييم المخاطر. سيتم مناقشة هذه النتائج باستفاضة وعمق، وربطها بالأدبيات ذات الصلة والدراسات السابقة. وفي الختام، سيتم استخلاص النتائج الجوهرية التي توصل إليها البحث، وتقديم مجموعة من التوصيات العملية الموجهة للشركات السعودية، والتي يمكن أن تساهم في تعزيز الموضوعية والاتساق في عمليات تقييم المخاطر لديها.

أولاً: منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته بدقة علمية، تم الاعتماد على المنهجية التالية:

١. منهج البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعد من أنسب المناهج لمثل هذه الدراسات التي تهدف إلى تشخيص ظاهرة معقدة وتحليل العوامل المؤثرة فيها. يقوم المنهج الوصفي بتوصيف ظاهرة "تباين تقييمات المخاطر" كما هي في الواقع العملي بالشركات

السعودية، من خلال جمع بيانات كمية حولها وتصنيفها. أما الجانب التحليلي، فيتمثل في تحليل هذه البيانات إحصائيًا للكشف عن طبيعة وقوة العلاقات بين متغيرات الدراسة (العوامل الشخصية، التنظيمية، المعرفية، وتباين التقييم)، وتفسير هذه العلاقات، واختبار الفرضيات للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة وموثوقة.

٢. مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع المهنيين والمختصين الذين يشاركون بشكل مباشر في عمليات تقييم المخاطر في الشركات المسجلة لدى الغرفة التجارية بمدينة الرياض، ويشمل ذلك مديري المخاطر، والمراجعين الداخليين، ومسؤولي الالتزام والحوكمة، ورؤساء الأقسام والإدارات التشغيلية.

عينة الدراسة: نظراً لصعوبة حصر كامل مجتمع الدراسة، تم اللجوء إلى أسلوب العينة. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بحجم (٢٥٠) مفردة من مجتمع الدراسة. تم استرداد جميع الاستبانات وكانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة استجابة ١٠٠٪. وقد تم اختيار هذا الحجم لضمان الحصول على نتائج يمكن الوثوق بها وتعميمها بدرجة معقولة على مجتمع الدراسة الأوسع.

٣. أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة. وقد تم تصميمها بعناية بناءً على أهداف البحث وفرضياته وبعد مراجعة معمقة للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة. تكونت الاستبانة من أربعة أقسام رئيسية:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة.
- القسم الثاني: قياس أثر العوامل الشخصية على تقييم المخاطر.
- القسم الثالث: قياس أثر العوامل التنظيمية على تقييم المخاطر.
- القسم الرابع: قياس مدى إدراك تأثير التحيزات المعرفية على تقييم المخاطر.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة على محاور الدراسة، حيث تم إعطاء الأوزان التالية: (غير موافق بشدة = ١، غير موافق = ٢، محايد = ٣، موافق = ٤، موافق بشدة = ٥).

٤. صدق وثبات أداة الدراسة:

○ **الصدق الظاهري (صدق المحتوى):** للتأكد من أن الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه، تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين من الأكاديميين والمهنيين في مجال إدارة المخاطر والحوكمة. طُلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى وضوح العبارات، وسلامتها اللغوية، وانتمائها للمحور الذي تقيسه. وقد تم إجراء كافة التعديلات المقترحة لضمان خروج الأداة في صورتها النهائية بأعلى درجة من الصدق والملاءمة.

○ **ثبات الأداة:** تم قياس مدى ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من الاتساق الداخلي لعبارات كل محور وللأداة ككل. يوضح الجدول التالي أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة جداً وأعلى بكثير من القيمة المقبولة إحصائياً (٠,٧٠)، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة استثنائية من الثبات والموثوقية، وأن النتائج التي سيتم التوصل إليها هي نتائج مستقرة ويمكن الاعتماد عليها.

جدول (٤): نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	درجة الثبات
أثر العوامل الشخصية	٥	٠,٨٨٥	مرتفعة جداً
أثر العوامل التنظيمية	٥	٠,٩٠٢	مرتفعة جداً
إدراك تأثير التحيزات المعرفية	٥	٠,٨٦٦	مرتفعة
الثبات الكلي للأداة	١٥	٠,٩١٥	مرتفعة جداً

٥. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم توظيف الأساليب التالية:

- الإحصاء الوصفي: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى واتجاه استجابة العينة على كل عبارة ومحور.
- الإحصاء الاستدلالي:

- اختبار "ت" للعينة الواحدة: لاختبار الفرضيتين الثانية والثالثة ومقارنة متوسط استجابة العينة بالمتوسط الفرضي للمقياس (٣).
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لاختبار الفرضية الأولى المتعلقة بوجود فروق في تقييم المخاطر تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

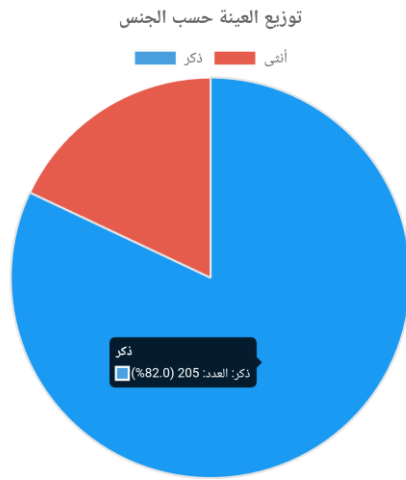
ثانياً: تحليل النتائج ومناقشتها

١. تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

في هذا الجزء، يتم عرض توصيف مفصل لعينة الدراسة بناءً على متغيراتها الأساسية، وذلك لفهم الخلفية المهنية والشخصية للمشاركين التي قد تؤثر على تصوراتهم وأحكامهم.

جدول (٥): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

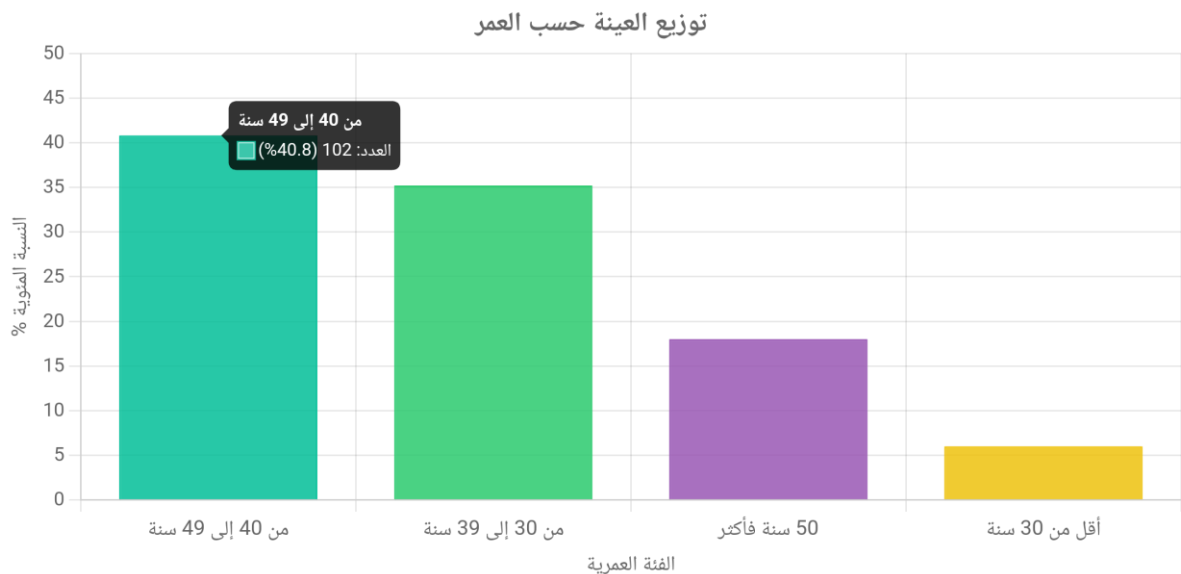
الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	٢٠٥	٨٢,٠٪
أنثى	٤٥	١٨,٠٪
المجموع	٢٥٠	١٠٠,٠٪



يوضح الجدول (٥) أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة هم من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (٨٢,٠٪)، بينما شكلت الإناث ما نسبته (١٨,٠٪). تعكس هذه النسبة بشكل كبير الواقع الحالي لتوزيع القوى العاملة في المناصب المتخصصة والقيادية في مجالات المخاطر والمراجعة في المملكة، والتي لا تزال تشهد هيمنة ذكورية. ومع ذلك، فإن وجود نسبة (١٨,٠٪) من الإناث يعد مؤشراً هاماً على النمو المتزايد لدور المرأة

السعودية في هذه المجالات الحيوية، تماشياً مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ لزيادة مشاركة المرأة في سوق العمل. هذا التوزيع يسمح بفهم وجهات النظر السائدة في هذه المهنة.

جدول (٦): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

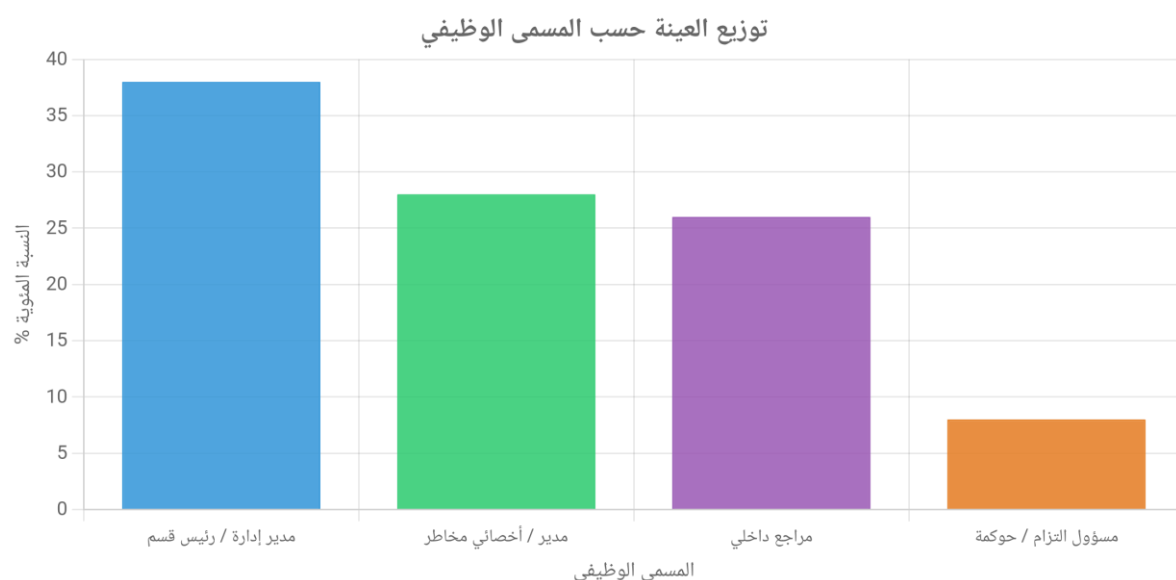


الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية (%)
من ٤٠ إلى ٤٩ سنة	١٠٢	٤٠,٨٪
من ٣٠ إلى ٣٩ سنة	٨٨	٣٥,٢٪
٥٠ سنة فأكثر	٤٥	١٨,٠٪
أقل من ٣٠ سنة	١٥	٦,٠٪
المجموع	٢٥٠	١٠٠,٠٪

يتضح من بيانات الجدول (٦) أن عينة الدراسة تتسم بدرجة عالية من النضج المهني والعمرى. حيث شكلت الفئة العمرية "من ٤٠ إلى ٤٩ سنة" النسبة الأكبر بواقع (٤٠,٨٪)، تليها مباشرة فئة "من ٣٠ إلى ٣٩ سنة" بنسبة (٣٥,٢٪). هذا يعني أن أكثر من ٩٤٪ من المشاركين في الدراسة تزيد أعمارهم عن ٣٠ عامًا، وهو ما يشير إلى أن إجاباتهم مبنية على خبرات عملية ومعرفية متراكمة. إن وجود نسبة كبيرة من الفئات العمرية الأكثر نضجًا يضفي مصداقية وعمقًا على البيانات التي تم جمعها، حيث أن هؤلاء المهنيين هم الأقدر على فهم وتحليل الظواهر المعقدة مثل تباين تقييم المخاطر بناءً على تجارب عملية حقيقية.

جدول (٧): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

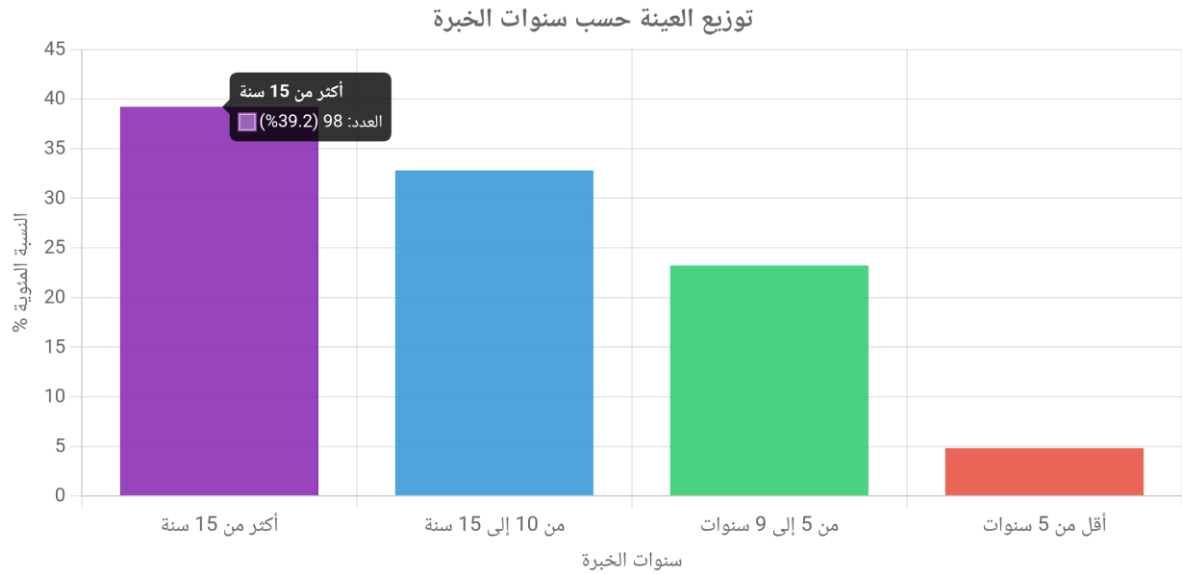
المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
مدير إدارة / رئيس قسم	٩٥	٣٨,٠٪
مدير / أخصائي مخاطر	٧٠	٢٨,٠٪
مراجع داخلي	٦٥	٢٦,٠٪
مسؤول التزام / حوكمة	٢٠	٨,٠٪
المجموع	٢٥٠	١٠٠,٠٪



يؤكد توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي في الجدول (٧) على أن المشاركين هم من صميم الفئة المستهدفة بالدراسة. حيث يمثل "مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام" الشريحة الأكبر بنسبة (٣٨,٠٪)، وهم المسؤولون المباشرون عن المخاطر التشغيلية. يليهم مباشرة "مديرو وأخصائيو المخاطر" بنسبة (٢٨,٠٪)، وهم خط الدفاع الثاني المتخصص. ثم "المراجعون الداخليون" بنسبة (٢٦,٠٪)، والذين يمثلون خط الدفاع الثالث. هذا التوزيع المتكامل يضمن أن الدراسة قد استطلعت آراء جميع الأطراف الرئيسية المشاركة في عملية تقييم المخاطر، مما يسمح بالحصول على رؤية شاملة ومتوازنة للظاهرة من وجهات نظر مختلفة ولكنها متكاملة.

جدول (٨): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أكثر من ١٥ سنة	٩٨	٣٩,٢٪
من ١٠ إلى ١٥ سنة	٨٢	٣٢,٨٪
من ٥ إلى ٩ سنوات	٥٨	٢٣,٢٪
أقل من ٥ سنوات	١٢	٤,٨٪
المجموع	٢٥٠	١٠٠,٠٪

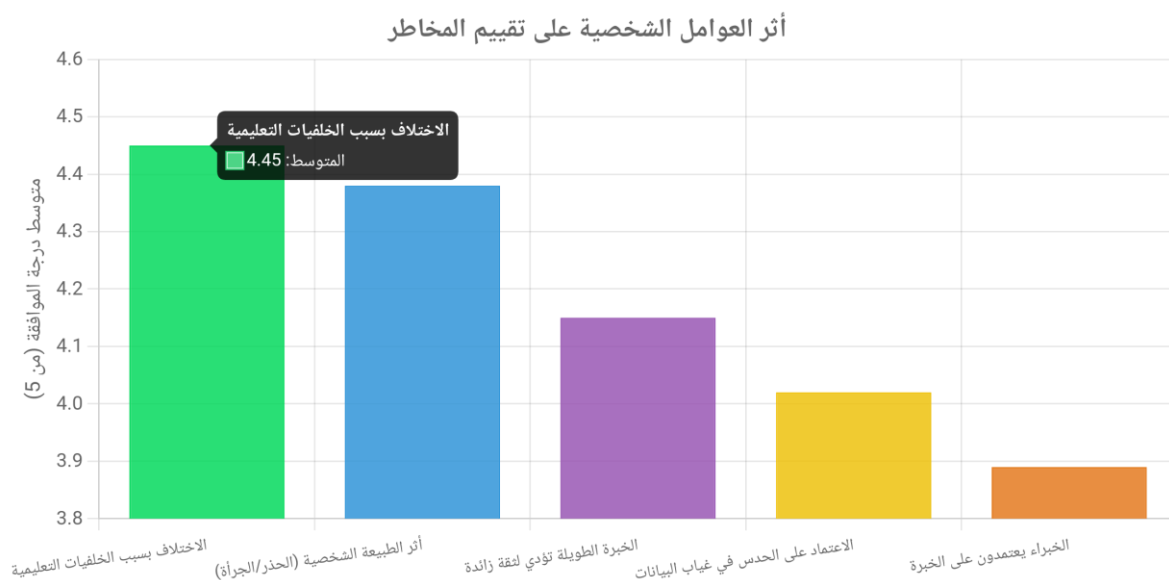


تعزز بيانات الجدول (٨) الاستنتاج المتعلق بنضج العينة وخبرتها العميقة. حيث أن الفئة الأكبر وبفارق واضح هي فئة من لديهم خبرة "أكثر من ١٥ سنة" بنسبة (٣٩,٢٪)، تليها فئة "من ١٠ إلى ١٥ سنة" بنسبة (٣٢,٨٪). هذا يعني أن أكثر من ٧٢٪ من المشاركين يمتلكون خبرة عملية تزيد عن ١٠ سنوات، وأكثر من ٩٥٪ يمتلكون خبرة تزيد عن ٥ سنوات. هذا التوزيع المتميز للخبرات يمثل نقطة قوة رئيسية للدراسة، حيث أن الآراء والتقييمات التي تم جمعها ليست مجرد انطباعات نظرية، بل هي نتاج سنوات طويلة من الممارسة العملية والمواقف الواقعية التي شكلت أحكام وخبرات المشاركين، مما يجعل البيانات التي تم الحصول عليها ذات قيمة تحليلية عالية جدًا.

٢. التحليل الوصفي لمحاو الدراسة الرئيسية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وذلك لتحديد درجة موافقة أفراد العينة. تم اعتماد المقياس التالي لتفسير المتوسطات: (١ - ٢,٣٣ = درجة منخفضة)، (٢,٣٤ - ٣,٦٧ = درجة متوسطة)، (٣,٦٨ - ٥ = درجة مرتفعة).

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور "أثر العوامل الشخصية على تقييم المخاطر"



م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١	تختلف تقييمات المخاطر بشكل ملحوظ بين الزملاء ذوي الخلفيات التعليمية المختلفة (مثلاً: مالي مقابل هندسي).	٤,٤٥	٠,٧٢	١	مرتفعة جداً
٤	المقيمون الأكثر حذراً بطبيعتهم يميلون إلى إعطاء تقييمات أعلى للمخاطر مقارنة بزملائهم الأكثر جرأة.	٤,٣٨	٠,٧٩	٢	مرتفعة جداً
٢	غالباً ما تؤدي الخبرة الطويلة إلى ثقة زائدة قد تجعل المقيم يتجاهل بعض المخاطر الجديدة.	٤,١٥	٠,٨٨	٣	مرتفعة
٥	يعتمد المقيمون بشكل كبير على "الحدس" والحكم الشخصي عند تقييم المخاطر التي تفتقر إلى بيانات تاريخية.	٤,٠٢	٠,٩٥	٤	مرتفعة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٣	المقيمون الجدد يميلون إلى الالتزام الحرفي بالمنهجية، بينما يميل الخبراء إلى الاعتماد على خبرتهم أكثر.	٣,٨٩	١,٠١	٥	مرتفعة
	المتوسط العام للمحور	٤,١٨	٠,٧٥		مرتفعة

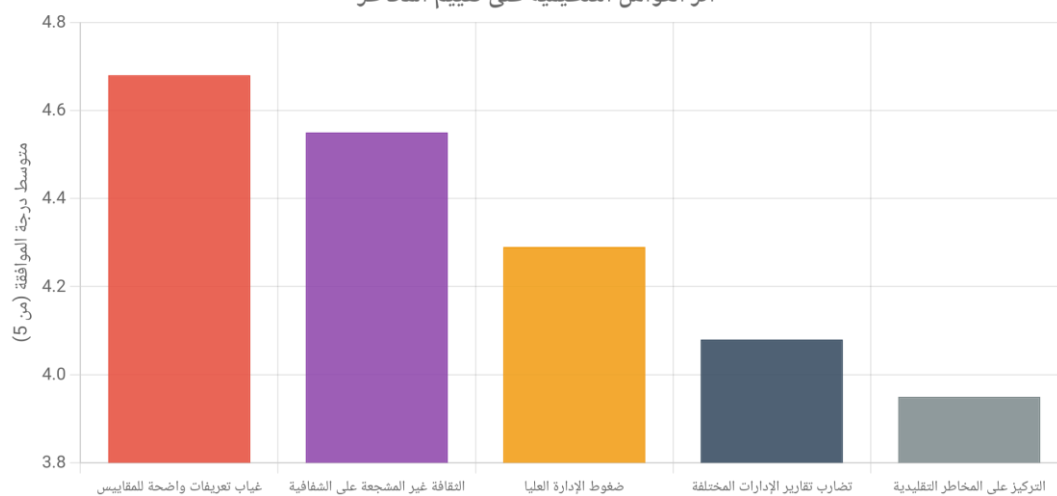
يكشف الجدول (٩) عن وجود إدراك قوي جداً لدى عينة الدراسة بأن العوامل الشخصية تلعب دوراً حاسماً في تباين تقييمات المخاطر، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (٤,١٨)، وهي درجة "مرتفعة". احتلت عبارة "الاختلاف بسبب الخلفيات التعليمية" المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٤٥)، مما يشير إلى أن "التفكير الصومعي" الناتج عن التخصص هو المصدر الأكثر وضوحاً للتباين من وجهة نظر المشاركين. تليها مباشرة عبارة "أثر الطبيعة الشخصية (الحذر مقابل الجرأة)" بمتوسط (٤,٣٨)، مما يؤكد على الدور الكبير الذي تلعبه سمات الشخصية في تشكيل الأحكام. ومن المثير للاهتمام أن المشاركين وافقوا بدرجة مرتفعة (متوسط ٤,١٥) على أن الخبرة الطويلة قد تؤدي إلى ثقة زائدة، وهذا يتحدى الفكرة التقليدية بأن الخبرة تؤدي دائماً إلى تقييمات أفضل، ويتماشى مع ما ورد في الإطار النظري حول التأثير المزدوج للخبرة.

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور "أثر العوامل التنظيمية على تقييم المخاطر"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١	غياب تعريفات واضحة وموحدة لمستويات "الاحتمالية" و"الأثر" هو السبب الرئيسي للاختلاف في التقييمات.	٤,٦٨	٠,٦٥	١	مرتفعة جداً

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٣	ثقافة المنظمة التي لا تشجع على الشفافية تدفع الموظفين إلى تخفيف تقييماتهم للمخاطر.	٤,٥٥	٠,٧١	٢	مرتفعة جداً
٢	تتعرض تقييمات المخاطر أحياناً لضغوط من الإدارة العليا لتتماشى مع أهداف استراتيجية معينة.	٤,٢٩	٠,٨٤	٣	مرتفعة
٤	يؤدي وجود عدة إدارات (مخاطر، مراجعة، التزام) تقيّم نفس المخاطر إلى ظهور تقارير متضاربة.	٤,٠٨	٠,٩٢	٤	مرتفعة
٥	غالباً ما يتم التركيز على تقييم المخاطر المالية والتشغيلية أكثر من المخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة.	٣,٩٥	٠,٩٩	٥	مرتفعة
	المتوسط العام للمحور	٤,٣١	٠,٧١		مرتفعة جداً

أثر العوامل التنظيمية على تقييم المخاطر

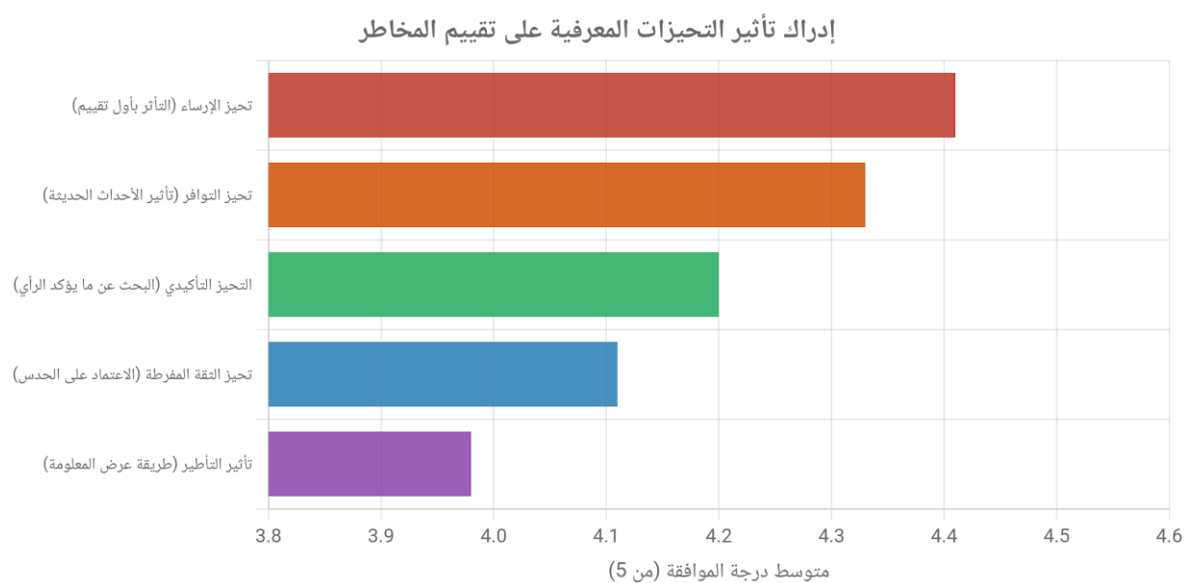


تظهر بيانات الجدول (١٠) أن المشاركين يعتبرون العوامل التنظيمية هي المؤثر الأقوى على الإطلاق في إحداث تباين بالتقييمات، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (٤,٣١)، وهو مستوى "مرتفع جداً". جاءت عبارة "غياب تعريفات واضحة للمقاييس" في المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي في الاستبانة كلها (٤,٦٨)، مما يدل على وجود إجماع شبه تام على أن هذه المشكلة الإجرائية هي السبب الجذري للتباين. تليها عبارة "أثر ثقافة المنظمة" بمتوسط (٤,٥٥)، مما يعكس إدراكاً عميقاً بأن البيئة الثقافية يمكن أن تحرف التقييمات بشكل منهجي. كما أن الموافقة المرتفعة على وجود "ضغوط من الإدارة العليا" (متوسط ٤,٢٩) تكشف عن واقع عملي حساس ومهم، حيث أن التقييمات قد لا تكون دائماً نتائج تحليل موضوعي بحت.

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور "إدراك تأثير التحيزات المعرفية"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٢	يميل المقيمون إلى التأثير بأول تقييم يُطرح في ورشة العمل (تحيز الإرساء).	٤,٤١	٠,٧٧	١	مرتفعة جداً
٥	يبالغ المقيمون في تقدير احتمالية المخاطر التي حدثت مؤخراً أو التي حظيت بتغطية إعلامية كبيرة (تحيز التوافر).	٤,٣٣	٠,٨١	٢	مرتفعة جداً
١	يبحث المقيمون غالباً عن معلومات تؤكد وجهة نظرهم الأولية حول الخطر ويتجاهلون المعلومات المعارضة (التحيز التأكيدي).	٤,٢٠	٠,٨٥	٣	مرتفعة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٣	يعتقد الكثير من الخبراء أن "حدهم" المبني على الخبرة هو أكثر دقة من التحليل الموضوعي للبيانات (تحيز الثقة المفرطة).	٤,١١	٠,٩٣	٤	مرتفعة
٤	يتم تقييم الخطر بشكل مختلف اعتمادًا على ما إذا تم تقديمه كـ "خسارة محتملة" أو "ربح فائت" (تأثير التأطير).	٣,٩٨	٠,٩٨	٥	مرتفعة
	المتوسط العام للمحور	٤,٢١	٠,٧٨		مرتفعة



يشير الجدول (١١) إلى وجود وعي عالٍ لدى عينة الدراسة بتأثير التحيزات المعرفية، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (٤,٢١) وهو مستوى "مرتفع". احتلت عبارة "تحيز الإرساء" المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٤١)، مما يدل على أن المشاركين يلاحظون بشكل مباشر كيف أن التقييم الأول يهيمن على النقاشات الجماعية. تلتها "تحيز التوافر" بمتوسط (٤,٣٣)، مما يعكس تأثير

الأحداث الدرامية والحديثة على الأحكام. إن الموافقة المرتفعة على جميع هذه التحيزات، التي تعمل غالبًا على مستوى اللاوعي، تشير إلى أن المهنيين يدركون وجود هذه القوى الخفية التي تؤثر على موضوعية أحكامهم وأحكام زملائهم، مما يؤكد على صحة الإطار النظري الذي تم تبنيه في الفصل الثاني.

٣. اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

أ. اختبار الفرضية الأولى:

- نص الفرضية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية لمقيم المخاطر (خاصة سنوات الخبرة) ودرجة تقييمه لخطورة المخاطر".

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين متوسطات درجة الموافقة على أن العوامل الشخصية مؤثرة، وذلك بين فئات الخبرة المختلفة.

جدول (١٢): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إدراك أثر العوامل الشخصية حسب سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١٢,٨٥	٥,٣٤	٠,٠٠١
داخل المجموعات	١٩٨,٤٠		
المجموع	٢١١,٢٥		

شرح الجدول ومناقشة النتيجة: تشير نتائج الجدول (١٢) إلى وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية عالية بين المجموعات، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب بلغ (٠,٠٠١) وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥). وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية الأولى. وهذا يعني أن تصور المقيمين لأهمية وتأثير العوامل الشخصية يختلف باختلاف سنوات خبرتهم. حيث يميل المقيمون الأكثر خبرة (أكثر من ١٥ سنة) إلى إدراك التأثير المزدوج للخبرة (الذي قد

يقود لثقة مفرطة) بشكل أكبر من زملائهم الأقل خبرة الذين قد يرون الخبرة كعامل إيجابي بحت. هذه النتيجة تتفق مع دراسة (العتيبي، ٢٠٢٣) التي ربطت بين الخصائص القيادية (مثل الثقة المفرطة) وتقييم المخاطر، وتؤكد على أن الخبرة ليست مجرد متغير كمي، بل هي عامل نوعي معقد يؤثر على كيفية رؤية المقيم لنفسه وللعملية برمتها.

ب. اختبار الفرضية الثانية:

- نص الفرضية: "يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لوضوح الإطار المنهجي لإدارة المخاطر في الشركة على مستوى التباين في تقييمات المخاطر (كلما زاد الوضوح قل التباين)".

تم اختبار هذه الفرضية بشكل غير مباشر من خلال اختبار دلالة متوسط استجابة العينة على العبارة الأولى في المحور التنظيمي ("غياب تعريفات واضحة وموحدة هو السبب الرئيسي للاختلاف") باستخدام اختبار "ت" للعينة الواحدة ومقارنته بالمتوسط المحايد (٣).

جدول (١٣): نتائج اختبار "ت" للعينة الواحدة لدلالة أثر ووضوح الإطار المنهجي

المتغير	المتوسط الحسابي	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
أثر غياب التعريفات الواضحة	٤,٦٨	٤١,٥٢	٠,٠٠٠

شرح الجدول ومناقشة النتيجة: تُظهر نتائج الجدول (١٣) أن قيمة "ت" المحسوبة بلغت (٤١,٥٢) وهي قيمة موجبة وكبيرة جدًا، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهو أقل بكثير من (٠,٠٥). هذه النتيجة القاطعة إحصائيًا تدل على وجود موافقة شبه تامة من قبل العينة على أن غياب الوضوح في الإطار المنهجي هو سبب رئيسي للتباين. وعليه، يتم قبول الفرضية الثانية. وهذا يؤكد بقوة على ما ورد في الإطار النظري ودراسات مثل (أحمد، ٢٠١٦) و(الرزني، ٢٠٢٤) التي شددت على أهمية الحوكمة والأطر الواضحة. النتيجة تعني أن أول وأهم خطوة يمكن

لأي شركة اتخاذها للحد من التباين ليست معالجة سلوك الأفراد، بل معالجة النظام الذي يعملون من خلاله، وذلك بتوفير منهجية واضحة لا تترك مجالاً كبيراً للتفسيرات الشخصية المتضاربة.

ج. اختبار الفرضية الثالثة:

- نص الفرضية: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحيزات المعرفية المدركة (مثل فرط الثقة) على درجة التباين في تقييمات المخاطر بين المقيمين".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار دلالة المتوسط العام لمحور "إدراك تأثير التحيزات المعرفية" باستخدام اختبار "ت" للعينة الواحدة.

جدول (١٤): نتائج اختبار "ت" للعينة الواحدة لدلالة أثر التحيزات المعرفية

المحور	المتوسط الحسابي	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
إدراك تأثير التحيزات المعرفية	٤,٢١	٢٤,٥٥	٠,٠٠٠

شرح الجدول ومناقشة النتيجة: تُظهر نتائج الجدول (١٤) أن قيمة "ت" المحسوبة للمحور ككل بلغت (٢٤,٥٥)، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهو أقل من (٠,٠٥). هذه النتيجة تؤكد أن عينة الدراسة توافق بشدة على أن التحيزات المعرفية لها تأثير حقيقي وملحوس على تقييمات المخاطر وتساهم في تباينها. وعليه، يتم قبول الفرضية الثالثة. تتفق هذه النتيجة مع حجر الزاوية في الإطار النظري الذي تم بناؤه، وتنسجم مع الأدبيات العالمية في الاقتصاد السلوكي ودراسات مثل (العتيبي، ٢٠٢٣). النتيجة تعني أن أي محاولة للحد من تباين التقييمات ستكون ناقصة ما لم تتضمن استراتيجيات موجهة للتعامل مع هذه التحيزات الذهنية، مثل التدريب والتوعية، وهو ما يؤكد على أن التباين ليس مجرد مشكلة إجرائية، بل هو أيضًا مشكلة سلوكية ونفسية.

ثالثاً: النتائج الرئيسية

بناءً على التحليل الإحصائي المفصل ومناقشة النتائج، يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في النقاط التالية:

١. هيمنة العوامل التنظيمية: أظهرت الدراسة بشكل قاطع أن العوامل التنظيمية، وتحديدًا غياب إطار عمل ومنهجية واضحة ذات تعريفات موحدة، هي السبب الأكثر أهمية وتأثيرًا في إحداث تباين في تقييمات المخاطر من وجهة نظر المهنيين في السعودية.

٢. التأثير المزدوج للخبرة: يوجد إدراك واضح لدى المشاركين، خاصة ذوي الخبرة الطويلة، بأن الخبرة ليست دائمًا عاملاً إيجابيًا، بل قد تقود إلى ثقة مفرطة وتصلب في التفكير، مما يجعل المقيمين الخبراء مصدرًا محتملاً للتباين في التقييمات.

٣. وعي مرتفع بالتحيزات المعرفية: يدرك ممارسو مهنة المخاطر في السعودية بشكل كبير وجود وتأثير التحيزات المعرفية (مثل الإسراء، التوافر، والتأكيد)، ويعتبرونها عاملاً مساهماً رئيسياً في عدم موضوعية الأحكام.

٤. تأثير الثقافة والضغط الإداري: أكدت النتائج أن ثقافة المنظمة الضعيفة التي لا تشجع على الشفافية، والضغط المباشرة أو غير المباشرة من الإدارة العليا، تلعب دورًا كبيرًا في تحريف تقييمات المخاطر ودفعها نحو التخفيف المتعمد.

٥. دور الخلفيات المتعددة: يعد اختلاف الخلفيات التعليمية والتخصصية بين المقيمين (مالي، هندسي، قانوني) أحد المصادر الرئيسية للاختلاف في وجهات النظر وتباين التقييمات النهائية للمخاطر.

رابعاً: التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، وبعد تحليلها ومناقشتها، خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات العملية والموجهة التي يمكن أن تساهم في تعزيز الاتساق والموثوقية في عمليات تقييم المخاطر بالشركات السعودية:

• على مستوى الشركات والإدارات العليا:

١. يوصي الباحث بضرورة إعطاء الأولوية القصوى لتطوير واعتماد "إطار عمل موحد ومفصل لإدارة المخاطر"، مع التركيز على وضع تعريفات إجرائية واضحة وموحدة لمقاييس الاحتمالية والأثر، وتعميم هذا الإطار ليكون المرجع الوحيد لجميع عمليات التقييم داخل الشركة.
٢. يوصي الباحث بالعمل على بناء "ثقافة مخاطر إيجابية ومنفتحة"، تبدأ من قمة الهرم الإداري، وتشجع على الإبلاغ الشفاف عن المخاطر دون خوف من اللوم، وتكافئ النقد البناء والآراء المخالفة في ورش عمل تقييم المخاطر.

• على مستوى إدارات المخاطر والمراجعة الداخلية:

١. يوصي الباحث بتصميم وتنفيذ "برامج تدريب متخصصة حول التحيزات المعرفية" تستهدف جميع المشاركين في عملية تقييم المخاطر. يجب أن تركز هذه البرامج على تعريف المقيمين بهذه التحيزات وتزويدهم بأدوات عملية لتحديها والحد من تأثيرها.
٢. يوصي الباحث بتبني ممارسة "ورش عمل المعايرة (Calibration)" كخطوة إلزامية قبل بدء أي دورة تقييم مخاطر رئيسية، لتوحيد فهم وتفسير المقاييس بين جميع المقيمين.

٣. يوصي الباحث بـ الحرص على تشكيل "فرق تقييم متنوعة التخصصات" عند تقييم المخاطر الاستراتيجية الهامة، لضمان النظر إلى الخطر من زوايا متعددة وتجنب التفكير الصومعي.

• على مستوى الأبحاث المستقبلية:

١. يوصي الباحث بـ إجراء دراسات تجريبية (Experimental Studies) يتم فيها تعريض مجموعات من المقيمين لسيناريوهات مخاطر محددة مع التحكم في متغيرات معينة (مثل طريقة عرض المعلومات) لقياس أثر التحيزات بشكل أكثر دقة.

٢. يوصي الباحث بـ إجراء دراسات حالة معمقة (Case Studies) على شركات سعودية نجحت في تطبيق آليات فعالة للحد من تباين التقييمات، لاستخلاص الدروس العملية وأفضل الممارسات.

الخاتمة

في ختام هذه الرحلة البحثية، يمكن القول بأن عملية تقييم المخاطر، التي تبدو في ظاهرها عملية فنية ومنهجية، هي في جوهرها عملية إنسانية معقدة تتأثر بشدة بخصائص الأفراد وسياق المنظمة والقيود المتأصلة في العقل البشري. لقد أثبتت هذه الدراسة الميدانية بشكل قاطع أن ظاهرة تباين تقييمات المخاطر ليست مجرد احتمال نظري، بل هي واقع ملموس ومُعترف به من قبل المهنيين والمختصين في قلب بيئة الأعمال السعودية. وكشفت النتائج أن هذا التباين ليس نتاج عامل واحد، بل هو محصلة لتفاعل متشابك بين عوامل تنظيمية، وشخصية، ومعرفية، وأن الطريق نحو تعزيز الاتساق والموثوقية يتطلب معالجة متكاملة لهذه الأبعاد الثلاثة. فالاستثمار في بناء أنظمة وأطر عمل واضحة يظل غير كافٍ ما لم يواكبه استثمار موازٍ في بناء قدرات الأفراد وتوعيتهم بالتحيزات التي قد تحرف أحكامهم حتى في ظل أفضل الأنظمة. إن نتائج هذه الدراسة لا تقدم تشخيصًا للمشكلة فحسب، بل تحمل في

طياتها دعوة صريحة للقيادات في الشركات السعودية لإعادة النظر في كيفية إدارة العنصر البشري في منظومة المخاطر، والانتقال من مجرد طلب التقييمات إلى إدارة عملية التقييم نفسها. ففي عالم يتجه نحو مزيد من التعقيد وعدم اليقين، وفي ظل طموحات رؤية ٢٠٣٠ التي تعتمد على قرارات استثمارية واستراتيجية جريئة، لم تعد موثوقية واتساق تقييمات المخاطر ترفاً، بل أصبحت ضرورة حتمية لضمان أن تكون هذه الجراًة مبنية على بصيرة لا على وهم، وأن تكون القرارات المتخذة هي قرارات تعظم القيمة وتحميها بالفعل.

المراجع

١. الخولي، سارة حسني، محمد، محمد توفيق، و حسب الله، وفاء يوسف أحمد. (٢٠٢٥). دور المراجعة الداخلية في الحد من مخاطر الإسناد الخارجي للخدمات "قطاع البنوك": دراسة نظرية تحليلية. الفكر المحاسبي، مج ٣٠، ٢٤، ٤٠٧ - ٤٤٤.
٢. أبو العلا، نورا مصطفى عبدالسلام، عبدالفتاح، محمد عبدالفتاح محمد، و عبدالحافظ، محمد. (٢٠٢٥). دور المراجعة الداخلية في ضبط وإدارة المخاطر التشغيلية في القطاع الصناعي: دراسة ميدانية. الفكر المحاسبي، مج ٣٠، ٣٤، ١٧٩ - ٢٠٨.
٣. ديان، حسين قاسم سالم، و باسردة، محمد عبدالله محمد. (٢٠٢٥). أثر تقييم المراجع الخارجي للرقابة الداخلية في الحد من مخاطر المراجعة: دراسة ميدانية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ١٢٨، ١٦٤ - ١٩٧.
٤. أحمد، فاطمة الزهراء محمد السيد، درويش، عبدالناصر محمد سيد، و أبو العلا، محمد عبدالعزيز محمد. (٢٠٢٥). أثر استخدام تقنيات التحول الرقمي على جودة أداء المراجعة الداخلية على أساس المخاطر في المشروعات الصغيرة والمتوسطة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج ٦، ٢٤، ١٥١٣ - ١٥٤٤.

٥. بابكر، بشير بكري عجيب، و الخير، بشير صالح محمد. (٢٠٢٥). أثر المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في تعزيز جودة تقارير الأعمال المتكاملة. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣١ع، ١ - ٣١.
٦. العتيبي، ابتسام خالد شباب، و آل عباس، محمد بن عبدالله. (٢٠٢٣). أثر الثقة المفرطة للرئيس التنفيذي على خطر انهيار سعر سهم الشركة: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، ١٠، ٢٤، ٩ - ٤٧.
٧. محمد، أنس ساتي ساتي. (٢٠١٨). دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر صيغ التمويل الإسلامي بالمصارف العاملة بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على البنك الأهلي التجاري. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، ٢٦، ٣٤، ٤٨ - ٥٣.
٨. الضويحي، سارة بنت شويش بن سعود، و البابطين، عبدالرحمن بن عبدالوهاب بن سعود. (٢٠٢٢). تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر: نموذج مقترح (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.
٩. الصائغ، مها بنت فيصل، و الحربي، سلمى عويض. (٢٠٢٢). أثر الإفصاح عن المخاطر على الأداء المالي للبنوك المدرجة في سوق الأسهم السعودي "تداول": دراسة تطبيقية المملكة العربية السعودية. مجلة البحوث التجارية، ٤٤، ١٤، ٢٨١ - ٣٣٤.
١٠. الرزني، رائد محمد فالح، و الزغول، عمرو محمد. (٢٠٢٤). أثر الحوكمة في تحسين فاعلية إدارة المخاطر: الدور المعدل للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
١١. الحاج، نور الدائم الطيب يوسف. (٢٠٢٥). دور إدارة المخاطر المالية في تعزيز التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على الأندية الرياضية السعودية ٢٠٢٥. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، ٦، ٢٤، ٢٣ - ٤١.
١٢. محمد، أميرة يسري عبدالفتاح. (٢٠٢٥). دور الرقابة الداخلية في مواجهة مخاطر التحول الرقمي: دراسة تطبيقية على قطاع الأعمال بالبيئة السعودية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٦، ١٤، ٤٠٣ - ٤٤٤.

١٣. محمد، السمانى عطا المنان عبدالرحيم، و أبو، مي عثمان علي. (٢٠٢٥). دور المراجعة الداخلية في تدنية المخاطر المالية بالتطبيق على الشركات المدرجة بالسوق المالية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٩، ع ٣٤، ١ - ١٧.
١٤. العنزان، أحلام بنت علي، الرحيبي، بشاير بنت عزام حميد، العتيبي، جيهار بنت صالح، و التويجري، فاطمة بنت عبدالعزيز بن حمد. (٢٠٢٥). سيناريوهات مستقبلية: لممارسة الإنذار المبكر في إدارة المخاطر والأزمات بمكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للتربية النوعية، ع ٣٧، ١ - ٤٢.
١٥. قبلأوي، بدر رشاد، و أبو الطاهر، روضة أيمن. (٢٠٢٥). The Role of Leadership in Managing Risk to Ensure Project Success in the Arabian American Oil Company "Aramco" In Saudi Arabia from ٢٠٢٠ to ٢٠٢٤. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، مج ٦، ع ١٤، ٢٦ - ٤٤.
١٦. الحربي، جميلة ناصر، و التويجري، عبدالرحمن علي. (٢٠٢٢). مؤشرات مخاطر الاحتيال في البيانات المالية في البيئة السعودية: تصورات المراجعين الخارجيين. المجلة العربية للنشر العلمي، ع ٣٩، ٥٣ - ٧٩.
١٧. عوادى، عبدالقادر عزام، و عموري، اسمة. (٢٠٢٤). دور حوكمة الشركات في إدارة المخاطر البيئية: دراسة حالة شركة سابك السعودية للفترة ٢٠٢٠-٢٠٢٣. مجلة المنهل الإقتصادي، مج ٧، ع ٢٤، ٤٥١ - ٤٦٦.
١٨. شحاته، أحمد عثمان، و صبح، محمود محمد عبدالهادي. (٢٠١٧). تقييم أثر نشاطي الاكتتاب والاستثمار على أداء شركات تأمينات الممتلكات والمسئوليات في مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ١٤، ٩٧ - ١١٢.
١٩. علي، عرفات حمدي عبدالنعيم. (٢٠١٨). تفسير عوامل خطر الغش في ضوء معلومات الاستدامة ومدى اعتماد مراقبي الحسابات عليها عند تقييم مخاطر التحريف الهام: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث المحاسبية، ع ٢، ٤٢ - ٨٤.

٢٠. القهواوي، فؤاد سالم خليفة. (٢٠٢٤). تقييم ممارسات استراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التشييد المحلية: دراسة تحليلية على شركات التشييد المنفذة لمشاريع البنية التحتية بمدينة زليتن. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، مج ٢، ١٤ ، ٢١١ - ٢٢٩.
٢١. سكندري، فاطمة زهراء، و بن يحيى، عبدالقادر علي. (٢٠٢٣). أثر الخطر المالي على الأداء المالي: دراسة قياسية على بعض المؤسسات العربية. مجلة التنمية الإقتصادية، مج ٨، ٢٤ ، ١٨ - ٣٣.
٢٢. محمد، حميدة محمد عبدالمجيد. (٢٠١٩). قياس أثر التبني الإلزامي لمعايير التقرير المالي الدولية على خطر انهيار أسعار أسهم الشركات السعودية. مجلة البحوث المحاسبية، مج ١٤، ١٤ ، ٦٩ - ١٤٢.
٢٣. أولاد سالم، نذي، زرقون، عمر الفاروق، و أوبيرة، محمد السعيد. (٢٠٢١). تقييم الملاءة المالية في شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين خلال الفترة ٢٠١٣ إلى غاية ٢٠١٨. المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، مج ٧، ٢٤ ، ١٣ - ٢٢.
٢٤. أحمد، رحاب حمدي علي. (٢٠١٦). العلاقة بين مستوى تطبيق حوكمة الشركات وتقدير خطر الرقابة: دراسة تجريبية. مجلة البحوث التجارية، مج ٣٨، ٢٤ ، ١٣٣ - ١٦٣.

ملحق (١): استبيان الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/السيدة الفاضل/ة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث/ عبد الله بن فيصل، بإجراء دراسة علمية بعنوان: "تباين تقييمات المخاطر بين المقيمين: دراسة ميدانية على الشركات في المملكة العربية السعودية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة المخاطر.

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات أساسية تخدم أهداف البحث في فهم وتحليل العوامل التي تؤدي إلى اختلاف تقييمات المخاطر بين المهنيين. ونؤكد لكم أن جميع المعلومات التي سيتم الإدلاء بها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم تحليلها بشكل إجمالي.

إن مشاركتكم القيمة من خلال الإجابة الدقيقة على فقرات هذا الاستبيان ستمثل مساهمة كبيرة في إثراء هذا الحقل المعرفي الهام والوصول إلى نتائج دقيقة ومفيدة.

نشكر لكم مقدماً حسن تعاونكم ووقتكم الثمين.

الباحث

عبد الله بن فيصل

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية
(يرجى التكرم بوضع علامة (✓) في المربع المناسب)

١. الجنس:

■ () ذكر

■ () أنثى

٢. الفئة العمرية:

■ () أقل من ٣٠ سنة

■ () من ٣٠ إلى ٣٩ سنة

■ () من ٤٠ إلى ٤٩ سنة

■ () ٥٠ سنة فأكثر

٣. المسمى الوظيفي الحالي:

■ () مدير / أخصائي مخاطر

■ () مراجع داخلي

■ () مسؤول التزام / حوكمة

■ () مدير إدارة / رئيس قسم

٤. عدد سنوات الخبرة العملية في مجال عملك:

■ () أقل من ٥ سنوات

■ () من ٥ إلى ٩ سنوات

■ () من ١٠ إلى ١٥ سنة

■ () أكثر من ١٥ سنة

القسم الثاني: أثر العوامل الشخصية على تقييم المخاطر

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية، بناءً على المقياس التالي:

(١ = غير موافق بشدة) | (٥ = موافق بشدة)

٥	٤	٣	٢	١	العبارة	م
()	()	()	()	()	تختلف تقييمات المخاطر بشكل ملحوظ بين الزملاء ذوي الخلفيات التعليمية المختلفة (مثلاً: مالي مقابل هندسي).	١
()	()	()	()	()	غالبًا ما تؤدي الخبرة الطويلة إلى ثقة زائدة قد تجعل المقيم يتجاهل بعض المخاطر الجديدة.	٢
()	()	()	()	()	المقيمون الجدد يميلون إلى	٣

٥	٤	٣	٢	١	العبارة	م
					الالتزام الحرفي بالمنهجية، بينما يميل الخبراء إلى الاعتماد على خبرتهم أكثر.	
()	()	()	()	()	المقيمون الأكثر حذرًا بطبيعتهم يميلون إلى إعطاء تقييمات أعلى للمخاطر مقارنة بزملائهم الأكثر جرأة.	٤
()	()	()	()	()	يعتمد المقيمون بشكل كبير على "الحدس" والحكم الشخصي	٥

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
	عند تقييم المخاطر التي تفتقر إلى بيانات تاريخية.					

القسم الثالث: أثر العوامل التنظيمية على تقييم المخاطر
يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية بنفس المقياس:
(١ = غير موافق بشدة) | (٥ = موافق بشدة)

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
١	غياب تعريفات واضحة وموحدة لمستويات "الاحتمالية" و"الأثر" هو السبب الرئيسي للاختلاف في التقييمات.	()	()	()	()	()
٢	تتعرض تقييمات المخاطر	()	()	()	()	()

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
	أحياناً لضغط من الإدارة العليا لتتماشى مع أهداف استراتيجية معينة.					
٣	ثقافة المنظمة التي لا تشجع على الشفافية تدفع الموظفين إلى تخفيف تقييماتهم للمخاطر.	()	()	()	()	()
٤	يؤدي وجود عدة إدارات (مخاطر، مراجعة، التزام) تقييم نفس المخاطر إلى ظهور تقارير متضاربة.	()	()	()	()	()

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
٥	غالبًا ما يتم التركيز على تقييم المخاطر المالية والتشغيلية أكثر من المخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة.	()	()	()	()	()

القسم الرابع: إدراك تأثير التحيزات المعرفية

يرجى تحديد درجة موافقتك على أن الظواهر التالية تؤثر على موضوعية تقييمات المخاطر في بيئة العمل:

(١ = غير موافق بشدة) | (٥ = موافق بشدة)

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
١	يبحث المقيمون غالبًا عن معلومات تؤكد وجهة نظرهم الأولية حول	()	()	()	()	()

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
	الخطر ويتجاهلون المعلومات المعارضة (التحيز التأكيدي).					
٢	يميل المقيمون إلى التأثر بأول تقييم يُطرح في ورشة العمل (تحيز الإرساء).	()	()	()	()	()
٣	يعتقد الكثير من الخبراء أن "حدسهم" المبني على الخبرة هو أكثر دقة من التحليل الموضوعي للبيانات (تحيز الثقة المفرطة).	()	()	()	()	()

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
٤	يتم تقييم الخطر بشكل مختلف اعتمادًا على ما إذا تم تقديمه ك "خسارة" محتملة" أو "ربح فائت" (تأثير التأطير).	()	()	()	()	()
٥	يبالغ المقيمون في تقدير احتمالية المخاطر التي حدثت مؤخرًا أو التي حظيت بتغطية إعلامية كبيرة (تحيز التوافر).	()	()	()	()	()

شكرًا جزيلاً لتعاونكم ووقتكم الثمين.

