

**أثر حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM Governance) على فعالية إدارة المخاطر
المؤسسية : دراسة ميدانية على الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض.**

إعداد الطالب/

العنود خالد الخضر

253000732

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي :

2026-1447

3.....	مقدمة:
4.....	مشكلة الدراسة
6.....	أهمية الدراسة
7.....	أهداف الدراسة
8.....	أسئلة الدراسة
9.....	فروض الدراسة
9.....	الفرض الرئيسي
10.....	الدراسات السابقة:
16.....	الفجوة البحثية
17.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
20.....	المنهجية وطرق البحث:
21.....	مجتمع وعينة الدراسة
21.....	مصادر جمع البيانات
22.....	أداة الدراسة (الاستبانة)
23.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة
24.....	حدود الدراسة
25.....	المراجع:

مقدمة:

يشهد عالم الأعمال المعاصر تحولات جذرية متسارعة فرضتها العولمة الاقتصادية والتطورات التكنولوجية والتغيرات التنظيمية المستمرة، مما جعل المؤسسات بمختلف أحجامها وقطاعاتها تواجه بيئة محفوفة بالمخاطر المتشابكة والمتنامية التي تهدد استقرارها واستمراريتها وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفي ظل هذه البيئة الديناميكية، لم يعد التعامل مع المخاطر بأساليب تقليدية مجزأة كافياً لحماية المؤسسات، بل أصبح تبني نهج شمولي ومتكامل لإدارة المخاطر ضرورة حتمية تفرضها طبيعة التحديات المعاصرة، وهو ما أفرز مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية - Enterprise Risk Management (ERM) كمنهجية استراتيجية تمكّن المؤسسات من تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها بصورة تكاملية تتسق مع رؤيتها وأهدافها الشاملة. (Horvey & Odei-Mensah, 2023)

وتمثل حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM Governance) الإطار التنظيمي والرقابي الذي يحدد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بإدارة المخاطر داخل المؤسسة، ويضمن أن تكون عملية إدارة المخاطر مدمجة في صلب القرارات الاستراتيجية والعمليات التشغيلية. ويؤدي هيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة تجاه المخاطر دوراً محورياً في ترسيخ التوجه المؤسسي نحو إدارة المخاطر من خلال تحديد مستوى تقبل المخاطر والإشراف على تنفيذ السياسات ذات الصلة، فيما تضطلع لجان إدارة المخاطر بمهمة التقييم المستمر للمخاطر ورفع التقارير إلى مجلس الإدارة بما يكفل اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة. (Gleißner & Berger, 2024)

وقد أكد إطار COSO المحدث لعام 2017 أن الحوكمة والثقافة يمثلان المحور الأول من محاور إدارة المخاطر المؤسسية، مما يعكس مركزية الحوكمة كأساس تنبثق منه جميع ممارسات إدارة المخاطر، حيث إن غياب ثقافة مخاطر مؤسسية راسخة وعدم كفاية آليات الإفصاح والشفافية عن المخاطر يُضعف قدرة المؤسسة على مواجهة التهديدات واستثمار الفرص (كاظم والجوهر، 2023).

و تعكس فعالية إدارة المخاطر المؤسسية مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف منظومة إدارة المخاطر المرجوة من حيث التحديد الدقيق للمخاطر وتقييمها وفق منهجيات علمية سليمة وتصميم استجابات ملائمة لها ورصدها ومراقبتها بشكل مستمر. وتتجاوز هذه الفعالية مجرد وجود نظام شكلي لإدارة المخاطر

إلى كونه نظامًا حيًا ومتكاملاً يساهم في حماية قيمة المؤسسة وتعزيز أدائها وتحسين عملية اتخاذ القرار على جميع المستويات التنظيمية. (Saeidi et al., 2024)

وتبرز العلاقة بين حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية وفعاليتها كعلاقة تكاملية وثيقة، إذ إن جودة هياكل الحوكمة ومدى فاعلية لجان المخاطر ورسوخ ثقافة المخاطر ومستوى الإفصاح والشفافية تمثل مجتمعة البيئة التمكينية التي تحدد مدى نجاح المؤسسة في إدارة مخاطرها بكفاءة. وقد أكدت دراسة (الرزني والزرغول، 2024) أن الحوكمة تؤثر تأثيرًا جوهريًا في تحسين فاعلية إدارة المخاطر، كما أوضحت دراسة (طهير وبن عثمان، 2023) أن آليات الحوكمة الداخلية كلجان التدقيق والمخاطر تساهم في تخفيض مستويات المخاطر المؤسسية، بينما أكدت دراسة (Shah et al., 2025)

وفي ضوء ما تشهده المملكة العربية السعودية من تحولات اقتصادية وتنظيمية كبرى في إطار رؤية 2030 التي أولت أهمية استثنائية لتعزيز حوكمة الشركات ورفع كفاءة إدارة المخاطر، تأتي هذه الدراسة لتبحث في أثر حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها (هيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة تجاه المخاطر، لجان إدارة المخاطر، ثقافة المخاطر المؤسسية، الإفصاح والشفافية عن المخاطر) على فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض.

مشكلة الدراسة

تُعدّ إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management – ERM) ركيزة جوهريّة لضمان استدامة المؤسسات واستقرار أدائها في ظل بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغير المتسارع، غير أن فاعلية هذه الإدارة لا تتحقق بمعزل عن منظومة حوكمة رشيدة تضبط مساراتها وتوجّه عملياتها وتكفل تكاملها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وقد أكد إطار COSO المحدث لعام 2017 أن الحوكمة والثقافة تمثلان المحور الأول والأساسي من محاور إدارة المخاطر المؤسسية، بوصفهما البنية التحتية التي تنطلق منها جميع عمليات تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ورصدها، مما يعني أن أي قصور في هياكل الحوكمة المتعلقة بإدارة المخاطر سينعكس حتمًا على فاعلية منظومة إدارة المخاطر المؤسسية بأكملها.

وفي سياق المملكة العربية السعودية، تشهد بيئة الأعمال تحولات هيكلية واسعة النطاق في إطار رؤية المملكة 2030 التي أولت أهمية بالغة لتعزيز حوكمة الشركات ورفع كفاءة إدارة المخاطر كدعائم أساسية

لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة وجذب الاستثمارات الأجنبية. وقد أكد تقرير صحيفة الشرق الأوسط (2026) نقلاً عن رئيس منطقة الشرق الأوسط لممارسة الحوكمة والمخاطر والامتثال في شركة "ألفاريز آند مارسال" أن المملكة حققت قفزة نوعية في نضج الحوكمة وإدارة المخاطر، إلا أن التحدي الحقيقي انتقل من صياغة الأنظمة إلى سرعة التطبيق والجاهزية المؤسسية، لا سيما في الشركات المتوسطة والكبيرة التي تمثل العمود الفقري للاقتصاد الوطني. كما أشارت دراسة (Alashry, 2025) التي طبقت على الشركات السعودية الكبرى إلى أن أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية تتمتع بمستوى "معقول" من الفعالية فحسب، وأن ثمة تفاوتاً واضحاً بين الشركات في مدى تكامل هذه الأنظمة مع عملياتها التنظيمية ومدى كفاية الموارد المخصصة لها، مما يكشف عن فجوة بين الطموح التنظيمي والواقع التطبيقي.

و أكدت دراسة (Gleißner & Berger, 2024) أن معظم أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية تعاني من ضعف في الربط بين إدارة المخاطر والقرارات الاستراتيجية، وأن حوكمة المخاطر بأبعادها السبعة لم تحظَ بالاهتمام الكافي في الأدبيات والتطبيق. كما أوضحت دراسة (الرزني والزعول، 2024) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة في تحسين فاعلية إدارة المخاطر في البنوك التجارية السعودية، لكنها اقتصرَت على القطاع المصرفي دون غيره من القطاعات.

وعلى الرغم من هذا الاهتمام المتزايد، تبقى هناك فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت أثر حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية كمتغير مستقل بأبعاد محددة وواضحة على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة غير المالية في بيئة الأعمال السعودية، إذ إن أغلب الدراسات السابقة إما ركزت على القطاع المصرفي حصراً، أو تناولت الحوكمة بمفهومها العام دون تخصيصها بحوكمة إدارة المخاطر، أو طبقت في بيئات اقتصادية مغايرة لا تعكس خصوصية السوق السعودي وتحولاته الراهنة.

وبناءً على ما تقدم، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: **ما أثر حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM Governance) بأبعادها (هيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة تجاه المخاطر، لجان إدارة المخاطر، ثقافة المخاطر المؤسسية، الإفصاح والشفافية عن المخاطر) على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض؟**

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري المتعلق بحوكمة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) (Governance) من خلال تقديم إطار مفاهيمي متكامل يربط بين أبعاد الحوكمة الأربعة (هيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة تجاه المخاطر، لجان إدارة المخاطر، ثقافة المخاطر المؤسسية، الإفصاح والشفافية عن المخاطر) وفعالية إدارة المخاطر المؤسسية، وهو ما يعالج فجوة واضحة في الأدبيات العربية التي تفتقر إلى دراسات متخصصة في هذا الاتجاه.
- تضيف الدراسة بُعدًا جديدًا للمعرفة الأكاديمية من خلال تطبيقها على الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض، حيث إن معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاع المصرفي أو قطاع النفط والغاز، في حين أن البيئة المؤسسية للشركات المتوسطة والكبيرة تمتلك خصائص تنظيمية وهيكلية مختلفة تستدعي دراسة مستقلة.
- تسد الدراسة فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية كمتغير مستقل بأبعاد محددة وقياس أثره المباشر على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية، إذ إن أغلب الدراسات السابقة تناولت الحوكمة بشكل عام أو إدارة المخاطر بشكل مستقل دون ربط واضح بينهما.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تقدم الدراسة توصيات عملية لمجالس إدارات الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض حول كيفية تعزيز هيكل الحوكمة المتعلقة بإدارة المخاطر، مما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وحماية مصالح أصحاب المصلحة.
- تساعد نتائج الدراسة صانعي القرار والمديرين التنفيذيين في فهم الدور الحيوي الذي تلعبه لجان إدارة المخاطر في تحسين جودة قرارات المخاطر، مما يمكنهم من إعادة هيكلة هذه اللجان وتفعيل صلاحياتها بما يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية.

- تنفيذ الدراسة الجهات الرقابية والتنظيمية في المملكة العربية السعودية، مثل هيئة السوق المالية ووزارة التجارة، في تطوير الأطر التنظيمية والتشريعية المتعلقة بحوكمة إدارة المخاطر في الشركات، من خلال تقديم أدلة ميدانية حول الممارسات الفعلية والتحديات القائمة.
- تسهم الدراسة في دعم توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تؤكد على أهمية تعزيز حوكمة الشركات ورفع كفاءة إدارة المخاطر كركائز أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة وجذب الاستثمارات الأجنبية.
- تقدم الدراسة نتائج تطبيقية قابلة للتعميم يمكن أن تستفيد منها الشركات في مختلف القطاعات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية ودول الخليج العربي في تطوير ممارسات حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM Governance) بأبعادها (هيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة تجاه المخاطر، لجان إدارة المخاطر، ثقافة المخاطر المؤسسية، الإفصاح والشفافية عن المخاطر) على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض.

ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على أثر هيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة تجاه المخاطر على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض.
2. التعرف على أثر لجان إدارة المخاطر على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض.
3. التعرف على أثر ثقافة المخاطر المؤسسية على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض.

4. التعرف على أثر الإفصاح والشفافية عن المخاطر على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض.
5. تحديد مستوى تطبيق حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها الأربعة في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض.
6. تقييم مستوى فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها.
7. تقديم توصيات عملية وإرشادات للشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض لتعزيز حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية بما يسهم في رفع فعالية إدارة المخاطر وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM Governance) بأبعادها (هيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة تجاه المخاطر، لجان إدارة المخاطر، ثقافة المخاطر المؤسسية، الإفصاح والشفافية عن المخاطر) على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر هيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة تجاه المخاطر على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض؟
2. ما أثر لجان إدارة المخاطر على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض؟
3. ما أثر ثقافة المخاطر المؤسسية على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض؟
4. ما أثر الإفصاح والشفافية عن المخاطر على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض؟

5. ما مستوى تطبيق حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها الأربعة في الشركات المتوسطة

والكبيرة في مدينة الرياض؟

6. ما مستوى فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض؟

7. ما الأهمية النسبية لأبعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية في التأثير على فعالية إدارة المخاطر

المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لحوكمة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM Governance) بأبعادها (هيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة تجاه المخاطر، لجان إدارة المخاطر، ثقافة المخاطر المؤسسية، الإفصاح والشفافية عن المخاطر) على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض.

ويتفرع من الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: H0₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لهيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة تجاه المخاطر على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض.

الفرض الفرعي الثاني: H0₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للجان إدارة المخاطر على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض.

الفرض الفرعي الثالث: H0₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة المخاطر المؤسسية على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض.

الفرض الفرعي الرابع: H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإفصاح والشفافية عن المخاطر على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض.

الدراسات السابقة:

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

دراسة (حسن، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وفق مقررات لجنة بازل 2 للرقابة البنكية بأبعاده (عضوية وهيكل مجلس الإدارة، أنظمة المراجعة والتدقيق، الإفصاح والشفافية) على اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية في البنوك المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (372) مفردة من أعضاء مجلس الإدارة والمراجعين الداخليين والخارجيين ورؤساء الأقسام والمديرين بفروع (بنك مصر، البنك الأهلي، بنك CIB، بنك HSBC، بنك القاهرة) بمحافظة القاهرة الكبرى، وتم استرداد (314) استبانة صالحة بنسبة استرداد (85%). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لتطبيق مبدأ عضوية وهيكل مجلس الإدارة على اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) بمعامل تحديد R^2 بلغ (59.2%)، ووجود تأثير إيجابي لتطبيق مبدأ أنظمة المراجعة والتدقيق بمعامل تحديد R^2 بلغ (58.3%)، وكذلك تأثير إيجابي لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية بمعامل تحديد R^2 بلغ (58.3%). وأوصت الدراسة بضرورة منح أنظمة المراجعة والتدقيق الصلاحيات اللازمة لأداء مهامها وإنشاء إدارات رقابية مستقلة لتجنب الغش والتلاعب، ودعم مجالس الإدارات في تنشيط آليات الرقابة لتقييم وتقليل المخاطر.

دراسة (البلوي، 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر قواعد الحوكمة المؤسسية بأبعادها على الإفصاح وجودة التقارير المالية في الشركات المدرجة بالسوق المالي السعودي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

وتكونت العينة من (90) عضواً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين للشركات المدرجة في السوق المالي السعودي لسنة 2024، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق قواعد الحوكمة ساهم بشكل ملحوظ في تعزيز مستوى الإفصاح وتحسين جودة التقارير المالية للشركات، كما تبين أن تطوير ثقافة الحوكمة انعكس إيجابياً على استمرارية الشركات وتعزيز موقعها في السوق المالي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز المفاهيم والالتزام بالقواعد التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من خلال تقديم دورات تدريبية وتأهيلية، وإنشاء لجنة متخصصة لمتابعة تطبيق مبادئ الحوكمة ونشر ثقافتها بين جميع الأطراف المعنية.

دراسة (الرزني والزرغول، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة بأبعادها على تحسين فاعلية إدارة المخاطر، مع بيان الدور المعدل للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في البنوك التجارية السعودية، وهي رسالة ماجستير من جامعة عمان العربية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة في تحسين فاعلية إدارة المخاطر في البنوك التجارية السعودية، كما تبين أن المراجعة الداخلية تلعب دوراً معدلاً في تعزيز العلاقة بين الحوكمة وفاعلية إدارة المخاطر. وأوصت الدراسة بتعزيز آليات الحوكمة والمراجعة الداخلية لرفع كفاءة إدارة المخاطر في القطاع المصرفي السعودي.

دراسة (طهير وبن عثمان، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الآليات الداخلية للحوكمة البنكية بأبعادها (حجم مجلس الإدارة، استقلالية المجلس، ازدواجية وظيفة المدير التنفيذي، لجنة التدقيق، لجنة المخاطرة) على خطر السيولة في البنوك التجارية العاملة في الجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام نماذج البانل (Panel Data)، وتكونت العينة من (11) بنكاً تجارياً عاملاً في الجزائر خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى سنة 2021، كما تم إدخال حجم البنك كمتغير تحكم في النموذج. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين لجنة التدقيق وحجم البنك وخطر السيولة في البنوك التجارية العاملة في الجزائر، مما يعني أن وجود لجنة تدقيق فعالة يسهم في تخفيض مستوى

خطر السيولة. وأوصت الدراسة بتعزيز دور لجان التدقيق والمخاطرة في البنوك التجارية لتحسين إدارة مخاطر السيولة.

دراسة (Gleißner & Berger, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تحسين إدارة المخاطر المؤسسية المدمجة وحوكمة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، قياس المخاطر، تجميع المخاطر، التوجه نحو القرار، الإسهام في القيمة، إدارة المخاطر التكاملية، ثقافة المخاطر والتواصل) على فعالية نظام إدارة المخاطر المؤسسية. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات المنظمة بالاعتماد على الدراسة المرجعية لـ Horvey & Odei-Mensah (2023) التي تضمنت تحليل (37) دراسة حول قياس وأداء إدارة المخاطر المؤسسية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تجميع المخاطر والقياس الكمي ودعم اتخاذ القرار لا تحظى باهتمام كافٍ في الأدبيات، وأن معظم الدراسات تركز على التكامل في إدارة المخاطر دون ربطه بالتخطيط المؤسسي عبر محاكاة مونت كارلو. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نظام إدارة مخاطر مؤسسية تكاملي وموجه نحو القرار يركز على محركات القيمة بدلاً من تقليل المخاطر فحسب، مع تطوير سبعة مجالات رئيسية لحوكمة مخاطر أكثر فاعلية.

دراسة (Chairani & Siregar, 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) على الأداء المالي وقيمة الشركة، مع بيان الدور المعدل لأداء المسؤولية البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) في الشركات المدرجة في دول رابطة آسيان. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي باستخدام تحليل بيانات البانل (Panel Data)، وتكونت العينة من الشركات المدرجة في بورصات خمس دول في آسيان (إندونيسيا، ماليزيا، الفلبين، سنغافورة، وتايلاند) خلال الفترة من 2014 إلى 2018. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المخاطر المؤسسية لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الأداء المالي وقيمة الشركة، كما أن أداء ESG يلعب دوراً معدلاً مهماً في زيادة تأثير ERM على قيمة الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لممارسات إدارة المخاطر المؤسسية الشاملة وتعزيز أداء ESG لتحقيق أداء مالي أفضل وزيادة قيمة الشركة.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (فعالية إدارة المخاطر المؤسسية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة (سمرة والقرنشاوي ورجب، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر اعتماد تكنولوجيا الحوسبة السحابية على دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التطبيقي الميداني، وتكونت العينة من العاملين في المؤسسات المصرية من إدارتي المخاطر والمراجعة الداخلية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير طردي معنوي بين اعتماد تكنولوجيا الحوسبة السحابية وإدارة المخاطر المؤسسية، كما أشارت إلى وجود تأثير معنوي بين اعتماد تكنولوجيا الحوسبة السحابية ودور إدارة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر المؤسسية. وأوصت الدراسة بضرورة اختيار نوع خدمات الحوسبة السحابية المتناسبة مع احتياجات المؤسسة، والاهتمام بتأهيل العاملين لإدراك طبيعة هذه التكنولوجيا وخاصة العاملين في إدارتي المخاطر والمراجعة الداخلية، وأن يعمل هيكل حوكمة تكنولوجيا المعلومات على اختيار مزود خدمة الحوسبة السحابية المناسب.

دراسة (كاظم والجوهر، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الالتزام بمبادئ إطار إدارة المخاطر المؤسسية المحدث (COSO 2017) بأبعاده (الحوكمة والثقافة، الاستراتيجية ووضع الأهداف، الأداء، المعلومات والاتصالات والإبلاغ، الاستعراض والمراجعة) في تقويم أداء شركات النفط والغاز. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتكونت العينة من شركة نفط الوسط في العراق، واعتمد الباحثان على قائمة الفحص لمعرفة واقع التزام الشركة بمبادئ الإطار. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أكثر محاور إطار إدارة المخاطر المحدث تطبيقاً هو محور الاستعراض والمراجعة، يليه محور الاستراتيجية ووضع الأهداف، ثم محور الحوكمة والثقافة، ثم محور المعلومات والاتصالات والإبلاغ، وأخيراً محور الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة استحداث قسم خاص يعنى بإدارة المخاطر في شركة نفط الوسط يأخذ على عاتقه تطبيق إطار (COSO 2017) لما له من أثر على تحقيق القيمة للوحدة الاقتصادية والمحافظة عليها.

دراسة (الشديفات وصيام، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية بأبعاده على الأداء المؤسسي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن، وهي رسالة ماجستير من جامعة البلقاء التطبيقية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي للبنوك الإسلامية العاملة في الأردن. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية في البنوك الإسلامية لما له من أثر إيجابي على الأداء المؤسسي.

دراسة (القضاة والشنطي، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية نموذج إدارة المخاطر المؤسسية بأبعاده على قرارات منح الائتمان، مع بيان الدور المعدل لرأس المال البشري في البنوك التجارية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وهي رسالة ماجستير من جامعة البلقاء التطبيقية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفاعلية نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على قرارات منح الائتمان، كما تبين أن رأس المال البشري يلعب دوراً معدلاً في العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وقرارات منح الائتمان. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نماذج إدارة المخاطر المؤسسية والاستثمار في رأس المال البشري لتحسين جودة قرارات منح الائتمان في البنوك التجارية.

دراسة (Saeidi et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) على نتائج الشركات، مع بيان الدور المعدل لإدارة المعرفة (KM) في الشركات المدرجة في البورصة الماليزية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية والمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، وتكونت العينة من (124) استبانة من الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية الرئيسي في ماليزيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المخاطر المؤسسية لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على نتائج الشركات، كما أن إدارة المعرفة تلعب دوراً معدلاً في تعزيز العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية ونتائج الشركات. وأوصت الدراسة بأن وعي الموظفين ومعرفتهم بالأحداث والفرص والمخاطر أمر بالغ الأهمية لإدارة

المخاطر والرقابة، وأن المديرين يمكنهم استخدام إدارة المعرفة كأداة لتعزيز تأثير ERM على نتائج الشركات.

دراسة (Horvey & Odei-Mensah, 2023)

هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة شاملة ومنهجية للأدبيات حول قياس وأداء إدارة المخاطر المؤسسية (ERM). واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية الشاملة للأدبيات، وتكونت العينة من (37) دراسة منشورة تم جمعها باستخدام Google Scholar كمحرك بحث أساسي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المخاطر المؤسسية الشاملة تعزز الربحية وقيمة الشركة، وأن هناك تبايناً كبيراً في مقاييس ERM المستخدمة في الأدبيات، مع وجود فجوات بحثية في مجالات تجميع المخاطر والقياس الكمي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مقاييس أكثر شمولاً وتوحيداً لإدارة المخاطر المؤسسية، والاهتمام بدراسة العلاقة بين ERM والأداء في سياقات مختلفة وبأساليب قياس متنوعة.

دراسة (Tarjo et al., 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) على منع واكتشاف الاحتيال في الحكومات المحلية في إندونيسيا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من العاملين في الحكومات المحلية الإندونيسية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المخاطر المؤسسية تستطيع منع واكتشاف الاحتيال في الحكومات المحلية الإندونيسية، كما يمكن لإدارة المخاطر المؤسسية تقليل مستويات الاحتيال بشكل فعال. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية في القطاع الحكومي كأداة فعالة لمكافحة الاحتيال ومنعه واكتشافه.

دراسة (Shah et al., 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) لمخاطر ESG بأبعادها (البيئية والاجتماعية والحوكمة) على النمو الأخضر (Green Growth) بأبعاده (الإنتاجية البيئية والموارد، الفرص الاقتصادية والاستجابات السياسية، قاعدة الأصول الطبيعية) (في شركات النفط والغاز في ماليزيا). واستخدمت الدراسة المنهج الكمي باستخدام نماذج انحدار بيانات البانل (Panel Data Regression)، وتكونت العينة من (30) شركة نفط وغاز مدرجة في بورصة ماليزيا خلال الفترة من 2012 إلى 2021،

وتم قياس ERM والنمو الأخضر باستخدام تحليل المحتوى المرجح وفقًا لإرشادات COSO و WBCSD وإطار OECD. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين إدارة المخاطر المؤسسية والنمو الأخضر، حيث تؤثر ERM بشكل كبير على بُعد الإنتاجية البيئية والموارد مقارنة بالأبعاد الأخرى، وأن بعض الشركات لا تزال في المراحل الأولى من دمج ERM لمعالجة مخاطر ESG. وأوصت الدراسة بأنه ينبغي على الجهات التنظيمية والحكومات تشجيع تبني معايير ERM التي تعالج مخاطر ESG تحديدًا وفقًا لإرشادات COSO و WBCSD، لتعزيز شرعية المنظمات وتحسين النمو الأخضر.

الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض المعمق للأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية، يتبين أن الاهتمام الأكاديمي بموضوعي الحوكمة وإدارة المخاطر المؤسسية قد تنامي بشكل ملحوظ خلال السنوات الأخيرة، غير أن هذا الاهتمام جاء في معظمه مجزأً ومتفرقاً ولم يعالج العلاقة بين المتغيرين بالعمق والتخصيص المطلوبين. فمن ناحية المتغير المستقل، تناولت أغلب الدراسات الحوكمة المؤسسية بمفهومها العام وأبعادها التقليدية كهيكل مجلس الإدارة والإفصاح والشفافية دون تخصيصها بحوكمة إدارة المخاطر المؤسسية كمفهوم مستقل له أبعاده المحددة، كما في دراسة (حسن، 2022) التي ركزت على مبادئ الحوكمة وفق بازل 2 وعلاقتها بالغش المالي، ودراسة (البلوي، 2025) التي بحثت أثر قواعد الحوكمة على الإفصاح وجودة التقارير المالية. ومن ناحية المتغير التابع، تناولت دراسات عديدة إدارة المخاطر المؤسسية من زاوية أثرها على متغيرات أخرى كالأداء المالي (Chairani & Siregar, 2021) وقرارات منح الائتمان (القضاة والشنطي، 2021) والأداء المؤسسي (الشديفات وصيام، 2022) ونتائج الشركات (Saeidi et al., 2024) ومنع الاحتيال (Tarjo et al., 2022) والنمو الأخضر (Shah et al., 2025)، دون أن تبحث في محددات فعاليتها المتعلقة بالحوكمة بشكل مباشر. أما الدراسات التي حاولت الربط بين الحوكمة وإدارة المخاطر، كدراسة (الرزني والزغول، 2024) ودراسة (طهير وبن عثمان، 2023)، فقد اقتصرتا على القطاع المصرفي حصراً ولم تمتد إلى الشركات المتوسطة والكبيرة في القطاعات الاقتصادية الأخرى. فضلاً عن ذلك، أكد Gleißner & Berger (2024) في مراجعتهم المنهجية أن حوكمة المخاطر بأبعادها لم تحظَ بالاهتمام البحثي الكافي وأن ثمة قصوراً واضحاً في ربط إدارة المخاطر بالقرارات الاستراتيجية، كما كشف Horvey & Odei-Mensah (2023) عن غياب

التوحيد في مقاييس إدارة المخاطر المؤسسية وتباين كبير في المنهجيات المستخدمة. وعلى صعيد البيئة السعودية تحديداً، فإن الدراسات التي تناولت حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية كمتغير مستقل بأبعاد محددة (هيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة تجاه المخاطر، لجان إدارة المخاطر، ثقافة المخاطر المؤسسية، الإفصاح والشفافية عن المخاطر) وقياس أثره المباشر على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة تكاد تكون معدومة، رغم أن هذه الشركات تمثل العمود الفقري للاقتصاد السعودي وتشهد تحولات هيكلية واسعة في ظل رؤية 2030 تستوجب بناء منظومات حوكمة مخاطر متينة وفعالة. وبذلك، تتحدد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها في غياب دراسة عربية أو أجنبية — في حدود علم الباحث — تناولت أثر حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها الأربعة مجتمعة على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في بيئة الأعمال السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

مفهوم حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM Governance)

شهد مفهوم إدارة المخاطر تطوراً جوهرياً خلال العقود الأخيرة، إذ انتقل من المقاربة التقليدية المجزأة التي تتعامل مع كل نوع من المخاطر بشكل منعزل إلى المقاربة الشمولية التكاملية المعروفة بإدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management – ERM)، التي تنظر إلى المخاطر من منظور استراتيجي شامل يربطها بأهداف المؤسسة وعملياتها على مختلف المستويات التنظيمية. وقد عرّفت لجنة COSO في إطارها المحدث لعام 2017 إدارة المخاطر المؤسسية بأنها "الثقافة والقدرات والممارسات المتكاملة مع عملية وضع الاستراتيجية والأداء، التي تعتمد عليها المؤسسات لإدارة المخاطر في سياق إنشاء القيمة والحفاظ عليها وتحقيقها" (كاظم والجوهر، 2023). وضمن هذا الإطار الشمولي، تبرز حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM Governance) كمنظومة من الهياكل التنظيمية والسياسات والإجراءات والآليات الرقابية التي تحدد كيفية توجيه عملية إدارة المخاطر والإشراف عليها ومساءلة القائمين عليها داخل المؤسسة، بما يضمن أن تكون إدارة المخاطر جزءاً أصيلاً من عملية صنع القرار الاستراتيجي وليست وظيفة هامشية معزولة. (Gleißner & Berger, 2024)

وتتجاوز حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية مفهوم الحوكمة المؤسسية العامة، إذ تركز تحديدًا على البنية التحتية التنظيمية والرقابية لعملية إدارة المخاطر ذاتها، وتشمل الآليات التي يمارس من خلالها مجلس الإدارة والإدارة العليا رقابتهم على تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ورصدها. وقد أكد إطار COSO 2017 أن محور "الحوكمة والثقافة" يمثل الركيزة الأولى التي تتبني عليها المحاور الأربعة الأخرى لإدارة المخاطر المؤسسية، وهي الاستراتيجية ووضع الأهداف، والأداء، والاستعراض والمراجعة، والمعلومات والاتصالات والإبلاغ، مما يؤكد أن الحوكمة ليست مجرد مكون من مكونات إدارة المخاطر بل هي الأساس الذي تقوم عليه المنظومة بأكملها (كاظم والجوهر، 2023). وفي السياق ذاته، أشار Gleißner & Berger (2024) إلى أن حوكمة المخاطر الفعالة تتطلب نظام إدارة مخاطر مؤسسية تكامليًا وموجهًا نحو القرار يركز على محركات القيمة بدلاً من الاكتفاء بتقليل المخاطر، وأن أعلى مستويات النضج في إدارة المخاطر تتحقق عندما يصبح جميع العاملين في المؤسسة واعين بالمخاطر ومشاركين في إدارتها، وهو ما يُعرف بإدارة المخاطر المدمجة (Embedded Risk Management).

أبعاد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية

تتناول هذه الدراسة حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية من خلال أربعة أبعاد رئيسية تمثل الأركان الجوهرية لمنظومة الحوكمة المتعلقة بإدارة المخاطر:

البُعد الأول: هيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة تجاه المخاطر — يُشير هذا البُعد إلى الدور الإشرافي والرقابي الذي يمارسه مجلس الإدارة في توجيه عملية إدارة المخاطر المؤسسية، ويشمل ذلك تحديد مستوى تقبل المخاطر (Risk Appetite) والموافقة على سياسات إدارة المخاطر ومراقبة التزام الإدارة التنفيذية بتنفيذها والتأكد من توافر الموارد الكافية لذلك. ويُعد التزام مجلس الإدارة وإشرافه الفعّال شرطًا جوهريًا لنجاح منظومة إدارة المخاطر، إذ إن غياب هذا الالتزام يُفقد المنظومة شرعيتها ويُضعف فاعليتها على جميع المستويات التنظيمية (حسن، 2022).

البُعد الثاني: لجان إدارة المخاطر — يُقصد بهذا البُعد وجود لجنة متخصصة منبثقة عن مجلس الإدارة تتولى مهمة الإشراف التفصيلي على عملية إدارة المخاطر، بما في ذلك مراجعة تقارير المخاطر وتقييم كفاية إجراءات الاستجابة والتنسيق بين الإدارات المختلفة في شأن المخاطر المشتركة. وتؤدي هذه اللجان دورًا وسيطًا حيويًا بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وقد أثبتت الدراسات أن وجود لجان مخاطر فعالة

يسهم في تخفيض مستويات المخاطر المؤسسية وتحسين جودة القرارات المتعلقة بها (طهير وبن عثمان، 2023).

البُعد الثالث: ثقافة المخاطر المؤسسية – تُعرّف ثقافة المخاطر بأنها منظومة القيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات السائدة في المؤسسة تجاه المخاطر، والتي تحدد كيفية تعامل الأفراد على مختلف المستويات التنظيمية مع المخاطر في قراراتهم اليومية. وتتضمن ثقافة المخاطر الوعي بالمخاطر والانفتاح في الإبلاغ عنها وتقبّل المسؤولية في إدارتها، وقد أكد (Gleißner & Berger (2024 أن ثقافة المخاطر والتواصل تمثل أحد المجالات السبعة الحاسمة لتطوير حوكمة مخاطر أكثر فاعلية.

البُعد الرابع: الإفصاح والشفافية عن المخاطر – يتعلق هذا البُعد بمدى التزام المؤسسة بالإفصاح عن المخاطر التي تواجهها وسياسات إدارتها ونتائج تقييمها لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين بشكل دقيق وشفاف ومنظم. ويعزز الإفصاح الفعّال ثقة أصحاب المصلحة ويُمكّن المستثمرين والجهات الرقابية من تقييم مدى كفاية ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسة، وقد أثبتت دراسة (البليوي، 2025) أن تطبيق قواعد الحوكمة يسهم بشكل ملحوظ في تعزيز مستوى الإفصاح وتحسين جودة التقارير المالية.

مفهوم فعالية إدارة المخاطر المؤسسية

تُعرّف فعالية إدارة المخاطر المؤسسية بأنها الدرجة التي تنجح فيها منظومة إدارة المخاطر المؤسسية في تحقيق أهدافها المرجوة من حيث التحديد الشامل للمخاطر وتقييمها بدقة وتصميم استجابات ملائمة لها ورصدها ومراقبتها بشكل مستمر، بما يسهم في حماية قيمة المؤسسة وتعزيز أدائها ودعم عملية اتخاذ القرار على جميع المستويات التنظيمية. وتتجاوز الفعالية مجرد وجود نظام رسمي لإدارة المخاطر إلى كونه نظاماً فاعلاً ومتكاملاً ينعكس إيجابياً على مخرجات المؤسسة ويعزز قدرتها على مواجهة التهديدات واقتناص الفرص. (Saeidi et al., 2024)

وقد تعددت المقاربات في قياس فعالية إدارة المخاطر المؤسسية، حيث أشار Horvey & Odei (2023) في مراجعتهم الشاملة للأدبيات إلى وجود تباين كبير في المقاييس المستخدمة، والتي تتراوح بين مؤشرات مالية كمية كالأداء المالي وقيمة الشركة، ومؤشرات نوعية كتقييم نضج ممارسات إدارة المخاطر ومدى تكاملها مع الاستراتيجية المؤسسية. وفي هذه الدراسة، يتم قياس فعالية إدارة المخاطر

المؤسسية من منظور إدراكي شامل يعكس مدى قدرة منظومة إدارة المخاطر على تحقيق غاياتها الجوهرية المتمثلة في تحديد المخاطر بشكل استباقي وتقييمها بموضوعية والاستجابة لها بكفاءة ومتابعتها بانتظام وتحسينها باستمرار.

وترتبط فعالية إدارة المخاطر المؤسسية بعدة مخرجات إيجابية أثبتتها الدراسات السابقة، حيث أكدت دراسة (Chairani & Siregar, 2021) أن إدارة المخاطر المؤسسية الفعالة تؤثر إيجابياً على الأداء المالي وقيمة الشركة، وأوضحت دراسة (الشديفات وصيام، 2022) وجود أثر لتطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي للبنوك الإسلامية، كما بينت دراسة (Tarjo et al., 2022) أن إدارة المخاطر المؤسسية تسهم في منع الاحتيال واكتشافه، فيما أثبتت دراسة (Shah et al., 2025) أنها تعزز النمو الأخضر من خلال إدارة مخاطر ESG بفعالية. وتؤكد هذه النتائج مجتمعة أن فعالية إدارة المخاطر المؤسسية ليست غاية في ذاتها بل هي وسيلة استراتيجية لتحقيق مخرجات مؤسسية متعددة الأبعاد.

المنهجية وطرق البحث:

سيعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ سيتم من خلاله وصف وتحليل أثر حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) (Governance) بأبعادها (هيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة تجاه المخاطر، لجان إدارة المخاطر، ثقافة المخاطر المؤسسية، الإفصاح والشفافية عن المخاطر) على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض. وسيتيح هذا المنهج جمع البيانات والمعلومات من مفردات العينة وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج علمية دقيقة قابلة للتعميم.

وسيتم توظيف هذا المنهج في شقين متكاملين: الشق النظري الذي سيستند إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والكتب والدوريات العلمية المتخصصة لبناء الإطار المفاهيمي للدراسة، والشق التطبيقي الميداني الذي سيعتمد على تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، ومن ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها.

مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى (أعضاء مجلس الإدارة، المديرون التنفيذيون، مديرو إدارات المخاطر، مديرو المراجعة الداخلية، مديرو الإدارات المالية، رؤساء الأقسام) في الشركات المتوسطة والكبيرة العاملة في مدينة الرياض والمسجلة لدى وزارة التجارة السعودية. ووفقاً لبيانات وزارة التجارة السعودية، يُقدّر عدد الشركات المتوسطة والكبيرة العاملة في مدينة الرياض بنحو (850) شركة تعمل في قطاعات اقتصادية متنوعة تشمل القطاع الصناعي والتجاري والخدمي والتقني والعقاري والصحي.

وسيتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل القطاعات الاقتصادية المختلفة في العينة، حيث سيتم اختيار عينة ممثلة من الشركات المتوسطة والكبيرة وفقاً لحجم كل قطاع في مجتمع الدراسة. وبناءً على معادلة (Steven Thompson) لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، سيتم توزيع (400) استبانة على مفردات العينة المستهدفة من العاملين في المستويات الإدارية المعنية بإدارة المخاطر والحوكمة في هذه الشركات، مع الأخذ في الاعتبار احتمالية عدم استرداد بعض الاستبانات أو عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وسيتم استهداف استرداد ما لا يقل عن (320) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد مستهدفة لا تقل عن (80%).

مصادر جمع البيانات

سيعتمد الباحث على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والأوراق البحثية المنشورة، وقواعد البيانات الإلكترونية مثل (Emerald)، (Scopus)، (Web of Science)، قاعدة المنظومة، والأطر والمعايير الدولية ذات الصلة مثل إطار COSO 2017 لإدارة المخاطر المؤسسية ومعايير ISO 31000، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة.

المصادر الأولية: وتتمثل في الاستبانة التي سيتم تصميمها خصيصًا لأغراض هذه الدراسة، والتي ستوزع على مفردات العينة المستهدفة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة.

أداة الدراسة (الاستبانة)

سيتم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستتكون من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

سيتضمن هذا القسم البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة مثل (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، حجم الشركة، القطاع الذي تنتمي إليه الشركة).

القسم الثاني: المتغير المستقل – حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية (16 فقرة)

سيتكون هذا القسم من أربعة أبعاد يقيس كل منها جانبًا من جوانب حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية، وذلك على النحو التالي:

البُعد	عدد الفقرات
هيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة تجاه المخاطر	4 فقرات
لجان إدارة المخاطر	4 فقرات
ثقافة المخاطر المؤسسية	4 فقرات
الإفصاح والشفافية عن المخاطر	4 فقرات
الإجمالي	16 فقرة

القسم الثالث: المتغير التابع – فعالية إدارة المخاطر المؤسسية (10 فقرات)

سيتكون هذا القسم من محور واحد يقيس مستوى فعالية إدارة المخاطر المؤسسية من خلال (10 فقرات تغطي جوانب تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ورصدها ومراقبتها).

وبذلك سيبلغ إجمالي عدد فقرات الاستبانة (26)فقرة بالإضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية والوظيفية. وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، والذي يتراوح بين (1 = غير موافق بشدة) و(5 = موافق بشدة).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (AMOS) أو (Smart PLS) إذا لزم الأمر، وسيتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

أساليب التحقق من صدق وثبات الأداة: سيتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من صدق البناء، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الأداة واتساقها الداخلي، فضلاً عن صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات كل بُعد والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه.

أساليب الإحصاء الوصفي: سيتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة وترتيب أبعاد المتغير المستقل وفقاً لأهميتها النسبية.

أساليب الإحصاء الاستدلالي: سيتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع، وتحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على حدة على المتغير التابع، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، واختبار تحليل التباين (ANOVA) واختبار (T-Test) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، ومعامل التضخم في التباين (VIF) واختبار التحمل (Tolerance) للتحقق من عدم وجود ازدواجية خطية بين المتغيرات المستقلة.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: ستقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) (Governance) بأبعادها الأربعة (هيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة تجاه المخاطر، لجان إدارة المخاطر، ثقافة المخاطر المؤسسية، الإفصاح والشفافية عن المخاطر) على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية.

الحدود المكانية: ستطبق هذه الدراسة على الشركات المتوسطة والكبيرة العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: سيتم إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال العام الدراسي 2025/2026م.

الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى (أعضاء مجلس الإدارة، المديرون التنفيذيون، مديرو إدارات المخاطر، مديرو المراجعة الداخلية، مديرو الإدارات المالية، رؤساء الأقسام) في الشركات المتوسطة والكبيرة في مدينة الرياض.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- البلوي، حنان راشد سالم. (2025). أثر قواعد الحوكمة المؤسسية على الإفصاح وجودة التقارير المالية: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة بالسوق المالي السعودي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج9، ملحق ، 96 - 107. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1556754>
- حسن، أحمد حسن توفيق. (2022). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في إكتشاف التلاعب والغش بالتقارير المالية بالبنوك المصرية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س9، ع2 ، 407 - 468. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1285841>
- الرزني، رائد محمد فالح، و الزغول، عمرو محمد. (2024). أثر الحوكمة في تحسين فاعلية إدارة المخاطر: الدور المعدل للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1580079>
- سمرة، ياسر محمد السيد عبدالعزيز، السيد عبدالنبي السيد، و رجب، سحر مسعد مختار. (2022). أثر تكنولوجيا الحوسبة السحابية على دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر المؤسسية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج3، ع1 ، 500 - 522. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1612149>
- الشديفات، علياء حسين عبدالمجيد، و صيام، أحمد زكريا عبدالرحمن. (2022). أثر تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية العاملة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1385003>

- طهير، كمال، و بن عثمان، مفيدة. (2023). أثر آليات الحوكمة البنكية على خطر السيولة في البنوك التجارية: حالة البنوك التجارية العاملة في الجزائر. مجلة التنمية الاقتصادية، مج8، ع1 ، 1 - 16. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1394961>
- القضاة، أحمد ماهر أحمد، و الشنطي، أيمن محمد نمر. (2021). فاعلية نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على قرارات منح الائتمان: الدور المعدل لرأس المال البشري: دراسة ميدانية: البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1303383>
- كاظم، ثامر عبدالرضا، و الجوهر، كريمة علي كاظم. (2023). دور الالتزام بمبادئ إطار إدارة المخاطر المحدث في تقويم أداء شركات النفط والغاز: دراسة حالة في شركة نفط الوسط. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج19، ع61 ، 526 - 540. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1376324>

المراجع الأجنبية

- Chairani, C., & Siregar, S. V. (2021). The effect of enterprise risk management on financial performance and firm value: the role of environmental, social and governance performance. *Meditari Accountancy Research*, 29(3), 647–670
- Gleißner, W., & Berger, T. B. (2024). Enterprise risk management: Improving embedded risk management and risk governance. *Risks*, 12(12), 196.
- Horvey, S. S., & Odei-Mensah, J. (2023). The measurements and performance of enterprise risk management: a comprehensive literature review. *Journal of Risk Research*, 26(7), 778–800.
- Saeidi, P., Saeidi, S. P., Saeidi, S. P., Galarraga Carvajal, M., Villacrés Endara, H., & Armijos, L. (2024). Effect of enterprise risk management on

firms' outcomes with the moderating effect of knowledge management. *foresight*, 26(5), 793–804.

Shah, S. Q. A., Lai, F. W., Shad, M. K., Hamad, S., & Ellili, N. O. D. (2025). Exploring the effect of enterprise risk management for ESG risks towards green growth. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(1), 224–249.

Tarjo, T., Vidyantana, H. V., Anggono, A., Yuliana, R., & Musyarofah, S. (2022). The effect of enterprise risk management on prevention and detection fraud in Indonesia's local government. *Cogent Economics & Finance*, 10(1), 2101222.

Mid Ocean University

College of Management

Department of Risk management



**The Impact of Enterprise Risk Management (ERM) Governance on the
Effectiveness of Enterprise Risk Management: A Field Study on Medium
and Large Enterprises in Riyadh City**

Prepared by:

Alanoud Khalid Alkhidhr

253000732

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

Academic Year

1447-2026