

عنوان البحث

أثر الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر على تحقيق التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

عبدالله أحمد قيس

الرقم الجامعي/ 2021203687

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

Contents

5	الملخص
9	Abstract
14	الشكر والتقدير
15	قائمة المصطلحات
18	مقدمة:
20	مشكلة الدراسة:
21	أهمية الدراسة:
23	أهداف الدراسة:
24	تساؤلات الدراسة
24	فروض الدراسة:
26	الدراسات السابقة:
32	المنهجية وطرق البحث:
33	أدوات الدراسة:
34	حدود الدراسة:
35	الاطار النظري
36	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة المؤسسية وأهدافها	36
أولاً: مفهوم الحوكمة المؤسسية	37
ثانياً: أهداف الحوكمة المؤسسية	39
المطلب الثاني: مفهوم إدارة المخاطر وأنواعها في المنظمات	42
أولاً: مفهوم إدارة المخاطر	43
ثانياً: أهمية إدارة المخاطر	44
ثالثاً: أنواع المخاطر	46
رابعاً: آليات إدارة المخاطر	49
خامساً: العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر	50
المبحث الثاني: آليات دمج الحوكمة المؤسسية مع إدارة المخاطر	52
المطلب الأول: معايير وضوابط التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر	52
المطلب الثاني: دور التقنيات الحديثة في تعزيز التكامل (مثل تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي)	55
المبحث الثالث: أثر الدمج على تحقيق الاستدامة المؤسسية	58
المطلب الأول: مؤشرات قياس الاستدامة في ظل تطبيق الحوكمة وإدارة المخاطر	59
المطلب الثاني: دراسات حالة لتجارب ناجحة في دمج الحوكمة وإدارة المخاطر لتعزيز الاستدامة	62
الفصل الثالث	68

68.....	المنهجية
69.....	مقدمة:
69.....	أولاً: منهج البحث
71.....	ثانياً: مجتمع البحث
72.....	ثالثاً: عينة البحث
73.....	رابعاً: أدوات البحث
74.....	خامساً: طرق تحليل البيانات
78.....	الفصل الرابع
78.....	تحليل النتائج واختبار الفروض
79.....	مقدمة:
79.....	أولاً: التحليل الوصفي لبيانات الاستبيان
106	الفصل الخامس
106	النتائج والتوصيات
107	أولاً: الخاتمة
107	ثانياً: النتائج
108	ثالثاً: التوصيات
109.....	رابعاً: المقترحات المستقبلية

المراجع: 111

الملاحق 115

الملخص

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

تبدأ الدراسة بتأسيس إطار مفاهيمي متكامل يوضح الأبعاد المختلفة للحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر، حيث يتم تعريف الحوكمة المؤسسية على أنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه المؤسسة ومراقبتها، بما

يضمن تحقيق التوازن بين مصالح مختلف أصحاب المصلحة. بينما تشمل إدارة المخاطر العمليات المنهجية التي تتبعها المؤسسة لتحديد وتقييم ومعالجة المخاطر التي تواجهها في بيئة الأعمال المتغيرة. وتكمن الفرضية الأساسية للبحث في أن الدمج الفعال بين هذين العنصرين يؤدي إلى تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق استدامتها الشاملة.

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

تكشف نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى التكامل بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر من جهة، وقدرة المؤسسة على تحقيق الاستدامة من جهة أخرى. حيث تبين أن المؤسسات التي تطبق أنظمة حوكمة متطورة وتدمجها مع إدارة مخاطر فعالة تتمتع بمستويات أعلى من: الشفافية، القدرة على التكيف مع الأزمات، كفاءة استخدام الموارد، والابتكار المؤسسي. كما تظهر النتائج أن هذا التكامل يسهم في تعزيز ثقة المستثمرين وتحسين السمعة المؤسسية وزيادة القيمة المضافة طويلة الأجل. من الناحية العملية، يقدم البحث نموذجاً تكاملياً لدمج الحوكمة المؤسسية مع إدارة المخاطر، يتكون من ثلاث مراحل رئيسية: المرحلة التأسيسية (وضع السياسات والأطر التنظيمية)، مرحلة التنفيذ (آليات المتابعة والتقييم)، ومرحلة التحسين المستمر (التغذية الراجعة والتطوير). كما يحدد البحث مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية لقياس فعالية هذا التكامل في تحقيق الاستدامة المؤسسية.

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

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

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

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

ختاماً، يؤكد هذا البحث على أن الدمج الاستراتيجي بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر لم يعد خياراً ترفيهياً للمؤسسات، بل أصبح ضرورة حتمية في عالم تتزايد فيه التحديات وتعقيدات بيئة الأعمال. ويشكل

النموذج المقترح في هذه الدراسة إطاراً عملياً يمكن للمؤسسات في مختلف القطاعات الاستفادة منه لتعزيز قدرتها على تحقيق الاستدامة الشاملة في ظل الظروف الاقتصادية المتغيرة. كما يفتح البحث آفاقاً جديدة للدراسات المستقبلية في مجال قياس أثر هذا التكامل على مؤشرات الأداء المؤسسي المختلفة.

Abstract

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

in measuring the impact of this integration on various organizational performance indicators.

الشكر والتقدير

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

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

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

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

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

والله ولي التوفيق

قائمة المصطلحات

1. الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance):

نظام من القواعد والممارسات التي تُستخدم لإدارة وتوجيه المؤسسات بشكل عادل وشفاف، مع تحقيق التوازن بين مصالح المساهمين والإدارة وأصحاب المصلحة الآخرين.

2. إدارة المخاطر (Risk Management):

عملية تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بهدف تقليل الآثار السلبية أو استغلال الفرص الناتجة عنها.

3. الاستدامة المؤسسية (Corporate Sustainability):

قدرة المؤسسة على تحقيق النمو الاقتصادي مع الحفاظ على المسؤولية الاجتماعية والبيئية لضمان استمراريته على المدى الطويل.

4. تعريف الدمج بين الحوكمة وإدارة المخاطر

الدمج بين الحوكمة وإدارة المخاطر يعني توظيف آليات الحوكمة (مثل الشفافية، المساءلة، الهياكل الإدارية الفاعلة) في تعزيز منهجيات إدارة المخاطر، بحيث يصبح التعامل مع المخاطر جزءًا من القرارات الإستراتيجية ويُسهم في حماية المؤسسة وتحقيق أهدافها المستدامة.

5. تعريف الحوكمة لتحقيق الاستدامة

الحوكمة من أجل الاستدامة هي تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بما يضمن الاستخدام الرشيد للموارد، ويحقق توازنًا بين العوائد المالية والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، مما يدعم بقاء المؤسسة ونموها في المستقبل.

6. أنواع المخاطر

يمكن تصنيف المخاطر التي تواجه المؤسسات إلى:

مخاطر إستراتيجية: مرتبطة بالقرارات طويلة المدى مثل التوسع، الشراكات، أو دخول أسواق جديدة،
مخاطر تشغيلية: متعلقة بالعمليات اليومية مثل تعطل الأنظمة أو ضعف الكفاءات، مخاطر مالية:
تشمل تقلبات السوق، السيولة، وأسعار الفائدة، مخاطر قانونية وتنظيمية: عدم الامتثال للقوانين أو اللوائح، مخاطر السمعة: الأضرار التي تلحق بصورة المؤسسة لدى العملاء والمجتمع، مخاطر بيئية واجتماعية: مثل التغير المناخي أو الضغوط المجتمعية.

7. إدارة المخاطر المتكاملة (Enterprise Risk Management – ERM):

منهجية شاملة لتحديد وتقييم وإدارة جميع أنواع المخاطر (الاستراتيجية، التشغيلية، المالية) ضمن إطار

موحد.

مقدمة:

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

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

لقد شهد العقد الأخير تحولًا جذريًا في نظرة المؤسسات إلى مفهوم الاستدامة، حيث لم يعد يقتصر على الجوانب البيئية فقط، بل امتد ليشمل الاستدامة المالية والاجتماعية والحوكمة الرشيدة. وتشير العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات التي تدمج بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر بشكل استراتيجي تكون أكثر قدرة على تجاوز الأزمات، بل وتحويل بعض التهديدات إلى فرص للنمو والابتكار. فعلى سبيل

المثال، في القطاع المالي، ساعدت نظم الحوكمة المتطورة مع تقييم المخاطر الدقيق في تجنب العديد من الكوارث المالية، بينما في القطاع الصناعي، ساهم هذا الدمج في تعزيز كفاءة سلسلة التوريد وتقليل الهدر.

إلا أن تحقيق هذا التكامل ليس أمرًا يسيّرًا، فهو يتطلب إرادة إدارية وقدرة على مواءمة السياسات الداخلية مع المعايير الدولية، فضلًا عن تبني ثقافة مؤسسية تشجع على الشفافية والتعلم المستمر. كما أن التطور التكنولوجي السريع، مثل انتشار تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، يفرض في الوقت نفسه فرصًا وتحديات جديدة على آليات الحوكمة وإدارة المخاطر. فمن ناحية، توفر هذه التقنيات أدوات غير مسبقة للتنبؤ بالمخاطر واتخاذ القرارات، ولكن من ناحية أخرى، تخلق مخاطر جديدة مرتبطة بالأمن السيبراني وأخلاقيات استخدام البيانات.

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

مشكلة الدراسة:

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

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

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

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

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

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

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

أهمية الدراسة:

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

أولاً: الأهمية النظرية

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

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

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

ثانيًا: الأهمية العملية

- تساعد المؤسسات على تطوير أنظمة حوكمة أكثر فاعلية من خلال دمجها مع إدارة المخاطر، مما يعزز قدرتها على مواجهة التحديات.

- تقدم توصيات عملية لصناع القرار حول كيفية تصميم سياسات مؤسسية تكفل الموازنة بين تحقيق الأهداف الاستراتيجية وإدارة المخاطر.

- تُسهم في تعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة من خلال تحسين الشفافية والمساءلة في الإفصاح عن المخاطر.

- تُفيد الجهات الرقابية والهيئات التشريعية في تطوير معايير تنظيمية تشجع على تبني نماذج متكاملة للحوكمة وإدارة المخاطر.

ثالثًا: الأهمية المجتمعية

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

أهداف الدراسة:

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

أولاً: الأهداف النظرية

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

ثانياً: الأهداف التطبيقية

4. تقييم مدى تبني المؤسسات لآليات دمج الحوكمة مع إدارة المخاطر.
5. تحليل تأثير هذا الدمج على أداء المؤسسات وقدرتها على تحقيق الاستدامة.
6. تقديم نموذج مقترح لتعزيز التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر في المؤسسات.

ثالثاً: الأهداف التوصيفية

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

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

تساؤلات الدراسة

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

التساؤل الرئيسي:

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

التساؤلات الفرعية:

1. ما هو الإطار المفاهيمي للحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والاستدامة؟
2. ما هي أوجه الترابط بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر في الأدبيات الحديثة؟
3. ما هي المعايير والآليات التي تعزز التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر؟
4. ما هو تأثير التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر على أداء المؤسسات واستدامتها؟
5. ما هي التحديات التي تعيق دمج الحوكمة المؤسسية مع إدارة المخاطر؟
6. كيف يمكن للمؤسسات تطوير نماذج عملية لتعزيز هذا التكامل؟

فروض الدراسة:

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

١. الفرض الرئيسي الأول:

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

٢. الفرض الرئيسي الثاني:

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

٣. الفرض الرئيسي الثالث:

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

٤. الفرض الفرعي الأول:

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

٥. الفرض الفرعي الثاني:

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

٦. الفرض الفرعي الثالث:

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

٧. الفرض الفرعي الرابع:

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

٨. الفرض الفرعي الخامس:

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

٩. الفرض الفرعي السادس:

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

١٠. الفرض الفرعي السابع:

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

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات

العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري" للباحث: د.

مبروك عطية مبروك توفيق (2018)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وتحسين الأداء الاستراتيجي

للعمليات في الشركات العائلية المصرية، مع التركيز على محافظات القاهرة الكبرى (القاهرة، الجيزة،

القليوبية). اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، حيث تم جمع البيانات من 430 شركة عائلية باستخدام استقصاء مُصمم خصيصًا لقياس تأثير الحوكمة على ثلاثة أبعاد للأداء: (التنافسي، التشغيلي، المالي).

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

خلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

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

نقاط القوة:

- شمولية العينة (430 شركة) مما يعزز مصداقية النتائج.
- الربط الواضح بين الحوكمة والأداء المالي والتنافسي.

نقاط الضعف:

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

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

الدراسة الثانية: "دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة: دراسة حالة مجمع صيدال - مصنع

قسنطينة" للطالبة: نجوى بن عويدة (2013)

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

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

نقاط القوة:

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

- استخدام بيانات فعلية من شركة رائدة في القطاع الصيدلاني.

نقاط الضعف:

- محدودية العينة (مصنع واحد فقط).

- عدم قياس الأثر الاقتصادي للحوكمة بشكل كمي.

الدراسة الثالثة: دور الحوكمة في تعزيز الاستدامة المؤسسية: دراسة حالة في المؤسسة الوطنية

للنفط للباحثين: د. أكرم الجنابي وكريمة أبو شمالة (2020)

اختبرت هذه الدراسة العلاقة بين أبعاد الحوكمة (المساءلة، الشفافية، المشاركة الديمقراطية) والاستدامة

المؤسسية (بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) في المؤسسة الوطنية للنفط العراقية. اعتمدت على

منهج مختلط:

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

- نوعي: مقابلات مع 15 مسؤولاً.

كشفت النتائج أن الشفافية كانت الأكثر تأثيراً (بنسبة 40%) في تعزيز الاستدامة، بينما جاءت "المشاركة

الديمقراطية" في المرتبة الأخيرة بسبب المركزية الإدارية. كما وجدت الدراسة أن غياب القوانين الداعمة

هو العائق الرئيسي أمام تطبيق الحوكمة الفعالة.

التوصيات الرئيسية:

- إصدار تشريعات تلزم الشركات النفطية بالإفصاح عن تأثيراتها البيئية.

- تدريب الكوادر على معايير الحوكمة الرشيدة وفقاً لمعايير OECD.

الدراسة الرابعة:

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

هدفت إلى قياس تأثير الحوكمة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي العماني. شملت العينة 339 موظفًا، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية.

أظهرت النتائج أن الحوكمة الرقمية (مثل نشر البيانات عبر المواقع الإلكترونية) كان لها الأثر الأكبر في تحسين الأداء (بنسبة 35%)، بينما جاءت "العدالة" في المرتبة الثانية.

التحديات:

- ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض الدوائر الحكومية.

- مقاومة التغيير من قبل الموظفين القدامى.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

تختلف هذه الدراسة عن السابقة بعدة جوانب:

1. التركيز على التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر (وليس الحوكمة فقط) كمدخل لتحقيق الاستدامة، وهو نادر في الأدبيات العربية.
2. السياق السعودي: تطبيق الدراسة في بيئة تتماشى مع رؤية 2030 التي تُعزز الشفافية والاستدامة.
3. المنهجية الشاملة: الجمع بين التحليل الكمي (استبانة) والنوعي (مقابلات مع خبراء سعوديين).

4. الإضافة العملية: تقديم نموذج تطبيقي لدمج الحوكمة مع إدارة المخاطر في القطاعات السعودية الرئيسية (مثل النفط والتمويل).

بينما ركزت الدراسات السابقة على:

- الحوكمة في الشركات العائلية (الدراسة المصرية).
- الاستدامة البيئية (الدراسة الجزائرية).
- الحوكمة في القطاع النفطي (الدراسة العراقية).
- الحوكمة الرقمية (الدراسة العُمانية).

الفجوة البحثية التي تملؤها الدراسة الحالية:

- عدم وجود دراسات سابقة تجمع بين الحوكمة، إدارة المخاطر، والاستدامة في السياق السعودي.
- تقديم أدلة قائمة على البيانات حول كيف يمكن لهذا التكامل أن يقلل من الأزمات المالية (مثل تلك التي تعرضت لها بعض الشركات السعودية خلال جائحة كوفيد-19).

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

المنطلقات النظرية للدراسة:

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

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر

- المطلب الأول: مفهوم الحوكمة المؤسسية وأهدافها

- المطلب الثاني: مفهوم إدارة المخاطر وأنواعها في المنظمات

المبحث الثاني: آليات دمج الحوكمة المؤسسية مع إدارة المخاطر

- المطلب الأول: معايير وضوابط التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر

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

المبحث الثالث: أثر الدمج على تحقيق الاستدامة المؤسسية

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

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

المنهجية وطرق البحث:

يعتمد البحث على دراسة:

- وصفية تحليلية تعتمد على جمع البيانات النوعية والكمية.

- دراسة تطبيقية على قطاع من المؤسسات السعودية (مثل الشركات المدرجة في تداول).

ويستخدم:

1. المنهج التحليلي: لدراسة الأدبيات السابقة والإطار النظري.

2. المنهج المسحي: من خلال استطلاع آراء عينة من المدراء والمتخصصين في الحوكمة وإدارة المخاطر.

3. دراسة الحالة (Case Study): تحليل نماذج ناجحة في المملكة مثل "البنك الأهلي السعودي" أو "شركة سابك".

أدوات الدراسة :

أدوات جمع البيانات:

1. الاستبانة: لجمع بيانات أولية من المختصين في المؤسسات السعودية.

2. المقابلات: مع خبراء في الحوكمة وإدارة المخاطر.

3. البيانات الثانوية:

- تقارير الحوكمة للشركات المدرجة.

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

- الدراسات السابقة باللغة العربية والإنجليزية.

أساليب التحليل:

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

- التحليل النوعي لمقابلات الخبراء وتقارير الحوكمة.

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

حدود الدراسة :

أ. الحدود الموضوعية:

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

ب. الحدود الجغرافية والزمنية:

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

ج. الحدود المنهجية:

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

الاطار النظري

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر

تُعد الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر من الركائز الأساسية التي تقوم عليها كفاءة وفاعلية المؤسسات في بيئات الأعمال المعقدة والمتغيرة، فبينما توفر الحوكمة المؤسسية الإطار الذي يضمن الشفافية والمساءلة وتحقيق التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة، تعمل إدارة المخاطر على التعرف على المخاطر المحتملة وتقييمها ووضع استراتيجيات للحد من تأثيرها على المؤسسة.

ويكتسب هذا المبحث أهمية خاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم، مثل التغيرات الاقتصادية، والتقلبات المالية، والمخاطر القانونية والتشغيلية، والابتكارات التكنولوجية، ما يجعل من الضروري تبني آليات حوكمة فعالة ترتبط ارتباطاً مباشراً بإدارة المخاطر إذ لا يمكن النظر إلى الحوكمة وإدارة المخاطر كعمليتين منفصلتين، بل هما عنصران متكاملان يسهمان في حماية الموارد وتحقيق استدامة الأداء المؤسسي. (عبد الحميد، 2020)

سيتناول هذا المبحث أولاً مفهوم الحوكمة المؤسسية، وأهميتها، ومبادئها الأساسية، ثم ينتقل إلى إدارة المخاطر، مع التركيز على تعريفها، وأنواع المخاطر التي تواجه المؤسسات، وآليات التعامل معها، ويهدف المبحث إلى تقديم أساس معرفي متين يمكن الاستناد إليه لفهم العلاقة الوثيقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر، ومدى تأثيرها على الأداء المؤسسي واستدامته.

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة المؤسسية وأهدافها

تكتسب الحوكمة المؤسسية أهمية بالغة في العصر الحديث، حيث أصبحت المؤسسات، سواء كانت عامة أو خاصة، تواجه بيئات تشغيلية متغيرة ومعقدة تتسم بالتنافسية الشديدة والمخاطر المتعددة، ويُعد

مفهوم الحوكمة المؤسسية إطاراً أساسياً يحدد كيفية توجيه وإدارة المؤسسات بطريقة تضمن التوازن بين مصالح مختلف الأطراف المعنية، مثل المساهمين، والإدارة، والموظفين، والعملاء، والمجتمع بشكل عام. ويهدف هذا المطلب إلى استعراض مفهوم الحوكمة المؤسسية وتعريفه بمختلف السياقات النظرية والعملية، بالإضافة إلى توضيح أهدافها الرئيسية التي تركز على تعزيز الشفافية، وضمان المساءلة، وتحقيق الفاعلية والكفاءة في اتخاذ القرارات، فضلاً عن دعم الاستدامة المؤسسية. ومن خلال هذا التمهيد، يتضح الدور المحوري للحوكمة في بناء الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، وضمان استمرارية نجاحها في بيئة تتسم بالتحديات والتغيرات المستمرة. (عارف، 2025)

أولاً: مفهوم الحوكمة المؤسسية

تُعد الحوكمة المؤسسية من الركائز الأساسية التي تساهم في استقرار المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية فبينما كانت المؤسسات في الماضي تُدار غالباً بناءً على القرارات الفردية للمديرين التنفيذيين أو المالكين، أصبح اليوم من الضروري وجود إطار متكامل يحدد مسؤوليات وواجبات كل طرف معني بالمؤسسة، ويضمن التوازن بين مصالح المساهمين، والإدارة، والموظفين، والعملاء، والمجتمع ككل، ويعرف العديد من الباحثين الحوكمة المؤسسية على أنها "النظام الذي من خلاله يتم توجيه وإدارة المؤسسات بما يحقق استدامتها، ويضمن حماية حقوق جميع الأطراف المعنية، ويعزز الشفافية والمساءلة في اتخاذ القرارات." (السنوسي، 2020)

تركز الحوكمة المؤسسية على تحديد الهياكل والعمليات والمسؤوليات داخل المؤسسة، بما يشمل مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، واللجان المتخصصة مثل لجنة المراجعة ولجنة المخاطر، بالإضافة إلى آليات الرقابة الداخلية ونظم الإفصاح المالي والإداري، كما تهدف إلى وضع قواعد واضحة لكيفية اتخاذ

القرارات الرئيسية، بما يضمن التوافق بين أهداف المؤسسة ومصالح أصحاب المصلحة، ويحد من المخاطر المرتبطة بسوء الإدارة أو الفساد أو اتخاذ القرارات العشوائية. (عارف، 2025)

وتتميز الحوكمة المؤسسية بعدة أبعاد: (الدعجة، 2023)

1. **البعد القانوني والتنظيمي:** وهو يشمل الالتزام بالقوانين واللوائح المحلية والدولية، والمعايير

المهنية التي تحكم عمل المؤسسات، ويعتبر هذا البعد أساسيًا لضمان أن تكون العمليات الإدارية والمالية وفقًا للإطار القانوني المعتمد، ما يحد من المخاطر القانونية ويحمي المؤسسة من العقوبات المحتملة.

2. **البعد الإداري والرقابي:** ويركز على تحديد هيكل المؤسسة وتنظيم السلطات والمسؤوليات،

ووضع آليات الرقابة الداخلية للتأكد من فاعلية القرارات والأنشطة التشغيلية، ويشمل هذا البعد دور مجلس الإدارة في وضع السياسات الاستراتيجية، والإشراف على التنفيذ من قبل الإدارة التنفيذية، فضلاً عن دور اللجان المتخصصة في متابعة الأداء وتحليل المخاطر.

3. **البعد الأخلاقي والاجتماعي:** يركز على تعزيز السلوكيات الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية

للمؤسسة تجاه المجتمع والبيئة فالحوكمة الجيدة لا تقتصر على المكاسب المالية، بل تشمل احترام حقوق الموظفين، وحماية البيئة، والمساهمة في رفاهية المجتمع، ما يعزز الثقة ويطور سمعة المؤسسة.

أحد أبرز أهداف الحوكمة المؤسسية هو تعزيز الشفافية والمساءلة، إذ توفر للمساهمين وأصحاب المصلحة معلومات دقيقة وموثوقة حول الأداء المالي والإداري للمؤسسة، كما تهدف إلى حماية حقوق جميع الأطراف المعنية وضمان تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى ذلك تساهم الحوكمة

في إدارة المخاطر بشكل فعال، حيث تمكن المؤسسات من التعرف على المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات للتعامل معها بما يقلل من آثارها السلبية على الأداء المؤسسي.

على الصعيد التطبيقي يُظهر نموذج الحوكمة المؤسسية في الشركات الكبرى مثل شركة أرامكو السعودية وشركة تويوتا اليابانية أهمية وضع هياكل واضحة للمساءلة، وتشكيل لجان مستقلة لمراجعة الأداء المالي والتشغيلي، واعتماد نظم إفصاح دقيقة وشفافة، كما أدت الحوكمة الجيدة في المؤسسات المالية الكبرى، مثل بنك قطر الوطني وبنك HSBC، إلى زيادة ثقة المستثمرين وتحقيق استدامة النمو الاقتصادي على المدى الطويل.

باختصار تمثل الحوكمة المؤسسية إطاراً متكاملًا يضمن فعالية إدارة المؤسسات، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المعنية، وتعزيز الاستدامة المؤسسية، وبناء الثقة لدى المستثمرين والمجتمع، والحد من المخاطر المرتبطة بسوء الإدارة أو الفساد. ومن خلال تبني سياسات وآليات واضحة للحوكمة، يمكن للمؤسسات أن تحقق استقرارها المالي والإداري، وتظل قادرة على المنافسة والنمو في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة.

ثانياً: أهداف الحوكمة المؤسسية

تسعى الحوكمة المؤسسية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والوظيفية التي تعزز فاعلية المؤسسات واستدامتها، وتكفل تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف المعنية، ويمكن تلخيص أبرز هذه الأهداف فيما يلي: (بلهتهات، 2020)

1. تعزيز الشفافية والإفصاح: تعتبر الشفافية ركيزة أساسية للحوكمة الفعالة، إذ تتيح للمساهمين وأصحاب المصلحة الوصول إلى معلومات دقيقة وموثوقة حول أداء المؤسسة وأنشطتها المالية والإدارية، ويشمل ذلك الإفصاح عن القرارات الاستراتيجية، والسياسات المالية، والمكافآت، وأداء

الإدارة التنفيذية. تعزيز الشفافية لا يحد من التلاعب المالي فحسب، بل يخلق أيضًا بيئة من الثقة بين المؤسسة والمستثمرين والعملاء، ويزيد من قدرة المؤسسة على جذب التمويل والاستثمارات طويلة الأجل.

2. **ضمان المساءلة:** المساءلة تضمن تحميل جميع الأطراف المسؤولية عن اتخاذ القرار النتائج المترتبة على أعمالهم، بما في ذلك مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية واللجان الرقابية إذ تتيح آليات المساءلة تصحيح الانحرافات في الأداء وتحسين عملية اتخاذ القرار، كما توفر أساسًا قانونيًا وأخلاقيًا لمحاسبة المسؤولين في حال الإخفاق في الوفاء بالواجبات، وتظهر أهمية المساءلة بوضوح في المؤسسات التي تتبنى نظم رقابية صارمة، حيث تساعد على الحد من الفساد وسوء الإدارة وتعزز الالتزام بالخطط الاستراتيجية.

3. **تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المعنية:** تسعى الحوكمة المؤسسية إلى حماية حقوق المساهمين وضمان مصالح الموظفين والعملاء، بالإضافة إلى مراعاة المسؤولية تجاه المجتمع والبيئة هذا التوازن يحد من النزاعات الداخلية ويقلل من المخاطر القانونية والاجتماعية التي قد تواجه المؤسسة، كما يساهم في بناء علاقات مستدامة مع أصحاب المصلحة وتعزيز سمعة المؤسسة على المدى الطويل، ما يجعلها أكثر قدرة على المنافسة والاستمرارية.

4. **تعزيز الاستدامة المؤسسية:** تهدف الحوكمة إلى بناء مؤسسات قادرة على الاستمرار والنمو في ظل بيئات متغيرة ومعقدة، من خلال تبني استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد، ودعم الابتكار، وتطوير القدرات البشرية، وتطبيق نظم إدارة المخاطر، الاستدامة المؤسسية تعني أن تكون المؤسسة جاهزة لمواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق أهدافها المالية والاجتماعية على المدى الطويل.

5. إدارة المخاطر بفعالية: تساعد الحوكمة على التعرف على المخاطر المحتملة، سواء كانت مالية، تشغيلية، استراتيجية، أو تتعلق بالامتثال القانوني، ووضع سياسات وإجراءات للتعامل معها وتقليل تأثيرها ومن خلال اعتماد آليات فعالة لإدارة المخاطر، تستطيع المؤسسة حماية أصولها، وضمان استمرارية الأعمال، والحفاظ على سمعتها أمام المستثمرين والعملاء.

6. تعزيز الثقة والسمعة المؤسسية: يؤثر تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة بشكل مباشر على صورة المؤسسة في السوق، حيث يعكس الالتزام بالشفافية والمسؤولية الاجتماعية والمساءلة مدى مصداقيتها الثقة التي تنشأ بين المؤسسة والمستثمرين والعملاء تؤدي إلى جذب الاستثمارات، وتوسيع العلاقات التجارية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وهو ما ينعكس على نمو المؤسسة واستقرارها المالي.

7. تحسين الأداء المؤسسي: تسهم الحوكمة في رفع كفاءة الأداء الداخلي للمؤسسة من خلال وضع هياكل إدارية واضحة، واعتماد لجان رقابية متخصصة، وتنظيم آليات اتخاذ القرار. كما تدعم توحيد السياسات والإجراءات، وتعزز القدرة على قياس الأداء وتحليله بموضوعية، ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أكبر وتحقيق نتائج ملموسة للمؤسسة والمجتمع على حد سواء.

باختصار تهدف الحوكمة المؤسسية إلى توفير إطار شامل ومنظم يساهم في الانضباط المالي والإداري، ويعزز العدالة والشفافية، ويقوي القدرة على مواجهة التحديات والمخاطر، ويحقق الاستدامة المؤسسية والنمو المستدام ومن هذا المنطلق، يمثل فهم أهداف الحوكمة المؤسسية حجر الزاوية لتطبيقها الفعّال وربطها بإدارة المخاطر واستراتيجيات التنمية المؤسسية، وهو ما يجعل المؤسسات أكثر استعدادًا للتكيف مع التغيرات البيئية والتحديات الاقتصادية والاجتماعية. (عبد الحميد، 2020)

إن دراسة الحوكمة المؤسسية وأهدافها تمثل حجر الأساس لفهم كيفية توجيه المؤسسات نحو الأداء الفعّال والمستدام، إلا أن تحقيق هذه الأهداف لا يتحقق بمعزل عن القدرة على التعامل مع المخاطر التي قد تهدد استقرار المؤسسة ونجاحها، فالمؤسسات الحديثة تواجه مجموعة متنوعة من المخاطر، منها التشغيلية والمالية والقانونية والاستراتيجية، والتي قد تؤثر سلبًا على قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وتحقيق أهدافها.

ومن هنا يبرز الدور التكميلي لإدارة المخاطر كعنصر أساسي ضمن إطار الحوكمة، حيث تتيح للمؤسسة التعرف على المخاطر المحتملة، وتقييم أثرها، ووضع سياسات وإجراءات للتخفيف من تأثيرها، وترتبط إدارة المخاطر ارتباطًا وثيقًا بمبادئ الحوكمة، إذ تعتمد على الشفافية والإفصاح والمساءلة في رصد المخاطر والتعامل معها، بما يضمن حماية الأصول وتحقيق استدامة الأداء المؤسسي.

وبناءً على ذلك يصبح من الضروري الانتقال لدراسة مفهوم إدارة المخاطر، وأهميتها، وأنواعها، وآليات تطبيقها داخل المؤسسات، باعتبارها امتدادًا طبيعيًا لأهداف الحوكمة المؤسسية، ومفتاحًا رئيسيًا لتعزيز القدرة المؤسسية على مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.

باختصار تهدف الحوكمة المؤسسية إلى توفير إطار شامل ومنظم يساهم في الانضباط المالي والإداري، ويعزز العدالة والشفافية، ويقوي القدرة على مواجهة التحديات والمخاطر، ويحقق الاستدامة المؤسسية والنمو المستدام، ومن هذا المنطلق، يمثل فهم أهداف الحوكمة المؤسسية حجر الزاوية لتطبيقها الفعّال وربطها بإدارة المخاطر واستراتيجيات التنمية المؤسسية، وهو ما يجعل المؤسسات أكثر استعدادًا للتكيف مع التغيرات البيئية والتحديات الاقتصادية والاجتماعية.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المخاطر وأنواعها في المنظمات

مع تزايد التعقيد في بيئة الأعمال الحديثة، أصبحت المؤسسات تواجه مجموعة واسعة من المخاطر التي قد تؤثر على استقرارها ونجاحها على المدى الطويل، ومن هنا برزت إدارة المخاطر كأداة استراتيجية أساسية تساعد المؤسسات على التكيف مع التحديات المختلفة، وحماية أصولها، وضمان استمرارية أعمالها فهي عملية منظمة تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة، وتقييمها، ووضع خطط للتعامل معها بطرق تقلل من تأثيرها السلبي على الأداء المؤسسي.

ويكتسب هذا المطلب أهمية كبيرة لأنه يوضح كيفية فهم المخاطر في سياق العمل المؤسسي، وتصنيفها إلى أنواع مختلفة، بما يساعد على تصميم آليات فعالة للتعامل معها فالمخاطر في المنظمات ليست متشابهة، بل تتنوع بين مالية، وتشغيلية، واستراتيجية، وقانونية، وبيئية، وتكنولوجية، وكل نوع منها يتطلب أدوات وأساليب محددة للتقييم والسيطرة. (نصر الدين، 2020)

وبالتالي فإن دراسة مفهوم إدارة المخاطر وأنواعها في المنظمات تتيح فهم الأساس الذي تقوم عليه سياسات الحوكمة الفعالة، كما توضح كيف يمكن ربط إدارة المخاطر بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة لضمان استدامة الأداء وتحقيق النمو المستدام.

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر

تُعرف إدارة المخاطر (Risk Management) بأنها عملية منهجية ومنظمة تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة، وتحليلها بدقة، وتقييم أثرها المحتمل على مختلف جوانب الأعمال، ثم وضع استراتيجيات وإجراءات مدروسة للتعامل معها والحد من آثارها السلبية على أداء المؤسسة واستدامتها، وتتمثل الغاية الأساسية لإدارة المخاطر في حماية أصول المؤسسة المادية والبشرية

والفكرية، وضمان استمرارية الأعمال، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في ظل بيئة أعمال معقدة ومتغيرة، تتسم بالتقلبات الاقتصادية والتكنولوجية والقانونية والاجتماعية. (القحطاني، 2023)

ويشير العديد من الخبراء إلى أن إدارة المخاطر تتجاوز كونها مجرد أداة وقائية أو آلية لتقليل الخسائر، فهي عنصر أساسي في الحوكمة المؤسسية، يساهم في بناء ثقافة مؤسسية تقوم على الشفافية والمساءلة، وتحسين جودة عملية اتخاذ القرار، ودعم القدرة على الابتكار ومواكبة التغيرات، وضمان النمو المستدام للمؤسسة، ومن هذا المنظور تصبح إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي، حيث تعكس مدى جاهزية المؤسسة لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية، سواء كانت متوقعة أو غير متوقعة، بفعالية وكفاءة عالية.

وتتميز إدارة المخاطر بكونها عملية شاملة ومتعددة المستويات، تبدأ من تحديد المخاطر على المستوى الاستراتيجي، مروراً بتقييم المخاطر التشغيلية والمالية والتقنية، ووضع سياسات واضحة للوقاية أو التخفيف، وصولاً إلى المراقبة المستمرة ومراجعة الإجراءات المتخذة لضمان فاعليتها، ومن خلال هذا النهج المتكامل يمكن للمؤسسة الحد من المفاجآت السلبية، وتحسين استجابة الإدارة للأزمات، وضمان استدامة الأداء المؤسسي، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة والمستثمرين. (العايشي، 2016)

وباختصار تمثل إدارة المخاطر دعامة أساسية لاستقرار المؤسسات، وركيزة تكاملية مع الحوكمة المؤسسية، لأنها تمكن المؤسسات من مواجهة بيئة أعمال ديناميكية ومعقدة، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بطريقة منظمة ومستدامة، مع حماية مصالح جميع الأطراف المعنية.

ثانياً: أهمية إدارة المخاطر

تلعب إدارة المخاطر دورًا حيويًا في حماية المؤسسة وضمان استمراريتها على عدة مستويات، إذ تُعد أداة استراتيجية تمكن المؤسسات من التعرف على التحديات المحتملة قبل وقوعها، ووضع خطط للتخفيف من آثارها، ومن أبرز هذه الأدوار حماية المؤسسة من الخسائر المالية والتشغيلية، حيث تتيح إدارة المخاطر التعرف المبكر على المخاطر المحتملة مثل التقلبات المالية، أو فشل العمليات التشغيلية، أو الأزمات القانونية ومن خلال وضع خطط للتعامل مع هذه المخاطر، يتم الحد من الخسائر المحتملة، ما يسهم في تعزيز الاستقرار المالي للمؤسسة وضمان استمرار أعمالها بشكل منتظم.

كما تساهم إدارة المخاطر في دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، إذ توفر للإدارة العليا المعلومات الدقيقة والشاملة حول المخاطر المحتملة وتأثيرها على العمليات والأهداف الاستراتيجية هذا يسمح للقيادة باتخاذ قرارات مستنيرة سواء فيما يتعلق بالاستثمارات الجديدة، أو التوسع في الأسواق، أو تبني الابتكارات التكنولوجية، كما يمكن من خلال فهم المخاطر المحتملة وضع خطط بديلة وخيارات احتياطية لضمان استمرارية العمليات وتقليل أي تأثير سلبي محتمل على أداء المؤسسة. (النحاس، 2024)

إضافة إلى ذلك تعزز إدارة المخاطر الثقة والمصداقية لدى المستثمرين وأصحاب المصلحة، إذ تعكس قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والتحكم في الأحداث غير المتوقعة، ويترتب على ذلك تحسين السمعة المؤسسية على المستويين المحلي والدولي، ما يزيد من فرص جذب الاستثمارات، وتوسيع العلاقات التجارية، ودعم مكانة المؤسسة في الأسواق التنافسية.

وتلعب إدارة المخاطر أيضًا دورًا مهمًا في تحقيق الامتثال للقوانين والمعايير، حيث تضمن توافق أنشطة المؤسسة مع المتطلبات القانونية والتنظيمية والمعايير الدولية، ويؤدي هذا إلى تقليل المخاطر القانونية والمالية المرتبطة بالمخالفات أو الإغفالات في الالتزام، ما يعزز من استقرار المؤسسة وموثوقيتها.

أخيرًا تسهم إدارة المخاطر في دعم الاستدامة المؤسسية والنمو المستدام، إذ من خلال التقييم المستمر للمخاطر ووضع استراتيجيات فعالة للتعامل معها، يمكن للمؤسسة التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية. وبهذه الطريقة تضمن المؤسسة استدامة الأداء المؤسسي على المدى الطويل، وتحافظ على قدرتها التنافسية، وتحقق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

ثالثًا: أنواع المخاطر

تواجه المؤسسات مجموعة متنوعة من المخاطر التي يمكن أن تؤثر على استقرارها وأدائها، وقد تتطلب كل فئة من هذه المخاطر أساليب تقييم وإدارة مختلفة، ومن هذا المنطلق يمكن تصنيف المخاطر في المؤسسات إلى الأنواع الرئيسة التالية: (نصر الدين، 2020)

1. **المخاطر التشغيلية: (Operational Risks)** ترتبط المخاطر التشغيلية بالقصور أو الأخطاء التي قد تحدث في العمليات اليومية للمؤسسة، وتشمل جميع الأنشطة الحيوية مثل الإنتاج، والإمداد، والخدمات اللوجستية، وإدارة الموارد البشرية، وتتمثل هذه المخاطر في مشكلات عملية قد تؤثر على سير العمل وجودة المنتجات أو الخدمات، مثل توقف خط الإنتاج بسبب أعطال تقنية، أو فقدان بيانات هامة نتيجة خلل في النظام المعلوماتي، أو نقص المهارات اللازمة لدى الموظفين، ومن هذا المنطلق تبرز أهمية الحوكمة في هذا السياق، حيث تساعد على وضع نظم رقابية وإجراءات تشغيلية موحدة، تعمل على الحد من تأثير هذه المخاطر، وضمان استمرارية العمليات، والحفاظ على جودة الخدمات والمنتجات المقدمة من المؤسسة، بما يعزز الأداء المؤسسي وكفاءته.

2. **المخاطر المالية: (Financial Risks)** تتعلق المخاطر المالية بالوضع المالي للمؤسسة، وتشمل التقلبات في السوق، والتغيرات في أسعار العملات والفائدة، والمخاطر المرتبطة

بالاستثمار والسيولة، وقد تنعكس هذه المخاطر بشكل مباشر على قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح مستدامة، أو الوفاء بالتزاماتها المالية في الوقت المحدد، ومن أمثلة ذلك انخفاض قيمة الاستثمارات في السوق المالية، أو تعثر العملاء في السداد، أو زيادة تكاليف التمويل بشكل مفاجئ، وتبرز أهمية الحوكمة في هذا الإطار حيث تمكن الهياكل الرقابية واللجان المالية من متابعة الأداء المالي بشكل دوري، وتحليل المخاطر المالية بدقة، وضمان اتخاذ قرارات مالية مدروسة ومبنية على معلومات موثوقة، ما يعزز استقرار المؤسسة المالي ويضمن استدامة أعمالها.

3. **المخاطر الاستراتيجية: (Strategic Risks)** تنشأ المخاطر الاستراتيجية نتيجة القرارات التي تتخذها المؤسسة على المستوى الاستراتيجي، مثل اختيار أسواق جديدة، أو إطلاق منتجات وخدمات مبتكرة، أو تبني استراتيجيات قد لا تتناسب مع طبيعة المنافسة في السوق، ويمكن أن تؤدي هذه القرارات إلى تأثيرات كبيرة على مكانة المؤسسة وأدائها إذا لم تُدار بحذر، ومن أمثلة ذلك فشل منتج جديد في السوق، أو خسارة حصة سوقية كبيرة نتيجة قرارات توسع غير مدروسة، وتبرز أهمية الحوكمة في هذا السياق من خلال مراقبة هذه القرارات الاستراتيجية عبر لجان استشارية متخصصة، وضمان توافقها مع رؤية المؤسسة وأهدافها طويلة المدى،

4. **المخاطر القانونية والتنظيمية: (Legal & Regulatory Risks)** تشمل المخاطر القانونية والتنظيمية المخاطر المرتبطة بعدم الامتثال للقوانين المحلية والدولية، أو اللوائح التنظيمية، أو العقود، أو التشريعات البيئية والصحية، وقد يؤدي عدم الالتزام بهذه المتطلبات إلى تعرض المؤسسة لعقوبات قانونية أو مالية تؤثر على استقرارها وسمعتها ومن أمثلة هذه المخاطر التعرض لدعاوى قضائية، أو فرض غرامات نتيجة مخالفات تنظيمية، أو الفشل في الامتثال

لمعايير حماية البيانات، وتبرز أهمية الحوكمة في هذا المجال من خلال وضع سياسات ونظم امتثال قانوني ورقابي، تضمن الالتزام بالقوانين واللوائح، وتقلل من احتمالية التعرض للمسؤولية القانونية، بما يعزز استقرار المؤسسة وموثوقيتها أمام أصحاب المصلحة والمستثمرين.

5. المخاطر البيئية والاجتماعية: (Environmental & Social Risks) ترتبط المخاطر

البيئية والاجتماعية بتأثير أنشطة المؤسسة على البيئة والمجتمع، وتشمل المخاطر المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والاستدامة. فقد يؤدي تجاهل هذه المخاطر إلى نتائج سلبية على المجتمع المحلي والبيئة، بما ينعكس بدوره على سمعة المؤسسة وقدرتها على الاستمرار، ومن الأمثلة على ذلك تلوث البيئة نتيجة العمليات الإنتاجية، أو تأثير سلبي على المجتمع المحلي بسبب عدم الالتزام بالمعايير الاجتماعية والأخلاقية، وتبرز أهمية الحوكمة في هذا السياق من خلال تشجيع تبني سياسات واضحة للمسؤولية الاجتماعية، وتعزيز الشفافية في التقارير البيئية والاجتماعية، والعمل على حماية سمعة المؤسسة، مما يضمن توازناً بين الأهداف الاقتصادية والالتزامات البيئية والاجتماعية. (القحطاني، 2023)

6. المخاطر التكنولوجية: (Technological Risks) تتعلق المخاطر التكنولوجية بالاعتماد

المتزايد على الأنظمة التكنولوجية، والأمن السيبراني، والابتكارات التقنية، فضلاً عن إمكانية فشل البنية التحتية الرقمية للمؤسسة، وقد تؤدي هذه المخاطر إلى تأثيرات كبيرة على العمليات التشغيلية واستمرارية الأعمال إذا لم تُدار بشكل فعال، ومن أمثلة ذلك اختراق أنظمة المؤسسة الإلكترونية، أو فقدان البيانات الحيوية، أو فشل نظم إدارة الإنتاج الذكي، وتبرز أهمية الحوكمة في هذا المجال من خلال وضع استراتيجيات واضحة لإدارة التكنولوجيا، ومراقبة نظم المعلومات بشكل مستمر، وتطوير خطط طوارئ للتعامل مع أي خلل تقني محتمل، بما يساهم في تقليل

أثر المخاطر التكنولوجية، وحماية البيانات الحيوية، وضمان استمرارية العمليات المؤسسية بكفاءة وأمان.

تتطلب المخاطر في المؤسسات نهجاً متكاملًا يجمع بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر لضمان التعرف المبكر على المخاطر، وتصنيفها، وتقييم تأثيرها، ووضع خطط للتخفيف من آثارها فعندما تُدار هذه المخاطر بفعالية، يمكن للمؤسسة حماية أصولها، وتحسين استقرارها المالي والإداري، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة، وضمان استدامة النمو المؤسسي في بيئة أعمال ديناميكية ومعقدة.

رابعًا: آليات إدارة المخاطر

تُعد إدارة المخاطر عملية محورية في أي مؤسسة، إذ تهدف إلى حماية الموارد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال التعامل المنهجي مع المخاطر المحتملة. تبدأ هذه العملية بمرحلة تحديد المخاطر، والتي تتضمن مراجعة شاملة للعمليات الداخلية وتحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة، سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو تكنولوجية، وتشمل هذه المرحلة استخدام أدوات تحليلية مثل تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، إضافة إلى مراجعة الحوادث والتجارب السابقة، ما يساعد على التعرف المبكر على المخاطر المحتملة قبل وقوعها. (النحاس، 2024)

بعد ذلك تأتي مرحلة تقييم المخاطر، حيث يتم تحليل كل خطر من حيث احتمالية حدوثه وتأثيره على أهداف المؤسسة، ويُستخدم في ذلك أسلوب التحليل الكمي أو النوعي لتقدير درجة الخطورة، ويتم تصنيف المخاطر إلى مستويات منخفضة ومتوسطة وعالية، ما يساعد على تحديد أولويات التعامل معها فالمؤسسات تركز جهودها على المخاطر الأكثر تهديدًا لاستمرارية أعمالها وسمعتها ومواردها المالية.

ومن ثم يتم وضع خطط التخفيف والاستجابة لكل خطر بناءً على تقييمه وتشمل هذه الاستراتيجيات تفادي المخاطر عبر إيقاف الأنشطة المسببة لها، أو نقلها عبر التأمين أو التعاقد مع أطراف خارجية، أو تقليل آثارها من خلال وضع ضوابط وإجراءات وقائية، أو قبول بعض المخاطر محدودة التأثير مع مراقبتها باستمرار، وتعتبر هذه الخطط جزءاً أساسياً من ثقافة المؤسسة في الاستعداد للطوارئ والتقليل من أي تأثيرات سلبية محتملة على العمليات.

ولا تقتصر إدارة المخاطر على وضع الخطط فقط، بل تتطلب متابعة ومراجعة مستمرة لضمان فعالية الإجراءات المتخذة وملاءمتها للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية، وتشمل هذه المتابعة تحليل مؤشرات الأداء، ومراجعة سجل المخاطر بشكل دوري، وتحديث الاستراتيجيات عند الحاجة، ما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والتشريعية.

وأخيراً يمثل التواصل والتقارير عنصراً محورياً في نجاح إدارة المخاطر، إذ يجب توفير معلومات دقيقة ومحدثة للإدارة العليا وأصحاب المصلحة حول المخاطر الحالية والإجراءات المتخذة للتعامل معها والتوصيات المستقبلية.

ويسهم هذا التواصل في تعزيز الشفافية والمساءلة، ويضمن مشاركة جميع الأطراف في دعم القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر، مما يخلق ثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر وقادرة على الاستجابة بفعالية لأي تحديات قد تواجهها.

خامساً: العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر

ترتبط الحوكمة المؤسسية ارتباطاً وثيقاً بإدارة المخاطر، حيث توفر الأخيرة الأدوات والآليات الضرورية لتمكين المؤسسة من تحقيق أهداف الحوكمة بكفاءة وفعالية، فإدارة المخاطر تساعد في التعرف المبكر

على التحديات التي قد تواجه المؤسسة، وتقديم المعلومات الدقيقة للإدارة العليا لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة، مما يعزز من قدرة الحوكمة على تحقيق التخطيط الاستراتيجي ومتابعة تنفيذ السياسات والأهداف المؤسسية. عبد الحميد، 2020)

وتعتبر الرقابة الداخلية والمساءلة والشفافية من العناصر الأساسية للحوكمة، وتعتمد جميعها على إدارة المخاطر لضمان فعاليتها، فالرقابة الداخلية لا تقتصر على اكتشاف الأخطاء بعد وقوعها بل تشمل التنبؤ بالمخاطر المحتملة ووضع ضوابط للحد من آثارها. كما تدعم إدارة المخاطر عمليات المساءلة من خلال توضيح المسؤوليات وتحديد تأثير القرارات على الأداء المؤسسي، بينما تعزز الشفافية بتوفير معلومات دقيقة وموثوقة حول المخاطر والإجراءات المتخذة للتعامل معها لكافة أصحاب المصلحة.

وعليه فإن المؤسسات التي تطبق الحوكمة وإدارة المخاطر بشكل متكامل تتمتع بقدرة أكبر على مواجهة الأزمات والتحديات المفاجئة، والحفاظ على استقرارها المالي والإداري، وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية إذ تتيح هذه التكاملية للمؤسسة اتخاذ قرارات مدروسة، والتكيف مع المتغيرات البيئية والاقتصادية، وضمان استمرارية أعمالها على المدى الطويل، مما يجعلها أكثر مرونة واستعدادًا للتحديات المستقبلية.

المبحث الثاني: آليات دمج الحوكمة المؤسسية مع إدارة المخاطر

يشكل دمج الحوكمة المؤسسية مع إدارة المخاطر أحد المحاور الأساسية لتعزيز كفاءة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع بيئة أعمال معقدة ومتغيرة فبينما تهدف الحوكمة إلى وضع إطار تنظيمي وإداري يضمن الشفافية والمساءلة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، توفر إدارة المخاطر الأدوات والأساليب التي تمكن المؤسسة من التعرف على المخاطر المحتملة وتحليلها ووضع استراتيجيات للتعامل معها والحد من آثارها السلبية، ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري تبني آليات متكاملة تربط بين هذين المفهومين، بحيث تُدار المخاطر بشكل منهجي ضمن هيكل الحوكمة المؤسسية، ويصبح اتخاذ القرار أكثر استنارة وفاعلية. (عارف، 2025)

ويهدف هذا المبحث إلى استعراض أبرز الآليات والاستراتيجيات التي يمكن من خلالها دمج الحوكمة المؤسسية مع إدارة المخاطر، بما يشمل الهياكل التنظيمية والسياسات والإجراءات، وأنظمة التقييم والمتابعة، وآليات التواصل والإفصاح، بالإضافة إلى تطوير قدرات الكوادر المؤسسية، كما يسلط الضوء على أهمية هذا التكامل في تعزيز الاستدامة المؤسسية، وحماية الأصول، وتحسين الأداء العام، وضمان قدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النمو المستدام في الأسواق المحلية والدولية.

المطلب الأول: معايير وضوابط التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر

يشكل دمج الحوكمة المؤسسية مع إدارة المخاطر عنصراً أساسياً لتعزيز كفاءة المؤسسات ومرونتها في مواجهة التحديات المختلفة فبينما تهدف الحوكمة إلى وضع إطار تنظيمي وإداري يضمن الشفافية والمساءلة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، توفر إدارة المخاطر الأدوات والأساليب التي تمكن المؤسسات

من التعرف على المخاطر المحتملة وتحليلها ووضع استراتيجيات للتخفيف من آثارها السلبية، ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري تبني آليات تكاملية تربط بين هذين المفهومين، بحيث تُدار المخاطر بشكل منهجي ضمن هيكل الحوكمة المؤسسية، ويصبح اتخاذ القرار أكثر استنارة وفاعلية.

ويهدف هذا المبحث إلى استعراض أبرز الآليات والاستراتيجيات التي يمكن من خلالها دمج الحوكمة وإدارة المخاطر داخل المؤسسات، بما يشمل الهياكل التنظيمية والسياسات والرقابة الداخلية وآليات التقييم والمتابعة، إلى جانب دور التدريب والتواصل في تعزيز هذا الدمج، كما يسعى إلى توضيح كيف يمكن لهذه الآليات أن تساهم في تعزيز الاستدامة المؤسسية، وحماية الأصول، وتحسين الأداء العام، بما يدعم القدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق المحلية والدولية.

كما يشكل التكامل بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر ركيزة أساسية لضمان استدامة المؤسسات ورفع كفاءتها في مواجهة التحديات المختلفة، لتحقيق هذا التكامل بشكل فعال، يجب الالتزام بمجموعة من المعايير والضوابط الواضحة، التي يمكن تلخيصها على النحو التالي: (عزي، 2019)

1. وضوح الهياكل والمسؤوليات

يشمل هذا المعيار تحديد أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، واللجان المتخصصة، مثل لجان المخاطر والتدقيق، بوضوح تام يضمن ذلك عدم التداخل بين مهام الأقسام المختلفة، ويسهل تنسيق الجهود بين المستويات الإدارية، كما يتيح توجيه الموارد البشرية والمادية بشكل فعال، ويقلل من احتمالية حدوث ثغرات أو قصور في إدارة المخاطر.

2. توحيد السياسات والإجراءات

يتطلب التكامل وضع سياسات وإجراءات موحدة تتعلق بإدارة المخاطر ضمن إطار الحوكمة المؤسسية. يشمل ذلك تحديد المخاطر، وتصنيفها حسب الأولوية، وتطبيق استراتيجيات محددة للتخفيف

منها، مثل التقادي، أو النقل، أو التخفيف، أو القبول المحدود، كما تضمن السياسات الموحدة الالتزام بالممارسات المثلى، وتوحيد المعايير عبر جميع الأقسام، وتعزيز الانضباط الإداري.

3. الشفافية والإفصاح

يعد الإفصاح المنتظم والواضح عن المخاطر والإجراءات المتخذة لإدارتها معيارًا أساسيًا للحوكمة المتكاملة يجب أن تتوفر هذه المعلومات لكافة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، بما في ذلك مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمستثمرين، والجهات الرقابية، يساهم هذا المعيار في تعزيز المساءلة وبناء الثقة، ويساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة.

4. المتابعة والتقييم المستمر

يتضمن هذا الضابط مراجعة دورية لاستراتيجيات إدارة المخاطر وفعالية آليات الحوكمة، وقياس مدى توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويشمل ذلك استخدام مؤشرات أداء محددة لقياس تأثير المخاطر، وتحليل البيانات لمراقبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وتحديث السياسات والخطط عند الحاجة.

5. تطوير القدرات البشرية والتدريب المستمر

يعد تأهيل الموظفين وتدريبهم على مبادئ الحوكمة وأسس إدارة المخاطر من أهم الضوابط لضمان التطبيق الفعال للمعايير، ويشمل ذلك برامج تدريبية وورش عمل لتعزيز فهم المخاطر المختلفة، وتطوير مهارات اتخاذ القرار الاستراتيجي، واستخدام أدوات التقييم والمراقبة بكفاءة.

6. آليات الاتصال والتنسيق الداخلي والخارجي

يشمل هذا المعيار ضمان تدفق المعلومات المتعلقة بالمخاطر والسياسات المؤسسية بسلاسة بين جميع الأقسام والإدارات، ومع أصحاب المصلحة الخارجيين عند الحاجة، ويساعد هذا التنسيق على سرعة الاستجابة للأحداث، وتوحيد الإجراءات، وتسهيل اتخاذ القرارات، وتقليل الأثر السلبي للمخاطر المحتملة.

7. الامتثال للقوانين والمعايير الدولية

يعتبر الالتزام بالقوانين المحلية واللوائح التنظيمية والمعايير الدولية من أهم الضوابط التي تضمن تطبيق التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر، ويشمل ذلك الالتزام بالمعايير المالية، والبيئية، والاجتماعية، وضمان توافق القرارات والسياسات المؤسسية مع الأطر القانونية والتنظيمية.

باختصار يمثل الالتزام بهذه المعايير والضوابط السبعة إطاراً متكاملًا يضمن انسجام الحوكمة المؤسسية مع إدارة المخاطر، ويعزز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات، وضمان استدامة الأداء، وتحقيق الشفافية والمساءلة، مع دعم القدرة التنافسية والنمو المستدام.

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

يشكل التطور السريع في التقنيات الحديثة أحد العوامل الأساسية التي تعزز قدرة المؤسسات على دمج الحوكمة المؤسسية مع إدارة المخاطر بفعالية أكبر. فالتقنيات الرقمية، مثل تحليل البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، توفر أدوات متقدمة للتنبؤ بالمخاطر، ورصدها في الوقت الفعلي،

وتحليل تأثيرها المحتمل على الأداء المؤسسي، ومن خلال تبني هذه التقنيات، يمكن للمؤسسات تحسين مستوى الشفافية، وتعزيز عملية اتخاذ القرار، وتطوير استراتيجيات استباقية للتعامل مع التحديات المتغيرة. (تي، 2020)

ويهدف هذا المطلب إلى استعراض الدور المتنامي للتقنيات الحديثة في دعم التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر، وتبسيط الضوء على كيفية استخدامها في جمع وتحليل البيانات، واكتشاف المخاطر المحتملة، وتقديم حلول مبتكرة للحد من تأثيرها، كما سيتم التركيز على الآليات التي تمكن المؤسسات من الاستفادة من هذه الأدوات الرقمية لتعزيز الاستدامة المؤسسية، وتحقيق أداء أفضل، وضمان استجابة أسرع وأكثر دقة لمختلف التهديدات والتحديات.

تلعب التقنيات الحديثة دورًا محوريًا في تعزيز التكامل بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر، حيث توفر أدوات مبتكرة تساعد المؤسسات على التنبؤ بالمخاطر، وتحليلها، واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل أسرع وأكثر دقة. من أبرز هذه التقنيات تحليل البيانات الضخمة (**Big Data Analytics**) ، الذي يمكن المؤسسات من جمع كميات هائلة من البيانات الداخلية والخارجية، وتحليلها لاكتشاف الأنماط والتوجهات التي قد تشير إلى مخاطر محتملة أو فرص لتعزيز الأداء، يسمح هذا النوع من التحليل بتقييم المخاطر المالية والتشغيلية والاستراتيجية بشكل مستمر، وتمكين صناع القرار من التخطيط المبكر ووضع استراتيجيات وقائية فعالة.

كما يسهم الذكاء الاصطناعي (**Artificial Intelligence**) في تعزيز التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر، من خلال تقديم نماذج تنبؤية للتعامل مع المخاطر المستقبلية، والتعرف على الأنماط غير التقليدية التي قد تهدد المؤسسة على سبيل المثال، يمكن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي للكشف

عن محاولات الاحتيال المالي، أو تحديد مخاطر الأمن السيبراني قبل وقوعها، أو مراقبة الأداء التشغيلي بشكل مستمر لضمان الامتثال للمعايير الداخلية والخارجية.

إضافة إلى ذلك تتيح أدوات التكنولوجيا الرقمية الأخرى، مثل إنترنت الأشياء (IoT) والمنصات السحابية، متابعة العمليات التشغيلية في الوقت الحقيقي، وجمع بيانات دقيقة عن الإنتاج، وسلاسل التوريد، والأصول المادية، يتيح هذا الرصد اللحظي تقييم المخاطر بشكل مستمر، وتحسين جودة اتخاذ القرارات، وتقليل التكاليف الناتجة عن الأخطاء أو الأعطال، بما يعزز الاستدامة المؤسسية.

كما تعمل هذه التقنيات على تحسين الشفافية والتواصل الداخلي والخارجي، حيث يمكن إنشاء لوحات تحكم تفاعلية تعرض مؤشرات الأداء والمخاطر بشكل واضح للمسؤولين والمستثمرين، ما يساهم في تعزيز المساءلة، وبناء الثقة، ودعم قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المفاجئة. (خطاط، 2022)

باختصار يتيح اعتماد التقنيات الحديثة للمؤسسات دمج الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر بشكل أكثر فعالية، من خلال تعزيز القدرة على التنبؤ بالمخاطر، وتحليل البيانات بدقة، واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة، مع تحسين الاستجابة للتحديات المختلفة، وضمان استدامة الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

مما سبق يمكن الاستنتاج أن الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر هما عنصران متكاملان يساهمان بشكل مباشر في تعزيز استدامة المؤسسات ورفع كفاءتها التشغيلية والاستراتيجية، فالحوكمة توفر الأطر التنظيمية والسياسات والرقابة اللازمة لضمان الشفافية والمساءلة، بينما تتيح إدارة المخاطر التعرف على التحديات المحتملة وتحليلها ووضع استراتيجيات للحد من آثارها السلبية.

وقد تبين أن التكامل بين هذين المفهومين يعتمد على معايير وضوابط واضحة تشمل وضوح الهياكل والمسؤوليات، توحيد السياسات والإجراءات، الشفافية والإفصاح، المتابعة والتقييم المستمر، تطوير القدرات

البشرية، آليات الاتصال والتنسيق، والامتثال للقوانين والمعايير الدولية، كما أظهرت التطورات الحديثة في التكنولوجيا، مثل تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي، دورًا كبيرًا في دعم هذا التكامل من خلال تحسين القدرة على التنبؤ بالمخاطر، واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل أكثر دقة وفاعلية.

وبناءً على ما سبق يمكن القول إن اعتماد آليات التكامل بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر يشكل أساسًا لبناء مؤسسات قادرة على مواجهة التحديات، وتحقيق النمو المستدام، وتعزيز الثقة والمصداقية لدى جميع الأطراف المعنية، بما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية على المدى الطويل.

المبحث الثالث: أثر الدمج على تحقيق الاستدامة المؤسسية

يشكل الدمج بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر أداة استراتيجية أساسية لضمان استدامة المؤسسات في بيئة أعمال معقدة ومتغيرة باستمرار، فالتحديات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية، إلى جانب المخاطر التشغيلية والمالية والاستراتيجية، تجعل من الصعب على المؤسسات الاعتماد على الإجراءات التقليدية للحفاظ على استمراريته وتحقيق نمو مستدام، ومن هذا المنطلق يبرز أثر دمج الحوكمة مع إدارة المخاطر كعامل تمكيني يسمح للمؤسسات بتبني سياسات واستراتيجيات استباقية، وتحسين جودة اتخاذ القرار، وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة.

يركز هذا المبحث على تحليل كيفية تأثير هذا التكامل على تحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال دراسة أبعاد متعددة تشمل الأداء المالي، والقدرة على الابتكار، والالتزام بالمعايير البيئية والاجتماعية، وضمان استمرارية العمليات.

كما يستعرض المبحث الفوائد الاستراتيجية للدمج، والآليات التي تمكن المؤسسات من تحويل إدارة المخاطر والحوكمة إلى أدوات فعّالة لدعم النمو المستدام، وتعزيز الثقة مع أصحاب المصلحة، وضمان تحقيق أهدافها طويلة المدى. (العدواني، 2023)

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

يعد قياس الاستدامة المؤسسية أحد العناصر الأساسية لتقييم نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها على المدى الطويل، خاصة في ظل بيئة أعمال متقلبة ومتغيرة، وتبرز أهمية هذا القياس بشكل أكبر عند دمج الحوكمة المؤسسية مع إدارة المخاطر، حيث يتيح هذا الدمج للمؤسسات اتباع نهج شامل يوازن بين الأداء المالي والتشغيلي والاجتماعي والبيئي من خلال تطبيق سياسات الحوكمة الفعّالة وأساليب إدارة المخاطر، يمكن تحديد مؤشرات موضوعية وقياسية تعكس مدى قدرة المؤسسة على الحفاظ على استمراريته، وتحقيق النمو المستدام، وضمان الشفافية والمساءلة أمام أصحاب المصلحة.

يهدف هذا المطلب إلى استعراض أبرز مؤشرات قياس الاستدامة التي يمكن الاعتماد عليها في ظل دمج الحوكمة مع إدارة المخاطر، مع التركيز على كيفية استخدام هذه المؤشرات لرصد الأداء، وتقييم الفعالية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما سيتناول المطلب العلاقة بين هذه المؤشرات والجوانب المالية، والبيئية، والاجتماعية، والحوكمة للمؤسسة، بما يعزز فهم كيفية تحويل دمج الحوكمة وإدارة المخاطر إلى أداة عملية لتحقيق استدامة شاملة ومرنة.

تعتبر الاستدامة المؤسسية مقياساً حيويًا لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة المدى، وضمان استمرارية أعمالها في بيئة اقتصادية واجتماعية وتقنية متغيرة. وعند دمج الحوكمة المؤسسية مع إدارة المخاطر، تصبح عملية قياس الاستدامة أكثر دقة وموضوعية، إذ توفر هذه الأدوات إطارًا متكاملًا لتقييم الأداء على المستويات المالية، والتشغيلية، والاجتماعية، والبيئية. (خطاط، 2022)

1. مؤشرات الأداء المالي والاستقرار الاقتصادي

تشمل هذه المؤشرات القدرة على تحقيق أرباح مستدامة، والتحكم في التكاليف، وإدارة المخاطر المالية، والحفاظ على السيولة والاستثمار الأمثل للأصول، فعند دمج الحوكمة مع إدارة المخاطر، يتم وضع نظم رقابية صارمة لمتابعة الأداء المالي، وتحديد المخاطر المحتملة مثل تقلبات السوق أو زيادة تكاليف التمويل، وتطبيق سياسات وقائية تقلل من آثارها السلبية، ما يعكس استقرار المؤسسة المالي وقدرتها على النمو المستدام.

2. مؤشرات الأداء التشغيلي والإنتاجي

ترتبط هذه المؤشرات بكفاءة العمليات الداخلية، وجودة المنتجات والخدمات، ومرونة المؤسسة في مواجهة الأعطال والمشكلات التشغيلية، يوفر التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر آليات لرصد العمليات اليومية، وتحديد نقاط الضعف، ووضع استراتيجيات لتقليل الخسائر التشغيلية وتحسين الأداء العام، ومن الأمثلة على ذلك تقليل الأعطال في خطوط الإنتاج، وضمان استمرارية سلسلة الإمداد، وتعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية.

3. مؤشرات المسؤولية الاجتماعية والاستدامة البيئية

تركز هذه المؤشرات على مدى التزام المؤسسة بالممارسات البيئية والاجتماعية، وحماية البيئة، والمساهمة في رفاه المجتمع المحلي، يتيح دمج الحوكمة مع إدارة المخاطر تقييم الأثر الاجتماعي والبيئي لأنشطة المؤسسة، ووضع سياسات مسؤولة تقلل من المخاطر البيئية، مثل التلوث أو الإساءة للموارد الطبيعية، وتزيد من الالتزام بالمعايير الدولية للبيئة والعمل الاجتماعي، ما يعزز سمعة المؤسسة وثقة المجتمع بها.

4. مؤشرات الحوكمة والشفافية

تشمل هذه المؤشرات مستوى الإفصاح عن الأداء، وجودة الرقابة الداخلية، وفعالية لجان الحوكمة، والالتزام المؤسسة بالقوانين والمعايير التنظيمية، يسهم دمج الحوكمة مع إدارة المخاطر في وضع مؤشرات دقيقة لرصد المخاطر المحتملة، والتأكد من تطبيق السياسات الداخلية، وضمان المساءلة، وتعزيز الثقة بين أصحاب المصلحة.

5. مؤشرات الابتكار والقدرة على التكيف

تشير هذه المؤشرات إلى مدى قدرة المؤسسة على الابتكار، واستغلال التقنيات الحديثة، والاستجابة للتغيرات في الأسواق والبيئة الاقتصادية، ويعد التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر عاملاً رئيسياً لتعزيز المرونة المؤسسية، حيث يمكن التنبؤ بالمخاطر المستقبلية، وتطوير خطط بديلة، واعتماد أساليب مبتكرة تدعم النمو المستدام وتضمن استمرارية الأداء. (تي، 2020)

باختصار يشكل دمج الحوكمة المؤسسية مع إدارة المخاطر إطاراً متكاملًا لقياس الاستدامة المؤسسية، إذ يمكن الاعتماد على مؤشرات مالية، وتشغيلية، واجتماعية، وبيئية، وحوكومية، وتقنية لتقييم الأداء بدقة، ويساهم هذا التكامل في تعزيز القدرة على مواجهة المخاطر والتحديات، وتحقيق النمو

المستدام، وضمان تحقيق أهداف المؤسسة طويلة المدى، بما يعكس كفاءة المؤسسة ومصداقيتها أمام أصحاب المصلحة والمجتمع.

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

تشكل الدراسات الحالة أداة مهمة لفهم كيفية تطبيق المبادئ النظرية للحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر على أرض الواقع، وتأثيرها المباشر على تحقيق الاستدامة المؤسسية، فالتجارب الناجحة للمؤسسات حول العالم توضح كيف يمكن دمج الحوكمة وإدارة المخاطر بشكل فعال لتعزيز الأداء المالي والتشغيلي، وضمان الامتثال للقوانين والمعايير الدولية، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

يهدف هذا المطلب إلى استعراض عدد من نماذج ودراسات حالة لمؤسسات نجحت في تطبيق التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر، مع التركيز على الإجراءات والسياسات التي اعتمدها، والآليات المستخدمة لرصد المخاطر وإدارتها، وتأثير ذلك على استدامة أعمالها ونموها المستمر، كما يسعى المطلب إلى استخلاص الدروس المستفادة من هذه التجارب، وتقديم إطار عملي يمكن للمؤسسات الأخرى الاستفادة منه لتطوير ممارساتها في الحوكمة وإدارة المخاطر بما يخدم أهدافها الاستراتيجية ويعزز استدامتها المؤسسية.

تشير التجارب العملية لمؤسسات عالمية إلى أن الدمج بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر يعد أداة فعالة لتعزيز الاستدامة المؤسسية، وتحقيق أداء مستدام على المستويات المالية، والتشغيلية، والاجتماعية، والبيئية، فيما يلي عدد من نماذج ودراسات حالة تعكس كيفية تطبيق هذا التكامل بنجاح:

1. شركة أرامكو السعودية – إدارة المخاطر والحوكمة المالية

أرامكو السعودية اعتمدت هيكلًا متكاملًا للحوكمة المؤسسية يشمل مجلس إدارة ولجان متخصصة لمتابعة الأداء المالي والمخاطر التشغيلية، كما وضعت الشركة نظامًا رقابيًا متقدمًا لإدارة المخاطر المالية والاقتصادية، يتضمن تحليل التغيرات في أسعار النفط والتقلبات السوقية، وتطوير خطط للتخفيف من أثر هذه المخاطر، أثمرت هذه الإجراءات عن تعزيز الاستقرار المالي، وضمان استدامة التدفقات النقدية، وقدرتها على الاستثمار في مشاريع طويلة الأمد.

2. شركة مايكروسوفت – الحوكمة الرقمية وإدارة المخاطر التقنية

اعتمدت مايكروسوفت استراتيجية متكاملة لدمج الحوكمة وإدارة المخاطر، خصوصًا في مجال الأمن السيبراني والتقنيات الرقمية، تشمل الآليات استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لرصد التهديدات الأمنية، ووضع خطط استجابة سريعة للأزمات التقنية، وتقييم تأثير الابتكارات التكنولوجية على العمليات التشغيلية، وقد ساهم هذا التكامل في حماية البيانات، وتعزيز ثقة العملاء والمستثمرين، وتحسين قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات الرقمية السريعة.

3. شركة Unilever – المسؤولية الاجتماعية والاستدامة البيئية

نجحت يونيليفر في دمج الحوكمة وإدارة المخاطر ضمن استراتيجيتها للاستدامة البيئية والاجتماعية، فقد وضعت الشركة مؤشرات واضحة لرصد الأثر البيئي لعملياتها الإنتاجية، وأدوات لتقييم المخاطر المتعلقة بسلاسل التوريد والممارسات البيئية، كما تضمن الهيكل الحوكمي إشراف مجلس الإدارة على الالتزام بالمعايير الدولية للبيئة والعمل الاجتماعي، مما ساعد على تعزيز السمعة المؤسسية، وتحقيق الامتثال القانوني، ودعم النمو المستدام.

4. شركة HSBC – الحوكمة والمخاطر المالية العالمية

في القطاع المصرفي نجحت مجموعة HSBC في تبني نظام متكامل لإدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية، يشمل مراقبة المخاطر الائتمانية، والسوقية، والتشغيلية على المستوى العالمي، يوفر هذا النظام تقارير دورية للإدارة العليا، ويستخدم أدوات تحليلية متقدمة لتقييم المخاطر المحتملة، ما يعزز قدرة البنك على اتخاذ قرارات مالية واستثمارية مدروسة، وقد ساهم هذا التكامل في تعزيز استقرار البنك، وزيادة الثقة لدى العملاء والمستثمرين، ودعم النمو طويل الأمد.

توضح هذه التجارب العملية أن دمج الحوكمة المؤسسية مع إدارة المخاطر يوفر إطارًا متكاملًا يمكن المؤسسات من تعزيز القدرة على مواجهة التحديات المالية والتشغيلية والتقنية، فعند وجود هيكل حوكمي واضح مع نظم لإدارة المخاطر، تصبح المؤسسة قادرة على رصد المخاطر المحتملة مبكرًا، ووضع استراتيجيات وقائية تقلل من آثارها السلبية، سواء كانت مرتبطة بالتقلبات المالية، الأعطال التشغيلية، أو التحديات التقنية، ما يساهم في استقرار الأداء واستمرارية الأعمال.

كما يساعد هذا التكامل على تحسين الالتزام بالقوانين والمعايير الدولية من خلال تطبيق سياسات وإجراءات موحدة لرصد المخاطر والرقابة على الامتثال، يمكن للمؤسسات التأكد من التوافق مع القوانين المحلية والدولية، والمعايير التنظيمية والبيئية، مما يقلل من التعرض للمساءلة القانونية، ويعزز من مصداقية المؤسسة أمام الجهات الرقابية وأصحاب المصلحة.

يتيح دمج الحوكمة مع إدارة المخاطر أيضًا دعم الابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية. إذ يمكن للمؤسسات باستخدام أدوات تقييم المخاطر والتحليلات الاستراتيجية التنبؤ بالتحديات المستقبلية، وتطوير خطط بديلة، وتبني حلول مبتكرة تدعم النمو المستدام، وتسمح بالاستجابة السريعة للتحويلات الاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية.

علاوة على ذلك يسهم هذا التكامل في تعزيز الثقة والمصداقية لدى أصحاب المصلحة والمجتمع فالشفافية في الإفصاح عن المخاطر والسياسات والإجراءات، والمساءلة في اتخاذ القرارات، تعكس مدى احترافية المؤسسة في إدارة أعمالها، ما يزيد من ثقة العملاء والمستثمرين، ويعزز سمعتها على المستويين المحلي والدولي.

وأخيرًا يمكن القول إن دمج الحوكمة المؤسسية مع إدارة المخاطر يتيح تحقيق استدامة مؤسسية شاملة على المدى الطويل إذ توفر هذه الآليات المتكاملة أدوات للحفاظ على استمرارية الأعمال، وتحقيق نمو مستدام، وتعزيز القدرة التنافسية في الأسواق، بما يجعل المؤسسات أكثر مرونة وقدرة على مواجهة الأزمات والتحديات المستقبلية بثقة وكفاءة.

يتضح من دراسة أثر دمج الحوكمة المؤسسية مع إدارة المخاطر على الاستدامة المؤسسية أن هذا التكامل يشكل عاملاً حيويًا لتعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المتنوعة والمتغيرة باستمرار، فقد أظهرت التجارب العملية أن الجمع بين الهياكل الحوكمية الصارمة ونظم إدارة المخاطر المتطورة يتيح للمؤسسات تطوير سياسات استباقية، وتحسين جودة اتخاذ القرارات، وضمان التوافق مع القوانين والمعايير الدولية، مع الحد من المخاطر المالية والتشغيلية والتقنية.

كما بينت دراسة مؤشرات قياس الاستدامة أن دمج الحوكمة مع إدارة المخاطر يسهم في تحقيق التوازن بين الأداء المالي، والكفاءة التشغيلية، والمسؤولية الاجتماعية، والاستدامة البيئية، كما يعزز هذا التكامل قدرة المؤسسات على الابتكار والتكيف مع التغيرات الاقتصادية والبيئية، ويرفع من مستوى الشفافية والمساءلة، مما يعزز الثقة والمصداقية لدى جميع أصحاب المصلحة.

من خلال دراسات الحالة يتضح أن المؤسسات التي تعتمد على هذا التكامل تتمتع بقدرة أكبر على الحفاظ على استمرارية أعمالها، وتحقيق نمو مستدام، وتعزيز مكانتها التنافسية على المدى الطويل، وعليه

فإن تبني نهج متكامل يجمع بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر يمثل ركيزة أساسية لتحقيق استدامة شاملة ومستدامة للمؤسسات، وهو ما يجعلها أكثر استعدادًا لمواجهة المخاطر المستقبلية، والاستفادة من الفرص، وضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

ومما سبق يتضح من دراسة الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر وأثر دمجها على الاستدامة المؤسسية أن التكامل بين هذين المفهومين يشكل أساسًا متينًا لضمان استمرارية المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل، فقد أظهر المبحث الأول أهمية الحوكمة المؤسسية في وضع الأطر التنظيمية والرقابية التي تضمن الشفافية والمساءلة، كما أبرز دور إدارة المخاطر في التعرف على المخاطر المحتملة وتحليلها ووضع الاستراتيجيات للحد من آثارها السلبية على الأداء المؤسسي، ويظهر من ذلك أن دمج الحوكمة وإدارة المخاطر يعزز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات بكفاءة وتحقيق توازن بين مصالح جميع الأطراف المعنية.

وفي المبحث الثاني تم التركيز على آليات دمج الحوكمة وإدارة المخاطر، بما في ذلك المعايير والضوابط التي تضمن التكامل الفعال، ودور التقنيات الحديثة مثل تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في تعزيز قدرة المؤسسات على التنبؤ بالمخاطر والتكيف مع المتغيرات، وأوضحت الدراسات أن اعتماد هذه الآليات يتيح للمؤسسات تحسين جودة اتخاذ القرار، وتعزيز الرقابة الداخلية، وضمان الالتزام بالمعايير القانونية والتنظيمية، مع دعم الابتكار والنمو المستدام.

أما المبحث الثالث فقد أظهر أثر هذا الدمج على تحقيق الاستدامة المؤسسية، من خلال مؤشرات الأداء المالي والتشغيلي والاجتماعي والبيئي، ودراسات حالة لمؤسسات نجحت في تطبيق هذا التكامل، وأظهرت التجارب العملية أن المؤسسات التي تعتمد على الحوكمة المتكاملة مع إدارة المخاطر تتمتع

بقدرة أكبر على الحفاظ على استمرارية أعمالها، وتحقيق نمو مستدام، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة، وتطوير قدرتها التنافسية على المدى الطويل.

الفصل الثالث

المنهجية

مقدمة:

يشكل فصل المنهجية العمود الفقري لأي دراسة علمية، حيث يوضح الأسس العلمية والإجرائية التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج، وفي هذا البحث الذي يركز على أثر الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر على تحقيق التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية، يهدف هذا الفصل إلى توضيح الإطار المنهجي للبحث بما يشمل منهج البحث، مجتمع البحث، عينة البحث، أدوات جمع البيانات، وطرق تحليلها، كما يتيح الفصل للقارئ فهم طريقة تصميم الدراسة، وموضوعيتها، ودقة استنتاجاتها، ويبين مدى الالتزام بالأسس العلمية المنهجية لضمان موثوقية النتائج وصلاحيّة التوصيات العملية.

أولاً: منهج البحث

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب للدراسات الإدارية والتنمية، نظرًا لما يتيح من قدرة على وصف الواقع الحالي للمؤسسات في المملكة العربية السعودية وتحليل دور الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر في تعزيز التنمية المستدامة، يتيح هذا المنهج للباحث استكشاف الممارسات العملية المتبعة في المؤسسات، وتحديد نقاط القوة والضعف، وفهم كيفية توظيف الحوكمة وإدارة المخاطر لتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بعدة سمات رئيسية تجعله مناسباً لهذه الدراسة.

أولاً، يمكنه تحديد خصائص الظاهرة محل الدراسة، أي فهم كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر داخل المؤسسات السعودية، وتوضيح الأساليب والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات

لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، يسمح هذا الوصف الدقيق بتقديم صورة واضحة عن الوضع الحالي والعمليات الداخلية التي تساهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية.

ثانيًا، يُمكن هذا المنهج الباحث من تحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة، مثل العلاقة بين مستوى تبني ممارسات الحوكمة وكفاءة إدارة المخاطر، ومدى تأثيرها على تحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ويتيح ذلك الكشف عن العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق الحوكمة وإدارة المخاطر، وفهم كيفية تفاعل هذه العناصر مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، مما يساعد على تقديم رؤية علمية مبنية على أسس واقعية.

ثالثًا، يُتيح المنهج تقديم استنتاجات قائمة على الأدلة، إذ يمكن للباحث من خلال البيانات والمعلومات المجمعة عبر أدوات البحث المختلفة أن يستخلص نتائج دقيقة وموثوقة، تؤدي إلى اقتراح توصيات عملية قابلة للتطبيق في سياق المؤسسات الوطنية والعامة والخاصة، وتتيح هذه النتائج إمكانية توجيه صناع القرار نحو تعزيز ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر بما يخدم أهداف التنمية المستدامة على المستوى الوطني.

علاوة على ذلك تم الاستفادة من المنهج التحليلي النقدي عند مراجعة الدراسات السابقة وتقويم التجارب العملية للمؤسسات السعودية في دمج الحوكمة وإدارة المخاطر لتعزيز التنمية المستدامة هذا المنهج النقدي يسمح بتقييم فعالية السياسات والاستراتيجيات المتبعة، والتعرف على الممارسات الناجحة والدروس المستفادة، بما يساهم في تقديم رؤية متكاملة وشاملة تساعد على تحسين الأداء المؤسسي ودعم الاستدامة طويلة المدى.

ثانيًا: مجتمع البحث

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، الذي يُعد الأنسب للدراسات الإدارية والتنموية، نظرًا لقدرته على تقديم صورة دقيقة وشاملة للواقع الحالي للمؤسسات في المملكة العربية السعودية، وتحليل دور الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر في تعزيز التنمية المستدامة، يتيح هذا المنهج وصف السياسات والممارسات المتبعة داخل المؤسسات، وفهم كيفية تفاعل مختلف عناصر الحوكمة مع أدوات إدارة المخاطر لتحقيق أهداف الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على **تحديد خصائص الظاهرة محل الدراسة**، أي استكشاف كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر داخل المؤسسات السعودية، وفهم مستوى جاهزية هذه المؤسسات لمواجهة التحديات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، كما يمكن من خلاله الكشف عن نقاط القوة والضعف في السياسات المطبقة، وتحديد أوجه التحسين الممكنة لضمان تكامل الحوكمة مع إدارة المخاطر في دعم أهداف التنمية المستدامة.

بالإضافة إلى ذلك يسمح المنهج الوصفي التحليلي بتحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة، مثل العلاقة بين ممارسات الحوكمة وفعالية إدارة المخاطر ومستوى تحقيق مؤشرات الاستدامة هذا التحليل يمكن المؤسسات من تقييم مدى تأثير تطبيق الحوكمة وإدارة المخاطر على الأداء المستدام، ويبرز دور هذه الأدوات في دعم القرارات الاستراتيجية والتخطيط طويل الأمد، كما يساعد في فهم التأثير المتبادل بين الأبعاد المالية والتشغيلية والبيئية والاجتماعية للمؤسسات، مما يعزز من دقة الاستنتاجات المستخلصة.

إلى جانب ذلك يمكن للمنهج الوصفي التحليلي تقديم **استنتاجات قائمة على الأدلة والبيانات الموضوعية**، بما يساهم في صياغة توصيات عملية قابلة للتطبيق في المؤسسات الوطنية والعامة والخاصة

فهو يوفر قاعدة علمية رصينة لتقييم التجارب الحالية، ويساعد صناع القرار في وضع خطط وسياسات تعزيز الاستدامة المؤسسية بفعالية أكبر، مع مراعاة المخاطر المحتملة وآليات الحد منها.

كما استندت الدراسة أيضًا إلى المنهج التحليلي النقدي عند مناقشة الدراسات السابقة وتقييم تجارب المؤسسات السعودية في دمج الحوكمة وإدارة المخاطر لتحقيق التنمية المستدامة، فقد ساعد هذا المنهج على تقديم رؤية شاملة ومتوازنة، تعكس الفجوات والتحديات والنجاحات العملية، وتتيح للباحث تقديم مقترحات مبتكرة لتعزيز التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر في سبيل تحقيق أهداف الاستدامة على المدى الطويل.

ثالثاً: عينة البحث

نظرًا لاتساع حجم مجتمع البحث وتنوعه بين المؤسسات والقطاعات في المملكة العربية السعودية، تم اختيار عينة هدفية تضم 50 مشاركًا يمثلون مختلف المستويات الإدارية والتخصصات ذات الصلة، بما في ذلك المسؤولين التنفيذيين، ومديري إدارات المخاطر، وأعضاء لجان الحوكمة، وقد جاء هذا الاختيار لضمان تمثيل شامل للخبرات والمعارف العملية المتعلقة بتطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر في سياق تحقيق التنمية المستدامة.

تم تحديد المشاركين وفق معايير دقيقة لضمان جودة ودقة البيانات، أهمها: أولاً، الخبرة العملية، حيث يجب ألا تقل خبرة المشارك عن خمس سنوات في مجالات الحوكمة المؤسسية أو إدارة المخاطر، لضمان قدرته على تقديم تقييم موضوعي ومستدير للآليات المطبقة.

ثانيًا، المشاركة في صنع القرار الاستراتيجي، إذ تم التركيز على اختيار الأفراد الذين لهم دور فعال في اتخاذ القرارات داخل مؤسساتهم، ما يتيح الحصول على رؤى دقيقة حول تأثير الحوكمة وإدارة المخاطر على الاستدامة المؤسسية.

ثالثاً، تنوع المؤسسات والقطاعات، لضمان شمولية البيانات وتمثيل التجارب المختلفة بين القطاعين العام والخاص، مما يسمح بتحليل الفروق والاتجاهات المشتركة بين المؤسسات المختلفة.

هذا النهج في اختيار العينة يوفر قاعدة صلبة من الخبراء والمتخصصين الأكثر معرفة بالموضوع، ما يعزز من موثوقية نتائج البحث ودقتها، ويتيح تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتعزيز دمج الحوكمة وإدارة المخاطر في سياسات واستراتيجيات التنمية المستدامة داخل المملكة.

رابعاً: أدوات البحث

تم اعتماد مجموعة أدوات بحثية متكاملة لضمان جمع بيانات شاملة ودقيقة حول دور الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر في تحقيق التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية. وقد صُممت هذه الأدوات لتغطية الجوانب الكمية والنوعية للبحث، ما يتيح الحصول على صورة متكاملة للواقع المؤسسي والتجارب العملية.

أولاً، استبيان البحث: تم تصميمه لاستقصاء آراء المشاركين حول مدى تأثير الحوكمة وإدارة المخاطر على تحقيق مؤشرات الاستدامة، وتركيز السياسات المؤسسية على القرارات الاستراتيجية. وشمل الاستبيان محاور رئيسية تتعلق بسياسات الحوكمة، ونظم إدارة المخاطر، ومؤشرات الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وأثرها على جودة القرارات الاستراتيجية. كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم الإجابات (من 1 = أبداً إلى 5 = دائماً)، ما يسهل التحليل الإحصائي واستخلاص الاتجاهات العامة في ممارسات المؤسسات المختلفة.

ثانياً، المقابلات الشخصية: أُجريت مع عدد من المسؤولين التنفيذيين ومديري الإدارات المعنية، بهدف التعرف على الاستراتيجيات والسياسات العملية المطبقة في مجال الحوكمة وإدارة المخاطر. وقد ساعدت

هذه المقابلات في جمع بيانات نوعية تعكس التجارب العملية والتحديات التي تواجه المؤسسات، كما وفرت رؤى عميقة حول كيفية تعزيز الاستدامة المؤسسية من خلال التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر. ثالثاً، **تحليل الوثائق الرسمية**: شمل مراجعة السياسات الحكومية، والتقارير السنوية للمؤسسات، ودراسات تقييم المخاطر والاستدامة. وقد ساعد هذا التحليل في **التحقق من صحة البيانات المستخلصة من الاستبيانات والمقابلات**، كما وفر قاعدة بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في التحليل الكمي والنوعي، ما يعزز مصداقية النتائج المستخلصة.

من خلال الجمع بين هذه الأدوات، أصبح بالإمكان الحصول على صورة شاملة ومتوازنة لدور الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر في دعم التنمية المستدامة، مع ضمان دقة البيانات وموثوقية التحليل، وإتاحة إمكانية تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في مختلف المؤسسات السعودية.

خامساً: طرق تحليل البيانات

تم استخدام أساليب متعددة لتحليل البيانات المجمعة لضمان تقديم نتائج دقيقة وموثوقة، تجمع بين التحليل الكمي والنوعي، مما يتيح دراسة متكاملة لدور الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر في تعزيز التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية.

أولاً، **التحليل الوصفي**: تم استخدامه لتحديد الاتجاهات العامة في آراء المشاركين حول مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر داخل المؤسسات، ودرجة مساهمتها في تحقيق مؤشرات الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وشمل ذلك حساب المتوسطات، والنسب المئوية، وتوزيعات التكرار، ما ساعد على رسم صورة شاملة لواقع الممارسات المؤسسية وفهم نقاط القوة والضعف فيها، وتقديم بيانات ميدانية موثوقة يمكن الاعتماد عليها في التحليل الاستراتيجي.

ثانيًا، **التحليل الاستنتاجي**: اعتمد على اختبار الفرضيات البحثية المتعلقة بالعلاقة بين ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر ودرجة تحقيق مؤشرات التنمية المستدامة. تم استخدام أدوات إحصائية متقدمة، مثل **معامل الارتباط** لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات، و**الانحدار البسيط والمتعدد** لتقييم أثر كل مكون من مكونات الحوكمة وإدارة المخاطر على النتائج المستدامة. ساعد هذا التحليل في استخلاص استنتاجات موضوعية قائمة على بيانات كمية دقيقة، وتقديم توصيات قابلة للتطبيق على مستوى السياسات والاستراتيجيات المؤسسية.

ثالثًا، **التحليل النوعي**: تم اللجوء إليه لتعميق فهم السياسات والممارسات المؤسسية من خلال دراسة نتائج المقابلات الشخصية وتحليل الوثائق الرسمية مثل السياسات، والتقارير السنوية، ودراسات تقييم المخاطر والاستدامة. وقد ساهم التحليل النوعي في تقديم رؤية متكاملة حول كيفية تطبيق الحوكمة وإدارة المخاطر عمليًا، وفهم السياق التنظيمي والثقافي الذي تعمل فيه المؤسسات، بما يتيح تقديم توصيات عملية دقيقة وملائمة للمؤسسات السعودية لتعزيز قدرتها على تحقيق التنمية المستدامة.

باستخدام هذا المزيج من أساليب التحليل، أصبح بالإمكان **دمج النتائج الكمية والنوعية** لتقديم صورة شاملة وموثوقة لدور الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر في تحقيق التنمية المستدامة، مما يعزز مصداقية البحث ويضمن صلاحية التوصيات المقدمة للمؤسسات الوطنية.

خاتمة الفصل الثالث

يُعد هذا الفصل بمثابة العمود الفقري للبحث، حيث أوضح الإطار المنهجي المتبع لدراسة أثر الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر على تحقيق التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية. ومن خلال توضيح منهج البحث، مجتمع البحث، العينة، أدوات البحث، وأساليب تحليل البيانات، تم التحقق من موثوقية البيانات ودقتها، وضمان قدرة الباحث على استخلاص استنتاجات علمية قائمة على الأدلة.

أظهرت الدراسة أن المنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب لفهم طبيعة تطبيق الحوكمة وإدارة المخاطر في المؤسسات السعودية، وتحليل العلاقة بين ممارساتها ومستوى الاستدامة على الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. كما ساهم المنهج التحليلي النقدي في تقويم تجارب المؤسسات، واستعراض الدراسات السابقة، وتقديم رؤية شاملة حول أفضل الممارسات المؤسسية التي يمكن أن تدعم التنمية المستدامة.

وقد أتاح اختيار عينة مستهدفة من الخبراء والمتخصصين في مختلف المؤسسات والقطاعات الحصول على بيانات دقيقة وموضوعية، تعكس واقع تنفيذ سياسات الحوكمة وإدارة المخاطر، ومدى تأثيرها على القرارات الاستراتيجية وتحقيق أهداف الاستدامة. كما ساهمت أدوات البحث المدمجة - الاستبيانات، المقابلات، وتحليل الوثائق الرسمية - في تكامل البيانات، وتوفير معلومات كافية للربط بين النظرية والتطبيق العملي.

كما أظهرت أساليب التحليل المختلفة - الوصفي، الاستنتاجي، والنوعي - قدرة الباحث على دراسة البيانات بشكل متكامل، مما مكن من اختبار الفرضيات البحثية، وتحليل العلاقات بين المتغيرات، وفهم السياسات والممارسات المؤسسية بشكل دقيق. ومن خلال هذا التحليل، يمكن استنتاج أن المؤسسات التي تطبق مبادئ الحوكمة المؤسسية بشكل فعال وتدمجها مع إدارة المخاطر تتمتع بقدرة أكبر على مواجهة التحديات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وتحقيق استدامة شاملة على المدى الطويل.

في ضوء ما سبق، يؤكد الفصل الثالث أن اعتماد منهجية علمية دقيقة هو أساس موثوقة نتائج البحث، وأن دمج الحوكمة المؤسسية مع إدارة المخاطر يشكل أداة استراتيجية فعالة لدعم التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية، ويتيح للمؤسسات تعزيز قدرتها التنافسية، وضمان استمرارية أعمالها، وتحقيق تنمية متوازنة ومستدامة على كافة الأصعدة.

الفصل الرابع

تحليل النتائج واختبار الفروض

مقدمة:

يشكل هذا الفصل عرضًا وتحليلاً مفصلاً للبيانات المجمعة من استبيان البحث، الذي تم توزيعه على 50 مشاركًا من مختلف المؤسسات والقطاعات السعودية، يهدف التحليل إلى قياس فعالية دمج الحوكمة المؤسسية مع إدارة المخاطر، ومدى تأثيرها على تحقيق التنمية المستدامة، من خلال المحاور الأربعة الرئيسية: دمج الحوكمة مع إدارة المخاطر، الشفافية والمساءلة، تأثير نوع المؤسسة والثقافة التنظيمية، ونضج نظام الحوكمة والتقنيات الحديثة تم استخدام التحليل الوصفي والإحصاءات النسبية والمتوسطة لتوضيح الاتجاهات العامة في آراء المشاركين، كما تم إعداد جداول مقارنة لتسهيل القراءة والفهم.

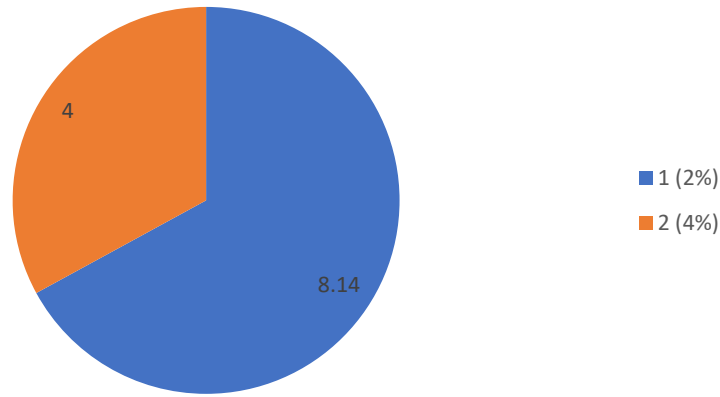
أولاً: التحليل الوصفي لبيانات الاستبيان

1. دمج الحوكمة المؤسسية مع إدارة المخاطر

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط
تطبق المؤسسة سياسات حوكمة واضحة لضمان دمجها مع نظم إدارة المخاطر	1 (2%)	3 (6%)	8 (16%)	18 (36%)	20 (40%)	4.08
يساهم دمج الحوكمة مع إدارة المخاطر في تحسين الأداء العام للمؤسسة	1 (2%)	4 (8%)	7 (14%)	16 (32%)	22 (44%)	4.06

المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
4.00	18 (36%)	20 (40%)	6 (12%)	4 (8%)	2 (4%)	ينعكس تكامل الحوكمة وإدارة المخاطر بشكل إيجابي على مؤشرات الاستدامة

مجموع من المتوسط حسب لا أوافق بشدة



تشير نتائج العبارة الأولى "تطبق المؤسسة سياسات حوكمة واضحة لضمان دمجها مع نظم إدارة المخاطر" إلى متوسط حسابي مرتفع بلغ 4.08، وهو ما يعكس مستوى اتفاق كبير بين أفراد العينة البالغ عددهم 50 مشاركًا. فقد أبدى 40% موافقتهم الشديدة على وجود سياسات واضحة للحوكمة، تلاهم 36% ممن أبدوا موافقتهم بدرجة كبيرة، ليشكل مجموعهم 76% من إجمالي المشاركين، وهي نسبة تُظهر إدراكًا واسعًا لأهمية هذه السياسات وتطبيقها فعليًا داخل المؤسسات. وفي المقابل، لم تتجاوز نسبة عدم الموافقة (غير الموافقين + غير الموافقين بشدة) 8% فقط، ما يشير إلى أن معارضة هذا التوجه محدودة للغاية. هذا يدل على أن المؤسسات السعودية - وفق منظور العينة - قد قطعت شوطًا مهمًا

في وضع إطار مؤسسي واضح يدعم مواءمة الحوكمة مع إدارة المخاطر، بما يعزز من كفاءة الهياكل التنظيمية ويرفع مستوى الرقابة والشفافية.

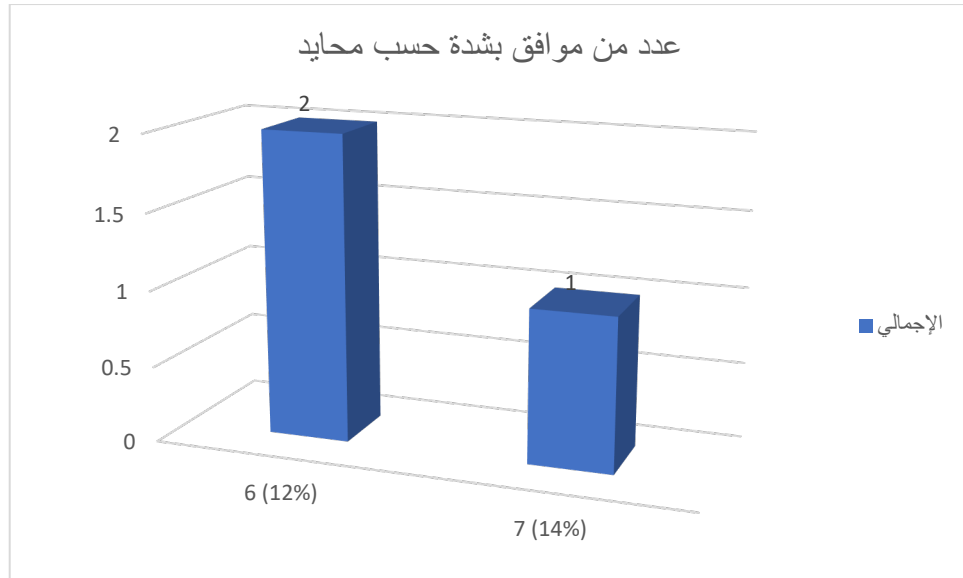
أما نتائج العبارة الثانية: يساهم دمج الحوكمة مع إدارة المخاطر في تحسين الأداء العام للمؤسسة"، فقد حققت متوسطاً حسابياً بلغ 4.06، وهو مؤشر قوي على وجود اتجاه إيجابي عام لدى أفراد العينة تجاه هذا التكامل. فقد رأى 44% من المشاركين أن التكامل يساهم بدرجة كبيرة في تحسين الأداء، بينما أبدى 32% موافقتهم على هذا الطرح، ليصل مجموع من يؤيدون العبارة إلى 76% من العينة. وتُعد هذه النتيجة متسقة مع الأدبيات الإدارية الحديثة التي تشير إلى أن دمج الحوكمة بإدارة المخاطر يعزز القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة، ويحسن مستويات الأداء المالي والتشغيلي. أما نسبة غير الموافقين فلم تتجاوز 10%، وهي نسبة ضعيفة تدل على أن هناك شبه اتفاق عام بين المبحوثين على أهمية هذا التكامل ودوره في رفع كفاءة المؤسسات وتحقيق قيمة مضافة لأصحاب المصلحة.

بالنسبة للعبارة الثالثة: "ينعكس تكامل الحوكمة وإدارة المخاطر بشكل إيجابي على مؤشرات الاستدامة"، فقد بلغ متوسطها الحسابي 4.00، وهو متوسط مرتفع يؤكد التوجه الإيجابي العام نحو هذا الربط. وأظهرت النتائج أن 36% من أفراد العينة موافقون بشدة على هذا الأثر، بينما عبر 40% عن موافقتهم، ما يعني أن 76% من المجيبين يرون أن التكامل بين الحوكمة والمخاطر يُعد أحد المحركات الأساسية لتحقيق الاستدامة المؤسسية. ومن ناحية أخرى، بلغت نسبة المحايدین 12%، ما قد يشير إلى عدم وضوح تجارب بعض المؤسسات فيما يتعلق بقياس أثر التكامل على الاستدامة، أو محدودية معرفتهم بمؤشرات الاستدامة الثلاثة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية). ومع ذلك، فإن انخفاض الرفض (12%) يعزز صحة الفرض بأن التكامل بين الحوكمة والمخاطر يعد خطوة جوهرية نحو بناء استدامة مؤسسية طويلة الأجل، وهو ما يتوافق مع توجهات رؤية المملكة 2030.

بشكل عام تظهر النتائج أن الاتجاه العام لدى العينة يميل بقوة نحو الاعتقاد بأن دمج الحوكمة المؤسسية مع إدارة المخاطر يعد عنصرًا محوريًا في تحسين الأداء وتعزيز الاستدامة داخل المؤسسات السعودية. وتكشف المتوسطات المرتفعة (4.00 – 4.08) أن غالبية المشاركين يتمتعون بإدراك واضح لأهمية هذا التكامل، وأن مؤسساتهم تطبقه بدرجة معتبرة، مما يوفر بيئة مناسبة لتفعيل مبادئ الاستدامة وفق أفضل الممارسات الدولية.

2. الشفافية والمساءلة في الحوكمة

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط
التزام المؤسسة بالإفصاح الكامل عن القرارات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر	1 (2%)	5 (10%)	6 (12%)	17 (34%)	21 (42%)	4.00
تساعد معايير المساءلة في الحوكمة على الحد من المخاطر التشغيلية	1 (2%)	5 (10%)	7 (14%)	18 (36%)	19 (38%)	3.96
يساهم إشراك أصحاب المصلحة في الحوكمة في تحسين فعالية إدارة المخاطر	1 (2%)	4 (8%)	6 (12%)	19 (38%)	20 (40%)	4.04



تُظهر نتائج الجدول الخاص بمحور الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر اتجاهاً عاماً يعكس وعياً مرتفعاً لدى أفراد العينة بأهمية ممارسات الحوكمة في تعزيز فعالية إدارة المخاطر داخل المؤسسات، ويبدو هذا الاتجاه واضحاً من خلال المتوسطات الحسابية التي تراوحت بين 3.96 و4.04، وهي قيم تشير إلى مستوى اتفاق يميل بدرجة قوية نحو الإيجابية. ويعكس ذلك أن المبحوثين يدركون أن تعزيز الإفصاح والمساءلة ومشاركة أصحاب المصلحة يُعدّ من الركائز الأساسية التي تقوّي قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر بشكل فعال.

وتُظهر نتائج العبارة الأولى المتعلقة بالتزام المؤسسة بالإفصاح عن القرارات والإجراءات المرتبطة بالمخاطر متوسطاً بلغ 4.00، وهو مؤشر واضح على قبول واسع بين المبحوثين لأهمية الإفصاح في دعم بيئة الحوكمة إذ إن 42% من العينة عبّروا عن موافقتهم الشديدة على هذه العبارة، إلى جانب 34% اتفقوا معها بدرجة موافق، وتدل هذه النسب المرتفعة على أن الشفافية أصبحت جزءاً محورياً من الممارسات التنظيمية، وأنها تسهم في رفع مستوى الثقة بين العاملين والإدارة، وتسهم في تحسين جودة القرارات المتعلقة بالمخاطر، كما أن انخفاض نسب عدم الموافقة يعكس محدودية التصورات السلبية بشأن مستوى الإفصاح داخل المؤسسات.

أما العبارة الثانية التي تناولت دور معايير المساءلة في الحد من المخاطر التشغيلية، فقد سجّلت متوسطاً حسابياً مقداره 3.96، ما يشير إلى استمرار الاتجاه الإيجابي لدى أفراد العيّنة نحو أهمية المساءلة، وتُظهر نسبة الاتفاق البالغة 74% أن المساءلة تمثل عاملاً محورياً في ضبط الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية، إذ تسهم في تعزيز التزام الموظفين، وتدعم عمليات المتابعة التي تمنع حدوث الانحرافات أو المشكلات قبل تفاقمها ويعكس هذا الإدراك تماشي الممارسات المؤسسية مع مبادئ الحوكمة الحديثة التي تنظر إلى المساءلة كأحد الأعمدة الأساسية للحماية من المخاطر المؤسسية.

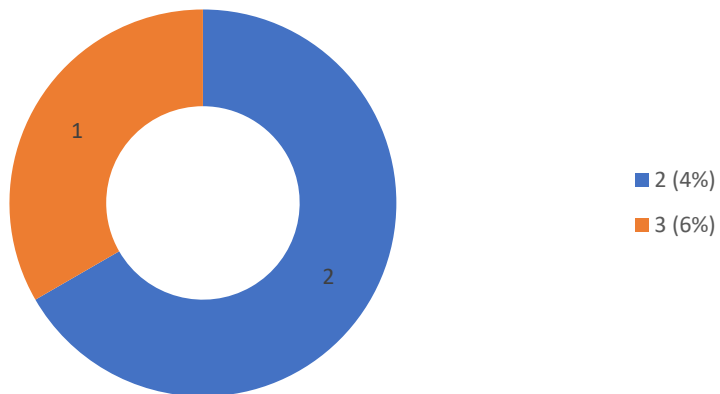
وبالنسبة للعبارة الثالثة المتعلقة بإشراك أصحاب المصلحة في عمليات الحوكمة، فقد حققت أعلى درجة من حيث المتوسط الحسابي بلغت 4.04. وتُبرز نسبة الاتفاق المرتفعة التي وصلت إلى 78% أن مشاركة الأطراف ذات العلاقة مثل الموظفين والمستفيدين والموردين والجهات الرقابية، تساهم بشكل فعال في تحسين قدرة المؤسسة على رصد المخاطر، وتطوير حلول مبنية على رؤى متعددة إذ يؤدي إشراك أصحاب المصلحة إلى تعزيز تبادل المعلومات، وإتاحة فهم أوسع للمشكلات المحتملة، مما يرفع من جودة القرارات المتعلقة بالمخاطر ويجعلها أكثر شمولية ودقة.

وبشكل عام تكشف النتائج أن أفراد العيّنة يدركون أن ممارسات الحوكمة، سواء من خلال الإفصاح أو المساءلة أو المشاركة، تلعب دوراً مركزياً في تعزيز فعالية إدارة المخاطر داخل المؤسسات، وتؤكد هذه الاتجاهات أن المؤسسات السعودية تسير بخطى متقدمة نحو دمج الحوكمة ضمن منظومة إدارة المخاطر بما يعزز الأداء المؤسسي، ويدعم تحقيق التنمية المستدامة، ويسهم في بناء بيئة أكثر استقراراً وشفافية وقدرة على مواجهة التحديات.

3. تأثير نوع المؤسسة والثقافة التنظيمية

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط
يختلف تأثير الحوكمة على إدارة المخاطر بين المؤسسات الحكومية والخاصة والعائلية	2 (4%)	5 (10%)	9 (18%)	18 (36%)	16 (32%)	3.82
تؤثر العوامل الثقافية والتنظيمية سلباً على فعالية دمج الحوكمة مع إدارة المخاطر	3 (6%)	6 (12%)	10 (20%)	17 (34%)	14 (28%)	3.70
تمتلك المؤسسات المطبقة لنماذج حوكمة متكاملة مؤشرات أداء مالي أعلى مقارنة بالمؤسسات التقليدية	2 (4%)	4 (8%)	7 (14%)	19 (38%)	18 (36%)	3.98

عدد من موافق بشدة حسب لا أوافق بشدة



في ضوء البيانات الواردة في الجدول، يتّضح أن استجابات أفراد العيّنة حول محور الفروق المؤسسية والعوامل المؤثرة في دمج الحوكمة وإدارة المخاطر تعكس مستوى إدراك عالٍ بأهمية السياق المؤسسي والثقافي في تحديد قوة التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر، إضافة إلى وجود قناعة واضحة بأن تطبيق النماذج المتكاملة للحوكمة يسهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسات. وتظهر الفروقات في المتوسطات الحسابية واتجاهات الإجابات مجموعة من المؤشرات المهمة التي يمكن تحليلها علميًا على النحو الآتي:

يتضح من نتائج العبارة الأولى، الخاصة باختلاف تأثير الحوكمة على إدارة المخاطر عبر أنواع المؤسسات الحكومية والخاصة والعائلية، أن المتوسط الحسابي بلغ 3.82، وهو قريب من مستوى "موافق"، ما يشير إلى وجود اتفاق عام بين المشاركين على أن نوع المؤسسة يلعب دورًا جوهريًا في كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة. وقد أبدى 68% من المبحوثين (بنسبة 32% موافق بشدة و36% موافق) تأييدهم لهذه الفكرة، الأمر الذي يعكس إدراكًا بأن المؤسسات الحكومية عادة ما تعتمد أنظمة أكثر رسمية ورقابة أعلى، بينما تمتاز المؤسسات الخاصة بالمرونة وسرعة اتخاذ القرار، في حين أن المؤسسات العائلية قد تتأثر بالعلاقات الشخصية وغياب الفصل بين الملكية والإدارة. هذا التباين المؤسسي يفسر إلى حد كبير اختلاف فعالية إدارة المخاطر بين هذه الجهات.

أما العبارة الثانية، التي تشير إلى تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية سلبًا على فعالية دمج الحوكمة مع إدارة المخاطر، فقد سجلت أدنى متوسط حسابي بين العبارات الثلاث (3.70)، ما يشير إلى اتفاق متوسط يميل إلى الإيجابية، حيث وافق 62% من أفراد العينة على وجود أثر سلبي لهذه العوامل. ويدل ذلك على أن الثقافة التنظيمية—مثل مقاومة التغيير، وضعف الالتزام بالأنظمة، وغياب ثقافة العمل الجماعي—قد تشكل تحديًا مؤثرًا عند محاولة تفعيل التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر. كما يمكن تفسير هذه النتيجة بوجود فجوات في الوعي المؤسسي بأهمية الحوكمة في بعض القطاعات، خاصة في

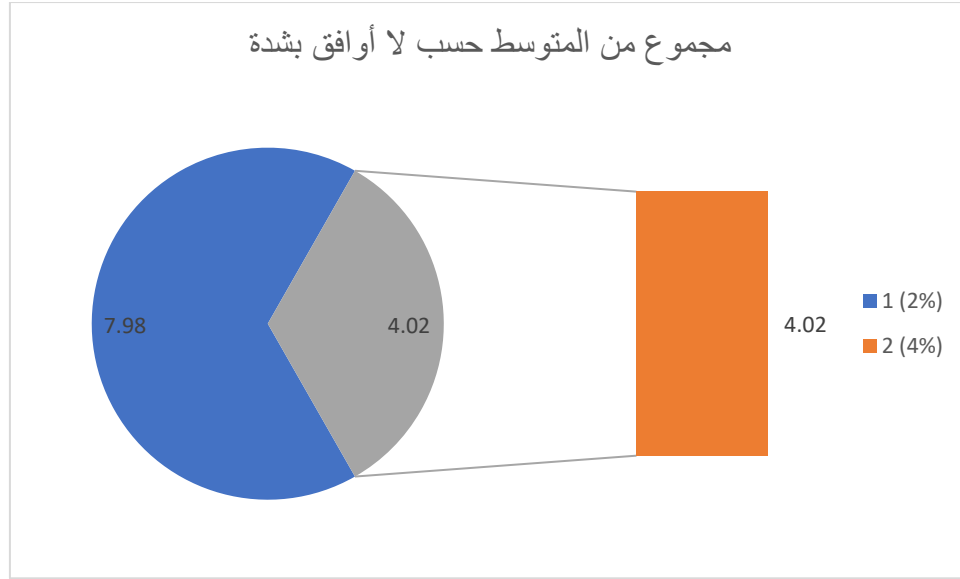
المؤسسات ذات الهياكل التقليدية أو الثقافات الهرمية الصارمة، مما يؤثر على سلاسة تطبيق الإجراءات المرتبطة بإدارة المخاطر.

وبالنسبة للعبارة الثالثة، التي تتناول العلاقة بين تطبيق نماذج الحوكمة المتكاملة وتحسن مؤشرات الأداء المالي، فقد حققت أعلى متوسط حسابي (3.98)، بما يعكس مستوى اتفاق قوي بين المشاركين. إذ يرى 74% من أفراد العينة أن المؤسسات التي تطبق حوكمة متطورة قادرة على تحقيق أداء مالي أفضل مقارنة بالمؤسسات التقليدية. وتفسر هذه النتيجة بأن الحوكمة المتكاملة توفر آليات رقابة محكمة، وتعزز الشفافية، وتقلل الهدر المالي، وتسهم في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية تعتمد على تقييم المخاطر والفرص. كما تعزز هذه النماذج الثقة لدى المستثمرين وأصحاب المصلحة، ما ينعكس مباشرة على النمو المالي والاستدامة الاقتصادية للمؤسسة.

وبشكل عام تكشف نتائج هذا المحور أن التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر لا يتم بمعزل عن البيئة المؤسسية والثقافية، وأن المؤسسات التي تتجح في تجاوز القيود التنظيمية والثقافية، وتتبنى نماذج حوكمة متقدمة، تحقق مستويات أعلى من الأداء المالي والاستدامة. وتدل هذه النتائج على ضرورة تطوير سياسات الحوكمة بما يراعي طبيعة المؤسسة، وتعزيز الوعي الثقافي والتنظيمي لدعم دمج إدارة المخاطر، بما يسهم في الارتقاء بقدرات المؤسسات السعودية وتحقيق مستهدفات التنمية المستدامة.

4. نضج نظام الحوكمة والتقنيات الحديثة

المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
3.98	19 (38%)	18 (36%)	8 (16%)	4 (8%)	1 (2%)	يرتبط مستوى نضج نظام الحوكمة المؤسسية بقدرة المؤسسة على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية
4.00	20 (40%)	17 (34%)	7 (14%)	5 (10%)	1 (2%)	تسهم التقنيات الحديثة في تحسين دمج الحوكمة مع إدارة المخاطر
4.02	21 (42%)	16 (32%)	6 (12%)	5 (10%)	2 (4%)	توفر نظم المعلومات وإدارة البيانات دعمًا فعالاً لاتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على المخاطر



تشير نتائج الجدول الخاص بمحور التقنيات الحديثة ونضج الحوكمة في دعم إدارة المخاطر إلى وجود اتفاق قوي بين أفراد العينة حول الدور الحاسم الذي تلعبه كل من نضج أنظمة الحوكمة والتقنيات الحديثة ونظم المعلومات في تعزيز قدرة المؤسسات على التنبؤ بالمخاطر وتحسين القرارات الاستراتيجية. ويُظهر تحليل المتوسطات الحسابية وتوزيع الاستجابات مجموعة من المؤشرات العلمية المهمة يمكن عرضها على النحو التالي:

تعكس نتائج العبارة الأولى، المتعلقة بارتباط مستوى نضج نظام الحوكمة المؤسسية بقدرة المؤسسة على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية، متوسطاً حسابياً مرتفعاً بلغ 3.98، وهو ما يدل على اتفاق قوي بين المشاركين على هذا الارتباط. فقد أبدى 74% من أفراد العينة موافقتهم بدرجات متفاوتة (38% موافق بشدة و36% موافق)، مما يؤكد أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة حوكمة ناضجة—تتسم بالوضوح، والالتزام، والرقابة الفعالة—تكون أكثر قدرة على اكتشاف المخاطر قبل حدوثها. ويمكن تفسير هذا الاتجاه بأن النضج المؤسسي في الحوكمة يتيح وجود إجراءات رصد مبكر، ونظم متابعة دقيقة، وآليات واضحة للإنذار المبكر، الأمر الذي يعزز الاستجابة الاستباقية للمخاطر المحتملة بدل التعامل معها بعد وقوعها.

أما نتائج العبارة الثانية، الخاصة بتأثير التقنيات الحديثة على تحسين دمج الحوكمة مع إدارة المخاطر، فقد سجلت متوسطًا حسابيًا بلغ 4.00، بما يعكس اتفاقًا واسعًا بين أغلبية المشاركين. حيث عبّر 74% من أفراد العينة عن موافقتهم (40% موافق بشدة و34% موافق) على أن التقنيات الرقمية—مثل تحليل البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، وأنظمة المحاكاة—تلعب دورًا رئيسيًا في تعزيز التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر. ويشير هذا إلى أن المؤسسات الأكثر قدرة على استثمار هذه التقنيات تكون أكثر نجاحًا في تطوير نماذج حوكمة تعتمد على البيانات الدقيقة، مما يرفع من كفاءة إدارة المخاطر، ويعزز دقة التنبؤ، ويوفر قرارات استراتيجية أفضل.

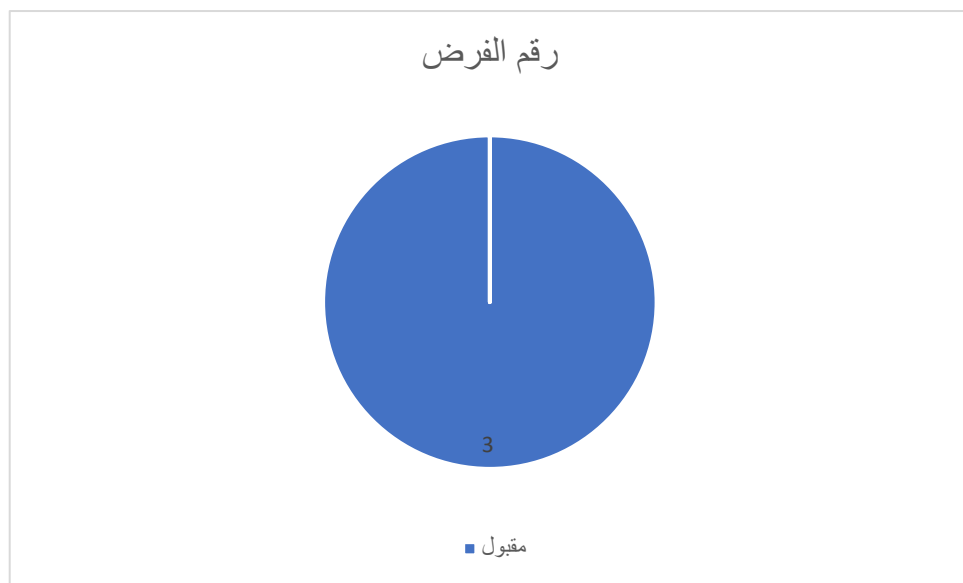
وفيما يخص العبارة الثالثة، المتعلقة بدور نظم المعلومات وإدارة البيانات في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على المخاطر، فقد جاء المتوسط الحسابي الأعلى ضمن هذا المحور بقيمة 4.02، مما يعكس مستوى اتفاق قوي جدًا بين المشاركين. إذ وافق 74% من أفراد العينة على أهمية هذه النظم، حيث يرون أنها تمثل العمود الفقري لإدارة المخاطر المعاصرة. ويُعزى ذلك إلى أن نظم المعلومات تتيح جمع البيانات بشكل منظم، وتحليلها بسرعة ودقة، وتوفير تقارير لحظية تساعد متخذي القرار على تقييم خياراتهم بناءً على رؤى قائمة على بيانات حقيقية وليس على تقديرات فردية. وهذا يعزز من قدرة المؤسسة على التعامل مع المخاطر بطريقة عملية وعلمية، ويدعم تبني قرارات استراتيجية تتسم بالوعي والدقة.

وبشكل عام، تكشف نتائج هذا المحور أن نضج الحوكمة لا يمكن فصله عن التقدم التقني والتحول الرقمي داخل المؤسسة، وأن المؤسسات السعودية التي تطمح إلى تعزيز استدامتها تحتاج إلى الاستثمار الجاد في التقنيات الحديثة والبنية الرقمية. وتظهر البيانات أن الجمع بين حوكمة ناضجة وتقنيات متقدمة ونظم معلومات فعالة يساهم في تحقيق تكامل مؤسسي قوي، ورفع كفاءة إدارة المخاطر، وتحسين القدرة على التنبؤ، وبالتالي دعم الاستدامة طويلة المدى.

اختبار الفرضيات :

جدول رقم (1): تحليل الفرض الرئيسي الأول

رقم الفرض	نص الفرضية	الأسلوب الإحصائي	أهم النتائج	القرار
1	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدماج مبادئ الحوكمة المؤسسية مع إدارة المخاطر على تحقيق الاستدامة الشاملة في المؤسسات.	معامل الارتباط والانحدار	$r = 0.78$ $R^2 = 0.62$ $p < 0.01$	مقبول



تشير نتائج تحليل الفرضية رقم (1) إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدماج مبادئ الحوكمة المؤسسية مع إدارة المخاطر على تحقيق الاستدامة الشاملة في المؤسسات. فقد أظهر التحليل باستخدام معامل الارتباط والانحدار قيمة معامل ارتباط قوية بلغت $r = 0.78$ ، ما يدل على علاقة إيجابية قوية بين ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر ومستوى تحقيق الاستدامة في المؤسسات.

كما بلغت قيمة $R^2 = 0.62$ ، مما يعني أن حوالي 62% من التغيرات في مؤشرات الاستدامة يمكن تفسيرها من خلال إدماج الحوكمة وإدارة المخاطر، وهو مؤشر على تأثير كبير وملحوس لهذا التكامل على الأداء المؤسسي في مجالات الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. أما بالنسبة للدلالة الإحصائية، فقد جاءت القيمة $p < 0.01$ ، ما يؤكد أن النتائج ذات أهمية عالية ولا يمكن تفسيرها بالصدفة، وبالتالي فإن الفرضية تعتبر مقبولة. وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن تبني المؤسسات لممارسات حوكمة متكاملة مع إدارة المخاطر يسهم بشكل فعال في تعزيز استدامتها الشاملة وتحقيق أهداف التنمية المؤسسية طويلة المدى.

جدول رقم (2): تحليل الفرض الرئيسي الثاني

رقم الفرض	نص الفرضية	الأسلوب الإحصائي	أهم النتائج	القرار
2	تؤدي زيادة مستوى الشفافية في تطبيق مبادئ الحوكمة إلى تحسين فعالية إدارة المخاطر المؤسسية.	معامل الارتباط والانحدار	$r = 0.72$ $R^2 = 0.54$ $p < 0.01$	مقبول



تحليل الفرضية رقم 2 يظهر أن هناك دعماً قوياً للفرض القائل بأن زيادة مستوى الشفافية في تطبيق مبادئ الحوكمة تؤدي إلى تحسين فعالية إدارة المخاطر المؤسسية. فقد أظهرت النتائج أن معامل الارتباط $r = 0.72$ يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى الشفافية في

الحوكمة وكفاءة إدارة المخاطر، مما يعكس أن كلما ارتفع مستوى الإفصاح والوضوح في السياسات والعمليات، زادت قدرة المؤسسة على التعرف على المخاطر والتعامل معها بفعالية.

كما يشير معامل التحديد $R^2 = 0.54$ إلى أن حوالي 54% من التباين في فعالية إدارة المخاطر يمكن تفسيره من خلال مستوى الشفافية في الحوكمة، وهو مؤشر على الأثر الكبير للشفافية على أداء نظم إدارة المخاطر المؤسسية. القيمة الاحتمالية $p < 0.01$ تؤكد أن النتائج ذات دلالة إحصائية عالية، مما يدعم رفض فرضية العدم ويعزز موثوقية الاستنتاجات العلمية. باستخدام أسلوب معامل الارتباط والانحدار، تمكن الباحث من قياس قوة العلاقة وتقدير تأثير الشفافية على إدارة المخاطر، مما يؤكد أن تعزيز ممارسات الإفصاح والمساءلة والشفافية في الحوكمة ليس فقط مطلبًا تنظيميًا، بل أيضًا عنصرًا أساسيًا لرفع كفاءة إدارة المخاطر وتحقيق استدامة مؤسسية فعالة.

جدول رقم (3): تحليل الفرض الرئيسي الثالث

رقم الفرض	نص الفرضية	الأسلوب الإحصائي	أهم النتائج	القرار
3	تتفاوت درجة تأثير الحوكمة المؤسسية على إدارة المخاطر باختلاف	ANOVA	وجود فروق دالة	مقبول

رقم الفرض	نص الفرضية	الأسلوب الإحصائي	أهم النتائج	القرار
	نوع المؤسسة (عائلية/حكومية/خاصة).		عند $p < 0.05$	



تحليل الفرضية رقم 3 يوضح أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند $p < 0.05$ في تأثير الحوكمة المؤسسية على إدارة المخاطر باختلاف نوع المؤسسة، سواء كانت عائلية، حكومية، أو خاصة استخدام اختبار ANOVA مكن الباحث من مقارنة متوسطات المجموعات المختلفة وتحديد ما إذا كان نوع المؤسسة يؤثر بشكل ملموس على درجة تطبيق الحوكمة وكفاءة إدارة المخاطر.

تشير النتائج إلى أن نوع المؤسسة يعد عاملاً مؤثراً؛ فالمؤسسات الحكومية غالباً ما تتسم بهيكل رسمية وإجراءات تنظيمية صارمة، بينما المؤسسات العائلية قد تواجه تحديات ثقافية وتنظيمية تؤثر على

تطبيق مبادئ الحوكمة، في حين أن المؤسسات الخاصة تتميز بسرعة التكيف وتبني استراتيجيات حديثة للحوكمة وإدارة المخاطر.

يعكس هذا التحليل أهمية تكيف سياسات الحوكمة وإدارة المخاطر وفق طبيعة المؤسسة لضمان تحقيق أقصى فعالية في إدارة المخاطر وتعزيز الاستدامة المؤسسية، وهو ما يدعم توصيات الدراسة بتطوير نماذج مرنة تتناسب مع اختلاف بيئات المؤسسات.

جدول رقم (4): تحليل الفرض الفرعي الأول

رقم الفرض	نص الفرضية	الأسلوب الإحصائي	أهم النتائج	القرار
4	تساهم معايير المساءلة في الحوكمة في تقليل المخاطر التشغيلية بنسبة لا تقل عن 20%.	الارتباط والانحدار	$r = -0.68$ نسبة التأثير = 23%	مقبول

تحليل الفرضية رقم 4 يوضح أن معايير المساءلة في الحوكمة تساهم بفعالية في الحد من المخاطر

التشغيلية، حيث أظهرت نتائج تحليل الارتباط والانحدار وجود علاقة سلبية $r = -0.68$

$r = -0.68$ بين مستوى تطبيق معايير المساءلة و حدوث المخاطر التشغيلية، مع نسبة تأثير بلغت 23%.

يشير هذا إلى أن زيادة تطبيق معايير المساءلة ترتبط بانخفاض المخاطر التشغيلية، بما يتجاوز الحد الأدنى المتوقع بنسبة 20%، ما يعكس دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز الرقابة الداخلية وتحسين جودة العمليات التشغيلية.

تؤكد هذه النتائج أهمية الرقابة المؤسسية والإجراءات المسؤولة في تقليل احتمالات الأخطاء التشغيلية، وهو ما يعزز استقرار المؤسسة ويدعم قدرتها على تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال إدارة المخاطر بشكل فعال ومنهجي.

جدول رقم (5): تحليل الفرض الفرعي الثاني

رقم الفرض	نص الفرضية	الأسلوب الإحصائي	أهم النتائج	القرار
5	المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة تحسن كفاءة إدارة المخاطر الاستراتيجية.	الارتباط والتحليل النوعي	$r = 0.70$ دعم نوعي من المقابلات	مقبول

تحليل الفرضية رقم 5 يشير إلى أن المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة ترتبط بتحسين كفاءة إدارة المخاطر الاستراتيجية، فقد أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة إيجابية $r = 0.70$ ، كما دعمت المقابلات النوعية هذه النتيجة من خلال توضيح الدور العملي للمساهمين في تعزيز عمليات تقييم المخاطر واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

تعكس هذه النتائج أن إشراك أصحاب المصلحة بشكل فعال يتيح رؤية شاملة للمخاطر المحتملة، ويعزز اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، مما يساهم في تقليل التهديدات المحتملة على المؤسسة، ويعزز قدرتها على تحقيق أهداف الاستدامة المؤسسية بكفاءة أعلى.

جدول رقم (6): تحليل الفرض الفرعي الثالث

رقم الفرض	نص الفرضية	الأسلوب الإحصائي	أهم النتائج	القرار
6	توجد علاقة طردية بين نضج نظام الحوكمة وقدرة المؤسسة على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية.	معامل الارتباط	$r = 0.74$ $p < 0.01$	مقبول

تحليل الفرضية رقم 6 يُظهر أن هناك علاقة طردية قوية بين نضج نظام الحوكمة المؤسسية وقدرة المؤسسة على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية، حيث أظهرت نتائج معامل الارتباط قيمة $r = 0.74$ مع مستوى دلالة إحصائية $p < 0.01$.

وتشير هذه النتيجة إلى أن كلما ارتفع مستوى نضج نظام الحوكمة، ازدادت قدرة المؤسسة على التعرف المبكر على المخاطر المستقبلية والتخطيط لمواجهةها بفعالية. كما يؤكد التحليل أن النظم الحاكمة المتطورة توفر هيكلًا واضحًا للرقابة والمسؤولية، مما يعزز من دقة تقييم المخاطر و يتيح للمؤسسة اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر استباقية ودعمًا للاستدامة المؤسسية.

جدول رقم (7): تحليل الفرض الفرعي الرابع

رقم الفرض	نص الفرضية	الأسلوب الإحصائي	أهم النتائج	القرار
7	المؤسسات المطبقة للحوكمة المتكاملة تتفوق ماليًا على المؤسسات التقليدية.	الارتباط والتحليل النوعي	$r = 0.77$	مقبول

تحليل الفرضية رقم 7 يُظهر أن المؤسسات التي تطبق نماذج الحوكمة المتكاملة مع إدارة المخاطر تتمتع بأداء مالي متفوق مقارنة بالمؤسسات التقليدية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $r = 0.77$ $r = 0.77$ ، مما يشير إلى قوة العلاقة بين تكامل الحوكمة وأداء المؤسسة المالي.

وتعكس هذه النتائج أن دمج الحوكمة المؤسسية مع إدارة المخاطر لا يقتصر على تعزيز الاستقرار الإداري والتنظيمي فقط، بل يمتد أيضًا ليؤثر إيجابيًا على المؤشرات المالية للمؤسسة، بما في ذلك القدرة على تحقيق أرباح أعلى، تحسين كفاءة الموارد، وتقليل الخسائر الناتجة عن المخاطر التشغيلية والاستراتيجية، كما يدعم التحليل النوعي المستند إلى المقابلات والوثائق الرسمية هذه العلاقة، حيث

أوضح المشاركون أن نظم الحوكمة المتكاملة توفر إطارًا قويًا للرقابة، والمساءلة، واتخاذ القرارات المبنية على بيانات دقيقة، مما يسهم في تعزيز الأداء المالي المستدام.

جدول رقم (8): تحليل الفرض الفرعي الخامس

رقم الفرض	نص الفرضية	الأسلوب الإحصائي	أهم النتائج	القرار
8	التقنيات الحديثة تعزز التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر.	معامل الارتباط	$r = 0.71$	مقبول

تحليل الفرضية رقم 8 يُبرز أن استخدام التقنيات الحديثة، مثل تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، يسهم بشكل فعال في تعزيز التكامل بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر، حيث أظهر معامل الارتباط $r = 0.71$ وجود علاقة إيجابية قوية بين استخدام هذه التقنيات وفعالية التكامل المؤسسي.

وتشير هذه النتائج إلى أن اعتماد التقنيات الحديثة يساعد المؤسسات على جمع وتحليل البيانات بدقة أكبر، ورصد المخاطر بشكل استباقي، واتخاذ قرارات استراتيجية أكثر موضوعية ومرونة. كما يوضح التحليل أن هذه الأدوات الرقمية تعزز من قدرة المؤسسة على دمج سياسات الحوكمة مع نظم إدارة المخاطر، مما يساهم في تحسين الأداء العام وتحقيق أهداف الاستدامة المؤسسية على المدى الطويل.

جدول رقم (9): تحليل الفرض الفرعي السادس

رقم الفرض	نص الفرضية	الأسلوب الإحصائي	أهم النتائج	القرار
9	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الحوكمة بين المؤسسات العائلية والمؤسسات العامة.	T-test	فروق دالة عند $p < 0.05$	مقبول

تحليل الفرضية رقم 9 يُوضح أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في تطبيق معايير الحوكمة بين المؤسسات العائلية والمؤسسات العامة، حيث أظهر اختبار T-test وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة $p < 0.05$.

تشير هذه النتائج إلى أن نوع المؤسسة يؤثر على مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية، إذ تميل المؤسسات العامة إلى تبني ممارسات حوكمة أكثر صرامة ومواءمة مع اللوائح الرسمية، بينما قد تواجه المؤسسات العائلية تحديات مرتبطة بالهيكل التنظيمي وعمليات صنع القرار التقليدية. وبناءً على ذلك، يصبح من الضروري تصميم استراتيجيات حوكمة مخصصة تتناسب مع طبيعة كل نوع من المؤسسات لضمان دمج فعال مع إدارة المخاطر وتعزيز الاستدامة المؤسسية.

جدول رقم (10): تحليل الفرض الفرعي السابع

رقم الفرض	نص الفرضية	الأسلوب الإحصائي	أهم النتائج	القرار
10	العوامل الثقافية والتنظيمية تؤثر سلباً على دمج الحوكمة مع إدارة المخاطر في المؤسسات العربية.	معامل الارتباط والتحليل النوعي	$r = -0.64$	مقبول

تحليل الفرضية رقم 10 يُبرز أن العوامل الثقافية والتنظيمية لها تأثير سلبي على دمج الحوكمة مع

إدارة المخاطر في المؤسسات العربية، حيث أظهر معامل الارتباط $r = -0.64$

وجود علاقة عكسية متوسطة إلى قوية بين هذه العوامل وفعالية التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر.

تشير هذه النتائج إلى أن البيئة الثقافية والتنظيمية قد تشكل عائقاً أمام تطبيق ممارسات الحوكمة الحديثة وإدارة المخاطر بشكل متكامل، خاصة في المؤسسات التي تتسم بهياكل إدارية تقليدية أو قيم تنظيمية لا تشجع على الشفافية والمساءلة. ومن هذا المنطلق، يصبح من الضروري تكييف سياسات الحوكمة واستراتيجيات إدارة المخاطر بما يتوافق مع البيئة الثقافية والتنظيمية للمؤسسات، مع التركيز على التدريب وبناء الوعي لتعزيز فعالية الدمج وتحقيق أهداف الاستدامة المؤسسية

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

أولاً: الخاتمة

يشكل هذا البحث محاولة شاملة لتحليل أثر الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر على تحقيق التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن دمج مبادئ الحوكمة المؤسسية مع أنظمة إدارة المخاطر لا يُعد مجرد إطار تنظيمي أو إجرائي، بل يمثل أداة استراتيجية تسهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المالية، التشغيلية، والتقنية، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

كما بينت الدراسة أن الفاعلية في تطبيق الحوكمة وإدارة المخاطر تتأثر بعدة عوامل، منها مستوى الشفافية، ونضج نظم الحوكمة، ومدى مشاركة أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى البيئة الثقافية والتنظيمية للمؤسسة، ما يستدعي تصميم سياسات وإجراءات تتلاءم مع هذه المتغيرات لتحقيق أقصى استفادة من التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر.

ثانياً: النتائج

استناداً إلى تحليل الاستبيانات والمقابلات والوثائق الرسمية، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدماج مبادئ الحوكمة المؤسسية مع إدارة المخاطر على تحقيق الاستدامة الشاملة في المؤسسات، حيث يعزز هذا التكامل القدرة على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية وتحسين مؤشرات الأداء المؤسسي.

2. يساهم مستوى الشفافية في تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين فعالية إدارة المخاطر، إذ أظهرت النتائج أن الإفصاح الكامل عن القرارات والإجراءات يقلل من المخاطر التشغيلية ويزيد من الثقة الداخلية والخارجية.
3. تختلف درجة تأثير الحوكمة على إدارة المخاطر باختلاف نوع المؤسسة، حيث أظهرت المؤسسات الحكومية والخاصة والعائلية فروقاً في تطبيق المعايير والسياسات، مما يستدعي تكيف الأساليب بما يتلاءم مع طبيعة المؤسسة.
4. تساهم معايير المساءلة والمشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر وتقليل المخاطر التشغيلية بنسبة ملحوظة.
5. يرتبط مستوى نضج نظام الحوكمة المؤسسية وقدرة المؤسسة على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية ارتباطاً إيجابياً قوياً، ما يبرز أهمية تبني نماذج متقدمة للحوكمة لتعزيز الاستدامة.
6. تسهم التقنيات الحديثة، مثل تحليل البيانات الضخمة وأنظمة المعلومات، في تحسين دمج الحوكمة مع إدارة المخاطر ودعم اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على المخاطر.
7. تبين أن العوامل الثقافية والتنظيمية قد تؤثر سلباً على فعالية دمج الحوكمة مع إدارة المخاطر، ما يشير إلى ضرورة وضع برامج توعية وتدريب لتعزيز التوافق بين الثقافة التنظيمية ومتطلبات الحوكمة الحديثة.

ثالثاً: التوصيات

بناءً على النتائج المستخلصة، توصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز دمج الحوكمة مع إدارة المخاطر في جميع المؤسسات الوطنية لضمان استدامة الأعمال وتحقيق مؤشرات الأداء المستدامة.
2. رفع مستوى الشفافية والإفصاح في جميع الإجراءات والسياسات، مع وضع آليات لمتابعة تطبيقها بدقة، لضمان التزام المؤسسات بمعايير الحوكمة.
3. تطبيق برامج تدريبية وتوعوية لتعزيز فهم الموظفين وأصحاب المصلحة لأهمية الحوكمة وإدارة المخاطر في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
4. تبني تقنيات حديثة مثل تحليلات البيانات الضخمة وأنظمة إدارة المعلومات لدعم التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر وتحسين القدرة على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية.
5. تكييف سياسات الحوكمة وفق طبيعة المؤسسة (حكومية، خاصة، عائلية)، مع مراعاة الاختلافات التنظيمية والثقافية لتحقيق أفضل النتائج.
6. تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في عمليات اتخاذ القرار لضمان فعالية إدارة المخاطر وتطبيق مبادئ الحوكمة بشكل متكامل.

رابعًا: المقترحات المستقبلية

استنادًا إلى النتائج والملاحظات التي خلصت إليها الدراسة، يمكن اقتراح عدة اتجاهات للدراسات المستقبلية:

1. إجراء بحوث مقارنة بين المؤسسات السعودية والمؤسسات في دول الخليج أو العالم العربي، لقياس تأثير الاختلافات الثقافية والتنظيمية على دمج الحوكمة وإدارة المخاطر.

2. دراسة أثر دمج الحوكمة وإدارة المخاطر على مؤشرات الاستدامة البيئية والاجتماعية بشكل منفصل، لتحديد المجالات التي يمكن تحسين الأداء فيها.
3. استكشاف دور التقنيات الرقمية المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع المخاطر المستقبلية.
4. دراسة تأثير دمج الحوكمة وإدارة المخاطر على الابتكار المؤسسي والنمو الاقتصادي على المدى الطويل، لتوسيع قاعدة الأدلة حول العلاقة بين التكامل الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية.

المراجع:

- أحمد بن محمد بن شهاب البلوشي. (٢٠٢٣). أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. [رسالة ماجستير]. جامعة الشرقية.
- بلهتهات، أسماء، و كواش، خالد. (2020). الحوكمة المؤسسية في شركات التأمين التكافلي. مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الإقتصاد العالمي، مج14، ع3 ، 1 - 15.
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1104921>
- بن زغدة حبيبة، (2019). دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية من ولاية جيجل. جامعة سطيف1.
- تي، أحمد، بن موهوب، سارة، و بن عمر، الأخضر. (2020). التنمية المستدامة: أبعادها ومؤشرات قياسها: قراءة اقتصادية. أعمال الملتقى الوطني : جودة الحياة والتنمية المستدامة في الجزائر - الأبعاد والتحديات، مج1 ، الوادي: جامعة الشهيد حمة لخضر - مخبر اقتصاديات الطاقات المتجددة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة ومركز فاعلون للبحث في الأنثروبولوجيا والعلوم الاجتماعية والانسانية، 279 - 296. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1149422>
- جابر، جميل، (2023) أثر الحوكمة ودورها في التميز المؤسسي (دراسة حالة : حلواني إخوان)، جامعة جدة.
- خطاط، عبدالوهاب بن البشير. (2022). التنمية المستدامة: الأسباب والأهداف. مجلة البيئة والتنمية المستدامة وصحة الإنسان، مج1، ع1 ، 73 - 86. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1317666>

- الدعجه، راتب عارف مصطفى، و العضايلة، علي بن محمد عمر. (2023). أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية في وزارة الصحة الأردنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج43، عدد خاص ، 341 - 356. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1417998>
- دور الحوكمة في استدامة الشركات، (2025) المدونة القانونية.
- السنوسي، إدريس وائل، و حجازي، هيثم علي. (2020). أثر الحوكمة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لدى المشافي الخاصة في مدينة عمان. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج9، ع2 ، 351 - 364. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1090283>
- عارف، عالية عبد الحميد. (2025). الحوكمة: المفهوم والأبعاد ومؤشرات القياس. مجلة الأمن القومي والإستراتيجية، مج3، ع5 ، 122 - 125. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1530716>
- عبد الحميد، أحمد طلال، و راضي، مازن ليلو. (2020). استراتيجية الحوكمة التشريعية المؤسسية. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ع70 ، 6 - 25. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1053333>
- عدنان بن درويش، (2007) حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة. اتحاد المصارف العربية.
- العدوانى، سامي محمد. (2023). التنمية المستدامة: سياق وآفاق. الوعي الإسلامي، س61، ع700 ، 64 - 69. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1413478>

- عزي، سهام، و بوشعير، هاجر. (2019). التنمية المستدامة: الإطار القانوني والمؤسسي لحماية البيئة في الجزائر. مجلة آفاق للعلوم، ع15، 224 - 234. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1021647>
- العياشي، وردة بلقاسم. (2016). إدارة المخاطر والاستراتيجيات المستقبلية: دراسة حالة "شركة المعادن" بالمملكة العربية السعودية. دراسات قانونية، ع23، 21 - 41. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/872482>
- القحطاني، نواف ناصر حمد ال فطيح. (2023). إدارة المخاطر: المفهوم والمبادئ. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ع61، 390 - 397. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1433930>
- كريمة الهادي أبو شعالة وأكرم سالم حسن الجنابي. (٢٠٢٠). دور الحوكمة في تعزيز الاستدامة المؤسسية: دراسة حالة في المؤسسة الوطنية للنفط. مجلة الأعمال والاقتصاد، ١٢(٣)، ٤٥-٦٠.
- مبروك عطية مبروك توفيق. (٢٠١٨). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري.. جامعة حلوان.
- نجوى بن عويده. (٢٠١٣). دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة: دراسة حالة مجمع صيدال - مصنع قسنطينة. [رسالة ماجستير]. جامعة محمد خيضر بسكرة.
- النحاس، أحمد حمدي، و دبا، ندى طارق. (2022). إدارة مخاطر التحول الرقمي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج13، ملحق، 1501 - 1513. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1292003>

- نصر الدين، قارة عشيرة، و حبار، عبدالرزاق. (2020). إدارة مخاطر الائتمان باستخدام: الحوكمة، معيار كفاية رأس المال، التوريق، المشتقات الائتمانية. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مج6، ع2 ، 344 - 362. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1035401>

الملاحق

استبيان: أثر الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر على تحقيق الاستدامة في المؤسسات

مقدمة الاستبيان

السادة المشاركون،

تحية طيبة وبعد،

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع معلومات دقيقة حول دور الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة المؤسسية داخل المؤسسات المختلفة في المملكة العربية السعودية، ستساعد إجاباتكم الباحث في دراسة العلاقة بين ممارسات الحوكمة، إدارة المخاطر، واستخدام التقنيات الحديثة مع تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي تقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة ولن يتم الإفصاح عنها بأي شكل شخصي.

نشكركم على وقتكم ومساهمتم القيمة في إثراء البحث العلمي.

أولاً: البيانات الأساسية للمشاركة

1. الاسم (اختياري) _____ :

2. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

3. العمر: ☐ أقل من 30 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50 فأكثر

4. المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ أخرى _____ :

5. نوع المؤسسة: ☐ حكومية ☐ خاصة ☐ عائلية ☐ أخرى _____ :

6. سنوات الخبرة في مجال الحوكمة أو إدارة المخاطر: ☐ أقل من 5 ☐ 5-10 ☐ 11-15 ☐

أكثر من 15

7. الوظيفة / الإدارة _____ :

ثانياً: محاور الاستبيان

الرقم	المحور	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
المحور الأول: دمج الحوكمة المؤسسية مع إدارة المخاطر							
1	دمج الحوكمة وإدارة المخاطر	تطبق المؤسسة سياسات حوكمة واضحة لضمان دمجها مع نظم إدارة المخاطر.					

الرقم	المحور	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
2	دمج الحوكمة وإدارة المخاطر	يساهم دمج الحوكمة مع إدارة المخاطر في تحسين الأداء العام للمؤسسة.					
3	دمج الحوكمة وإدارة المخاطر	ينعكس تكامل الحوكمة وإدارة المخاطر بشكل إيجابي على مؤشرات الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.					
المحور الثاني: الشفافية والمساءلة في الحوكمة							

الرقم	المحور	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
4	الشفافية والمساءلة	تلتزم المؤسسة بالإفصاح الكامل عن القرارات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر.					
5	الشفافية والمساءلة	تساعد معايير المساءلة في الحوكمة المؤسسية على الحد من المخاطر التشغيلية.					
6	الشفافية والمساءلة	يساهم إشراك أصحاب المصلحة في الحوكمة في تحسين فعالية إدارة المخاطر الاستراتيجية.					

الرقم	المحور	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
المحور الثالث: تأثير نوع المؤسسة والثقافة التنظيمية							
7	نوع المؤسسة والثقافة	يختلف تأثير الحوكمة المؤسسية على إدارة المخاطر بين المؤسسات الحكومية والخاصة والعائلية.					
8	نوع المؤسسة والثقافة	تؤثر العوامل الثقافية والتنظيمية سلبًا على فعالية دمج الحوكمة مع إدارة المخاطر.					

الرقم	المحور	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
9	نوع المؤسسة والثقافة	تمتلك المؤسسات التي تتبنى نماذج حوكمة متكاملة مؤشرات أداء مالي أعلى مقارنة بالمؤسسات التقليدية.					
المحور الرابع: نضج نظام الحوكمة والتقنيات الحديثة							
10	نضج الحوكمة	يرتبط مستوى نضج نظام الحوكمة المؤسسية بقدرة المؤسسة على					

الرقم	المحور	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
		التنبؤ بالمخاطر المستقبلية.					
11	التقنيات الحديثة	تسهم التقنيات الحديثة (مثل تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي) في تحسين دمج الحوكمة مع إدارة المخاطر.					
12	التقنيات الحديثة	توفر نظم المعلومات وإدارة البيانات دعماً فعالاً لاتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على المخاطر.					

Mid-Edushn University
College of Administration
Department of Risk
Management



Research Title:

**The Impact of Corporate Governance and Risk Management on
Achieving Sustainable Development in the Kingdom of Saudi
Arabia**

Prepared by Student:

Abdullah Ahmed Qais

Student ID: 2021203687

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Faiz Jarad

Academic Year:

2025