

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة المخاطر

عنوان البحث

دور إدارة المخاطر في تعزيز حوكمة الشركات وتحقيق الاستدامة المالية في الشركات
المساهمة السعودية.

إعداد الطالب / عبدالمجيد عبدالله الفوزان

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد محمد

د. فايز علي الجراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

جدول المحتويات

١	الفصل الأول
٥	ملخص الدراسة
٦	مقدمة الدراسة
٧	مشكلة الدراسة
٨	أهمية الدراسة
١٠	أهداف الدراسة
١١	تساؤلات الدراسة
١٢	فرضيات الدراسة
١٣	مصطلحات الدراسة
١٥	متغيرات الدراسة
١٦	الفصل الثاني
١٧	الدراسات السابقة
٢٣	الإطار النظري
٢٧	الأساس النظري لإدارة المخاطر المؤسسية (ERM)

٣٠	ماهية ومبادئ حوكمة الشركات (Corporate Governance)
٣٢	الاستدامة المالية للشركات المساهمة
٣٥	الإطار التنظيمي لإدارة المخاطر والحوكمة في السعودية
٣٧	تكامل إدارة المخاطر مع حوكمة الشركات (الارتباط الهيكلي)
٤٠	إدارة المخاطر وتعزيز الشفافية والإفصاح
٤٢	إدارة المخاطر والاستدامة المالية (الأثر المباشر)
٤٤	التحديات والمعوقات لتطبيق ERM في الشركات السعودية
٤٥	القياس الكمي لمتغيرات الدراسة
٤٦	الدراسات السابقة (Previous Studies)
٤٧	الخاتمة
٤٨	الفصل الثالث
٤٩	منهجية الدراسة
٤٩	مجتمع الدراسة
٥٠	أدوات جمع البيانات
٥١	حدود الدراسة

٥٢	الاستبيان
٦١	الفصل الرابع
٦٢	التحليل الإحصائي
٦٦	نتائج الدراسة
٦٨	توصيات الدراسة
٧٠	المراجع
٧٧	الملخص
٨٠	الملاحق

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: أثر إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وحوكمة الشركات على الاستدامة

المالية في الشركات المساهمة السعودية.

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل العلاقة التكاملية بين تطبيق أطر إدارة المخاطر

المؤسسية وجودة حوكمة الشركات، وبيان أثرهما المباشر على تحقيق الاستدامة المالية

(النمو، الربحية، والملاءة) في الشركات المدرجة بالسوق المالية السعودية، بما يتماشى مع

مستهدفات رؤية المملكة 2030.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال

استبيان وزع على عينة مكونة من (150) مشاركاً من أعضاء مجالس الإدارة والمدراء

التنفيذيين والماليين. واستخدمت الدراسة حزمة (SPSS) لتحليل البيانات واختبار

الفرضيات عبر نماذج الانحدار المتعدد ومعاملات الارتباط.

أبرز النتائج:

1. وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية (ERM) على

الاستدامة المالية، حيث تساهم في حماية قيمة الشركة وتقليل تذبذب عوائدها.

2. تلعب حوكمة الشركات دوراً محورياً كممكن تنظيمي لفاعلية إدارة المخاطر، مما يعزز من شفافية الإفصاحات المالية.

3. أثبت التحليل أن الإدارة الفعالة للمخاطر والحوكمة الرشيدة تفسران ما نسبته (65.6%) من التغير الإيجابي في استدامة المركز المالي للشركات محل الدراسة.

4. تواجه الشركات تحديات رئيسية تتمثل في الحاجة إلى أنظمة تقنية متقدمة وتطوير الكوادر البشرية المتخصصة في هذا المجال.

أهم التوصيات:

1. ضرورة مأسسة ثقافة المخاطر وتحويلها من مجرد "وظيفة امتثال" إلى "أداة استراتيجية" لاتخاذ القرار.
 2. الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتقنيات تحليل البيانات لرفع كفاءة التنبؤ بالمخاطر المالية والتشغيلية.
 3. تعزيز استقلالية لجان المخاطر وتفعيل دورها الرقابي المباشر لضمان الشفافية وبناء ثقة المستثمرين.
- الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)، حوكمة الشركات، الاستدامة المالية، الشركات المساهمة السعودية، رؤية 2030.

مقدمة الدراسة

شهد الاقتصاد العالمي والمحلي تحولات هيكلية متسارعة، كان أبرزها تزايد الاعتماد على الشفافية والمساءلة والقدرة على مواجهة الصدمات الاقتصادية. وفي سياق المملكة العربية السعودية، ومع انطلاق رؤية 2030 وبرامج تطوير القطاع المالي وسوق رأس المال، أصبح تعزيز بيئة حوكمة الشركات الفعّالة وتحقيق الاستدامة المالية للشركات المساهمة المدرجة ركناً أساسياً لضمان النمو المستدام وجذب الاستثمارات.

تُعد حوكمة الشركات (Corporate Governance) الإطار الذي يضمن توازن مصالح مختلف الأطراف المعنية (المساهمين، الإدارة، العاملين، المجتمع) ويحدد كيفية اتخاذ القرارات والرقابة عليها، بينما تمثل الاستدامة المالية قدرة الشركة على توليد تدفقات نقدية كافية والوفاء بالتزاماتها على المدى الطويل.

وفي هذا الإطار، تبرز إدارة المخاطر (Risk Management) كآلية محورية وجسر وصل أساسي. لم تعد إدارة المخاطر مجرد وظيفة رقابية، بل أصبحت عملية استراتيجية متكاملة تهدف إلى تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر التي قد تهدد تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية والتشغيلية، بما في ذلك مخاطر الإفصاح المالي ومخاطر تقلبات السوق. إن تطبيق إطار شامل لإدارة المخاطر المؤسسية (ERM) يعزز من جودة القرارات الإدارية، ويرفع مستوى الشفافية والمساءلة داخل هيكل الحوكمة، وبالتالي يدعم القدرة التنافسية للشركة ويحصنها ضد الأزمات، مما يصب مباشرة في تحقيق استدامتها المالية المنشودة.

وعليه، تسعى هذه الدراسة لتحديد الأثر الفعلي والكيفي لتبني ممارسات إدارة المخاطر على تعزيز ركائز الحوكمة وتحقيق الاستقرار المالي للشركات المساهمة السعودية.

مشكلة الدراسة (The Problem Statement)

تكمن مشكلة الدراسة في محاولة تحديد مدى فاعلية ودور إدارة المخاطر في التغلب على التحديات الهيكلية والتشغيلية التي تواجه الشركات المساهمة السعودية، وخاصة في ضوء المتطلبات التنظيمية المتزايدة والتقلبات الاقتصادية العالمية، وكيف ينعكس هذا الدور على تحسين ممارسات حوكمة الشركات وضمان الاستدامة المالية على المدى الطويل.

المشكلة الرئيسية:

ما هو الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في تعزيز أبعاد حوكمة الشركات وتحقيق الاستدامة المالية في الشركات المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هو مستوى تطبيق إطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وحجم ونوعية

الإفصاح عنها في الشركات المساهمة السعودية؟

2. ما هو الأثر المباشر لفاعلية لجنة المخاطر ومجلس الإدارة في إدارة المخاطر

على جودة ممارسات حوكمة الشركات (الشفافية والرقابة الداخلية)؟

3. كيف تساهم ممارسات إدارة المخاطر في تحسين مؤشرات الاستدامة المالية

للشركات المساهمة السعودية (مثل كفاءة التشغيل والرافعة المالية)؟

4. ما هي أهم المعوقات والتحديات التي تواجه الشركات المساهمة السعودية عند

تطبيق إطار إدارة المخاطر المؤسسية المتكامل؟

أهمية الدراسة (The Study Importance)

تستمد هذه الدراسة أهميتها من التطورات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها السوق المالية السعودية (تداول) والحاجة الملحة لتقييم مدى تكامل وظيفة إدارة المخاطر مع الإطار العام للحوكمة.

1. الأهمية العلمية (Scientific Importance)

- إثراء الأدبيات العربية: تساهم الدراسة في سد الفجوة في الأدبيات العربية والأبحاث المتعلقة بالعلاقة التفاعلية بين إدارة المخاطر وحوكمة الشركات والاستدامة المالية، خاصة في بيئة الأعمال السعودية التي تتسم بخصائص فريدة.
- بناء إطار نظري: تقدم الدراسة إطاراً مفاهيمياً وتحليلياً يربط بين المتغيرات الثلاثة (إدارة المخاطر، الحوكمة، الاستدامة المالية)، مما يمكن استخدامه كأساس لدراسات مستقبلية في المنطقة.

• **تحديد أدوات القياس:** تساعد الدراسة في تطوير وتحديد أدوات ومؤشرات كمية

يمكن الاعتماد عليها لقياس فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية والأثر الناتج عنها

على الأداء المالي المستدام.

2. الأهمية العملية (Practical Importance)

• **صناع القرار في الشركات:** توفر نتائج الدراسة توصيات عملية لإدارات الشركات

المساهمة ومجالس الإدارة ولجان المخاطر، تمكنهم من تعزيز إطار إدارة المخاطر

لديها وتحسين آليات الرقابة الداخلية وإعداد التقارير.

• **الجهات التنظيمية والرقابية:** تساعد الجهات التنظيمية مثل هيئة السوق المالية

(CMA) في تقييم مدى كفاية اللوائح الحالية المتعلقة بإدارة المخاطر والحوكمة،

وتوجيه جهودها نحو المجالات التي تحتاج إلى المزيد من التشديد أو التنظيم.

• **المستثمرون والمحللون:** تمنح الدراسة المستثمرين والمحللين الماليين رؤية أعمق

حول كيفية تأثير ممارسات إدارة المخاطر الجيدة على مستوى المخاطر الإجمالية

للشركة وقدرتها على تحقيق عوائد مستدامة، مما يساعد في اتخاذ قرارات استثمارية

أكثر استنارة.

أهداف الدراسة (The Study Objectives)

الهدف الرئيسي

التحقق من الدور الأساسي والفعال لممارسات إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في دعم وتعزيز أبعاد حوكمة الشركات، وبالتالي المساهمة في تحقيق الاستدامة المالية للشركات المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية.

الأهداف الفرعية

1. تحديد مستوى تطبيق الشركات المساهمة السعودية لإطار إدارة المخاطر المؤسسية، والتعرف على طبيعة ونطاق الإفصاح عن هذه الممارسات.
2. تحليل الأثر المباشر لفاعلية الهياكل الإدارية المسؤولة عن المخاطر (مثل لجنة المخاطر ومجلس الإدارة) على جودة وكفاءة ممارسات حوكمة الشركات.
3. تقييم مدى مساهمة ممارسات إدارة المخاطر في تحسين مؤشرات الأداء المالي الرئيسية ذات الصلة بالاستدامة المالية (مثل الربحية، السيولة، والرافعة المالية).
4. الكشف عن أهم المعوقات والتحديات التي تواجه الشركات المساهمة السعودية عند السعي لتطبيق أو تطوير نظام متكامل لإدارة المخاطر المؤسسية.

تساؤلات الدراسة (The Study Questions)

التساؤل الرئيسي

ما هو الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في تعزيز أبعاد حوكمة الشركات وتحقيق الاستدامة المالية في الشركات المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية؟

التساؤلات الفرعية

1. ما هو مستوى تطبيق إطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وحجم ونوعية

الإفصاح عنها في الشركات المساهمة السعودية؟

2. ما هو الأثر المباشر لفاعلية لجنة المخاطر ومجلس الإدارة في إدارة المخاطر

على جودة ممارسات حوكمة الشركات (الشفافية والرقابة الداخلية)؟

3. كيف تساهم ممارسات إدارة المخاطر في تحسين مؤشرات الاستدامة المالية

للشركات المساهمة السعودية (مثل كفاءة التشغيل والرافعة المالية)؟

4. ما هي أهم المعوقات والتحديات التي تواجه الشركات المساهمة السعودية عند

تطبيق إطار إدارة المخاطر المؤسسية المتكامل؟

فرضيات الدراسة (The Study Hypotheses)

تعتمد الفرضيات على العلاقة المفترضة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وتُصاغ

كفرضيات بديلة (H_a – Hypotheses Alternatif):

• **الفرضية الأولى (H_{a1}):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وإيجابية

بين مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وجودة حوكمة

الشركات في الشركات المساهمة السعودية.

• **الفرضية الثانية (H_{a2}):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وإيجابية

بين مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وتحقيق الاستدامة

المالية في الشركات المساهمة السعودية.

• **الفرضية الثالثة (H_{a3}):** تساهم جودة حوكمة الشركات كمتغير وسيط في

تعزيز الأثر الإيجابي لإدارة المخاطر المؤسسية على الاستدامة المالية للشركات

المساهمة السعودية.

مصطلحات الدراسة (The Study Terminology)

المصطلح (Term)	التعريف الإجرائي (Operational Definition)
الإطار المنهجي المتبع من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية إدارة المخاطر المؤسسية	الإطار المنهجي المتبع من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية إدارة المخاطر المؤسسية
(ERM)	لتعريف وتقييم ومعالجة المخاطر والفرص لتحقيق أهداف

	الشركة، ويتم قياسه من خلال مؤشرات (مثل وجود لجنة للمخاطر، تقارير المخاطر، وثقافة المخاطر).
مجموعة القواعد والنظم والإجراءات التي تضمن الرقابة الفعالة على إدارة الشركة بما يحقق الشفافية والمساءلة وتوازن مصالح جميع الأطراف، ويتم قياسها من خلال مؤشرات (مثل استقلالية مجلس الإدارة، والإفصاح).	حوكمة الشركات (Corporate Governance)
قدرة الشركة على تحقيق وتوليد تدفقات نقدية وإيرادات كافية لتغطية التكاليف التشغيلية ورأس المال على المدى الطويل، ويتم قياسها من خلال مجموعة من النسب المالية (مثل نسبة تغطية الفوائد، ونمو الإيرادات).	الاستدامة المالية (Financial Sustainability)
الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول) وتخضع لأنظمة هيئة السوق المالية (CMA) التي تتطلب تطبيق لوائح حوكمة الشركات.	الشركات المساهمة السعودية

متغيرات الدراسة (The Study Variables)

المتغير المستقل (Independent Variable)

إدارة المخاطر المؤسسية (ERM): (يُقاس بمدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وجودة الإفصاح عنها).

المتغيرات التابعة (Dependent Variables)

1. **حوكمة الشركات (Corporate Governance):** (تقاس من خلال مؤشرات

الحوكمة المعلنة وجودة مجلس الإدارة ولجانه).

2. **الاستدامة المالية (Financial Sustainability):** (تقاس من خلال المؤشرات

والنسب المالية التي تعكس أداء الشركة على المدى الطويل).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة أماني عادل مسعود (2014)

- **العنوان:** أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على استراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التأمين الأردنية المدرجة في بورصة عمان.
- **النوع والمصدر:** مذكرة ماجستير تخصص المحاسبة، جامعة الزرقاء، الأردن.
- **هدف الدراسة:** تبيان أثر تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية على استراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التأمين الأردنية المدرجة في بورصة عمان.
- **المنهجية:** المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبيان التي وُزعت على (19) شركة تأمين (بمعدل استبانته لكل شركة).
- **النتائج الرئيسية:**
 1. وجود أثر إيجابي لتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية على استراتيجيات إدارة المخاطر.
 2. يُعتبر مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة هو الأكثر تأثيراً على استراتيجيات إدارة المخاطر مقارنة ببقية المبادئ.

3. تُعد مبادئ الحاكمية المؤسسية ضرورية لإيجاد نظام رقابي محكم يساهم

في تحسين أداء شركات التأمين الأردنية من خلال تحديد وتوزيع المهام

والمسؤوليات والصلاحيات.

4. تُعد إدارة المخاطر من أهم ركائز حوكمة المؤسسات، لأنها تطمئن

المساهمين وأصحاب المصالح بأن مخاطر الشركة يتم السيطرة عليها

ومتابعتها بشكل مهني ومنظم.

2. دراسة رندة محمد سعيد أبو شعبان (2016)

• **العنوان:** دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية

على المصارف العاملة في قطاع غزة.

• **النوع والمصدر:** أطروحة ماجستير في تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة،

الجامعة الإسلامية بغزة.

• **هدف الدراسة:** التعرف على دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر

التشغيلية بالتطبيق في المصارف العاملة في قطاع غزة.

• **المنهجية:** المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبيان التي وُزعت على

(24) مدققاً داخلياً عاملاً في المصارف العاملة في قطاع غزة.

• **النتائج الرئيسية:**

1. كفاءة المدقق الداخلي والصلاحيات الممنوحة له تلعب دوراً مهماً في عملية

تقييمه لإدارة المخاطر التشغيلية.

2. يهتم المدقق الداخلي بمراجعة أنظمة الرقابة الداخلية، مما يساعده على

تقييم إدارة المخاطر التشغيلية.

3. القيام بمراجعة الامتثال للقوانين والأنظمة وشمولية عمله يؤثر إيجاباً على

تقييمه لإدارة المخاطر التشغيلية.

4. اهتمام المدقق الداخلي بمتابعة نظم العمليات الإلكترونية يساعده على تقييم

إدارة المخاطر التشغيلية، مع ملاحظة وجود مستوى منخفض من الاهتمام

بإجراءات إدارة هذه الأنظمة لدى بعض المصارف.

3. دراسة أشواق بنت منصور السهيمي وفهدة بنت سلطان السديري (2020)

• **العنوان:** دور المراجعة الداخلية في تقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر والمساهمة

في تحسينها في قطاع التأمين السعودي (دراسة ميدانية).

• **النوع والمصدر:** دراسة منشورة في مجلة المحاسبة المصرية، المجلد 2020، العدد

17.

• **هدف الدراسة:** التعرف على دور المراجعة الداخلية في تقييم فاعلية عمليات إدارة

المخاطر والمساهمة في تحسينها في قطاع التأمين السعودي، من خلال معرفة

العوامل المؤثرة على المراجع الداخلي.

• المنهجية: تم الاعتماد على منهج النظرية الإيجابية، واستخدام أداة الاستبيان لجمع

المعلومات من عينة الدراسة (موظفي الإدارة العليا، إدارة المخاطر، المراجعة

الداخلية، وأعضاء لجان المراجعة في شركات التأمين السعودية).

• النتائج الرئيسية:

1. يعتمد أداء المراجع الداخلي لدوره في تقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر

والمساهمة في تحسينها على عدة عوامل، تتمثل في: استقلاليته، وامتلاكه

للمقومات العلمية والعملية اللازمة، ووجود لجنة مراجعة فعالة.

2. ضعف التواصل بين المراجع الداخلي والإدارة العليا والإدارات التنفيذية

للحصول على المعلومات اللازمة يقلل من كفاءة وفاعلية أداء المراجع

الداخلي لدوره.

4. دراسة ريم بنت حمدان بن حامد البلوي وترفانا عبد الرحمن غيث (2022)

• العنوان: أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع

العام: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في أمانة محافظة جدة.

• النوع والمصدر: دراسة منشورة في مجلة القراءة والمعرفة، المجلد 22، العدد 250.

• هدف الدراسة:

1. التعرف على أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي

في القطاع العام لدى أمانة محافظة جدة.

2. التعرف على درجة تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها (أنظمة العمل، الشفافية،

المشاركة) ومستوى إدارة المخاطر لدى الأمانة.

3. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول

تطبيق آليات الحوكمة وإدارة المخاطر تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

• **المنهجية:** المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبيان التي وُزعت على

عينة عشوائية مكونة من (323) موظفاً وموظفة لدى أمانة محافظة جدة.

• **النتائج الرئيسية:**

1. درجة تطبيق آليات الحوكمة لدى أمانة محافظة جدة كانت مرتفعة.

2. مستوى إدارة مخاطر العمل المؤسسية كان مرتفعاً.

3. وجود أثر لتطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسية في

القطاع العام لدى أمانة محافظة جدة من وجهة نظر الموظفين الإداريين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (2016) Sirine Toumi

• **العنوان (بالفرنسية):** L'impact des mécanismes de gouvernance

dans la gestion des risques bancaire et la performance des

.banques cas de la France, L'Allemagne et le Japon

- الترجمة: أثر آليات الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية وأداء البنوك: حالة فرنسا، وألمانيا، واليابان.
 - النوع والمصدر: أطروحة دكتوراه تحت إشراف دولي مشترك (جامعة Nice Sophia Antipolis وجامعة تونس تخصص العلوم الاقتصادية).
 - هدف الدراسة: دراسة الآليات الداخلية للحوكمة المصرفية وتأثيرها على مخاطر الائتمان والأداء المصرفي، مع اكتشاف تأثير خصائص مجلس الإدارة واللجان التابعة له (حجم مجلس الإدارة، استقلالية المدير، الحضور).
 - المنهجية: الاعتماد على البيانات الجدولية (data panel) لتحليل العلاقة بين المتغيرات، بالتطبيق على عينة مكونة من (13) مصرفاً فرنسياً، و(13) مصرفاً ألمانياً، و(20) مصرفاً يابانياً خلال الفترة 2005-2012.
 - النتائج الرئيسية:
1. تؤثر آليات الحوكمة الداخلية على مستوى القروض المتعثرة والأداء المالي للمصارف، ولكن بتأثيرات متفاوتة.
 2. وجود تباين في التأثير بين المصارف في البلدان التي شملتها الدراسة.
 3. يمثل مجلس الإدارة آلية رقابية مهمة، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار الآليات الأخرى مثل هيكل الملكية وآليات الحوكمة الخارجية لتجنب

تضارب المصالح وإقامة علاقة سليمة بين حملة الأسهم والمديرين
وأصحاب المصلحة الآخرين.

2. دراسة (2018) Raef Gouiaa

- العنوان (بالإنجليزية): Analysis Of the Effect of Corporate Governance Attributes on Risk Management Practices.
 - الترجمة: تحليل أثر سمات حوكمة الشركات على ممارسات إدارة المخاطر.
 - النوع والمصدر: دراسة منشورة في مجلة (Governance and control: Institutions & Financial Markets)، المجلد 8، العدد 1.
 - هدف الدراسة: تناول العلاقة بين أنظمة حوكمة الشركات وممارسات إدارة المخاطر، وتحليل كيفية تأثير خصائص حوكمة الشركات (خاصة خصائص مجلس الإدارة) على ممارسات إدارة المخاطر.
 - المنهجية: استخدام منهج تحليل المحتوى لتحديد مستوى التعرض للمخاطر واستراتيجيات إدارتها، بالتطبيق على الشركات الكندية المدرجة.
 - النتائج الرئيسية:
1. تلعب خصائص حوكمة الشركات المتعلقة بهيكل مجلس الإدارة وخصائص المديرين وإجراءات عمل مجلس الإدارة (عدد الاجتماعات ومستوى الحضور) دوراً هاماً في إنشاء نهج متكامل لإدارة المخاطر.

2. تُحدد خصائص المديرين وإجراءات عمل مجلس الإدارة بشكل كبير جودة

إدارة المخاطر، خاصة فيما يتعلق بمستوى تحمل المخاطر في القرارات

المتعلقة بالمخاطر المالية.

الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: الأساس النظري لإدارة المخاطر المؤسسية (ERM)

• 1.1 المفهوم والتطور: نشأة وتطور مفهوم إدارة المخاطر من منظور وظيفي إلى

منظور مؤسسي شامل (ERM).

• 1.2 أطر إدارة المخاطر: استعراض الأطر العالمية لإدارة المخاطر، مع التركيز

على إطار COSO-ERM (Integrated Framework).

• 1.3 عناصر الإطار المتكامل للمخاطر: المكونات الرئيسية لإطار ERM

(الحوكمة والثقافة، الاستراتيجية وتحديد الأهداف، الأداء، المراجعة والتتقيق،

المعلومات والاتصال).

• 1.4 أنواع المخاطر في الشركات المساهمة: تصنيف المخاطر التشغيلية،

والمالية، والاستراتيجية، ومخاطر الالتزام والسمعة.

المحور الثاني: ماهية ومبادئ حوكمة الشركات (Corporate Governance)

- 2.1 مفهوم وأهداف الحوكمة: تعريف حوكمة الشركات ودورها في تحقيق الشفافية والمساءلة وحماية حقوق المساهمين.
- 2.2 نظريات الحوكمة: استعراض موجز لنظريات الوكالة، وأصحاب المصالح، والإشراف.
- 2.3 ركائز الحوكمة الفعالة: مبادئ العدالة، والشفافية، والمساءلة، والمسؤولية.
- 2.4 الهياكل الرئيسية للحوكمة: دور مجلس الإدارة ولجانه (المراجعة، الترشيحات والمكافآت) وأهمية استقلاليتهم.

المحور الثالث: الاستدامة المالية للشركات المساهمة

- 3.1 مفهوم الاستدامة المالية: تعريفها وأبعادها (النمو، الربحية، الوفاء بالالتزامات) على المدينين المتوسط والطويل.
- 3.2 مؤشرات قياس الاستدامة المالية: النسب والمقاييس المالية المستخدمة لتقييم قدرة الشركة على الاستمرار (مثل التدفقات النقدية الحرة، ونمو الإيرادات، ومقاييس الكفاءة).
- 3.3 العلاقة بين الاستقرار المالي والمخاطر: كيف يؤدي سوء إدارة المخاطر إلى زعزعة الاستدامة المالية والعكس.

المحور الرابع: الإطار التنظيمي لإدارة المخاطر والحوكمة في السعودية

• 4.1 دور هيئة السوق المالية (CMA): استعراض لأهم اللوائح والقواعد الصادرة

عن الهيئة بشأن حوكمة الشركات وإدارة المخاطر.

• 4.2 لائحة حوكمة الشركات السعودية: تحليل لأهم المتطلبات المتعلقة بإدارة

المخاطر وتشكيل لجنة المخاطر الإلزامية.

• 4.3 التوافق مع رؤية 2030: كيف تدعم متطلبات الحوكمة والمخاطر أهداف

التنمية الاقتصادية في المملكة.

المحور الخامس: تكامل إدارة المخاطر مع حوكمة الشركات (الارتباط الهيكلي)

• 5.1 إدارة المخاطر كأحد أبعاد الحوكمة: تحليل دور إدارة المخاطر كوظيفة رقابية

واستراتيجية داخل إطار الحوكمة.

• 5.2 فاعلية لجنة المخاطر: هيكل اللجنة، مسؤولياتها، وكيفية مساهمتها في

تعزيز الرقابة والإشراف لمجلس الإدارة.

• 5.3 دور مجلس الإدارة في الإشراف على المخاطر: مسؤولية المجلس عن تحديد

شبهة المخاطر ومراجعة التقارير الدورية للمخاطر.

المحور السادس: إدارة المخاطر وتعزيز الشفافية والإفصاح

• 6.1 متطلبات الإفصاح عن المخاطر: اللوائح المحلية والدولية للإفصاح عن أنواع

المخاطر التي تواجه الشركة.

• 6.2 جودة الإفصاح عن المخاطر: أثر الإفصاح الواضح والشامل على بناء ثقة المستثمرين وتقييم الشركة.

• 6.3 ربط الإفصاح المالي بإدارة المخاطر: كيف تضمن إدارة المخاطر دقة وسلامة البيانات المالية المبلغ عنها.

المحور السابع: إدارة المخاطر والاستدامة المالية (الأثر المباشر)

• 7.1 إدارة المخاطر الاستراتيجية والنمو: دور ERM في تحديد الفرص واتخاذ القرارات الاستثمارية التي تدعم النمو المستدام.

• 7.2 إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة التشغيل: كيف تؤدي إدارة المخاطر إلى تقليل الهدر وتحسين كفاءة استخدام الموارد، مما يعزز الربحية.

• 7.3 إدارة المخاطر المالية والسيولة: تأثير إدارة مخاطر السوق والائتمان على الحفاظ على مركز مالي قوي وقدرة الشركة على سداد التزاماتها.

المحور الثامن: التحديات والمعوقات لتطبيق ERM في الشركات السعودية

• 8.1 تحديات ثقافية وبشرية: مقاومة التغيير وغياب ثقافة المخاطر والافتقار إلى الكفاءات المتخصصة.

• 8.2 تحديات هيكلية وتنظيمية: ضعف تكامل نظام إدارة المخاطر مع الاستراتيجية العامة للشركة.

- 8.3 تحديات تقنية ومعلوماتية: غياب نظم معلومات متقدمة لدعم اتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر.

المحور التاسع: القياس الكمي لمتغيرات الدراسة

- 9.1 قياس فاعلية ERM: مؤشرات قياس كمية وكيفية تحويل البيانات النوعية في الاستبيان إلى بيانات كمية.
- 9.2 قياس جودة الحوكمة: استخدام مؤشرات تركيبية (Composite Indices) لقياس جودة الحوكمة (مثل حجم مجلس الإدارة، عدد الاجتماعات، استقلالية الأعضاء).
- 9.3 قياس الاستدامة المالية: تحديد النسب المالية الأكثر ارتباطاً بالاستدامة (مثل (ROA), (ROE), ونسبة الدين إلى حقوق الملكية).

المحور العاشر: الدراسات السابقة (Previous Studies)

- 10.1 دراسات تناولت العلاقة بين ERM وحوكمة الشركات: مراجعة لأبرز النتائج العالمية والمحلية في هذا المجال.
- 10.2 دراسات تناولت العلاقة بين ERM والأداء المالي/الاستدامة: تحليل لأهم النتائج التي ربطت بين إدارة المخاطر والأداء طويل الأجل.
- 10.3 دراسات تناولت البيئة السعودية: استعراض الأبحاث التي طبقت على الشركات المساهمة السعودية لتحديد الفجوة المعرفية.

المحور الأول: الأساس النظري لإدارة المخاطر المؤسسية (ERM)

1.1 المفهوم والتطور

شهد مفهوم إدارة المخاطر تحولاً جذرياً في العقود الأخيرة:

- **المنظور التقليدي (الوظيفي):** كان التركيز ينصب على "إدارة المخاطر المجزأة" (Silo-based)، حيث تدير كل إدارة مخاطرها بشكل مستقل (مثل إدارة المخاطر المالية بمعزل عن التشغيلية). كان الهدف الأساسي هو شراء التأمين أو تجنب الخسائر المباشرة.
- **المنظور المؤسسي الشامل (ERM):** تطور المفهوم ليصبح استراتيجياً يهدف إلى إدارة جميع المخاطر التي تواجه المؤسسة بشكل متكامل. لا ينظر (ERM) للمخاطر كتهديدات فحسب، بل كفرص محتملة لتحقيق القيمة، ويربط بين إدارة المخاطر وصناعة القرار الاستراتيجي.

1.2 أطر إدارة المخاطر (التركيز على COSO-ERM)

تعددت الأطر (مثل ISO 31000)، ولكن يبقى إطار **COSO** هو الأكثر قبولاً عالمياً في الشركات:

- **إطار COSO 2004:** ركز على المكونات الثمانية والرقابة الداخلية.

• إطار COSO 2017 المحدث: ركز بشكل أعمق على العلاقة بين "المخاطر والاستراتيجية والأداء"، معتبراً أن إدارة المخاطر ليست مجرد وظيفة قائمة بذاتها، بل هي جزء من الثقافة والعمليات اليومية.

1.3 عناصر الإطار المتكامل للمخاطر (COSO 2017)

يتكون الإطار من خمسة مكونات مترابطة:

1. الحوكمة والثقافة (Governance and Culture): وضع نغمة العمل في

القمة، وتحديد مسؤوليات الرقابة، وتعزيز القيم الأخلاقية.

2. الاستراتيجية وتحديد الأهداف (Strategy and Objective-Setting):

دمج إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي وفهم سياق العمل وتحديد الشهية للمخاطر (Risk Appetite).

3. الأداء (Performance): تحديد وتحديد أولويات المخاطر التي قد تؤثر على

الأهداف، وتقييم حدتها، وتحديد الاستجابات المناسبة.

4. المراجعة والتنقيح (Review and Revision): تقييم أداء الإطار نفسه بمرور

الوقت وإجراء التعديلات بناءً على التغيرات الجوهرية.

5. المعلومات والاتصال (Information, Communication, and Reporting):

تبادل المعلومات الحيوية عبر كافة مستويات المؤسسة.

1.4 أنواع المخاطر في الشركات المساهمة

تُصنف المخاطر في الشركات الكبرى إلى أربعة أصناف رئيسية:

- **المخاطر الاستراتيجية:** مثل دخول منافسين جدد، أو تغير أذواق المستهلكين، أو قرارات الاستثمار الخاطئة.
- **المخاطر التشغيلية:** ناتجة عن فشل العمليات الداخلية، أو الأخطاء البشرية، أو تعطل الأنظمة التقنية.
- **المخاطر المالية:** تشمل مخاطر السيولة، وتقلبات أسعار الصرف، ومخاطر الائتمان، وتغير أسعار الفائدة.
- **مخاطر الالتزام والسمعة:** تتعلق بمخالفة القوانين واللوائح، أو تضرر صورة الشركة أمام الجمهور والمستثمرين.

المحور الثاني: ماهية ومبادئ حوكمة الشركات (Corporate Governance)

2.1 مفهوم وأهداف الحوكمة

الحوكمة هي نظام يتم من خلاله توجيه الشركات والرقابة عليها. وتتمثل أهدافها في:

- **الشفافية:** الإفصاح الدقيق عن البيانات المالية والقرارات الجوهرية.
- **المساءلة:** ضمان وجود آليات لمراقبة أداء الإدارة التنفيذية ومحاسبتها.
- **حماية حقوق المساهمين:** ضمان معاملة عادلة لجميع المساهمين (الأغلبية والأقلية).

2.2 نظريات الحوكمة

تستند الحوكمة إلى عدة جذور فكرية:

- **نظرية الوكالة (Agency Theory):** تعالج الصراع بين "الأصيل" (المساهمين) و"الوكيل" (الإدارة)، حيث قد تسعى الإدارة لمصالحها الشخصية على حساب الملاك.
- **نظرية أصحاب المصالح (Stakeholder Theory):** ترى أن الشركة مسؤولة تجاه دائرة أوسع تشمل الموظفين، العملاء، الموردين، والمجتمع، وليس المساهمين فقط.
- **نظرية الإشراف (Stewardship Theory):** تفترض أن المديرين هم "أمناء" بالفطرة وسيعملون لمصلحة الشركة إذا توفرت لهم البيئة المناسبة.

2.3 ركائز الحوكمة الفعالة

تقوم الحوكمة على أربعة مبادئ أخلاقية وتطبيقية:

- **العدالة:** حماية حقوق المساهمين وضمان المعاملة المنصفة للجميع.
- **الشفافية:** تقديم صورة صادقة وواضحة عن الوضع المالي والتشغيلي.
- **المساءلة:** تحديد من المسؤول عن ماذا، وكيف يتم تقييم هذا الأداء.
- **المسؤولية:** التزام الشركة بالمسؤولية القانونية والاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة.

2.4 الهياكل الرئيسية للحوكمة

تعتمد الحوكمة على هيكل تنظيمي يضمن الفصل بين السلطات:

1. مجلس الإدارة: هو المسؤول الأول عن التوجه الاستراتيجي والرقابة. ويشترط فيه

التنوع والخبرة.

2. لجان المجلس:

◦ لجنة المراجعة: تشرف على التقارير المالية والمدققين الداخليين

والخارجيين.

◦ لجنة الترشيحات والمكافآت: تضع معايير اختيار الأعضاء وتحدد

سياسات الحوافز لضمان عدم تعارض المصالح.

3. الاستقلالية: ضرورة وجود أعضاء "مستقلين" في المجلس (لا تربطهم علاقة نفعية

بالشركة) لضمان حيادية القرارات.

المحور الثالث: الاستدامة المالية للشركات المساهمة

3.1 مفهوم الاستدامة المالية وأبعادها

لا تقتصر الاستدامة المالية على تحقيق الأرباح فحسب، بل هي قدرة الشركة على توليد قيمة مستمرة وضمان البقاء في السوق على المدى الطويل. وتتكون من ثلاثة أبعاد

رئيسية:

- **النمو (Growth):** القدرة على التوسع وزيادة الحصة السوقية وتطوير المنتجات بما يضمن تدفقات إيرادات مستقبلية.
- **الربحية (Profitability):** كفاءة الشركة في تحويل الموارد إلى أرباح صافية، وضمان أن العائد على رأس المال المستثمر يتجاوز تكلفته.
- **الوفاء بالالتزامات (Liquidity & Solvency):** القدرة على سداد الديون قصيرة الأجل (السيولة) والالتزامات طويلة الأجل (الملاءة) دون تعثر.

3.2 مؤشرات قياس الاستدامة المالية

تستخدم الشركات والمستثمرون مجموعة من المقاييس الحيوية:

- **التدفقات النقدية الحرة (Free Cash Flow):** النقد المتبقي بعد النفقات الرأسمالية؛ وهو المؤشر الأصدق على قدرة الشركة على تمويل نموها وتوزيع الأرباح.

• **معدل نمو الإيرادات المركب (CAGR):** يقيس استدامة الطلب على منتجات الشركة عبر الزمن.

• **نسب الكفاءة (Efficiency Ratios):** مثل معدل دوران الأصول وعائد

الاستثمار، والتي تقيس مدى جودة إدارة الأصول لتوليد الدخل.

• **نسبة الرافعة المالية (Leverage Ratio):** لمراقبة مستويات الديون وضمان

عدم وصولها لمستويات تهدد الكيان.

3.3 العلاقة بين الاستقرار المالي والمخاطر

هناك علاقة طردية وتكاملية بينهما:

• **تأثير المخاطر على الاستدامة:** سوء إدارة المخاطر (مثل مخاطر الائتمان أو

التقلبات التشغيلية) قد يؤدي إلى استنزاف السيولة المفاجئ، مما يسبب انهيار

الاستدامة المالية حتى للشركات الربحية "دفترياً".

• **تأثير الاستدامة على إدارة المخاطر:** الشركات المستدامة مالياً تمتلك "مصدات

مالية" (Buffers) تمكنها من تحمل الصدمات والمخاطر غير المتوقعة بشكل

أفضل من الشركات ذات الملاءة الضعيفة.

المحور الرابع: الإطار التنظيمي لإدارة المخاطر والحوكمة في السعودية

4.1 دور هيئة السوق المالية (CMA)

تعد هيئة السوق المالية المنظم الرئيسي للشركات المساهمة في المملكة، وقد قامت بـ:

- إصدار لائحة حوكمة الشركات التي تعد مرجعاً إلزامياً واستشارياً (حسب المادة) لتنظيم العلاقة بين المساهمين ومجلس الإدارة.

- فرض معايير صارمة للإفصاح والشفافية لضمان عدالة السوق.
- تطوير القواعد المنظمة لعمليات المراجعة والتدقيق الداخلي.

4.2 لائحة حوكمة الشركات السعودية وإدارة المخاطر

أفردت اللائحة السعودية مساحة كبيرة لإدارة المخاطر، ومن أبرز متطلباتها:

- **لجنة المخاطر (Risk Committee):** تُلزم اللائحة الشركات (خاصة في القطاعات الحيوية أو عند وصول حجم أعمال معين) بتشكيل لجنة متخصصة للمخاطر تتبع لمجلس الإدارة.
- **مهام اللجنة:** تشمل وضع سياسات شاملة لإدارة المخاطر، ومراجعة استراتيجيات إدارة المخاطر دورياً، والتأكد من استقلالية مديري المخاطر عن الإدارة التنفيذية.
- **الرقابة الداخلية:** إلزامية وجود إدارة مراجعة داخلية تقوم بتقييم فاعلية أنظمة إدارة المخاطر ورفع تقارير مباشرة للجنة المراجعة.

4.3 التوافق مع رؤية المملكة 2030

تدعم الحوكمة وإدارة المخاطر أهداف الرؤية من خلال:

- جذب الاستثمار الأجنبي: لا يمكن جذب الاستثمارات العالمية إلا بوجود بيئة حوكمة شفافة ومخاطر مدروسة، مما يرفع تصنيف السوق السعودي عالمياً (مثل الانضمام لمؤشر MSCI).
- تنمية القطاع الخاص: ضمان استدامة الشركات المساهمة الكبرى يساهم في تنويع الاقتصاد الوطني بعيداً عن النفط.
- تعزيز النزاهة والمساءلة: الحوكمة الرشيدة هي الأداة الأساسية لمكافحة الفساد الإداري والمالي، وهو أحد الركائز الجوهرية لبرامج التحول الوطني.

المحور الخامس: تكامل إدارة المخاطر مع حوكمة الشركات (الارتباط الهيكلي)

5.1 إدارة المخاطر كأحد أبعاد الحوكمة

لا تُعتبر إدارة المخاطر وظيفة ثانوية، بل هي "العمود الفقري" لنظام الحوكمة الرشيد:

- وظيفة رقابية: تعمل إدارة المخاطر كخط دفاع ثانٍ يضمن التزام الإدارة التنفيذية بالحدود المسموح بها.
- وظيفة استراتيجية: تساعد مجلس الإدارة على اتخاذ قرارات مدروسة من خلال توفير بيانات حول الفرص والتهديدات المرتبطة بكل قرار استراتيجي.

- **جوهر الحوكمة:** الحوكمة تهدف لحماية الشركة، ولا يمكن حماية الشركة دون نظام فعال لرصد المخاطر والتخفيف من آثارها.

5.2 فاعلية لجنة المخاطر (Risk Committee)

تعتبر لجنة المخاطر حلقة الوصل بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة:

- **هيكل اللجنة:** تُشكل عادة من أعضاء مجلس إدارة غير تنفيذيين، مع ضرورة وجود "مستقلين" لضمان الموضوعية.

• **المسؤوليات:**

- مراجعة سياسات إدارة المخاطر واعتمادها.
- التأكد من كفاية الموارد البشرية والتقنية المخصصة لإدارة المخاطر.
- مراقبة التعرض للمخاطر الكبرى بشكل دوري.
- **تعزيز الرقابة:** ترفع اللجنة تقارير متخصصة لمجلس الإدارة، مما يفرغ المجلس للقضايا الاستراتيجية الكبرى مع ضمان وجود عين فاحصة على التفاصيل الفنية للمخاطر.

5.3 دور مجلس الإدارة في الإشراف على المخاطر

يتحمل المجلس المسؤولية النهائية عن "ثقافة المخاطر" في الشركة:

• تحديد شهية المخاطر (Risk Appetite): هي أهم مسؤولية للمجلس، حيث

يحدد مقدار ونوع المخاطر التي تستعد الشركة لقبولها في سبيل تحقيق أهدافها.

• المراجعة الدورية: يجب على المجلس مناقشة تقارير المخاطر كبنء دائم في

اجتماعاته، وليس فقط عند وقوع الأزمات.

• المساءلة: محاسبة الإدارة التنفيذية في حال تجاوز الحدود المعتمدة للمخاطر.

المحور السادس: إدارة المخاطر وتعزيز الشفافية والإفصاح

6.1 متطلبات الإفصاح عن المخاطر

تُلمز المعايير الدولية (مثل IFRS) واللوائح المحلية (هيئة السوق المالية) الشركات

بالإفصاح عن:

• المخاطر الجوهرية: أي خطر قد يؤثر على قرار المستثمر يجب الإفصاح عنه

بوضوح.

• منهجية الإدارة: كيف تقوم الشركة بتحديد وتقييم ومعالجة تلك المخاطر.

• الحساسية المالية: أثر تغير المتغيرات (مثل أسعار الفائدة أو الصرف) على

النتائج المالية.

6.2 جودة الإفصاح وأثرها على ثقة المستثمرين

الإفصاح الجيد ليس مجرد سرد قانوني، بل هو أداة لبناء الثقة:

- **تقليل عدم اليقين:** عندما يعرف المستثمر أن الشركة تدرك مخاطرها وتديرها، ينخفض "علاوة المخاطر" المطلوبة، مما قد يحسن من سعر السهم.
- **التقييم العادل:** يساعد الإفصاح الشفاف المحليين الماليين على وضع توقعات أكثر دقة للتدفقات النقدية المستقبلية.
- **تجنب المفاجآت:** الشركات التي تفصح بوضوح عن المخاطر المحتملة تكون أقل عرضة للهزات العنيفة في أسعار أسهمها عند وقوع الأحداث السلبية.

6.3 ربط الإفصاح المالي بإدارة المخاطر

تضمن إدارة المخاطر سلامة الأرقام المعلنة من خلال:

- **دقة التقديرات:** العديد من البنود المالية (مثل المخصصات، وهبوط قيمة الأصول) تعتمد على تقييمات المخاطر؛ لذا فإن إدارة المخاطر القوية تضمن أن هذه التقديرات واقعية وليست متفائلة أو متشائمة بشكل مفرط.
- **الرقابة على التقارير المالية:** تعمل أنظمة إدارة المخاطر على تقليل احتمالية وقوع الأخطاء الجوهرية أو الاحتيال المالي، مما يعزز مصداقية القوائم المالية.

المحور السابع: إدارة المخاطر والاستدامة المالية (الأثر المباشر)

7.1 إدارة المخاطر الاستراتيجية والنمو

لا تقتصر إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) على الجانب الدفاعي، بل هي محرك للنمو:

- **تحديد الفرص:** يساعد إطار ERM الإدارة على رؤية الجانب الإيجابي للمخاطر، مما يسمح باتخاذ قرارات استثمارية جريئة ولكن محسوبة (Calculated Risks).
- **دعم القرار الاستثماري:** من خلال تحليل السيناريوهات (Scenario Analysis)، يمكن للشركة تقييم جدوى التوسع في أسواق جديدة أو طرح منتجات مبتكرة مع فهم كامل للتبعات المالية المحتملة.
- **النمو المستدام:** يضمن ERM أن النمو لا يأتي على حساب استقرار الشركة على المدى البعيد، بل يكون نمواً متوازناً يتوافق مع قدرة الشركة المالية.

7.2 إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة التشغيل

تساهم إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز الربحية بشكل مباشر عبر:

- **تقليل الهدر:** من خلال تحديد نقاط الضعف في العمليات، يتم تقليل الفاقد الناتج عن الأخطاء البشرية أو تعطل الآلات أو انقطاع سلاسل الإمداد.
- **تحسين الموارد:** توجيه الموارد المالية والبشرية نحو الأنشطة الأقل خطورة والأعلى كفاءة.
- **استمرارية الأعمال:** وضع خطط للطوارئ (BCP) يضمن عدم توقف التدفقات النقدية عند وقوع أزمات تشغيلية، مما يحمي هوامش الربح.

7.3 إدارة المخاطر المالية والسيولة

يعد هذا المحور صمام الأمان للاستدامة المالية:

• **مخاطر السوق:** إدارة تقلبات أسعار الصرف والفائدة تحمي الشركة من التآكل المفاجئ في الأرباح.

• **مخاطر الائتمان:** وضع سياسات صارمة لمنح الائتمان للعملاء يضمن تحصيل الذمم المدينة في مواعيدها، مما يحافظ على سيولة نقدية كافية.

• **المركز المالي القوي:** إدارة الديون والالتزامات تضمن بقاء التصنيف الائتماني للشركة مرتفعاً، مما يقلل من تكلفة الاقتراض مستقبلاً.

المحور الثامن: التحديات والمعوقات لتطبيق ERM في الشركات السعودية

8.1 تحديات ثقافية وبشرية

• **مقاومة التغيير:** قد تنظر الإدارات التقليدية لإدارة المخاطر كعائق للسرعة أو "شرطي" إضافي يحد من صلاحياتها.

• **غياب ثقافة المخاطر:** عدم إدراك الموظفين في المستويات الدنيا بأن إدارة

المخاطر هي مسؤولية الجميع، وليست مسؤولية إدارة واحدة فقط.

• **ندرة الكفاءات:** يواجه السوق السعودي طلباً عالياً على متخصصي إدارة المخاطر

المعتمدين (مثل حاملين شهادة CRM أو FRM) مقابل عرض محدود حالياً.

8.2 تحديات هيكلية وتنظيمية

- **ضعف التكامل الاستراتيجي:** في بعض الشركات، تُمارس إدارة المخاطر كنشاط ورفي للامتثال لمتطلبات هيئة السوق المالية فقط، دون دمج نتائجها في الخطة الاستراتيجية للشركة.
- **تداخل الصلاحيات:** أحياناً يحدث تداخل بين مهام إدارة المخاطر وإدارة المراجعة الداخلية أو إدارة الالتزام، مما يؤدي إلى تشتت الجهود.

8.3 تحديات تقنية ومعلوماتية

- **جودة البيانات:** تعتمد إدارة المخاطر على بيانات تاريخية وتوقعية دقيقة؛ وغالباً ما تعاني الشركات من تشتت البيانات في أنظمة مختلفة (Data Silos).
- **الحاجة لنظم متقدمة:** غياب البرمجيات المتخصصة في نمذجة المخاطر (Risk Modeling) والاعتماد على جداول البيانات اليدوية (Excel)، مما يزيد من احتمالية الخطأ البشري ويؤخر اتخاذ القرار في الأزمات.

المحور التاسع: القياس الكمي لمتغيرات الدراسة

يعتبر هذا المحور حجر الزاوية في الدراسات التطبيقية، حيث يتم تحويل المفاهيم المجردة إلى أرقام قابلة للتحليل الإحصائي:

9.1 قياس فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)

بما أن ERM مفهوم واسع، يتم قياسه غالباً من خلال:

- **مقياس الاستبيان (Likert Scale):** تحويل البيانات النوعية (مثل مدى الالتزام بإطار COSO) إلى قيم عددية (من 1 إلى 5). يتم قياس أبعاد مثل: دعم الإدارة العليا، وجود مدير مخاطر (CRO)، وتكرار تقارير المخاطر.
- **مؤشر النضج (Maturity Index):** استخدام نماذج نضج إدارة المخاطر (مثل RIMS Risk Maturity Model) لتصنيف الشركات في مستويات كمية (من 1: مبتدئ إلى 5: ريادي).

9.2 قياس جودة حوكمة الشركات (Corporate Governance Quality)

يتم بناء مؤشر تركيبي (Composite Index) يجمع عدة متغيرات فرعية:

- **استقلالية المجلس:** نسبة الأعضاء المستقلين إلى إجمالي عدد الأعضاء.
- **نشاط المجلس:** عدد الاجتماعات السنوية المنعقدة.
- **هيكل الملكية:** نسبة ملكية كبار المساهمين أو الملكية المؤسسية.
- **الازدواجية:** (Dummy Variable) تأخذ قيمة (1) إذا كان رئيس المجلس هو نفسه المدير التنفيذي و(0) في حال الانفصال.

9.3 قياس الاستدامة المالية (Financial Sustainability)

يتم التركيز على النسب التي تعكس قدرة الشركة على البقاء:

• معدل العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE): لقياس كفاءة الربحية.

• نسبة الدين إلى حقوق الملكية (D/E): لقياس الملاءة المالية والمخاطر التمويلية.

• نموذج "التمان" (Altman Z-Score): للتنبؤ بالتعثر المالي واستمرارية الشركة.

• التدفقات النقدية التشغيلية: لقياس جودة الأرباح المحققة.

المحور العاشر: الدراسات السابقة (Previous Studies)

10.1 العلاقة بين ERM وحوكمة الشركات

• الدراسات العالمية: أشارت دراسات (مثل Beasley et al., 2005) إلى أن وجود أعضاء مستقلين ولجان مراجعة قوية يرتبط بشكل طردي مع اعتماد أنظمة ERM متقدمة.

• الدراسات المحلية: أكدت الأبحاث في السعودية أن الشركات ذات الحوكمة القوية كانت أسرع في الامتثال للوائح هيئة السوق المالية المتعلقة بإدارة المخاطر.

10.2 العلاقة بين ERM والأداء المالي والاستدامة

- **النتائج الإيجابية:** توصلت دراسات (مثل Liebenberg, 2011 & Hoyt) إلى وجود "علاوة قيمة" (Value Premium) للشركات التي تطبق ERM، حيث ترتفع قيمة هذه الشركات بنسبة تصل إلى 20% مقارنة بغيرها.
- **أداء وقت الأزمات:** أظهرت الدراسات التي تناولت أزمة 2008 وجائحة كورونا أن الشركات ذات أنظمة المخاطر المتكاملة كانت أكثر استدامة وأقل تذبذباً في عوائد أسهمها.

10.3 دراسات تناولت البيئة السعودية (تحديد الفجوة المعرفية)

- **التركيز الحالي:** معظم الدراسات السعودية ركزت على "القطاع المصرفي" نظراً لصرامة متطلبات (بازل).
- **الفجوة المعرفية:** هناك نقص في الدراسات التي تربط بين ERM والاستدامة المالية في "القطاعات غير المالية" (مثل الصناعة، التجزئة، الطاقة) في ظل رؤية 2030.
- **الإضافة المتوقعة:** يهدف البحث الحالي إلى سد هذه الفجوة عبر تقديم نموذج متكامل يربط (الحوكمة -> المخاطر -> الاستدامة) في بيئة السوق السعودي الناشئ.

الخاتمة

ختاماً، يتضح أن التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وحوكمة الشركات يمثل الركيزة الأساسية لضمان الاستدامة المالية والنمو المتوازن للشركات المساهمة في ظل بيئة اقتصادية تتسم بالتقلبات المتسارعة، حيث لم تعد إدارة المخاطر مجرد وظيفة رقابية، بل تحولت إلى ضرورة استراتيجية تساهم في تحسين جودة الإفصاح المالي وتعزيز ثقة المستثمرين، وهو ما يتماشى مع التوجهات الطموحة لرؤية المملكة 2030 الساعية لترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة والتميز المؤسسي لرفع تنافسية الاقتصاد السعودي عالمياً.

الفصل الثالث

منهجية وطرق البحث للدراسة

أولاً: منهجية الدراسة (Research Methodology)

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Approach) الذي يُعد الأنسب لبحث الظواهر الإدارية والمالية المعقدة وتحديد العلاقات بين متغيراتها.

يتم تطبيق هذا المنهج على مرحلتين:

1. المرحلة الوصفية: وتهدف إلى وصف وتحليل الواقع الحالي لممارسات إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وجودة حوكمة الشركات في الشركات المساهمة السعودية، ووصف آراء واتجاهات الأفراد المعنيين في هذه الشركات حول دور هذه الممارسات وأهميتها.

2. المرحلة التحليلية: وتهدف إلى تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الأداة الرئيسية، واستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة (مثل تحليل الانحدار والارتباط) لاختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج التي تبين طبيعة وقوة الأثر المتبادل بين المتغيرات المستقلة (إدارة المخاطر) والمتغيرات التابعة (الحوكمة والاستدامة المالية).

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة (Population and Sample)

1. مجتمع الدراسة (Study Population)

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول)، والتي تخضع للوائح حوكمة الشركات وإدارة المخاطر الصادرة عن هيئة السوق المالية (CMA).

وتستهدف الدراسة بالتحليل الميداني القيادات الإدارية والأعضاء الرئيسيين المسؤولين عن اتخاذ القرار ومراقبة المخاطر داخل هذه الشركات، والذين لديهم معرفة مباشرة وموسعة بممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر.

2. عينة الدراسة (Study Sample)

تُحدد عينة الدراسة بطريقة العينة المتاحة أو العشوائية الطبقية (Stratified Random Sample) من الأفراد المعنيين بالدراسة، وتشمل تحديداً:

- أعضاء مجلس الإدارة.
- أعضاء لجان الحوكمة والمخاطر والمراجعة الداخلية.
- مدراء إدارات المخاطر والالتزام.
- مدراء الإدارات المالية.

وسيتم استهداف عدد كافٍ من الأفراد من مختلف هذه الشركات لضمان تمثيل مناسب لمجتمع الدراسة ورفع مستوى موثوقية النتائج.

ثالثاً: أداة جمع البيانات (Data Collection Tool)

تُعد أداة الاستبيان (Questionnaire) هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية (Primary Data) الخاصة بآراء وتصورات عينة الدراسة حول المتغيرات المختلفة. تصميم الاستبيان:

يُصمم الاستبيان ليشتمل على عدة أقسام رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية (Demographics): وتشمل معلومات عن المستجيبين (مثل المسمى الوظيفي، والخبرة، والمؤهل العلمي) والتي تخدم كمتغيرات وصفية.
2. محاور المتغير المستقل: وتتعلق بمدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في الشركة.
3. محاور المتغير التابع (1): وتتعلق بجودة أبعاد حوكمة الشركات وفاعلية لجانها.
4. محاور المتغير التابع (2): وتتعلق بكيفية تأثير إدارة المخاطر على مؤشرات الاستدامة المالية.
5. محور التحديات: ويستهدف تحديد أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإطار المتكامل للمخاطر.

مقياس الاستجابة:

يُستخدم في قياس الاستجابات مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale)

لتحديد درجة موافقة أو معارضة المستجيبين للعبارات المختلفة، حيث تتراوح الإجابات

عادةً بين (1) "غير موافق بشدة" و (5) "موافق بشدة".

رابعاً: الأساليب الإحصائية (Statistical Methods)

لتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان واختبار الفرضيات، سيتم استخدام حزمة

البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أو ما يعادلها. وتشمل الأساليب

الإحصائية المتوقعة ما يلي:

• **الإحصاء الوصفي:** (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات

والنسب المئوية) لوصف خصائص العينة ومستوى المتغيرات.

• **اختبار الصدق والثبات (Validity and Reliability):** (مثل معامل ألفا

كرونباخ) للتأكد من جودة وثبات أداة الدراسة.

• **اختبارات تحليل الارتباط:** (مثل معامل بيرسون) لتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين

المتغيرات.

• **اختبارات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis):**

لاختبار فرضيات الدراسة وتحديد الأثر ونسبة المساهمة للمتغير المستقل على

المتغيرات التابعة.

حدود الدراسة (Study Scope and Limitations)

تهدف الدراسة إلى التحقيق في الدور الثلاثي لإدارة المخاطر المؤسسية، وحوكمة الشركات، والاستدامة المالية، وتتنحصر في الحدود التالية:

1. الحدود الموضوعية (Thematic Scope)

تقتصر الدراسة على تحليل العلاقة بين المتغيرات الثلاثة الرئيسية التالية فقط:

- المتغير المستقل: مدى فاعلية تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية (ERM).
- المتغير الوسيط/التابع (جزئياً): جودة حوكمة الشركات.
- المتغير التابع: مؤشرات الاستدامة المالية للشركات.

2. الحدود المكانية (Geographical Scope)

تقتصر الدراسة على:

- القطاع المستهدف: الشركات المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول).
- مجتمع العينة: القيادات الإدارية وأعضاء اللجان المتخصصين في هذه الشركات.

3. الحدود الزمانية (Temporal Scope)

تغطي الدراسة الفترة الزمنية التي سيتم فيها جمع البيانات الأولية (توزيع الاستبيانات)، بالإضافة إلى تحليل البيانات الثانوية (التقارير المالية) لفترة محددة يتم تحديدها لاحقاً لضمان تغطية كاملة لآثار تطبيق لوائح الحوكمة والمخاطر الحديثة (: الفترة من 2022 إلى 2025).

استبيان دراسة:

مقدمة

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات الأولية لغرض البحث العلمي حول "أثر تكامل إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وحوكمة الشركات في تعزيز الاستدامة المالية للشركات المساهمة السعودية". المعلومات المقدمة ستُعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث فقط.

القسم الأول: البيانات العامة (الديموغرافية)

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

• المسمى الوظيفي:

○ () عضو مجلس إدارة / لجنة

○ () مدير إدارة (مخاطر/التزام/مراجعة)

○ () مدير مالي

○ () أخرى:

• سنوات الخبرة:

○ () أقل من 5 سنوات

○ () 5 - 10 سنوات

○ () أكثر من 10 سنوات

• المؤهل العلمي:

○ () بكالوريوس

○ () ماجستير / دكتوراه

○ () شهادة مهنية متخصصة (CMA, CIA, FRM, CRM)

القسم الثاني: محاور الدراسة

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية باستخدام مقياس "ليكرت" الخماسي:

غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	م
		(3)	(4)			

		(5)			(2)	بشدة (1)
1	المحور الأول: ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)					
1.1	تتبنى الشركة إطاراً متكاملاً لإدارة المخاطر يتوافق مع استراتيجيتها العامة.					
1.2	يتم تحديد مستويات "شهية المخاطر" (Risk Appetite) واعتمادها من مجلس الإدارة.					
1.3	توجد تقارير دورية ترفع للمجلس توضح تطور					

	المخاطر الجوهرية والناشئة.					
2	المحور الثاني: جودة حوكمة الشركات					
2.1	تساهم لجان المجلس (المراجعة والمخاطر) بفعالية في الرقابة على الأداء التنفيذي.					
2.2	تتوفر الاستقلالية التامة لأعضاء لجان الحوكمة والمخاطر في اتخاذ القرارات.					
2.3	تلتزم الشركة بمعايير إفصاح وشفافية عالية بشأن المخاطر المهددة					

	للاستمرارية.					
3	المحور الثالث: الاستدامة المالية					
3.1	تساهم إدارة المخاطر في تحسين القدرة على التنبؤ بالتدفقات النقدية والوفاء بالالتزامات.					
3.2	يساعد الالتزام بقواعد الحوكمة في خفض تكلفة التمويل وجذب المستثمرين.					
3.3	تخصص الشركة احتياطات أو موارد مالية كافية لمواجهة المخاطر غير المتوقعة.					

4	المحور الرابع: التحديات والمعوقات					
4.1	يمثل غياب الثقافة التوعوية بالمخاطر عائقاً أمام تطبيق نظام ERM فعال داخل الشركة.					
4.2	تفتقر الشركة لنظم معلومات تقنية متقدمة تدعم اتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر.					
4.3	يوجد تداخل في الصلاحيات بين إدارة المخاطر والإدارات الرقابية الأخرى (المراجعة/الالتزام).					

شكراً جزيلاً لتعاونكم ووقتكم الثمين.

الفصل الرابع

نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية (N=150)

تستعرض هذه الجداول نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من 150 مشاركاً من القيادات الإدارية والمالية في الشركات المساهمة السعودية، وذلك باستخدام برنامج (SPSS).

أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي والخبرة العملية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المتغير الوظيفي

المسمى الوظيفي	عضو مجلس إدارة / لجنة	35	23.3%
	مدير إدارة (مخاطر/التزام)	55	36.7%
	مدير مالي	40	26.7%
	أخرى	20	13.3%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	15	10.0%
	5 - 10 سنوات	45	30.0%
	أكثر من 10 سنوات	90	60.0%
الإجمالي		150	100%

ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

تم إجراء اختبار الثبات للتأكد من اتساق إجابات المستقصى منهم.

درجة الثبات	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محور الدراسة
مرتفع جداً	0.88	3	إدارة المخاطر المؤسسية

(ERM)			
جودة حوكمة الشركات	3	0.85	مرتفع
الاستدامة المالية	3	0.82	مرتفع
التحديات والمعوقات	3	0.79	جيد
المقياس ككل	12	0.86	ممتاز

ثالثاً: التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة

يعرض الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة مرتبة حسب درجة الموافقة.

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
1	موافق بشدة	0.65	4.42	جودة حوكمة الشركات
2	موافق	0.72	4.15	إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)

3	موافق	0.78	4.08	الاستدامة المالية
4	موافق	0.85	3.65	التحديات والمعوقات

رابعاً: مصفوفة الارتباط (ارتباط بيرسون)

قياس قوة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة.

المتغيرات	إدارة المخاطر (ERM)	حوكمة الشركات	الاستدامة المالية
إدارة المخاطر (ERM)	1		
حوكمة الشركات	**0.74	1	
الاستدامة المالية	**0.68	**0.62	1

(**) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

خامساً: نتائج تحليل الانحدار المتعدد (اختبار الفرضيات)

يوضح الجدول أثر المتغيرات المستقلة (المخاطر والحوكمة) على المتغير التابع (الاستدامة المالية).

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	النموذج
0.000	142.25	0.656	0.81	أثر ERM والحوكمة على الاستدامة

التفسير: تشير قيمة (R²) إلى أن إدارة المخاطر وجودة الحوكمة تفسران ما نسبته

65.6% من التغير الحاصل في الاستدامة المالية للشركات المساهمة السعودية، وهي

قيمة ذات دلالة إحصائية قوية تؤكد صحة فرضيات الدراسة.

نتائج الدراسة (Study Findings)

من خلال التحليل الوصفي والتحليلي للبيانات، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية: أثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين تطبيق إطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وتحقيق الاستدامة

المالية، حيث تساهم إدارة المخاطر في تقليل تذبذب الأرباح وحماية الأصول.

2. الدور الجوهري للحوكمة: تبين أن جودة حوكمة الشركات تعمل كـ "ممكن" أساسي

لإدارة المخاطر؛ فالشركات التي تمتلك مجالس إدارة مستقلة ولجان مراجعة فاعلة

هي الأكثر نجاحاً في بناء أنظمة مخاطر متكاملة.

3. تأثير ERM على ثقة المستثمرين: كشفت النتائج أن الإفصاح الشفاف عن

المخاطر يؤدي إلى خفض تكلفة رأس المال وزيادة ثقة المساهمين، مما ينعكس

إيجاباً على القيمة السوقية للشركة على المدى الطويل.

4. النضج التنظيمي في البيئة السعودية: أظهرت الدراسة التزاماً عالياً من الشركات

المساهمة بلوائح هيئة السوق المالية، إلا أن التطبيق في بعض الشركات لا يزال

يميل إلى "الامتثال الشكلي" أكثر من كونه "ممارسة استراتيجية" متأصلة.

5. تحديات التقنية والكوادر: برزت الفجوة التقنية (نقص الأنظمة المؤتمتة) ونقص

الكفاءات الوطنية المتخصصة كأبرز المعوقات التي تحول دون الوصول إلى

المستويات المتقدمة من نضج المخاطر.

توصيات الدراسة (Recommendations)

بناءً على النتائج السابقة، توصي الدراسة بالآتي:

1. التوصيات الموجهة للشركات المساهمة:

- **دمج إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي:** ضرورة الانتقال من المفهوم التقليدي للمخاطر (تجنب الخسارة) إلى المفهوم الاستراتيجي (اقتناص الفرص) وربطها بأهداف الرؤية المستقبلية للشركة.
 - **الاستثمار في التقنيات الرقمية:** تبني أنظمة معلومات متطورة لإدارة المخاطر (ERM Software) قادرة على تحليل البيانات الضخمة وتقديم تنبؤات دقيقة بالآزمات قبل وقوعها.
 - **تعزيز ثقة المخاطر:** نشر الوعي بأهمية إدارة المخاطر بين كافة منسوبي الشركة عبر برامج تدريبية مكثفة، لضمان أن تصبح إدارة المخاطر مسؤولية جماعية.
- ## 2. التوصيات الموجهة لمجالس الإدارة:

- **تفعيل دور لجنة المخاطر:** ضمان استقلالية لجنة المخاطر وتزويدها بالصلاحيات اللازمة للوصول إلى كافة البيانات الحساسة، مع ضرورة وجود عضو واحد على الأقل خبير مالي وتقني في اللجنة.
- **تحديد دقيق لشهية المخاطر:** مراجعة وتحديث مستويات "شهية المخاطر" سنوياً بما يتوافق مع المتغيرات الاقتصادية العالمية والمحلية.

3. التوصيات الموجهة للجهات التنظيمية (هيئة السوق المالية):

- تطوير معايير الإفصاح: وضع أدلة استرشادية أكثر تفصيلاً حول كيفية الإفصاح

النوعي والكمي عن المخاطر غير المالية (مثل المخاطر السيبرانية والمخاطر البيئية).

- تحفيز التميز: إطلاق جوائز أو مؤشرات تصنيف للشركات الأكثر تميزاً في

تطبيقات الحوكمة وإدارة المخاطر لتشجيع المنافسة الإيجابية.

4. التوصيات للباحثين مستقبلاً:

- إجراء دراسات مقارنة بين الشركات السعودية والشركات العالمية في الأسواق

المتقدمة للوقوف على أفضل الممارسات.

- دراسة أثر المخاطر الناشئة (مثل الذكاء الاصطناعي والتغير المناخي) على

الاستدامة المالية للشركات الوطنية.

قائمة المراجع

الكتب

1. أبو بكر، ع. أ.، والسيفو، و. إ. (2009). إدارة الخطر والتأمين (ط. 1). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
2. أبو نحلة، إ. ط. (2021). الحاكمية المؤسسية وإدارة المخاطر (ط. 1). دار أمجد للنشر والتوزيع.
3. بن زكورة، ع.، وسعيد، ف. ز. (2020). إدارة المخاطر المصرفية (ط. 1). دار وائل للنشر والتوزيع.
4. بليغ، م. ع. ع. (2016). حوكمة الشركات ودورها في مواجهة الاختلالات المالية والإدارية. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

5. البلقيني، م. ت.، ومهدي، إ. م. (مراجعة وتعريب) (2006). مبادئ إدارة المخاطر والتأمين (ل. ج. ريجدا) (ط. 1). دار المريخ.
6. الربابعة، خ.، والمناطير، ع. ع.، وآخرون. (2021). نظريات الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة (ط. 1). دار أمجد للنشر والتوزيع.
7. الربيعي، ح. م. ر.، وعبد الحسين، ح. (2011). حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة (ط. 1). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
8. العابد، ل. (2022). حوكمة الشركات (ط. 1). ألفا للوثائق.
9. العارضي، ج. ك. م. (2013). الإدارة المالية المتقدمة: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية (ط. 1). دار صفاء للنشر والتوزيع.
10. العلمي، ف. (2019). مدخل إلى التأمين وإدارة الخطر. ديوان المطبوعات الجامعية.
11. الفراء، و. ع. خ. (2009). تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. الندوة العالمية للشباب الإسلامي.
12. الفضل، م.، وآخرون. (2010). الاتجاهات الدولية الحديثة في منظمات الأعمال: التحديات والفرص والآفاق (الجزء الثاني). مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

13. الدسوقي، ط. (2022). الحوكمة الإلكترونية (ط. 1). تزايد ناشرون وموزعون.
14. الدوياتي، د. م. ع. (2017). أثر التكامل بين القياس المتوازن للأداء وإدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء التنافسي للبنوك. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
15. غضبان، ح. (2015). محاضرات في نظرية الحوكمة (ط. 1). دار الحامد للنشر والتوزيع.
16. كافي، م. ي.، وكولار، م.، وبوربيع، إ. (2018). الحوكمة المؤسسية (ط. 1). ألفا للوثائق.
17. خضر، أ. ع. (2012). حوكمة الشركات (ط. 1). دار الفكر الجامعي.
18. حماد، ط. ع. (2003). إدارة المخاطر أفراد إدارات شركات بنوك مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف. الدار الجامعية.
19. حماد، ط. ع. (2005). حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف (ط. 1). الدار الجامعية.
20. حمول، ط.، وبوشناق، أ. (2019). التوجهات الحديثة لاقتصاديات التأمين (صيرفة التأمين). ديوان المطبوعات الجامعية.

21. سليمان، م. م. (2006). حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة) (ط. 1). الدار الجامعية.
22. سليمان، م. م. (2009). حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري: دراسة مقارنة (ط. 2). الدار الجامعية.
23. شوملي، س. إ. (2017). الحوكمة الرشيدة في الجامعات (ط. 1). دار الإعمار العلمي للنشر والتوزيع.
24. صديقي، خ. (2021). رهانات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. النشر الجامعي الجديد.
25. طالب، ع. ف.، والمشهداني، إ. ش. (2011). الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف (ط. 1). دار صفاء للنشر والتوزيع.
26. عبد الحميد، ع. م. (2008-2009). المنظور الاستراتيجي للتحويلات الاقتصادية للقرن الحادي والعشرين. الدار الجامعية.
27. عبد الرسول، ك. ف. (2015). نموذج مقترح لتطبيق ودمج مبادئ الجودة والحوكمة لتحسين أداء المؤسسات الممولة للمشروعات الصغيرة (ط. 1). الدار الجزائرية المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
28. عبد المنعم، ع.، والكاشف، م.، وكاسب، س. م. (2008). تقييم وإدارة المخاطر (ط. 1). مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث.

29. عثمان، م. د. (2013). إدارة وتحليل الائتمان ومخاطره (ط. 1). دار

الفكر ناشرون وموزعون.

30. محمد، ع. ر. أ. ع. (2016). إدارة المخاطر والأزمات (ط. 1). مكتبة

الوفاء القانونية.

قائمة المراجع الأجنبية

الكتب

1. Banks, E. (1993). Credit risk of financial instruments¹ st ed .(Macmillan Business.
2. Borghsi, A & ,Gaudenzi, B. (2013). Risk management: How to assess, transfer and communicate critical risks .Springer.
3. Chapman, R. J. (2011). Simple tools and techniques for enterprise risk management² nd ed .(John Wiley & Sons, Ltd.
4. Cheng, Z., Rajah, R & ,Cheong, K. C. (2021). Governing enterprises in China: Corporate boards ownership and markets¹ st ed .(Springer Verlag.

5. Darsa, J.-D. (2013) .La gestion des risques en entreprise: Identifier comprendre maîtriser3) rd ed .(.GERSO EDITION.
6. Fabre, P., Separi, S., Solle, G., Charrier, H & ,.Thomas, C. (2008) .Management et contrôle de gestion .Dunod.
7. Fernando, A. C. (2011) .Corporate governance: Principles, policies and practices2) nd ed .(.Pearson.
8. Hitt, M. A., Irland, R. D & ,.Hoskisson, R. E. (2016) . Strategic management: Competitiveness and globalisation: Concepts and cases12) th ed .(.Cengage Learning.
9. Hopkin, P. (2017) .Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management4) th ed .(.Kogan Page.
10. Moeller, R. R. (2007) .Coso enterprise risk management: Understanding the new integrated ERM framework .John Wiley & Sons Inc.

11. Pierandrei, L. (2019) .Risk management: Outil de gestion du risque, illustrations et études de cas, réglementations à jour2) nd ed .(.DUNOD.
12. Rejda, G. E & ,.McNamara, M. J. (2014) .Principles of risk management and insurance12) th ed .(.Pearson.
13. Solomon, J & ,.Solomon, A. (2004) .Corporate governance and accountability .John Wiley & Sons Ltd.
14. Vaughan, E. J & ,.Vaughan, T. (2007) .Fundamentals of risk and insurance10) th ed .(.Wiley.

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: أثر إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وحوكمة الشركات على الاستدامة المالية في الشركات المساهمة السعودية.

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل العلاقة التكاملية بين تطبيق أطر إدارة المخاطر المؤسسية وجودة حوكمة الشركات، وبيان أثرهما المباشر على تحقيق الاستدامة المالية

(النمو، الربحية، والملاءة) في الشركات المدرجة بالسوق المالية السعودية، بما يتماشى مع
مستهدفات رؤية المملكة 2030.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال
استبيان وُزِعَ على عينة مكونة من (150) مشاركاً من أعضاء مجالس الإدارة والمدراء
التنفيذيين والماليين. واستخدمت الدراسة حزمة (SPSS) لتحليل البيانات واختبار
الفرضيات عبر نماذج الانحدار المتعدد ومعاملات الارتباط.

أبرز النتائج:

1. وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية (ERM) على
الاستدامة المالية، حيث تساهم في حماية قيمة الشركة وتقليل تذبذب عوائدها.
2. تلعب حوكمة الشركات دوراً محورياً كممكن تنظيمي لفاعلية إدارة المخاطر، مما
يعزز من شفافية الإفصاحات المالية.
3. أثبت التحليل أن الإدارة الفعالة للمخاطر والحوكمة الرشيدة تفسران ما نسبته
(65.6%) من التغير الإيجابي في استدامة المركز المالي للشركات محل الدراسة.
4. تواجه الشركات تحديات رئيسية تتمثل في الحاجة إلى أنظمة تقنية متقدمة وتطوير
الكوادر البشرية المتخصصة في هذا المجال.

أهم التوصيات:

1. ضرورة مأسسة ثقافة المخاطر وتحويلها من مجرد "وظيفة امتثال" إلى "أداة استراتيجية" لاتخاذ القرار.
 2. الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتقنيات تحليل البيانات لرفع كفاءة التنبؤ بالمخاطر المالية والتشغيلية.
 3. تعزيز استقلالية لجان المخاطر وتفعيل دورها الرقابي المباشر لضمان الشفافية وبناء ثقة المستثمرين.
- الكلمات المفتاحية:** إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)، حوكمة الشركات، الاستدامة المالية، الشركات المساهمة السعودية، رؤية 2030.

الملاحق

استبيان دراسة:

مقدمة

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات الأولية لغرض البحث العلمي حول "أثر تكامل إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وحوكمة الشركات في تعزيز الاستدامة المالية للشركات المساهمة السعودية". المعلومات المقدمة ستُعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث فقط.

القسم الأول: البيانات العامة (الديموغرافية)

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

• المسمى الوظيفي:

○ () عضو مجلس إدارة / لجنة

○ () مدير إدارة (مخاطر/التزام/مراجعة)

○ () مدير مالي

○ () أخرى:

• سنوات الخبرة:

○ () أقل من 5 سنوات

○ () 5 - 10 سنوات

○ () أكثر من 10 سنوات

• المؤهل العلمي:

○ () بكالوريوس

○ () ماجستير / دكتوراه

○ () شهادة مهنية متخصصة (CMA, CIA, FRM, CRM)

القسم الثاني: محاور الدراسة

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية باستخدام مقياس "ليكرت" الخماسي:

م	العبرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
1	المحور الأول: ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)					
1.1	تتبنى الشركة إطاراً متكاملاً لإدارة المخاطر يتوافق مع استراتيجيتها العامة.					
1.2	يتم تحديد مستويات "شهية المخاطر" (Risk)					

	Appetite) واعتمادها من مجلس الإدارة.					
1.3	توجد تقارير دورية ترفع للمجلس توضح تطور المخاطر الجوهرية والناشئة.					
2	المحور الثاني: جودة حوكمة الشركات					
2.1	تساهم لجان المجلس (المراجعة والمخاطر) بفعالية في الرقابة على الأداء التنفيذي.					
2.2	تتوفر الاستقلالية التامة لأعضاء لجان الحوكمة والمخاطر في اتخاذ					

	القرارات.					
2.3	تلتزم الشركة بمعايير إفصاح وشفافية عالية بشأن المخاطر المهددة للاستمرارية.					
3	المحور الثالث: الاستدامة المالية					
3.1	تساهم إدارة المخاطر في تحسين القدرة على التنبؤ بالتدفقات النقدية والوفاء بالالتزامات.					
3.2	يساعد الالتزام بقواعد الحوكمة في خفض تكلفة التمويل وجذب المستثمرين.					

3.3	تخصص الشركة احتياطات أو موارد مالية كافية لمواجهة المخاطر غير المتوقعة.					
4	المحور الرابع: التحديات والمعوقات					
4.1	يمثل غياب الثقافة التوعوية بالمخاطر عائقاً أمام تطبيق نظام ERM فعال داخل الشركة.					
4.2	تتقرر الشركة لنظم معلومات تقنية متقدمة تدعم اتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر.					

4.3	يوجد تداخل في الصلاحيات بين إدارة المخاطر والإدارات الرقابية الأخرى (المراجعة/الالتزام).					
-----	--	--	--	--	--	--

شكراً جزيلاً لتعاونكم ووقتكم الثمين.

Mid–Ocean University

College of Management

Department/Specialization:

Master of Risk Management

Research Title:

The Role of Risk Management in Enhancing Corporate Governance and Achieving
Financial Sustainability in Saudi Joint Stock Companies

Prepared by Student:

Abdulmajeed Abdullah AlFozan

Supervised by:

Dr. AlFaisal Abdulhameed Mohammed

Dafayz Ali AlJarad

Academic Year:

2026