



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
تخصص ماجستير إدارة مخاطر

دور ثقافة المخاطر في تحسين قرارات الإدارة العليا في المؤسسات المالية السعودية: دراسة
ميدانية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي

إعداد الطالب / ريم فايز الدوسري

الرقم الجامعي / 252000324

إشراف / الأستاذ الدكتور د. الفیصل عبد الحمید، د. فايز جراد

العام الدراسي

2026

وقل عسى أن يكون بغيضاً إليهم
فذكرني علماً

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،
إلى من كان دعاؤهم سرّ توفيقِي، وسنداً لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفاناً وتقديرًا.
وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،
إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،
لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعم صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.
أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د.
فايز جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في
إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

إهداء.....	2
شكر وتقدير.....	3
قائمة الجداول.....	6
فهرس الأشكال.....	8
المستخلص.....	10
الفصل الأول.....	11
المقدمة.....	11
مشكلة الدراسة.....	13
أهمية الدراسة.....	14
أهداف الدراسة.....	15
تساؤلات الدراسة.....	15
فرضيات الدراسة.....	16

16.....	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
19.....	الفصل الثاني.....
19.....	الدراسات السابقة.....
19.....	المقدمة.....
20.....	المتغير التابع والمستقل.....
22.....	الدراسات السابقة.....
26.....	الإطار النظري للدراسة.....
28.....	الفصل الثالث.....
28.....	منهجية الدراسة.....
29.....	المقدمة.....
30.....	مجتمع البحث.....
31.....	المنهجية وطرق البحث.....
32.....	أدوات الدراسة.....
33.....	خطوات جمع البيانات.....
34.....	حدود البحث.....
36.....	الفصل الرابع.....
36.....	نتائج الدراسة.....
36.....	المقدمة.....
37.....	تحليل البيانات.....
78.....	المناقشة.....
80.....	الخاتمة.....
81.....	التوصيات.....
82.....	المراجع.....
85.....	الملاحق.....
89.....	Abstract.....

قائمة الجداول

- جدول 1 : التحليلات الإحصائية 40
- جدول 2 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة 41
- جدول 3 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة 42
- جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية 43
- جدول 5 : التحليل الإحصائي لإدراك الإدارة العليا أهمية إدارة المخاطر في تحقيق الاستقرار المالي 45
- جدول 6 : التحليل الإحصائي لأخذ المخاطر المحتملة بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية 46
- جدول 7 : التحليل الإحصائي لاعتماد الإدارة العليا على تقارير تحليل المخاطر عند التخطيط 48
- جدول 8 : التحليل الإحصائي لتقييم البدائل المختلفة في ضوء مستوى المخاطر المرتبطة بها 49
- جدول 9 : التحليل الإحصائي لوجود سياسات واضحة ومعتمدة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة 51
- جدول 10 : التحليل الإحصائي لتحديث إجراءات إدارة المخاطر بشكل دوري 52
- جدول 11 : التحليل الإحصائي لالتزام الإدارات المختلفة بتطبيق سياسات إدارة المخاطر 54
- جدول 12 : التحليل الإحصائي لتحديد حدود واضحة لتحمل المخاطر المؤسسية 55
- جدول 13 : التحليل الإحصائي للإفصاح عن المخاطر الجوهرية بشفافية للإدارة العليا 57
- جدول 14 : التحليل الإحصائي لانتشار تواصل فعال بين إدارات المخاطر والإدارة العليا 58
- جدول 15 : التحليل الإحصائي لتبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر في الوقت المناسب 60
- جدول 16 : التحليل الإحصائي لتشجيع المؤسسة الإبلاغ عن المخاطر دون خوف من المساءلة غير العادلة 61
- جدول 17 : التحليل الإحصائي لتحسُّن جودة القرارات الاستراتيجية نتيجة تبني ثقافة مخاطر واضحة ... 63

64.....	جدول 18 : التحليل الإحصائي لانخفاض الأخطاء الناتجة عن ضعف تقدير المخاطر
66.....	جدول 19 : التحليل الإحصائي لكون القرارات أكثر اتزانًا في ظل وجود ثقافة مخاطر مؤسسية
67.....	جدول 20 : التحليل الإحصائي لمساهمة ثقافة المخاطر في تعزيز الاستدامة المالية للمؤسسة
69.....	جدول 21 : التحليل الإحصائي للاعتقاد أن تعزيز ثقافة المخاطر يؤدي إلى تحسين فعالية قرارات الإدارة العليا
71.....	جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية
71.....	جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية
72.....	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين قرارات الإدارة العليا ووعي الإدارة العليا بالمخاطر
73.....	جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين قرارات الإدارة العليا وسياسات وإجراءات إدارة المخاطر
75.....	جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين قرارات الإدارة العليا والإفصاح والتواصل بشأن المخاطر
77.....	جدول 27 : اختبار التباين الأحادي
77.....	جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة.....41
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة.....42
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية.....44
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لإدراك الإدارة العليا أهمية إدارة المخاطر في تحقيق الاستقرار المالي....45
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لأخذ المخاطر المحتملة بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية47
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لاعتماد الإدارة العليا على تقارير تحليل المخاطر عند التخطيط.....48
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لتقييم البدائل المختلفة في ضوء مستوى المخاطر المرتبطة بها.....50
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لوجود سياسات واضحة ومعتمدة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة51
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لتحديث إجراءات إدارة المخاطر بشكل دوري.....53
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لالتزام الإدارات المختلفة بتطبيق سياسات إدارة المخاطر54
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لتحديد حدود واضحة لتحمل المخاطر المؤسسية.....56
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني للإفصاح عن المخاطر الجوهرية بشفافية للإدارة العليا.....57
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لانتشار تواصل فعال بين إدارات المخاطر والإدارة العليا.....59
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لتبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر في الوقت المناسب60
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لتشجيع المؤسسة الإبلاغ عن المخاطر دون خوف من المساءلة غير العادلة
- 62.....
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لتحسُّن جودة القرارات الاستراتيجية نتيجة تبني ثقافة مخاطر واضحة63
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لانخفاض الأخطاء الناتجة عن ضعف تقدير المخاطر65
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لكون القرارات أكثر اتزانًا في ظل وجود ثقافة مخاطر مؤسسية.....66
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لمساهمة ثقافة المخاطر في تعزيز الاستدامة المالية للمؤسسة.....68

- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني للاعتقاد أن تعزيز ثقافة المخاطر يؤدي إلى تحسين فعالية قرارات الإدارة العليا.....69
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين قرارات الإدارة العليا ووعي الإدارة العليا بالمخاطر.....72
- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين قرارات الإدارة العليا وسياسات وإجراءات إدارة المخاطر.....74
- شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين قرارات الإدارة العليا والإفصاح والتواصل بشأن المخاطر.....75

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور ثقافة المخاطر في تحسين قرارات الإدارة العليا داخل المؤسسات المالية السعودية، من خلال تحليل العلاقة بين مستوى وعي الإدارة العليا بالمخاطر، وجودة السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر، وكفاءة الإفصاح والتواصل بشأن المخاطر، ومدى تأثير هذه العوامل على تحسين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات، حيث تم تصميم استبيان موجه للإدارة العليا في مختلف المؤسسات المالية السعودية. وقد تمثلت حجم العينة في 251 مشاركاً من كبار المديرين التنفيذيين ومسؤولي المخاطر، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لاختبار الفرضيات ومقارنة النتائج. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين تعزيز ثقافة المخاطر وتحسين جودة القرارات الإدارية العليا، حيث ساهم الوعي بالمخاطر، وتطبيق السياسات والإجراءات المنظمة، وتعزيز الإفصاح والتواصل في دعم اتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية. كما أكدت النتائج أن المؤسسات المالية التي تطبق هذه العناصر بانتظام تتميز بقدرتها على مواجهة المخاطر المالية والاقتصادية بشكل أفضل، وتحقيق استدامة في الأداء المؤسسي. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية لتعزيز وعي الإدارة العليا بالمخاطر، ودمج سياسات وإجراءات واضحة لإدارة المخاطر، بالإضافة إلى تعزيز آليات الإفصاح والتواصل الداخلي والخارجي، بما يساهم في رفع كفاءة القرارات الاستراتيجية وتحقيق استقرار المؤسسة المالي والإداري.

الكلمات المفتاحية: ثقافة المخاطر، الإدارة العليا، اتخاذ القرار، المؤسسات المالية السعودية، السياسات والإجراءات، الإفصاح والتواصل، الأداء المؤسسي.

الفصل الأول

المقدمة

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

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

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

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

وتبرز أهمية دراسة دور ثقافة المخاطر في تحسين قرارات الإدارة العليا في المؤسسات المالية السعودية في ضوء الحاجة إلى فهم أعمق للعوامل التنظيمية والسلوكية التي تسهم في تعزيز جودة القرارات الاستراتيجية. فالمؤسسات المالية السعودية تعمل في بيئة متغيرة تتطلب قرارات عالية الأثر، مثل إدارة رأس المال، وتخصيص الموارد، وإدارة السيولة، وتقييم الفرص الاستثمارية، فضلاً عن التعامل مع المخاطر التشغيلية والتقنية ومخاطر الامتثال. وإن إغفال دور ثقافة المخاطر قد يؤدي إلى قرارات غير دقيقة أو متحيزة أو متسرّعة، مما ينعكس سلباً على أداء المؤسسة واستدامتها (Felipe، 2025).

كما أن هذه الدراسة تأتي لتسد فجوة معرفية في الأدبيات العربية، حيث لا تزال الأبحاث المتخصصة في ثقافة المخاطر ودورها في بيئات الأعمال السعودية محدودة مقارنة بالدراسات العالمية. ومن ثم فإن التركيز على السياق السعودي يمنح الدراسة قيمة إضافية، لكونه سياقاً يتميز بتطورات سريعة وبتطبيقات متقدمة لأنظمة

الحوكمة وإدارة المخاطر، ما يجعل تحليل التأثير المتبادل بين الثقافة التنظيمية وقرارات الإدارة العليا أمراً ذا أهمية علمية وعملية (Onunka، 2023).

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

مشكلة الدراسة

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

1. قصور في تبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر بين الإدارات، ما يؤدي إلى قرارات غير مكتملة المعلومات.
2. ضعف في الالتزام بسلوكيات الإبلاغ عن المخاطر، نتيجة غياب بيئة تشجع على الشفافية وتقبل الخطأ.
3. تفاوت في فهم الموظفين والإدارات لمفهوم تحمل المخاطر Appetite ، مما يخلق فجوات بين السياسات المعتمدة وما يتم تطبيقه فعلياً.
4. انحرافات محتملة في قرارات الإدارة العليا بسبب الاعتماد على الخبرة الشخصية أو الحدس بدلاً من التحليل المنهجي للمخاطر.
5. تضارب في الأولويات الاستراتيجية بسبب اختلاف التوجهات تجاه المخاطر بين الوحدات داخل المؤسسة، ما قد يؤدي إلى قرارات غير منسجمة مع استراتيجية المؤسسة العامة.

6. تأثيرات سلبية على الأداء المالي والتشغيلي قد تنشأ نتيجة اتخاذ قرارات عالية المخاطر دون تقييم كافٍ أو بسبب الإفراط في تجنب المخاطر على نحو يحد من النمو والابتكار (Mennella، 2024). وبناءً على المشكلة الرئيسة للدراسة، يتبلور السؤال الرئيس التالي: ما دور ثقافة المخاطر في تحسين قرارات الإدارة العليا في المؤسسات المالية السعودية؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

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

- الأهمية العملية

أما على مستوى الأهمية العملية، فإن هذه الدراسة تمثل إضافة مهمة للمؤسسات المالية السعودية في ظل المتغيرات السريعة التي يشهدها القطاع المالي، وبخاصة في مرحلة التحول الاقتصادي التي تقودها رؤية المملكة 2030. ففهم دور ثقافة المخاطر في تحسين قرارات الإدارة العليا يعد ضرورة ملحة تساعد المؤسسات على رفع مستوى كفاءتها ومرونتها وقدرتها على مواجهة الأزمات والمخاطر المتجددة، سواء كانت مالية أو تشغيلية أو تقنية أو تنظيمية. وتتيح هذه الدراسة للممارسين وصُنّاع القرار إطارًا واضحًا يمكن من خلاله تقييم ثقافة المخاطر الحالية، وتحديد نقاط الضعف والقوة، وتصميم برامج وسياسات فعالة لتعزيز السلوكيات والممارسات الداعمة لاتخاذ قرار رشيد مبني على تحليل مدعوم بالبيانات ومرتبطة باستراتيجية المؤسسة. كما يمكن أن يستفيد من نتائج الدراسة مسؤولو إدارة المخاطر والحوكمة، وفرق التدقيق الداخلي، وأعضاء مجالس الإدارة، في تطوير آليات تواصل أفضل، وترسيخ بيئة تشجع على الإبلاغ والشفافية، وتقليل الانحرافات السلوكية التي قد تعيق تحقيق الأهداف

الاستراتيجية. وبهذا، تسهم الدراسة في تعزيز استدامة المؤسسات المالية السعودية وقدرتها على المنافسة محلياً ودولياً من خلال رفع جودة القرارات العليا المبنية على ثقافة مخاطر ناضجة وفعالة (Alodhialah، 2025).

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

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

الأهداف الفرعية:

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

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة:

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

الأسئلة الفرعية:

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

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة:

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

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج ثقافة المخاطر وجودة القرارات الاستراتيجية للإدارة العليا.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات السلوكية المرتبطة بثقافة المخاطر (مثل الالتزام والإبلاغ) وبين فعالية اتخاذ القرار لدى الإدارة العليا.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية الداعمة لثقافة المخاطر وبين قدرة الإدارة العليا على اتخاذ قرارات متوازنة وواعية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية التواصل الداخلي حول المخاطر وبين دقة القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أفضل ممارسات تعزيز ثقافة المخاطر وبين تحسين جودة القرارات العليا في المؤسسات المالية السعودية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تشكل النظرية العلمية الأساس الذي يقوم عليه أي بحث أكاديمي، فهي الإطار الذي يوجه الباحث في جميع مراحل الدراسة من جمع البيانات وتحليلها وصولاً إلى استخلاص النتائج وتفسيرها. وفي هذا البحث، تقوم النظرية

العلمية على دراسة العلاقة بين متغيرين أساسيين، الأول هو ثقافة المخاطر كمتغير مستقل، والثاني هو فعالية القرارات الإدارية العليا كمتغير تابع. تكمن أهمية هذه العلاقة في أن المؤسسات المالية السعودية تواجه بيئة معقدة مليئة بالمخاطر المتنوعة، سواء كانت مالية، تنظيمية، أو تشغيلية، ومن هنا يصبح فهم كيفية تعامل الإدارة العليا مع هذه المخاطر أمراً حيوياً لاستدامة الأداء المؤسسي ونجاح السياسات الاستراتيجية. تنطلق النظرية العلمية في هذا السياق من مبدأ الملاحظة والتحليل، حيث يتم رصد سلوك الإدارة العليا وممارساتها الفعلية في مواجهة المخاطر، ومن ثم تفسير هذه الممارسات في ضوء مستوى وعيها بثقافة المخاطر. ويهدف البحث إلى الكشف عن العلاقة السببية بين وعي الإدارة العليا بثقافة المخاطر ودرجة كفاءتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما يعتمد على الاستقراء من الملاحظات الميدانية للوصول إلى استنتاجات عامة يمكن تعميمها على مؤسسات مالية مشابهة داخل المملكة.

تستند النظرية العلمية للبحث إلى مفهوم ثقافة المخاطر باعتبارها مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التي تحدد طريقة تعامل المؤسسة مع المخاطر. فالمؤسسات التي تتبنى ثقافة مخاطر واعية قادرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة واتخاذ التدابير الوقائية المناسبة قبل وقوع أي أزمات، مما يعزز من جودة القرارات الإدارية ويقلل من احتمالية الخسائر. وفي الوقت نفسه، تُعد الإدارة العليا حجر الزاوية في تطبيق هذه الثقافة داخل المؤسسة، حيث تقع عليها مسؤولية وضع السياسات الاستراتيجية وتحديد الأطر التي تُرشد عملية إدارة المخاطر على جميع المستويات. لذلك، تفترض النظرية العلمية أن وجود إطار واضح وموحد لإدارة المخاطر يمكن الإدارة العليا من اتخاذ قرارات أكثر استباقية، تستند إلى تحليل موضوعي ودقيق للبيانات والمعلومات المتاحة، كما يتيح لها التعامل مع المتغيرات الخارجية والداخلية بشكل أفضل.

ويعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح دراسة الممارسات الواقعية للإدارة العليا بطريقة منهجية وعلمية. فمن خلال هذا المنهج، يقوم الباحث بجمع البيانات الميدانية عبر أدوات مثل الاستبيانات والمقابلات مع المسؤولين في المؤسسات المالية، ثم يقوم بتحليل هذه البيانات للوصول إلى فهم معمق لكيفية تأثير ثقافة المخاطر على جودة القرارات الاستراتيجية. كما يستخدم المنهج التحليلي لاستنباط الأنماط والاتجاهات، ومقارنة مستويات وعي الإدارة بالمخاطر مع فعالية القرارات التي تتخذها، ما يتيح تفسير النتائج بشكل علمي ومدرّس وربطها بالإطار النظري للبحث. علاوة على ذلك، يستند البحث إلى عدد من النظريات العلمية الحديثة، من أبرزها نظرية إدارة المخاطر المؤسسية التي تؤكد على أهمية تبني المؤسسات لممارسات شاملة لإدارة المخاطر على جميع المستويات، ونظرية اتخاذ القرار الإداري المبني على المعلومات، التي تشدد على ضرورة توفر معلومات دقيقة وشاملة لدى صانع القرار، بالإضافة إلى نظرية الثقافة التنظيمية التي تربط بين قيم المؤسسة وممارساتها اليومية وبين السلوك الفعلي للإدارة العليا في مواجهة المخاطر.

تقوم النظرية العلمية لهذا البحث على دمج مفاهيم إدارة المخاطر، الثقافة التنظيمية، واتخاذ القرار الاستراتيجي ضمن إطار منهجي شامل يعتمد على الملاحظة الميدانية والتحليل الوصفي والتحليلي. يهدف البحث من خلال هذا الإطار إلى تقديم رؤية واضحة وعلمية حول كيفية تأثير ثقافة المخاطر على جودة القرارات الإدارية العليا، وبالتالي المساهمة في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمؤسسات المالية السعودية وضمان قدرتها على مواجهة التحديات والمخاطر بكفاءة عالية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يمثل هذا الفصل حجر الزاوية في البحث، إذ يوفر الأساس العلمي والفكري الذي يمكن من خلاله فهم طبيعة العلاقات والعمليات التي يقوم عليها موضوع الدراسة. فهو يسعى إلى تقديم رؤية شاملة حول العوامل الأساسية التي تؤثر على القرارات الاستراتيجية للإدارة العليا في المؤسسات المالية السعودية، وكيفية تفاعلها مع البيئة المؤسسية المحيطة والمخاطر المحتملة. من خلال هذا التحليل المتعمق، يُمكن للباحث والقارئ على حد سواء أن يلمّوا بصورة دقيقة للظروف والعناصر التي تشكل بيئة صنع القرار، ما يعزز القدرة على تفسير النتائج بشكل علمي ومنهجي، بعيدًا عن التعميمات السطحية أو الافتراضات غير المبنية على بيانات. ويتيح الفصل أيضًا ربط الواقع العملي بالمفاهيم النظرية، بحيث يمكن استيعاب تأثير الثقافة المؤسسية وأنماط السلوك التنظيمي على جودة القرارات الاستراتيجية، مع مراعاة السياق المحلي للمؤسسات المالية السعودية والخصوصيات الاقتصادية والبيئية التي تواجهها.

كما يركز الفصل على دراسة وفهم المعارف العلمية السابقة والنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في المجال ذاته، وهو ما يمكّن البحث من بناء قاعدة معرفية صلبة ودقيقة. هذا الاستعراض المتعمق للأدبيات السابقة يُسهم في توضيح الفجوات البحثية الموجودة، كما يساعد على تحديد مدى التقدم الذي أحرزته الدراسات السابقة في تفسير سلوك الإدارة العليا وأثر الثقافة المؤسسية في مواجهة المخاطر. كما يوفر الفصل إطارًا مفاهيميًا واضحًا يربط بين هذه الدراسات والممارسات الحالية في المؤسسات المالية، ما يسمح بفهم أعمق لكيفية تعامل الإدارات العليا مع التحديات اليومية واتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على معلومات دقيقة وموضوعية. تكمن أهمية هذا الفصل في كونه يوفر رؤية شاملة ومتكاملة تمكن الباحث من الجمع بين التحليل النظري والتحليل التطبيقي، بحيث يمكن رصد الأنماط والاتجاهات وإجراء المقارنات بين ما توصلت إليه الدراسات السابقة وما هو قائم فعليًا على أرض الواقع. من خلال هذا الفصل، يُصبح بالإمكان تقديم تفسيرات دقيقة ومنطقية لكيفية تأثير الثقافة المؤسسية والممارسات الإدارية على مستوى كفاءة القرارات، كما يسمح باستخلاص استنتاجات قابلة للتطبيق العملي لتعزيز الأداء المؤسسي وتقوية قدرة المؤسسات المالية السعودية على مواجهة المخاطر. ويُعد هذا الفصل بذلك نقطة الانطلاق التي ينهض عليها البحث، إذ يتيح للباحث بناء أسس علمية متينة تدعم التحليل الميداني الذي سيجري لاحقًا، كما يربط النظرية بالتطبيق، ويضع القارئ في موقف يمكنه من استيعاب الصورة الكاملة لتأثير البيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية على القرارات الاستراتيجية.

المتغير التابع والمستقل

- المتغير التابع: تحسين قرارات الإدارة العليا

يمثل المتغير التابع في هذه الدراسة جوهر الاهتمام، فهو يعكس مستوى كفاءة الإدارة العليا في المؤسسات المالية السعودية في اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة ومدروسة، قادرة على مواجهة المخاطر المحتملة وتحقيق الأهداف المؤسسية. تحسين القرارات الإدارية العليا لا يقتصر على سرعة اتخاذ القرار أو على الجانب التنفيذي فحسب، بل يشمل القدرة على تقييم المخاطر بموضوعية، واختيار البدائل الأنسب، وتوظيف المعلومات المتاحة بطريقة دقيقة تضمن استدامة الأداء المالي والتنظيمي للمؤسسة. في هذا السياق، يُنظر إلى جودة القرارات على أنها نتاج عملية متكاملة تتضمن التحليل العميق للبيانات، وفهم البيئة الداخلية والخارجية، وتوظيف المعرفة المكتسبة من الخبرات السابقة والممارسات المعتمدة في إدارة المخاطر. كما أن تحسين القرارات الإدارية يعكس مدى التوافق بين الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة والقدرة على التكيف مع التحديات المستمرة في السوق المالي، مما يجعل هذا المتغير أساسًا لقياس أثر الثقافة التنظيمية وإدارة المخاطر على الأداء الفعلي للإدارة العليا.

- المتغيرات المستقلة

تتمثل المتغيرات المستقلة في مجموعة من العوامل التي يُعتقد أنها تؤثر مباشرة على قدرة الإدارة العليا على تحسين قراراتها، وتشمل ثلاثة محاور رئيسية:

1. وعي الإدارة العليا بالمخاطر

يشير هذا العامل إلى مدى إدراك كبار المسؤولين في المؤسسات المالية للمخاطر التي تواجهها المؤسسة على المستويات المختلفة، سواء كانت مالية، تشغيلية، تنظيمية، أو بيئية. يرتبط الوعي بالمخاطر بفهم طبيعة المخاطر واحتمالية حدوثها وتأثيرها على المؤسسة، بالإضافة إلى القدرة على تقييم الأولويات بين المخاطر المختلفة. كلما كان مستوى وعي الإدارة بالمخاطر أعلى، كلما كان من الممكن اتخاذ قرارات أكثر دقة واستباقية، حيث تُبنى هذه القرارات على معلومات موثوقة وتحليل شامل، ما يقلل من احتمالية ارتكاب أخطاء استراتيجية قد تؤثر على استقرار المؤسسة المالي والإداري.

2. سياسات وإجراءات إدارة المخاطر

تمثل السياسات والإجراءات المنظمة لإدارة المخاطر قاعدة عملية توضح الخطوات التي يجب على الإدارة اتباعها للتعامل مع المخاطر المختلفة. هذه السياسات تشمل تحديد المخاطر المحتملة، ووضع أطر لتقييمها، ووضع خطط وقائية واستجابة مناسبة. وجود سياسات وإجراءات واضحة ومستقرة يُسهم في تقليل عدم اليقين ويمنح الإدارة القدرة على اتخاذ قرارات محسوبة ومدروسة، كما يتيح تكامل العمليات بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة. وعليه، فإن السياسات والإجراءات تعد أداة عملية لتطبيق الوعي بالمخاطر وتحويله إلى خطوات تنفيذية قابلة للقياس والتقييم.

3. الإفصاح والتواصل بشأن المخاطر

يشير هذا العامل إلى مدى قدرة الإدارة العليا على تبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر مع جميع الأطراف المعنية داخل المؤسسة، بما في ذلك الموظفين والإدارات المختلفة والمستثمرين والجهات الرقابية. الإفصاح والتواصل الفعال يعزز الشفافية ويتيح مشاركة المعرفة المتعلقة بالمخاطر، ما يؤدي إلى تعزيز فهم المؤسسة لمواقفها أمام المخاطر المختلفة. ويؤدي هذا بدوره إلى تحسين جودة القرارات، لأن كل قرار يمكن أن يستند إلى معلومات كاملة ودقيقة، كما يتيح المراجعة والتدقيق المستمر للممارسات والسياسات المتبعة، وبالتالي خلق بيئة مؤسسية أكثر قدرة على الاستجابة والتكيف مع التحديات.

العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة

تقوم العلاقة بين هذه المتغيرات على فرضية أن الإدارة العليا تكون أكثر قدرة على تحسين قراراتها كلما ارتفع مستوى وعيها بالمخاطر، وتم تطبيق سياسات وإجراءات إدارة المخاطر بفعالية، مع وجود نظام فعال للإفصاح والتواصل بشأن المخاطر. فوعي الإدارة بالمخاطر يشكل الأساس المعرفي الذي يتيح لها تحديد التهديدات والفرص المحتملة، في حين توفر السياسات والإجراءات إطارًا عمليًا يسمح بتحويل هذا الوعي إلى ممارسات منهجية، ويعزز من قدرتها على التعامل مع المخاطر بشكل منظم. أما الإفصاح والتواصل بشأن المخاطر، فيعمل على تمكين الإدارة من الوصول إلى المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، بما يتيح اتخاذ قرارات مدروسة وتقليل احتمالية الوقوع في أخطاء استراتيجية. وبناءً عليه، يُمكن القول إن تحسين قرارات الإدارة العليا يمثل نتاجًا مترابطًا لمستوى الوعي بالمخاطر، وجودة السياسات والإجراءات، وكفاءة التواصل والإفصاح داخل المؤسسة، بحيث يعمل كل عنصر من هذه العناصر على تعزيز الآخر لتحقيق قرارات أكثر فاعلية واستدامة.

الدراسات السابقة

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

جادل أكاديميون وممارسون في مجال إدارة مخاطر المؤسسات وثقافة المخاطر بأن هذين المفهومين مرتبطان جوهريًا دون وجود أدلة تجريبية. ويواصلون الدعوة إلى تطبيقهما من قبل الشركات لمواجهة بيئة

الأعمال المتغيرة بثقة. ويساهم غياب الأدلة التجريبية التي تدعم هذه العلاقة جزئيًا في تشتت تطبيقاتها وعدم إيلاء الاهتمام الكافي لثقافة المخاطر في تطبيق إدارة مخاطر المؤسسات. كما أن صعوبة قياس هذين المفهومين المجردين تُسهم في وجود مقاييس ثنائية لهما في الأدبيات، حيث تركز معظم الدراسات على الاقتصادات المتقدمة. يهدف هذا البحث إلى تقديم قياس شامل لهذين المفهومين وتحديد علاقتهما تجريبيًا في سياق أفريقيًا، وهو سياق لم يحظَ بالدراسة الكافية. وتؤكد نتائج الدراسة تجريبيًا وجود علاقة إيجابية قوية بين ثقافة المخاطر وإدارة مخاطر المؤسسات. وقد وُجد أن حجم الشركة ورافعتها المالية من المحددات المهمة لتطبيق إدارة مخاطر المؤسسات، بينما لا يُعد غموض رأس المال، والركود المالي، وتكوين مجلس الإدارة من المحددات المهمة. وتنصح الدراسة قادة المؤسسات بعدم التعامل مع ثقافة المخاطر وإدارة مخاطر المؤسسات كبديلين، بل كمكملين لبعضهما البعض. فثقافة المخاطر السليمة تُوفر أساسًا متينًا لتطبيق إدارة مخاطر المؤسسات. ينبغي إدارة ثقافة المخاطر وتطويرها بما يتوافق تمامًا مع مستوى تقبّل المخاطر وإطار إدارة المخاطر المؤسسية لتحسين أداء المؤسسة. وهذا من شأنه أن يُسهم في تعزيز ثقافة واعية بالمخاطر، ودمج التدابير المتعلقة بها في إدارة الأداء، مما يُساعد على دفع المؤسسة قُدّمًا. ويمكن للأكاديميين والممارسين في مجال إدارة المخاطر استخدام المقاييس والبنى المُقدمة في هذه الدراسة لتحديد مستوى ثقافة المخاطر وتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات (Kanu، 2020).

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

سعت دراسة (Abadi، 2023) إلى تحليل دور الثقافة في القيادة والحوكمة في المملكة العربية السعودية. المواد والأساليب: اعتمدت الدراسة منهجية البحث المكتبي. يشير البحث المكتبي إلى البيانات الثانوية، أي البيانات التي يمكن جمعها دون الحاجة إلى عمل ميداني. ويعتمد البحث المكتبي أساسًا على جمع البيانات من مصادر

موجودة، ولذلك يُعتبر غالباً أسلوباً منخفض التكلفة مقارنةً بالبحث الميداني، حيث تتركز التكلفة الرئيسية في وقت المسؤولين التنفيذيين وتكاليف المكالمات الهاتفية وقوائم الاتصال. وبناءً على ذلك، اعتمدت الدراسة على دراسات وتقارير وإحصاءات منشورة مسبقاً. وقد تم الوصول إلى هذه البيانات الثانوية بسهولة من خلال المجالات والمكتبات الإلكترونية. النتائج: تُظهر النتائج أن للثقافة تأثيراً عميقاً على هيكل الحكومات والقرارات المتخذة. فهي تؤثر على نوعية القادة المختارين، والقيم والأهداف التي تُشكل نتائج السياسات، والسياق المؤسسي الذي يعمل فيه القادة. وهذا يُشير إلى أن الثقافة عامل مهم يجب مراعاته في أي نقاش حول الحوكمة والقيادة. إسهام فريد في النظرية والممارسات والسياسات: يمكن الاستعانة بنظرية المستوى الثقافي، ونظرية النسبية الثقافية، ونظرية السياق الثقافي كأساس للدراسات المستقبلية في قطاع القيادة والحوكمة. كما ستفيد نتائج هذه الدراسة جهات معنية أخرى، مثل صانعي السياسات والباحثين والدارسين من مختلف أنحاء العالم. وستستفيد الإدارة العليا للشركات في الدولة من نتائج الدراسة لتحسين بيئة العمل وضمان أداء عالٍ ومستقر في جميع أنشطتها وبرامجها. وتوصي الدراسة بأن تبني سياسات ثقافية فعّالة في قطاع القيادة والحوكمة سيسهم في تحسين كفاءة عملياتها وأنشطتها الرئيسية.

يهدف بحث (قنصوة، 2023) إلى تقييم المشتقات المالية كأحد الأساليب الحديثة المستخدمة في إدارة المخاطر في البنوك ودورها في ذلك مع تحديد أنسب هذه الأدوات لمواجهة المخاطر المالية، ويهدف البحث إلى دراسة طبيعة تأثير للمشتقات المالية على إدارة المخاطر في البنوك، واستنتجت الدراسة أن تفعيل المشتقات المالية ينمي قدرات البنوك في الحفاظ على حقوق المساهمين وإنمائها، كما تختلف أهمية كل أداة من أدوات المشتقات المالية وفق هدف استخدامها، كما أنها تساعد البنوك على التحوط المالي. وقد تم اعتماد دراسة حالة بنك الأهلي خلال السنوات (٢٠٠٨ - ٢٠١٨)، وتم التوصل إلى أن للمشتقات أثراً إيجابياً على إدارة المخاطر.

يهدف بحث (الخير، 2023) إلى دراسة وإختبار أثر جودة المراجعة الداخلية في الحد من المخاطر السيبرانية بهدف دعم الإستقرار المالي في البنوك الإلكترونية، ولتحقيق هدف البحث تم إجراء دراسة ميدانية على عينة من مسئولي المراجعة الداخلية، مسئولي إدارة الإئتمان، مسئولي إدارة خدمة العملاء، مسئولي تكنولوجيا المعلومات، مسئولي إدارة المخاطر في البنوك الإلكترونية المقيدة بسوق المال المصري، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والعملية لعل أهمها: التطور الحادث في المخاطر السيبرانية يحفز المنظمات المالية وخاصة البنوك الإلكترونية على البحث المستمر والمكثف نحو إتخاذ إجراءات وقائية من تلك المخاطر من خلال لوائح تجعل تلك الإجراءات أكثر وضوحاً أمام مجالس إدارات تلك البنوك، الأمر الذي يؤدي إلى دعم الإستقرار المالي في تلك البنوك. وفي النهاية أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات كان أهمها: العمل على تكثيف التوعية لدى العملاء من خلال البرامج المسموعة والمرئية والندوات التثقيفية لرفع المستوى الخاص بثقافة الأمن

السيبراني لدى المتعاملين بقطاع البنوك بهدف تفهم الضوابط والتعليمات الخاصة بأمن نظم المعلومات والفضاء السيبراني .

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

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

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

على الرغم من التشابه في النتائج العامة، تباينت الدراسات السابقة في عدة جوانب مهمة. أولاً، اختلفت أطر البحث ومنهجياته؛ فقد استخدمت بعض الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، بينما اعتمدت أخرى على البحث المكتبي أو البيانات الثانوية، ما أدى إلى اختلاف في طريقة جمع البيانات ومستوى التجريبية في النتائج. ثانيًا، تنوعت مجالات التركيز بين المؤسسات المالية والبنوك وشركات التأمين والشركات الخاصة، مما أثر على طبيعة المتغيرات المدروسة وكيفية قياس تأثير الثقافة المؤسسية وإدارة المخاطر. وأخيرًا، تفاوتت الدراسات في السياق الجغرافي؛ بعض الدراسات ركزت على الأسواق السعودية، بينما تناولت أخرى مناطق جغرافية مختلفة مثل أفريقيا، مما أدى إلى اختلاف في تأثير العوامل الاقتصادية والتنظيمية على العلاقة بين الثقافة وإدارة المخاطر.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

على الرغم من الاهتمام الأكاديمي والمهني الكبير بإدارة المخاطر والثقافة المؤسسية، إلا أن هناك عدة فجوات بحثية واضحة لم تُغطَّ بالشكل الكافي في الدراسات السابقة. أبرز هذه الفجوات هو نقص الأدلة التجريبية التي تربط بشكل مباشر بين ثقافة المخاطر وتحسين قرارات الإدارة العليا في المؤسسات المالية السعودية، حيث ركزت أغلب الدراسات على الاقتصادات المتقدمة أو استخدمت بيانات ثانوية دون تحليل ميداني مباشر. كما أن هناك غيابًا في قياس التأثير المتكامل للبعد الثقافي والسلوكي والتنظيمي على قرارات الإدارة العليا، مع اعتماد محدود على النماذج الكمية التي تسمح بتحليل العلاقة بشكل إحصائي موضوعي. بالإضافة إلى ذلك، لم تتناول الدراسات

السابقة بشكل كافٍ الأثر المعدل للحوكمة والممارسات الإدارية المختلفة على العلاقة بين الثقافة المؤسسية وإدارة المخاطر، وهو ما يمثل فجوة مهمة يسعى البحث الحالي لمعالجتها. أخيرًا، يتيح البحث الحالي تطوير مقاييس عملية وشاملة لثقافة المخاطر وتطبيقها ضمن المؤسسات المالية السعودية، بما يساهم في سد الثغرات السابقة وإضافة قيمة علمية وعملية ملموسة.

الإطار النظري للدراسة

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

- مفهوم ثقافة المخاطر

تشير ثقافة المخاطر إلى الإطار القيمي والسلوكي الذي يوجّه تعامل الأفراد داخل المؤسسة مع المخاطر المختلفة، سواء كانت مالية، تشغيلية، أو استثمارية. وهي ليست مجرد سياسات مكتوبة أو إجراءات تنظيمية، بل هي مجموعة من المعتقدات والقيم والسلوكيات التي تؤثر على كيفية التعرف على المخاطر، وتقييمها، وإدارتها، والاستجابة لها. وقد أكدت الدراسات النظرية أن ثقافة المخاطر تتجسد في وعي الموظفين والتزامهم بالسلوكيات المرغوبة داخل المؤسسة، كما تعكس مدى التزام الإدارة العليا بدورها في قيادة المؤسسة نحو اتخاذ قرارات أكثر استنارة وحكمة. ويدعم هذا المفهوم النظرية القائلة بأن الفاعلية في إدارة المخاطر تعتمد على الجانب البشري والسلوكي بقدر ما تعتمد على الأنظمة والأدوات التحليلية (Streicher، 2023).

- أهمية ثقافة المخاطر في المؤسسات المالية

تكتسب ثقافة المخاطر أهمية خاصة في المؤسسات المالية نظرًا للطبيعة المعقدة لعملياتها والقدرة العالية على التعرض لمستويات مختلفة من المخاطر. فهي تساعد الإدارة العليا على التعرف المبكر على المخاطر المحتملة، وتقييم تأثيراتها المحتملة، ووضع استراتيجيات مناسبة للتعامل معها، مما يقلل من احتمالية وقوع أزمات مالية أو تشغيلية. كما أن ثقافة المخاطر تعزز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، وتشجع الموظفين على الإبلاغ عن المخاطر دون خوف من العقاب، وهو ما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات الاستراتيجية. علاوة على ذلك، فإن

ترسيخ ثقافة المخاطر يساهم في تحقيق التوازن بين المخاطر والفرص، بما يضمن استدامة المؤسسة المالية وقدرتها على المنافسة في بيئة ديناميكية ومعقدة (Okon-Odion، 2025).

- العلاقة بين ثقافة المخاطر وقرارات الإدارة العليا

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

- العوامل المؤثرة في ترسيخ ثقافة المخاطر

تتأثر ثقافة المخاطر بمجموعة من العوامل التنظيمية والسلوكية، إذ إن مجرد وجود سياسات ولوائح لا يكفي لضمان فعاليتها إذا لم يكن هناك التزام حقيقي من قبل الإدارة العليا والموظفين على حد سواء. ويظهر ذلك جلياً في المؤسسات التي تعاني من ضعف التواصل الداخلي أو عدم وضوح مسؤوليات الأفراد في الإبلاغ عن المخاطر أو اتخاذ الإجراءات الوقائية. كما أن الأدوات التقنية وأنظمة المعلومات تلعب دوراً داعماً في توفير بيانات دقيقة لتحليل المخاطر، لكنها تحتاج إلى ثقافة مؤسسية قوية لتطبيق النتائج بشكل فعال. وبالتالي، فإن ترسيخ ثقافة المخاطر يعتمد على تفاعل هذه العوامل بطريقة متكاملة بحيث تصبح جزءاً من السلوك اليومي لكل فرد داخل المؤسسة، وليس مجرد إطار نظري أو تنظيمي (Bockius، 2023).

- نماذج نظرية لإدارة المخاطر

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

الفصل الثالث منهجية الدراسة

المقدمة

يمثل هذا الفصل مرحلة جوهرية في البحث، إذ يقدّم الأساس العملي الذي يُمكن من اختبار الفرضيات وتفسير النتائج بصورة علمية دقيقة. فهو يركز على تقديم وصف شامل للطريقة التي تم من خلالها جمع المعلومات وتحليلها، بما يضمن أن تكون النتائج المستخلصة موثوقة ومبنية على أدلة قوية. يهدف الفصل إلى توضيح الخطوات والإجراءات العلمية التي اتبعها الباحث للتأكد من أن البيانات المتوفرة تمثل صورة حقيقية ودقيقة للواقع داخل المؤسسات المالية السعودية، كما يسعى إلى إبراز مدى ملائمة الأدوات والأساليب المستخدمة في جمع المعلومات لموضوع البحث وللطبيعة الخاصة بالظواهر المدروسة. ويتيح الفصل للقارئ فهم السياق الكامل الذي تم من خلاله جمع البيانات، وكيف تم تنظيم العملية البحثية بشكل يحقق التوازن بين الدقة العلمية والموضوعية والاعتبارات العملية التي قد تواجه الباحث أثناء تنفيذ الدراسة الميدانية.

يُبرز هذا الفصل أيضًا كيفية تحديد نطاق الدراسة بما يضمن شمولية النتائج وموثوقيتها، إذ يتم تقديم شرح وافٍ للمعايير التي أُخذت في اختيار المواقع أو الجهات محل الدراسة، وكيف تم تحديد المشاركين بطريقة تعكس تنوع الخبرات ومستوى المسؤولية الإدارية لديهم، مما يتيح الحصول على رؤية شاملة ومتعمقة للعوامل المؤثرة على القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسات المالية. كما يتناول الفصل الأسس العلمية التي تم الاعتماد عليها لضمان تمثيل النتائج لواقع المؤسسات، بما يساعد في تعميم النتائج بصورة محدودة ومنضبطة دون الوقوع في تعميمات مبالغ فيها. هذا الأمر يمنح البحث مصداقية أكبر ويقوي قدرة الباحث على تفسير النتائج وربطها بالسياق النظري.

تكمن أهمية هذا الفصل في أنه يوفر الإطار الذي يُمكن من خلاله تحويل المفاهيم النظرية إلى بيانات قابلة للتحليل والمقارنة، كما يوضح الإجراءات والخطوات الدقيقة التي تضمن الالتزام بالمعايير العلمية والأخلاقية في البحث. من خلال هذا الفصل، يستطيع القارئ أن يرى بصورة واضحة كيف تم التعامل مع التحديات الميدانية المختلفة، وكيف تم التأكد من موثوقية ودقة البيانات قبل استخدامها في التحليل، مما يضمن أن النتائج المستخلصة ستكون دقيقة ومتناسكة علميًا. وبذلك، يشكل هذا الفصل الرابط الحيوي بين الإطار النظري الذي تم عرضه في الفصل السابق وبين التحليل التطبيقي للبيانات، ويعد نقطة الانطلاق التي تمكن الباحث من الوصول إلى استنتاجات دقيقة وموثوقة يمكن أن تساهم في تحسين أداء الإدارة العليا في المؤسسات المالية السعودية وتعزيز قدرتها على مواجهة المخاطر بطريقة استراتيجية.

مجتمع البحث

يشكل مجتمع البحث العمود الفقري لأي دراسة ميدانية، إذ يمثل المجموعة التي سيتم من خلالها جمع البيانات وتحليلها لاختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى نتائج دقيقة وموثوقة. وفي هذه الدراسة، يتركز اهتمام البحث على المؤسسات المالية السعودية نظرًا لدورها الحيوي في دعم الاقتصاد الوطني والتعامل مع المخاطر المالية والتنظيمية المتعددة التي تواجهها في بيئة مالية معقدة ومتغيرة. ويشمل مجتمع البحث جميع المستويات الإدارية العليا في هذه المؤسسات، بما في ذلك المدراء التنفيذيون، ومديرو المخاطر، ومديرو الأقسام المالية والمحاسبية، والمسؤولون عن الرقابة الداخلية. ويُعزى التركيز على هذه الفئة إلى دورها الأساسي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر بشكل مباشر على استقرار المؤسسة وأدائها المالي، فضلاً عن قدرتها على تبني ثقافة المخاطر وتحويلها إلى سياسات وإجراءات عملية تساهم في إدارة المخاطر بكفاءة.

يُحدد مجتمع البحث وفق معايير دقيقة لضمان تمثيله للواقع بشكل فعال، حيث يراعى في اختيار المؤسسات المالية تنوع أنواعها بين البنوك التجارية والإسلامية، والمؤسسات الاستثمارية وشركات التأمين، بهدف تغطية مختلف أشكال البيئة المالية السعودية. كما يتم التركيز على المؤسسات التي تتمتع بخبرة عملية في التعامل مع المخاطر المتنوعة، لضمان أن تكون المعلومات المستخلصة دقيقة وموضوعية، وقادرة على عكس الواقع الإداري الفعلي في هذه المؤسسات. ويتيح هذا التنوع دراسة كيف ينعكس الوعي بالمخاطر، وتطبيق سياسات إدارة المخاطر، وممارسات الإفصاح والتواصل بشأن المخاطر، على جودة القرارات الاستراتيجية للإدارة العليا في سياقات مختلفة، مما يمنح البحث قدرة أكبر على تعميم النتائج ضمن حدود محددة على مؤسسات مشابهة. كما يُعد حجم مجتمع البحث وتوزيعه الجغرافي والتنظيمي عاملاً مهماً في تصميم أدوات جمع البيانات وضمان موثوقيتها، إذ يسمح بالتقاط صورة شاملة للسلوكيات والممارسات الإدارية المختلفة المرتبطة بثقافة المخاطر. ويتيح هذا النهج أيضاً دراسة التباين بين المؤسسات وفق معايير معينة، مثل حجم المؤسسة، نوع النشاط المالي، أو مستوى تعقيد العمليات المالية، وذلك بما يعزز من دقة التحليل وموضوعيته. ومن خلال تحديد مجتمع البحث بعناية، يصبح بالإمكان رصد الأنماط المشتركة وتحديد العوامل المؤثرة بشكل مباشر على تحسين القرارات الإدارية العليا، وتقديم توصيات عملية وقابلة للتطبيق تستهدف تعزيز ثقافة المخاطر على مستوى المؤسسات المالية السعودية.

يتيح تعريف مجتمع البحث بدقة إمكانية ربط النتائج النظرية بالممارسة العملية، حيث تمثل ملاحظات الإدارة العليا في هذه المؤسسات مصدرًا موثوقاً لفهم العلاقة بين المعرفة بالمخاطر، وتطبيق السياسات والإجراءات، وكفاءة التواصل والإفصاح، ومدى تأثيرها في صنع القرار الاستراتيجي. ويُعتبر هذا الفصل قاعدة

مهمة تُمكن الباحث من تصميم أدوات جمع البيانات بما يتناسب مع خصائص المجتمع، مع التأكد من شمولية العينة وقدرتها على تمثيل المجتمع بأكمله، وهو ما يعزز مصداقية البحث ويجعل نتائجه أكثر دقة وواقعية.

المنهجية وطرق البحث

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

- مجتمع الدراسة وعينتها

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

- أدوات جمع البيانات

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

- مستوى نضج ثقافة المخاطر داخل المؤسسة،
- جودة وفعالية قرارات الإدارة العليا،
- العوامل السلوكية والتنظيمية المؤثرة على الثقافة المؤسسية للمخاطر.

ويتم صياغة أسئلة الاستبيان وفق مقياس ليكرت بخمس درجات، يتراوح من "أوافق بشدة" إلى "لا أوافق إطلاقًا"، لضمان قياس دقيق لآراء المشاركين. كما تم اختبار صلاحية وموثوقية الاستبيان إحصائيًا قبل البدء في التحليل، باستخدام معاملات الثبات والموثوقية (Cronbach's Alpha) لضمان أن الأدوات المستخدمة تعكس المتغيرات المستهدفة بدقة.

- أساليب التحليل الإحصائي

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

- الإحصاءات الوصفية لتوضيح خصائص العينة، مثل التوزيع النسبي، المتوسطات، والانحراف المعياري.
- تحليل الارتباط (Correlation Analysis) لدراسة العلاقة بين متغير ثقافة المخاطر وتحسين قرارات الإدارة العليا.
- الانحدار الخطي (Regression Analysis) لاختبار قوة وتأثير المتغيرات المستقلة (مثل العوامل التنظيمية والسلوكية) على المتغير التابع، وهو ما يسمح بتأكيد الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة. ويتيح هذا النهج التحليلي الكمي التحقق من مدى صحة الفرضيات واستنتاج النتائج بشكل موضوعي يمكن تعميمه على مجتمع الدراسة.

أدوات الدراسة

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

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

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

صغيرة للتحقق من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها من قبل المستجيبين، وإجراء أي تعديلات ضرورية قبل التطبيق الفعلي على العينة الرئيسية.

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

خطوات جمع البيانات

تمثل خطوات جمع البيانات المرحلة العملية الأهم في الدراسة، حيث تتيح للباحث الحصول على معلومات دقيقة وموثوقة من مجتمع البحث، وهو ما يُمكنه من تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها بطريقة علمية. وفي ضوء اعتماد هذه الدراسة على المنهجية الكمية، فقد تم تصميم العملية بشكل منظم ومنهجي لضمان أن تكون البيانات قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، مع التركيز على الدقة والموضوعية في كل مرحلة من مراحل جمع البيانات. ويبدأ هذا الإطار بتحديد المصادر الأساسية للمعلومات، والتي تشمل استبيانات موجهة إلى الإدارة العليا في المؤسسات المالية السعودية، بما في ذلك المدراء التنفيذيون، ومديرو المخاطر، ومديرو الأقسام المالية، والمسؤولون عن الرقابة الداخلية، باعتبارهم الأكثر قدرة على تقديم معلومات دقيقة حول ممارسات ثقافة المخاطر وأثرها على قراراتهم الاستراتيجية.

تم تصميم أدوات جمع البيانات بعناية شديدة لتعكس طبيعة المتغيرات المستقلة، مثل وعي الإدارة العليا بالمخاطر، وجودة سياسات وإجراءات إدارة المخاطر، وكفاءة الإفصاح والتواصل بشأن المخاطر، بالإضافة إلى المتغير التابع وهو تحسين قرارات الإدارة العليا. وقد تم صياغة الاستبيانات بأسلوب يغطي جميع أبعاد كل متغير بطريقة كمية قابلة للقياس، باستخدام مقياس ليكرت متعدد الدرجات لتقييم آراء المشاركين، مما يتيح تحويل الإجابات إلى بيانات قابلة للتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات بدقة عالية. كما تم مراجعة الاستبيانات للتأكد من وضوح الأسئلة وصياغتها بطريقة مفهومة لجميع المستجيبين، وتقليل أي احتمالية للالتباس أو التفسير الخاطئ، وهو أمر حيوي لضمان موثوقية النتائج ودقتها.

وتتضمن خطوات جمع البيانات أيضًا تحديد آلية توزيع الاستبيانات وجمع الردود، حيث تم اختيار أسلوب التوزيع المباشر والإلكتروني لضمان وصولها إلى أكبر عدد ممكن من أفراد مجتمع البحث، مع مراعاة سرية المعلومات وضمان أن يكون تعبئة الاستبيانات طوعيًا. وقد شملت هذه المرحلة وضع جدول زمني دقيق لكل

خطوة، بدءًا من التواصل مع المؤسسات المالية، وتحديد الأشخاص المعنيين، وإرسال الاستبيانات، ومتابعة الردود، إلى مرحلة مراجعة الاستبيانات المستلمة للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل. كما تم إعداد قاعدة بيانات منظمة لتسجيل الإجابات بشكل يسهل لاحقًا تحليلها باستخدام البرامج الإحصائية، مثل SPSS أو Excel، بما يتيح استخلاص النتائج بشكل موضوعي ودقيق.

تُعد هذه الخطوات جزءًا أساسيًا من ضمان مصداقية البحث، إذ تُتيح الحصول على بيانات كمية يمكن تحليلها بأساليب إحصائية متنوعة للكشف عن العلاقة بين ثقافة المخاطر وتحسين قرارات الإدارة العليا. ومن خلال اتباع هذه الإجراءات المنهجية الدقيقة، يمكن للباحث رصد الأنماط والعلاقات بين المتغيرات، وقياس مدى تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، وهو ما يشكل الأساس الذي يُمكن من خلاله تقديم استنتاجات علمية موثوقة، وتوصيات عملية قابلة للتطبيق في المؤسسات المالية السعودية لتعزيز جودة القرارات الإدارية وتقوية ثقافة المخاطر على مستوى الإدارة العليا.

حدود البحث

- الحدود البشرية

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

- الحدود الزمانية

تغطي الدراسة فترة زمنية محددة، إذ تركز على البيانات والممارسات المتعلقة بثقافة المخاطر وقرارات الإدارة العليا خلال السنوات الأخيرة (مثلًا من 2020 إلى 2024). ويرجع ذلك إلى أن بيئة المؤسسات المالية في السعودية

شهدت تطورات تنظيمية وتشريعية مهمة خلال هذه الفترة، بما في ذلك تطبيق معايير الحوكمة وإدارة المخاطر المؤسسية، إضافة إلى تأثير التغيرات الاقتصادية الناتجة عن رؤية المملكة 2030. ويتيح تحديد الإطار الزمني إمكانية جمع بيانات دقيقة وموضوعية تعكس الوضع الحالي للمؤسسات المالية، وتقديم توصيات قابلة للتطبيق في المستقبل القريب.

- الحدود المكانية

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

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يمثل هذا الفصل المرحلة النهائية والمفصلية في البحث، حيث تتجسد فيه جميع الجهود السابقة في صورة نتائج علمية قابلة للتحليل والتفسير. فهو يُتيح للباحث استعراض ما تم التوصل إليه من معلومات دقيقة بعد عملية جمع البيانات وتحليلها، مع تقديم رؤية شاملة عن تأثير العوامل المدروسة على القرارات الإدارية العليا داخل المؤسسات المالية السعودية. يهدف الفصل إلى تمكين القارئ من فهم العلاقة بين النظرية والممارسة، وكيف يمكن للبيانات الميدانية أن تؤكد أو تطور ما جاء في الدراسات السابقة، إضافة إلى إبراز مدى صحة الفرضيات أو النتائج المتوقعة. ويشكل الفصل أداة أساسية لتقييم مدى نجاح الدراسة في تحقيق أهدافها، إذ يوفر قاعدة علمية

واضحة يمكن من خلالها استخلاص استنتاجات دقيقة ومحددة، تساعد في توضيح الصورة الكاملة لسلوكيات الإدارة العليا وأثر البيئة المؤسسية على جودة القرارات الاستراتيجية.

هذا الفصل يكتسب أهميته من كونه المرحلة التي يتم فيها ربط البيانات بالواقع العملي، بحيث يمكن تقديم تحليل موضوعي وعميق لكيفية تأثير العوامل المختلفة على الأداء الإداري، مع تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري الذي تم عرضه في الفصول السابقة. كما يتيح الفصل للباحث إبراز الفروقات بين ما تم التوصل إليه وبين ما جاء في الدراسات السابقة، وتوضيح الأسباب التي قد تكمن وراء أي تباين، سواء كان ذلك نتيجة خصوصيات المؤسسات المالية السعودية أو التغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية والتنظيمية التي تعمل فيها. ويعتبر هذا الفصل أيضًا أداة لعرض نماذج ومؤشرات عملية يمكن أن تساعد المؤسسات في فهم نقاط القوة والضعف في ممارساتها الإدارية، وبالتالي تتيح إمكانية تطوير استراتيجيات أفضل للتعامل مع المخاطر وتحسين القرارات الاستراتيجية.

تكمن أهمية هذا الفصل في كونه يمثل الجسر الذي يربط بين الجانب النظري والتحليل الميداني، ويتيح للباحث والقارئ الوصول إلى فهم متكامل للموضوع محل الدراسة. من خلال هذا الفصل، يمكن تقديم استنتاجات دقيقة وعملية، كما يوفر توصيات قابلة للتطبيق تساعد في تعزيز قدرة المؤسسات المالية السعودية على مواجهة التحديات واتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفاعلية. وبهذا الشكل، يصبح الفصل الرابع هو الذروة التي تجمع بين التحليل العلمي، والتفسير المنطقي للنتائج، والعناصر العملية التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء الإداري، مما يمنح البحث قيمته العلمية ويؤكد أهميته في تقديم حلول عملية ومستندة إلى بيانات موضوعية للمؤسسات المالية السعودية.

تحليل البيانات

• الوصف الإحصائي للبيانات

سجلت العبارة المتعلقة بتقييم البدائل المختلفة في ضوء مستوى المخاطر المرتبطة بها أعلى متوسط حسابي بلغ 3.66؛ ما يعكس إدراكاً متقدماً لدى القيادات في المؤسسات المالية السعودية بضرورة موازنة الفرص مقابل التهديدات قبل المضي قدماً في أي خيار استراتيجي. تلا ذلك مباشرة قناعة العينة بأن الإدارة العليا تدرك أهمية إدارة المخاطر لتحقيق الاستقرار المالي بمتوسط 3.62؛ وهي نتيجة تدعم الفرضية القائلة بأن الوعي بالمخاطر بات جزءاً أصيلاً من العقلية الإدارية في القطاع المالي. ومع ذلك، نجد أن قيم الانحراف المعياري لغالبية الفقرات

تجاوزت 1.40، وصولاً إلى 1.67 في مسألة تحديد حدود واضحة لتحمل المخاطر؛ وهذا التردد الملحوظ يشير إلى غياب الاتساق في تطبيق هذه المفاهيم بين مؤسسة وأخرى، أو ربما يعكس تبايناً في نضج الأنظمة الداخلية بين المصارف الكبرى والشركات المالية المتوسطة.

الظاهر في البيانات هو انخفاض متوسط العبارة الخاصة بتحديد حدود واضحة لتحمل المخاطر (Risk Appetite) إلى 3.27؛ هذه القيمة المتدنية نسبياً، والمقرونة بأعلى انحراف معياري 1.675، تكشف عن فجوة إجرائية حقيقية. يبدو أن هناك ترحيباً نظرياً بثقافة المخاطر، لكنه يصطدم بغياب المعايير الكمية والمستهدفات الدقيقة التي تحدد سقف المجازفة المقبول. تكرر هذا المتوسط المنخفض (3.27) في بند التزام الإدارات المختلفة بتطبيق السياسات؛ ما يضعنا أمام إشكالية في "الامتثال" وليس في "التخطيط". فالإدارة العليا قد تضع السياسات، لكن تسريبها إلى المستويات التنفيذية يواجه مقاومة أو ضعفاً في التنفيذ. قيم الالتواء (Skewness) كانت سالبة لجميع العبارات، مثل قيمة -0.661 لتقييم البدائل، مما يؤكد أن توزيع الاستجابات يميل نحو الاتجاه الإيجابي (الموافقة)؛ إلا أن قيم التفرطح (Kurtosis) السالبة تشير إلى توزيع مسطح يعزز فكرة وجود تباين جوهري في وجهات النظر حول كفاءة الممارسات الفعلية على أرض الواقع.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.306	-1.392	.154	.020	1.486	3.00	.094	2.98	0	251
.306	-2.011	.154	.072	.501	1.00	.032	1.48	0	251
.306	-1.121	.154	-.095	1.293	3.00	.082	3.23	0	251
.306	-1.086	.154	-.573	1.396	4.00	.088	3.62	0	251
.306	-1.413	.154	-.380	1.549	4.00	.098	3.39	0	251
.306	-1.317	.154	-.523	1.560	4.00	.098	3.50	0	251

PUBLIC

.306	-1.198	.154	-.661	1.565	4.00	.099	3.66	0	251	يتم تقييم البدائل المختلفة في ضوء مستوى المخاطر المرتبطة بها
.306	-1.245	.154	-.454	1.449	4.00	.091	3.47	0	251	توجد سياسات واضحة ومعتمدة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة
.306	-1.200	.154	-.534	1.481	4.00	.093	3.55	0	251	يتم تحديث إجراءات إدارة المخاطر بشكل دوري
.306	-1.506	.154	-.205	1.543	4.00	.097	3.27	0	251	تلتزم الإدارات المختلفة بتطبيق سياسات إدارة المخاطر
.306	-1.648	.154	-.250	1.675	4.00	.106	3.27	0	251	يتم تحديد حدود واضحة لتحمل المخاطر المؤسسية
.306	-1.186	.154	-.440	1.389	4.00	.088	3.54	0	251	يتم الإفصاح عن المخاطر الجوهرية بشفاافية للإدارة العليا
.306	-1.178	.154	-.579	1.494	4.00	.094	3.60	0	251	يسود تواصل فعال بين إدارات المخاطر والإدارة العليا
.306	-1.285	.154	-.472	1.472	4.00	.093	3.57	0	251	يتم تبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر في الوقت المناسب
.306	-1.567	.154	-.363	1.658	4.00	.105	3.35	0	251	تشجع المؤسسة الإبلاغ عن المخاطر دون خوف من المساءلة غير العادلة
.306	-1.186	.154	-.408	1.401	4.00	.088	3.51	0	251	تحسنت جودة القرارات الاستراتيجية نتيجة تبني ثقافة مخاطر واضحة
.306	-1.270	.154	-.499	1.492	4.00	.094	3.53	0	251	انخفضت الأخطاء الناتجة عن ضعف تقدير المخاطر
.306	-1.275	.154	-.511	1.519	4.00	.096	3.50	0	251	أصبحت القرارات أكثر اتزاناً في ظل وجود ثقافة مخاطر مؤسسية

ساهمت ثقافة المخاطر في تعزيز الاستدامة المالية للمؤسسة	251	0	3.52	.103	4.00	1.626	-.555	.154	-1.360	.306
أرى أن تعزيز ثقافة المخاطر يؤدي إلى تحسين فعالية قرارات الإدارة العليا	251	0	3.39	.091	4.00	1.445	-.345	.154	-1.304	.306

جداول 1 : التحليلات الإحصائية

• عمر المشاركين في التجربة

غابت الفئات العمرية التي تقل عن 20 عاماً تماماً عن عينة الدراسة؛ وهي نتيجة منطقية تعكس اشتراطات الخبرة والتأهيل للعمل في المؤسسات المالية السعودية. سجلت الفئة العمرية (20-30 سنة) النسبة الأعلى بواقع 23.5%، متقاربة جداً مع الفئة الخبيرة (أكبر من 60 عاماً) التي حصدت 23.1%. هذا التقارب يضعنا أمام هيكل وظيفي "ثنائي القطب"؛ حيث تجتمع حيوية الكفاءات الشابة الطموحة مع حكمة القيادات المخضمة التي عاصرت دورات اقتصادية مختلفة. بقية الفئات توزعت بنسب متوازنة؛ فالشريحة (40-50 سنة) بلغت 19.9%، تليها (30-40 سنة) بنسبة 17.1%، وأخيراً (50-60 سنة) بنسبة 16.3%.

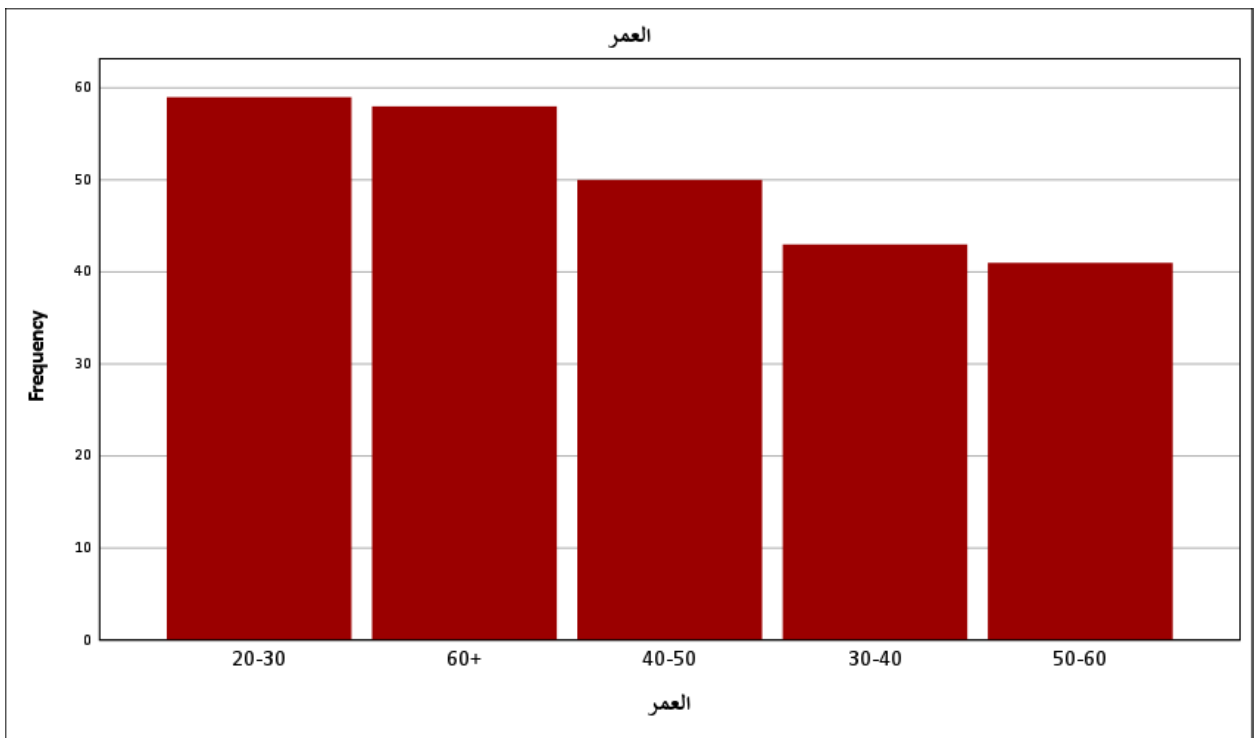
هذا التنوع العمري يمنح الدراسة مصداقية عالية في استقراء ثقافة المخاطر. الشباب عادة ما يميلون لتبني التقنيات الحديثة في التنبؤ بالمخاطر، بينما يركز أصحاب الفئات العمرية المتقدمة على "الحدس المهني" المتراكم. وجود توازن بين هذه المجموعات يقلل من التحيز العمري في النتائج؛ فالقرارات داخل الإدارة العليا لا تُصنع بمعزل عن التقارير الفنية التي يعدها الشباب ولا عن الرؤية الاستراتيجية التي يمتلكها الكبار. غياب فئة عمرية مهيمنة بشكل كاسح يعزز من فكرة أن ثقافة المخاطر في المؤسسات المالية السعودية هي ثقافة مؤسسية مشتركة، وليست مرتبطة بجيل دون غيره.

العمر					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
20-30	59	23.5	23.5	23.5	Valid
60+	58	23.1	23.1	46.6	

PUBLIC

66.5	19.9	19.9	50	40-50
83.7	17.1	17.1	43	30-40
100.0	16.3	16.3	41	50-60
	100.0	100.0	251	Total

جدول 2 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

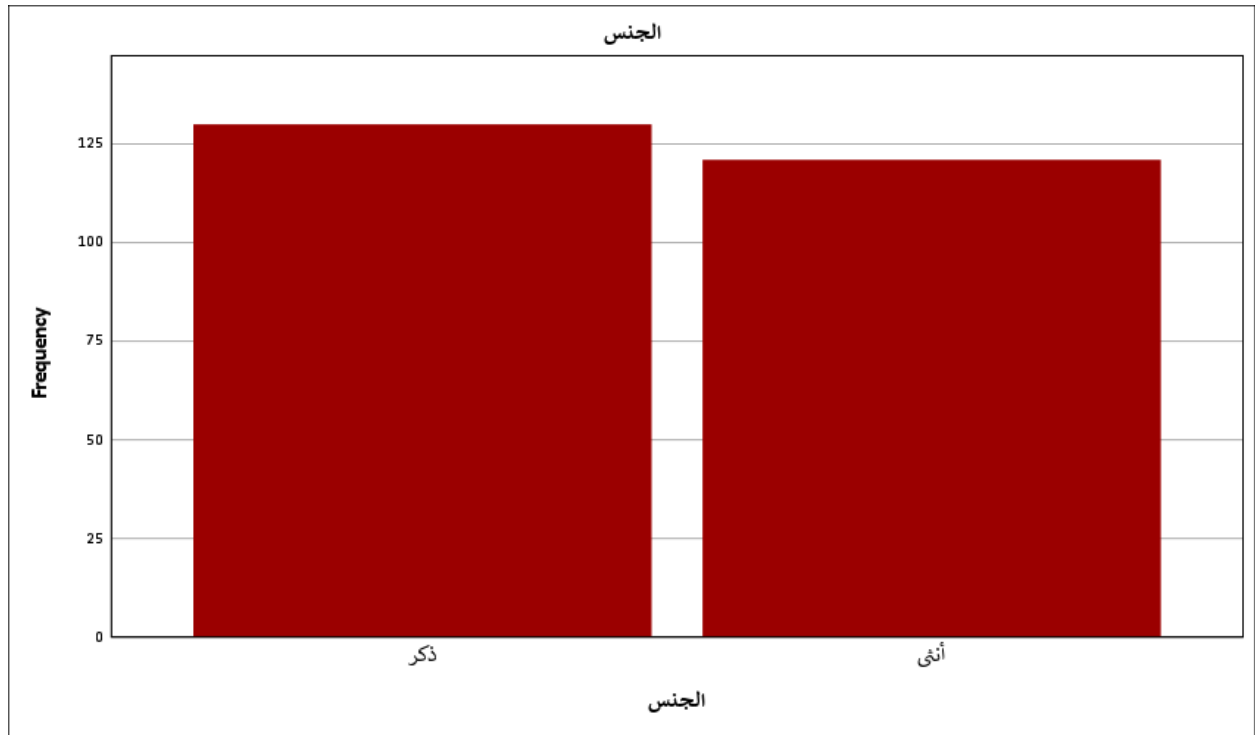
• جنس المشاركين في التجربة

الفوارق تلاشت تقريباً. سجل الذكور نسبة 51.8% مقابل 48.2% للإناث. العينة متوازنة إحصائياً إلى حد كبير؛ وهذا يعكس التحول الجذري في هيكل القوى العاملة داخل القطاع المالي السعودي. لم تعد القرارات الاستراتيجية أو تقييمات المخاطر حكراً على جنس دون آخر. التمكين المهني للمرأة في الإدارات العليا والمتوسطة بات واقعاً ملموساً.

هذا التوازن يمنح النتائج بُعداً موضوعياً؛ فالدراسة لا تعبر عن وجهة نظر ذكورية أحادية، بل تشمل رؤى متنوعة في التعامل مع التهديدات والفرص. المؤسسات المالية التي تتسم بهذا التنوع غالباً ما تكون أكثر مرونة في بناء ثقافة المخاطر. توزيع الاستجابات يشير إلى أن بيئة العمل أصبحت أكثر شمولية. النتيجة تعزز تعميم النتائج على مجتمع الدراسة دون خشية من انحيازات جندرية قد تؤثر على دقة قياس أثر ثقافة المخاطر في تحسين القرارات.

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
51.8	51.8	51.8	130	ذكر	Valid
100.0	48.2	48.2	121	أنثى	
	100.0	100.0	251	Total	

جدول 3: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

• الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

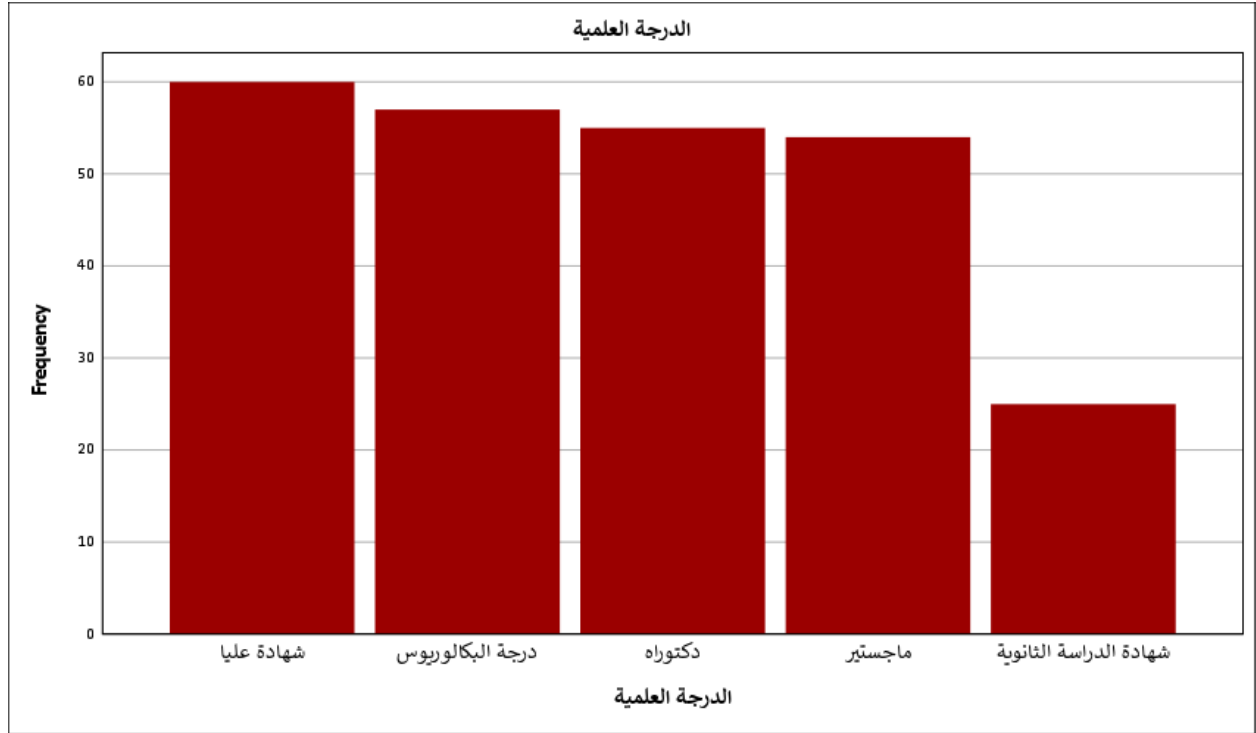
استحوذت فئة "الشهادات العليا" بمسمياتها المختلفة على الحصة الأكبر من عينة الدراسة؛ حيث سجلت فئة "شهادة عليا" المرتبة الأولى بنسبة 23.9%، تلتها مباشرة درجة البكالوريوس بنسبة 22.7%. المثير للاهتمام هو التقارب الشديد بين حملة الدكتوراه (21.9%) والماجستير (21.5%). نحن أمام عينة ذات تأهيل أكاديمي استثنائي؛ إذ إن

أكثر من ثلثي المشاركين يمتلكون دراسات عليا. هذه الكثافة العلمية تفسر الوعي المرتفع بمفاهيم إدارة المخاطر المعقدة داخل المؤسسات المالية السعودية. فالتعامل مع تقارير التنبؤ ونماذج القياس الكمي يتطلب خلفية معرفية صلبة تتوفر بوضوح في هؤلاء الكوادر.

انحصرت فئة "الشهادة الثانوية" في أدنى مستوياتها بنسبة 10% فقط. النتيجة طبيعية تماماً. القطاع المالي والمصرفي يعتمد كلياً على التخصصات الدقيقة والشهادات المهنية المتخصصة. وجود هذه النسبة المرتفعة من حملة الدكتوراه والماجستير يعطي ثقلًا لنتائج الدراسة؛ فالآراء المستقاة هنا لا تعتمد على الانطباعات الشخصية، بل تركز على تأصيل علمي وفهم عميق للأنظمة المالية العالمية. هذا النضج التعليمي للعينة يقلل من احتمالية الفهم الخاطئ للمصطلحات الفنية الواردة في الاستبانة، ويؤكد أن القرارات الإدارية في هذه المؤسسات تُبنى على أسس منهجية رصينة.

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
23.9	23.9	23.9	60	شهادة عليا	Valid
46.6	22.7	22.7	57	درجة البكالوريوس	
68.5	21.9	21.9	55	دكتوراه	
90.0	21.5	21.5	54	ماجستير	
100.0	10.0	10.0	25	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	251	Total	

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

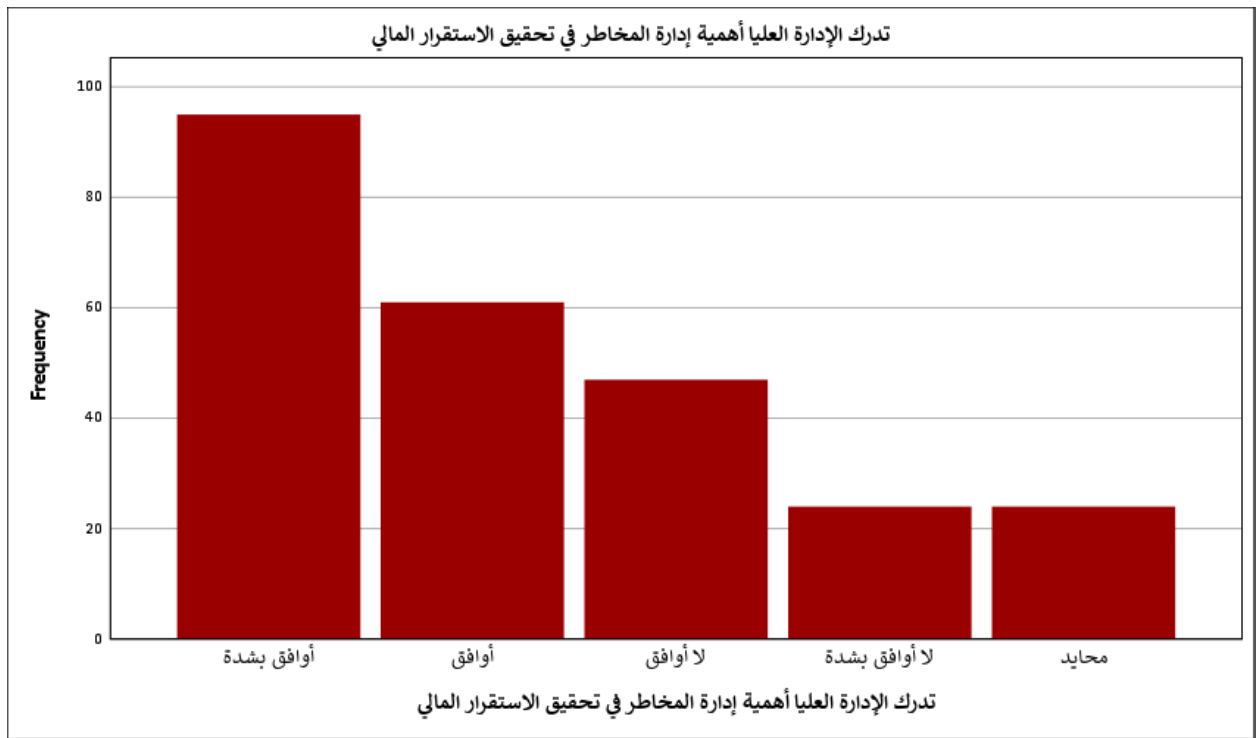
• تدرك الإدارة العليا أهمية إدارة المخاطر في تحقيق الاستقرار المالي

تفاوتت آراء العينة حول مدى إدراك القيادة العليا لثقافة المخاطر؛ فعلى الرغم من أن الكتلة التصويتية الأكبر ذهبت لخيار "أوافق بشدة" بنسبة 37.8%، إلا أن وجود معارضة صريحة بنسبة إجمالية تقترب من 28% (توزعت بين "لا أوافق" و "لا أوافق بشدة") يعكس تبايناً في التجربة المؤسسية. النتيجة ليست إجماعية. يبدو أن هناك انقساماً بين من يلمسون ترجمة حقيقية لهذا الإدراك في صورة قرارات متزنة، ومن يرون أن هذا الوعي ما زال حبيس التنظير داخل أروقة المكاتب العليا دون أثر ملموس على الاستقرار المالي الفعلي. بلغت نسبة الموافقين إجمالاً 62.1%؛ وهي أغلبية كافية للقول بأن التوجه العام إيجابي، لكنها أغلبية "قلقة" بسبب حجم المعارضة. هذا التباين قد يعود إلى طبيعة الدور الوظيفي للمستجيبين؛ فالإدارات التي تتعامل مباشرة مع الأزمات المالية قد تكون أكثر تشكيكاً في كفاية إدراك الإدارة العليا، بينما يميل المخططون الاستراتيجيون لرؤية الجانب الممتلئ من الكأس. نسبة الحياد المتدنية (9.6%) تؤكد أن القضية جدلية وحاضرة في أذهان الموظفين؛ فلا مكان للرمادية في تقييم مدى استيعاب القيادة لرهانات المخاطر. الانقسام في الآراء يعني أن هناك حاجة ماسة لتعزيز قنوات التواصل لضمان أن هذا "الإدراك" ليس مجرد قناعة شخصية للمديرين، بل استراتيجية معلنة يشعر بها الجميع في قلب

العمليات المالية اليومية.

تدرك الإدارة العليا أهمية إدارة المخاطر في تحقيق الاستقرار المالي					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	95	37.8	37.8	37.8	Valid
أوافق	61	24.3	24.3	62.2	
لا أوافق	47	18.7	18.7	80.9	
لا أوافق بشدة	24	9.6	9.6	90.4	
محايد	24	9.6	9.6	100.0	
Total	251	100.0	100.0		

جدول 5: التحليل الإحصائي لإدراك الإدارة العليا أهمية إدارة المخاطر في تحقيق الاستقرار المالي



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لإدراك الإدارة العليا أهمية إدارة المخاطر في تحقيق الاستقرار المالي

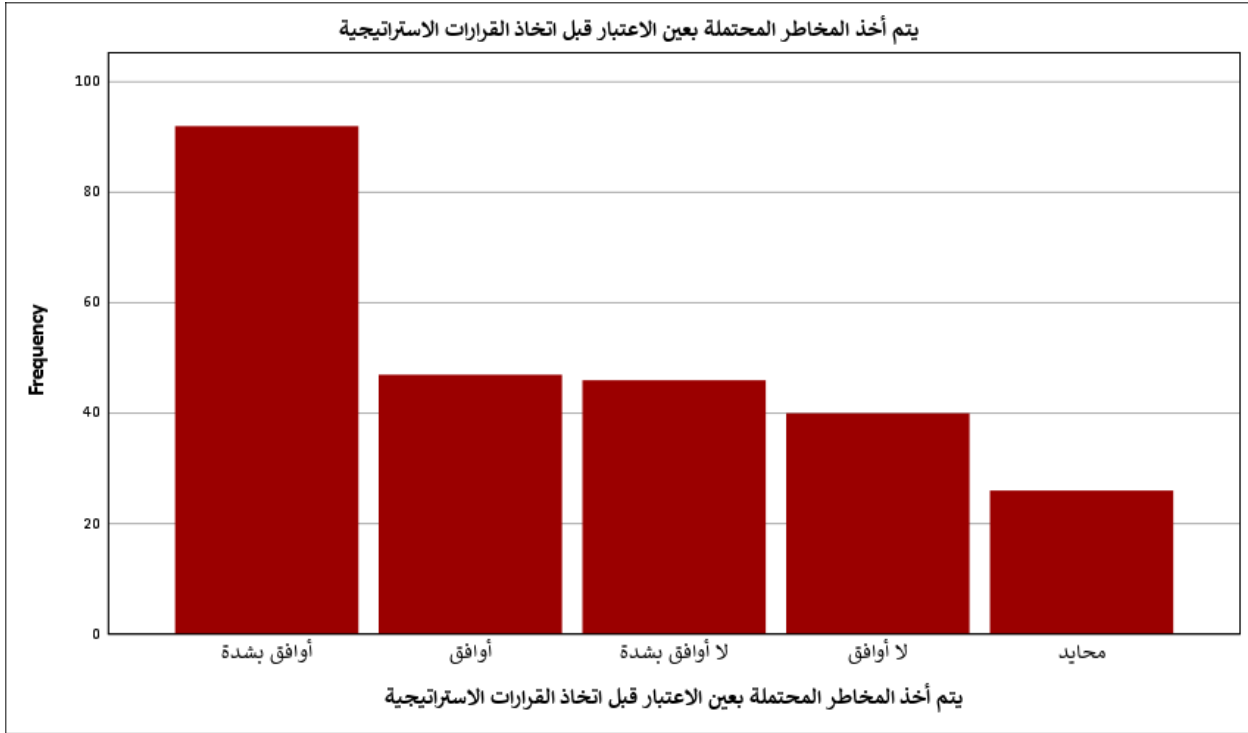
- يتم أخذ المخاطر المحتملة بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية
- حصص خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع 36.7%؛ ما يشير إلى وجود نواة صلبة داخل المؤسسات المالية

السعودية تؤمن بأن القرارات الاستراتيجية لا تمر دون فحص دقيق للمخاطر. النتيجة ليست وردية بالكامل. وعند النظر إلى المعسكر المقابل؛ حيث بلغت نسبة "لا أوافق بشدة" 18.3%، يضاف إليها 15.9% ممن عبروا عن عدم موافقتهم. نحن أمام انقسام شبه متساوٍ بين التأييد المطلق والاعتراض الصريح. إجمالي الراضين (34.2%) يقترب بشدة من نسبة الموافقين بشدة؛ وهذا يعكس خللاً في تعميم ثقافة المخاطر على كافة المستويات الاستراتيجية. يبدو أن بعض القرارات ما زالت تُتخذ بمنأى عن التحليل الاستباقي للتهديدات.

عدم الاتساق في الإجابات يكشف عن تباين في تطبيق معايير الحوكمة المالية؛ فبينما تلتزم بعض الإدارات بروتوكولات صارمة، تكتفي أخرى بإجراءات شكلية لا تلامس جوهر القرار الاستراتيجي. نسبة الحياد بلغت 10.4%؛ وهي نسبة ضئيلة تؤكد أن الموظفين لديهم موقف واضح وربما "تجربة سلبية أو إيجابية" مباشرة مع تبعات القرارات المتخذة. هذا التشطي في الآراء قد يؤدي إلى إضعاف الاستجابة المؤسسية للآزمات المفاجئة؛ إذ إن غياب الإجماع على وضع المخاطر في الحساب يقلل من كفاءة التحوط المالي ويجعل المؤسسة عرضة لتقلبات السوق غير المحسوبة بدقة.

يتم أخذ المخاطر المحتملة بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	92	36.7	36.7	36.7	Valid
أوافق	47	18.7	18.7	55.4	
لا أوافق بشدة	46	18.3	18.3	73.7	
لا أوافق	40	15.9	15.9	89.6	
محايد	26	10.4	10.4	100.0	
Total	251	100.0	100.0		

جدول 6 : التحليل الإحصائي لأخذ المخاطر المحتملة بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لأخذ المخاطر المحتملة بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية

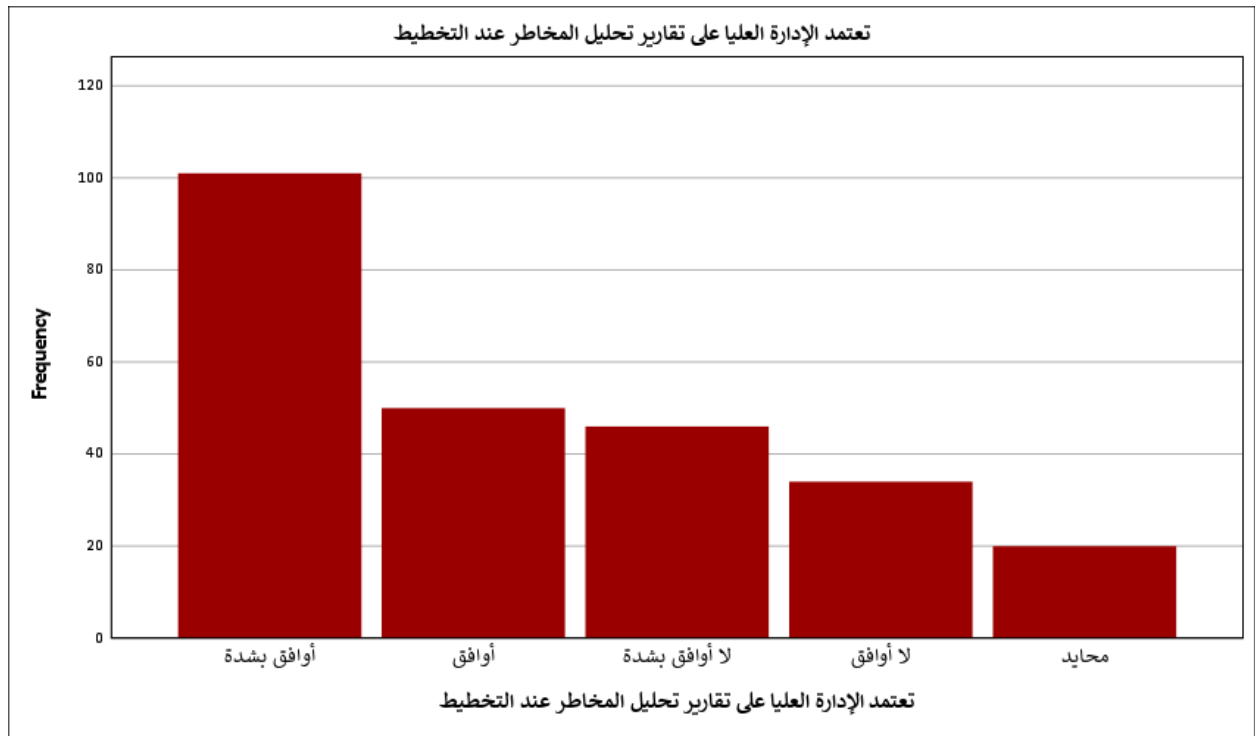
• تعتمد الإدارة العليا على تقارير تحليل المخاطر عند التخطيط

سجل خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع 40.2%؛ ما يعكس اعتماداً هيكلياً لدى شريحة واسعة من القيادات المالية على مخرجات التحليل الفني لتقدير الموقف التخطيطي. يرتفع التأيد الإجمالي ليصل إلى 60.1% عند دمج فئتي الموافقة. هذه النسبة تؤكد أن التقارير الفنية لم تعد مجرد متطلب رقابي هامشي، بل تحولت إلى ركيزة في رسم المسارات المستقبلية للمؤسسات. ومع ذلك، تبرز فجوة صريحة في الطرف الآخر من المقياس؛ حيث أبدى 31.8% من العينة اعتراضهم (بين لا أوافق ولا أوافق بشدة). هذا التباين يشير إلى أن بعض الإدارات لا تزال تفضل الاعتماد على الخبرات الذاتية أو التوجهات السيادية في التخطيط بعيداً عن البيانات الكمية الصرفة. انخفاض نسبة المحايدين إلى 8% فقط يبرهن على أن آليات التخطيط في القطاع المالي السعودي تتسم بالوضوح؛ فإما أن تكون التقارير محركاً للقرار أو يتم تجاوزها عمداً. وجود ما يقرب من ثلث العينة في معسكر عدم الموافقة قد يعود إلى ضعف جودة التقارير المرفوعة بحد ذاتها، أو تأخر وصولها في التوقيت المناسب لاتخاذ القرار. النقص في الاعتماد الشامل على هذه التقارير قد يضعف من قدرة المؤسسة على التنبؤ بالهزات المالية المفاجئة؛

ما يحول التخطيط من عملية استباقية مبنية على الأرقام إلى رد فعل مبني على الحدث، وهو ما يرفع تكلفة التحوط في المدى الطويل.

تعتمد الإدارة العليا على تقارير تحليل المخاطر عند التخطيط					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	101	40.2	40.2	40.2	Valid
أوافق	50	19.9	19.9	60.2	
لا أوافق بشدة	46	18.3	18.3	78.5	
لا أوافق	34	13.5	13.5	92.0	
محايد	20	8.0	8.0	100.0	
Total	251	100.0	100.0		

جدول 7: التحليل الإحصائي لاعتماد الإدارة العليا على تقارير تحليل المخاطر عند التخطيط



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لاعتماد الإدارة العليا على تقارير تحليل المخاطر عند التخطيط

- يتم تقييم البدائل المختلفة في ضوء مستوى المخاطر المرتبطة بها

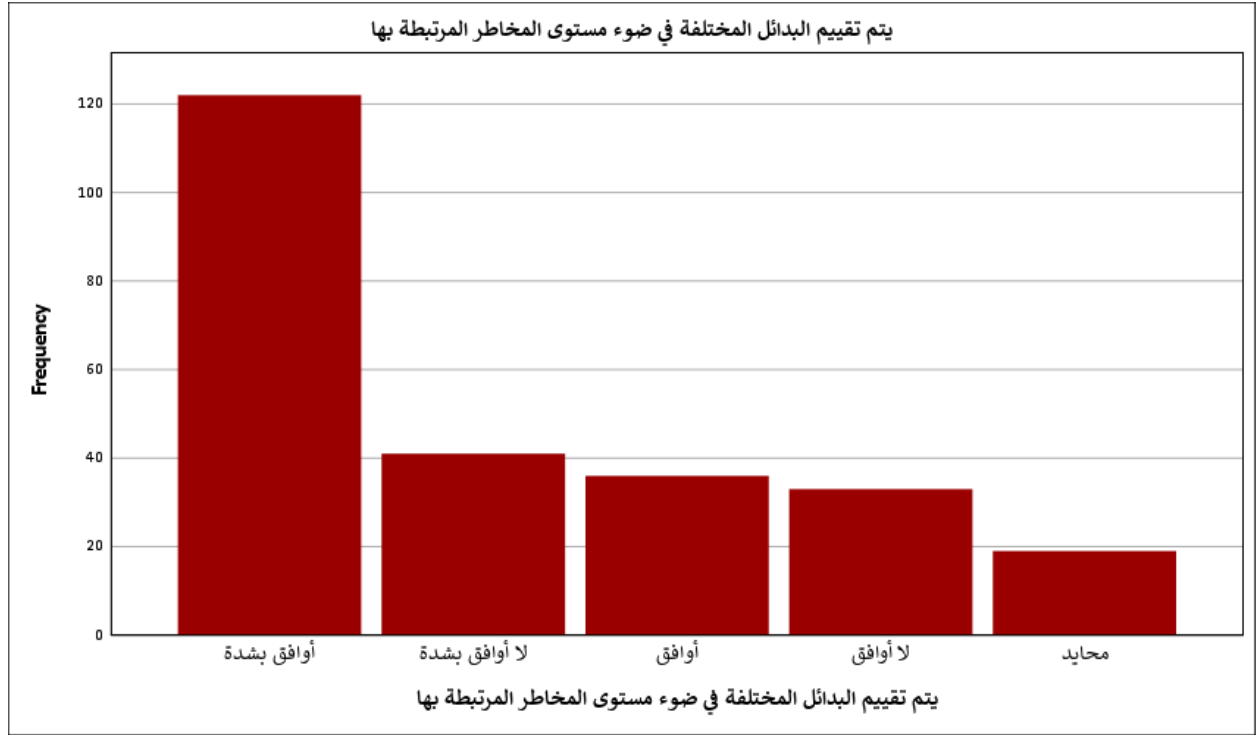
لم تحظ المنطقة الرمادية إلا بنسبة ضئيلة جداً، حيث بلغت فئة "محايد" 7.6% فقط؛ ما يؤكد أن عملية المفاضلة

بين الخيارات الاستراتيجية في المؤسسات المالية السعودية تخضع لتقييمات واضحة. اكتسح خيار "أوافق بشدة" المرتبة الأولى بنسبة 48.6%. هذه القفزة في الموافقة الصريحة تعني أن نصف العينة تقريباً تلمس منهجية صارمة في فحص البدائل قبل اعتمادها. القرارات هنا لا تُبنى على العائد المتوقع وحده. يتم تشريح كل بديل فنياً لبيان كلفته الحمائية. ومع ذلك، يبرز تباين مقلق؛ إذ إن 16.3% من المشاركين اختاروا "لا أوافق بشدة"، وهي نسبة تفوق من اختاروا "أوافق" (14.3%).

هذا الاختلال في توزيع الاستجابات يشير إلى وجود "فجوة تطبيقية" بين سياسات المؤسسة المعلنة والممارسات الفعلية في بعض الإدارات. يبدو أن تقييم البدائل في ضوء المخاطر لم يتحول بعد إلى سلوك مؤسسي شامل. بعض القطاعات قد تمنح الأولوية للأهداف الربحية السريعة على حساب التقييم الرصين للمخاطر المرتبطة. هذا القصور في توحيد معايير التقييم قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات متناقضة داخل المؤسسة الواحدة؛ مما يرفع من احتمالية التعرض لثغرات تشغيلية أو مالية كان يمكن تلافيها لو تم تفعيل مبدأ المفاضلة بين البدائل بشكل أكثر اتساقاً. النتيجة النهائية تدق ناقوس الخطر حول ضرورة ردم الهوة بين الموافقين بشدة والمعارضين بشدة لضمان وحدة القرار المالي.

يتم تقييم البدائل المختلفة في ضوء مستوى المخاطر المرتبطة بها					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	48.6	48.6	48.6	122	أوافق بشدة
	64.9	16.3	16.3	41	لا أوافق بشدة
	79.3	14.3	14.3	36	أوافق
	92.4	13.1	13.1	33	لا أوافق
	100.0	7.6	7.6	19	محايد
		100.0	100.0	251	Total

جدول 8: التحليل الإحصائي لتقييم البدائل المختلفة في ضوء مستوى المخاطر المرتبطة بها



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لتقييم البدائل المختلفة في ضوء مستوى المخاطر المرتبطة بها

• توجد سياسات واضحة ومعتمدة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة

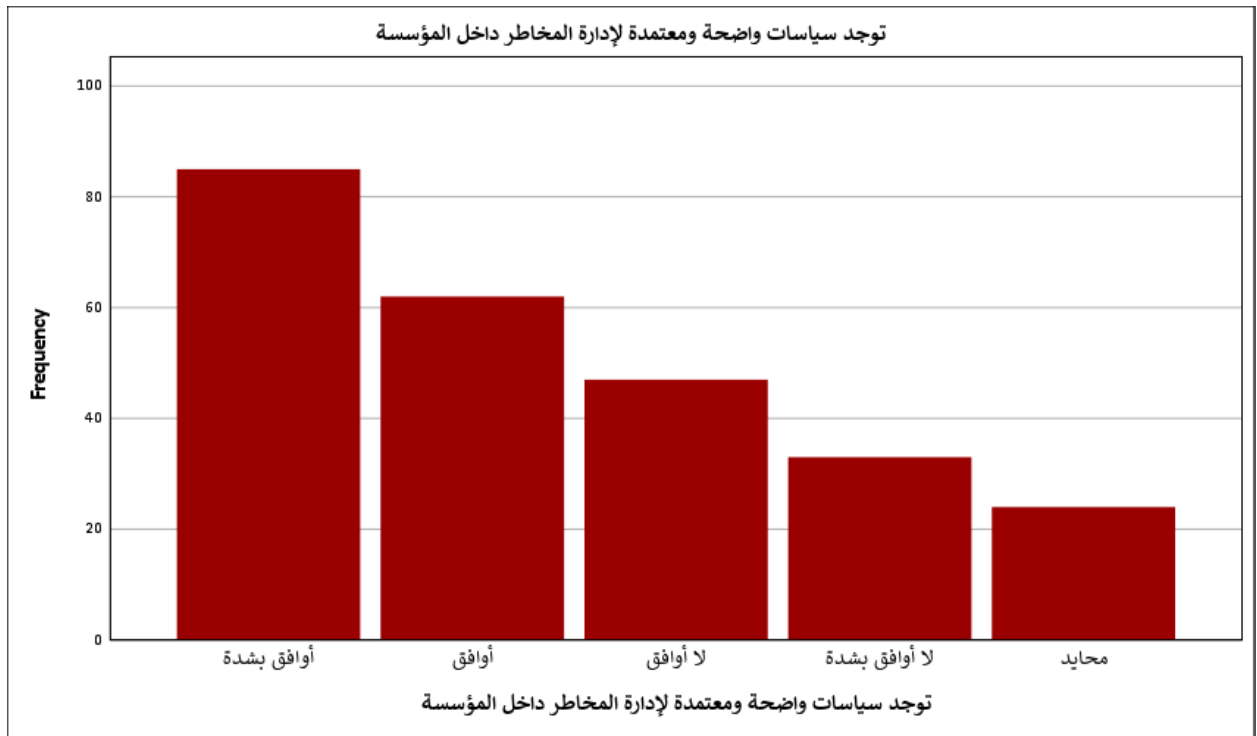
نالت فئة "أوافق بشدة" الحصة الأكبر بنسبة 33.9%؛ ما يعكس وجود أساس تنظيمي صلب في ثلث المؤسسات المشاركة تقريباً. يرتفع التأييد العام لوجود سياسات واضحة ومعتمدة ليصل إلى 58.6% عند دمج الموافقين. النتيجة تشير إلى استجابة جيدة لمتطلبات الحوكمة التي تفرضها الجهات التشريعية في المملكة. ومع ذلك، ثمة تباين يثير التساؤل؛ إذ إن 31.8% من العينة توزعوا بين رفض "صريح" ورفض "شديد" لوجود هذه السياسات. هذا الانقسام يعني أن الوضوح التنظيمي ليس شمولياً. ربما توجد السياسات في الأدلة الإجرائية لكنها لا تصل بوضوح للممارسين، أو أنها تفتقر للتحديث الذي يجعلها قابلة للتطبيق الواقعي.

غياب الإجماع يضعنا أمام تحدٍ إجرائي. نسبة المحايدين (9.6%) ضئيلة؛ ما يؤكد أن الموظفين يدركون تماماً ما إذا كانت هناك مرجعية واضحة لعملهم أم لا. النقص في وضوح السياسات لدى ثلث العينة قد يؤدي إلى تخطي اتخاذ القرارات تحت الضغط؛ فالسياسة غير الواضحة هي والعدم سواء عند وقوع الأزمة. هذه النتيجة تفسر جزئياً التباين الذي رأيناه سابقاً في تقييم البدائل. الالتزام المؤسسي يبدأ من "النص المعتمد"، وبدون توحيد هذا

النص وفهمه من الجميع، ستبقى قرارات الإدارة العليا عرضة للاجتهادات الشخصية بدلاً من الاستناد إلى أطر مخاطر مؤسسية راسخة.

توجد سياسات واضحة ومعتمدة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	85	33.9	33.9	33.9	Valid
أوافق	62	24.7	24.7	58.6	
لا أوافق	47	18.7	18.7	77.3	
لا أوافق بشدة	33	13.1	13.1	90.4	
محايد	24	9.6	9.6	100.0	
Total	251	100.0	100.0		

جدول 9: التحليل الإحصائي لوجود سياسات واضحة ومعتمدة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة



شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لوجود سياسات واضحة ومعتمدة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة

• يتم تحديث إجراءات إدارة المخاطر بشكل دوري

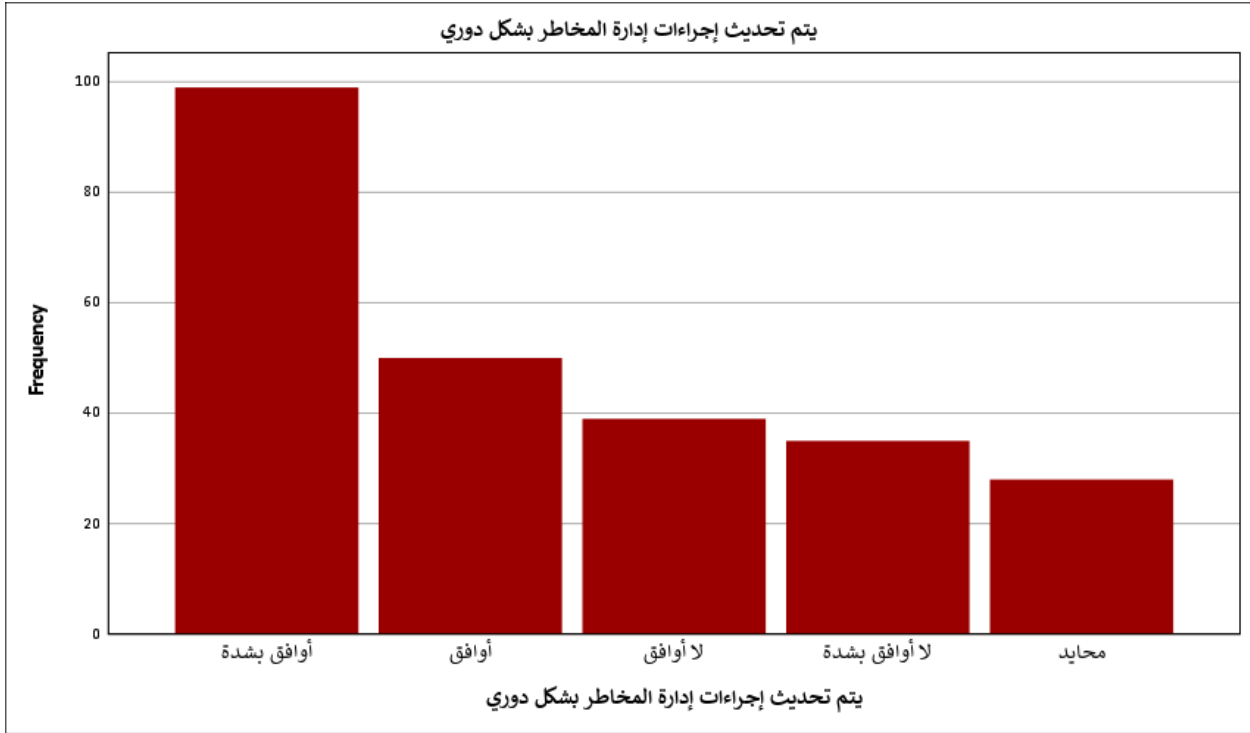
سجل خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع 39.4%؛ ما يبرهن على وجود ديناميكية جيدة في مراجعة الأطر

التنظيمية داخل جزء كبير من المنظومة المالية السعودية. يرتفع التأييد الإجمالي ليشمل 59.3% من العينة عند دمج الموافقين؛ وهذا يعكس استجابة لمتطلبات الأسواق المتغيرة التي لا تقبل الجمود الإجرائي. ومع ذلك، ثمة تباين يظهر في الجانب الآخر؛ إذ إن نحو 29.4% من المشاركين أبدوا عدم موافقتهم على دورية التحديث. النتيجة تشير إلى أن "روح المبادرة" في تطوير الأنظمة ليست سمة عامة في كل الإدارات. ربما تكتفي بعض المؤسسات بتحديثات شكلية متباعدة لا تواكب تسارع المخاطر السيبرانية أو الجيوسياسية الراهنة.

تجاوزت نسبة المحايد 11%؛ وهي نسبة مرتفعة نسبياً مقارنة ببندود أخرى، مما قد يوحي بضبابية المشهد لدى فئة من الموظفين حيال مواعيد أو آليات التحديث الفعلي. التباطؤ في مراجعة الإجراءات قد يحولها إلى عائق بدلاً من كونها أداة حماية. القرارات التي تُبنى على إجراءات "متقدمة" تفتقر للفاعلية المطلوبة في بيئة مالية تتسم بالتقلب المستمر. الفشل في مأسسة التحديث الدوري يضعف من قدرة الإدارة العليا على استشراف الأزمات قبل وقوعها؛ ما يجعل المؤسسة في حالة دفاعية دائمة بدلاً من التموّج الاستباقي الذي تفرضه ثقافة المخاطر الناضجة.

يتم تحديث إجراءات إدارة المخاطر بشكل دوري					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.4	39.4	39.4	99	أوافق بشدة	Valid
59.4	19.9	19.9	50	أوافق	
74.9	15.5	15.5	39	لا أوافق	
88.8	13.9	13.9	35	لا أوافق بشدة	
100.0	11.2	11.2	28	محايد	
	100.0	100.0	251	Total	

جدول 10: التحليل الإحصائي لتحديث إجراءات إدارة المخاطر بشكل دوري



شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لتحديث إجراءات إدارة المخاطر بشكل دوري

• تلتزم الإدارات المختلفة بتطبيق سياسات إدارة المخاطر

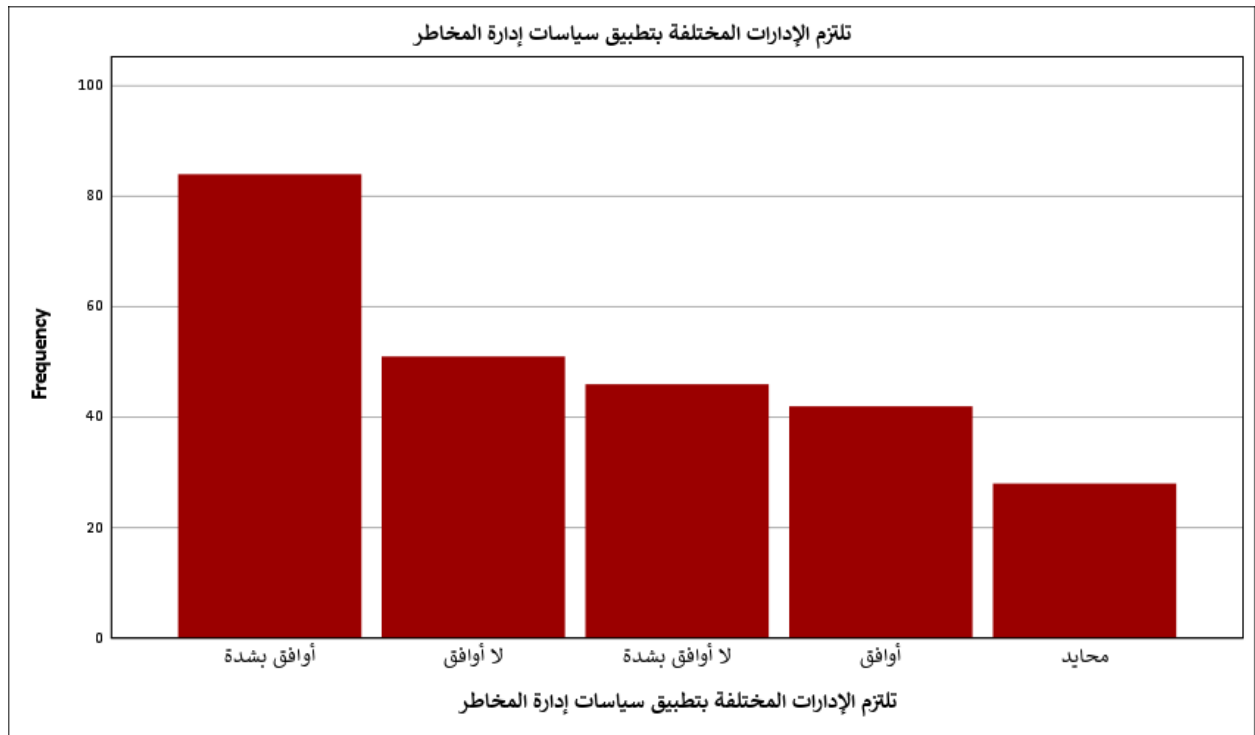
الالتزام ليس بالمستوى المأمول. حصد خيار "أوافق بشدة" 33.5% فقط. المعارضة الصريحة صادمة؛ إذ بلغت نسبة "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة" مجتمعة 38.6%. نحن أمام خلل تنفيذي واضح. الإدارة العليا قد تضع السياسات، لكن الفروع أو الإدارات التشغيلية تتجاهلها. الفجوة بين التخطيط والتنفيذ اتسعت هنا بشكل يهدد فاعلية ثقافة المخاطر برمتها.

تفوقت نسبة الرافضين (38.6%) على نسبة الموافقين بشدة؛ ما يعكس حالة من "المقاومة التنظيمية" أو ربما غياب الرقابة الصارمة على التطبيق. نسبة المحايدین بلغت 11.2%. الصمت هنا قد يعني عدم اكتراث الإدارات بتبني المعايير الجديدة. هذا الترهل في الالتزام يفرغ قرارات الإدارة العليا من محتواها؛ فالمخاطر لا تدار بالورق بل بالممارسة الميدانية. الاستمرار بهذا النهج يرفع احتمالية وقوع أزمات تشغيلية ناتجة عن "عدم الامتثال"، وهو ما يضع سمعة المؤسسات المالية السعودية أمام اختبار حقيقي في مواجهة الجهات التنظيمية.

PUBLIC

تلتزم الإدارات المختلفة بتطبيق سياسات إدارة المخاطر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
33.5	33.5	33.5	84	أوافق بشدة	Valid
53.8	20.3	20.3	51	لا أوافق	
72.1	18.3	18.3	46	لا أوافق بشدة	
88.8	16.7	16.7	42	أوافق	
100.0	11.2	11.2	28	محايد	
	100.0	100.0	251	Total	

جدول 11: التحليل الإحصائي لالتزام الإدارات المختلفة بتطبيق سياسات إدارة المخاطر



شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لالتزام الإدارات المختلفة بتطبيق سياسات إدارة المخاطر

• يتم تحديد حدود واضحة لتحمل المخاطر المؤسسية

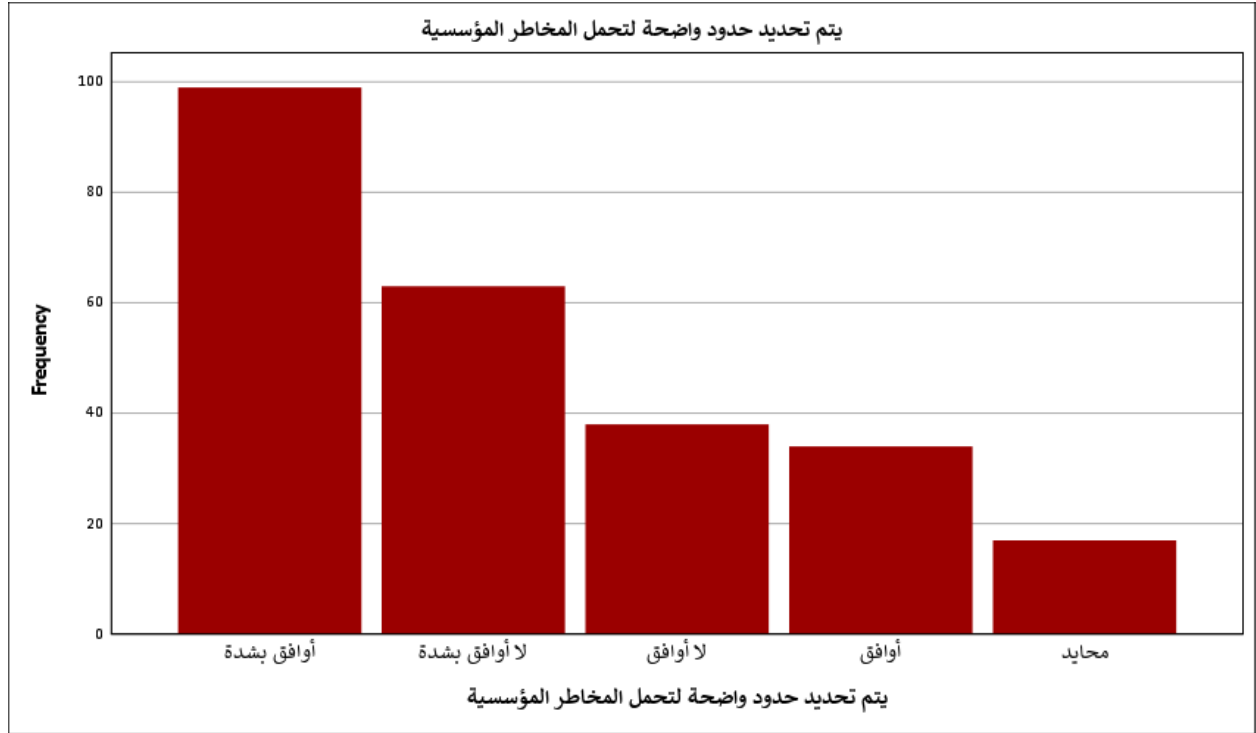
لم يحصد موقف الحياد سوى 6.8% من إجمالي الاستجابات؛ ما يبرهن على أن قضية "حدود تحمل المخاطر" (Risk Appetite) تمثل نقطة تماس ساخنة ومباشرة في وعي الكوادر المالية. سجل خيار "أوافق بشدة" النسبة

الأعلى بواقع 39.4%. ومع ذلك، تبرز صدمة إحصائية في الطرف المقابل؛ حيث جاء خيار "لا أوافق بشدة" في المرتبة الثانية بنسبة كبيرة بلغت 25.1%. نحن أمام مشهد منقسم بحدّة. فبينما يرى فريق أن الحدود مرسومة بدقة، يعتقد ربع العينة تماماً بغياب أي أطر كمية واضحة تحدد سقف المجازفة. الرفض الكلي (بنوعيه) بلغت نسبته 40.2%، وهي قيمة تتجاوز نسبة الموافقة الشديدة.

هذه تشير إلى ضبابية في ترجمة استراتيجيات الإدارة العليا إلى معايير تشغيلية مفهومة. يبدو أن هناك نقصاً في الأدوات الكمية التي تحدد "متى نتوقف عن المخاطرة". غياب هذه الحدود الواضحة لدى شريحة واسعة من الموظفين قد يفتح الباب أمام اجتهادات فردية خطيرة عند اتخاذ القرارات المالية. النقص في تحديد سقف التحمل يؤثر مباشرة على سلامة المحفظة الائتمانية والاستثمارية؛ فالقرار الذي يراه مدير ما مقبولاً، قد يراه آخر تجاوزاً للحدود لعدم وجود مرجع موحد. هذه النتيجة تفسر تماماً التذبذب الذي ظهر في بند "التزام الإدارات"؛ فمن الصعب الالتزام بسياسات تفتقر إلى معايير قياس واضحة ومحددة سلفاً.

يتم تحديد حدود واضحة لتحمل المخاطر المؤسسية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.4	39.4	39.4	99	أوافق بشدة	Valid
64.5	25.1	25.1	63	لا أوافق بشدة	
79.7	15.1	15.1	38	لا أوافق	
93.2	13.5	13.5	34	أوافق	
100.0	6.8	6.8	17	محايد	
	100.0	100.0	251	Total	

جدول 12: التحليل الإحصائي لتحديد حدود واضحة لتحمل المخاطر المؤسسية



شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لتحديد حدود واضحة لتحمل المخاطر المؤسسية

• يتم الإفصاح عن المخاطر الجوهرية بشفافية للإدارة العليا

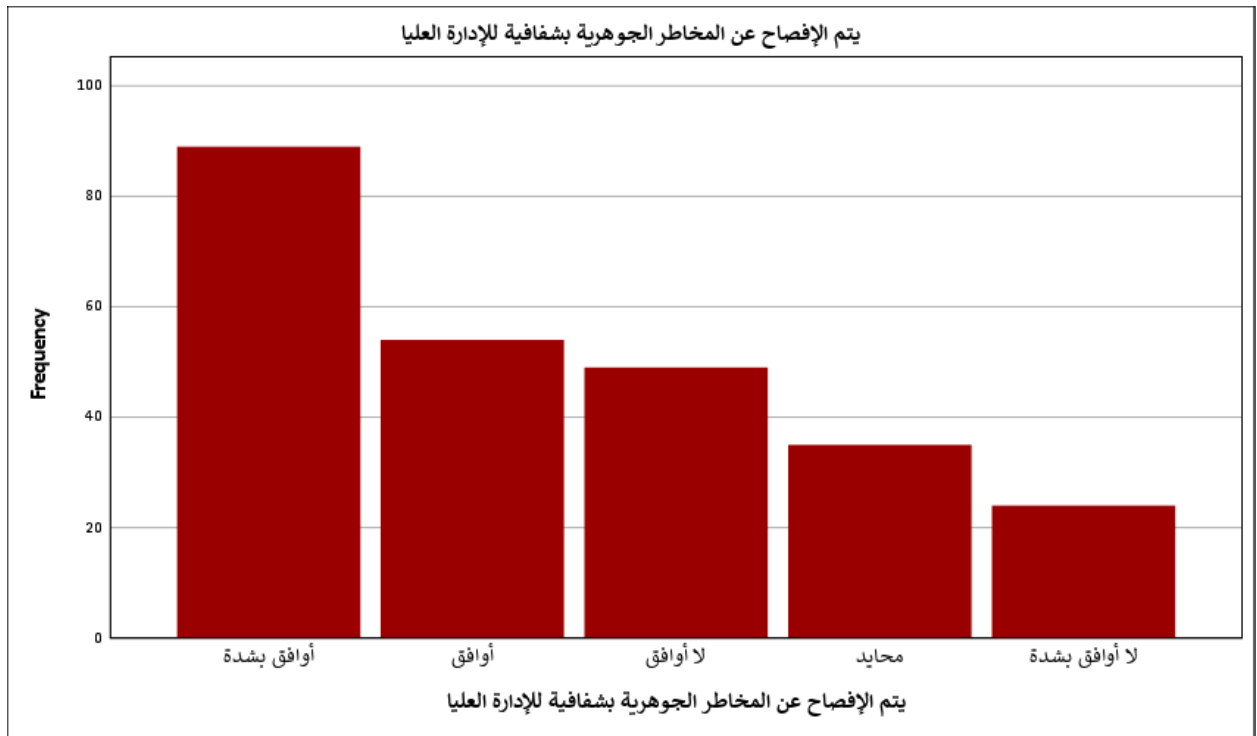
لم تسجل عينة الدراسة أي غياب للموقف الواضح تجاه قضية الشفافية، حيث انحصرت أدنى نسبة في خيار "لا أوافق بشدة" بواقع 9.6% فقط. في المقابل، يظهر تيار مؤيد بقوة لمبدأ الإفصاح، إذ بلغت نسبة "أوافق بشدة" 35.5%، يتبعها خيار "أوافق" بنسبة 21.5%. إجمالي الموافقين (57%) يشير إلى وجود قنوات اتصال مفتوحة في أكثر من نصف المؤسسات المالية السعودية المشاركة. لكن الإشكالية تظل برأسها عند النظر إلى نسبة المحايدون التي ارتفعت إلى 13.9%؛ وهي نسبة تعكس حالة من "التحفظ" أو عدم اليقين حول ماهية المعلومات التي تصل فعلياً لطاولات الإدارة العليا.

استحوذ خيار "لا أوافق" على 19.5% من الاستجابات، مضافاً إليها المعارضة الشديدة، يضعنا أمام حقيقة أن قرابة 30% من الكوادر يرون خللاً في منظومة الشفافية. هذا الارتباك في تدفق المعلومات الجوهرية قد يحجب الرؤية عن متخذ القرار في اللحظات الحرجة. الإفصاح المنقوص أو المتأخر لا يقل خطورة عن انعدامه؛ فعدم الوضوح في نقل التهديدات التشغيلية للإدارة العليا يجهض قدرة المؤسسة على التحرك الاستباقي. يبدو أن هناك

مخاوف تنظيمية داخلية تحول دون المكاشفة الكاملة، مما يجعل قرارات القيادة عرضة لمفاجآت السوق نتيجة نقص البيانات المرصودة من الميدان.

يتم الإفصاح عن المخاطر الجوهرية بشفافية للإدارة العليا					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	89	35.5	35.5	35.5	Valid
أوافق	54	21.5	21.5	57.0	
لا أوافق	49	19.5	19.5	76.5	
محايد	35	13.9	13.9	90.4	
لا أوافق بشدة	24	9.6	9.6	100.0	
Total	251	100.0	100.0		

جدول 13: التحليل الإحصائي للإفصاح عن المخاطر الجوهرية بشفافية للإدارة العليا



شكل توضيحي 12: التمثيل البياني للإفصاح عن المخاطر الجوهرية بشفافية للإدارة العليا

• يسود تواصل فعال بين إدارات المخاطر والإدارة العليا

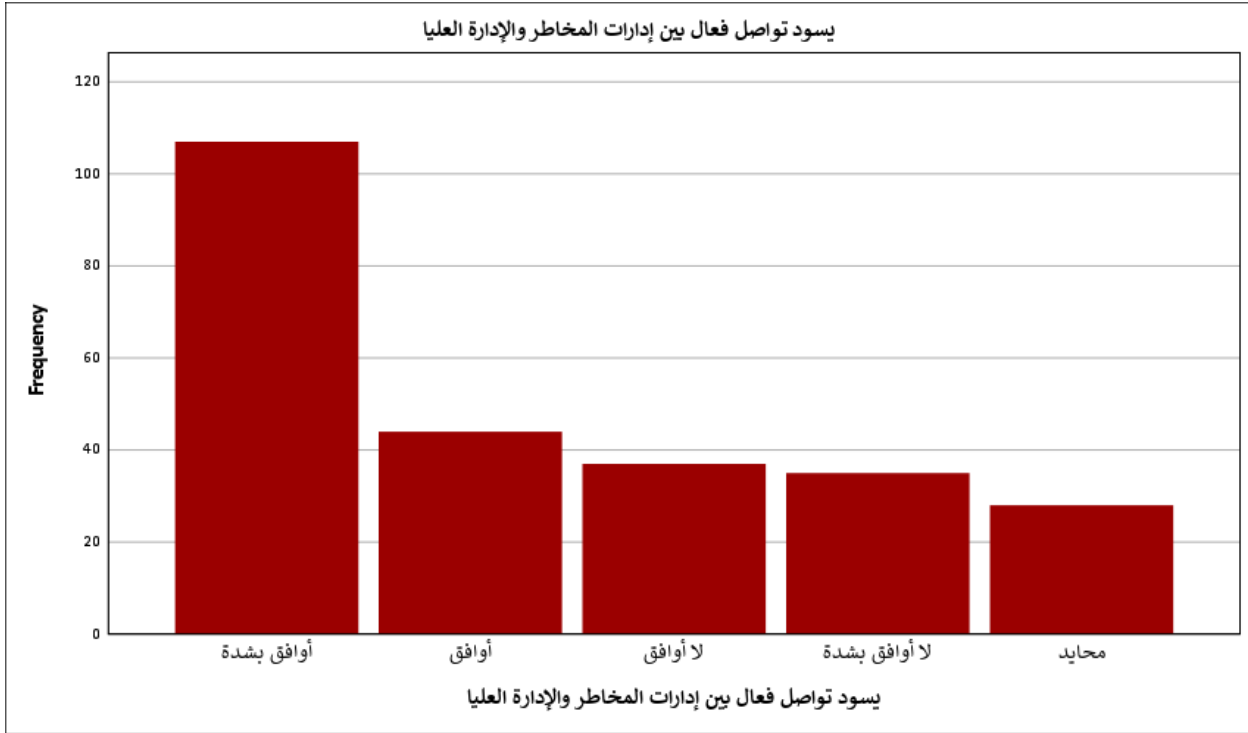
نالت فئة "أوافق بشدة" النصيب الأوفر من الاستجابات بنسبة 42.6%؛ ما يشير إلى أن قنوات الاتصال بين

وحدات المخاطر والقيادة العليا في المؤسسات المالية السعودية تتسم بالمتانة والانتظام في نظر الشريحة الأكبر. هذه النتيجة تعزز فكرة وجود "خط ساخن" يضمن وصول التحذيرات والفرص إلى متخذ القرار دون تعقيدات بيروقراطية كبرى. الموقف الإيجابي العام الذي يجمع الموافقين (60.1%) يدعم فرضية أن ثقافة المخاطر بدأت تخرج من إطارها الفني الضيق لتصبح لغة مشتركة مع الإدارة العليا. ومع ذلك، لا يمكن تجاهل الكتلة المعارضة التي بلغت 28.6% (بين لا أوافق ولا أوافق بشدة)؛ فهذا الرقم ليس هيناً.

يكشف هذا الانقسام عن وجود جيوب تنظيمية تعاني من "انقطاع الاتصال"؛ فالإدارة العليا قد تكون في وادٍ وتقارير المخاطر في وادٍ آخر داخل بعض المؤسسات. نسبة المحايدون (11.2%) تعزز هذا الاستنتاج، إذ تعكس ارتباطاً في تقييم جودة التواصل لدى فئة من الموظفين. غياب التواصل الفعال في قرابة ثلث العينة يعني أن القرارات الإدارية هناك قد تفتقر إلى الغطاء الفني اللازم؛ ما يجعل المؤسسة عرضة لثغرات ناتجة عن عدم فهم القيادة لطبيعة التهديدات المرصودة. الاستدامة المالية تتطلب تدفقاً سلساً للمعلومات، وأي خلل في هذه الحلقة يفرغ منظومة إدارة المخاطر من قيمتها الجوهرية كأداة لدعم القرار الاستراتيجي.

يسود تواصل فعال بين إدارات المخاطر والإدارة العليا					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	107	42.6	42.6	42.6	Valid
أوافق	44	17.5	17.5	60.2	
لا أوافق	37	14.7	14.7	74.9	
لا أوافق بشدة	35	13.9	13.9	88.8	
محايد	28	11.2	11.2	100.0	
Total	251	100.0	100.0		

جدول 14: التحليل الإحصائي لانتشار تواصل فعال بين إدارات المخاطر والإدارة العليا



شكل توضيحي 13: التمثيل البياني لانتشار تواصل فعال بين إدارات المخاطر والإدارة العليا

• يتم تبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر في الوقت المناسب

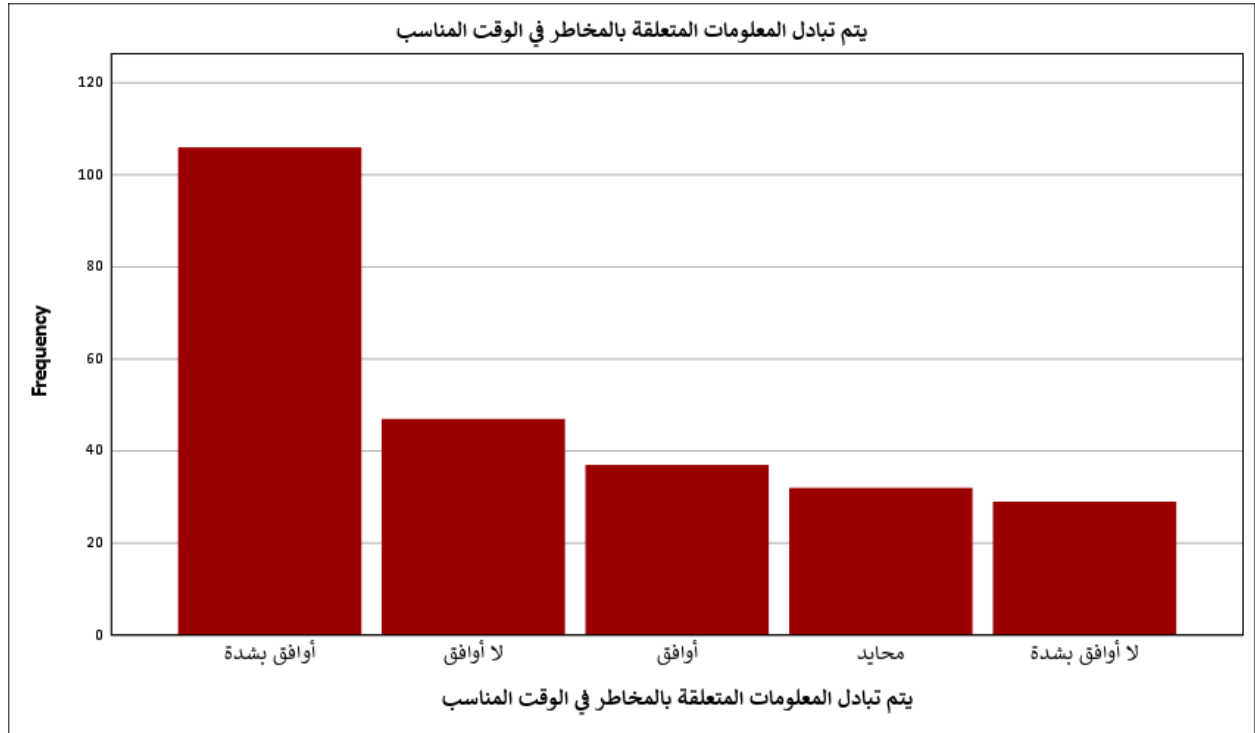
اكتسح خيار "أوافق بشدة" المرتبة الأولى بنسبة 42.2%؛ ما يعطي مؤشراً قوياً على أن عامل "الزمن" يمثل أولوية في منظومة الاتصال داخل المؤسسات المالية السعودية المبحوثة. سرعة تدفق المعلومات هي العصب الحساس في إدارة الأزمات. النتيجة تعني أن قرابة نصف العينة يلمسون كفاءة في التوقيت (Timing) عند تبادل تقارير التهديدات المالية. ومع ذلك، نجد فكرة إحصائية عند النظر في اتجاهات المعارضة؛ حيث بلغت نسبة "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة" مجتمعة 30.3%. نحن أمام ثلث العينة تقريباً يرون أن المعلومات تصل متأخرة أو بعد فوات الأوان.

هذا التباين يعكس فجوة تقنية أو إجرائية بين المؤسسات؛ فبينما تعتمد المصارف الكبرى على أنظمة رصد آنية، قد لا تزال شركات مالية أخرى تغرق في دورات اعتماد مستندية طويلة تؤخر وصول المعلومة الجوهرية للإدارة العليا. نسبة المحايدین (12.7%) تعزز فكرة وجود ضبابية في قنوات التبادل لدى شريحة ليست بالهينة. التأخير في نقل بيانات المخاطر يجهض فاعلية أي قرار استراتيجي؛ فالقرار الذي يُبنى على معلومة متأخرة هو قرار فاقد

للجدوى الحمائية. النقص في "الآنية" قد يجبر المؤسسة إلى خسائر كان يمكن تفاديها لو كانت قنوات المعلومات أكثر مرونة وسرعة في استجابتها لمتغيرات السوق المتسارعة.

يتم تبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر في الوقت المناسب					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	106	42.2	42.2	42.2	Valid
لا أوافق	47	18.7	18.7	61.0	
أوافق	37	14.7	14.7	75.7	
محايد	32	12.7	12.7	88.4	
لا أوافق بشدة	29	11.6	11.6	100.0	
Total	251	100.0	100.0		

جدول 15 : التحليل الإحصائي لتبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر في الوقت المناسب



شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لتبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر في الوقت المناسب

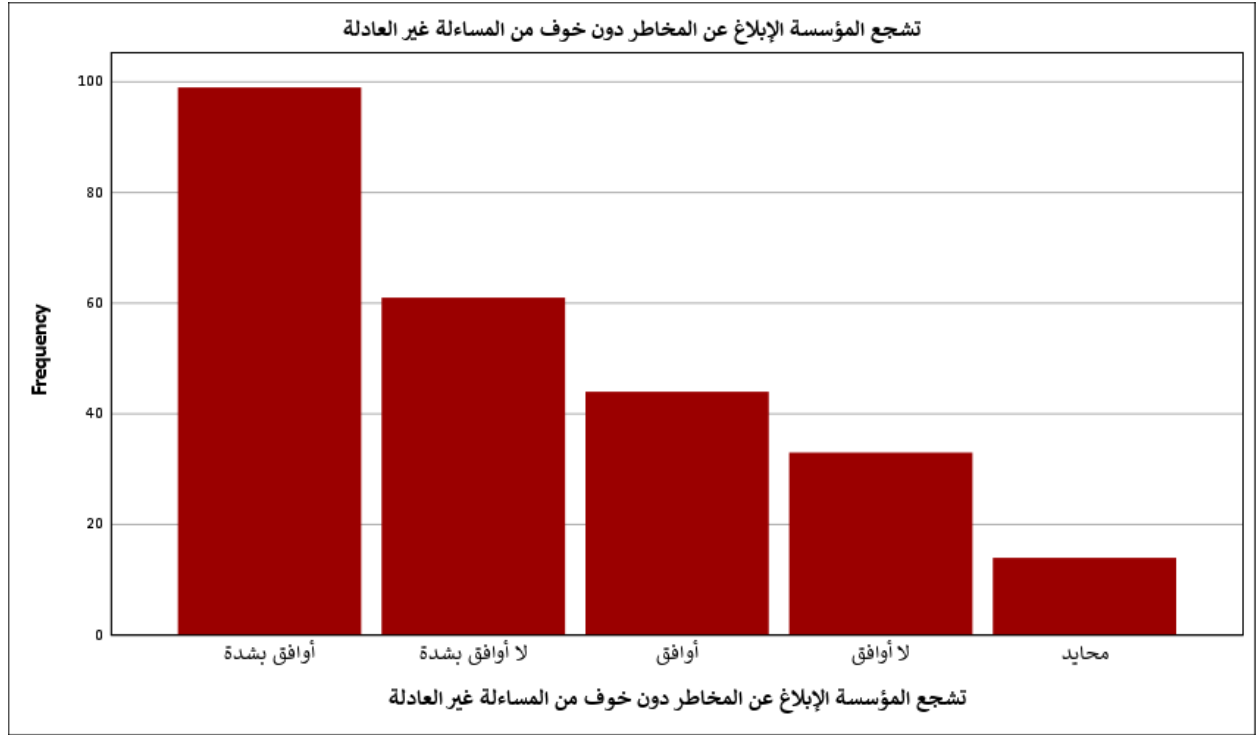
- تشجع المؤسسة الإبلاغ عن المخاطر دون خوف من المساءلة غير العادلة
- تباينت حدة الاستجابات بشكل يعكس انقساماً في الثقافة التنظيمية السائدة؛ فبينما يرى تيار عريض أن بيئة العمل

محفزة على المكاشفة، يتبنى تيار آخر موقفاً هجوماً مضاداً يعبر عن انعدام الثقة في عواقب الإبلاغ. سجل خيار "أوافق بشدة" المرتبة الأولى بنسبة 39.4%. في المقابل، وبفارق ليس بالبعيد، جاء خيار "لا أوافق بشدة" بنسبة 24.3%. نحن أمام مشهد استقطابي بامتياز. إجمالي الراضين (بمستوييه) تجاوز 37%؛ وهي نسبة ضخمة تعني أن ثلث الكوادر المالية السعودية يخشون ممارسة "التصفير" أو التنبيه المبكر لوجود خلل ما، خوفاً من تبعات شخصية أو عقوبات إدارية غير منصفة.

انخفاض نسبة المحايدين إلى 5.6% فقط يؤكد أن هذه النقطة تمس الموظف في أمانه المهني؛ فلا مجال للمواقف الوسطية هنا. القلق من المساءلة غير العادلة يحول ثقافة المخاطر من منظومة "وقائية" إلى مجرد "ديكور تنظيمي"؛ فالأخطار التي لا يُبلغ عنها لا تُدار أبداً. هذا النقص في الأمان النفسي داخل المؤسسة قد يؤدي إلى كتمان أخطاء تشغيلية أو تجاوزات مالية في مهدها، ما يجعل انفجارها لاحقاً أمراً حتمياً وبتكلفة مضاعفة. الاستدامة المالية لا تتحقق بالأنظمة التقنية وحدها، بل بكسر حاجز الخوف الذي يمنع تدفق المعلومات من القاعدة إلى القمة بشفافية ودون موارد.

تشجيع المؤسسة الإبلاغ عن المخاطر دون خوف من المساءلة غير العادلة					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	99	39.4	39.4	39.4	Valid
لا أوافق بشدة	61	24.3	24.3	63.7	
أوافق	44	17.5	17.5	81.3	
لا أوافق	33	13.1	13.1	94.4	
محايد	14	5.6	5.6	100.0	
Total	251	100.0	100.0		

جدول 16: التحليل الإحصائي لتشجيع المؤسسة الإبلاغ عن المخاطر دون خوف من المساءلة غير العادلة



شكل توضيحي 15: التمثيل البياني لتشجيع المؤسسة الإبلاغ عن المخاطر دون خوف من المساءلة غير العادلة

• تحسنت جودة القرارات الاستراتيجية نتيجة تبني ثقافة مخاطر واضحة

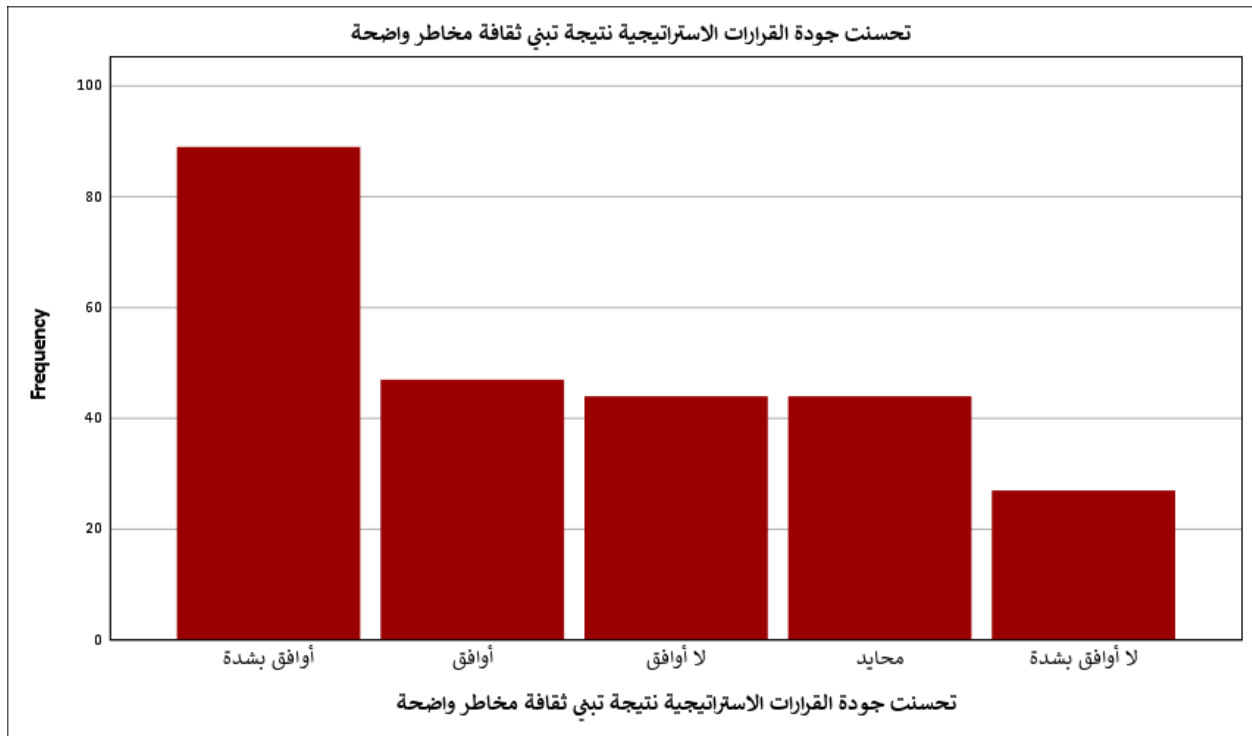
تباينت التقييمات حول الأثر الفعلي لثقافة المخاطر على جودة القرار الاستراتيجي؛ إذ انقسمت العينة بين مؤيد يرى تحسناً ملموساً ومعارض أو متشكك لم يلمس هذا التغيير بعد. حاز خيار "أوافق بشدة" على المرتبة الأولى بنسبة 35.5%، يليه خيار "أوافق" بنسبة 18.7%. هذه الأغلبية النسبية (54.2%) تشير إلى أن أكثر من نصف المشاركين يربطون نجاح قرارات الإدارة العليا بمدى نضج ثقافة المخاطر المؤسسية. ومع ذلك، برزت فئة "محايد" بنسبة مرتفعة بلغت 17.5%، تساوت تماماً مع نسبة الراضين (لا أوافق) بذات القيمة. هذه المساواة الرقمية تعكس ضبابية في قياس "العائد من الثقافة"؛ فجودة القرار قد تتأثر بعوامل اقتصادية أو سياسية خارجية تجعل الموظف غير قادر على جزم الدور الذي لعبته ثقافة المخاطر تحديداً في تحسين المخرج النهائي.

التردد في الإجابات، ووصول نسبة عدم الموافقة الإجمالية (بما فيها الرفض الشديد بنسبة 10.8%) إلى قرابة 28%، يضعنا أمام واقع عملي صعب. يبدو أن تحسين جودة القرارات لا يزال في مرحلة المخاض داخل بعض المؤسسات المالية السعودية. هذا النقص في الإجماع قد يؤدي إلى إضعاف الثقة في جدوى الاستثمار في بناء أطر

المخاطر؛ فإذا لم يشعر الكادر القيادي والوسطي بأن هذه الثقافة تنعكس إيجاباً على دقة القرارات، فقد تتحول إجراءات المخاطر إلى عبء روتيني يعطل سرعة الاستجابة للسوق بدلاً من توجيهها. النتيجة تؤكد أن جودة القرار ليست مجرد مخرج فني، بل هي حصيلة تكامل بين البيانات الكمية والثقافة السائدة، وهو ما يبدو أنه لم ينضج كفاية في ثلث المؤسسات المشمولة بالدراسة.

تحسنت جودة القرارات الاستراتيجية نتيجة تبني ثقافة مخاطر واضحة					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	89	35.5	35.5	35.5	Valid
أوافق	47	18.7	18.7	54.2	
لا أوافق	44	17.5	17.5	71.7	
محايد	44	17.5	17.5	89.2	
لا أوافق بشدة	27	10.8	10.8	100.0	
Total	251	100.0	100.0		

جدول 17: التحليل الإحصائي لتحسُّن جودة القرارات الاستراتيجية نتيجة تبني ثقافة مخاطر واضحة



شكل توضيحي 16: التمثيل البياني لتحسُّن جودة القرارات الاستراتيجية نتيجة تبني ثقافة مخاطر واضحة

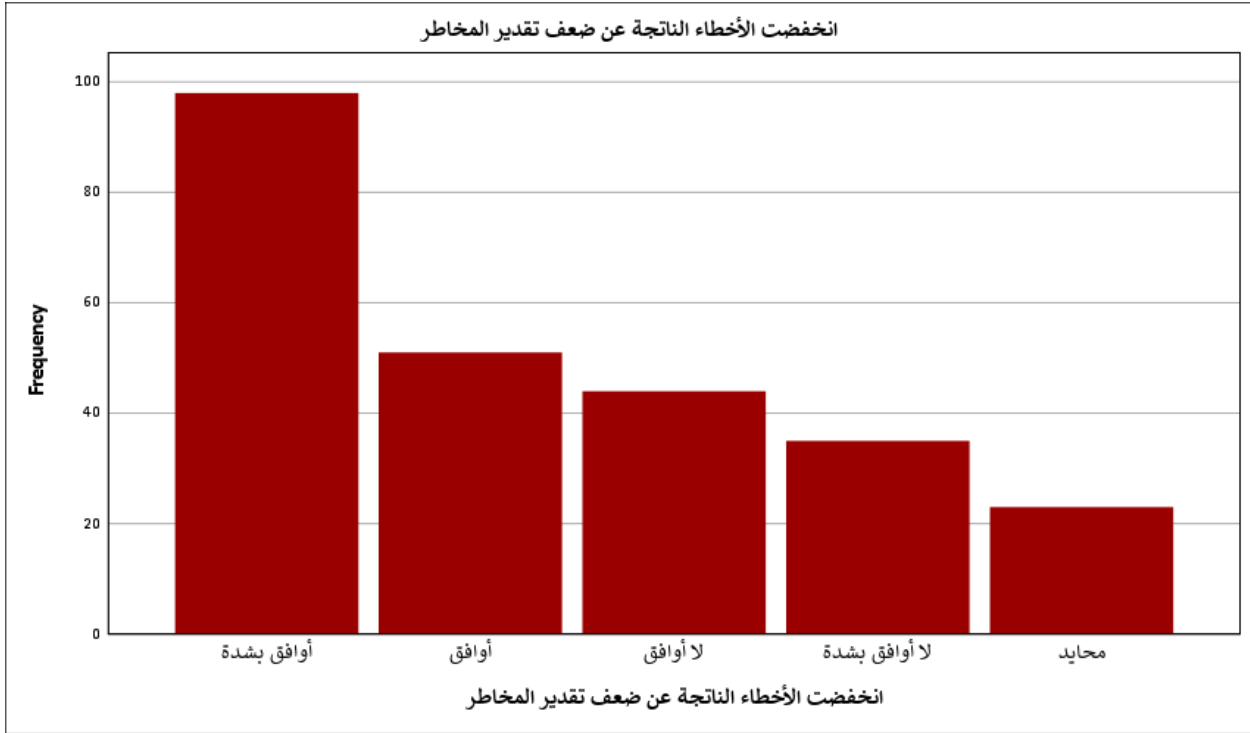
• انخفضت الأخطاء الناتجة عن ضعف تقدير المخاطر

الأرقام تتحدث بوضوح عن تحسن نسبي. سجل خيار "أوافق بشدة" المرتبة الأولى بنسبة 39%. تبعه خيار "أوافق" بنسبة 20.3%. إجمالي الموافقين يقترب من 60%. ثقافة المخاطر بدأت تؤتي ثمارها في تقليص العثرات التشغيلية. ومع ذلك، ثمة تباين مقلق في آراء العينة. الراضون (بنوعيهما) شكلوا نسبة 31.4%. هذا يعني أن ثلث المؤسسات المالية لا تزال تعاني من أخطاء تقديرية متكررة. النتيجة ليست وريدية بالكامل. الفجوة بين الموافقين والراضين تكشف عن تفاوت في نضج أنظمة الرقابة الداخلية.

انخفاض نسبة المحايد إلى 9.2% يؤكد أن الأثر ملموس لمن جربه. الخطأ في تقدير المخاطر داخل القطاع المالي مكلف جداً. الاستمرار في تسجيل نسب معارضة تفوق 30% يشير إلى أن بعض القرارات لا تزال تُبنى على فرضيات متفائلة تفتقر إلى التحليل المتعمق. هذا النقص في دقة التقدير قد يربك سير العمليات في الإدارات الحساسة؛ فالثقافة التي لا تمنع الخطأ هي ثقافة لم تكتمل أركانها بعد. الالتزام بتحديث نماذج القياس بات ضرورة وليس ترفاً لتجنب النزيف المالي الناتج عن سوء التقدير.

انخفضت الأخطاء الناتجة عن ضعف تقدير المخاطر					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	39.0	39.0	39.0	98	أوافق بشدة
	59.4	20.3	20.3	51	أوافق
	76.9	17.5	17.5	44	لا أوافق
	90.8	13.9	13.9	35	لا أوافق بشدة
	100.0	9.2	9.2	23	محايد
		100.0	100.0	251	Total

جدول 18: التحليل الإحصائي لانخفاض الأخطاء الناتجة عن ضعف تقدير المخاطر



شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لانخفاض الأخطاء الناتجة عن ضعف تقدير المخاطر

• أصبحت القرارات أكثر اتزاناً في ظل وجود ثقافة مخاطر مؤسسية

تبرز حالة من الانقسام الجلي في تقييم مدى اتزان القرارات الإدارية؛ إذ يظهر تباين بين من يلمسون نضجاً في العقلية القيادية وبين من يعتقدون بجمود الممارسات التقليدية. سجل خيار "أوافق بشدة" المرتبة الأولى بنسبة 38.2%، تلاه خيار "أوافق" بنسبة 21.5%؛ ما يعني أن نحو 60% من المشاركين يشعرون بأن ثقافة المخاطر أضفت نوعاً من الرصانة والتعقل على قرارات الإدارة العليا. هذه النتيجة تدعم فرضية الدراسة في أن مؤسسة الوعي بالتهديدات تقود بالضرورة إلى قرارات مدروسة تبتعد عن الارتجال.

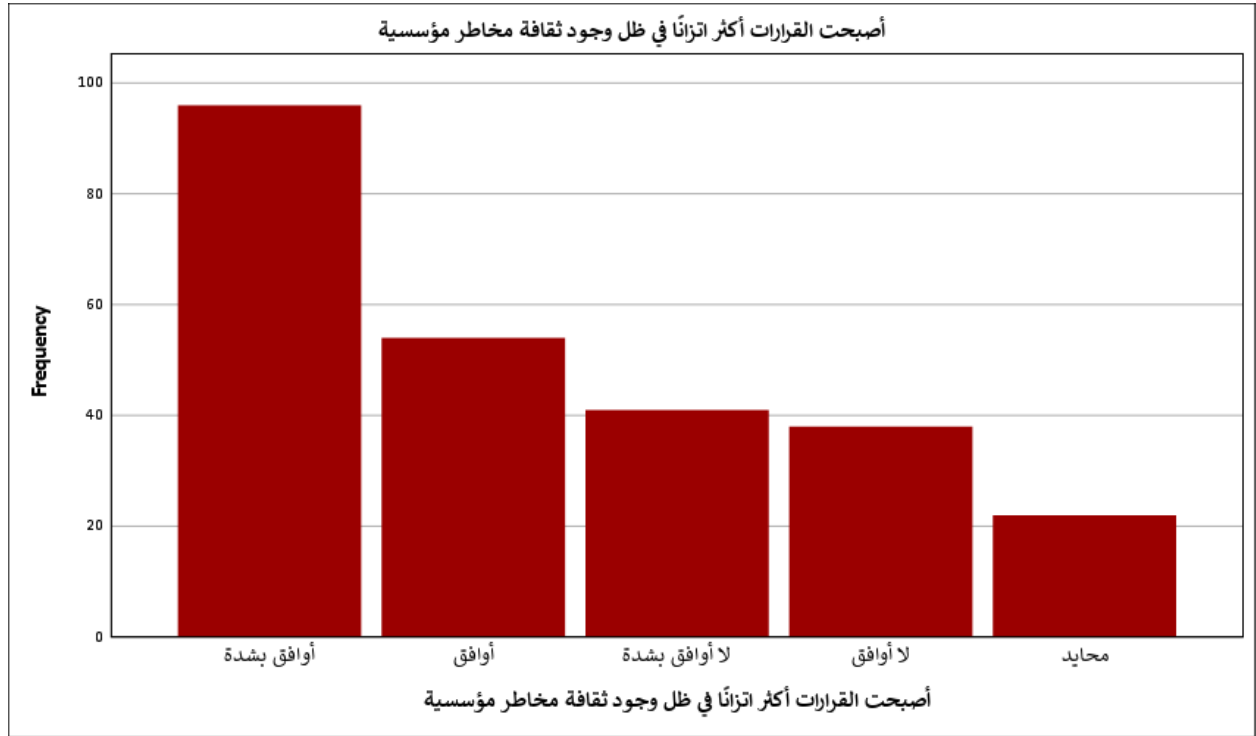
كما أن قرابة 31.4% من العينة أبدوا اعتراضاً صريحاً (بين لا أوافق ولا أوافق بشدة)؛ وهي كتلة لا يمكن الاستهانة بها في قطاع مالي يتسم بالحساسية المفرطة. نسبة الحياد المنخفضة (8.8%) تشير إلى أن الموظفين يمتلكون مواقف قاطعة حيال جودة مخرجات الإدارة. هذا النقص في "الاتزان" الذي يشعر به ثلث العينة قد يرجع إلى استمرار ضغوط الربحية قصيرة الأجل التي تدفع بعض القيادات لتجاوز معايير المخاطر؛ ما يولد قرارات متذبذبة تفتقر للاستدامة. الخلل في تحقيق اتزان شامل للقرارات يضعف الثقة التنظيمية، ويؤكد أن ثقافة المخاطر ما زالت تواجه تحديات في فرض سيطرتها الكاملة على "مطبخ القرار" في بعض المؤسسات المالية السعودية.

أصبحت القرارات أكثر اتزاناً في ظل وجود ثقافة مخاطر مؤسسية

PUBLIC

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.2	38.2	38.2	96	أوافق بشدة	Valid
59.8	21.5	21.5	54	أوافق	
76.1	16.3	16.3	41	لا أوافق بشدة	
91.2	15.1	15.1	38	لا أوافق	
100.0	8.8	8.8	22	محايد	
	100.0	100.0	251	Total	

جدول 19 : التحليل الإحصائي لكون القرارات أكثر اتزاناً في ظل وجود ثقافة مخاطر مؤسسية



شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لكون القرارات أكثر اتزاناً في ظل وجود ثقافة مخاطر مؤسسية

• ساهمت ثقافة المخاطر في تعزيز الاستدامة المالية للمؤسسة

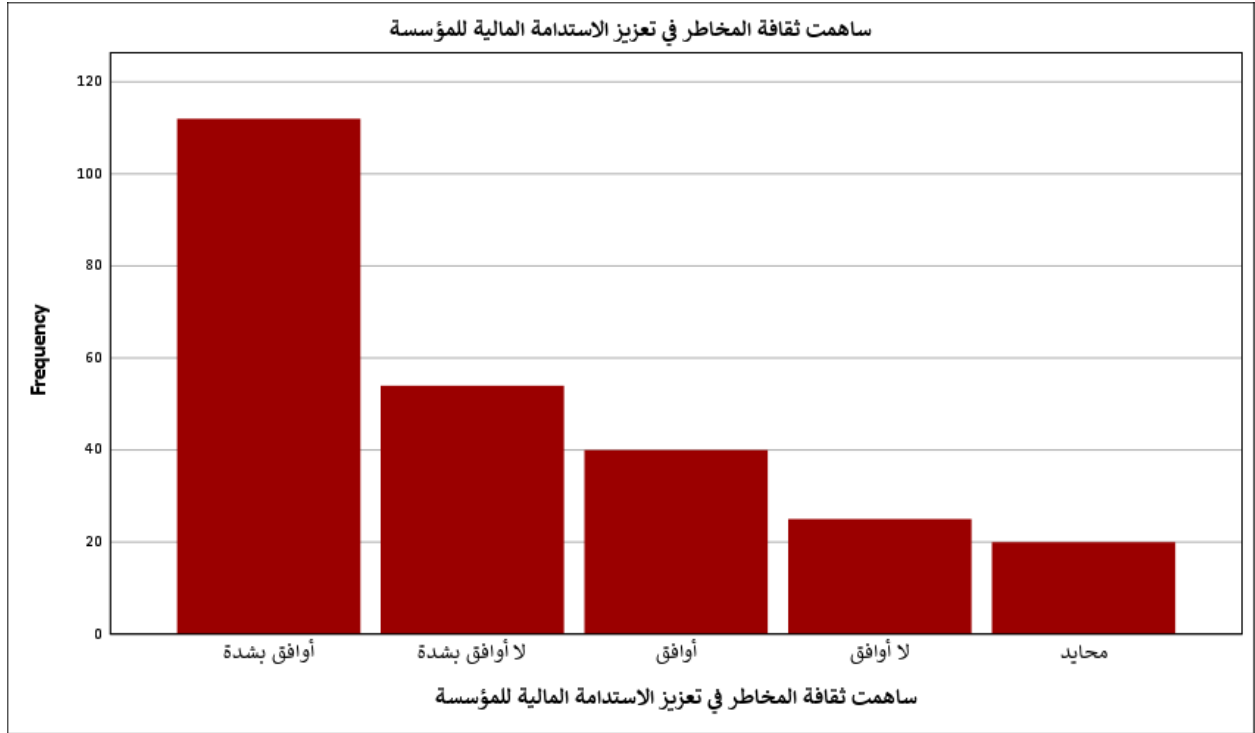
اكتسح خيار "أوافق بشدة" الصدارة بنسبة 44.6%. ثقافة المخاطر ركيزة للاستدامة. النتيجة قوية إحصائياً. الأغلبية ترى أن حماية الأصول تبدأ من الوعي الجمعي بالتهديدات. لكن المشهد ليس مثالياً بالكامل؛ إذ ظهر انقسام في الآراء. سجل خيار "لا أوافق بشدة" نسبة 21.5%. الفجوة بين التأييد المطلق والرفض القاطع تعكس تبايناً في

نضج البيانات التنظيمية. الاستدامة المالية ليست مجرد أرقام في الميزانية؛ هي قدرة المؤسسة على الصمود أمام الصدمات غير المتوقعة.

حصص المعارضون (بنوعيهما) نسبة 31.5%. هذا الرقم يثير التساؤل حول فاعلية تطبيق ثقافة المخاطر في ثلث المؤسسات المالية المشمولة بالدراسة. انخفاض نسبة المحايدين إلى 8% فقط يؤكد أن الموظفين يلمسون نتائج فعلية؛ فإما نجاح في تعزيز الاستدامة أو إخفاق واضح. غياب القناعة بدور المخاطر في الاستدامة لدى شريحة معتبرة قد يعود إلى التركيز على الأرباح الآنية. التوجه نحو "رؤية 2030" يتطلب استدامة طويلة الأمد؛ ما يجعل ردم هذه الفجوة ضرورة ملحة لاستقرار القطاع المالي السعودي بالكامل.

ساهمت ثقافة المخاطر في تعزيز الاستدامة المالية للمؤسسة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
44.6	44.6	44.6	112	أوافق بشدة	Valid
66.1	21.5	21.5	54	لا أوافق بشدة	
82.1	15.9	15.9	40	أوافق	
92.0	10.0	10.0	25	لا أوافق	
100.0	8.0	8.0	20	محايد	
	100.0	100.0	251	Total	

جدول 20: التحليل الإحصائي لمساهمة ثقافة المخاطر في تعزيز الاستدامة المالية للمؤسسة



شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لمساهمة ثقافة المخاطر في تعزيز الاستدامة المالية للمؤسسة

• أرى أن تعزيز ثقافة المخاطر يؤدي إلى تحسين فعالية قرارات الإدارة العليا

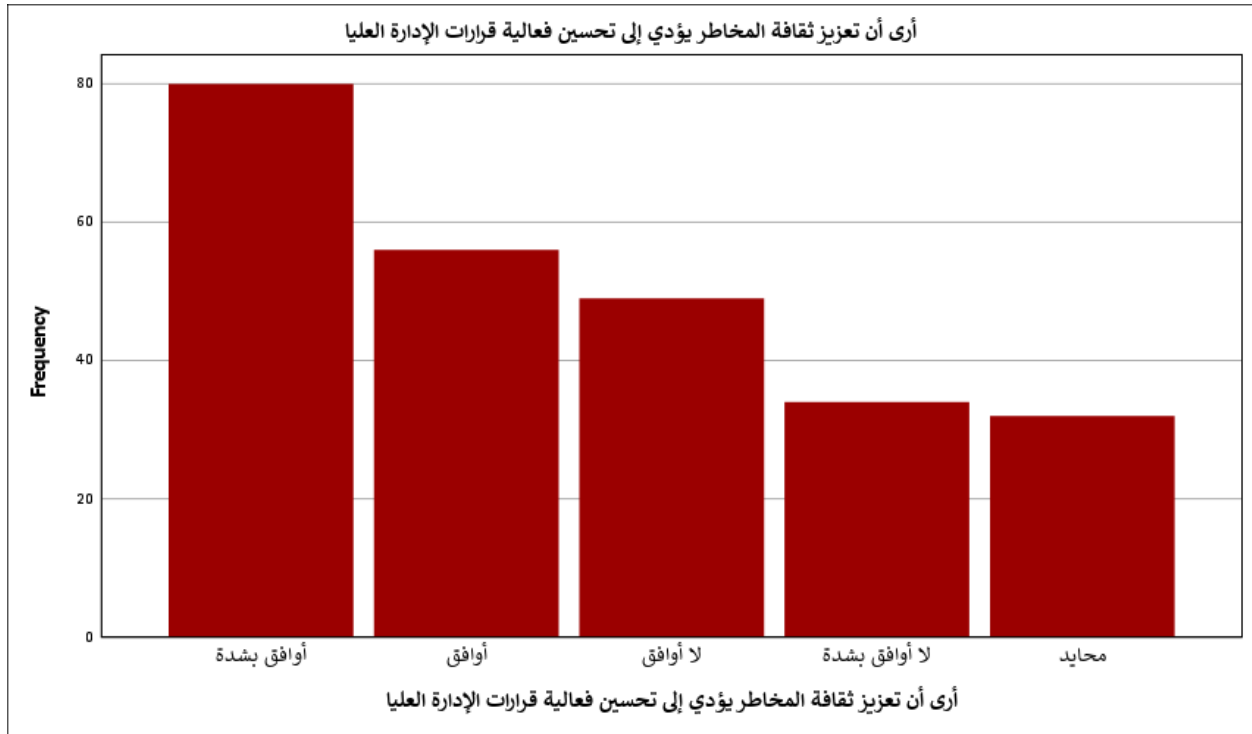
الرابط بين تعزيز ثقافة المخاطر وجودة مخرجات القيادة ظهر بوضوح في تصويت الكتلة الأكبر؛ حيث حصد خيار "أوافق بشدة" 31.9% من الاستجابات. ترتفع هذه القناعة لتشمل 54.2% من العينة عند دمج الموافقين. النتيجة تؤكد وجود إيمان مهني بأن الفاعلية الإدارية في القطاع المالي السعودي لم تعد مرتبطة فقط بالمهارات القيادية التقليدية؛ بل أصبحت تتوقف على القدرة على استدماج بُعد المخاطر في كل قرار. ومع ذلك، ثمة تيار معارض ليس بالهين، إذ بلغت نسبة عدم الموافقة (بنوعيتها) 33%. هذا الانقسام يعكس إشكالية عملية؛ فالموظف الذي لا يرى هذا الارتباط قد يعمل بمعزل عن الأطر الرقابية؛ ما يولد قرارات تنفيذية مشوهة تفتقر للحماية الاستباقية.

ارتفاع نسبة المحايدين إلى 12.7% يشير إلى وجود فئة تراقب المشهد دون لمس أثر حقيقي على أرض الواقع. هذا التذبذب في القناعات قد يترجم إلى بطء في سير العمليات داخل الإدارة؛ فالقرار الذي لا يحظى بإجماع حول خلفيته "المخاطرة" يواجه غالباً عوائق عند التنفيذ. غياب اليقين لدى ثلث العينة بجدوى تعزيز هذه الثقافة يعني

أن المؤسسات المالية ما زالت بحاجة لربط الحوافز أو مؤشرات الأداء (KPIs) بمدى الالتزام بمعايير المخاطر. الاستمرار في اعتبار ثقافة المخاطر مجرد "خيار إضافي" وليس "محركاً للفاعلية" يضعف من قدرة الإدارة العليا على المناورة في سوق تتسم بالتقلبات الحادة والتحولت الرقمية المتسارعة.

أرى أن تعزيز ثقافة المخاطر يؤدي إلى تحسين فعالية قرارات الإدارة العليا					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	80	31.9	31.9	31.9	Valid
أوافق	56	22.3	22.3	54.2	
لا أوافق	49	19.5	19.5	73.7	
لا أوافق بشدة	34	13.5	13.5	87.3	
محايد	32	12.7	12.7	100.0	
Total	251	100.0	100.0		

جدول 21: التحليل الإحصائي للاعتقاد أن تعزيز ثقافة المخاطر يؤدي إلى تحسين فعالية قرارات الإدارة العليا



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني للاعتقاد أن تعزيز ثقافة المخاطر يؤدي إلى تحسين فعالية قرارات الإدارة العليا

• اختبار المصدقية والموثوقية

تطابق تام بين عدد الحالات المستهدفة والمحللة فعلياً بنسبة 100%؛ إذ شمل التحليل جميع الاستجابات البالغة 251 دون استبعاد أي استمارة. غياب الحالات المستبعدة (Zero Excluded) يمنح دلالة إحصائية قوية على سلامة عملية جمع البيانات وجدية المستجيبين في إتمام كافة فقرات الاستبانة. هذه النتيجة تعزز الثقة في النتائج اللاحقة، حيث لم تواجه الدراسة مشكلة البيانات المفقودة التي قد تضعف من دقة الاستدلال. القرارات المبنية على هذه البيانات تستند إلى قاعدة صلبة وشاملة تمثل مجتمع الدراسة بشكل دقيق.

تجاوز معامل "ألفا كرونباخ" عتبة القبول التقليدية بمراحل، مسجلاً 0.882 لعدد 20 فقرة. الثبات هنا مرتفع جداً. هذه القيمة تؤكد أن أداة الدراسة تتسم باتساق داخلي كبير؛ ما يعني أن الأسئلة تقيس بالفعل "دور ثقافة المخاطر" بشكل متناغم دون تضارب. النتائج المستخلصة ليست وليدة الصدفة. دقة المعامل عند هذا المستوى (0.882) تمنح الباحث والمؤسسات المالية السعودية طمأنينة عالية عند تعميم التوصيات؛ فالأداة قادرة على إعطاء نتائج مقارنة في حال إعادة تطبيقها تحت ظروف مشابهة، وهو مطلب جوهري في الدراسات الميدانية التي تستهدف تحسين قرارات الإدارة العليا.

Case Processing Summary

%	N		
100.0	251	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	251	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.882

جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين قرارات الإدارة العليا ووعي الإدارة العليا بالمخاطر

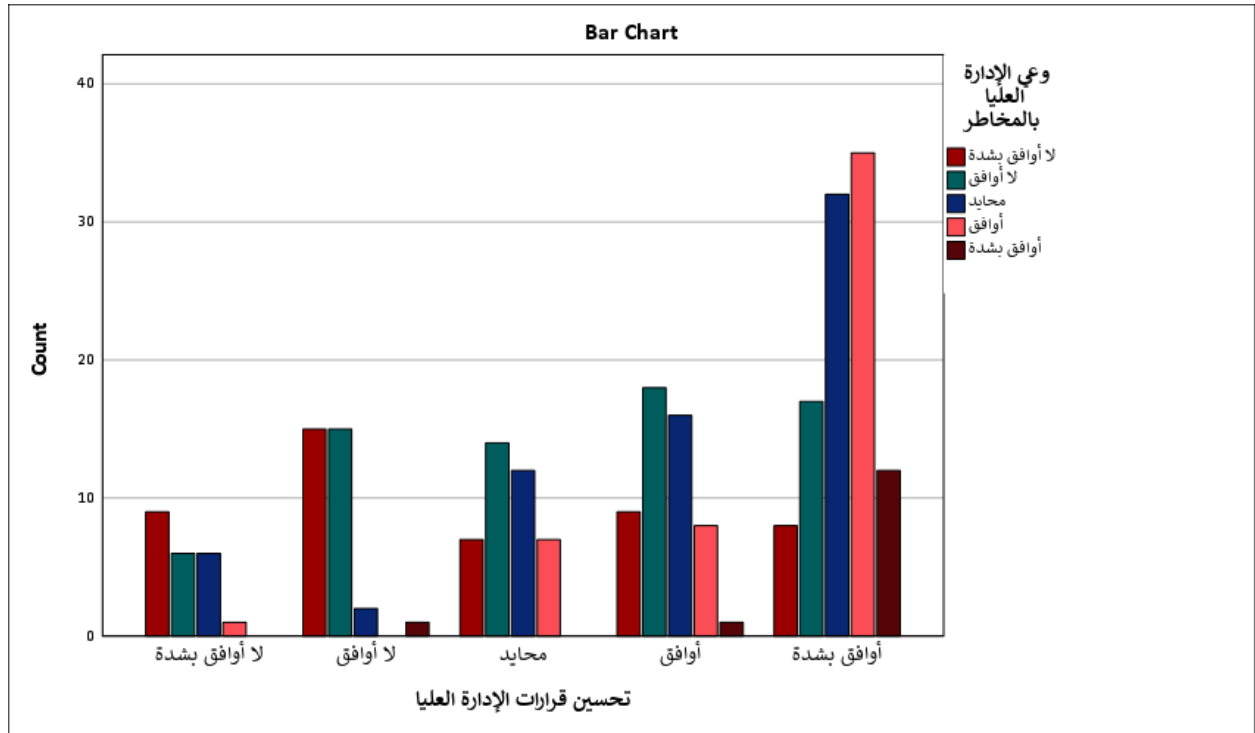
انعدمت أي احتمالية للصدفة في تفسير العلاقة بين وعي الإدارة العليا بالمخاطر وتحسين قراراتها؛ إذ بلغت القيمة الاحتمالية (Asymptotic Significance) مستوى 0.000. هذه النتيجة الصفرية تعني أننا أمام علاقة ذات دلالة إحصائية جوهريّة عند مستوى ثقة يتجاوز 99%. سجل اختبار "كاي تربيع" ليبرسون قيمة مرتفعة بلغت 72.151 بدرجات حرية 16. الرقم يتحدث عن ترابط عضوي لا يقبل الشك. قرارات القيادة لا تتحسن بمعزل عن نضجها الإداري بطبيعة التهديدات المالية. الربط الإحصائي هنا يؤكد أن الوعي ليس مجرد حالة ذهنية، بل هو محرك إجرائي يرفع من جودة المخرجات الاستراتيجية في المؤسسات المالية السعودية.

برزت قيمة الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) عند 51.560 بمستوى دلالة 0.000؛ ما يثبت وجود اتجاه طردي ثابت؛ كلما ارتقى مستوى وعي الإدارة بالمخاطر، ارتفعت بالمقابل كفاءة قراراتها. نلاحظ وجود 6 خلايا (24%) بتكرار متوقع أقل من 5، وهو أمر تقني مقبول في العينات الكبيرة نسبياً (251 حالة) ولا ينفى صلاحية الاختبار. الواقع العملي يفرض نفسه هنا. النقص في هذا الوعي لدى أي قيادة مالية سيؤدي حتماً إلى قرارات "عريانة" من الحماية؛ ما يجعل المؤسسة عرضة لهزات ناتجة عن ضعف الاستشراف. النتيجة واضحة وتدفع باتجاه ضرورة مأسسة "الوعي" وتحويله إلى برامج تدريبية مكثفة تستهدف قمة الهرم الإداري

لضمان استدامة جودة القرار.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	72.151 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	81.053	Likelihood Ratio
.000	1	51.560	Linear-by-Linear Association
		251	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.23.			

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين قرارات الإدارة العليا ووعي الإدارة العليا بالمخاطر



شكل توضيحي 21 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين قرارات الإدارة العليا ووعي الإدارة العليا بالمخاطر

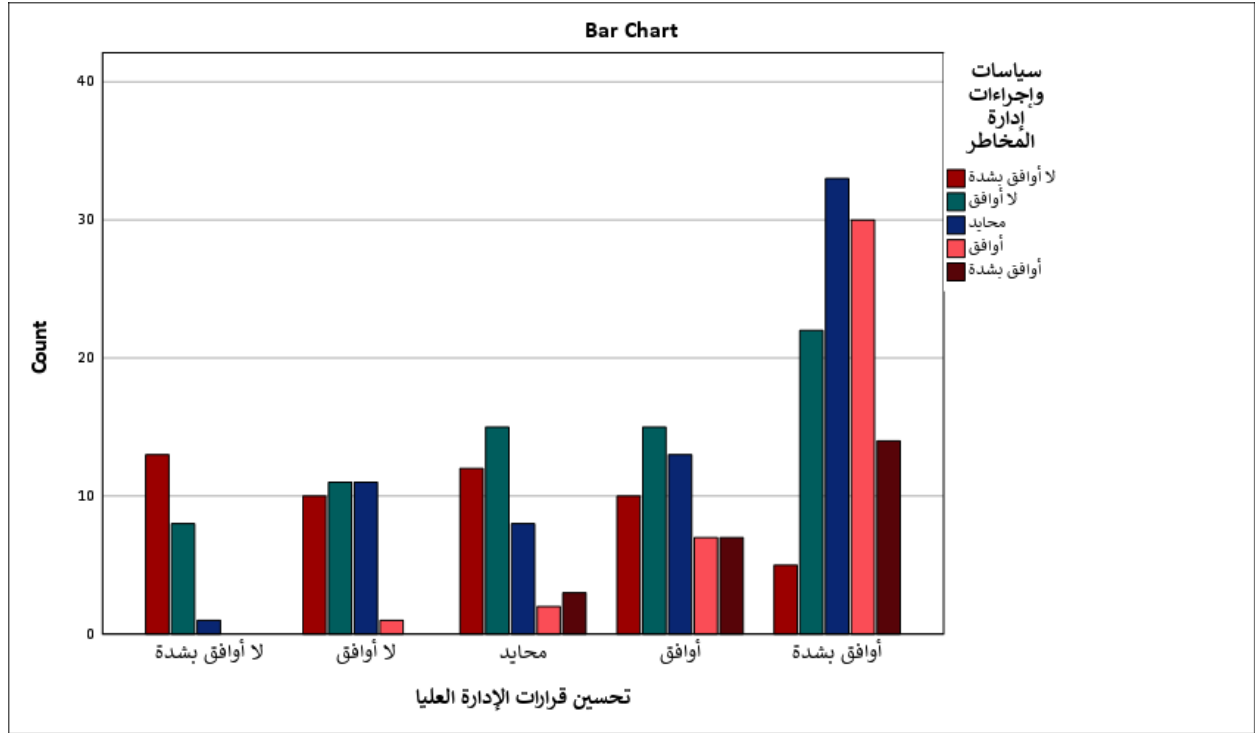
- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين قرارات الإدارة العليا وسياسات وإجراءات إدارة المخاطر أكدت النتائج الإحصائية وجود ارتباط وثيق لا يمكن إغفاله بين كفاءة السياسات الإجرائية وجودة القرارات القيادية؛ إذ بلغت قيمة "كاي تربيع" لبيرسون 71.924 بمستوى دلالة 0.000. هذه النتيجة تعني إحصائياً رفض

الفرضية الصفرية وقبول وجود علاقة تأثير متبادلة تتجاوز حدود الصدفة. السياسات الواضحة ليست مجرد عبء ورفي. هي المسار الذي يمنع انحراف القرار الاستراتيجي عن المستهدفات المالية للمؤسسة. سجل اختبار الارتباط الخطي قيمة 55.833؛ ما يبرهن على أن أي تحسن في صياغة وتحديث إجراءات المخاطر يقابله بالضرورة ارتقاء في اتزان وموضوعية قرارات الإدارة العليا.

ارتباط التحسين في القرار بوجود "مسطرة" إجرائية واضحة يقلل من مخاطر "القرارات الشخصية" أو الارتجالية التي قد تعصف بالاستقرار المالي. القيمة الاحتمالية الصفرية (0.000) تشير إلى أن السياسات تعمل كصمام أمان يحمي القيادة من الوقوع في فخ التقديرات الخاطئة. رغم وجود 6 خلايا بتكرارات متوقعة أقل من 5، إلا أن ذلك لا يقدح في جوهر النتيجة نظراً لحجم العينة الكافي (251 حالة). الواقع التشغيلي يفرض أن تكون السياسات حية ومتجددة. أي جمود في الإجراءات سيؤدي حتماً إلى تكبيل قدرة الإدارة العليا على المناورة؛ فالسياسات الرشيدة هي التي تمنح القرار مشروعته الفنية وتحميه من التقلبات السوقية غير المحسوبة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	71.924 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	82.071	Likelihood Ratio
.000	1	55.833	Linear-by-Linear Association
		251	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.10.			

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين قرارات الإدارة العليا وسياسات وإجراءات إدارة المخاطر



شكل توضيحي 22: المقابيس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين قرارات الإدارة العليا وسياسات وإجراءات إدارة المخاطر

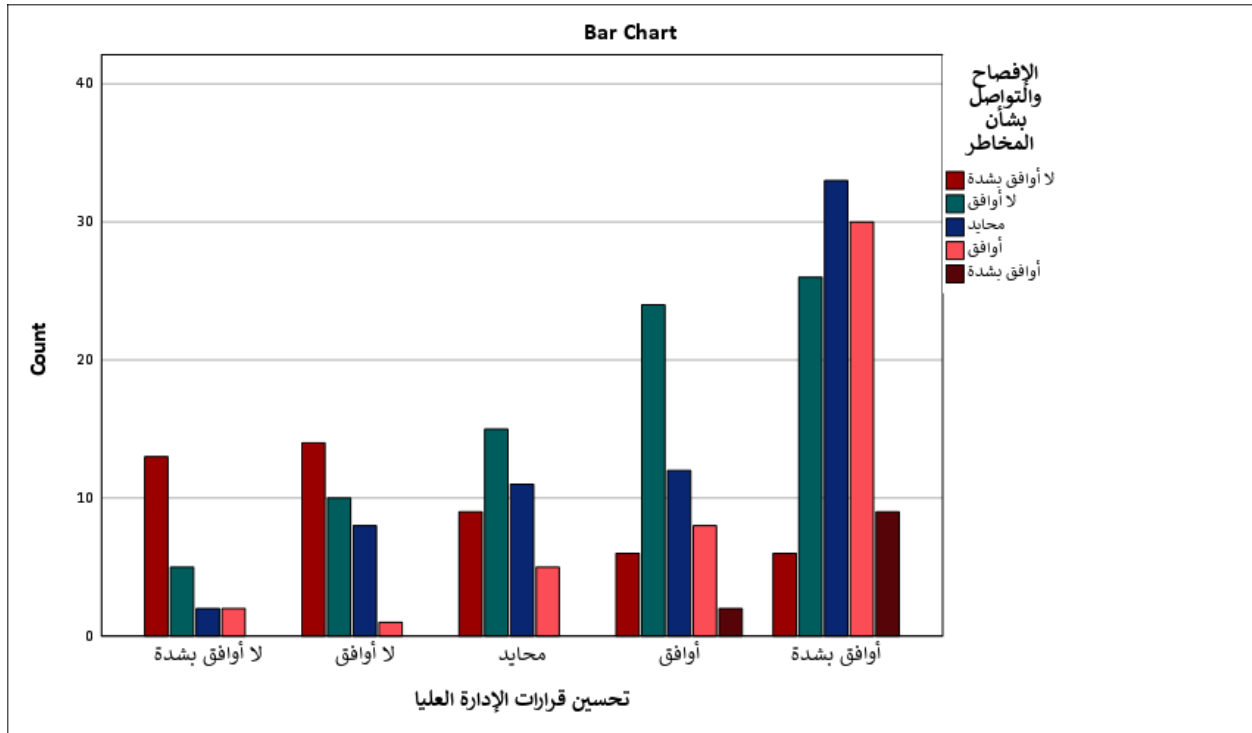
- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين قرارات الإدارة العليا والإفصاح والتواصل بشأن المخاطر لم تُسجل القيمة الاحتمالية لاختبار كاي تربيع أي هوامش للخطأ، حيث استقرت عند 0.000؛ ما يقطع بوجود علاقة ارتباطية وثيقة وموجبة بين مستويات الإفصاح وجودة اتخاذ القرار. بلغت قيمة "كاي تربيع" لبيرسون 70.071؛ وهي قيمة مرتفعة جداً تعزز رفض فرضية العدم وتؤكد أن قنوات التواصل الفعالة هي المحرك الأساس لفاعلية الإدارة العليا. غياب الدلالة الإحصائية الضعيفة يشير إلى أن تدفق المعلومات بشأن المخاطر ليس مجرد إجراء تكميلي. هو مادة خام لصناعة القرار.

سجل الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) قيمة 50.108 بدلالة تامة؛ ما يعني أن تحسن آليات الإفصاح يتبعه بالضرورة تحسن خطي في جودة المخرجات الاستراتيجية. وجود 7 خلايا (28%) بتكرارات متوقعة أقل من 5 يعكس طبيعة التباين في الاستجابات لكنه لا يضعف من رصانة الاستدلال العام. النقص في الشفافية أو تأخر التقارير التحذيرية يجر القرارات إلى منطقة التخمين؛ وهذا يرفع من حدة الانكشاف المالي للمؤسسة. تعكس هذه الأرقام واقعاً يربط بين نضج "ثقافة المكاشفة" وبين قدرة القيادة على المناورة؛ فالقرار

المتزن يتطلب بيانات واضحة لا تحجبها المخاوف من المساءلة، وهو ما أثبتته الدلالة الإحصائية القاطعة هنا.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	70.071 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	70.373	Likelihood Ratio
.000	1	50.108	Linear-by-Linear Association
		251	N of Valid Cases
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .96.			

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين قرارات الإدارة العليا والإفصاح والتواصل بشأن المخاطر



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين قرارات الإدارة العليا والإفصاح والتواصل بشأن المخاطر

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) تفوقاً كبيراً لمربعات الانحدار (Regression) على مربعات الخطأ؛ ما يعني أن النموذج المستخدم يمتلك قدرة تفسيرية عالية تتجاوز مجرد الصدفة الإحصائية. سجلت قيمة (F) المحسوبة 16.965 بمستوى دلالة 0.000. هذه النتيجة تقطع بوجود أثر جوهري لمجموع المتغيرات المستقلة (الوعي، السياسات، الإفصاح) في تحسين قرارات الإدارة العليا. التباين المفسر داخل النموذج يعكس أن جودة القرار في المؤسسات المالية السعودية ليست عشوائية، بل هي نتاج مباشر لمنظومة ثقافة المخاطر. بلغت قيمة (R Square) في ملخص النموذج 0.461؛ ما يشير إلى أن ثقافة المخاطر تفسر نحو 46.1% من التباين الحاصل في فعالية قرارات الإدارة العليا. هذه النسبة مرتفعة جداً في العلوم الإدارية؛ إذ تؤكد أن قرابة نصف جودة المخرج الاستراتيجي تعتمد كلياً على نضج ثقافة المخاطر.

برزت قيمة "عامل بايز" (Bayes Factor) برقم فلكي يتجاوز التوقعات التقليدية، مما يدعم بقوة فرضية الدراسة مقابل الفرضية الصفرية. القوة التنبؤية للنموذج استقرت عند معامل ارتباط (R) قدره 0.679؛ وهي علاقة طردية قوية تؤكد أن الاستثمار في تعزيز أطر الإفصاح والسياسات سيؤدي حتماً إلى نتائج إيجابية ملموسة في استقرار المؤسسة. الانحراف المعياري للتقدير (1.02) يظل ضمن الحدود المقبولة التي تضمن دقة النتائج. الواقع العملي يثبت أن المؤسسات التي تفتقر لهذا التكامل الإجرائي ستظل تعاني من تذبذب في قراراتها، حيث يترك النموذج الـ 53.9% المتبقية لعوامل أخرى خارج نطاق ثقافة المخاطر، مثل المتغيرات الاقتصادية الكلية أو الكفاءة المهنية

الفردية.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	16.965	17.503	12	210.035	Regression
		1.032	238	245.543	Residual
			250	455.578	Total
a. Dependent Variable: تحسين قرارات الإدارة العليا					
b. Model: (Intercept), وعي الإدارة العليا بالمخاطر, الإفصاح والتواصل بشأن المخاطر, سياسات وإجراءات إدارة المخاطر					

جدول 27: اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
1.02	.434	.461	.679	2624920466212089000000.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), وعي الإدارة العليا بالمخاطر, الإفصاح والتواصل بشأن المخاطر, سياسات وإجراءات إدارة المخاطر				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 28: ملخص نموذج معامل بايز

المناقشة

تشير نتائج الدراسة إلى وجود تأثير واضح ومؤثر لثقافة المخاطر على جودة القرارات التي تتخذها الإدارة العليا في المؤسسات المالية السعودية، وهو ما يتماشى مع الفرضية القائلة بأن تعزيز الوعي بالمخاطر وتنظيم السياسات والإجراءات المرتبطة بها يسهم بشكل مباشر في تحسين مخرجات صنع القرار. يظهر من البيانات أن الإدارة العليا التي تتمتع بوعي عالٍ بالمخاطر قادرة على تقييم التحديات والفرص المحتملة بطريقة أكثر دقة وموضوعية، مما يقلل من احتمالية اتخاذ قرارات متهورة أو غير مدروسة. ويعكس ذلك أهمية الجانب المعرفي والثقافي في المؤسسات المالية، إذ أن الثقافة المؤسسية التي تُعزز الإدراك الجماعي للمخاطر تجعل الإدارة أكثر استعدادًا لمواجهة الظروف المالية والاقتصادية المتقلبة، وتمنحها القدرة على التخطيط الاستراتيجي الذي يوازن بين المخاطر والعوائد.

كما كشفت النتائج أن وجود سياسات وإجراءات واضحة لإدارة المخاطر يشكل عنصرًا حاسمًا في تحسين القرارات الإدارية، حيث تمثل هذه السياسات إطارًا عمليًا يضمن تنفيذ المعرفة النظرية حول المخاطر بطريقة منهجية. فالإدارة التي تعتمد على إجراءات محددة للتقييم والمتابعة والمراجعة تستطيع اتخاذ قرارات أسرع وأكثر فاعلية، مع القدرة على توثيق أسباب كل قرار بشكل يدعم الشفافية والمساءلة. ويعكس ذلك العلاقة التفاعلية بين الوعي بالمخاطر والسياسات والإجراءات، إذ أن مجرد الوعي دون وجود نظام عملي يدعمه قد لا يكون كافيًا لتحقيق تحسين ملموس في القرارات، بينما النظام وحده دون وعي كافٍ يقلل من فعاليته.

وأظهرت نتائج الدراسة كذلك أن الإفصاح والتواصل بشأن المخاطر يمثلان عاملاً مؤثراً في تعزيز جودة القرارات الإدارية. فالمؤسسات التي تتبنى قنوات واضحة للتواصل الداخلي والخارجي حول المخاطر تتمكن الإدارة العليا من الوصول إلى معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، مما يتيح اتخاذ قرارات مبنية على بيانات حقيقية، ويقلل من التحيزات أو الاعتماد على الافتراضات غير الدقيقة. ويبرز ذلك أهمية الشفافية والمشاركة في بناء ثقافة مخاطر متماسكة داخل المؤسسة، بحيث يصبح كل موظف على دراية بالإجراءات والتهديدات المحتملة، ويشارك في تقديم البيانات والملاحظات التي قد تساعد الإدارة العليا في تحسين القرارات الاستراتيجية.

وتؤكد المناقشة أن هناك علاقة إيجابية بين هذه المتغيرات الثلاثة (الوعي بالمخاطر، السياسات والإجراءات، الإفصاح والتواصل) وتحسين قرارات الإدارة العليا، حيث يتضح من التحليل الإحصائي أن الجمع بين هذه العناصر يخلق بيئة مؤسسية متكاملة تعزز اتخاذ القرار المبني على المعرفة والتحليل الموضوعي. ويعكس ذلك قدرة المؤسسات المالية السعودية على تطوير ثقافة مخاطر فعالة، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على استدامة الأداء المالي وتقليل احتمالية التعرض لأزمات مالية غير متوقعة. ويعزز هذا الاكتشاف ما سبق أن أشارت إليه الدراسات السابقة حول الدور الحاسم لإدارة المخاطر في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل المؤسسات المالية.

إن تحسين قرارات الإدارة العليا لا يعتمد فقط على القدرات الفردية للمديرين، بل على البيئة المؤسسية التي تحفز الوعي بالمخاطر، وتضع آليات واضحة للسياسات والإجراءات، وتوفر قنوات فعالة للإفصاح والتواصل. وبناء على ذلك، فإن المؤسسات التي تستثمر في تطوير ثقافة مخاطر شاملة وقابلة للتطبيق تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات المالية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة، مما يؤكد أهمية دمج ثقافة المخاطر في صميم السياسات الإدارية لكل مؤسسة مالية سعودية تسعى إلى الاستدامة والتنافسية.

الخاتمة

توصلت الدراسة إلى أن ثقافة المخاطر تلعب دورًا محوريًا في تعزيز قدرة الإدارة العليا على اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة وفاعلية في المؤسسات المالية السعودية. فقد أظهرت النتائج أن الإدارات العليا التي تتمتع بوعي متقدم بالمخاطر قادرة على تقييم التحديات والفرص بشكل أفضل، واتخاذ قرارات مدروسة تقلل من احتمالية الوقوع في أخطاء مالية أو تنظيمية. ويعكس ذلك أن تعزيز المعرفة بالمخاطر ضمن ثقافة المؤسسة لا يقتصر على الجانب النظري، بل يتطلب دمجها في الممارسات اليومية والعمليات الإدارية، بحيث تصبح جزءًا من فلسفة العمل المؤسسي.

كما تبين أن وجود سياسات وإجراءات منظمة لإدارة المخاطر يعد عاملاً أساسياً في تحسين جودة القرارات، إذ توفر هذه السياسات إطاراً واضحاً للقيام بالتحليلات اللازمة، وتحديد الأولويات، وتطبيق آليات المتابعة والمراجعة. وقد أظهرت الدراسة أن مجرد الوعي بالمخاطر دون وجود نظام عملي لدعمه يقلل من فعالية تحسين القرار، بينما الجمع بين الوعي والممارسات المؤسسية يخلق بيئة قوية تمكن الإدارة من التعامل مع المخاطر بمرونة وكفاءة. كما أكدت النتائج أن الإفصاح والتواصل الداخلي والخارجي بشأن المخاطر يمثلان عناصر مكملة للسياسات والإجراءات، إذ يتيحان وصول الإدارة إلى معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، مما يعزز استنارة القرارات ويزيد من فاعليتها على المدى القصير والطويل.

يمكن استنتاج أن تحسين القرارات الإدارية العليا لا يعتمد فقط على القدرات الفردية للمديرين، بل على البيئة المؤسسية التي تحفز التعلم المستمر من المخاطر، وتبني ممارسات واضحة ومتكاملة لإدارتها. وتبين من الدراسة أن المؤسسات المالية السعودية التي تستثمر في تطوير ثقافة مخاطر فعالة تحقق أداءً أعلى، وتكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية، ومخاطر السوق، والأزمات المحتملة. ويشير هذا إلى أهمية دمج ثقافة المخاطر في صميم الاستراتيجيات الإدارية للمؤسسات المالية، باعتبارها أداة مركزية لدعم القرارات الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

تؤكد الدراسة على أن الاستثمار في تعزيز ثقافة المخاطر ليس مجرد إجراء تنظيمي أو متطلب شكلي، بل هو استثمار استراتيجي ينعكس مباشرة على جودة القرارات الاستراتيجية، ويعزز قدرة المؤسسات المالية على

النمو والتكيف مع المتغيرات المالية والاقتصادية. ومن هنا، يمكن القول إن نتائج الدراسة توفر أساسًا علميًا متينًا لصياغة توصيات عملية للمؤسسات المالية السعودية، بهدف تطوير آليات إدارة المخاطر، وزيادة فاعلية الإدارة العليا في اتخاذ القرارات، وتعزيز الاستقرار المالي على المدى الطويل.

التوصيات

1. توصي الدراسة بضرورة تنظيم برامج تدريبية وورش عمل متخصصة للمدراء التنفيذيين وكبار المسؤولين في المؤسسات المالية السعودية، بهدف رفع مستوى وعيهم بأنواع المخاطر المالية والإدارية والاستراتيجية. وينبغي أن تشمل هذه البرامج دراسة حالات عملية، وتحليل المخاطر المستقبلية، وأساليب التنبؤ والتقييم، بما يتيح للإدارة العليا اتخاذ قرارات أكثر دقة واستنارة.
2. توصي الدراسة بوضع سياسات وإجراءات واضحة ومفصلة لإدارة المخاطر تشمل تحديد المخاطر المحتملة، وآليات قياسها، وخطط الاستجابة لها. كما ينبغي مراجعة هذه السياسات بشكل دوري لضمان مواكبتها للمتغيرات الاقتصادية والتنظيمية، مع تضمينها في استراتيجيات المؤسسة بشكل يعزز من اتخاذ قرارات مستندة إلى أسس علمية.
3. توصي الدراسة بضرورة تعزيز قنوات التواصل الداخلية والخارجية بشأن المخاطر، سواء بين الإدارات المختلفة أو مع المستثمرين والجهات الرقابية. وينبغي أن تكون هذه القنوات شفافة ومنظمة، بحيث تتيح للإدارة العليا الوصول إلى معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، مما يساهم في تحسين القرارات الاستراتيجية وتقليل التبعات السلبية للمخاطر.
4. توصي الدراسة بأن يتم إدماج ثقافة المخاطر في السياسات الداخلية والثقافة العامة للمؤسسة، بحيث يصبح التعامل مع المخاطر جزءًا من قيم وممارسات العمل اليومية. ويشمل ذلك نشر الوعي بين جميع الموظفين، وتحفيزهم على الإبلاغ عن المخاطر المحتملة، والمشاركة في تطوير حلول مبتكرة لإدارتها.
5. توصي الدراسة بتطبيق أدوات التحليل الكمي والنوعي في تقييم المخاطر واتخاذ القرارات، مثل النماذج الإحصائية، والمحاكاة المالية، والتحليل البياني، وذلك لضمان أن تكون القرارات مبنية على بيانات دقيقة وموضوعية، وتقليل الاعتماد على الخبرات الفردية فقط.
6. توصي الدراسة بضرورة إنشاء آليات لقياس مدى تأثير إدارة المخاطر على جودة القرارات الإدارية العليا بشكل دوري، من خلال مؤشرات أداء محددة، وتقارير متابعة وتحليل النتائج، مما يساعد على تحسين الأداء المستمر وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تعزيز.

المراجع

- المراجع العربية:

- الخير, م. ح. (2023). أثر جودة المراجعة الداخلية في الحد من المخاطر السيبرانية بهدف دعم الإستقرار المالي في البنوك الإلكترونية (دراسة ميدانية). Retrieved from https://masf.journals.ekb.eg/article_278277.html
- قنصوة, م. م. (2023). أثر استخدام المشتقات المالية على ادارة المخاطر في البنوك (دراسة حالة للبنك الأهلي خلال الفترة ٢٠٠٨ – ٢٠١٨). Retrieved from https://caf.journals.ekb.eg/article_283901.html

- المراج الأجنبية:

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

- Mennella, C. (2024). Ethical and regulatory challenges of AI technologies in healthcare: A narrative review. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024023284>
- Meskovic, M. N. (2023). Risk Management Culture, Structure, and Process – Theoretical Insights and Empirical Evidence. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/374271888_Risk_Management_Culture_Structure_and_Process_-_Theoretical_Insights_and_Empirical_Evidence
- Mohamed. (2021). A Theoretical Framework for Enterprise Risk Management and Organizational Performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/351036209_A_Theoretical_Framework_for_Enterprise_Risk_Management_and_Organizational_Performance
- Mosa, H. A. (2025). The role of enterprise risk management in enhancing the sustainability of Saudi insurance companies under vision 2030. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/397836295_The_role_of_enterprise_risk_management_in_enhancing_the_sustainability_of_Saudi_insurance_companies_under_vision_2030
- Oko-Odion, C. (2025). Risk management frameworks for financial institutions in a rapidly changing economic landscape. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/388351331_Risk_management_frameworks_for_financial_institutions_in_a_rapidly_changing_economic_landscape
- Onunka, T. (2023). BANKING: A COMPREHENSIVE REVIEW OF THE EVOLUTION AND IMPACT OF INNOVATIVE BANKING SERVICES ON ENTREPRENEURIAL GROWTH. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/377292345_BANKING_A_COMPREHENSIVE_REVIEW_OF_THE_EVOLUTION_AND_IMPACT_OF_INNOVATIVE_BANKING_SERVICES_ON_ENTREPRENEURIAL_GROWTH
- Porfírio, J. A. (2024). Factors affecting digital transformation in banking. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829632300752X>
- Streicher, B. (2023). The Risk Culture Framework: Introducing an Integrative Framework for Holistic Risk Analysis. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/373043927_The_Risk_Culture_Framework_Introducing_an_Integrative_Framework_for_Holistic_Risk_Analysis

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/

.....المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،
أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة المخاطر، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "دور ثقافة المخاطر في تحسين قرارات الإدارة العليا في المؤسسات المالية السعودية: دراسة ميدانية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال. أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحتي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة.

أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

اسم الباحث

طالب ماجستير إدارة مخاطر

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبيان
بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/

..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة المخاطر، وأعمل حالياً على بحث بعنوان " دور ثقافة المخاطر في تحسين قرارات الإدارة العليا في المؤسسات المالية السعودية: دراسة ميدانية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي "، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة المخاطر. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأؤكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

اسم

المشرفين

الباحث

طالب

أ.د. الفیصل عبد الحمید محمد

ماجستير إدارة مخاطر

كلية

أ.د. فايز علي جراد

الإدارة جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الأسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الاستبيان
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تدرك الإدارة العليا أهمية إدارة المخاطر في تحقيق الاستقرار المالي
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم أخذ المخاطر المحتملة بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد الإدارة العليا على تقارير تحليل المخاطر عند التخطيط
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تقييم البدائل المختلفة في ضوء مستوى المخاطر المرتبطة بها
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توجد سياسات واضحة ومعتمدة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تحديث إجراءات إدارة المخاطر بشكل دوري
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تلتزم الإدارات المختلفة بتطبيق سياسات إدارة المخاطر
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تحديد حدود واضحة لتحمل المخاطر المؤسسية
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم الإفصاح عن المخاطر الجوهرية بشفافية للإدارة العليا
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسود تواصل فعال بين إدارات المخاطر والإدارة العليا

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر في الوقت المناسب
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تشجع المؤسسة الإبلاغ عن المخاطر دون خوف من المساءلة غير العادلة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تحسنت جودة القرارات الاستراتيجية نتيجة تبني ثقافة مخاطر واضحة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	انخفضت الأخطاء الناتجة عن ضعف تقدير المخاطر
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أصبحت القرارات أكثر اتزاناً في ظل وجود ثقافة مخاطر مؤسسية
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ساهمت ثقافة المخاطر في تعزيز الاستدامة المالية للمؤسسة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أرى أن تعزيز ثقافة المخاطر يؤدي إلى تحسين فعالية قرارات الإدارة العليا

➤ <https://forms.gle/HRgsoyk7BQeF6Kr26>

Abstract

This study aims to explore the role of risk culture in improving senior management decisions within Saudi financial institutions. It analyzes the relationship between senior management's risk awareness, the quality of risk management policies and procedures, and the efficiency of risk disclosure and communication, and the extent to which these factors influence strategic decision-making. The study employed a descriptive-analytical approach to data collection and analysis, utilizing

a questionnaire designed for senior management across various Saudi financial institutions. The sample size consisted of 251 participants, including senior executives and risk managers. Appropriate statistical methods were used to analyze the data, test hypotheses, and compare results. The findings revealed a strong, positive correlation between fostering a risk culture and improving the quality of senior management decisions. Risk awareness, the implementation of organized policies and procedures, and enhanced disclosure and communication all contributed to more accurate and effective decision-making. Furthermore, the results confirmed that financial institutions that regularly implement these elements are better equipped to manage financial and economic risks and achieve sustainable institutional performance. Based on these findings, the study recommended developing training programs to enhance senior management's risk awareness, integrating clear risk management policies and procedures, and strengthening internal and external disclosure and communication mechanisms. This would contribute to improving the efficiency of strategic decisions and achieving the financial and administrative stability of the institution.



Keywords: Risk culture, senior management, decision-making, Saudi financial institutions, policies and procedures, disclosure and communication, institutional performance.

**Midocean University
College of Management
Master of Risk Management**

**The Role of Risk Culture in Improving Senior Management Decisions in
Saudi Financial Institutions: A Field Study Using the Descriptive-
Analytical Approach**

Prepared by the student/Reem Fayez AlDossari

University ID/ 252000324

Supervisor/Dr. Alfaisal Abdulhamid , Dr.Fayez jarad

Year

2026