

بناء إطار إدارة المخاطر المؤسسية

الذي ستستخدمه الشركات العائلية
السعودية فعلياً

أكثر نماذج إدارة المخاطر المؤسسية فاعلية
ليس بالضرورة الأكثر شمولاً، بل هو النموذج
الذي يعكس كيفية حوكمة الأعمال وإدارتها
و تنميتها

2026

لماذا تقصر أطر إدارة المخاطر المؤسسية التقليدية في المجموعات المملوكة للعائلات؟

لا تعد الشركات العائلية السعودية قطاعاً متخصصاً في الاقتصاد، بل هي جوهر الاقتصاد. ومع ذلك، فبينما تنوع هذه المجموعات أنشطتها، وترسخ دعائمها وتستعد لتوريثها أو إدراجها في البورصة، فإن مستوى المخاطر التي تواجهها اليوم يختلف تماماً عن ذلك الذي كان عليه الحال بالنسبة لمؤسسيها

السياق السعودي بالأرقام

المؤشر	أحدث الأرقام	ماذا يعني ذلك بالنسبة لإدارة المخاطر؟
نسبة الشركات السعودية المملوكة للعائلات	(حوالي ٦٣٣,٠٠٠ منشأة) ٩٥%	تعد جودة الحوكمة في هذا القطاع متغيراً اقتصادياً وطنياً، وليست مسألة خاصة
المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي للمملكة	حوالي ٢٧%	قد يؤدي خطر التركيز في مجموعة واحدة إلى عواقب على مستوى القطاع
حصة القطاع الخاص	٦٣%	يتوقع المنظمون بشكل متزايد حوكمة مخاطر على مستوى المؤسسات
البقاء على قيد الحياة حتى الجيل الثاني	٣.٠%	تعد الخلافة أكبر مخاطر المؤسسة غير المؤمن عليها
البقاء على قيد الحياة حتى الجيل الثالث	١٢%	يجب أن يكون تخطيط استمرارية العمل جزءاً لا يتجزأ من العمل وليس مجرد إجراء عرضي
نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي في السعودية، الربع الأول من عام ٢٠٢٦	٣.٠%	يؤدي النمو إلى زيادة التعرض بشكل أسرع من قدرة معظم بيئات التحكم على التكيف
النشاط الأسرع نمواً، الربع الأول من عام ٢٠٢٦	الخدمات المالية والتأمينية والتجارية (٥.٤%)	يؤدي التوسع الذي يتطلب رأس مال كثيف إلى زيادة المخاطر التنظيمية ومخاطر الطرف المقابل

المصادر: (يونيو ٢٠٢٦) كي بي إم جي السعودية (٢٠٢٦)؛ الحسابات القومية للربع الأول من عام ٢٠٢٦ الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء

تستجيب العديد من المنظمات لهذا التعقيد باستيراد معيار دولي بشكل كامل. ثم يتعثر التنفيذ، ليس لأن المعيار معيب، بل لأنه طُبّق دون مراعاة كيفية اتخاذ القرارات داخل الأسرة، وكيفية تفويض السلطة، وسرعة استجابة المجموعة

دليل عام ٢٠٢٦: الوعي بالمخاطر مرتفع، لكن التكامل ليس كذلك

تؤكد الدراسة السنوية السابعة عشرة لحالة إدارة المخاطر والتي أجريت مع ٣٣١ من المديرين التنفيذيين وأعضاء مجالس الإدارة في الربع الثاني من عام ٢٠٢٦ أن الفجوة ليست في الوعي، بل في التطبيق

نتائج عام ٢٠٢٦	النسبة	الأثر المترتبة على القيادة
أفاد مسؤولون تنفيذيون بأن حجم المخاطر وتعقيدها قد ارتفعاً على مدى خمس سنوات	٦٩%	لقد تغيرت البيئة بشكل أسرع من نموذج التشغيل
المنشآت التي شهدت مفاجأة تشغيلية كبيرة خلال خمس سنوات	٧٤%	لا تزال الجاهزية والقدرة على الصمود غير مختبرة بشكل كافٍ
قادة يقولون إن عدم الاستقرار الجيوسياسي يؤثر على نموذج أعمالهم أو استراتيجيتهم	٧٢%	باتت الصدمات الخارجية تشكل الخيارات الاستراتيجية، وليس فقط الخيارات التشغيلية
تصف المنشآت مراقبة المخاطر بأنها ناضجة وقوية	٣٠%	سبعة من كل عشرة لديهم مجال للتحسن
المنشآت التي لديها رغبة واضحة في المخاطرة في التخطيط الاستراتيجي	٢٩%	تقر معظم مجالس الإدارة حدوداً للاستراتيجيات دون وضع حدود للمخاطر
فرق القيادة تأخذ في الاعتبار بشكل صريح المخاطر التي ستحدث خلال السنوات الخمس إلى العشر القادمة	٢٢%	التحديات طويلة المدى لمحرركات الأعمال الأساسية تمر دون دراسة
المسؤولون التنفيذيون الذين يقولون إن إدارة المخاطر تمثل ميزة تنافسية	١١%	لا تزال جدوى القيمة غير مثبتة داخل معظم المؤسسات

المصدر: مبادرة إدارة المخاطر المؤسسية بجامعة ولاية كارولينا الشمالية والمعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين، حالة مراقبة المخاطر، الطبعة السابعة عشرة، سبتمبر ٢٠٢٦ (ن = ٣٣١)

ما هي أولويات مجالس الإدارة عالمياً في عام ٢٠٢٦

أجرى معهد المدققين الداخليين استطلاعاً شمل أكثر من ٤,٠٠٠ من كبار المديرين التنفيذيين ومديري التدقيق الداخلي في ١٣١ دولة، وذلك لإعداد تقريره: "المخاطر في دائرة الضوء" لعام ٢٠٢٦. وكانت أهم خمس أولويات هي

التغيير التنظيمي ٤١%	رأس المال البشري ٤٣%	مرونة الأعمال ٤٧%	التحول الرقمي ٤٨%	الأمن السيبراني ٧٣% الذي ذكره من المشاركين في الاستطلاع، هو الخطر المصنف الأول للعام الخامس على التوالي
---------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	---

المصدر: تقرير معهد المدققين الداخليين: "المخاطر في دائرة الضوء"، عبر تحليل ولترز كلوير لحوكمة لشركة (أبريل ٢٠٢٦)

رؤية تنفيذية

إن نجاح إدارة مخاطر المؤسسة لا يتحدد بالنموذج الذي تتبناه المنظمة بقدر ما يتحدد بما إذا كانت القيادة تستخدمه لاتخاذ قرارات أفضل

خمس أولويات قيادية لإطار عمل عملي لإدارة المخاطر المؤسسية

تساهم هذه الأولويات الخمس في نقل المؤسسة من مرحلة التوثيق إلى مرحلة جودة اتخاذ القرارات. ويقترن كل منها بممارسة رائدة ومعياري مرجعي لعام ٢٠٢٦

١. مواءمة إدارة المخاطر مع استراتيجية الأعمال

ينبغي أن تدعم إدارة المخاطر الأهداف الاستراتيجية بدلاً من أن تُدار كإجراء امتثال موازي. في عام ٢٠٢٦، لم تحدد سوى ٢٩% من المؤسسات رسمياً مستوى تقبلها للمخاطر ضمن خططها الاستراتيجية، ولم تصف سوى ١١% منها إدارة المخاطر كمصدر للميزة التنافسية

أفضل الممارسات: دمج مناقشة المخاطر في دورات التخطيط الاستراتيجي، وقرارات تخصيص رأس المال، ومراجعات أداء الأعمال الفصلية، باستخدام بيان شهية المخاطر المعتمد من مجلس الإدارة كنقطة مرجعية

٢. تعزيز الحوكمة قبل توسيع نطاق الرقابة

مع ازدياد حجم المجموعات العائلية، يتوقف اتخاذ القرارات غير الرسمي عن توفير الرقابة الكافية. وتنتج هياكل الحوكمة الواضحة قرارات أسرع وأكثر اتساقاً تستند إلى تقييم المخاطر مقارنة بمستويات الرقابة الإضافية. وتظهر الأدلة في عام ٢٠٢٦ بوضوح أن ٧٤% من المؤسسات قد واجهت مفاجآت تشغيلية كبيرة خلال السنوات الخمس الماضية

أفضل الممارسات: تحديد مسؤوليات الحوكمة، وعتبات تفويض السلطة، ومسارات التصعيد، وخطوط الإبلاغ، وإشراف مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق والمخاطر لكل مخاطر المؤسسة الرئيسية

٣. التركيز على المخاطر التي تحرك العمل فعلياً

تعد سجلات المخاطر الشاملة مكلفة الصيانة ونادراً ما تحسّن القرارات. إنّ تحديد الأولويات أهم من الشمولية

لماذا يجب إدراجه على جدول أعمال المجلس	معياري ٢٠٢٦	مجال المخاطر
أصبح الآن التزاماً إدارياً في المملكة، وليس مسألة تقنية معلومات	صنف كأعلى المخاطر عالمياً للعام الخامس على التوالي (٧٣% من ٤,٠٠٠)؛ ٩٦% من خطط التدقيق تتضمن ضمانات الأمن السيبراني	الأمن السيبراني
يؤدي فشل المورد إلى التأثير المباشر على الإيرادات والسمعة	يعد اضطراب سلسلة التوريد من بين المخاطر العشرة الأولى التي تواجه الشركات على مستوى العالم	الطرف الثالث وسلسلة التوريد

المجال المخاطر	معياري ٢٠٢٦	لماذا يجب إدراجه على جدول أعمال المجلس
التنظيم وحماية البيانات	تصل غرامات قانون حماية البيانات الشخصية إلى ٥ ملايين ريال سعودي؛ وتصل غرامات قانون مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب إلى ٢٥ مليون ريال سعودي؛ ويُطبق شرط الإبلاغ عن المخالفات خلال ٧٢ ساعة	عدم الامتثال هو تعرض قابل للقياس الكمي في الميزانية العمومية
استراتيجي وجيوسياسي	يقول ٧٢% أن عدم الاستقرار الجيوسياسي يؤثر على نموذج العمل	توسيع نطاق الأشكال، وتحديد المصادر، واختيار الشركاء
الوضع المالي والسيولة	تجاوز متوسط حجم الاكتتابات العامة الأولية في السوق الرئيسية مليار دولار أمريكي في عام ٢٠٢٦	تتطلب الأحداث الرأسمالية أدلة مدققة على المخاطر والضوابط
حوكمة التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي	من المؤسسات التي تعرضت للاختراق لم ٦٣% يكن لديها سياسة حوكمة للذكاء الاصطناعي؛ ٣٧% فقط كان لديها آليات موافقة	إن تبني الذكاء الاصطناعي يتجاوز الضوابط المحيطة به
الخلافة والشخصية الرئيسية	فقط من الشركات العائلية تصل إلى الجيل ٣٠% الثاني	عادةً ما يكون الخطر ذو التأثير الأكبر هو الأقل توثيقاً

المصادر: تقرير معهد المدققين الداخليين «المخاطر محل التركيز ٢٠٢٦»؛ تقرير «أبرز مجالات التركيز في خطط التدقيق لعام ٢٠٢٦»؛ استطلاع العالمي لإدارة المخاطر؛ الإرشادات التنظيمية للهيئة الوطنية للأمن السيبراني والهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي لعام ٢٠٢٦؛ مبادرة إدارة المخاطر المؤسسية بجامعة ولاية كارولينا الشمالية لعام ٢٠٢٦

أفضل الممارسات: الاحتفاظ بقائمة رئيسية مختصرة للمخاطر تتكون من عشرة إلى خمسة عشر عنصراً مملوكة على المستوى التنفيذي، لكل منها مستوى محدد، ومالك معين، ومحفز تصعيد محدد

٤. دمج المخاطر في القرارات اليومية

تحقق إدارة المخاطر قيمةً مضافةً عندما تدمج ضمن الأنشطة التجارية اليومية بدلاً من أن تقتصر على دورة إعداد التقارير السنوية. ويدعم التوجه السائد في عام ٢٠٢٦ التكامل بين إدارة المخاطر؛ إذ تدير ٥٣% من المؤسسات الآن مخاطر الأمن السيبراني بالتزامن مع إدارة مخاطر المؤسسة بدلاً من إدارتها بمعزل عن قسم تقنية المعلومات، ويصف ٦٢% منها نهجها بأنه استباقي

نقاط التكامل التي تحقق أسرع عائد:

 أسواق وخطوط إنتاج جديدة اختبار السيناريوهات قبل الدخول	 عمليات الاستحواذ والمشاريع المشتركة تقييم المخاطر المعيارية في ورقة الاستثمار	 المشاريع والنفقات الرأسمالية مراجعات المخاطر المرحلة المرتبطة بتوفير التمويل	 إلحاق المشتريات وتهيئة الموردين العناية الواجبة، وحدود التركيز، ونقل المخاطر التعاقدية	 إعداد الميزانية وتخصيص رأس المال - فحص المخاطر قبل الالتزام، وليس بعد الموافقة
--	---	--	--	--

أفضل الممارسات: جعل تقييم المخاطر المكون من صفحة واحدة مرفقاً إلزامياً لكل استثمار، وعملية شراء، وورقة تشغيلية رئيسية يتم تقديمها إلى اللجنة التنفيذية

٥. الاستعداد للمرحلة التالية من النمو

سواء كان الهدف هو التوسع الإقليمي، أو جذب المستثمرين المؤسسيين، أو تطوير الحوكمة، أو الإدراج في البورصة، فإن نضج إدارة المخاطر هو ما يمنح القيادة وأصحاب المصلحة الثقة. ويجسد سوق رأس المال السعودي هذا الأمر بشكل ملموس

مؤشر سوق رأس المال	الوضعية	الآثار المترتبة على الجاهزية
الشركات المدرجة في السوق الرئيسية لتداول	كما هو الحال في (١ يناير ٢٠٢٦) ٢٦٩	تساهم مجموعة النظراء الأوسع في رفع مستوى معايير الحوكمة
الشركات المدرجة في "السوق الموازية" نمو	كما هو الحال في ١ يناير (٢٠٢٦) ١١٦	خطوة أولى واقعية للمجموعات العائلية متوسطة الحجم
أسعار الاكتتابات العامة الأولية، يناير ٢٠٢٥ - مارس ٢٠٢٦	طرح ولدت ١٤.٨ مليار ٤٣ دولار	يتزايد تدقيق المستثمرين في الإفصاح عن المخاطر
قوائم العقارات المتوقعة لعام ٢٠٢٦	ربما ٣٠ أو أكثر	تتزايد المنافسة على جذب انتباه المستثمرين
هدف هيئة السوق المالية للشركات المدرجة	يتضاعف بحلول عام ٢٠٣٠	نافذة هيكلية لقوائم المجموعات العائلية
عتبة الفئة أ من هيئة مكافحة الفساد	أكثر من ٢٥٠ موظف أو إيرادات تزيد عن ٢٠٠ مليون ريال سعودي	أصبحت عمليات التدقيق المستقلة للأمن السيبراني إلزامية

المصادر: دليل الإدراجات عبر الحدود من بيكر ماكليز (فبراير ٢٠٢٦)؛ تحليل الاكتتاب العام الأولي من إنفست الرياض (مارس ٢٠٢٦)؛ إفصاحات هيئة السوق المالية وتداول؛ إرشادات ضوابط الهيئة الوطنية للأمن السيبراني لعام ٢٠٢٦

أفضل الممارسات: مراجعة إدارة المخاطر سنوياً في ضوء الاستراتيجية وتغييرات نموذج التشغيل والتوقعات التنظيمية، ورفع مستوى الاستحقاق قبل اثني عشر إلى ثمانية عشر شهراً من أي حدث رأسمالي مخطط له

نضج إدارة المخاطر المؤسسية:

نضج إدارة المخاطر المؤسسية: أين تقف مؤسستك اليوم؟

استخدم هذا المعيار في اجتماع مجلس الإدارة. الهدف ليس الوصول إلى المرحلة الخامسة، بل الوصول إلى المرحلة التي تتوافق مع طموحاتك خلال السنوات الثلاث القادمة

المرحلة	السمة	الأدلة النموذجية	جودة القرار
١. التفاعلية	إدارة المخاطر بعد وقوع الأحداث	لا يوجد سجل؛ استجابة مدفوعة بالتأمين	قرارات فطرية
٢. الامتثالية	المخاطر تساوي نتائج التدقيق	يوجد سجل، لكنه نادر الاستخدام	يتم تحديد المخاطر، ولكنها غير مرجحة
٣. الهيكلية	عملية محددة وأصحابها	سجل، خريطة حرارية، تقارير ربع سنوية	تتم مناقشة المخاطر على مستوى مجلس الإدارة
٤. التكاملية	تؤثر المخاطر على الاستراتيجية ورأس المال	بيان الشهية، دراسات الجدوى المعدلة حسب المخاطر	تؤثر المخاطر على القرارات
٥. خلق القيمة	المخاطرة مصدر للميزة	تخطيط السيناريوهات، والتفاوتات الكمية وأفق المخاطر المستقبلية	المخاطرة تخلق خيارات متعددة

المعيار: ٣٠% فقط من المنشآت على مستوى العالم تصف إشرافها على المخاطر بأنه ناضج أو قوي (مبادرة إدارة المخاطر المؤسسية لولاية كارولينا الشمالية والمعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين، ٢٠٢٦)، مما يضع معظمها في المرحلة الثانية أو الثالثة

السؤال الأفضل:

السؤال الأفضل: ما هي القرارات التي ينبغي تحسينها في إدارة المخاطر؟

تبدأ معظم المؤسسات بالتساؤل عن المعيار الذي يجب اعتماده. ينتج عن هذا السؤال وثيقة. أما السؤال الأكثر قيمة فتنتج عنه قدرة

بدلاً من السؤال:

"أي إطار لإدارة المخاطر المؤسسية يجب أن نتبناه؟"



يجب السؤال عن:

"ما هي القرارات التي نريد من خلالها تحسين قدرتنا على إدارة المخاطر، ومتى؟"



تقدم المعايير الدولية إرشادات قيّمة. إلا أن نجاح تطبيقها يعتمد على مواءمة الحوكمة وسلوك القيادة والثقافة التنظيمية مع أهداف العمل. بالنسبة للشركات العائلية السعودية، لا يكمن الهدف في التطور التقني فحسب، بل في امتلاك قدرة عملية تدعم النمو المستدام مع الحفاظ على المرونة وروح المبادرة التي بُنيت عليها الشركة

كيف تعزز الرؤية

كيف تعزز إنسايتس إدارة مخاطر المؤسسة

نقوم نحن في شركة إنسايتس للاستشارات المالية والإدارية بتصميم وتنفيذ قدرات عملية لإدارة المخاطر تتماشى مع الحوكمة والاستراتيجية وأهداف العمل

الخدمة	النتائج للقيادة
تصميم وتحسين إطار إدارة المخاطر المؤسسية	بنية إدارة مخاطر مصممة خصيصا لنموذج الحوكمة الخاص بك، وليست مجرد قالب مستعار
تقييم المخاطر على مستوى المؤسسة	قائمة رئيسية ذات أولوية للمخاطر مع تأثير كمي وأسماء الملاك
تقبّل المخاطرة وإدارة المخاطر	معايير التسامح التي أقرها مجلس الإدارة والتي تجعل التفويض والتصعيد واضحين لا لبس فيهما
إعداد التقارير المتعلقة بالمخاطر لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	تقارير موجزة تربط حركة المخاطر بالأهداف الاستراتيجية
تقييم المخاطر والضوابط	دليل على أن الضوابط تعمل، وليس مجرد وجود السياسات
التكامل مع التدقيق الداخلي واستمرارية الأعمال والحوكمة والاستعداد للاكتتاب العام والامتثال	رؤية موحدة للضمان تشمل التزامات الهيئة الوطنية للأمن السيبراني وهيئة حماية البيانات الشخصية والهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي وهيئة السوق المالية والتزامات القطاع

ينقل هذا النهج المؤسسات إلى ما هو أبعد من مجرد الامتثال من خلال دمج عملية صنع القرار القائمة على المخاطر في جميع أنحاء المؤسسة ودعم النمو المستدام

ملخص تنفيذي

- لا ينبغي قياس إدارة المخاطر بعدد المخاطر الموثقة أو السياسات الصادرة
- تقاس قيمتها بجودة وسرعة القرارات التي تتيحها
- مع إبلاغ ٦٩% من المديرين التنفيذيين عن تزايد تعقيد المخاطر، ووصف ٣٠% فقط منهم إشرافهم بأنه ناضج، فإن الفجوة بين التعرض والقدرة هي الفرصة
- تتمتع المنظمات التي تبني قدرات عملية ومتوافقة مع الأعمال بوضع أفضل للتغلب على حالة عدم اليقين، وتعزيز الحوكمة، وخلق قيمة طويلة الأجل

إن أقوى إطار لإدارة المخاطر المؤسسية ليس هو الإطار الذي يحتوي على أكبر عدد من الضوابط، بل هو الإطار الذي يثق به القادة عند اتخاذ أهم قراراتهم



تواصل معنا

لمزيد من المعلومات والتوضيح والمناقشة بشأن المحتويات، يرجى الاتصال

أمير عباس

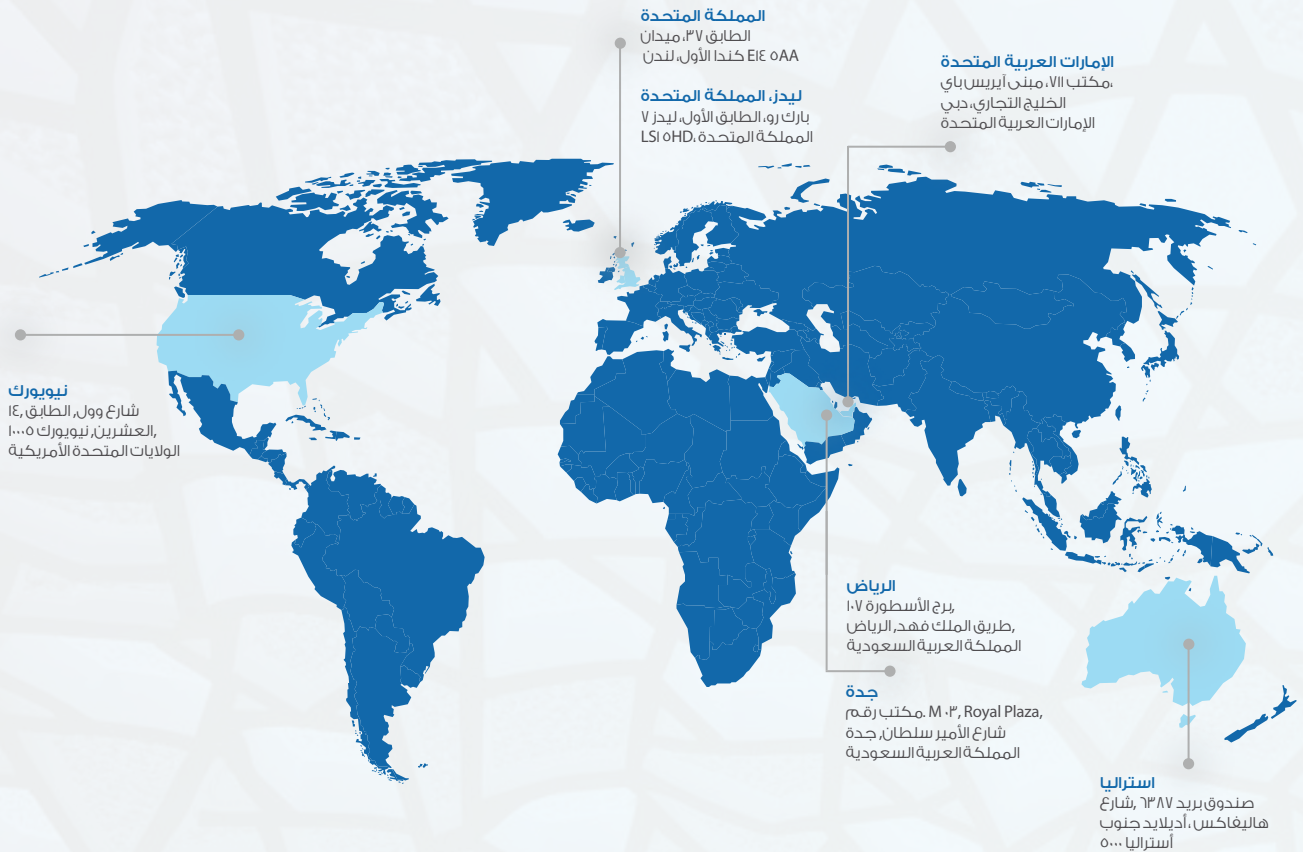
نائب الرئيس – الاستشارات المالية
aabbas@insightss.co : ✉

نيك ويتفورد

نائب الرئيس أول – لنمو اعمال
nwhitford@insightss.co : ✉

خواجه سوها بت

شريك – الإستشارات المالية
sbutt@insightss.co : ✉



Insights

☎ : +966 53 775 0075

✉ : info@insightss.co

🌐 : www.insightss.co