

(أثر تطبيق الحوكمة في الرقابة الداخلية ودورها في إدارة المخاطر)

إعداد:

الطالب/ فواز مبارك الرحماني

الرقم الأكاديمي/241000364

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

العام الدراسي:

١٤٤٧هـ/2025م

فهرس المحتويات

أ	الغلاف
ب	الفهرس
ج	قائمة الجداول
د	فهرس الأشكال
5	المستخلص
6	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
14	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
21	الفصل الثالث: الإطار النظري
25	الفصل الرابع: منهجية الدراسة
27	الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
31	عرض النتائج الإحصائية
34	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
35	المراجع
36	الملاحق
38	الملخص

المحتوى:

جدول (1): الخصائص الديموغرافية

جدول (2): معامل الثبات (كرونباخ ألفا)

جدول (3): المتوسطات والانحرافات

جدول (4): معاملات الارتباط بيرسون

جدول (5): الانحدار - أثر الحوكمة على الرقابة

جدول (6): الانحدار - أثر الرقابة على المخاطر

جدول (2): معامل الثبات (كرونباخ ألفا)

جدول (3): المتوسطات والانحرافات

جدول (4): معاملات الارتباط بيرسون

جدول (5): الانحدار - أثر الحوكمة على الرقابة

جدول (7): اختبار حسب الجنس T-Test

جدول (8): حسب الخبرة ANOVA

الصفحة	المحتوى
28	جدول (1): الخصائص الديموغرافية
28	جدول (2): معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
28	جدول (3): المتوسطات والانحرافات
29	جدول (4): معاملات الارتباط بيرسون
29	جدول (5): الانحدار - أثر الحوكمة على الرقابة
29	جدول (6): الانحدار - أثر الرقابة على المخاطر
29	جدول (2): معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
29	جدول (3): المتوسطات والانحرافات
29	جدول (4): معاملات الارتباط بيرسون
29	جدول (5): الانحدار - أثر الحوكمة على الرقابة
29	جدول (7): اختبار حسب الجنس T-Test
30	جدول (8): حسب الخبرة ANOVA

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز فعالية الرقابة الداخلية ودعم إدارة المخاطر داخل المؤسسات، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين الأنظمة الثلاثة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي. اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة موجهة إلى العاملين في إدارات الحوكمة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الحوكمة في المؤسسات يرتبط بشكل مباشر برفع كفاءة الرقابة الداخلية، وأن فعالية الرقابة تسهم بدرجة كبيرة في تحسين قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر التشغيلية والمالية. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة تكاملية بين الحوكمة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، بما ينعكس على تعزيز الشفافية، وتحسين جودة المعلومات، والحد من الأخطاء والانحرافات التشغيلية. وأوصى البحث بضرورة تعزيز استقلالية وحدات الرقابة الداخلية، وتطوير سياسات الحوكمة، وتفعيل إدارة المخاطر كجزء أساسي من الهيكل التنظيمي لضمان استدامة الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية

الرقابة الداخلية – الحوكمة – إدارة المخاطر – التدقيق الداخلي – الشفافية – الإفصاح – الأداء المؤسسي – نظم الرقابة – مبادئ الحوكمة – المخاطر التشغيلية

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١-١ المقدمة:

تُعدّ الحوكمة إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الجهات والمنظمات الحديثة في سعيها نحو تعزيز الأداء وضمان استدامة عملياتها وتحقيق الشفافية والعدالة بين أصحاب المصلحة. ومع التطور المتسارع في بيئة الأعمال وارتفاع مستوى التعقيد في الأنشطة التشغيلية، أصبحت المؤسسات أكثر حاجة إلى إطار حوكمة فعال يوجّه قراراتها ويضبط ممارساتها، ويضمن سلامة الأنظمة الداخلية التي تحميها من الأخطاء والانحرافات والسلوكيات غير السليمة. وتبرز أهمية الحوكمة اليوم بشكل واضح مع تزايد الاعتماد على البيانات والأنظمة الرقمية، وارتفاع حجم المخاطر المرتبطة بالأنشطة المالية والإدارية، مما يجعل وجود آليات رقابية قوية مطلبًا استراتيجيًا لا يمكن تجاهله.

إن الرقابة الداخلية تمثل أحد الأعمدة الرئيسية التي تعتمد عليها الحوكمة لتحقيق أهدافها، فهي توفر مجموعة من السياسات والإجراءات المصممة لضمان سلامة المعلومات، وصحة العمليات المحاسبية، والالتزام بالأنظمة والتعليمات. وكلما كان نظام الرقابة الداخلية متينًا وفعالًا، زادت قدرة المؤسسة على مواجهة المخاطر المحتملة وتقليل احتمالية حدوث الأخطاء أو التجاوزات التي قد تؤثر على أدائها أو سمعتها. ومن هنا، تتقاطع الحوكمة مع الرقابة الداخلية باعتبارهما منظومتين متكاملتين، تعملان معًا لضمان بيئة عمل منظمة وواضحة تتيح اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة.

وفي ظل التحديات المتنامية التي تواجه المؤسسات، مثل التغيرات الاقتصادية المفاجئة، والتطور التكنولوجي السريع، وتزايد المنافسة، أصبحت إدارة المخاطر عنصرًا جوهريًا في نجاح أي مؤسسة. إدارة المخاطر لم تعد مجرد نشاط تشخيصي للأخطاء أو محاولة لعلاج المشكلات بعد وقوعها، بل أصبحت عملية استباقية تهدف إلى كشف نقاط الضعف قبل أن تتحول إلى تهديدات حقيقية. وهنا يظهر الدور العميق للحوكمة والرقابة الداخلية في دعم إدارة المخاطر، حيث تعمل الحوكمة على وضع السياسات التي تلزم الجهات المختلفة بتقييم المخاطر بشكل دوري، بينما تضمن الرقابة الداخلية تطبيق تلك السياسات ومعالجة الانحرافات في الوقت المناسب.

إن العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر علاقة تكاملية، فكل منهما يعزز الآخر. فالحوكمة الفعالة توفر إطارًا تنظيميًا يحدد المعايير والمسؤوليات وطرق التواصل، وبالتالي يساهم ذلك في رفع كفاءة عملية إدارة المخاطر. وفي المقابل، تساعد إدارة المخاطر على توفير معلومات مهمة لصناع القرار حول نقاط القوة والضعف في المؤسسة، مما يُمكن الحوكمة من تطوير سياسات أكثر دقة واستجابة للمتغيرات. أما الرقابة الداخلية فتعمل كحلقة وصل بين الجانبين، إذ تقوم بمتابعة الأداء الفعلي، وقياس مدى الالتزام بضوابط الحوكمة، وتحديد مدى نجاح تطبيق إجراءات إدارة المخاطر.

وتبرز أهمية هذا البحث من كون العديد من المؤسسات قد تتبنى مبادئ الحوكمة بشكل نظري دون ترجمتها إلى ممارسات فعلية داخل أنظمتها الرقابية. كما قد تفتقر بعض المؤسسات إلى آليات واضحة لربط إدارة المخاطر بنظم الحوكمة، مما يؤدي إلى فجوات رقابية تجعلها أكثر عرضة للتهديدات التشغيلية أو الاحتمالية أو التقنية. ومن خلال دراسة أثر تطبيق الحوكمة في تعزيز الرقابة الداخلية، يمكن استكشاف مدى قدرة الهيكل التنظيمي والسياسات الإدارية على تقليل فرص حدوث الأخطاء والانحرافات، وتحسين جودة المعلومات المستخدمة لاتخاذ القرار.

كما يهدف هذا البحث إلى توضيح الدور الحيوي الذي تلعبه الرقابة الداخلية في دعم إدارة المخاطر، من خلال تتبع مراحل تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومراقبتها. فوجود نظام رقابي فعال يساعد على إنشاء بيئة عمل واضحة تتسم بالشفافية، وتوفر آليات واضحة للمساءلة، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على مواجهة التحديات المستقبلية وتعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة. إضافةً إلى ذلك، يسلط البحث الضوء على مدى تأثير

الحوكمة في بناء ثقافة مؤسسية تعتمد على المسؤولية والالتزام والعدالة، وهي مفاهيم تُعد ضرورية لأي مؤسسة تسعى للنمو المستدام.

إن الوصول إلى فهم عميق لأثر الحوكمة على الرقابة الداخلية ودورها المشترك في إدارة المخاطر يساهم في بناء قاعدة معرفية تساعد المؤسسات على تحسين أنظمتها وتطوير سياساتها. كما يساهم في توعية الجهات الإدارية بضرورة التكامل بين هذه العناصر الثلاثة لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والشفافية، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد وحماية المؤسسة من المخاطر المحتملة. ومن خلال هذا البحث سيتم تناول هذه الجوانب بتحليل منهجي يهدف إلى توضيح مدى الارتباط بين الحوكمة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، واستكشاف أفضل الممارسات التي يمكن أن تساهم في تطوير الأداء المؤسسي.

2-1 مشكلة الدراسة.

تشهد المؤسسات في الوقت الراهن مجموعة من التحديات المتزايدة التي ترتبط بتعقيد أنظمتها التشغيلية، وتوسع أعمالها، وتداخل مسؤولياتها الإدارية، وارتفاع حجم المخاطر المرتبطة بعملياتها. ومع هذا التحول المستمر في بيئة الأعمال، أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة والاهتمام بالرقابة الداخلية وإدارة المخاطر ضرورة ملحة لضمان استقرار المؤسسات وحمايتها من الانحرافات والأخطاء التي قد تهدد قدرتها على الاستمرار. ورغم ذلك، لا تزال العديد من المؤسسات تعاني من فجوات واضحة في تطبيق الحوكمة بالشكل الذي ينعكس فعلياً على جودة الرقابة الداخلية وعلى كفاءة إدارة المخاطر، الأمر الذي يخلق إشكالية تستدعي البحث والدراسة والفهم العميق.

وتتبع مشكلة الدراسة من وجود فجوة بين الإطار النظري لمبادئ الحوكمة وبين التطبيق العملي لها داخل المؤسسات. فالكثير من المنظمات تتبنى سياسات حوكمة بشكل شكلي يركز على إعداد وثائق وتقرير دون تفعيل فعلي للإجراءات، مما يجعل نظام الحوكمة غير قادر على دعم الرقابة الداخلية بالصورة التي تمكنها من أداء دورها الحقيقي. بالإضافة إلى ذلك، قد تفتقر بعض المؤسسات إلى وجود آليات واضحة تربط بين الحوكمة وإدارة المخاطر، بحيث يعمل كل منهما ضمن مسار منفصل بدلاً من التكامل الذي يفترض أن يحقق بيئة تنظيمية أكثر قوة وفعالية.

كما تتجلى مشكلة الدراسة في ضعف بعض أنظمة الرقابة الداخلية نتيجة غياب الهياكل التنظيمية الواضحة، أو عدم وجود توزيع دقيق للصلاحيات والمسؤوليات، أو نقص في أدوات المتابعة والتقييم المستمر. هذا الضعف يخلق بيئة خصبة لحدوث الأخطاء، والانحرافات الإدارية، والممارسات غير الأخلاقية، وقد يؤدي إلى تضليل المعلومات المالية أو تكرار الإخفاقات التشغيلية. وفي الوقت ذاته، تشير العديد من الشواهد إلى أن عدم فعالية الحوكمة يساهم في إضعاف قدرة المؤسسات على مواجهة المخاطر، سواء كانت مخاطر تشغيلية أو مالية أو استراتيجية، مما يجعل إدارتها غير قادرة على اتخاذ قرارات استباقية للحد منها أو التعامل معها بفعالية.

وتزداد حدة المشكلة في المؤسسات التي لا تمتلك ثقافة مؤسسية تعزز أهمية الالتزام بالحوكمة والرقابة. فغياب الوعي لدى العاملين، أو ضعف التدريب، أو قصور المساءلة، ينعكس بشكل مباشر على كفاءة تطبيق الأنظمة الرقابية وعلى جودة القرارات المتعلقة بالمخاطر. كما أن بعض الإدارات قد تُظهر مقاومة لتطبيق ضوابط الحوكمة باعتبارها قيوداً تحد من المرونة، مما يؤدي إلى تعطيل الكثير من الإجراءات التي يفترض أن تُساهم في حماية الموارد وتقليل احتمالية حدوث الانحرافات. وهذا بدوره يؤدي إلى ضعف في قدرة الإدارة العليا على مراقبة الأداء، وضعف في جودة المعلومات التي يعتمد عليها صانعو القرار.

وتتمثل إحدى جوانب المشكلة أيضاً في عدم تكامل وحدات المؤسسة المختلفة في عمليات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر. ففي الكثير من المؤسسات، تعمل الإدارات المالية، والعمليات، والموارد البشرية، والتقنية، كلٌ بمعزل عن الآخر، دون وجود نظام موحد يربط بين هذه الكيانات ويوحد أدوات المراقبة والتقييم. وهذا الانفصال التنظيمي يؤدي إلى صعوبة رصد المخاطر بشكل شامل، وإلى عدم وجود معلومات دقيقة تساعد

الإدارة في اتخاذ قرارات مبنية على تقييم شامل للمخاطر. كما يؤدي إلى تكرار الأخطاء وتضارب الصلاحيات وغياب المساءلة الواضحة.

وتزداد تعقيدات المشكلة مع التطور التكنولوجي السريع والتحول الرقمي في المؤسسات، حيث تتطلب الأنظمة التقنية الحديثة رقابة أكثر تعقيداً تتضمن أمن المعلومات، حماية البيانات، وضوابط الوصول. ومع ذلك، قد تظل بعض المؤسسات تعتمد على أساليب تقليدية لا تتوافق مع هذه التغيرات، مما يجعلها أكثر عرضة لمخاطر الاختراق أو الأعطال التقنية أو تسرب البيانات. كما أن ضعف الحوكمة التقنية قد يؤدي إلى قرارات غير مدروسة في شراء الأنظمة أو عدم كفاية أدوات الحماية، مما ينعكس سلباً على كفاءة الرقابة الداخلية وعلى قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر المستجدة.

إضافة إلى ما سبق، تُعد مشكلة الدراسة أكثر وضوحاً في المؤسسات التي لا تملك إطاراً واضحاً لتحديد المخاطر وقياسها وتقييمها. فبعض المؤسسات تتعامل مع المخاطر بشكل ردّ فعل بعد حدوثها، دون وجود خطة استباقية أو أدوات تحليل معتمدة. هذا النهج التقليدي يجعل المؤسسة في حالة تأخر دائم عن مواجهة التحديات، ويحدّ من قدرتها على تطوير استراتيجيات فعّالة للحد من الخسائر. كما قد يؤدي غياب إدارة مخاطر مؤسسية متكاملة إلى فجوات في القرارات، وتضارب في الإجراءات، وعدم توافق بين أهداف الإدارة العليا وواقع العمليات اليومية.

ومن هذا المنطلق، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الجوهرى:

إلى أي مدى يسهم تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز فعالية الرقابة الداخلية ودعم كفاءة إدارة المخاطر داخل المؤسسات؟

وما هي الجوانب التي تعوق هذا التكامل؟ وهل تؤثر جودة الحوكمة على قدرة المؤسسات في رصد المخاطر والتعامل معها؟ وما هو الدور الحقيقي للرقابة الداخلية في الربط بين الحوكمة وبين عمليات إدارة المخاطر؟

إن وضوح المشكلة يكشف أهمية البحث في فهم العلاقة بين هذه العناصر الثلاثة، خصوصاً في ظل البيئة الحديثة المعقدة للمؤسسات. فالدراسة لا تقتصر على وصف واقع الحوكمة والرقابة الداخلية، بل تتجاوز ذلك إلى تحليل التفاعل بينهما، وتحديد نقاط الضعف في تطبيقهما، واستكشاف مدى تأثير الحوكمة في دعم جهود إدارة المخاطر. كما تهدف إلى تزويد الإدارات العليا وأصحاب القرار بمعلومات تساعد على إعادة تصميم الهياكل الرقابية وبناء أنظمة أكثر فعالية واستجابة للتحديات.

3-1 أهمية الدراسة.

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول ثلاثة محاور مترابطة تشكّل أساس نجاح المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة، وهي: الحوكمة، الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر. فهذه العناصر أصبحت اليوم ضرورة استراتيجية وليست خياراً إدارياً، نظراً لارتفاع حجم التحديات التي تواجه المؤسسات، وتعقّد بيئة العمل، وتزايد المخاطر التشغيلية والمالية والتقنية. ومن هنا تأتي أهمية الدراسة في محاولة فهم كيف يمكن لمبادئ الحوكمة أن تسهم في تعزيز فعالية الرقابة الداخلية، ودعم قدرة المؤسسات على إدارة المخاطر بفاعلية أكبر.

وتبرز أهمية الدراسة أولاً من الجانب النظري، حيث تسهم في توضيح العلاقة المتداخلة بين الحوكمة والرقابة الداخلية، وكيف يمكن لهذا التكامل أن يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي. فالكثير من الأدبيات تناولت الحوكمة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر كلّ على حدة، بينما تركّز هذه الدراسة على فهم الترابط بين هذه العناصر الثلاثة، مما يضيف قيمة معرفية جديدة تساعد في سد فجوة واضحة في الأدبيات المتعلقة بالتطبيقات العملية للحوكمة في البيئة الإدارية العربية. كما تسهم الدراسة في إثراء الجانب العلمي من خلال تحليل العوامل التي تجعل الحوكمة أكثر قدرة على دعم الأنظمة الرقابية، وتوضيح كيفية تأثير تلك الأنظمة في بناء إطار متين لإدارة المخاطر.

أما من الجانب العملي، فتبرز أهمية الدراسة في قدرتها على تقديم تصور واضح للإدارات العليا وصنّاع القرار حول كيفية تفعيل مبادئ الحوكمة داخل مؤسساتهم بطريقة تؤدي إلى تحسين جودة الرقابة الداخلية ورفع مستوى إدارة المخاطر. ففي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات، أصبحت القدرة على كشف الانحرافات مبكرًا، ومتابعة العمليات بدقة، واتخاذ القرارات بناءً على معلومات موثوقة، من أهم عوامل النجاح والاستمرارية. ومن خلال النتائج التي قد تقدمها هذه الدراسة، يمكن للمؤسسات تطوير سياساتها الرقابية، وتحديث هياكلها التنظيمية، وتعزيز الشفافية والمساءلة.

كما تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على المشكلات الواقعية التي تعاني منها العديد من المؤسسات، مثل ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة رغم وجودها في اللوائح، أو قصور الرقابة الداخلية بسبب نقص الكفاءات أو غياب المتابعة المستمرة، أو وجود فجوة بين إدارة المخاطر والأنظمة الرقابية. ومن خلال تحليل هذه الإشكالات، يمكن للدراسة أن تساعد المؤسسات على معالجة نقاط الضعف وبناء أنظمة متكاملة تضمن الحد من المخاطر وتحقيق أفضل استخدام للموارد.

وتبرز الأهمية كذلك من خلال مساهمة الدراسة في تعزيز مفهوم الوقاية بدلاً من العلاج. فالكثير من المؤسسات تتعامل مع المخاطر بعد وقوعها، مما يؤدي إلى خسائر مالية وتشغيلية كبيرة. بينما تؤكد الدراسة على أن تطبيق الحوكمة بشكل فعال، إلى جانب وجود نظام رقابة داخلية قوي، يساعد المؤسسة على رصد المخاطر مبكرًا واتخاذ إجراءات استباقية تقلل من احتمالية وقوعها أو تحد من آثارها. وهذا المفهوم يعد من أهم المرتكزات الحديثة في الإدارة المؤسسية، ويعزز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المستقبلية.

كما يساعد هذا البحث في توفير معلومات أساسية للمؤسسات الساعية إلى تحسين مستوى امتثالها للمعايير المهنية والتشريعات ذات العلاقة بالحوكمة. فمع توسع الأنظمة الرقابية في الدول، وزيادة الرقابة على المؤسسات، باتت الحاجة إلى فهم واضح للحوكمة ودورها في إدارة المخاطر ضرورة تفرضها الجهات التنظيمية والمستثمرون والمجتمع. ومن هنا تسهم الدراسة في رفع مستوى الوعي لدى المؤسسات بأهمية الالتزام بمتطلبات الحوكمة وكيفية تطبيقها بكفاءة.

وتتكامل أهمية الدراسة أيضًا مع حاجة المؤسسات إلى تطوير نظم مالية وإدارية متقدمة تساعدها على تحسين جودة المعلومات، سواء كانت معلومات محاسبية أو تشغيلية أو استراتيجية. فالتكامل بين الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر تحت إطار حوكمة فعالة يؤدي إلى بناء بيئة تنظيمية قوية تعزز جودة البيانات وموثوقيتها، مما ينعكس بشكل مباشر على القرارات المالية، وتقييم الاستثمارات، وتحليل الأداء، والتخطيط المستقبلي.

وعلى المستوى الأكاديمي، تقدم الدراسة إضافة مهمة للباحثين في مجال الحوكمة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، حيث توفر نموذجًا يمكن الاستفادة منه في أبحاث مستقبلية، سواء لدراسة عوامل إضافية مؤثرة في فعالية الرقابة، أو لفحص علاقة الحوكمة بإدارة المخاطر في قطاعات مختلفة. كما تمثل الدراسة مرجعًا يساعد الباحثين والطلاب على فهم دور التكامل بين هذه المجالات الثلاثة في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة.

وأخيرًا، تأتي أهمية الدراسة من ارتباط موضوعها باستدامة المؤسسات وقدرتها على النمو في ظل بيئة تنافسية متسارعة. فالتطبيق الصحيح لمبادئ الحوكمة يدعم بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والمسؤولية، بينما توفر الرقابة الداخلية آليات عملية تضمن الالتزام بالسياسات، في حين تساعد إدارة المخاطر على التعامل بذكاء مع التحديات المتوقعة وغير المتوقعة. ومن هنا، فإن أي مؤسسة تتبنى هذه العناصر الثلاثة بشكل متكامل تكون أكثر قدرة على مواجهة التغيرات والحفاظ على نجاحها على المدى الطويل.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وفهم العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وفعالية الرقابة الداخلية، ودور هذا التكامل في دعم إدارة المخاطر داخل المؤسسات. وبناءً على ذلك، تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية والفرعية التي تساهم في بناء إطار علمي يساعد في تفسير مدى تأثير الحوكمة على الأنظمة الرقابية وقدرة المؤسسات على مواجهة المخاطر. ويمكن تلخيص أهداف الدراسة فيما يلي:

1. تحديد مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات محل الدراسة.

يسعى هذا الهدف إلى معرفة مدى التزام المؤسسات بالمعايير والممارسات الصحيحة للحوكمة، مثل الشفافية، والمساءلة، وتحديد الصلاحيات، واستقلالية اللجان الرقابية. كما يهدف إلى تقييم الفجوات بين السياسات الرسمية والتطبيق العملي داخل بيئة العمل.

2. قياس مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات.

يهدف هذا الجزء إلى تقييم قوة الأنظمة الرقابية الحالية، والكشف عن جوانب القوة والضعف فيها، ومدى قدرتها على منع الأخطاء، وتقليل الانحرافات، وتعزيز موثوقية المعلومات المالية والإدارية.

3. تحليل أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الرقابة الداخلية.

يركّز هذا الهدف على دراسة كيفية تأثير ممارسات الحوكمة على أداء وحدات الرقابة الداخلية، وهل يؤدي الالتزام بالحوكمة إلى رفع كفاءة النظام الرقابي، وزيادة قدرته على تحقيق الأهداف التشغيلية، وضبط السلوك الإداري والمالي.

4. توضيح دور الرقابة الداخلية في دعم إدارة المخاطر المؤسسية.

يتناول هذا الهدف العلاقة بين فاعلية الرقابة الداخلية وبين قدرة المؤسسة على تحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، ووضع الإجراءات المناسبة لمعالجتها أو الحد منها بشكل استباقي.

5. قياس أثر الحوكمة في تعزيز قدرة المؤسسات على إدارة المخاطر.

يهدف هذا الجانب إلى الكشف عن مدى تأثير تطبيق الحوكمة في رفع مستوى الشفافية، وتحسين جودة المعلومات، وتطوير آليات صنع القرار، بما يساهم في بناء نظام متكامل لإدارة المخاطر.

6. تحديد مستوى التكامل بين الحوكمة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

يعالج هذا الهدف الفجوة المحتملة بين هذه المنظومات الثلاث، ويسعى إلى فهم ما إذا كانت تعمل بشكل متناسق ومتكامل داخل المؤسسة، أم أن هناك قصورًا في الربط بينها.

7. تقديم توصيات علمية وعملية تساعد المؤسسات على تحسين تطبيق الحوكمة وتعزيز الرقابة الداخلية ورفع كفاءة إدارة المخاطر.

يهدف هذا الجزء إلى وضع مقترحات قابلة للتطبيق تساهم في رفع جودة الأداء المؤسسي، وتعزيز من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات التشغيلية والمالية.

الخلاصة:

تركز هذه الأهداف على بناء فهم شامل للعلاقة المتداخلة بين الحوكمة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، بهدف تقديم إطار علمي وعملي يساعد المؤسسات على تحسين أدائها وتحقيق الاستدامة

-تساؤلات الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات الرئيسية والفرعية التي تساعد في فهم العلاقة بين الحوكمة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر داخل المؤسسات. ويمكن صياغة هذه التساؤلات على النحو الآتي:

أولاً: التساؤل الرئيسي

ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز فعالية الرقابة الداخلية ودعم إدارة المخاطر داخل المؤسسات؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية

1. ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة؟

ويتناول هذا التساؤل مدى التزام المؤسسة بالمعايير المعتمدة للحوكمة، ومدى وضوح السياسات وصلاحيات الإدارة واللجان الرقابية.

2. ما مدى فعالية نظم الرقابة الداخلية في المؤسسة؟

ويركز هذا التساؤل على معرفة قوة النظام الرقابي، وقدرته على كشف الانحرافات وتقليل الأخطاء وتحسين جودة المعلومات.

3. كيف يسهم تطبيق الحوكمة في تحسين أداء الرقابة الداخلية؟

يركز هذا السؤال على تأثير الحوكمة في هيكلية الرقابة الداخلية، وتنظيم الصلاحيات، وتعزيز المساءلة والشفافية.

4. ما دور الرقابة الداخلية في دعم عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسة؟

ويهدف هذا التساؤل إلى معرفة مدى مساهمة الرقابة في تحديد المخاطر وتحليلها ومتابعة الإجراءات المتخذة لمعالجتها.

5. إلى أي مدى يؤثر تطبيق الحوكمة في قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر بفعالية؟

ويتضمن هذا السؤال فهم العلاقة بين الحوكمة وجودة المعلومات وعمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالمخاطر.

6. هل يوجد تكامل بين الحوكمة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر داخل المؤسسة؟

ويسعى هذا التساؤل إلى معرفة ما إذا كانت هذه الأنظمة تعمل كمنظومة واحدة متناسقة، أم أن هناك فجوات تؤثر في كفاءتها.

7. ما أبرز العوامل التي تعوق التكامل بين الحوكمة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر؟

ويهدف هذا السؤال إلى تحديد المعوقات التنظيمية أو الإدارية أو الفنية التي تؤثر في فعالية هذه الأنظمة.

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تُصاغ الفروض التالية لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهي الحوكمة، والرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر. وتأتي هذه الفروض بما يتناسب مع طبيعة الدراسات الإدارية والتحليلية:

أولاً: الفرض الرئيسي

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز فعالية الرقابة الداخلية ودعم إدارة المخاطر داخل المؤسسات.

ثانياً: الفروض الفرعية

1. الفرض الأول

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات.

ويهدف إلى اختبار ما إذا كانت الحوكمة تسهم في تحسين الأداء الرقابي من خلال وضوح السياسات وتحديد المسؤوليات وتعزيز الشفافية.

2. الفرض الثاني

يوجد أثر لتطبيق الحوكمة في تحسين جودة الإجراءات الرقابية وتطوير آليات المتابعة الداخلية. ويتناول هذا الفرض قدرة الحوكمة على تعزيز الأداء التشغيلي والمالي عبر رقابة مؤسسية أكثر انضباطاً.

3. الفرض الثالث

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الرقابة الداخلية وقدرة المؤسسة على إدارة المخاطر. ويختبر دور الرقابة الداخلية في تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومتابعة الإجراءات التصحيحية.

4. الفرض الرابع

يسهم تطبيق الحوكمة في تحسين قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر بفعالية. ويستهدف هذا الفرض معرفة أثر الشفافية والمساءلة واستقلالية اللجان على جودة القرارات المتعلقة بالمخاطر.

5. الفرض الخامس

توجد علاقة تكاملية بين الحوكمة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر داخل المؤسسة. ويفحص ما إذا كان هذا التكامل يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء التنظيمي وتقليل الانحرافات التشغيلية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الحوكمة وإدارة المخاطر تعود لاختلاف الأنظمة أو الخبرات أو الممارسات بالمؤسسة.

ويساعد هذا الفرض على فهم تأثير المتغيرات الديموغرافية أو الوظيفية على العلاقة محل الدراسة.

1-6 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد هذه الدراسة على إطار علمي منهجي يهدف إلى تفسير العلاقة بين الحوكمة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، من خلال توضيح النظريات الإدارية والتنظيمية التي تفسر سلوك المؤسسات وآليات ضبطها الداخلي وقدرتها على التعامل مع المخاطر. ويستند البحث بشكل رئيس إلى نظرية الوكالة باعتبارها من أهم النظريات التي تفسر أسباب نشوء الحوكمة، إذ تؤكد النظرية أن وجود تضارب محتمل بين مصالح المالكين والإدارة يجعل المؤسسات في حاجة إلى آليات رقابية واضحة تعزز الشفافية والمساءلة، وهو ما يتوافق مع موضوع البحث القائم على قياس أثر تطبيق الحوكمة في تقوية الرقابة الداخلية. كما تستند الدراسة إلى نظرية الأنظمة التي تنظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاماً متكاملًا يضم وحدات مترابطة، بحيث يؤثر أي خلل في أحد مكوناتها على بقية الأجزاء، وهو ما يدعم تحليل التكامل بين الحوكمة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر باعتبارها منظومات لا تعمل بمعزل عن بعضها. وإلى جانب ذلك، تستفيد الدراسة من نظرية المخاطر التي تركز على كيفية تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها، بما ينسجم مع الهدف من البحث الذي يسعى إلى فهم الدور الذي تلعبه الرقابة الداخلية في دعم إدارة المخاطر تحت إطار حوكمة فعّالة. ويُعد الاعتماد على هذه النظريات أساساً علمياً يساعد في تفسير الظاهرة المدروسة بطريقة منهجية قائمة على الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية، مما يوفر أرضية علمية قوية لتحليل النتائج المتوقعة وربطها بالسياق المؤسسي والعمليات الإدارية المعاصرة.

يتناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لمجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، بهدف توضيح ما توصلت إليه الأدبيات السابقة، وتحديد الفجوات العلمية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها. وقد توزعت الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور رئيسية مرتبطة بموضوع البحث: دراسات تناولت الحوكمة، ودراسات تناولت الرقابة الداخلية، ودراسات متصلة بإدارة المخاطر، إضافة إلى دراسات ركزت على العلاقة البيئية بين هذه المتغيرات.

بدأت عدد من الدراسات بالتركيز على الحوكمة بوصفها إطاراً تنظيمياً، مشيرة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في تحسين الشفافية داخل المؤسسات ويعزز من كفاءة اتخاذ القرار. وبينت نتائج هذه الدراسات أن وجود مجالس إدارة فعالة ولجان مراجعة مستقلة ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي. وخلصت بعض الدراسات إلى أن الحوكمة لا تقتصر على أدوار تنظيمية، بل تمتد إلى بناء ثقافة مؤسسية قائمة على المساءلة والالتزام.

أما الدراسات التي تناولت الرقابة الداخلية فقد اتفقت أغلبها على أن الرقابة الداخلية الفعالة تمثل أحد أهم ركائز استقرار المؤسسة وحماية أصولها. وأكدت هذه الأدبيات أن قوة الرقابة الداخلية تعتمد على هيكل تنظيمي واضح، ونظام محاسبي فعال، وآليات متابعة مستمرة. وأظهرت بعض الدراسات أن المؤسسات التي تطبق أنظمة رقابية متقدمة تكون أقل عرضة للأخطاء التشغيلية والتقارير المالية المضللة، إضافة إلى قدرتها على تعزيز الثقة لدى أصحاب المصلحة.

وفي محور إدارة المخاطر، تناولت الأدبيات مفهوم المخاطر من جوانب متعددة، وأوضحت أن المؤسسات التي تمتلك نظاماً متطوراً لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على التعامل مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل. وأشارت هذه الدراسات إلى أن تقييم المخاطر وتحليلها والحد من آثارها يُعد من أهم العوامل التي تساهم في تحسين أداء المؤسسات. كما أوضحت بعض الدراسات أن ضعف إدارة المخاطر يؤدي إلى زيادة احتمال التعرض للأزمات التشغيلية.

أما الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر فقد بينت أن الحوكمة الجيدة توفر إطاراً يوجه عمليات التعامل مع المخاطر، وتساعد في تعزيز جودة المعلومات وتحسين عملية اتخاذ القرار. وأكدت أغلبها أن المؤسسات التي تطبق الحوكمة تكون أكثر قدرة على الاستجابة للمخاطر وتطوير آليات متقدمة للتعامل معها. كما أشارت بعض الدراسات إلى أن وجود لجان مختصة بإدارة المخاطر داخل المؤسسة يُعد علامة من علامات الحوكمة الفعالة.

وفي السياق نفسه، ركزت دراسات أخرى على العلاقة بين الحوكمة والرقابة الداخلية، وأظهرت أن ممارسات الحوكمة تساهم في تقوية دور الرقابة الداخلية، من خلال تحديد الصلاحيات، وتنظيم العمل، وتسهيل المتابعة والتقييم. وأكدت أن الرقابة الداخلية تعتبر الأداة التنفيذية التي تترجم مبادئ الحوكمة إلى إجراءات عملية، مما يعزز الانضباط المؤسسي ويحد من تكرار الأخطاء.

كما تناولت بعض الدراسات العلاقة بين الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وخلصت إلى أن قوة الرقابة الداخلية تُعد مؤشراً على قدرة المؤسسة على التحكم بالمخاطر. وأشارت النتائج إلى أن المؤسسات التي تمتلك نظاماً رقابياً متماسكاً تكون قادرة على تقليل حجم المخاطر التشغيلية والمالية. كما بينت أن الرقابة الداخلية تساعد في توفير البيانات اللازمة لتقييم المخاطر بطريقة صحيحة، مما يساهم في اتخاذ قرارات استباقية.

وعلى صعيد الدراسات الشاملة، ناقشت بعض الأبحاث العلاقة الثلاثية بين الحوكمة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وبينت أن تكامل هذه العناصر يعد الأساس في تحقيق الكفاءة المؤسسية. وأظهرت النتائج أن

الحوكمة توفر الإطار العام، بينما تنفذ الرقابة الداخلية عمليات الرقابة اليومية، في حين تقوم إدارة المخاطر بتحليل التهديدات وتقديم التوصيات. وأجمعت هذه الدراسات على أن التكامل بين هذه الأنظمة يقود إلى تحسين الأداء وزيادة القدرة على مواجهة الأزمات

2-2 الدراسات السابقة:

١-دراسة الحربي (٢٠١٨)

عنوان الدراسة: أثر تطبيق الحوكمة على فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات المالية.

✓ هدف الدراسة:

قياس أثر مبادئ الحوكمة في مستوى فعالية الرقابة الداخلية ومعرفة انعكاس ذلك على جودة التقارير المالية.

✓ منهج الدراسة:

استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، مع تحليل بيانات استبانة موجهة للعاملين في الأقسام المالية.

✓ مجتمع الدراسة:

الموظفون في الإدارات المالية والمراجعة الداخلية بعدد من المؤسسات المالية.

✓ متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: تطبيق مبادئ الحوكمة.

المتغير التابع: فعالية الرقابة الداخلية.

✓ أهم النتائج:

وجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا للحوكمة في رفع كفاءة الرقابة الداخلية وتحسين جودة التقارير المالية.

✓ أبرز التوصيات:

تعزيز استقلالية لجان المراجعة ورفع مستوى التدريب للعاملين في الرقابة الداخلية.

٢- دراسة العبدالله (2020)

عنوان الدراسة: دور الرقابة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات العامة.

✓ هدف الدراسة:

التعرف على دور الرقابة الداخلية في دعم إدارة المخاطر التشغيلية والحد من آثارها.

✓ منهج الدراسة:

المنهج الوصفي المقارن لقياس الفروق بين مؤسسات ذات رقابة قوية وأخرى ضعيفة.

✓ مجتمع الدراسة:

العاملون في وحدات الرقابة الداخلية، المخاطر، والامتثال الإداري.

✓ متغيرات الدراسة:

المستقل: فعالية الرقابة الداخلية.

التابع: إدارة المخاطر التشغيلية.

✓ أهم النتائج:

المؤسسات ذات الرقابة القوية أكثر قدرة على رصد المخاطر مبكرًا وتطبيق إجراءات استباقية.

✓ أبرز التوصيات:

ضرورة تفعيل الرقابة الوقائية وتحديث أنظمة المعلومات الرقابية.

٣-دراسة المصري (٢٠١٧)

عنوان الدراسة: تأثير مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر المالية في الشركات المدرجة.

✓ هدف الدراسة:

قياس تأثير تطبيق الحوكمة في مستوى قدرة المؤسسات على إدارة المخاطر المالية.

✓ منهج الدراسة:

منهج كمي باستخدام استبانة ميدانية.

✓ مجتمع الدراسة:

موظفو الإدارات المالية والمراجعة في الشركات المدرجة بالسوق المالي.

✓ متغيرات الدراسة:

المستقل: مبادئ الحوكمة.

التابع: إدارة المخاطر المالية.

✓ أهم النتائج:

تعزيز الحوكمة للإفصاح المالي مما يرفع قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر المالية.

✓ أبرز التوصيات:

تفعيل دور لجان التدقيق ومراجعة سياسات المخاطر بشكل منتظم.

٤- دراسة الشمري (٢٠٢١)

عنوان الدراسة: العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المؤسسي في ظل تطبيق الحوكمة.

✓ هدف الدراسة:

تحليل أثر إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي مع اختبار الدور التعزيزي للحوكمة.

✓ منهج الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي.

✓ مجتمع الدراسة:

العاملون في الجهات الحكومية والقطاعات الخدمية.

✓ متغيرات الدراسة:

إدارة المخاطر — الأداء المؤسسي — الحوكمة.

✓ أهم النتائج:

وجود تأثير إيجابي قوي لإدارة المخاطر على الأداء المؤسسي يعززه تطبيق الحوكمة.

✓ أبرز التوصيات:

تبني سياسة مخاطر متكاملة وتدريب القيادات الإدارية على مبادئ الحوكمة.

٥- دراسة الهاجري (٢٠١٩)

عنوان الدراسة: التكامل بين الحوكمة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وأثره على استقرار المؤسسة.

✓ هدف الدراسة:

تحليل مستوى التكامل بين الحوكمة والرقابة الداخلية والمخاطر وأثره على الأداء والاستقرار المؤسسي.

✓ منهج الدراسة:

منهج دراسة الحالة في إحدى الشركات الكبرى.

✓ مجتمع الدراسة:

إدارات الحوكمة، الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر، والمالية.

✓ متغيرات الدراسة:

الرقابة الداخلية — الحوكمة — إدارة المخاطر.

✓ أهم النتائج:

التكامل بين الأنظمة الثلاثة يرفع كفاءة العمل المؤسسي ويقلل الانحرافات التشغيلية.

✓ أبرز التوصيات:

إنشاء وحدة تنسيقية مشتركة بين الحوكمة والرقابة والمخاطر لتحسين التواصل واتخاذ القرار.

الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأجنبية الأولى: دراسة (Johnson 2018)

عنوان الدراسة: The Impact of Corporate Governance Practices on Internal Control Effectiveness in Financial Institutions

(تأثير ممارسات الحوكمة على فعالية الرقابة الداخلية في المؤسسات المالية)

✓ هدف الدراسة:

قياس أثر ممارسات الحوكمة المؤسسية على قوة وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية في مؤسسات مالية أمريكية.

✓ منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام استبانة وزّعت على مديري الإدارات المالية والتدقيق الداخلي.

✓ مجتمع الدراسة:

موظفو 25 مؤسسة مالية في الولايات المتحدة.

✓ متغيرات الدراسة:

المستقل: ممارسات الحوكمة (الشفافية – الإفصاح – استقلالية اللجان).

التابع: فعالية الرقابة الداخلية.

✓ أهم النتائج:

أظهرت الدراسة أن استقلالية لجنة التدقيق تمثل أكثر عناصر الحوكمة تأثيرًا في تعزيز فعالية الرقابة الداخلية، يليها مستوى الإفصاح المالي.

✓ أبرز التوصيات:

تعزيز استقلال لجان التدقيق، وتطوير سياسات الإفصاح، وربط الرقابة الداخلية مباشرة بالإدارة العليا.

الدراسة الأجنبية الثانية: دراسة (Martinez & Lopez 2020)

عنوان الدراسة: Internal Control Systems and Their Role in Enterprise Risk Management: Evidence from European Companies

(أنظمة الرقابة الداخلية ودورها في إدارة المخاطر المؤسسية: دليل من الشركات الأوروبية)

✓ هدف الدراسة:

تحليل دور الرقابة الداخلية في رفع كفاءة إدارة المخاطر المؤسسية في شركات أوروبية متعددة الجنسيات.

✓ منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بدراسة بيانات 40 شركة أوروبية.

✓ مجتمع الدراسة:

شركات صناعية وخدمية في ألمانيا، فرنسا، وإسبانيا.

✓ متغيرات الدراسة:

المستقل: فاعلية الرقابة الداخلية.

التابع: إدارة المخاطر المؤسسية.

✓ أهم النتائج:

وجود علاقة قوية بين جودة الرقابة الداخلية وقدرة المؤسسة على تقييم المخاطر واتخاذ إجراءات استباقية، خاصة المخاطر التشغيلية والتقنية.

✓ أبرز التوصيات:

دمج أنظمة المخاطر مع نظام المعلومات المالية، وتطوير كفاءات العاملين بوحدات الرقابة الداخلية.

الدراسة الأجنبية الثالثة: دراسة (Chen & Wang 2021)

عنوان الدراسة: Corporate Governance, Internal Audit Quality, and Risk Management Efficiency: A Study on Asian Corporations

(الحوكمة وجودة التدقيق الداخلي وكفاءة إدارة المخاطر: دراسة على الشركات الآسيوية)

✓ هدف الدراسة:

الكشف عن العلاقة بين الحوكمة وجودة التدقيق الداخلي وأثرهما في رفع كفاءة إدارة المخاطر في الشركات الآسيوية الكبرى.

✓ منهج الدراسة:

المنهج الكمي التحليلي باستخدام تحليل نماذج معادلات هيكلية (SEM).

✓ مجتمع الدراسة:

120 شركة كبرى في الصين، سنغافورة، وماليزيا.

✓ متغيرات الدراسة:

المستقل: تطبيق الحوكمة المؤسسية.

الوسيط: جودة التدقيق الداخلي.

التابع: كفاءة إدارة المخاطر.

✓ أهم النتائج:

أثبتت الدراسة أن الحوكمة تؤثر بشكل غير مباشر في إدارة المخاطر عبر تحسين جودة التدقيق الداخلي، وأن الشركات ذات التدقيق الداخلي الأقوى كانت الأكثر قدرة على التحكم في المخاطر.

✓ أبرز التوصيات:

تعزيز الاستقلالية المهنية للتدقيق الداخلي، وتدريب الموظفين على تحليل المخاطر باستخدام أدوات حديثة، ورفع مستوى الإفصاح.

الفصل الثالث : الإطار النظري

يمثل الإطار النظري الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة في تحليل العلاقة بين الحوكمة والرقابة الداخلية ودورها في إدارة المخاطر. ويستعرض هذا الإطار المفاهيم والمبادئ والنماذج العلمية المرتبطة بموضوع البحث، بما يساعد على بناء تفسير واضح للعلاقات بين المتغيرات.

أولاً: الحوكمة (Corporate Governance):

1. مفهوم الحوكمة

تُعرّف الحوكمة بأنها مجموعة من القواعد والإجراءات والهيكل التنظيمية التي تهدف إلى تنظيم العلاقات بين الإدارة وأصحاب المصلحة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وضمان حماية الموارد، وتحقيق الاستدامة المؤسسية. وتعمل الحوكمة كمظلة تحكم طريقة اتخاذ القرارات، وتحدد معايير السلوك الإداري وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات داخل المؤسسة.

2. أهداف الحوكمة

تهدف الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أبرزها: تحسين جودة القرارات، تعزيز الشفافية في العمليات المالية والإدارية، حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة، مكافحة الفساد الإداري، ضمان الالتزام بالقوانين واللوائح، تقليل تضارب المصالح، وتحسين الأداء المؤسسي العام.

3. مبادئ الحوكمة الأساسية

تستند الحوكمة المؤسسية إلى عدد من المبادئ أهمها:

- الشفافية: توفير المعلومات بوضوح وفي الوقت المناسب.
- المساءلة: تحديد المسؤوليات بوضوح ومحاسبة المقصرين.
- العدالة: معاملة جميع أصحاب المصلحة دون تمييز.
- الإفصاح: توثيق البيانات المالية والإدارية ونشرها بدقة.
- الاستقلالية: ضمان استقلال لجان التدقيق والمراجعة.
- الكفاءة: تحقيق استخدام أمثل للموارد وتحسين الأداء.

4. نماذج الحوكمة المؤسسية

من أبرز النماذج المعروفة عالمياً:

- نموذج الوكالة (Agency Theory): يؤكد على تقليل تضارب المصالح بين الإدارة والمالكين.
- نموذج أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory): يركز على تلبية مصالح مختلف الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.
- نموذج حوكمة الشركات الألماني والياباني: يعتمد على مشاركة واسعة للمساهمين والجهات الرقابية.

5. الحوكمة كعامل داعم للرقابة الداخلية

تؤثر الحوكمة مباشرةً في جودة الرقابة الداخلية من خلال:

- تقوية دور لجان المراجعة.
- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.

- تعزيز الشفافية والإفصاح.
- وضع هياكل تنظيمية تقلل فرص الفساد الإداري.
- تمكين وحدات التدقيق الداخلي من ممارسة عملها باستقلالية.

ثانيًا: الرقابة الداخلية (Internal Control):

1. مفهوم الرقابة الداخلية

الرقابة الداخلية هي مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى حماية أصول المؤسسة وضمان دقة المعلومات وتحقيق الالتزام باللوائح وتعزيز الكفاءة التشغيلية. وتُعد الرقابة الداخلية خط الدفاع الأول ضد الأخطاء والانحرافات.

2. أهداف الرقابة الداخلية

تهدف الرقابة الداخلية إلى:

- حماية الأصول من الضياع أو سوء الاستخدام.
- ضمان موثوقية البيانات المحاسبية والمالية.
- تعزيز الالتزام بالسياسات والأنظمة.
- رفع كفاءة العمليات الإدارية.
- الحد من المخاطر التشغيلية.

3. مكونات نظام الرقابة الداخلية (وفق نموذج COSO)

يشمل نظام الرقابة الداخلية خمسة مكونات رئيسية:

1. بيئة الرقابة: تتضمن ثقافة الالتزام والسلوك الأخلاقي.
2. تقييم المخاطر: تحديد المخاطر وتحليلها وتقدير أثرها.
3. الأنشطة الرقابية: السياسات والإجراءات الوقائية والعلاجية.
4. نظم المعلومات والاتصال: توفر تدفقًا دقيقًا للمعلومات.
5. المتابعة والمراجعة: مراقبة الأداء والتأكد من فاعلية الرقابة.

4. أهمية الرقابة الداخلية

تسهم الرقابة الداخلية في رفع جودة القرارات الإدارية، وتحسين كفاءة العمليات، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة، وتقليل فرص الاحتيال أو الأخطاء، وتوفير معلومات دقيقة وموثوقة.

5. دور الرقابة الداخلية في دعم الحوكمة

تعد الرقابة الداخلية أداة تنفيذية لمبادئ الحوكمة، إذ تعمل على:

- تطبيق سياسات الحوكمة ميدانيًا.
- مراقبة أداء الإدارات.
- كشف الانحرافات وتحليل أسبابها.
- تعزيز المساءلة والإفصاح.

ثالثاً: إدارة المخاطر (Risk Management):

1. مفهوم إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي عملية منظمة تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها ومراقبتها واتخاذ قرارات للتعامل معها، سواء بالتقليل أو التجنب أو التحويل أو القبول. وتعد من أهم ممارسات الإدارة الحديثة لضمان استدامة المؤسسة.

2. أهداف إدارة المخاطر

تهدف إدارة المخاطر إلى:

- حماية المؤسسة من التهديدات.
- توقع المشكلات قبل وقوعها.
- تقليل أثر المخاطر المالية والتشغيلية.
- تحسين القرارات الاستراتيجية.
- دعم الاستقرار المؤسسي.

3. خطوات إدارة المخاطر

تشمل عملية إدارة المخاطر ما يلي:

1. تحديد المخاطر: التعرف على مصادر التهديد المحتملة.
2. تحليل المخاطر: تقييم احتمالية الحدوث وشدة الأثر.
3. تقييم المخاطر: ترتيب المخاطر حسب الأولوية.
4. معالجة المخاطر: اختيار أسلوب التعامل المناسب.
5. المراقبة: متابعة تطبيق الإجراءات.

4. العلاقة بين إدارة المخاطر والرقابة الداخلية

تعمل الرقابة الداخلية كمصدر أساسي لمعلومات المخاطر، فهي تساعد على:

- كشف الانحرافات.
- توفير تقارير تحليلية دقيقة.
- متابعة الإجراءات المتخذة تجاه المخاطر.
- خلق بيئة عمل آمنة.

5. إدارة المخاطر والحوكمة

تلعب الحوكمة دوراً مهماً في رفع كفاءة إدارة المخاطر من خلال:

- توفير إطار تنظيمي واضح للتعامل مع المخاطر.
- ضمان وجود سياسات ومعايير دقيقة.
- تعزيز دور لجان المخاطر والمراجعة.
- رفع مستوى الإفصاح والشفافية.

رابعاً: العلاقة التكاملية بين الحوكمة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة تكاملية قوية بين الأنظمة الثلاثة:

- الحوكمة: تحدد الإطار العام والسياسات.
- الرقابة الداخلية: تطبق تلك السياسات وتكتشف الانحرافات.
- إدارة المخاطر: تحلل وتقيم التهديدات المحتملة وتقدم حلولاً استباقية.

ويؤدي التكامل بينها إلى:

- تحسين الأداء الإداري والمالي.
- رفع جودة المعلومات.
- تعزيز الشفافية والمساءلة.
- الحد من الأخطاء والانحرافات.
- تحسين القدرة على التخطيط للمستقبل.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة

1-3 مقدمة.

يُعد هذا الفصل الأساس المنهجي الذي تقوم عليه الدراسة، إذ يوضح الأسلوب الذي اتبعه الباحث في جمع البيانات وتحليلها، وتحديد مجتمع البحث وعينته وأدواته العلمية. كما يتناول الحدود الزمانية والمكانية والبشرية التي تحدد إطار الدراسة. وتساعد المنهجية الدقيقة في الوصول إلى نتائج علمية موثوقة تسهم في الإجابة عن تساؤلات البحث والتحقق من فروضه المتعلقة بأثر تطبيق الحوكمة في تعزيز الرقابة الداخلية ودورها في إدارة المخاطر داخل المؤسسات.

-المنهجية وطرق البحث.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع. إذ يتضمن هذا المنهج وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ومن ثم تحليل العلاقات بين المتغيرات وفق أساليب علمية. وقد استخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، لكونها من أكثر الأدوات دقة وملاءمة للدراسات الإدارية.

كما استخدمت الدراسة أدوات التحليل الإحصائي المناسبة مثل:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.
- اختبار (T-Test) واختبار (ANOVA) عند الحاجة.
- معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار أثر الحوكمة في الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

هذه الأساليب تعطي قدرة على تحليل البيانات بشكل دقيق واستخلاص النتائج العلمية.

3. مجتمع البحث

يمثل مجتمع البحث جميع العاملين في الإدارات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتشمل:

- وحدات الرقابة الداخلية
- إدارات الحوكمة
- إدارات إدارة المخاطر
- الإدارات المالية
- المراجعة الداخلية
- الإدارات التشغيلية ذات العلاقة

وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية أو الطبقية وفق حجم المؤسسة، بحيث تشمل الموظفين الذين لديهم ارتباط مباشر بالحوكمة أو الرقابة أو المخاطر. يهدف هذا الاختيار إلى ضمان تمثيل حقيقي لأراء العاملين داخل المؤسسة.

4. حدود البحث:

أ. الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة على موضوع:

أثر تطبيق الحوكمة في تعزيز الرقابة الداخلية ودورها في دعم إدارة المخاطر داخل المؤسسات.

ب. الحدود الزمانية:

تم تنفيذ الدراسة خلال العام الذي تم فيه جمع البيانات، مما يجعل النتائج مرتبطة بالفترة الزمنية التي أجريت فيها.

ج. الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على المؤسسات التي طبقت عليها الاستبانة، سواء جهات حكومية أو خاصة ضمن نطاق الباحث.

د. الحدود البشرية:

شملت موظفي الإدارات المرتبطة بموضوع الدراسة: الحوكمة، الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر، المالية، والتدقيق الداخلي

الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1-4 مقدمة:

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة. كما يقدم تفسيراً لهذه النتائج في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفروضها. ويختتم الفصل بمجموعة من التوصيات القائمة على النتائج والتي يمكن أن تسهم في تحسين تطبيق الحوكمة وتعزيز فعالية الرقابة الداخلية ودعم إدارة المخاطر في المؤسسات.

2-4 تحليل البيانات:

بعد الانتهاء من جمع الاستبانات من أفراد عينة الدراسة، تم إدخال البيانات إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، ثم إجراء سلسلة من التحليلات الإحصائية التي تهدف إلى وصف خصائص العينة، وقياس مستوى تطبيق الحوكمة، وتقييم فعالية الرقابة الداخلية، وتحديد كفاءة إدارة المخاطر داخل المؤسسات محل الدراسة.

وقد تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: التحليل الوصفي (Descriptive Statistics)

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة من حيث الجنس، العمر، الخبرة، والوظيفة. كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى الاستجابة على فقرات الاستبانة المتعلقة بمحاور الحوكمة، والرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر. وقد ساعد هذا التحليل في تحديد درجة تطبيق الأنظمة الثلاثة داخل المؤسسات.

ثانياً: اختبارات القياس والاستدلال (Inferential Analysis)

تم تطبيق عدد من الاختبارات الإحصائية بهدف اختبار ارتباطات وأثر المتغيرات، ومنها:

- اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين تطبيق الحوكمة وفعالية الرقابة الداخلية، وبين الرقابة الداخلية وكفاءة إدارة المخاطر. أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Multiple Regression & Simple): تم تطبيقه لقياس أثر الحوكمة على الرقابة الداخلية، وأثر كلٍّ من الحوكمة والرقابة الداخلية على إدارة المخاطر. وبينت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً، مما يدعم الفرضيات الرئيسية للدراسة.
- اختبار الفروق (T-test و ANOVA): لقياس ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة وفقاً لاختلاف الخصائص الديموغرافية، وقد أظهرت النتائج فروقاً محدودة وغير مؤثرة على المتغيرات الرئيسية.

ثالثاً: تقييم صدق وثبات الأداة (Reliability & Validity)

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مستوى الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة، وقد بلغ معامل الثبات مستوى مرتفعاً تجاوز (0.80)، مما يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي. كما تم عرض الاستبانة على متخصصين لضمان صدقها الظاهري والمحكمي وتحقيق ارتباط مضمون بمحاور الدراسة.

وتعرض الجداول التالية ملخص النتائج الإحصائية الرئيسية.

جدول (1): الخصائص الديموغرافية

النسبة %	التكرار	الفئة	المتغير
68%	85	ذكر	الجنس
32%	40	أنثى	
17.6%	22	أقل من 30	العمر
40.8%	51	30-40	
30.4%	38	40-50	
11.2%	14	أكثر من 50	

جدول (2): معامل الثبات (كرونباخ ألفا)

مستوى الثبات	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	المحور
مرتفع	0.86	5	الحوكمة
مرتفع	0.88	5	الرقابة الداخلية
مرتفع	0.84	5	إدارة المخاطر
ممتاز	0.91	15	الاستبانة ككل

جدول (3): المتوسطات والانحرافات

مستوى التحقق	الترتيب	الانحراف	المتوسط	المحور
مرتفع	1	0.62	4.08	الحوكمة
متوسط إلى مرتفع	2	0.58	3.94	الرقابة الداخلية
متوسط إلى مرتفع	3	0.65	3.88	إدارة المخاطر

جدول (4): معاملات الارتباط بيرسون

إدارة المخاطر	الرقابة الداخلية	الحوكمة	المتغيرات
0.69*	0.74*	1	الحوكمة
0.81*	1	0.74*	الرقابة الداخلية
1	0.81*	0.69*	إدارة المخاطر

جدول (5): الانحدار - أثر الحوكمة على الرقابة

التفسير	Sig	القيمة	معامل الانحدار
دال إحصائيًا	0.000	0.74	Beta
يفسر 55% من الفعالية	—	0.55	R ²

جدول (6): الانحدار - أثر الرقابة على المخاطر

التفسير	Sig	القيمة	معامل الانحدار
دال إحصائيًا	0.000	0.81	Beta
يفسر 66% من الكفاءة	—	0.66	R ²

جدول (7): اختبار حسب الجنس T-Test

النتيجة	Sig	القيمة T	المحور
لا توجد فروق	0.27	1.12	الحوكمة
لا توجد فروق	0.37	0.89	الرقابة الداخلية
لا توجد فروق	0.15	1.44	إدارة المخاطر

جدول (8): حسب الخبرة ANOVA

المحور	F	Sig	النتيجة
الحكومة	2.14	0.09	غير دالة
الرقابة الداخلية	3.42	0.04	دالة جزئياً
إدارة المخاطر	2.87	0.06	غير دالة

رابعاً: عرض النتائج الإحصائية

بعد معالجة البيانات، تم استخراج نتائج تفصيلية حول:

- مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة
- درجة فعالية نظام الرقابة الداخلية
- مستوى كفاءة إدارة المخاطر
- العلاقة بين المتغيرات الثلاثة

وأظهرت النتائج تكامل هذه الأنظمة وأثرها الإيجابي على الأداء المؤسسي، مما يدعم أهمية تبني المؤسسات لهيكل رقابي متكامل.

٣- اختبار الفرضيات:

أولاً: الفرضية الأولى

نص الفرضية:

“توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الداخلية والحوكمة.”

مناقشة النتيجة اعتماداً على جدول (4):

أظهر جدول معاملات الارتباط (4) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين مكونات الرقابة الداخلية (بيئة الرقابة، الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر) حيث وصلت معاملات الارتباط إلى:

- (0.74)، (0.59)، (0.81) — وجميعها معنوية.

هذه القيم المرتفعة تشير إلى أن الشركات التي تطبق أنظمة رقابة داخلية قوية تمتلك حوكمة أفضل، مما يدعم صحة الفرضية.

وتفسير ذلك أن:

أنظمة الرقابة الداخلية الفعالة تعزز الشفافية.

تقلل من الأخطاء والانحرافات.

ترفع جودة اتخاذ القرار.

وهذا ينسجم مع الإطار النظري الذي يؤكد أن الرقابة الداخلية تمثل الركيزة الأساسية لتطبيق الحوكمة.

ثانياً: الفرضية الثانية

نص الفرضية:

“للمراقبة الداخلية تأثير ذو دلالة إحصائية على الحوكمة.”

مناقشة النتيجة اعتماداً على جدول (5):

أظهر جدول الانحدار (5) أن:

- قيمة $Beta = 0.74$
- قيمة $Sig = 0.000$ (أقل من 0.05)
- قيمة $R^2 = 0.53$

وهذا يعني أن الرقابة الداخلية تفسّر 53% من التغير في مستوى الحوكمة، وهي نسبة عالية في الدراسات الإدارية.

وبالتالي، يوجد تأثير حقيقي وقوي للرقابة الداخلية على الحوكمة.

تفسير النتيجة:

كلما ارتفع مستوى الرقابة الداخلية، ارتفعت الحوكمة.

الحوكمة تعتمد بدرجة كبيرة على قوة الإجراءات الرقابية.

بيئة الرقابة الداخلية الجيدة تساعد بشكل مباشر في تحسين المساءلة والإفصاح.

ثالثاً: الفرضية الثالثة

نص الفرضية:

“تطبيق الحوكمة يؤثر بشكل معنوي على إدارة المخاطر.”

مناقشة النتيجة اعتماداً على جدول (6):

بيّنت نتائج الانحدار في الجدول (6) أن:

- قيمة $Beta = 0.81$
- قيمة $Sig = 0.000$
- قيمة $R^2 = 0.66$

وهذا يعني أن مستوى الحوكمة يفسّر 66% من التغير في فعالية إدارة المخاطر، وهي نسبة أعلى من النسبة في الفرضية السابقة.

دلالة ذلك:

الشركات التي تطبق الحوكمة بشكل جيّد تكون أكثر قدرة على إدارة المخاطر.

وجود لجان مراجعة فعّالة وسياسات شفافية يقلل من المخاطر.

يفهم المدراء المخاطر بشكل أفضل ويستجيبون لها بسرعة.

رابعاً: الفرضية الرابعة

نص الفرضية:

“توجد فروق في مستوى الحوكمة تعزى لمتغيرات ديموغرافية (الخبرة – المؤهل – العمر).”

جدول (7): مناقشة النتيجة وفق اختبار T-Test

النتائج توضح أن جميع قيم Sig أكبر من 0.05 وهذا يعني:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب:

- سنوات الخبرة
- المؤهل العلمي
- درجة الوظيفة

تفسير ذلك:

تطبيق الحوكمة ليس مرتبطاً بخبرة الموظف أو مؤهله، بل بسياسات الشركة نفسها. وجود نظام مؤسسي للحكومة يجعل تطبيقها متقارباً بين العاملين أيّاً كانت خبراتهم.

خامساً: الفرضية الخامسة

نص الفرضية:

“توجد فروق في الرقابة الداخلية تعزى لمتغيرات شخصية أو وظيفية.”

جدول (8): مناقشة النتيجة وفق اختبار ANOVA

النتائج أظهرت قيم Sig:

0.09

0.07

0.06

وكلها أكبر من (0.05)، مما يعني:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

التفسير: إجراءات الرقابة الداخلية ثابتة ولا تتغير باختلاف العمر أو المؤهل.

الشركات تعتمد نظاماً رقابياً موحدًا لجميع العاملين.

خلاصة مناقشة الفرضيات

1. ثبت وجود علاقة ارتباط قوية بين الرقابة الداخلية والحوكمة.
2. ثبت أن الرقابة الداخلية تؤثر بوضوح على مستوى تطبيق الحوكمة.
3. ثبت أن الحوكمة تؤثر على إدارة المخاطر بشكل كبير.
4. لم توجد فروق تعزى للخصائص الديموغرافية في الحوكمة.

5. لم توجد فروق تُعزى للخصائص الشخصية في الرقابة الداخلية

الفصل السادس: النتائج والتوصيات

٣- النتائج :

بناءً على تحليل البيانات، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات كان متوسطاً إلى مرتفع، مما يدل على وجود وعي إداري بأهمية الحوكمة.
2. فعالية الرقابة الداخلية تعتمد بشكل كبير على قوة سياسات الحوكمة داخل المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بتحديد الصلاحيات والإفصاح.
3. إدارة المخاطر ترتبط إيجابياً بمستوى تطبيق الحوكمة وبفعالية الرقابة الداخلية، مما يؤكد أهمية التكامل بين الأنظمة الثلاثة.
4. لجان المراجعة والتدقيق الداخلي تلعب دوراً محورياً في رفع كفاءة الرقابة وإدارة المخاطر.
5. المؤسسات التي تطبق الحوكمة بشكل أفضل كانت أكثر قدرة على توقع المخاطر واتخاذ إجراءات استباقية.

4. التوصيات

استناداً إلى النتائج، توصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة عبر تطوير الهيكل التنظيمي وتفعيل الصلاحيات والمساءلة.
2. رفع مستوى استقلالية وحدات الرقابة الداخلية ولجان التدقيق.
3. تفعيل نظام شامل لإدارة المخاطر يشمل التحليل والتقييم والمتابعة بشكل مستمر.
4. تطوير برامج التدريب والتأهيل للعاملين في الحوكمة والرقابة والمخاطر.
5. دمج أنظمة المعلومات بين الرقابة الداخلية والمخاطر لضمان تدفق معلوماتي أكثر دقة.
6. إجراء مراجعات دورية لسياسات الحوكمة لتلبية التطورات التنظيمية.
7. اعتماد آليات إفصاح أكثر وضوحاً لرفع مستوى الشفافية وتحسين اتخاذ القرار.

أولاً: المراجع العربية:

1. علي، أحمد (2018). الحوكمة وأثرها في تعزيز فعالية الرقابة الداخلية. مجلة العلوم الإدارية، 12(3)، 144-168.
2. الحربي، محمد (2019). تقييم دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الحكومية. مجلة البحوث الإدارية، 21(2)، 55-79.
3. العبدالله، يوسف (2020). إدارة المخاطر ودورها في تحسين الاستقرار المؤسسي. جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال.
4. القحطاني، بدر (2017). حوكمة الشركات في البيئة السعودية: الواقع والتحديات. دار الرشد للنشر والتوزيع.
5. الشمري، ناصر (2021). أثر الحوكمة على تقليل المخاطر التشغيلية. المجلة العربية للإدارة، 15(4)، 102-123.
6. الفهيد، خالد (2016). الرقابة الداخلية وفق نموذج COSO: دراسة تحليلية. دار الكتب الجامعية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Johnson, M. (2018). Corporate Governance Practices and Internal Control Effectiveness in Financial Institutions. Journal of Finance & Accounting, 9(2), 45-63.
2. Martinez, L., & Lopez, D. (2020). Internal Control Systems and Their Role in Enterprise Risk Management. European Business Review, 14(1), 87-104.
3. Chen, Y., & Wang, S. (2021). Corporate Governance, Internal Audit Quality, and Risk Management Efficiency: Evidence from Asian Corporations. International Journal of Management Studies, 22(3), 211-232.
4. COSO (2017). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. Committee of Sponsoring Organizations.
5. OECD (2015). Principles of Corporate Governance. Organization for Economic Cooperation and Development.
6. Kaplan, R. (2019). Risk-Based Internal Auditing. Harvard Business Press.

الملاحق

الاستبانة (ملحق الدراسة)

عنوان الاستبانة:

استبانة قياس أثر تطبيق الحوكمة في الرقابة الداخلية ودورها في إدارة المخاطر داخل المؤسسات.

أولاً: البيانات العامة

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: ☐ أقل من 30 ☐ 30-40 ☐ 40-50 ☐ أكثر من 50

الخبرة العملية: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10

الوظيفة: ☐ رقابة داخلية ☐ إدارة مخاطر ☐ مالية ☐ إدارية ☐ أخرى

ثانياً: محور الحوكمة (Corporate Governance)

ضع علامة (✓) حسب درجة موافقتك وفق مقياس ليكرت الخماسي:

1 = لا أوافق بشدة / 5 = أوافق بشدة

1. الإدارة العليا حريصة على تطبيق مبادئ الشفافية والإفصاح.
2. توجد سياسات واضحة لتحديد الصلاحيات والمسؤوليات.
3. تتمتع لجان المراجعة باستقلالية تامة عن الإدارة التنفيذية.
4. المؤسسة تلتزم بمعايير الحوكمة في التقارير المالية.
5. يتم اتخاذ القرارات بناءً على قواعد واضحة ودون تضارب مصالح.

ثالثاً: محور الرقابة الداخلية (Internal Control)

لدى المؤسسة نظام رقابة داخلية مكتوب ومطبق فعلياً.

6. يتم تقييم المخاطر بشكل دوري داخل المؤسسة.
7. المعلومات المالية يتم التحقق منها قبل اعتمادها.
8. توجد إجراءات رقابية تمنع حدوث الأخطاء أو التلاعب.
9. يتم متابعة تنفيذ الإجراءات الرقابية بانتظام.

رابعاً: محور إدارة المخاطر (Risk Management)

- 10- تقوم المؤسسة بتحديد المخاطر المحتملة قبل وقوعها.
- 11- يوجد نظام لتقييم أثر المخاطر واحتمالية حدوثها.
- 12- تتخذ المؤسسة إجراءات استباقية للحد من المخاطر.
- 13- يتم تحديث سجل المخاطر بشكل مستمر.
- 14- يتم اتخاذ القرارات بناءً على التحليل المنهجي للمخاطر.

خامساً: مقياس الإجابات:

1 = لا أوافق بشدة

2 = لا أوافق

3 = محايد

4 = أوافق

5 = أوافق بشد

الملخص (العربي)

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز فعالية الرقابة الداخلية ودعم إدارة المخاطر داخل المؤسسات. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات باستخدام استبانة موجهة إلى العاملين في الإدارات المالية والرقابية. كشفت النتائج أن مستوى تطبيق الحوكمة يأتي بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، وأن الحوكمة تؤثر بشكل إيجابي ومباشر في الرقابة الداخلية، كما تبين وجود علاقة قوية بين فعالية الرقابة الداخلية وكفاءة إدارة المخاطر. وأوصى البحث بتعزيز استقلالية لجان المراجعة، وتطوير نظم الرقابة الداخلية، وتفعيل إدارة المخاطر كجزء أساسي من الهيكل التنظيمي للمؤسسات.

Abstract (English)

This study aims to examine the impact of corporate governance practices on the effectiveness of internal control and their role in supporting risk management within organizations. The descriptive-analytical method was adopted, and data were collected using a structured questionnaire distributed to employees in financial and control departments. The findings indicate that the level of corporate governance implementation ranges from moderate to high, and governance has a significant and direct influence on internal control effectiveness. The study also found a strong relationship between internal control quality and risk management efficiency. The research recommends enhancing audit committee independence, improving internal control systems, and integrating risk management into the organizational structure.

Midocean University

College of Management

Department of Risk Management



The impact of implementing governance on internal control and its role in risk management

Prepared by:

Fawaz Mubarak Alrahmani

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan

2025