

دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وأثرها على حوكمة الشركات

(دراسة تطبيقية على شركة سعد الصاعدي الإنشائية في مدينة جدة)

The role of Internal Audit in Risk Management and its impact on Corporate Governance

(An Applied Study on Saad AlSaadi Construction Company in Jeddah City)

إعداد الطالبات

شيخه الغانم – (232000799)

عبير المطلقة – (232000777)

آية فياض – (232001848)

إشراف:

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2024

## إهداء

إلى عائلتنا وأصدقائنا الأعزاء،،

نرغب في تقديم هذه الرسالة الماجستير كهدية متواضعة لكم، فأنتم كنتم داعمًا لا يضاهى طوال هذه الرحلة الأكاديمية. ولولاكم لما استطعنا تخطي الصعاب والتحديات في هذا الطريق، بفضل حيكم ودعمكم اللامتناهي، استطعنا تحقيق هذا الإنجاز العظيم، وكانت ثقتكم بنا ودعمكم المستمر هما الدافع الحقيقي وراء إكمالنا لهذه الرسالة لن نستطيع أبدًا أن نعبر عن كمية الامتنان والحب الذي نشعر به تجاهكم.

نقدم هذه الرسالة كعربون من الحب والامتنان لكل ما قدمتموه لنا، وندرك تمامًا أن نجاحنا لن يكون ممكنًا بدونكم.

مع كل الحب والتقدير،،

## شكر وتقدير

يسرنا تقديم هذا الشكر لوالدينا فقد كانوا بمثابة العضد والسند في سبيل استكمال البحث، وللأساتذة الذين يرجع لهم الفضل بعد الله عز وجل في تلقينا العلم مما كان لهم الدور الكبير في مُساندتنا ومَدِّنا بالمعلومات القيِّمة.

كما نتقدم بالشكر والتقدير للدكتور الفيصل عبد الحميد محمد حسن المشرف على هذا البحث المتواضع، الذي نسأل الله تعالى أن يضيف قيمة إلى هذا العلم.

كما نوجه الشكر كذلك لإدارة جامعة ميد أوشن لحسن توفيرهم وتسهيلهم الخدمات للطلاب ومساعدتهم في كل الأمور التي من شأنها أن تخول لهم قضاءً مريحاً للدراسة وطلب العلم في أمان ونظام.

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الرسالة إلى التعرف على مفاهيم المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، وما للمراجعة الداخلية من دور في إدارة المخاطر، وما مدى فعالية المراجعة الداخلية في الشركات الإنشائية، ومدى تفعيل إدارة المخاطر في شركة سعد الصاعدي الإنشائية في مدينة جدة. كما تهدف إلى معرفة ما هيّة حوكمة الشركات وتطبيقها على شركة سعد الصاعدي الإنشائية، وما هو أثر المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات، وصولاً إلى استنتاج آليات وتوصيات لتطوير المراجعة وإدارة المخاطر والحوكمة في الشركة.

ولتحقيق أهداف البحث قمنا بعمل دراسة على شركة سعد الصاعدي الإنشائية، وذلك بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، من خلال عمل استبيان تضمن كافة جوانب موضوع البحث الرئيسية، كعينة تطبيقية على البحث، لنستخلص منها نتائج عملية لهذه الدراسة.

إن أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الرسالة هو أن شركة سعد الصاعدي الإنشائية يوجد فيها أثر للمراجعة الداخلية إدارة المخاطر والحوكمة، ولكنها بحاجة لتكثيف الوعي بأهمية إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية والحوكمة في الشركة ولكافة منسوبها، كما ينقصها بعض الخبرات والمهارات اللازمة لتطبيق الحوكمة والمراجعة الداخلية وتفعيل دور إدارة المخاطر في الشركة بشكل أكثر فاعلية. وأهمية العمل على مواكبة التطورات الحديثة في بيئة الأعمال في المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.

الكلمات المفتاحية: المراجع الداخلي، المراجعة الداخلية، المخاطر، إدارة المخاطر، الحوكمة، حوكمة الشركات، شركة سعد الصاعدي الإنشائية.

## الفهرس

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| المقدمة.....                                                           | 8  |
| الفصل الأول: مشكلة البحث وأهميته ومنهجية الدراسة.....                  | 10 |
| 1.1 مشكلة البحث.....                                                   | 10 |
| 2.1 أهمية البحث.....                                                   | 11 |
| 3.1 أهداف البحث.....                                                   | 11 |
| 4.1 أسئلة البحث.....                                                   | 11 |
| 5.1 فرضيات الدراسة.....                                                | 12 |
| 6.1 أسباب اختيار هذا الموضوع.....                                      | 12 |
| 7.1 منهجية الدراسة.....                                                | 12 |
| 8.1 أدوات الدراسة.....                                                 | 13 |
| 9.1 حدود الدراسة.....                                                  | 13 |
| 10.1 نموذج الدراسة.....                                                | 14 |
| 11.1 الدراسات السابقة.....                                             | 14 |
| 12.1 ما يميز هذا البحث عن سابقتها.....                                 | 21 |
| الفصل الثاني: الإطار النظري.....                                       | 22 |
| 1.2 المبحث الأول: المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر.....              | 22 |
| 1.1.2 المطلب الأول: المراجعة الداخلية.....                             | 22 |
| 2.1.2 المطلب الثاني: إدارة المخاطر.....                                | 25 |
| 3.1.2 المطلب الثالث: العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر..... | 41 |
| 2.2 المبحث الثاني: حوكمة الشركات.....                                  | 43 |
| 1.2.2 المطلب الأول: الحوكمة.....                                       | 43 |
| 2.2.2 المطلب الثاني: أثر المراجعة الداخلية في الحوكمة.....             | 55 |
| الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                                      | 57 |
| 1.3 عينة الدراسة.....                                                  | 57 |
| 2.3 مجتمع الدراسة.....                                                 | 57 |
| 3.3 جمع البيانات.....                                                  | 57 |
| 4.3 صدق وثبات أداة الدراسة.....                                        | 57 |
| 5.3 تحليل خصائص عينة الدراسة.....                                      | 58 |

|         |                                          |
|---------|------------------------------------------|
| 61..... | 6.3 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة..... |
| 67..... | 7.3 اختبار فرضيات الدراسة.....           |
| 69..... | الفصل الرابع: نتائج البحث وتوصياته.....  |
| 69..... | 1.4 النتائج.....                         |
| 69..... | 2.4 الاستنتاجات.....                     |
| 70..... | 3.4 التوصيات.....                        |
| 71..... | المراجع.....                             |
| 71..... | 1.5 المراجع باللغة العربية.....          |
| 73..... | 2.5 المراجع باللغة الإنجليزية.....       |
| 74..... | Abstract.....                            |

## الأشكال والجداول

### قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                              | رقم الشكل |
|--------|------------------------------------------|-----------|
| 14     | نموذج الدراسة                            | 1         |
| 35     | المواصفة الدولية (ISO 31000)             | 2         |
| 39     | مصفوفة المخاطر                           | 3         |
| 48     | الجهات المعنية بتطبيق الحوكمة            | 4         |
| 58     | وصف متغير النوع الاجتماعي                | 5         |
| 59     | وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي | 6         |
| 60     | وصف متغير عدد سنوات الخبرة               | 7         |

### قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول                             | رقم الجدول |
|--------|------------------------------------------|------------|
| 58     | وصف متغير النوع الاجتماعي                | 1          |
| 59     | وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي | 2          |
| 60     | وصف متغير الخبرة                         | 3          |
| 62-61  | الإحصاء الوصفي لمتغير المراجعة الداخلية  | 4          |
| 64-63  | الإحصاء الوصفي للإدارة المخاطر           | 5          |
| 66-65  | الإحصاء الوصفي لمتغير الحوكمة            | 6          |
| 67     | نتائج الفرضية الأولى                     | 7          |
| 67     | نتائج الفرضية الثانية                    | 8          |
| 68     | نتائج الفرضية الثالثة                    | 9          |

## المقدمة

في ظل العصر الحديث الذي يعد عصر السرعة والتطور مما أصبحت فيه بيئة الأعمال معقدة ومتغيرة بنحو مستمر، تواجه الشركات مخاطر من شأنها أن تهدد استقرارها ونجاح خطط سيرها، لذلك استحدثت إدارات تُعد كخطوط دفاع عن الشركة يتخللها دراسات دقيقة وتحليلات مستقبلية، وخطط التعافي من الأزمات في حال وقوعها لا سمح الله، ومن هذه الإدارات؛ إدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، والحوكمة. ترتبط المراجعة الداخلية بمجلس الإدارة التي تقدم ضماناً للمجلس حول فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في الشركة وإدارة المخاطر، وما من شأنه تحسين كفاءة عمليات ومخرجات الشركة.

تعتبر إدارة المخاطر أحد العناصر الهامة في حوكمة الشركات وجزء رئيسي في المراجعة الداخلية. فإدارة المخاطر تقوم برصد كافة المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة جنباً بجنب مع ملاحظة مدراء الإدارات، حيث تعمل على تقييمها وتصنيف احتمال حدوث الخطر وشدة تأثيره إن وقع. كما تقوم بمعالجة المخاطر وفق توجه مجلس الإدارة في تحمل المخاطر وما يخدم الأهداف الاستراتيجية للشركة. ولا تغفل الإدارة عن وضع خطط تعافي بعد التعرض للخطر، مما يساهم بعودة نشاط الشركة في وسطها سريعاً. وبلا شك تهتم بشكل كبير بانتهاز الفرص التي قد يتسبب بفتحها الخطر، مما يصب بعوائد ومنافع كبيرة للشركة، بل قد تكون نقلة نوعية ضخمة في مسيرة الشركة.

كما تُعد حوكمة الشركات إحدى الوسائل التنظيمية التي تزيد من كفاءة منسوبي الشركة وانجازهم للأعمال وفق أطر منظمة ومقررة في الشركة تحكمها سياسات وإجراءات معتمدة داخلياً. تكفل الحوكمة وجود خطط عمل لكافة الإدارات قابلة للتحديث بشكل دوري، ومؤشرات أداء مرتبطة بها لقياس سير العمل ومدى فاعلية الخطة. ومن المهم مراعاة أن تكون كافة الخطط والسياسات والإجراءات تصب في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

يتمثل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بتقييم مخاطر الأعمال المختلفة التي تتبّع كافة إدارات الشركة، كالمخاطر المالية والتشغيلية والقانونية ومخاطر السمعة، كما تُقدم توصيات لإدارة المخاطر كخطط الحد من المخاطر وخطط التعافي. وأبرز أدوارها الدور الرقابي الذي يتابع امتثال إدارة المخاطر

والإدارة الأخرى للسياسيات والإجراءات واللوائح الداخلية المعتمدة بموجب الحوكمة، وكافة الأنظمة والتعاميم الصادرة في المملكة والمعتبرة.

هذا البحث سيتناول مسألة هامة تتعلق بدور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وأثرها على حوكمة الشركات، حيث يبحث عن مدى تطبيق الشركات الإنشائية في مدينة جدة لحوكمة الشركات التي تساهم بتنظيم العمل، وتفعيلها لكافة جوانب المراجعة الداخلية، ومدى اعتبارها لأهمية وجود إدارة للمخاطر تقوم بتقييم وتصنيف واستجابة للمخاطر التي قد تتعرض لها الشركة، وكيفية التعامل معها، وأثر ذلك على منسوبي الشركة، وقدرتهم على التعامل مع المخاطر.

## الفصل الأول: مشكلة البحث وأهميته ومنهجية الدراسة

### 1.1 مشكلة البحث

تزايد الاهتمام الفترة الأخيرة وبشكل ملحوظ بتطبيق الحوكمة للشركات في العديد من اقتصاديات دول العالم وذلك جراء عدة أزمات مالية تعرضت لها اقتصاديات بعض الدول، حيث يوجد مؤشر مشهور في السوق الأمريكي اسمه (S and P 500) يضم أكبر (500) شركة مالية في أمريكا تشمل العديد من البنوك والمؤسسات المالية، حيث يسبب أي نزول في هذا السوق أو المؤشر تأثيراً سلبياً على الاقتصاد الأمريكي بشكل جداً كبير، وهو الذي ينقل الأزمات إلى الاقتصاديات الأخرى، فإن أبرز أزمة مالية قد حصلت ما بين عام (2000 – 2001) هي أزمة (شركة أنرون للطاقة) فقد حدث انخفاض كبير في قيمة الأسهم نتيجةً للتلاعب وإخفاء المعلومات وعدم المصادقية في القوائم والتقارير المالية المقدمة ودرجة الإفصاح والشفافية، حيث استخدمت طرق مضللة، وذلك نتيجة عدم عكس الخسائر والصفقات الفاشلة في القوائم المالية إلى جانب ضعف مستوى الرقابة والمراجعة الداخلية.

مع مرور الوقت تطور مفهوم المراجعة الداخلية مع تطور المهام والممارسات الوظيفية حيث إن من مهامها متابعة عمليات فحص التقارير والمستندات والسجلات المالية والحسابات الختامية والعقود والاتفاقيات المبرمة من حيث صحتها ونظاميتها وتحديد مواطن الخلل وسوء الاستخدام، لذلك تعتبر المراجعة الداخلية هي الأداة الإدارية التي تعتمد عليها أي منشأة لمواجهة المخاطر ومدى التزامها بالإجراءات.

ومن هنا تبلور وتصاغ مشكلة البحث في تساؤل رئيسي حول "ما هو دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وأثرها في حوكمة الشركات"، ومن أجل أن نكون ملمين بجميع جوانب موضوع الدراسة قمنا بطرح بعض الأسئلة:

- ما هو دور إدارة المخاطر في تفعيل حوكمة الشركات الإنشائية؟
- ما هي علاقة المراجعة الداخلية بإدارة المخاطر في الشركات الإنشائية؟ وما دورها التي تقوم به من أجل تحقيق أعلى مستويات لأنظمة الرقابة الداخلية في المنشأة؟
- إلى أي مدى يمكن أن يستند المراجع الداخلي على إدارة المخاطر في الشركات الإنشائية؟

## 2.1 أهمية البحث

تعد المراجعة الداخلية من المواضيع المهمة والحديثة، وتظهر أهميتها من خلال إبراز دورها في إدارة المخاطر وفي تفعيل حوكمة الشركات، وذلك من أجل خدمة المنشآت حيث سيكون هناك تقييم لآليات المخاطر وتقليل وتخفيف من الأثر السلبي التي من الممكن أن تتعرض لها المنشأة، وتقييم للنظام الرقابي الداخلي للشركة. كما لها أهمية أخرى في تطوير الأنظمة وتحقيق فعالية إجراءات المراجعة الداخلية التي ستساهم مع الحوكمة في تطوير الأنظمة واللوائح والسياسات الداخلية للمنشآت.

## 3.1 أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وأثرها على حوكمة الشركات الإنشائية، حيث يتفرع منه عدة أهداف فرعية:

1. التعرف على مستوى المراجعة الداخلية على أساس الخطر في الشركات الإنشائية.
2. التعرف على مستوى إدارة المخاطر في الشركات الإنشائية.
3. التعرف على مستوى الحوكمة في الشركات الإنشائية.
4. اقتراح آليات وتوصيات لتطوير المراجعة وإدارة المخاطر وحوكمة الشركات الإنشائية.

## 4.1 أسئلة البحث

السؤال الرئيس: "هل تؤثر المراجعة الداخلية على إدارة المخاطر وحوكمة الشركات الإنشائية؟"  
للإجابة عن السؤال السابق تم إثارة الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هو دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر؟
2. ما هو أثر المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات؟
3. ما مدى تفعيل الشركات الإنشائية لدور المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر؟
4. ما مدى تطبيق الشركات الإنشائية لحوكمة الشركات؟

## 5.1 فرضيات الدراسة

افتترضت الدراسة أن تكون المراجعة الداخلية والمخاطر والحوكمة ذات أولوية عالية في هذا البحث لهذا قمنا بصياغة الفرضيات الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر على أداء شركة سعد الصاعدي الانشائية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المخاطر والحوكمة على أداء شركة سعد الصاعدي الانشائية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمراجعة الداخلية والحوكمة على أداء شركة سعد الصاعدي الانشائية.

## 6.1 أسباب اختيار هذا الموضوع

هناك عدة أسباب خلف اختيار هذا الموضوع، وهي كما يلي:

أولاً: تزايد الاهتمام باستراتيجيات إدارة المخاطر والحوكمة وأثرها على أداء المؤسسات في العصر الحالي كونها من المواضيع الحديثة ميدانياً.

ثانياً: إضافة محتوى للمراجع العربية في الجوانب النظرية للمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.

ثالثاً: يعتبر تحدي جديد ومثير للاهتمام للعديد من الباحثين والدارسين في مجال إدارة المخاطر والأعمال.

رابعاً: إمكانية تطبيق نتائج الدراسة وتوصياتها على أرض الواقع، حيث يمكن استخدامها لتحسين أداء الشركات الانشائية وتحقيق أهدافها بشكل أفضل.

## 7.1 منهجية الدراسة

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمنشأة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة

عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة، أما فيما يتعلق بمصادر البيانات، فقد يتم الحصول على البيانات اللازمة للبحث من نوعين من المصادر، فهناك المصادر الثانوية وقد تمثلت بالكتب والدراسات السابقة، أما المصادر الأولية فتمثلت بالبيانات التي سيتم جمعها من خلال استبانة يتم تصميمها في ضوء أسئلة البحث وتطبيقها على شركة سعد الصاعدي الانشائية.

## 8.1 أدوات الدراسة

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، التي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث".

لتحليل بيانات الدراسة سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وكذلك سيتم استخدام الإحصائيات الوصفية الاستنتاجية لتحليل البيانات.

### 1. الإحصاءات الوصفية:

سيتم ذلك عن طريق ترتيب البيانات ومعالجتها عبر الإحصاءات الوصفية التي يتم استخدامها وهي عبارة عن التوزيعات التكرارية وبعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والغرض من ذلك تحليل متغيرات البحث المستقلة والتابعة.

### 2. الإحصاءات الاستنتاجية:

سيتم القيام ببعض الإحصاءات الاستنتاجية مثل: ارتباط بيرسون وذلك لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وأيضاً سيتم استخدام تحليل الانحدار وذلك لمعرفة التأثير الذي يحدثه المتغير المستقل على المتغير التابع.

## 9.1 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الحدود الزمنية والحدود المكانية كما يلي:

- الحدود الزمنية : تم إعداد الدراسة في عام 2024م.

- الحدود المكانية: شركة سعد الصاعدي الإنشائية في مدينة جدة.

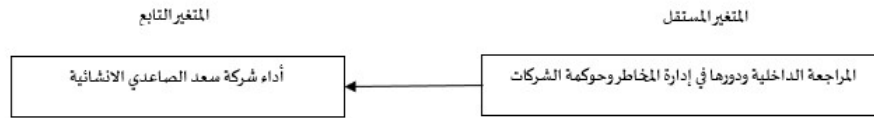
## 10.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وأثرها على حوكمة الشركات الإنشائية ويتضمن المتغيرات الآتية:

1. المتغير المستقل: دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وأثرها على حوكمة الشركات.

2. المتغير التابع: أداء شركة سعد الصاعدي الإنشائية.

الشكل (1): نموذج الدراسة.



المصدر: إعداد الباحثين

## 11.1 الدراسات السابقة

| ت | الدراسة           | هدف الدراسة                                                                               | المتغير المستقل   | المتغير التابع         | أهم النتائج والتوصيات                                                                                                                                                                    |
|---|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | عبد اللطيف (2017) | تهدف الدراسة إلى قياس مدى تفعيل المراجعة الداخلية للإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية. | المراجعة الداخلية | إدارة المخاطر وأبعادها | الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية لما لها أثر إيجابي في دعم العمل على إدارة المخاطر ومواكبة مستجدات الإدارة وخصوصاً إدارة المخاطر كونها حديثة النشأة وضرورة تقديم الدعم للمراجع الداخلي. |

|   |                          |                                                              |                              |                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---|--------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | زدايرية وكلاص<br>(2022)  | تهدف إلى دراسة<br>دور الحوكمة في<br>إدارة المخاطر<br>المالية | الحوكمة<br>وأبعادها          | البنك<br>الوطني<br>الجزائري                                 | توصلت الدراسة إلى أن ارتباط<br>إدارة المخاطر المالية بتطبيق<br>مبادئ الحوكمة بالبنك الوطني<br>الجزائري وكالة 483 تبسة بشكل<br>إيجابي وقوي بلغ حجمه 78.3 %<br>ودعت إلى ضرورة إصدار لوائح<br>ومنشورات داخلية تعرف<br>الموظفين بموضوع الحوكمة،<br>ينبغي على البنك إجراء دورات<br>تكوينية وتدريبية في مجال إدارة<br>المخاطر لكي يكون الأفراد أكثر<br>استعداداً وجاهزية لمواجهة أي<br>ظروف قد تحدثها المخاطر<br>المختلفة التي قد تعصف بالبنك. |
| 3 | رشوان<br>وقاسم<br>(2020) | تأثير تطبيق قواعد<br>الحوكمة الإلزامية<br>على إدارة المخاطر  | الحوكمة<br>وإدارة<br>المخاطر | شركات<br>قطاع<br>الاستثمار<br>المدرجة<br>في بورصة<br>فلسطين | تقوم شركات قطاع الاستثمار<br>المدرجة في بورصة فلسطين<br>بوضع الاحتياطات لإدارة<br>المخاطر التي تواجهها معتمدة<br>في ذلك على قواعد الحوكمة<br>المطبقة لديها ووجود نظام رقابة<br>فعال وأوصت بضرورة وضع<br>إطار شامل لإدارة المخاطر بكل<br>قسم وإدارة داخل هذه                                                                                                                                                                              |

|   |                  |                                                                                                                      |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                  |                                                                                                                      |                    | الشركات والقيام بمزيد من الاهتمام بقطاع الحوكمة.                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 4 | المناصير (2013)  | التعرف على تأثير تطبيق قواعد الحوكمة على العائد على الأصول والعائد على حقوق المالكين لشركات المساهمة العامة الأردنية | الحوكمة وتأثيراتها | شركات المساهمة العامة الأردنية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 5 | حسن ومهدي (2022) | دور آليات الحوكمة في المصارف لتعزيز الإفصاح المعلوماتي                                                               | الحوكمة وتأثيراتها | المصارف العراقية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|   |                  |                                                                                                                      |                    | إن ما نسبته 85% من الشركات المساهمة العامة تطبق قواعد الحوكمة وأوصت على الاهتمام بتطبيق قواعد الحوكمة المتعلقة بحقوق المساهمين والعمل على تشكيل لجنة تختص بشؤون الحوكمة والعمل على إيجاد مؤشر موحد لقياس تطبيق حوكمة الشركات.                                                                                                                 |
|   |                  |                                                                                                                      |                    | ضرورة تطبيق آليات الحوكمة لتعزيز كفاءة أداء المصارف ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة في اتباع سياسة صحيحة لضمان أموال المستثمرين وزيادة ثقتهم، وأوصت ضرورة استخدام المصارف العراقية استراتيجية التكنولوجيا الحديثة كوسيلة لتعزيز أبعاد الإفصاح عبر نشر المعلومات بما يخدم احتياجات مستخدمي التقارير المالية يؤدي إلى تحقيق ثقتهم والرضا الكامل. |

|   |                       |                                                                                                     |                   |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6 | سامي مجدي محمد (2009) | دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات - دراسة ميدانية في شركات التأمين                       | المراجعة الداخلية | شركات التأمين    | لخصت الدراسة بأن المراجعة الداخلية هي عنصر فعال من الرقابة الداخلية وأن عمليات المراجعة الداخلية للقوائم المالية تعد مهمة لتفعيل دور أصحاب المصالح وضمان لفعالية حوكمة الشركات، كما أوصت بضرورة نشر ثقافة إدارة المخاطر وتفعيل المراجعة الداخلية بالحوكمة.                    |
| 7 | محمد محسن عوض (2018)  | دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر بمنظمات الأعمال بهدف تدعيم مبادئ حوكمة الشركات - دراسة ميدانية | المراجع الداخلي   | منظمات الاعمال   | ضرورة تفعيل مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن مركز المديرين التابع للهيئة العامة للرقابة المالية بكافة الشركات المقيدة بالبورصة وجعلها إلزامية التطبيق والافصاح وليس اختيارية، كذلك ضرورة تطوير إدارة المخاطر بالشركات على أن يكون على رأس إدارتها مهنيون في مجال إدارة المخاطر. |
| 8 | الرفاعي، مبارك (2012) | دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات                                                        | تفعيل الحوكمة     | الشركات المساهمة | أبرزت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات تأثير معنوي بين حوكمة الشركات والمراجعة الداخلية. وأن أكثر المتغيرات                                                                                                                                                                     |

|    |                        |                                                                |                          |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                        |                                                                | المساهمة – دراسة تطبيقية |                      | المستقلة تأثيراً على المتغير التابع هي الخبرة ثم الشهادات المهنية ثم المؤهلات العلمية، مما يعني أن المقدرة المهنية للمراجع الداخلي هي الأكثر تأثيراً على دور المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة، لكن العلاقة بين جودة الحوكمة وكل من الاستقلال وجودة تنفيذ المهام وحجم قسم المراجعة منعقدة. |
| 9  | حسن، يوسف صلاح (2013)  | دور المراجعة الداخلية في تحسين أداء إدارة المخاطر              | المراجعة الداخلية        | أداء إدارة المخاطر   | أظهرت النتائج أن زيادة المقدرة المهنية لأعضاء فريق المراجعة الداخلية من خلال تحسين المستوى العلمي وزيادة مستوى الخبرة المهنية وزيادة مستوى التدريب يؤدي إلى تحسين في أداء المخاطر وأوصت بضرورة توفير المناخ الملائم لتحقيق استقلال وموضوعية المراجع وتفعيل دوره.                            |
| 10 | راضي، محمد سامي (2014) | دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المصرية | المراجعة الداخلية        | بيئة الأعمال المصرية | توصلت الدراسة إلى ضرورة أن تتبنى مدخل المراجعة الداخلية على أساس مدخل المراجعة الداخلية على أساس المخاطر                                                                                                                                                                                    |

|    |                                                                           |                                                                                                               |                                           |                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                           |                                                                                                               | الأعمال المصرية -<br>دراسة ميدانية        |                                                           | كتفعيل الإدارة الشاملة<br>للمخاطر ومساعدة الإدارة في<br>التغلب على المخاطر التي تواجه<br>المنشأة. كما أكدت على<br>المراجعين الداخليين الذين قاموا<br>بالتحول للمراجعة على أساس<br>المخاطر قد وجدوا قبول أكبر<br>من قبل الإدارة وتكامل أكبر من<br>عناصر حوكمة الشركات لإدارة<br>المخاطر. |
| 11 | حسن، كرار<br>محمد<br>(2022)                                               | بيان الدور الذي<br>تلعبه المراجعة<br>الداخلية ومدى<br>كفاءتها في تفعيل<br>وتدعيم دور نظام<br>حوكمة الشركات    | المراجعة<br>الداخلية<br>وحوكمة<br>الشركات | مجموعة<br>شركات<br>جيا<br>الصناعية<br>العاملة<br>بالسودان | أظهر نتيجة الدراسة إلى وجود<br>علاقة قوية إيجابية وطردية بين<br>كفاءة المراجع الداخلية وكفاءة<br>نظام الحوكمة. كما بينت وجود<br>ضرورة هامة في تفعيل دور<br>المراجعة الداخلية لما ينعكس<br>إيجاباً على دعم الحوكمة.                                                                      |
| 12 | غالي، أشرف<br>أحمد،<br>عبدالحليم،<br>أحمد حامد،<br>محمد،<br>مؤمن<br>فرحات | تهدف هذه<br>الدراسة إلى تحديد<br>انعكاسات المفهوم<br>الحديث للمراجعة<br>الداخلية وأثرها<br>على إدارة المخاطر. | المراجعة<br>الداخلية                      | إدارة<br>المخاطر<br>بمنشآت<br>الأعمال<br>المصرية          | توصلت هذه الدراسة إلى أن<br>الدور الحديث للمراجعة<br>الداخلية يساهم بشكل إيجابي<br>كبير على تحسين أنظمة الرقابة<br>الداخلية، وعمليات إدارة<br>المخاطر. كما أوضحت ضرورة<br>تمكين المراجع الداخلي من كافة                                                                                 |

|    |                                      |                                                                                                                             |                                                  |                                                        |
|----|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
|    | (2016)                               |                                                                                                                             |                                                  | صلاحياته الأساسية لتمكين من مواجهة المخاطر.            |
| 13 | العرادة،<br>طلال مزيد<br>(2023)      | تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور المراجعة الداخلية عمليات التحول الرقمي في تحسين منهجية إدارة المخاطر بالبيئة الكويتية         | المراجعة الداخلية، إدارة المخاطر                 | المصارف الكويتية                                       |
| 14 | أحمد،<br>محمد أحمد<br>عباس<br>(2019) | يهدف هذا البحث إلى بيان أثر توفر العوامل الشخصية والتنظيمية على منهج المراجعة الداخلية المبني على المخاطر في منظمات الأعمال | العوامل الشخصية، التنظيمية، أداء المراجع الداخلي | المراجعة الداخلية المبني على المخاطر في منظمات الأعمال |
| 15 | فتحية،<br>حمدون،                     | تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور المراجعة                                                                                      | المراجعة الداخلية،                               | شركة سونلغار أذرار                                     |

|  |                                    |                                             |                  |                                                                                                                                                                                                                               |
|--|------------------------------------|---------------------------------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | الضابطة، بن<br>عبدالخالق<br>(2021) | الداخلية وأثرها في<br>نجاح حوكمة<br>الشركات | حوكمة<br>الشركات | اللازمة لزيادة فهمه للخطط<br>الحديثة ونجاح تطبيق الحوكمة<br>في الشركة. وأشادت بأهمية<br>التزام الشركة بإعداد<br>السياسات والإجراءات اللازمة<br>لتطبيق الحوكمة، وتوعية<br>منسوبي الشركة بأهمية<br>المراجعة الداخلية وفعاليتها. |
|--|------------------------------------|---------------------------------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### 12.1 ما يميز هذا البحث عن سابقتها

جاء هذا البحث لدراسة دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وأثرها على حوكمة الشركات الإنشائية، حيث يركز على مدى التزامها وتطبيقها بقواعد المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر ومعايير الحوكمة، الدراسات السابقة ركزت على جانب واحد من هذه الجوانب، وبهذا البحث تم دمج ثلاث مواضيع مع بعضها البعض، فقد تم تناولها بشكل مفرد، وصولاً إلى نقطة التقائها.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### 1.2 المبحث الأول: المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر

#### 1.1.2 المطلب الأول: المراجعة الداخلية

##### نشأة المراجعة الداخلية

في بداية نشأة المراجعة الداخلية أو "التدقيق الداخلي" كان مقتصرًا التدقيق المالي والمحاسبي التي تهدف إلى تصيد الأخطاء والغش والتلاعب الذي قد يحصل. إلا أنه بد ذلك خاصة في التطورات التي حدثت في مجال الأعمال ومجال المحاسبة والتدقيق، حيث شهد تطوراً ملحوظاً للتدقيق الداخلي ليصبح أوسع نطاقاً وأكثر شمولية لإندراج مجالات متعددة ضمن مهام التدقيق الداخلي لجميع إدارات المنشآت نظراً لزيادة حجم المنشآت وسعتها وأعمالها.

أصبح الآن دور المدقق الداخلي من الأدوار والوظائف المهمة في أي منشأة، نظراً لتوسع نطاق الأعمال، والتطورات الكبيرة في المجالات الأخرى زيادة المنافسات بين المنشآت، مما زاد من أهمية هذه الوظيفة.

##### مفهوم المراجعة الداخلية

إن المراجعة الداخلية من أكفأ وأهم الطرق التي تستخدمها المنشآت لضمان تحقق الرقابة الداخلية والضوابط الخاصة بها. هناك تعاريف متعددة للمراجعة الداخلية، ومنها:

- عرفها مجمع المراجعين الداخليين الأمريكيين (IIA) عام 1947 ميلادياً على أنها: "المراجعة الداخلية هي نشاط تقييبي مستقل يوجد في منظمة الأعمال لمراقبة العمليات المحاسبية والمالية، والعمليات الأخرى من أجل تقديم خدمات وقائية وعلاجية للإدارة، وهي نوع من المراقبة هدفه فحص وتقييم فعالية وسائل المراقبة الأخرى وهذا النوع من المراجعة الداخلية يتعامل أساساً مع الأمور المحاسبية والمالية، ولكنه قد يتعامل بشكل ما مع بعض الأمور ذات الطبيعة التشغيلية".
- عرفها المعهد الفرنسي للمراجعين الداخليين (IFACI) على أنها: المراجعة الداخلية هي فحص دوري للوسائل الموضوعية تحت تصرف المديرية قصد مراقبة وتسيير المؤسسة، وهذا النشاط تقوم به مصلحة تابعة لمديرية المؤسسة ومستقلة عن باقي المصالح الأخرى، إن الأهداف الرئيسية للمراجعين

الداخليين في إطار هذا النشاط الدوري هي التدقيق فيما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية، أي أن المعلومات صادقة، العمليات شرعية، التنظيمات فعالة، الهياكل واضحة ومناسبة. (بلال، 2017)

■ المراجعة الداخلية هي وظيفة تقويم مستقلة تنشأ داخل الشركة، لفحص وتقييم الأنشطة كخدمة للشركة، بهدف مساعدة الأفراد على تنفيذ مسؤولياتهم بفاعلية من خلال تزويدهم بالتحليلات والتقييمات والتوصيات والمشورة المختصة بفحص الأنشطة، وتشمل أهداف المراجعة أيضاً توفير رقابة فاعلة بتكلفة معقولة. (العمار، 2014)

ومما سبق يمكننا ملاحظة أن مفهوم المراجعة الداخلية عبارة عن عملية فحص وتقييم للعمليات التي تتم في إدارات المنشأة، وما يساهم بضبط التزام وسلوك العاملين، فهي عملية ذات طابع رقابي، مما يكفل ويضمن للمنشأة صحة أعمالها ومخرجاتها وقلة الأخطاء التي قد تتعرض لها أو المخاطر.

### أهداف المراجعة الداخلية

إن من أبرز أهداف المراجعة الداخلية في المنشآت على النحو الآتي (محمد، 2022):

- تحقيق الالتزام والامتثال للأنظمة والسياسات والإجراءات والتعاميم الداخلية والأهداف العامة والاستراتيجية للمنشأة.
- ضمان سلامة الأنظمة الرقابية في الوحدات الإدارية، وفعاليتها في منع المخاطر المحتملة.
- حماية أموال وأصول وممتلكات المنشأة، وضمان عدم استغلالها في غير ما تم تخصيصه من أجله.
- الحد من حدوث الأخطاء والتجاوزات والعمل على تقليل المخاطر.
- التأكد من جودة البيانات المالية وغير المالية ودقتها.
- التأكد من إنجاز المنشأة لأهدافها الاستراتيجية والعامة.
- التأكد من فاعلية العمليات الإدارية والمالية وكفايتها للمنشأة.

## أنواع المراجعة الداخلية

للمراجعة الداخلية عدة أنواع، لكل مجال نوع خاص به، ودور المراجع الداخلي تحديد أنواع المراجعة الداخلية التي تنطبق على نشاط وإدارات المنشأة، ومن هذه الأنواع:

1. المراجعة المالية التي تم فيها تحديد مدى شمولية القوائم المالية والعمليات المحاسبية للمعلومات اللازمة للتحقق من استيفائها للمعايير والمتطلبات الأساسية والمحددة.
2. مراجعة الالتزام بالسياسات والإجراءات الداخلية لتحديد مدى التزام العاملين في المنشأة للسياسات والإجراءات الداخلية المقررة من الإدارة التنفيذية أو العليا أو مجلس الإدارة، ومنها الالتزام بالأنظمة والقوانين والتعاميم والتعليمات والقرارات والقواعد الصادرة والمعتمدة من الجهة الأعلى في المنشأة.
3. المراجعة التشغيلية وفحص العمليات والأنشطة والإجراءات التشغيلية لتقييم مدى كفاءتها وفعاليتها، حيث يتم رفع تقارير دورية للإدارة المعنية متضمنة للتوصيات اللازمة لتحسين العمليات التشغيلية.

## دور المراجعة الداخلية في المنشآت

تساهم المراجعة الداخلية في المنشآت بأدوار عديدة، فهي تقوم بأنشطة رقابية كالتشغيلية، المالية، الاستثمارية وغيرها، فمن هذه الأدوار:

- تحقيق جودة المعلومات.
- ترسيخ مبادئ الشفافية وقيم النزاهة.
- تحقيق انتظام العمليات المحاسبية والإدارية.
- فحص التقارير، ومراجعة القوائم المالية والتحقق من خلوها من الأخطاء.
- التحقق من صحة كافة المستندات والدفاتر والسجلات والنظام الرقابي عليها.
- تفعيل آليات الحوكمة.

## 2.1.2 المطلب الثاني: إدارة المخاطر

### المفاهيم العامة حول إدارة المخاطر

أولاً: لمحة تاريخية حول نشأة إدارة المخاطر:

نشأت إدارة المخاطر من خلال تداخل واندماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية، والفضائية والنظرية المالية والتأمين في القطاع المالي، وقد بدأت الدراسة المنظمة لتحليلي المخاطر بعد الحريق الذي حدث في مركبة الفضاء الأمريكية (أبولو) في يناير 1967م وتسبب ب وفاة ثلاثة من رواد الفضاء، وقد كانت وكالة الفضاء ناسا قبل هذا الحادث تعتمد على خبرة المهندسين العملية لضمان الجودة، فكان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفارد بيس ريفيو عام 1956م. (عبدالقادر د..، 2004)

ثانياً: تعريف المخاطرة في اصطلاح الفقهاء:

لفظ الخطر لم يذكر في القرآن الكريم، أو السنة النبوية، وإنما ورد معناه في لفظ مرادف له الا وهو (الغرر)، في الحديث الذي رواه أبو هريرة رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم نهى عن بيع الحصاة، وعن بيع الغرر. فالغرر في اللغة هو الخطر، وفي الاصطلاح الفقهي ما يكون مستور العاقبة، مثل بيع حصان شارد تائه في الغابة لا يعرف وجوده من عدمه أو لا تعرف حالته التي هو عليها من كسر في قوائمه أو غير ذلك بمبلغ نقدي محدد، هو من بيوع الغرر لذي رفضته الشريعة. وكذلك أيضاً العقد الذي يتضمن دفع مبلغ محدد مقابل فرصة لتحقيق كسب مادي، مثل عقود القمار أو اليانصيب لأنه مبادلة مقدار من المال بفرصة أو حظ قد تتحقق فيه منفعة، وقد لا يتحقق مما يؤدي إلى تعريض المرء نفسه وماله للهلاك.

ثالثاً: مفهوم المخاطرة في الاقتصاد الإسلامي:

المخاطرة هي احتمال وقوع الخسارة فمن الواضح أن المخاطرة غير مرغوب بها في الشريعة الإسلامية، لأن يلحق المال تدهور وضياح وهذا ما ينافي مقاصد الشريعة الإسلامية في حفظ المال ونموه. وليس في النصوص الشرعية ما يأمر بالتعرض للمخاطر، وإنما فيها اشتراط الضمان في الربح، والضمان هنا يعني تحمل مسؤولية المال وهذه المسؤولية تابعة للملكية وليست مستقلة عنها، فاشتراط الضمان اشتراط لتحمل المسؤولية الناشئة عن الملكية وهو مدلول الحديث النبوي " الخراج بالضامن " الذي اتفق الفقهاء على قبوله والأخذ به.

فالمسؤولية هي المقصودة لأنها تحقق التوازن بين الحقوق والواجبات وتوجه الحوافز لتحقيق القيمة المضافة في النشاط الاقتصادي، وليس التعرض للخسارة فالمخاطرة هنا تابعة للنشاط الحقيقي المنتج لأنها تابعة للملكية وليست مستقلة بحيث تصبح هدفا في ذاتها. أما الضمان المستقل عن الملكية فلا تجوز المعاوضة عليها لأنه غرر بإجماع الفقهاء. فالمخاطرة المقبولة هي التي تتبع النشاط الاقتصادي الذي يولد الثروة بخلاف المخاطرة التي لا تولد الثروة فهي ضارة بالنشاط الاقتصادي. وهذا فرق جوهري بين المخاطرة المقبولة وتلك الممنوعة في الاقتصاد الإسلامي. (عبدالحى، 2014)

#### رابعاً: مفهوم إدارة المخاطر:

إن مفهوم إدارة المخاطر يعتبر علم جديد، وقد تم تعريفها بعدة تعريفات مختلفة إلا أن هناك فكرة واحدة في كل التعريفات تتعلق بشكل أساسي بالمخاطر المتعلقة ببيئة عمل أي منشأة كانت والقدرة على إدارتها. وهذا ما يجعلنا نستعرض مجموعة من التعاريف حول إدارة المخاطر، كما يلي:

- **المفهوم الأول:** إدارة المخاطر عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة، عن طريق توقع الخسائر المحتملة وتصميم تنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل من إمكانية حدوث تلك الخسارة وتقليل الأثر المالي لها التي تقع إلى حد أدنى. (حماد، 2003)
- **المفهوم الثاني:** هي تحديد وتحليل والسيطرة الاقتصادية على المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإرادية للمشروع. (موسى، 2007)
- **المفهوم الثالث:** هي تنظيم متكامل يهدف إلى مواجهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف الممكنة، وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مواجهته مع اختيار أنسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب. (وهيب، 2009)

بناءً على التعريفات السابقة نلاحظ أن إدارة المخاطر هي معرفة عدم وقوع الخطر وتجنبه لتقليل حجم الخسائر عند حدوثه، والعمل على دراسة أسباب حدوث هذا الخطر ليتم تفاديه مستقبلاً، وكذلك تدبير التكاليف اللازمة لتعويض أي مشروع عن الخسائر التي من الممكن أن تحدث حتى لا يتوقف العمل، لذلك أصبح القائمون على أي مشروع بالتركيز على دراسات تكاليف إدارة المخاطر وإمكانية تقليل من حجمها.

كما توجد هناك عدة تعريفات تنظيمية للمخاطر ومنها على سبيل المثال:

- تعريف (ISO GUIDE 73 - ISO 31000): تأثير عدم اليقين على الأهداف ولوحظ أن التأثير قد يكون إيجابياً أو سلبياً أو انحرافاً عن المتوقع. أيضاً غالباً ما يتم وصف المخاطر من خلال حدث أو تغيير في الظروف أو نتيجة.
- تعريف معهد إدارة المخاطر (IRM): العملية التي تهدف إلى مساعدة المؤسسات على فهم وتقييم واتخاذ إجراءات بشأن جميع مخاطرها بهدف زيادة احتمالية النجاح وتقليل احتمالية الفشل.
- Orange Book From HM Treasury – الكتاب الأحمر: جميع العمليات المتضمنة في تحديد وتقييم والحكم على المخاطر ، وتعيين الملكية ، واتخاذ الإجراءات للتخفيف أو توقعها، ورصد ومراجعة التقدم.
- معهد المدققين الداخليين: عدم اليقين من وقوع حدث يمكن أن يكون له تأثير على تحقيق الأهداف، ويتم قياس المخاطر من حيث العواقب والاحتمالات.
- مدرسة لندن للاقتصاد - London School of Economics: اختيار تلك المخاطر التي يجب أن تتخذها الشركة وتلك التي يجب تجنبها أو التخفيف من حدتها، متبوعة بإجراءات لتجنب أو تقليل المخاطر.

### أهمية إدارة المخاطر

إدارة المخاطر لها أهمية كبيرة جداً في الشركات والمنشآت وذلك يعود إلى عدة أسباب:

1. تقليل التكاليف: بفضل إدارة المخاطر بشكل جيد، يمكن للمنشأة تقليل التكاليف الناتجة عن الحوادث أو الأحداث غير المتوقعة، مثل الأضرار المادية، والخسائر المالية، والإصابات البشرية مما يسهم في زيادة الربحية وتحسين استدامة الأعمال.
2. حماية السمعة والسلامة: إدارة المخاطر تساعد في حماية سمعة الشركة وتجنب التأثيرات السلبية على العملاء والمستهلكين والمجتمع المحيط، بالإضافة إلى تعزيز السلامة والصحة للعمال والموظفين.

3. تعزيز الثقة والاستقرار: عندما تدير المنشأة المخاطر بشكل فعال، يمكنها بناء ثقة أكبر لدى الشركاء

التجارين والمستثمرين والعملاء، وبالتالي تحقيق استقرار أكبر في العمليات التجارية.

4. تحسين عمليات اتخاذ القرار: إدارة المخاطر توفر معلومات مهمة للمسؤولين داخل المنشأة

لاتخاذ القرارات الصحيحة، حيث يتم تحليل النتائج المحتملة للخطر وتقديم الخيارات المناسبة للتصرف.

5. الامتثال للقوانين واللوائح: تعتبر إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من الامتثال للقوانين واللوائح

المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية والبيئة، مما يساعد في تجنب الغرامات والعقوبات المحتملة.

خلاصة ما سبق؛ إدارة المخاطر تعمل على حماية المنشأة وتحقيق الاستقرار وتعزيز الثقة، وهي جزء أساسي من إدارة الأعمال الفعالة في البيئة التجارية اليوم، لذلك ان الشركة أو المنشأة التي تتجاهل إدارة المخاطر التي تواجه نشاطات الأعمال التي تخطط سوف تواجه العديد من النتائج السلبية، وهناك نقاط إضافية تكمن في أهمية إدارة المخاطر:

- تحدد المخاطر التي تواجه تحقيق الأهداف وتقييمها بحث يمكن إبلاغ المديرين عنها للتحوط لها أو التخفيف منها أو تحويلها لتحقيق الأهداف التي يستوجب تحقيقها.
- تسهم في تمكين الإدارة من التعامل مع المخاطر التي تواجه المنظمة وإدارتها، والتي يمكن أن تقوده إلى فشلها وعرقلة مسارها الاستراتيجي.
- تمكين المنظمة من الاستخدام الفعال للموارد في تحقيق الأهداف.
- تسهم بشكل كبير في تحقيق التوازن الاستراتيجي الأمثل بين العوائد والمخاطر المرتبطة بها.

### أهداف إدارة المخاطر

أبرز الأهداف التي تمثل إدارة المخاطر في المؤسسات: (Christoffersene، 2003)

1. تفادي الإفلاس وتكاليفه التي تكون معظمها كبيرة ومعلومة.

2. تخفيض تقلب العوائد.
3. إدارة المخاطر تسمح في تخفيض تكاليف تمويل الديون، وإعطاء فرصة لتوسيع التمويل عبر الديون.
4. تساعد على تخفيض تكاليف الاحتفاظ أو توظيف موظفين رئيسيين.
5. تساعد الفرق لأي مشروع ببناء قرارات علمية بالنظر إلى المتغيرات المتحركة بالمؤسسة.

### خصائص إدارة المخاطر

تتميز إدارة المخاطر في الشركات والمنشآت بما يلي:

1. معظم المخاطر التي تتعرض لها الشركات والمنشآت بالدرجة الأولى هي مخاطر مالية وتشغيلية.
2. تختلف المخاطر حسب نوع ونشاط ومجال كل شركة، ولكن الشركات المالية تشترك في العموم بثلاث مخاطر وهي مخاطر السوق، مخاطر السيولة، مخاطر الائتمان.
3. إدارة المخاطر تعتبر كنظام من خلال مراقبة المخاطر وتقييمها وإعطاء رؤية واضح لما هي عليه.
4. التنبؤ التي تتميز به إدارة المخاطر خاصة في مجال الخسائر التي تجعل الشركات في بحث دائم عن البديل الأفضل والأفضل لتخفيض الخسائر وأثارها.
5. إيجاد الحلول في كيفية مواجهة المخاطر والتعامل معها وتحويله ووضع الخطط التصحيحية للمعالجة. (درويش، 1996)

### تصنيف المخاطر

تعددت تصنيفات المخاطر حسب وجهات نظر الباحثين والمداخل التي من خلالها تناولوا المخاطر، فمنها على سبيل المثال:

**المخاطر البحتة والمضاربة - Pure and Speculative Risk**

- الخطر المحض هو الخطر الذي لا يوجد فيه سوى احتمال الخسارة أو عدم الخسارة (كزلزال، أو حادث سيارة، أو حريق في المستودع).
- مخاطر المضاربة هي المخاطر التي يكون فيها الربح أو الخسارة ممكناً (كالمقامرة، أو الاستثمار في الأسهم).

#### مخاطر متنوعة ومخاطر غير قابلة للتنوع - Diversifiable Risk and No diversifiable Risk

- تؤثر المخاطر المتنوعة فقط على الأفراد أو المجموعات الصغيرة، أو شركة بمفردها أو قطاع واحد في الاقتصاد (سرقة سيارة، استقالة رئيس تنفيذي، زيادة سعر المواد الخام). ويسمى أيضاً بالمخاطر غير المنتظمة أو الخاصة.
- تؤثر المخاطر غير القابلة للتنوع على الاقتصاد بأكمله أو على أعداد كبيرة من الأشخاص أو المجموعات داخل الاقتصاد (الإعصار، تغيير سعر الفائدة من قبل البنك المركزي، الحروب، الأوبئة مثل COVID19). ويسمى أيضاً بالمخاطر المنهجية أو المخاطر الأساسية. قد تكون المساعدة الحكومية ضرورية لضمان مخاطر غير قابلة للتنوع.

#### مخاطر المؤسسة - Enterprise risk

- تشمل مخاطر المؤسسة جميع المخاطر الرئيسية التي تواجهها شركة الأعمال، والتي تشمل: المخاطر البحتة، ومخاطر المضاربة، والمخاطر الاستراتيجية، والمخاطر التشغيلية، والمخاطر المالية.
- تشير المخاطر المالية إلى عدم اليقين من الخسارة بسبب التغيرات السلبية في أسعار السلع الأساسية وأسعار الفائدة وأسعار صرف العملات الأجنبية وقيمة المال.
- تجمع إدارة مخاطر المؤسسة في برنامج معالجة واحد موحد جميع المخاطر الرئيسية التي تواجهها الشركة:

1. خطر صافي - Pure risk

2. مخاطر المضاربة - Speculative risk

3. المخاطر الاستراتيجية - Strategic risk

4. المخاطر التشغيلية - Operational risk

5. مخاطرة مالية - Financial risk

### تنظيم إدارة المخاطر

#### أولاً: سياسة إدارة المخاطر

يجب على سياسة إدارة المخاطر في أي منشأة أن تضع منهج واضح ومحدد اتجاه المخاطر، وتحديد المسؤوليات اتجاه ادرة المخاطر داخل المنشأة، كذلك يجب على المنشأة أن تشير إلى المتطلبات القانونية فيما يخص بيان سياسة المنشأة. إدارة المخاطر مرتبطة بمجموعة من الأدوات والتقنيات التي يتم استخدامها في مراحل مختلفة للنشاط وللعمل بشكل فعال، تتطلب عملية إدارة المخاطر: (لطيفة، 2011/2012)

- التزام الرئيس التنفيذي ومدراء المنشأة.
- توزيع المسؤوليات داخل المنشأة.
- تخصيص الموارد المناسبة لتدريب أصحاب المصلحة لتطوير الوعي بالمخاطر داخل المنشأة.

#### ثانياً: دور مجلس الإدارة

مجلس الإدارة يقع على عاتقه مسؤولية تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنشأة، وخلق بيئة وهياكل إدارة المخاطر لتعمل بصورة فعالة. ومن الممكن أن يتم ذلك من خلال جهة مختصة أو لجنة المراجعة تكون قادرة على العمل كراعي لإدارة المخاطر، كما يجب على مجلس الإدارة أن يأخذ في الاعتبار عند تقييمه لنظام الرقابة الداخلية النقاط التالية: (معيان إدارة الخطر، 2008)

- طبيعة وحجم المخاطر المقبولة التي تستطيع المنشأة تحملها.
- معرفة إدارة المخاطر غير المقبولة.
- احتمالية تحقيق المخاطر.

- قدرة المنشأة على تخفيض احتمال تحقق المخاطر وتأثيرها.
- فاعلية عمليات إدارة المخاطر.

- آثار قرارات مجلس الإدارة على المخاطر.

### ثالثاً: دور وحدات العمل

تلعب وحدات العمل دور أساسي ومهم وفعال في إتمام عملية إدارة المخاطر داخل المنظمات، تتضمن مجموعة من الأعمال منها: (معييار إدارة الخطر، 2008)

- تتحمل وحدات العمل المسؤولية في إدارة المخاطر على أساس يومي.
- تعتبر وحدات العمل مسؤولة عن نشر الوعي بالمخاطر داخل المنشأة.
- عمل الاجتماعات الدورية لمناقشة المخاطر وذلك للأخذ في الحسبان أي مجالات التعرض للخطر ووضع أولويات العمل.

### رابعاً: دور وظيفة إدارة المخاطر

اعتماداً على حجم المؤسسة، قد تتحمل وظيفة إدارة المخاطر أعباء إضافية وذلك راجع إلى طبيعة وحجم المنشأة، لذلك يتطلب إنشاء قسم مختص بإدارة المخاطر وتتضمن الوظيفة ما يلي:

- وضع سياسة واستراتيجية لإدارة المخاطر.
- التنسيق بين مختلف الأقسام والوظائف التي تشرف على عملية إدارة المخاطر داخل المنشأة.
- التقديم لمجلس الإدارة تقارير المخاطر.
- تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر ووضع السياسات لمواجهة وإدارة المخاطر.

## التمثيل الدسيط لإدارة المخاطر

إدارة المخاطر لها مراحل راسخة تشكل عملية إدارة المخاطر تشكل هذه المراحل أنشطة قيمة لإدارة المخاطر، كل منها يقدم مساهمة مهمة. يشار إلى هذا التفسير الأساسي لعملية إدارة المخاطر باسم RS8 و TS4 لإدارة المخاطر. الأنشطة المرتبطة بإدارة المخاطر هي كما يلي:

- التعرف على المخاطر - Recognition of risks
- الترتيب مقابل معايير المخاطر - Ranking against risk criteria
- ضوابط الموارد; Resourcing controls
- تقرير أداء المخاطر - Reporting of risk performance
- تصنيف المخاطر - Rating of risks
- الاستجابة للمخاطر الكبيرة - Responding to significant risks
- رد الفعل (والحدث) التخطيط - Reaction (and event) planning
- مراجعة نظام إدارة المخاطر - Reviewing the risk management system

التعرف على المخاطر - Recognition of risks: الخطوة الأولى هي تحديد المخاطر وطبيعتها والظروف المحتملة التي يمكن أن تأتي من المخاطر.

تصنيف المخاطر - Rating of risks: يجب تقييم المخاطر بناءً على حجمها واحتمالية حدوثها حتى يتم فهم ملف المخاطر الكامل.

الترتيب وفقاً لمعايير المخاطر - Ranking against risk criteria: يجب تصنيف المخاطر بناءً على مستوى المخاطرة مقارنةً بمعايير المخاطر / شهية المؤسسة.

الاستجابة للمخاطر الكبيرة - Responding to significant risks: يجب على المنشأة الاستجابة بشكل مناسب واتخاذ قرارات بشأن الإجراء الذي يجب اتخاذه إما بالتسامح مع المخاطر أو معالجتها أو نقلها أو إنهاؤها.

ضوابط الموارد - Resourcing controls: وهذا يشمل اتخاذ الترتيبات اللازمة لإدخال واستدامة أنشطة الرقابة للعمل ضد المخاطر.

تخطيط رد الفعل - Reaction planning: يسمى أيضاً إدارة الأحداث، ويشمل ذلك التعافي من الكوارث في حالة حدوث سيناريو أسوأ حالة أو التخطيط لاستمرارية الأعمال.

الإبلاغ عن أداء المخاطر - Reporting of risk performance: يجب مراقبة المخاطر لأداء / إجراءات المخاطر والتواصل بشأن قضايا المخاطر من خلال هيكل المخاطر في المنشأة.

مراجعة نظام إدارة المخاطر- Reviewing the risk management system : يجب مراجعة المخاطر بما في ذلك إجراء أو ترتيبات تدقيق داخلي لمراجعة وتحديث بنية واستراتيجية وبروتوكولات المخاطر.

### تقنيات إدارة المخاطر

هناك أربع طرق رئيسية لإدارة المخاطر: (نخلة، 2010)

1. التسامح: يمكن للمنشأة أن تختار تحمل المخاطر، ولا تفعل شيئاً حيالها بشكل أساسي، إذا تقرر أن الخطر لا يحتاج إلى مزيد من الاهتمام.

2. العلاج: يمكن للمنشأة معالجة المخاطر من خلال وضع خطة علاج واتباعها لتقليل فرص المخاطر. مثال على مخاطر الفيضانات التي يتعرض لها المنزل هو إنشاء جدار احتياطي لتقليل مخاطر الفيضانات.

3. النقل: يمكن للمنشأة نقل المخاطر التي لا ترغب بها إلى طرف آخر مثل الشركة التامين التي تبدي استعدادها لتحملها مقابل ثمن.

4. الإنهاء أو التجنب: يمكن للمنشأة إنهاء المخاطر عن طريق عدم الدخول في عملية معينة نتيجة لعدم الرغبة في مواجهة خسارة محتملة، مثال على ذلك مخاطر فيضان المنزل هو الانتقال إلى منزل لا يوجد به خطر الفيضانات، وبالتالي إنهاء المخاطر. أو ان يتجنب البنك مخاطر الائتمان بالامتناع عن منح القروض المرتفعة.

وأوضح الكاتب Hamilton أن إدارة المخاطر تتضمن الأنشطة التالية:

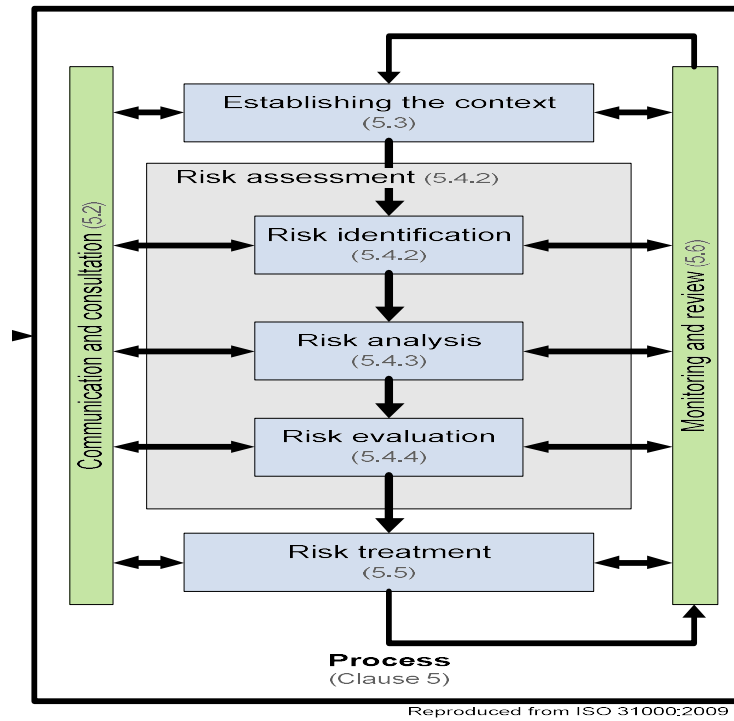
- تجميع المعلومات.
- تحديد التهديدات.
- تحديد مواطن الخلل الموجودة بالأنظمة.
- تحديد الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة إذا حدث التهديد المتوقع.
- تحديد التقنيات والأساليب والأدوات التي قررت المنشأة استخدامها والاعتماد عليها في إدارة المخاطر

المحتملة. (Hamilton.C.R, 1998)

### عملية إدارة المخاطر

هناك العديد من عمليات إدارة المخاطر المستخدمة في مختلف الصناعات والتخصصات والمهن. تختلف عمليات إدارة المخاطر هذه بشكل أساسي في تفاصيل كيفية إجراء عملية إدارة المخاطر. تنبع هذه الاختلافات بشكل أساسي من الاختلافات في الأنظمة والظروف والبيئات المحددة التي تنفرد بها صناعة أو تخصص معين.

إن عملية إدارة المخاطر تتكون من المراحل التالية التي تتصف بكونها مواحل متكاملة ومندمجة ومستمرة فيما بينها، وكما يوضح الشكل والمتمثلة بهذه المراحل: إنشاء السياق العام، تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، المراقبة والمراجعة، الاتصالات المباشرة. وكما توضحها الموصفة الدولية (ISO 31000) - بالشكل رقم (2)- التي أشار إليها (Purdy، 2010).



الشكل (2) المواصفة الدولية (ISO 31000)

#### 1. مرحلة إنشاء السياق العام:

الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر هي إنشاء السياق الذي يشير الى جوانب البيئة والمخاطر وتنظيم إدارة المخاطر التي يجري تطبيقها، وعادة يجري السياق بوقت مبكر، لأنه أمر بالغ الأهمية لنجاح أو فشل العملية، إذا أن وضع الإطار العام سيتم من خلال التأكد من ان المراحل الأخرى في عملية إدارة المخاطر هي أكثر استهدافا وأكثر كفاءة وإنما سوف تجنب إهدار الوقت والموارد، ومن الضروري أن تقيم إدارة المخاطر المنظمة ومقدراتها وأهدافها واستراتيجيتها، كما ان إنشاء السياق العام يسهم في تصميم عملية.

إدارة مخاطر فاعلة، وتحديد المعايير، والمخاطر التي يجب إدارتها فضلا عن توفر الأدلة للقرارات بدراسات أكثر تفصيلاً لإدارة المخاطر، وهذا يحدد مجال المراحل المتبقية لإدارة المخاطر كما يجب أن يكون هناك فهم واضح لعملية إدارة المخاطر، متبوعاً بتعريف واضح لإطار العمل الذي يدعم العملية لأن إطار إدارة المخاطر هو هيكل داعم كسلسلة من المكونات المبنية حول عملية إدارة المخاطر وتدعمها. لذلك يتضح معنا بأن مكونات السياق حسب الشكل هي:

#### 1. هيكل المخاطر: يحدد الأدوار والمسؤوليات والتواصل وهيكل الإبلاغ عن المخاطر.

2. استراتيجية المخاطر: يتم تحديد استراتيجية المخاطر والشهية والمواقف والفلسفة في سياسة إدارة المخاطر.

3. بروتوكولات المخاطر: يتم تحديدها في إرشادات المخاطر الخاصة بالمنظمة وتشمل القواعد والإجراءات، بالإضافة إلى منهجيات إدارة المخاطر والأدوات والتقنيات التي ينبغي استخدامها.

كما تسهم ثلاث خطوات في إنشاء سياق المخاطر وهي: (Ranong، 2009)

■ السياق الداخلي: يشر السياق الداخلي إلى المنشأة نفسها والأنشطة التي تقوم بها ومجموعة المهارات والقدرات المتاحة داخل المنظمة، وكيف يتم هيكلتها، وكذلك أصحاب المصلحة الداخليون وتوقعاتهم جزء من السياق الداخلي كما يمكن اعتبار السياق الداخلي على أنه نقاط القوة والضعف داخل المنظمة.

■ السياق الخارجي: هو البيئة التي توجد فيها المنشأة ستشمل هذه البيئة مراعاة قطاع الأعمال الذي تعمل فيه المنشأة، وأصحاب المصلحة الخارجيين وتوقعاتهم والبيئة المالية الخارجية، كما قد يعتبر هذا بمثابة الفرص والتهديدات التي تواجه المنشأة.

■ سياق إدارة المخاطر: تم وصفه بالفعل على أنه هيكل المخاطر والاستراتيجية والبروتوكولات أو إطار إدارة المخاطر داخل المنشأة، ويجب أن يفي هذا الإطار بوظيفتين:

1. تقديم الدعم لعملية إدارة المخاطر داخل المنشأة.

2. التأكد من أن مخرجات عملية إدارة المخاطر يتم إبلاغ أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين بها.

2. مرحلة تحديد المخاطر:

تعد هذه المرحلة مرحلة أساسية في إدارة المخاطر، أذ تكتشف وتحدد المخاطر المحتملة التي من الممكن ان يكون لها تأثير كبير أو تأثير بسيط، حيث يتم التحقق من المخاطر من خلال النظر في نشاط المنشأة ومحاولة إدخال الأحداث الجديدة التي ستنشأ في المستقبل بسبب التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

(Ranong، 2009)

كما تعتبر هذه الخطوة من أصعب الخطوات التي ينبغي إدارتها، إذ ان الهدف من تحديد المخاطر هو تقديم قائمة من الأحداث التي سيكون لها تأثير هام على أداء المنظمة، ومن الضروري النظر في الأسباب والسيناريوهات المحتملة، وهناك طرق عديدة يمكن البدء بها، حيث ان تحديد المخاطر يضيق مهام إدارة المخاطر وصولاً الى النظر في مجموعة معينة منها، والنظر الى القيم والسياسات والهيكل التنظيمي الذي تكون فيه الأعمال والافراد قيد العمل التشغيلي، كما أن تحديد المخاطر يؤدي الى تطوير المعلومات الأولية حول مجموعة واسعة من عوامل الخطر التي يتم تقليلها من خلال تكرار هذه العملية. (Nguyen، 2007)

### 3. مرحلة تحليل المخاطر:

يهدف تحليل المخاطر إلى تحديد العوامل المؤدية إلى تأثيراتها السلبية، حيث يمكن التعامل معها سعياً لتحديد نتائجها، وتتم إجراءات تحليل المخاطر بطرق مختلفة، وتطبق المنظمة ما يناسبها منعاً وفقاً لنوع أعمالها. (Ranong، 2009)

وهنا نوعان من التحليل كمية واخرى نوعية حيث تعتبر أهم التقنيات الكمية المستخدمة بشكل واسع في قطاع الصناعة هي تحليل مونت كارلو، تحليل السيناريو، تحليل الحساسية، تحليل القيمة المتوقعة، تقييم البرنامج وتقنيات المراجعة، تحليل المجموعة الغامضة، تحليل شجرة القرار، النمذجة والمحاكاة، التوزيع الاحتمالي، كما أن بعض هذه التقنيات يتم تطبيقها بشكل أقل من غيرها لأنها تحتاج إلى معلومات تفصيلية أكثر وغالباً لا تكون موجودة في مرحلة التخطيط لذلك توجد صعوبة في اتخاذ القرارات الدقيقة.

أما المخاطر النوعية تتضمن المخاطر المتعلقة بالالتزام التعاقدي من خلال الزبائن، والاختلافات بالتصميم، وتحتاج الصناعة الواسعة استخدام تقنيات نوعية أساسية تتضمن تحليل شجرة الفشل، تحليل شجرة الحدث، مصفوفة الاحتمال والتأثير، تحليل السبب والنتيجة، تقييم مخاطر الحاجات الملحة، العصف الذهني، تحليل الفرضية، آراء الخبراء.

### 4. مرحلة تقييم المخاطر:

يعد تقييم المخاطر من أكثر المهام المتكررة حيث انها أساسية في كثير من القرارات المهمة، ويساعد الإدارة في معالجة المخاطر، فبعد الانتهاء من مرحلة تحليل المخاطر فإنه من الضروري تقدير المخاطر وقياسها وهو تحديد نتائج المخاطر نتائج كمية أو نوعية أو مزيج منهما تبعاً للظروف والأحداث. (Nguyen، 2007)

ينبغي النظر في تأثير المخاطر من خلال أخذ عوامل الوقت والجودة والموارد، وبالاعتماد على مصفوفة المخاطر الموضحة بالشكل رقم (3) يتم تقدير مستوى المخاطر من خلال بعدين هما احتمال الحدوث وتأثر المخاطر. (Ranong، 2009، Monstad، 2013)

|          |       |       |         |
|----------|-------|-------|---------|
|          |       |       |         |
|          | متوسط | منخفض | متوسط   |
| الاحتمال | متوسط | منخفض | منخفض   |
|          | منخفض | منخفض | منخفض   |
|          |       |       | التأثير |

الشكل (3) مصفوفة المخاطر

تم تحديد عوامل تقييم المخاطر باحتساب عامل الخطر واحتساب نتيجة عامل الخطر وبالحصول على هذا العاملين يتم احتساب عامل الخطر وعندما يكون مستوى الخطر أكبر من ( $RF > 0.7$ ) فالخطر عالي، وإذا كان مستوى الخطر أكبر من ( $0.3$ ) وأقل أو يساوي ( $0.7$ ) فإن الخطر يعد متوسطاً أي ( $0.3 < RF < 0.7$ )، أما إذا كان مستوى الخطر أقل أو يساوي ( $0.3$ ) فإن مستوى الخطر ( $RF < 0.3$ ). (Mierzwicki، 2003)

##### 5. مرحلة معالجة المخاطر:

الغرض من هذه المرحلة هو تحديد الاستجابة للمخاطر ومعالجتها من خلال وضع الإجراءات الأفضل لمعالجة المخاطر التي تعطي الاحتمالات النجاح الأكبر، ان معالجة المخاطر والاستجابة لها يتطلب وصف المخاطر ووصف الأحداث والمواقف، كذلك معالجة المخاطر التي ينبغي معالجتها وتحديد الأولوية للمعالجة حيث ان تقييم المخاطر يهدف الى مقارنة النتائج المتحققة من تحليل المخاطر مع المعايير المقبولة والمحددة في مرحلة تحديد السياق الحالي ويجب معالجة المخاطر التي يتم تحديدها عندما تكون غير مقبولة. ويتم ذلك من خلال مدخلين أو لهم التقليل من احتمال حدوث المخاطر، وثانياً تقليل نتائج المخاطر على أعمال المنظمة، فعملية الاستجابة للمخاطر تعتمد على الطريقة التي تدار بها المخاطر وتحدد الخيارات لتفادي أثارها السلبية أو الحد من ها وتعزيز أثارها الإيجابية.

##### 6. مرحلة المراقبة والمراجعة:

تتبع مراقبة المخاطر ومراقبتها المخاطر المحددة، وترصد المخاطر المتبقية، وتحدد المخاطر الجديدة ضمان تنفيذ خطط المخاطر وتقييم فعاليتها في الحد من المخاطر. تعتبر مراقبة المخاطر والتحكم فيها عملية مستمرة للتعامل مع احتمالات الخسارة، وتهدف مرحلة المراقبة فيها الى خلق الضبط وتنظيم السيطرة على مخاطر البيئة المختلفة على المنظمات، وابقائها ضمن الحدود المقبولة والمحددة مسبقاً، وأن الظروف التي تتطلب اهتمام كبير تتضمن التغيرات الجوهرية للعمليات التشغيلية العاملين الجدد أنظمة المعلومات الجديدة او المحدثه النمو المتسارع ويهدف اطار إدارة المخاطر إلى تأسيس منظمة تتمكن من إدارة المخاطر بفاعلية من خلال تطبيقات عملية إدارة المخاطر تحت مستويات متفاوتة وضمن سياقات معينة.

هذه المرحلة مهمة جداً فهي تقوم بالاحتفاظ بمسارات المخاطر ومراقبة المخاطر المتبقية وتحديد المخاطر الجديدة، ومراجعة تنفيذ المخاطر وتقييمها وتوقع الإجراءات التصحيحية ضمن مجال السيطرة على المخاطر أيضاً.

### 3.1.2 المطلب الثالث: العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر

بحسب المفهوم الجديد للمراجعة الداخلية فإن دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر تدخل ضمن نظام المراجعة الداخلية، فقد كانت وظيفة إدارة المخاطر جزءاً من عملية المراجعة أما اليوم فقد تم الفصل بين الوظيفتين وتظهر مستويات العلاقة من خلال الخمس عناصر الآتية:

1. مرحلة التخطيط لعملية المراجعة: يعتبر جمع المعلومات هي الخطوة الأولى في مرحلة التخطيط وذلك من خلال المقابلات والدراسات بالإضافة إلى دليل المخاطر والذي يشكل هيكل عام للمخاطر المتعارف عليها، كما يتم تحديد المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها المنشأة وتحديد المخاطر المقبولة وتقييمها.
2. مرحلة التنفيذ: تهتم إدارة المراجعة الداخلية في مرحلة التنفيذ باختبار مدى التزام إدارة المنشأة بالضوابط الداخلية والخطط الموضوع ومدى تطبيقها بكفاءة وفعالية وقدرتها على تقليل وتجنب المخاطر.
3. مرحلة أوراق العمل: تضاف المعلومات المتعلقة بالمخاطر إلى أوراق العمل الخاصة بالمراجع، أثناء تنفيذه لعملية المراجعة بحيث يتم الربط بين كل ملاحظة أو نتيجة يتوصل إليها مع المخاطر التي تتعرض لها الشركة، ويتم بعد ذلك وضع التوصيات بالتعاون بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية.
4. مرحلة إعداد تقرير المراجعة: يتم وضع النتائج التي تم التوصل إليها خلال عملية المراجعة في التقرير الذي يقوم بإعداده المراجع الداخلي، بحيث يتضمن المخاطر المحددة والتوصيات اللازمة ويتم الرفع إلى الإدارة العليا التي بدورها تصدر التعليمات إلى إدارة المخاطر بالأخذ بتوصيات المراجع ومتابعة وتنفيذها، حيث تقوم إدارة المخاطر بدورها بتقييم وتحليل المخاطر والتركيز على احتمال التعرض للخسارة وكيفية تجنبها.
5. مرحلة المتابعة: يكون دور هذه المرحلة بمتابعة تنفيذ التوصيات التي نص عليها التقرير، حيث يتم متابعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية على أساس المخاطر وتهدف هذه المرحلة إلى السيطرة على كافة المخاطر وإدارتها.

وقد حدد معهد المراجعين الداخليين All الدور الوظيفي والتخصصي لمصلحة المراجعة الداخلية فيما يتعلق بإدارة المخاطر:

- تقديم تأكيد حول فاعلية وكفاءة إدارة المخاطر.
- تقديم تأكيد بان تقييم المخاطر بشكل صحيح.
- تقييم عملية إدارة المخاطر.
- تقييم التقارير التي تحدد المخاطر الرئيسية.
- مراجعة عملية إدارة المخاطر.
- تأييد ودعم القائمين على إدارة المخاطر.

كما أشار معهد المراجعين الداخليين All أن الدور المرفوض للمراجع الداخلي في إدارة المخاطر يشمل:

- تحديد المخاطر الجوهرية.
- تنفيذ عملية إدارة المخاطر والسيطرة عليها.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستجابة للمخاطر.
- تحمل مسؤولية عملية إدارة المخاطر.
- تنفيذ إجراءات الاستجابة للمخاطر نيابة عن الإدارة.

فمعهد المراجعين الداخليين All أكد أن إدارة الشركة هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستجابة للمخاطر كتحميلها أو تجنبها، وينحصر دور المراجع الداخلي في تقديم النصح للإدارة وبيان تأييده أو اعتراضه لقرارات المتعلقة بعملية إدارة المخاطر وليس ممارسة عملها واتخاذ القرارات نيابة عنها.

## 2.2 المبحث الثاني: حوكمة الشركات

### 1.2.2 المطلب الأول: الحوكمة

تعد حوكمة الشركات من الموضوعات المهمة لجميع الشركات المحلية والعالمية في عصرنا الحاضر، إذ أن الأزمات المالية التي عانى بسببها الاقتصاد العالمي وضعت مفهوم حوكمة الشركات ضمن الأولويات وتركز أنظمة وقوانين الحوكمة في العالم على الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير مصالح المساهمين، وتعمل على تفعيل أداء مجالس الإدارة في تلك الشركات، وكذلك تعزيز الرقابة الداخلية ومتابعة تنفيذ الإستراتيجيات وتحديد الأدوار والصلاحيات لكل من المساهمين، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وأصحاب المصالح، علاوة على تأكيد أهمية الشفافية والإفصاح. إن مفهوم حوكمة الشركات هو منهج إصلاحي وآلية عمل جديدة من شأنها ترسيخ نزاهة المعاملات المالية بوضع محددات تخدم المصالح العامة والحقوق الخاصة للمساهمين.

### عوامل ظهور حوكمة الشركات

#### 1. نظرية الوكالة

يعتبر الفصل بين الملكية والإدارة من أهم العوامل التي أدت إلى ظهور نظرية الوكالة و يعتبر كلا من "بيرل و ميزر Means & Berle" أول من تناول هذا الموضوع عام 1932م، في ندوة بعنوان "الشركات الحديثة والملكية الخاصة". وقد أشارت هذه الندوة إلى أف المنظمة صارت ضخمة الحجم، فبذلك سيؤدي إلى الانفصال بين الملكية و الرقابة، مما قد ينجر عنو ما يعرف بنظرية الوكالة، هذه الأخيرة تعني الخطر الناجم عن استخدام المديرين لاستراتيجيات تتعارض تماما مع مصالح الملاك، وتخدم اغراضهم الخاصة، كما عرف "جانسن و ماكلينج Makling & Jensen" نظرية الوكالة على أنها: تعاقد بين عدة أطراف فيما المالك أو الاصيل (الموكل) يوكل أو يفوض أطراف آخرين (مؤكلين) من أجل تنفيذ المهام، وبالتفويض تصبح لهم سلطة القرار وتولد علاقة الوكالة عدة مشاكل ناجمة عن تضارب المصالح، كما تنجر عنها بما تعرف بتكلفة الوكالة، هذه الأخيرة تعني الربح الذي يأخذه المسير والناتج عن القيام بعملية تحويلية، لذلك فعلى الادارة أن تصمم هيكلًا

تنظيماً محكماً يساهم في التقليل من حدة مشاكل الوكالة، وهذا من خلال إرساء نظم تعمل على توجيهه، مراقبة وتسطير مصالح كلا من الأصيل والوكيل، وهذا لا يكون إلا في إطار الحوكمة الرشيدة للشركات.

## 2. الانهيارات المالية

مع بداية التسعينيات وتفتت الاتحاد السوفيتي وأوروبا الشرقية وتحولها إلى مجتمعات رأسمالية، حظي مفهوم حوكمة الشركات بالاهتمام، إلا أن الفضائح والانهيارات المالية والإدارية بالمؤسسات العملاقة في العديد من دول العالم، كالولايات المتحدة الأمريكية، شركة "انرون Enron" للطاقة، وشركة الاتصالات "ورلدكم WorldCom" وغيرها، كانت بمثابة جرس إنذار لضرورة تطوير ممارسات حوكمة الشركات. ففي عام 1992، قامت المملكة المتحدة بإصدار أول مجموعة لمبادئ حوكمة الشركات ضمن التقرير الشهير ب: "تقرير كادبوري Cadbury report"، تلتها بعد ذلك جنوب إفريقيا ضمن تقرير "كينغ King 1" الأول عام 1994 ثم الثاني "كينغ King 2" عام 2002، ثم المبادئ الفرنسية والألمانية، أخيراً "الدليل الموحد في المملكة المتحدة" Combined Code. وفي عام 1999 قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، "Organization for Economic operation and Development" بنشر أول مجموعة مبادئ دولية لحوكمة الشركات، ثم قامت بتنقيحها عام 2004 فكانت أساساً لمبادرات حوكمة الشركات في كل من دول المنظمة أو غيرها من الدول على حد سواء، وذلك من خلال تقديم عدد من الخطط الإرشادية لتدعيم الإدارة، كفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل.

## تعريف الحوكمة

اختلفت وتعددت تعريفات الحوكمة باختلاف وتعدد الباحثين وتعدد توجهاتهم، ومن أبرز من تبني حوكمة الشركات وبحث فيه كادبوري 1992 والتي عرفت حوكمة الشركات: "النظام الذي تدار وتراقب به الشركات، ويكون مجلس الإدارة مسؤول عن حوكمة الشركة، ويكون دور المساهمين في الحوكمة هو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والمدققين والتأكد من أن هناك هيكل حوكمة ملائم وفي مكانه، وأن مسؤولية المجلس تتضمن الأهداف الاستراتيجية للشركة، وتوفير القيادات التي تحقق هذه الأهداف، ومراقبة إدارة العمل،

ورفع التقارير للمساهمين اثناء فترة توليهم، والتأكد من ان مجلس الإدارة يلتزم بالقوانين واللوائح، ويعمل لمصلحة المساهمين أعضاء الهيئة العامة (Cadbury, 1992)

وقد قدمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD 1999" تعريفها لحوكمة الشركات على أنها: "النظام الذي يوجه ويضبط اعمال الشركة حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف أطراف الشركات، كمجلس الإدارة والمساهمين، وذوي العلاقة ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتقييم ومراقبة الأداء".

وعرفها (Denis and McConnel، 2003) بأنها: "مجموعة من الآليات سواء المؤسسية أو المعتمدة على السوق التي تحفز وحدات الرقابة الذاتية في المنشأة لتأدية عملية اتخاذ القرارات والتي تزيد من قيمة الشركة للمالكين".

وأما (Sternberg، 2004) فعرفها: "بالطريقة التي تضمن توجيه فعال لأصول وعمليات الشركة لتحقيق اهداف الشركة التي وضعها المساهمون".

وأما (Comelius، 2005) عرفها بأنها: "مسؤولية الإشراف على مديري الشركات لتوفير رقابة على أهداف واستراتيجيات المنشأة وتعزيز تنفيذها".

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا تعريف الحوكمة بأنها: "نظام رقابي وإشرافي يشمل مجموعة من الأسس والقواعد التي تنظم العلاقات في الشركة، وذلك من أجل الحكم الرشيد لتحقيق أهدافها وإحكام الرقابة وتعزيز الإفصاح والشفافية".

### خصائص نظام حوكمة الشركات

من خلال التعاريف السابقة فإن الحوكمة طريقة تستخدمها الإدارة للسلطة والرقابة وإدارة الموارد بهدف تحقيق مصالح ذوي العلاقة بالشركة. يلخص (حماد، 2005) من وجهة نظره أبرز خصائص حوكمة الشركات:

1. الانضباط: أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، والذي يعبر عن ولاء العاملين والتزامهم بمبادئ وقيم العمل.
2. الشفافية: تتمثل بتقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث دون إخفاء أية جوانب يفسرها البعض بأنها إخفاقات أو مشاكل تؤثر على مسيرتهم الوظيفية.
3. الاستقلالية: أي عدم وجود أية تأثيرات أو ضغوطات أثناء العمل، بالتالي فإن قدرًا من الحرية اللازمة لأداء العمل ينبغي أن تكون متوفرًا في الشركة.
4. المسالة: تعني إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ومحاسبهم على الأخطاء وتحمل المسؤولية.
5. المسؤولية: تحديد مسؤولية كل طرف من الأطراف المعنية في الشركة.
6. العدالة: وجوب احترام حقوق جميع الأطراف أصحاب المصلحة في الشركة سواء كانوا مساهمين أو مقرضين أو غيرهم.
7. المسؤولية الاجتماعية: النظر إلى الشركة كشخص معنوي يؤدي دورًا إيجابيًا في المجتمع الذي يعمل فيه.

### أهداف حوكمة الشركات

يمكن تلخيص أهم الأهداف على النحو الآتي:

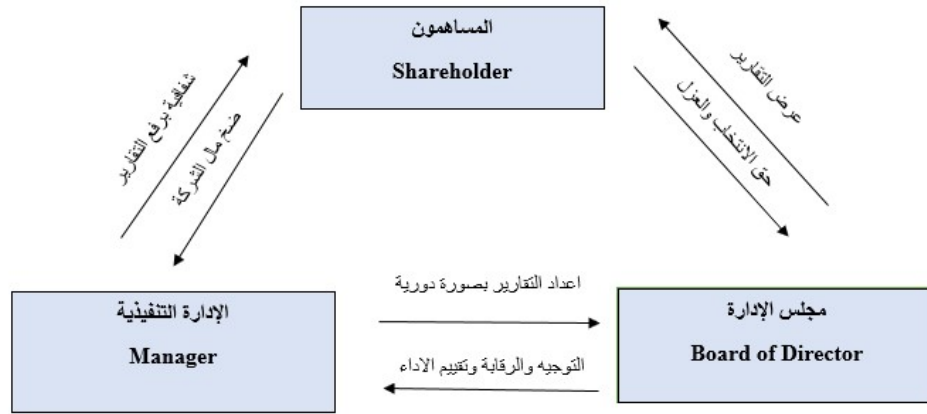
1. تأمين القيادة وتعزيز النزاهة والشفافية في علاقاته مع الجهات المعنية الداخلية والخارجية.
2. المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس الإدارة للشركة والمساهمون ممثلين في الجمعية العمومية للشركة.
3. التواصل بشكل دائم وفعال مع الجهات المعنية والسلطات والجهات المانحة من أجل انتهاز فرص جديدة والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئة الأعمال وتعزيز المصلحة من أجل تأمين الاستدامة التقنية والتنظيمية والمالية.
4. تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.

5. منع استغلال السلطات المتاحة في تحقيق مكاسب غير مشرعة كالمناجزة بمصالح الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح.
6. الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة في ضوء قواعد الحوكمة في التزام من قبل المؤسسة المالية بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في التنمية مع تحسين ظروف المعيشية للأيدي العاملة والمجتمع بشكل عام.
7. ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن استخدام أموال الشركة من خلال تكامل نظم المحاسبة والمراجعة.
8. تشجيع تدفق الأموال وجذب الاستثمارات.
9. عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضاءه.
10. تحسين الكفاءة المالية والإدارية والاقتصادية للشركات.

#### الجهات المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

من الملاحظ أن حوكمة الشركات تتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف الفاعلة وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونوا أفراداً، عائلات أو متحالفين، أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثر في سلوك الشركة، و في الوقت الحالي تتزايد مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الاسواق باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لديهم دور في حوكمة الشركات، وعادة لا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة، ولكنهم قد يكونون أكثر اهتماماً بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة ومن إدارة الشركة. يمكن تلخيص الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة كما هو موضح في الشكل التالي:

#### الشكل (4): الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة



المصدر: إعداد الباحثين

#### أهمية حوكمة الشركة

تنبع أهمية الحوكمة في مجالات متعددة من أبرزها:

1. الأهمية الاقتصادية: حوكمة الشركات ذات أهمية في الاقتصاد ككل، بحيث ترتبط ارتباطاً وثيقاً باقتصاد البلد، تساهم في نمو وتعدد الشركات وتساعد على استقرار الأسواق المالية وجذب الاستثمارات، بالتالي يجب النظر إلى تحسين حوكمة الشركات كمكسب لكافة الأطراف ذات الصلة، وأيضاً لحملة الأسهم من خلال تعظيم القيمة وفي المدى الطويل.
2. الأهمية الاجتماعية: لا يضم مفهوم الحوكمة على الشركات الاقتصادية فحسب بل يمتد ليشمل المؤسسات العاملة بالمجتمع سواء كانت بالقطاع العام أو الخاص والتي تؤثر على المجتمع كاملاً.
3. إن حوكمة الشركات هي سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، وذلك لأنه من خلال تلك الآلية التي توفر للأفراد قدر مناسب من الضمان لتحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم وفي ذات الوقت تعمل على قوة وسلامة أداء المؤسسات ومن ثم تدعيم استقرار وتقديم الأسواق والاقتصادات والمجتمعات.

4. الأهمية القانونية: تساعد على ضمان الحقوق لكافة المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح في الشركة، وتعزيز دورهم في مراقبة أداء الشركة والتأكيد على الشفافية والنزاهة والمصادقية. الإفصاح الكامل على أداء الشركات والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا. يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات.

### مبادئ حوكمة الشركات

#### مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)

في عام 2004م قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بعقد عدة تجارب لعدة دول لديها مشاكل مع شركات المساهمة، والتعارض الواقع بين أعمال المدراء التنفيذيين ومصالح المساهمين والمقرضين، والتي أدت إلى فضائح مالية وأزمات الأسواق المالية والتي بدأت بتقليل الثقة في هذه الأسواق، وبعد البحث أقرت المنظمة بعدم وجود نموذج مثالي لحوكمة الشركات المساهمة، وأن المعايير تتغير من دولة إلى أخرى، ومن شركة إلى أخرى، حسب الطبيعة القانونية للشركة ونشاطها وحصة الدولة في ملكيتها، فقامت المنظمة بحصر مبادئ ومعايير أساسية للحوكمة لكي تستند عليها الدول في تعديل قوانينها وقراراتها ومراقبة الشركات المساهمة فيها. وهي مبادئ أساسية Governance Corporate of Principles يمكن تلخيصها فيما يلي: (Laura. 2015)

1. ضمان وجود أساس إطار فعال لحوكمة شركات المساهمة: من خلال النص عليها في قوانينها، لضمان حقوق صغار المساهمين من خلال بيانات الإفصاح والشفافية.
2. ضمان حقوق المساهمين: وهي الحق في الأرباح والتصويت في الجمعية العمومية، والتغييرات في النظام السياسي، والاندماج مع شركات أخرى أو بيع نسبة من أصول الشركة، وأخيراً ضمان تسجيل ونقل ملكية الأسهم بشكل يحمي حقوق المساهمين.
3. المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين: يجب أن توفر مبادئ حوكمة شركات المساهمة المعاملة المتساوية العادلة بين سائر المساهمين من صغار المساهمين وكبار المساهمين أو الذين يشكلون

أغلبية، والمساهمين الأجانب، والمساهمين المحليين، وحماية صغار المساهمين من تأثير أو إساءة استغلال كبار المساهمين المسيطرين على مجلس الإدارة وعلى الإدارة التنفيذية.

4. دور أصحاب المصلحة: يجب أن تعمل مبادئ حوكمة شركات المساهمة على تأكيد الاحترام والاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة الرئيسيين من مساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، القائمين على أعمال الشركة وأن يسمح بوجود آليات لمشاركتهم بما يكفل تحسين الأداء وزيادة الثروة، من خلال تشجيعهم ضمن إطار قانوني، وهذا يعني الاعتراف بحق أصحاب المصالح.

5. الإفصاح والشفافية: يجب أن تضمن مبادئ حوكمة شركات المساهمة تقديم إفصاحات موثوقة وملائمة وفي توقيت مناسب لكل الأمور الهامة المتعلقة بالشركة، المتصلة بتأسيس الشركة والوضع المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركات المساهمة ونظم الرقابة، بما في ذلك النتائج المالية والتشغيلية وأهداف الشركة وملكية الاسهم والتصويت وعضوية مجلس الإدارة ومؤهلاتهم وكيفية اختيارهم ومكافآتهم.

6. مسؤوليات مجلس الإدارة: على المجلس أن يتعامل بعدالة مع جميع المساهمين، وأن يضمن التوافق مع القوانين والإشراف على متابعة الممارسات التي تتعارض مع مبادئ ومعايير الحوكمة، ومراجعة الأداء وسياسة المخاطر، وضمان نزاهة حسابات الشركة وقوائمها المالية والإشراف على عمليات الإفصاح والشفافية.

### الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات

حوكمة الشركات لا يمكن تطبيقها إلا بآليات محددة داخل الشركة، يمكن تعريف آليات حوكمة الشركات بأنها: "إطار يتكون من مجموعة من الإجراءات والممارسات والتي تضمن توجيه الإدارة العليا لاتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق منافع المالك والأطراف الأخرى المهمة بالشركة، ومن ثم التأكد من تحقيق أهداف نظام حوكمة الشركات كما تم تصميمها بالفعل". (غنيبي، 2013)

ويمكن القول بأنه هناك شبه إجماع بين الكتاب والباحثين في مجال حوكمة الشركات على تصنيف آليات حوكمة الشركات إلى فئتين: الآليات الخارجية والآليات الداخلية.

## الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

تتمثل آليات الحوكمة الخارجية في الرقابة التي يمارسها أصحاب المصلحة الخارجيين، وضغوط السوق وتتمثل

في:

- منافسة السوق الحادة.
- العمل الإداري.
- عمليات الاندماج والاستحواذ.
- التدقيق الخارجي.
- التشريع والقوانين.

## الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

تقوم الآليات الداخلية على الأنشطة والفعاليات والإجراءات اللازمة الداخلية لتحقيق الأهداف المحددة

للشركة، وتشمل ما يلي:

- مجلس الإدارة: يجمع جميع الأكاديميين والباحثين في سير الشركات أن مجلس الإدارة هو العمود الفقري للحوكمة، لأنه أفضل أداة لمراقبة سلوك الإدارة، دع عنك قدرته في حماية رأس المال المستثمر في الشركة، بفضل صلاحيته في تعيين ومكافأة وإعفاء الإدارة التنفيذية.
- لجنة المراجعة: بسبب الانهيارات المالية الضخمة التي هزت الشركات العالمية في السنوات الماضية، برزت الحاجة إلى لجنة المراجعة لمنع حدوث مثل هذه الأحداث القاتلة مستقبلاً، وتقوم لجنة المراجعة بإعداد القوائم المالية، ومساعدة كل من المدقق الداخلي والخارجي في الشركة.
- التدقيق الداخلي: تلعب عملية التدقيق دوراً جوهرياً في عملية الحوكمة، لأنها تعزز نزاهة وشفافية التقارير المالية الصادرة عن الشركة ومنع حالات الغش والتزوير.

## الإفصاح والشفافية وحوكمة الشركات

إن الإفصاح والشفافية من أهم مبادئ حوكمة الشركات وذلك لتمكين المساهمين من الحصول على المعلومات المطلوبة بشفافية وعدالة، ولذلك فإن الشركات مطالبة بوضع سياسات الإفصاح وإجراءاته وأنظمتها الإشرافية بشكل مكتوب، كذلك على الشركات أن يرافق قوائمها المالية تقرير صادر عن مجلس الإدارة يتضمن عرضاً لعمليات الشركة خلال السنة المالية المنصرمة، والعوامل المؤثرة في أعمالها التي تساعد المستثمر على تقييم أصول الشركة وخصومها ووضعها المالي، بالإضافة إلى تضمين تقرير مجلس الإدارة ما طبق وما لم يطبق من أحكام لائحة حوكمة الشركات مع ذكر أسباب عدم التطبيق.

### أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة

يمثل مجلس الإدارة جميع المساهمين، وعليه بذل واجبي العناية والولاء في إدارة الشركة وكل ما من شأنه صون مصالحها وتنميتها وتعظيم قيمتها و يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية الشركة بشكل كامل حتى لو شكل لجاناً أو فوض إلى جهات أو أفراد آخرين للقيام ببعض أعماله وال يجوز لمجلس الإدارة إصدار تفويضات عامة أو غير محددة المدة إذ يجب تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة تحديداً واضحاً في نظام الشركة الأساس، ويتعين على مجلس الإدارة أن يؤدي مهماته بمسؤولية وحسن نية وجدية واهتمام، وعلى عضو مجلس الإدارة أن يلتزم بتحقيق مصلحة الشركة عموماً وليس تحقيق مصالح المجموعة التي يمثلها أو التي صوتت على تعيينه في مجلس الإدارة.

### لجان مجلس الإدارة واستقلاليتها

يشكل مجلس الإدارة لجاناً متخصصة وفقاً لحاجة الشركة بما يمكنها من تأدية مهامها بفعالية، ويكون تشكيل اللجان وفقاً لإجراءات عامة يضعها المجلس تتضمن تحديد مهمة كل لجنة ومدة عملها والصلاحيات المخولة لها وكيفية رقابة مجلس الإدارة عليها.

### ■ لجنة المراجعة

هي لجنة تشكل بقرار من الجمعية العامة العادية من المساهمين أو من غيرهم على أن يكون من بينهم عضو مستقل على الأقل وألا تضم أياً من أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، ويجب ألا يقل عدد

أعضائها عن ثلاثة وألا يزيد على خمسة، وأن يكون من بينهم مختص بالشؤون المالية والمحاسبية، وتشمل مهام اللجنة بصفة خاصة ما يلي: التقارير المالية، المراجعة الداخلية، مراجع الحسابات، ضمان الالتزام.

#### ■ لجنة المكافآت

هي لجنة تشكل بقرار من مجلس إدارة الشركة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، على أن يكون من بينهم عضو مستقل على الأقل. تختص لجنة المكافآت بما يلي:

- إعداد سياسة واضحة لمكافآت أعضاء مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عن المجلس والإدارة التنفيذية، ورفعها إلى مجلس الإدارة للنظر فيها تمهيداً لاعتمادها من الجمعية العامة.
- توضيح العلاقة بين المكافآت الممنوحة وسياسة المكافآت المعمول بها، وبيان أي انحراف جوهري عن هذه السياسة.
- المراجعة الدورية لسياسة المكافآت، وتقييم مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المتوخاة منها.
- التوصية لمجلس الإدارة بمكافآت أعضاء مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه وكبار التنفيذيين الشركة وفقاً للسياسة المعتمدة.

#### ■ لجنة الترشيحات:

هي لجنة تشكل بقرار من مجلس إدارة الشركة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، على أن يكون من بينهم عضو مستقل على الأقل. تختص لجنة الترشيحات بما يلي:

- اقتراح سياسات ومعايير واضحة للعضوية في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- التوصية لمجلس الإدارة بترشيح أعضاء فيه وإعادة ترشيحهم وفقاً للسياسات والمعايير المعتمدة، مع مراعاة عدم ترشيح أي شخص سبق إدانته بجريمة مخلة بالأمانة.
- التحقق بشكل سنوي من استقلال الأعضاء المستقلين، وعدم وجود أي تعارض مصالح إذا كان العضو يشغل عضوية مجلس إدارة شركة أخرى

- وضع وصف وظيفي للأعضاء التنفيذيين والأعضاء غير التنفيذيين والأعضاء المستقلين وكبار التنفيذيين.
- إعداد وصف للقدرات والمؤهلات المطلوبة لعضوية مجلس الإدارة وشغل وظائف الإدارة التنفيذية.

## 2.2.2 المطلب الثاني: أثر المراجعة الداخلية في الحوكمة

تؤدي المراجعة الداخلية دوراً هاماً في حوكمة الشركات، كونها أحد أدوات الرقابة السلوكية، حيث يكون ضمن مساعيها تحسين سلوك وانضباط العاملين في المنشأة. تضمنت المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي على مجموعة من المعايير في المجالات المختلفة ومنها ما يخص الحوكمة وطبيعة العمل، حيث نص معيار 2100 المعني بطبيعة العمل على أنه "يجب أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بالتقييم والإسهام في تحسين كل من مسار الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة في المنشأة، وذلك باتباع مقاربة نظامية ومنهجية ومبنية على المخاطر"، ونص معيار 2110 المعني بالحوكمة على أنه "يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم مسار الحوكمة في المؤسسة وتقديم التوصيات المناسبة لتحسين أساليب الحوكمة المنشأة عبر:

- أخذ قرارات استراتيجية وعملية.
- الإشراف على عمليات إدارة المخاطر والرقابة.
- تعزيز الأخلاقيات والقيم المناسبة في المنشأة.
- ضمان فاعلية إدارة الأداء والمساءلة داخل المنشأة.
- إبلاغ المعلومات حول المخاطر والرقابة إلى الجهات المناسبة داخل المنشأة.
- تنسيق الأنشطة و تبادل المعلومات بين المجلس والمدققين الخارجيين ومقدمي خدمات التأكيد الآخرين والإدارة."

تطبيقاً لذلك، يقوم المراجع الداخلي بدراسة خطة المراجعة الداخلية للمنشأة لتحديد مدى اشتمالها على عمليات الحوكمة في المنشأة ومعالجتها للمخاطر المتعلقة بها، ومدى تكامل العملية مع المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر حيث إنها لا يمكن أن تكون عملية مستقلة منفصلة عنهما، بل هي عملية متصلة بين الحوكمة والمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر. تعتمد عمليات الحوكمة الفعالة على الضوابط الداخلية لدى المراجعة الداخلية في المنشأة ومنها التواصل مع مجلس الإدارة لإقرار مدى فاعلية تلك الضوابط على عمليات الحوكمة.

تدعم المراجعة الداخلية عمليات الحوكمة من خلال التقارير المراجعة والتقارير التوصيات التي ترفعها لمجلس الإدارة، وتأسيساً على المعيار 2100 ومعيار 2110 من المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق

الداخلي، فنرى أن للمراجعة الداخلية دورين رئيسيين هما الدور التأكيدي الذي يكون بتقييم المراجع الداخلي للسياسات الداخلية واللوائح ومدى فاعليتها، والآخر الدور الاستشاري الذي يكون بما يتوافق مع الأهداف العامة والاستراتيجية للمنشأة. (سماحه، 2022)

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 1.3 عينة الدراسة

لقد تم توزيع عينة عشوائية عددها 100 فرداً في شركة سعد الصاعدي الإنشائية ونشر الاستبانة على عينة الدراسة.

### 2.3 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من 90 من الموظفين العاملين في شركة سعد الصاعدي الإنشائية.

### 3.3 جمع البيانات

- المصادر الثانوية: قام الباحثون بالاطلاع على عدد من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية من خلال زيارة المكتبات الجامعية والاطلاع على قواعد البيانات في المكتبات الرقمية، بالإضافة للبحث في شبكة الإنترنت والتقارير والنشرات السنوية التي لها علاقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها.
- المصادر الأولية: قام الباحثون بتطوير استبانة تقيس متغيرات الدراسة لتشتمل على مجموعة من الأسئلة يمكن من خلالها جمع المعلومات لدى عينة الدراسة وقد تم توزيع الاستبيان في هذا البحث على العينة على أساس فردي.

### 4.3 صديق وثبات أداة الدراسة

قام الباحثين بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص الأكاديمي في الجامعات في دولة السعودية، وذلك من أجل إبداء الرأي فيما يتعلق بعدد فقرات الاستبانة ومدى وضوحها وترابطها وتماسكها.

### 5.3 تحليل خصائص عينة الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي لعينة الدراسة:

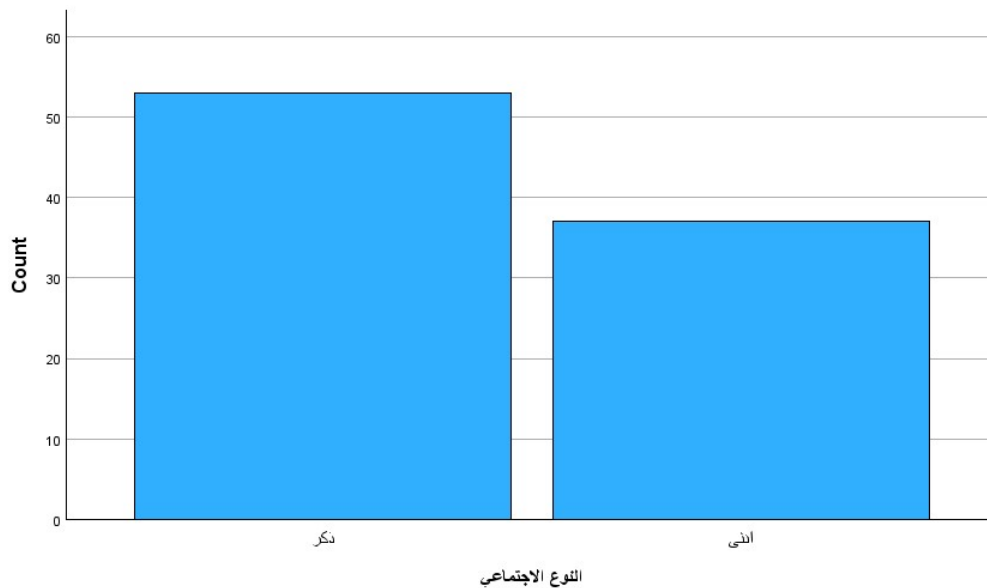
#### 1. النوع الاجتماعي:

الجدول (1) وصف متغير النوع الاجتماعي

| المتغير         | الفئة   | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|---------|---------|----------------|
| النوع الاجتماعي | ذكر     | 53      | 58.9           |
|                 | أنثى    | 37      | 41.1           |
|                 | المجموع | 90      | 100.0          |

يوضح الجدول (1) أن نسبة الذكور (53%) وهي أكبر من نسبة الإناث (37%)، وهذا يعكس اهتمام الشركة بتعيين المناصب من الذكور كونهم الأقدر على تحمل أعباء العمل.

وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:



الشكل (5) وصف متغير النوع الاجتماعي

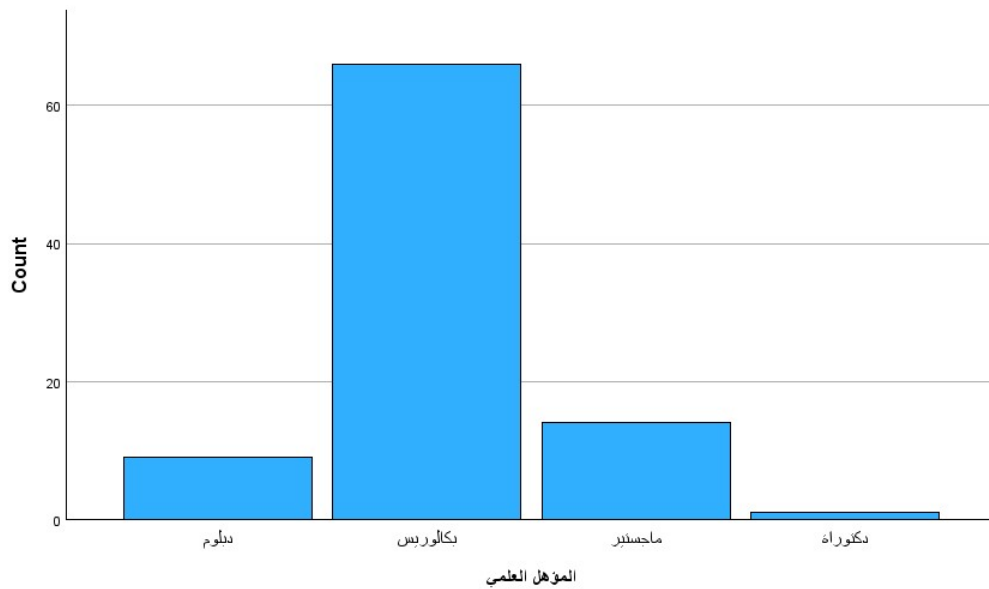
## 2. المؤهل العلمي:

الجدول (2) وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

| المتغير       | الفئة     | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|-----------|---------|----------------|
| المؤهل العلمي | دبلوم     | 9       | 10.0           |
|               | بكالوريوس | 66      | 73.3           |
|               | ماجستير   | 14      | 15.6           |
|               | دكتوراة   | 1       | 1.1            |
|               | المجموع   | 90      | 100.0          |

لقد تبين من الجدول (2) أن 9% من العينة من حملة الدبلوم، و66% من العينة من حملة البكالوريوس، و1% من العينة من حملة الدكتوراة، وهذا يدل على أن هنالك تركيز على تعيين حملة المؤهلات الجامعية في المناصب الإدارية في الشركة محل الدراسة.

والشكل الآتي يوضح ذلك:



الشكل (6) وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

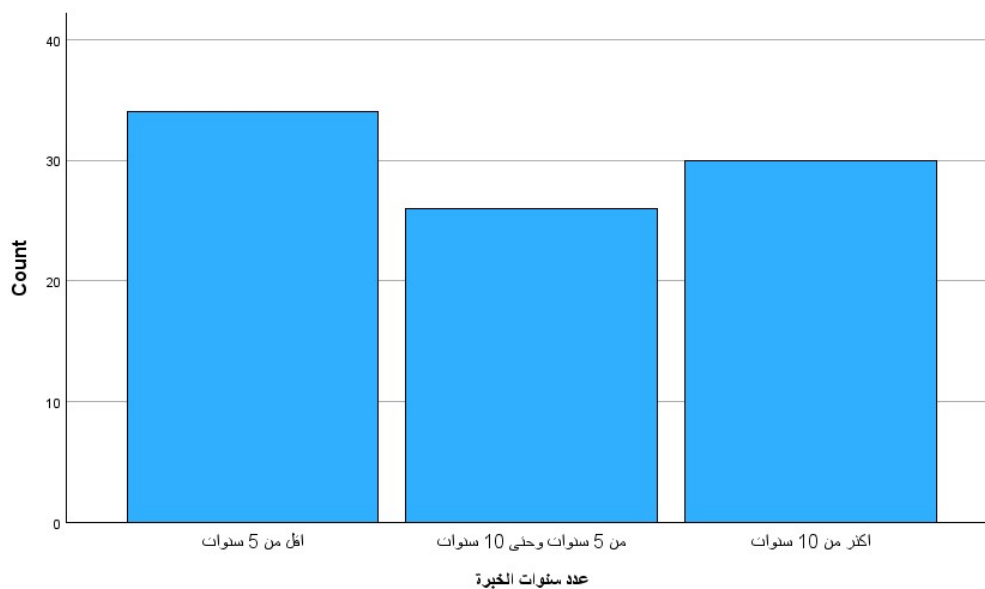
### 3. الخبرة:

الجدول (3) وصف متغير الخبرة

| الفئة                    | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------------|---------|----------------|
| أقل من 5 سنوات           | 34      | 37.8           |
| من 5 سنوات وحتى 10 سنوات | 26      | 28.9           |
| أكثر من 10 سنوات         | 30      | 33.3           |
| المجموع                  | 90      | 100.0          |

يوضح الجدول (3) أن 38% من العينة خبراتهم أقل من 5 سنوات، و29% من العينة خبراتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات، وأن 33% من العينة خبراتهم أكثر من 10 سنوات.

الشكل الآتي يوضح ذلك:



الشكل (7) وصف متغير عدد سنوات الخبرة

### 6.3 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

يتناول الباحثون نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

أولاً: المراجعة الداخلية، وتتضمن:

الجدول (4) الإحصاء الوصفي لمتغير المراجعة الداخلية

| رقم الفقرة | الفقرة                                                                                                                          | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|--------|
| 1          | هل توافق على انه يجب ان تشمل خطة المراجعة الداخلية السنوية جميع المخاطر التي تواجهها المنشأة؟                                   | 1.722         | 0.9601            | 8      |
| 2          | هل توافق على انه يجب على المراجعة الداخلية ان تقوم باختيار وتقييم أدوات الرقابة المستخدمة في إدارة المخاطر وتحديد مدى ملاءمتها؟ | 2.4           | 1.187             | 3      |
| 3          | هل تعمل المراجعة الداخلية على أداء المراجعة بشكل مستمر مما يتيح المتابعة والرقابة المستمرة؟                                     | 2.20          | 1.072             | 4      |
| 4          | هل تمكن المراجعة الداخلية المستمرة إدارة المنشأة من تنفيذ هيكل كفاء للرقابة الداخلية؟                                           | 2.177         | 1                 | 5      |
| 5          | هل تعمل المراجعة الداخلية على توفير رؤية شاملة داخل العمليات والأنشطة والمشاريع والمعاملات؟                                     | 2             | 0.994             | 7      |
| 6          | هل تساهم المراجعة الداخلية المستمرة في معلومات جيدة بسبب التوكيد المستمر للتقارير المالية؟                                      | 3             | 1.06              | 1      |
| 7          | هل تساهم المراجعة الداخلية المستمرة في تقديم توكيد مستمر للإدارة عن مخاطر الأعمال والمشاريع وكيفية إدارتها؟                     | 2.533         | 1.172             | 2      |

|   |       |       |                                                                           |   |
|---|-------|-------|---------------------------------------------------------------------------|---|
| 6 | 1.048 | 2.155 | هل توجد لائحة تحدد دور وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمنشأة؟ | 8 |
|   |       | 2.271 | المقياس العام                                                             |   |

نلاحظ من الجدول (4) أن الفقرة "هل تساهم المراجعة الداخلية المستمرة في معلومات جيدة بسبب التوكيد المستمر للتقارير المالية؟" تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3).

وأن الفقرة "هل تساهم المراجعة الداخلية المستمرة في تقديم توكيد مستمر للإدارة عن مخاطر الأعمال والمشاريع وكيفية إدارتها؟" تحتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.533).

وأن الفقرة "هل توافق على أنه يجب على المراجعة الداخلية أن تقوم باختيار وتقييم أدوات الرقابة المستخدمة في إدارة المخاطر وتحديد مدى ملاءمتها؟" تحتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.4).

وأن الفقرة "هل تعمل المراجعة الداخلية على أداء المراجعة بشكل مستمر مما يتيح المتابعة والرقابة المستمرة؟" تحتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.20).

وأن الفقرة "هل تمكن المراجعة الداخلية المستمرة إدارة المنشأة من تنفيذ هيكل كفاء للرقابة الداخلية؟" تحتل المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.17).

وأن الفقرة "هل توجد لائحة تحدد دور وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمنشأة؟" تحتل المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.15).

وأن الفقرة "هل تعمل المراجعة الداخلية على توفير رؤية شاملة داخل العمليات والأنشطة والمشاريع والمعاملات؟" تحتل المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2).

وأن الفقرة "هل توافق على أنه يجب أن تشمل خطة المراجعة الداخلية السنوية جميع المخاطر التي تواجهها المنشأة؟" تحتل المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (1.722).

من هنا يمكن القول بان افراد العينة لديهم مستوى ضعيف من إدراك بعد المراجعة الداخلية، إذ تبين إدراكهم لأهمية مساهمة المراجعة الداخلية المستمرة في معلومات جيدة بسبب التوكيد المستمر للتقارير المالية، وإدراكهم لأهمية المراجعة الداخلية المستمرة والمتواصلة في الشركة.

ثانياً: إدارة المخاطر، وتتضمن:

الجدول(5) الإحصاء الوصفي للإدارة المخاطر

| رقم الفقرة | الفقرة                                                                                                                           | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|--------|
| 1          | هل يتم ممارسة إدارة المخاطر داخل منشأتكم عن طريق إدارة مستقلة داخل الهيكل التنظيمي؟                                              | 2.566         | 1.263             | 3      |
| 2          | هل توصيف المخاطر التي تتعرض لها المنشأة واضحة؟                                                                                   | 2.277         | 0.971             | 6      |
| 3          | هل توافق بأن هنا خطة استراتيجية واضحة للتفاعل مع المخاطر للحد من تأثيرها السلبي على تحقيق المنشأة لأهدافها؟                      | 2.333         | 1.170             | 4      |
| 4          | هل يؤثر عدد سنوات الخبرة المهنية لدى الموظفين في مجال الحوكمة وإدارة المخاطر والمراجعة الداخلية على فعاليتهم في ادائهم لأنشطتهم؟ | 2             | 0.994             | 7      |
| 5          | هل يتم التطرق الى اهم المخاطر في المنشأة وطريقة حلها في التقرير النهائي للمراجعة الداخلية؟                                       | 2.7           | 2.446             | 1      |
| 6          | هل تنشأ المخاطر نتيجة لطبيعة عمل المنشأة والبيئة والمحيط بها؟                                                                    | 1.9           | 1.028             | 8      |

|   |       |       |                                                                                        |   |
|---|-------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 2 | 1.221 | 2.7   | هل تقوم المنشأة بالتنبؤ بالمخاطر الجديدة والتميز بين المخاطر حسب حجمها وحدتها؟         | 7 |
| 5 | 1.085 | 2.3   | هل يوجد سياسات وإجراءات واضحة فيما يخص المخاطر التي تتعرض لها المنشأة وطريقة معالجتها؟ | 8 |
|   |       | 2.346 | المقياس العام                                                                          |   |

نلاحظ من الجدول (5) أن الفقرة "هل يتم التطرق إلى أهم المخاطر في المنشأة وطريقة حلها في التقرير النهائي للمراجعة الداخلية؟" تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.7).

وأن الفقرة "هل تقوم المنشأة بالتنبؤ بالمخاطر الجديدة والتميز بين المخاطر حسب حجمها وحدتها؟" تحتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.7).

وأن الفقرة "هل يتم ممارسة إدارة المخاطر داخل منشآتكم عن طريق إدارة مستقلة داخل الهيكل التنظيمي؟" تحتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.566).

وأن الفقرة "هل توافق بأن هنا خطة استراتيجية واضحة للتفاعل مع المخاطر للحد من تأثيرها السلبي على تحقيق المنشأة لأهدافها؟" تحتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.333).

وأن الفقرة "هل يوجد سياسات وإجراءات واضحة فيما يخص المخاطر التي تتعرض لها المنشأة وطريقة معالجتها؟" تحتل المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.3).

وأن الفقرة "هل توصيف المخاطر التي تتعرض لها المنشأة واضحة؟" تحتل المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.277).

وأن الفقرة "هل يؤثر عدد سنوات الخبرة المهنية لدى الموظفين في مجال الحوكمة وإدارة المخاطر؟" تحتل المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2).

وأن الفقرة "هل تنشأ المخاطر نتيجة لطبيعة عمل المنشأة والبيئة والمحيط بها؟" تحتل المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (1.9).

من هنا يتبين أن مستوى أفراد العينة يتمتعون بمستوى ضعيف لإدراك إدارة المخاطر، إذ تبين إدراكهم لأهمية تنبؤ الشركة وتوقعها للمخاطر باختلاف أشكالها ومصادرها وإدراكهم لضرورة وجود خطط استراتيجية للتعامل مع المخاطر والتخفيف من آثارها في حال حدوثها في الشركة.

### ثالثاً: الحوكمة

الجدول (6) الإحصاء الوصفي لمتغير الحوكمة

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                                                                    | الوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------|--------|
| 1             | هل يوجد في المنشأة نظام رقابي وإشرافي يشمل مجموعة من القواعد والاسس التي تنظم العلاقات في الشركة بما يعرف بحوكمة الشركات؟ | 2.311            | 1.012                | 6      |
| 2             | هل توجد لجان ضمن مجلس الإدارة لمتابعة وقياس كفاءة تطبيق مبادئ الحوكمة؟                                                    | 2.611            | 1.077                | 2      |
| 3             | هل يتم في منشأتك تقديم إفصاحات موثوقة وملائمة لكل الأمور الهامة بما فيها الوضع المالي وحقوق الملكية وعضوية مجلس الإدارة؟  | 2.577            | 1.271                | 3      |
| 4             | هل توجد بمنشأتك لجان مراجعة داخلية وتدقيق داخلي تضمن تطبيق الآليات الداخلية لحوكمة الشركات؟                               | 2.477            | 1.083                | 4      |
| 5             | هل يوجد بمنشأتك عمليات رقابة وفحص منتظم ومستقل للبيانات والقوائم والسجلات من قبل مدقق خارجي؟                              | 2.355            | 1.154                | 5      |

|               |                                                                                             |       |       |   |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|---|
| 6             | هل يوجد بمنشأتك برامج توعوية ودورات تدريبية تستهدف أصحاب المصلحة للتعريف بالمخاطر والحوكمة؟ | 2.811 | 1.160 | 1 |
| المقياس العام |                                                                                             | 2.523 |       |   |

نلاحظ من الجدول (6) أن الفقرة "هل يوجد بمنشأتك برامج توعوية ودورات تدريبية تستهدف أصحاب المصلحة للتعريف بالمخاطر والحوكمة؟" تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.811).

وأن الفقرة "هل توجد لجان ضمن مجلس الإدارة لمتابعة وقياس كفاءة تطبيق مبادئ الحوكمة؟" تحتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.611).

وأن الفقرة "هل يتم في منشأتك تقديم إفصاحات موثوقة وملائمة لكل الأمور الهامة بما فيها الوضع المالي وحقوق الملكية وعضوية مجلس الإدارة؟" تحتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.577).

وان الفقرة "هل توجد بمنشأتك لجان مراجعة داخلية وتدقيق داخلي تضمن تطبيق الآليات الداخلية لحوكمة الشركات؟" تحتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.477).

وأن الفقرة "هل يوجد بمنشأتك عمليات رقابة وفحص منتظم ومستقل للبيانات والقوائم والسجلات من قبل مدقق خارجي؟" تحتل المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.355).

وأن الفقرة "هل يوجد في المنشأة نظام رقابي وإشرافي يشمل مجموعة من القواعد والاسس التي تنظم العلاقات في الشركة بما يعرف بحوكمة الشركات؟" تحتل المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.311).

من هنا يتبين أن مستوى إدراك أفراد العينة ضعيف للحوكمة، وإدراك الشركة لأهمية عقد دورات وبرامج توعوية في تعزيز مفهوم الحوكمة والمخاطر، وضرورة وجود نظام إشرافي ورقابي في الشركة.

### 7.3 اختبار فرضيات الدراسة

فيما يلي عرض نتائج الفرضيات:

#### الفرضية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمراجعة الداخلية في إدارة مخاطر شركة سعد الصاعدي الإنشائية.

الجدول (7) نتائج الفرضية الأولى

| جدول المعاملات<br>Coefficient |       |         |                  | تحليل التباين<br>ANOVA |       | ملخص<br>النموذج | المتغير<br>التابع    |
|-------------------------------|-------|---------|------------------|------------------------|-------|-----------------|----------------------|
| Sig                           | T     | $\beta$ | البيان           | df                     | F     | r               | المراجعة<br>الداخلية |
| 0.001                         | 3.774 | 0.373   | إدارة<br>المخاطر | 1                      | 14.24 | 0.373           |                      |

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية أعلاه حيث تبين أن قيمة T المحسوبة البالغة 3.774 ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05، مما يدل على وجود دلالة تأثيرية واضحة للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما نلاحظ أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت 0.373 وهي علاقة متوسطة القوة بينهما.

#### الفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المخاطر والحوكمة في شركة سعد الصاعدي الإنشائية.

الجدول (8) نتائج الفرضية الثانية

| جدول المعاملات<br>Coefficient |       |         |         | تحليل التباين<br>ANOVA |       | ملخص<br>النموذج | المتغير<br>التابع |
|-------------------------------|-------|---------|---------|------------------------|-------|-----------------|-------------------|
| Sig                           | T     | $\beta$ | البيان  | df                     | F     | r               | إدارة<br>المخاطر  |
| 0.001                         | 5.066 | 0.521   | الحوكمة | 1                      | 25.66 | 0.475           |                   |

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية أعلاه حيث تبين أن قيمة T المحسوبة البالغة 5.066 ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05، مما يدل على وجود دلالة تأثيرية واضحة للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما نلاحظ أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت 0.475 وهي علاقة متوسطة القوة بينهما.

#### الفرضية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمراجعة الداخلية والحوكمة في شركة سعد الصاعدي الإنشائية.

الجدول (9) نتائج الفرضية الثالثة

| جدول المعاملات<br>Coefficient |       |         |         | تحليل التباين<br>ANOVA |       | ملخص<br>النموذج | المتغير<br>التابع    |
|-------------------------------|-------|---------|---------|------------------------|-------|-----------------|----------------------|
| Sig                           | T     | $\beta$ | البيان  | df                     | F     | r               | المراجعة<br>الداخلية |
| 0.001                         | 3.829 | 0.387   | الحوكمة | 1                      | 14.66 | 0.378           |                      |

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية أعلاه حيث تبين أن قيمة T المحسوبة البالغة 3.829 ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05، مما يدل على وجود دلالة تأثيرية واضحة للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما نلاحظ أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت 0.378 وهي علاقة متوسطة القوة بينهما.

## الفصل الرابع: نتائج البحث وتوصياته

### 1.4 النتائج

تم تحليل نتائج الاستبيان باستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمراجعة الداخلية في إدارة مخاطر شركة سعد الصاعدي الإنشائية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المخاطر والحوكمة في شركة سعد الصاعدي الإنشائية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمراجعة الداخلية والحوكمة في شركة سعد الصاعدي الإنشائية.
- اهتمام الشركة بتعيين المناصب الإدارية من الذكور كونهم أكثر مقدرة على تحمل ضغوط العمل.
- هناك تركيز على تعيين الأشخاص ذوي المؤهلات الجامعية في المناصب الإدارية من أجل تحقيق أهداف ورسالة الشركة.
- لوحظ أيضاً بتعيين الأشخاص في المستويات الإدارية المختلفة التي تكون خبرتهم أقل من خمس سنوات وذلك للاستفادة من مقدرتهم على انجاز الاعمال بالوقت والشكل المطلوب.
- لدى منسوبي الشركة مستوى ضعيف من إدراك بعد المراجعة الداخلية
- لدى منسوبي الشركة مستوى ضعيف في إدراك إدارة المخاطر.
- لدى منسوبي الشركة مستوى ضعيف في إدراك للحوكمة.
- لدى منسوبي الشركة مستوى ضعيف بالاهتمام بمحور التدريب والتعليم والنمو.

### 2.4 الاستنتاجات

- ضعف الوعي بأهمية إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية والحوكمة لدى الشركة ومنسوبيها بأهميتها ودورها في حماية الشركة والتقليل من تأثيرها.

- تعاني الشركة من نقص في الكوادر والخبرات والمهارات سواء في العدد أو نوعية الخبرة على مستوى تطبيق إدارة المخاطر أو المراجعة الداخلية أو الحوكمة.
- ضعف التدريب والجانب التعليمي الذي يعزز اكتساب المعرفة سواء على مجال المخاطر أو المراجعة الداخلية أو الحوكمة.
- التأخر في مواكبة التطورات الحديثة في بيئة الأعمال في المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.

### 3.4 التوصيات

- ضرورة الانتقال بالمراجعة الداخلية من مراجعة مالية روتينية إلى مراجعة جميع سائر العمليات وأنشطة الشركة مما يعود بالفائدة على الشركة ويخلق قيمة مضافة.
- ضرورة تفعيل دور إدارة المخاطر في الشركة والعمل بها ورفع مستوى الإدارات العليا بأهمية موضوع إدارة المخاطر وأهميتها في مواجهة المخاطر لتحقيق أهداف الشركة.
- ضرورة تفعيل دور المراجعة الداخلية والحوكمة في الشركة وتفعيل دورهم وذلك من خلال وضع خطط مراجعة داخلية تعتمد على درجة المخاطرة المتوقعة في تحديد أولويات أنشطة المراجعة الداخلية بالاتساق مع أهداف الشركة.
- ضرورة تزويد موظفي المخاطر والمراجعة الداخلية بالمهارات والخبرات القادرة على تحديد ومراقبة وقياس ودعم إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية بالشركة.
- عقد ورش العمل والدورات التدريبية المستمرة لمندوبي الشركة بهدف اكسابهم المعرفة الكافية بالتطورات الحاصلة في كل من مجالات المراجعة الداخلية والمخاطر والحوكمة.
- استقطاب الخبرات المؤهلة والكفاءات من أجل ضمانات تحقيق أفضل أداء يتناسب مع أهداف الشركة.
- أهمية عمل الشركة بالقواعد الأساسية لحوكمة الشركات التي تتلخص في الشفافية والمسؤولية وإفصاح عن مدى العمل بها في التقارير السنوية لتحقيق مصالحها والمحافظة على استمراريته.

## المراجع

### 1.5 المراجع باللغة العربية

- أحمد، محمد أحمد عباس. (2019). أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على كفاءة وفعالية أداء المراجع الداخلي لتحسين جودة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر. مجلة البحوث المالية والتجارية، 20 (العدد الأول-الجزء الثاني)، 52-87.
- الراوي، خالد وهيب. (2009). إدارة المخاطر المالية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشيخ، توفيق. (2020). محاضرات في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير قسم العلوم التجارية.
- العرادة، طلال مزيد. (2023). دور تفعيل أنشطة المراجعة الداخلية لعمليات التحول الرقمي في تحسين منهجية إدارة المخاطر بالبيئة الكويتية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 15 (3)، ص 1-25.
- العسالي، جمال. تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتحسين الأداء الاقتصادي في الجزائر 2000-2014، (p:10).
- الوردات، خلف عبد الله. (2005). الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات المنعقد يومي 24-25 سبتمبر 2005، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص: 9.
- حماد، طارق عبد العال. (2003). إدارة المخاطر. مصر، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- درويش، محمد كامل. (1996). إدارة الأخطار واستراتيجيات التأمين المتطورة في ظل اتفاقية اللغات. بيروت، لبنان: دار الخلود، الطبعة الأولى.
- سلام، د. أسامة عزمي، موسى، د. شقيري نوري. (2007). إدارة المخاطر والتأمين. عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع طبعة الأولى.
- سليمان، محمد مصطفى. (2008). حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الطبعة 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 17.
- سماحه، المهدي الشحات عبد الخالق. (2022). أثر التكامل بين عناصر المدخل السلوكي والمراجعة الداخلية على مستوى جودة المعلومات المحاسبية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 46(2)، ص 301-340.
- سمير، علاء، بهاء الدين. (2009). أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الاداء المالي في الشركات المصرية، دراسة تطبيقية، بحث مقدم بكلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، ص: 7.
- عبد العلي، محمد عبد الحميد. (2014). أطروحة دكتوراة في العلوم المالية والمصرفية تحت دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية. الجمهورية العربية السورية: جامعة حلب.

- عبد القادر، د. عصماني. (2004). أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية. الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية، والحوكمة العالمية. الجزائر - سطيف: جامعة فرحات عباس.
- عبد القادر، د. عصماني. (2009). أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية. جامعات فرحات عباس سطيف.
- عبدلي، لطيفة. (2012/2011). مذكرة تخرج تخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تيسر تحت دور وإمكانية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية. الجزائر: جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان.
- محمد، كرار محمد حسن. (2022). دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الشركات. المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، 8 (1)، ص 35-51.
- معيار إدارة الخطر. (2008, 10 23). تم الاسترداد من [www.eRMAEgypt.org](http://www.eRMAEgypt.org).
- نخلة، مروان. (2010). قياس وتحليل إدارة المخاطر المالية.
- هوام، جمعة، فداوي، أمينة. (2012) مدى تقيد الشركات المساهمة الجزائرية بمبادئ الحوكمة، مجلة جامعة الملكة أروى، العدد 8، اليمن، ص 140.

- Christoffersene, P. F. (2003). Elements of Financial Risk Management. USA: Academic Press.
- Hamilton, C. R. (1998). New trends in Risk Management. Information Systems Security, Vol 7, No.1.
- Magpili, L, Pinto, A. C. (2015). Operational Risk Management. Momentum press Engineering Editor.
- Mierzwicki, T. S. (2003). Risk Index for Multi-Objective Design Optimization of Naval Ships .US: Virginia University.
- Monstad, P. (2013). Unveiling and enablers of risk management in interoperability efforts -Masters thesis of economic and social sciences department of .Norway: university of Agder.
- Nguyen, N. C. (2007). Risk management strategies and decision support tools for dry land farmers in southwest Queensland, Australia: the University of Queensland, Gatton.
- Purdy, G. (2010). Setting a new Standard for Risk. Risk Analysis Journal.
- Ranong, P. N. (2009). Critical success factor for effective risk management procedures in financial industries .Thailand :Umea University.

## Abstract

This thesis aims to explore the concepts of internal auditing and risk management, and their role in corporate governance within the construction industry. It specifically focuses on the case of Saad AlSaedi Construction Company in Jeddah, Saudi Arabia. It also aims to know what corporate governance is and its application to Saad Al-Saadi Construction Company, and what is the impact of internal auditing on corporate governance, leading to the conclusion of mechanisms and recommendations for developing auditing, risk management and governance in the company.

To achieve the research objectives, we conducted a study on Saad AlSaadi Construction Company. The case study examines the company's current practices in internal auditing, risk management, and corporate governance. It then identifies areas where the company can improve its practices and makes recommendations for improvement.

The study revealed that Saad Al-Saedi Construction Company activating the internal auditing, risk management, and governance practices. However, there's a critical need to raise awareness among all employees regarding their significance. Additionally, the company lacks some of the expertise and skills necessary to fully implement effective governance and internal audit practices. This translates to a less active role for risk management within the company. The research emphasizes the importance of staying current with advancements in internal auditing and risk management practices.

**Keywords:** Internal auditor, Internal audit, risk, risk management, governance, corporate governance, Saad AlSaedi Construction Company.