

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة



اثر ابعاد الحوكمة على فاعلية ادارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الصحية دراسة تطبيقية على وزارة الصحة السعودية

إعداد الطالب

أحلام يحي سهلي

الرقم الجامعي :

241000862

اشراف الدكتورة : أسماء أبوعنزه

العام الدراسي:

2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

وُجد الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر
وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقُّون مِنَّا الشُّكر
وأولى الناس بالشُّكر هي أمي؛ لما لها من الفضل ما يبلغ عنان السماء؛
فوجودها سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.
إلى أخواني وأختي الذين هم نعم السند لي
إلى ابنائي الغالين (تيم ومحمد) الذين هم نور عيوني وفرحتي في هذه
الدنيا..
ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في مُساندتي
أُهدي لكم بحث تخرُّجي
داعيًا المولى - عزَّ وجلَّ - أن يُطيل في أعماركم، ويرزقكم بالخيرات.

شكر وتقدير

الشكر لله سبحانه وتعالى المتفضل على بنعمه الجزيلة، فهو وحده المستحق للشكر والثناء على أن أعاننا للوصول إلى هذه المرحلة، فقد كان حلما يراودني والان أصبح حقيقة فله عظيم الشكر على ما أكرمني به.

يسعدني ويشرفني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى من وقف معي وساندني، وكان لي خير موجه وناصح، إلى سعادة الدكتورة/ أسماء أبو عنزة التي تفضلت بالأشراف على بحثي وكانت لجهودها المبذولة وتوجيهاتها السديدة الفضل بعد الله في انجاز هذا العمل فلها فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة الى معرفة دور فعالية الحوكمة في ادارة المخاطر التشغيلية بالتطبيق على وزارة الصحة السعودية، وتم الاعتماد على منهج الوصفي التحليلي لمناسبه لموضوع البحث، حيث تم الاعتماد علي جمع البيانات من مجموعة من العاملين في وزارة الصحة السعودية ، وقد تكون مجتمع الدراسة من 260 موظف وتم توزيع الاستبانة وكان عدد الاستبانات المستردة (81) موظف وهي عينة عشوائية تم اختيارها.

من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة اظهرت النتائج ان هناك علاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة وادارة المخاطر التشغيلية بطريقة ايجابية وأن استجابات أفراد الدراسة حول مبادئ الحوكمة لدى المبحوثين من العاملين في إدارة المرور بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (3.37) أن استجابات أفراد الدراسة حول ما مدي وعي إدارة المرور بالرياض بأهمية إدارة المخاطر التشغيلية بمتوسط حسابي (3.32).

أما أهم توصيات الدراسة فتمثلت في انه توصى الباحثة بالعمل على توفير الظروف المناسبة لعمل المدقق الداخلي وتعزيز أكثر لعمل المدقق الداخلي وأهميته في إرساء مفهوم الحوكمة في بعد الرقابة والامتثال للدقيق ويجب توفير الظروف المناسبة لعمل المدقق الخارجي وتعزيز أكثر لعمله وأهميته ذلك في إرساء مفهوم الحوكمة في بعد الإفصاح والشفافية ويجب على الإدارة تعزيز مبدأ العدالة في المكافآت والتعويضات والاهتمام به أكثر من خلال توضيح كل مجريات هذه العملية والإفصاح عنها لما لذلك من إثر في تجسيد مفهوم العدالة وأثره على الموظف في أداء مهامه.

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الاهداء	أ
الشكر والتقدير	ب
المستخلص	ج
Abstract	د
فهرس المحتويات	هـ
فهرس الجداول	ز
فهرس الأشكال	ح
الفصل الأول: الإطار العام للبحث	
المقدمة:	1
مشكلة وتساؤلات الدراسة:	3
أهداف الدراسة:	4
أهمية الدراسة:	5
حدود الدراسة:	6
فروض الدراسة:	7
مصطلحات الدراسة:	8
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
حوكمة الشركات	10
مفهوم الحوكمة	10
مبادئ حوكمة الشركات	11
اليات حوكمة الشركات	14
الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:	14
الأطراف المعنية والمسئولة عن تطبيق حوكمة الشركات:	17
إدارة المخاطر التشغيلية	20
مفهوم المخاطر:	20
مفهوم إدارة المخاطر:	21
مفهوم المخاطر التشغيلية:	22
أسباب ظهور المخاطر التشغيلية أنواعها:	23
أنواع المخاطر التشغيلية:	24

الموضوع	رقم الصفحة
مبادئ الممارسات السليمة في إدارة المخاطر التشغيلية.	33
الدراسات السابقة	39
التعقيب على الدراسات السابقة:	52
الفصل الثالث: منهج الدراسة وإجراءاته	
مقدمة	56
منهج الدراسة	56
مجتمع الدراسة وعينته	56
أداة الدراسة	57
صدق الاستبانة وثباتها:	58
أساليب المعالجة الإحصائية:	62
الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها	
مقدمة	64
عرض خصائص العينة	64
النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة	68
الفصل الخامس: خلاصة نتائج الدراسة وتوصياته	
خلاصة النتائج	89
التوصيات	92
قائمة المراجع	93
الملاحق	99

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
57	يوضح طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي	جدول (1-3)
57	يوضح تركيب استمارة أداة الدراسة (الاستبانة)	جدول (2-3)
58	معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	جدول (3-3)
60	معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	جدول (4-3)
61	معامل الثبات لمخاور استمارة الاستبيان	جدول (5-3)
64	توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع	جدول (1-4)
65	توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر	جدول (2-4)
66	توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي	جدول (3-4)
67	توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة	جدول (4-4)
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد السلوك الأخلاقي في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض.	جدول (5-4)
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الرقابة والمساءلة في وزارة الصحة السعودية	جدول (6-4)
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الإفصاح والشفافية في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض	جدول (7-4)
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد حوكمة الشركات في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض	جدول (8-4)
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور نجاح المنشأة في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض	جدول (9-4)
86	مدى معنوية نموذج أثر أبعاد حوكمة الشركات في إدارة المخاطر التشغيلية في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض	جدول (10-4)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الشكل	رقم الشكل
64	توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع	شكل (1-4)
65	توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر	شكل (2-4)
66	توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي	شكل (3-4)
67	توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة	شكل (4-4)
71	الترتيب النسبي لعبارات بعد السلوك الأخلاقي في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض	شكل (5-4)
74	الترتيب النسبي لعبارات بعد الرقابة والمساءلة في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض	شكل (6-4)
78	الترتيب النسبي لعبارات بعد الإفصاح والشفافية في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض	شكل (7-4)
80	الترتيب النسبي لأبعاد حوكمة الشركات في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض	شكل (8-4)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة.

مشكلة الدراسة.

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

مصطلحات الدراسة.

حدود الدراسة.

المقدمة:

أصبح مفهوم حوكمة الشركات أكثر أهمية بشكل متزايد، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي ضربت العديد من الشركات حول العالم. وقد كان من بين الأسباب الرئيسية لهذه الأزمات استخدام أساليب محاسبية معقدة من قبل إدارات هذه الشركات، بالإضافة إلى نقص الرقابة والإشراف الفعالين على عملياتها. هذا دفع إلى الحاجة الماسة لوضع قوانين ومعايير تحدد كيفية تطبيق الإدارة الفعالة والرشيدة في الشركات والقطاعات الاقتصادية. في هذا السياق، أخذت المنظمات والهيئات الدولية، وعلى رأسها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، زمام المبادرة لتطوير مبادئ حوكمة الشركات التي تركز على حماية حقوق المساهمين، ضمان المعاملة العادلة لجميع المساهمين، تعزيز دور أصحاب المصلحة، الإفصاح والشفافية، وتحسين أداء مجالس الإدارة. (محمدي وقريشي ، 2016م).

تشكل إدارة المخاطر التشغيلية عمودًا فقريًا أساسيًا في إدارة أي منظمة، حيث تسعى المنظمات بشكل مستمر إلى تبني استراتيجيات فعالة لإدارة هذه المخاطر بهدف الوصول إلى أهدافها المرجوة. يتطلب هذا الأمر تطوير آلية منظمة ومفصلة للتعامل مع المخاطر بأسلوب منهجي يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. وعليه، يُعد وجود إدارة مخاطر نشطة وقادرة على التخطيط للمخاطر، تحليلها، مواجهتها، ورصدها بدقة، واتخاذ الخطوات الضرورية للتعامل معها، عنصرًا حيويًا في هيكلية المنظمات. لذا، باتت إدارة المخاطر تحتل موقعًا مهمًا في البنية التنظيمية للمنظمات بهدف الوقاية من المخاطر والحد من تأثيراتها السلبية، التي قد تمتد آثارها لتشمل المجتمع والبيئة المحيطة، مؤكدةً على الحاجة الماسة للتقليل من هذه المخاطر إلى أدنى مستويات ممكنة (ارتيمة، 2016م).

تحتل مسألة الحوكمة مكانة عليا ضمن أولويات القطاع الاقتصادي العالمي والهيئات المالية، نظرًا لسلسلة الأحداث التي شهدتها العالم في العقود الأخيرة. هذا يشمل التحولات الكبيرة في النظام المالي للعديد من المؤسسات في مناطق مثل شرق آسيا وأمريكا، الانتقال إلى الأسواق المفتوحة، وتبني سياسات الخصخصة في عدة دول بشرق أوروبا. كما

أن الفترة الأخيرة شهدت فشل عدد لا يحصى من الشركات على مستوى العالم، حيث يعزو المحللون السبب الرئيسي لهذا الفشل إلى نقص الحوكمة الفعالة داخل هذه الشركات، الأمر الذي أفسح المجال للتلاعب في الحسابات، إعداد تقارير مالية غير دقيقة، اتخاذ قرارات غير مدروسة، وغياب الرقابة الكافية من جانب المساهمين وأصحاب المصلحة. نتيجة لذلك، شرعت المؤسسات المالية والدولية في وضع مجموعة من المعايير والإرشادات لضمان الإدارة الجيدة وتعزيز الرقابة الفعالة تحت مظلة "حوكمة الشركات". (عبدالله، 2016: 1).

يعد الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة في إدارة المخاطر التشغيلية عاملاً حاسماً لضمان استدامة ونجاح المنظمات. من خلال تبني معايير الحوكمة الرشيدة، تستطيع المنظمات تعزيز إطارها الرقابي والإشرافي، مما يمكنها من تحديد، تقييم، ومعالجة المخاطر التشغيلية بفعالية. هذا النهج لا يؤدي فقط إلى تقليل احتمالية وقوع الأخطاء والخسائر، بل يعزز أيضاً الثقة بين المستثمرين والشركاء وأصحاب المصلحة. علاوة على ذلك، يساهم في خلق بيئة عمل قائمة على الشفافية والمساءلة، مما يعد ضرورياً لتحقيق النمو المستدام والمسؤول وتلعب الحوكمة دوراً مهماً في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية، سواء كانت تلك التغيرات تنظيمية، تكنولوجية، أو سوقية. من خلال إدارة المخاطر التشغيلية بشكل فعال وفقاً لمبادئ الحوكمة، تضمن المنظمات لنفسها القدرة على الاستجابة بسرعة ومرونة لأي تهديدات أو فرص قد تظهر. هذه الاستجابة السريعة والمدروسة ليست فقط تحمي المنظمة من المخاطر المحتملة، بل تؤدي أيضاً إلى استغلال الفرص بشكل أمثل، مما يعزز من قدرتها التنافسية ويضمن استمراريتها في السوق. (حماد، 2007م).

تعتبر العلاقة بين إدارة الحوكمة والمخاطر التشغيلية أساسية لتحقيق استدامة المؤسسات ونجاحها. فإدارة الحوكمة تمثل الإطار الذي يتم من خلاله تنظيم وتوجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها بشكل مسؤول وشفاف، بينما تتعلق المخاطر التشغيلية بالمخاطر المرتبطة بالعمليات اليومية للمؤسسة، والتي يمكن أن تؤثر على قدرتها على تحقيق هذه الأهداف. من خلال تطبيق ممارسات حوكمة فعالة، يمكن للمؤسسات تحديد وتقييم وإدارة المخاطر التشغيلية

بشكل أفضل، مما يساعد في تقليل الفجوات المحتملة وتحسين الأداء العام. إضافة إلى ذلك، تسهم الحوكمة الرشيدة في تعزيز الثقافة المؤسسية التي تدعم الالتزام بالقوانين والمعايير، مما يقلل من فرص حدوث المخاطر التشغيلية غير المتوقعة (الفهداوي ، 2023)

وعلى ذلك جاءت الدراسة لمناقشة الدور الذي تقوم به قواعد الحوكمة المتمثلة في (الكفاءة في التسيير، الرقابة والامتثال للتدقيق، الإفصاح والشفافية، العدالة في المكافآت والتعويضات، الالتزام بأخلاقيات العمل) في إدارة المخاطر التشغيلية وذلك بالتطبيق على وزارة الصحة .

مشكلة وتساؤلات الدراسة:

لضمان تطبيق فعال لمبادئ حوكمة الشركات، من الضروري اعتماد مجموعة متنوعة من الآليات، الأدوات والوسائل، التي تشمل عناصر خارجية مثل التدقيق الخارجي والقوانين الحكومية التي تهدف إلى تنظيم الأنشطة التجارية، بالإضافة إلى عناصر داخلية من الادارة لجنة التدقيق، وأدوار الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي. هذه العناصر الداخلية تلعب دوراً حيوياً في دعم وتعزيز مبادئ الحوكمة، مثل الشفافية والإفصاح الموضوعي حول التقارير المالية ومسؤوليات الجهة التنفيذية. بدورها، تسعى وظيفة التدقيق الداخلي، كجزء من الرقابة الداخلية، إلى تحسين الأداء التشغيلي، زيادة قيمة الشركة والسيطرة على المخاطر سواء الداخلية أو الخارجية التي قد تؤثر على الأداء والبنية المالية للشركة. لذا، تتحمل إدارة التدقيق الداخلي مسؤولية دمج مبادئ الحوكمة في استراتيجياتها وممارساتها المهنية، مما يتضمن تقييم وتحسين فعالية الرقابة الداخلية ومدى الالتزام بمعاييرها، إلى جانب إدارة المخاطر، كل ذلك يسهم في دعم وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات بشكل شامل.

وبالنظر الى الدراسات السابقة فقد أوضحت دراسة بوعبدالله (2022) على وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لجميع مؤشرات المخاطر الرئيسية على المخاطر التشغيلية في شركات التأمين الجزائرية ما عدا التغيرات في ظروف السوق

والعيوب الاستراتيجية. بالإضافة الى ذلك فقد بينت دراسة الفهداوي (2023) على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجان التدقيق في الحد من مخاطر العمل التشغيلي في المؤسسات الحكومية، وللتدقيق الخارجي له تأثير ذو مغزى إحصائياً وأخلاقياً على التخفيف من مخاطر التشغيلية، ويوجد جانب مهم في التخفيض من المخاطر التشغيلية ضمن المؤسسات محل الدراسة، وعلى ذلك فانه تشكل إدارة المخاطر التشغيلية ركناً أساسياً في أسس حوكمة الشركات، حيث تتحمل الإدارة المسؤولية الكاملة عن فعالية إدارة هذه المخاطر. لا يمكن تحقيق إدارة مخاطر فعالة بدون الدعم القوي والمشاركة الفعالة من جانب الإدارة العليا إذ أن أساس إدارة المخاطر الجيدة ينبع من حوكمة راسخة ، وعليه فإن اشكالية هذا البحث يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي: ما اثر الالتزام بتطبيق قواعد

الحوكمة في ادارة المخاطر التشغيلية بالمنظمات الحكومية بالتطبيق على وزارة الصحة؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الى توضيح فعالية تطبيق قواعد الحوكمة بأبعادها المختلفة في إدارة المخاطر التشغيلية وذلك بالتطبيق على وزارة الصحة من خلال توضيح مدى التزام وزارة الصحة بمبادئ الحوكمة (الكفاءة في التسيير، الرقابة والامتثال للتدقيق، الإفصاح والشفافية، العدالة في المكافآت والتعويضات، الالتزام بأخلاقيات العمل) وذلك من خلال توضيح مدى وعي وزارة الصحة بأهمية إدارة المخاطر التشغيلية وعليه فان الدراسة تهدف الى تحقيق الأهداف الآتية:

1. بيان مدى التزام وزارة الصحة بمبادئ الحوكمة (السلوك الاخلاقي، الرقابة والمساءلة، الإفصاح

والشفافية) في الإدارة المالية في وزارة الصحة السعودية.

2. توضيح مدى وعي وزارة الصحة بأهمية إدارة المخاطر التشغيلية.

3. التعرف على تأثير تطبيق قواعد الحوكمة في توفر إطار فعال لإدارة المخاطر التشغيلية.

4. بيان دور أبعاد حوكمة الشركات (السلوك الاخلاقي، الرقابة والمساءلة، الإفصاح والشفافية) في وعي

وزارة الصحة بأهمية إدارة المخاطر التشغيلية

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسات العلمية بالانعكاسات والفوائد المتحققة من جراء تنفيذها ومدى مساهمتها في تطوير الواقع

الميداني، حيث يمكن تقسيم أهمية الدراسة الحالية ضمن المحاور الآتية:

هذه الدراسة لها أهمية علمية وأخرى تطبيقية يمكن توضيحها على النحو التالي:

الأهمية العلمية:

استمدت هذه الدراسة أهميتها العلمية من انها تتناول هذه الدراسة التعرف على المخاطر التشغيلية في

المؤسسات والشركات وتأتي أهمية الدراسة من التعرف على تأثير فعالية حوكمة الشركات في كيفية ادارة المخاطر

التشغيلية في الشركات والمؤسسات بالإضافة العمل على توضيح المفاهيم الخاصة بالحوكمة وأبعادها المختلفة

وكذلك توضيح أسس إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات وتأتي أهمية الدراسة بالخروج الدراسة بمجموعة من

النتائج والتوصيات التي تعمل على توضيح مدى فعالية الحوكمة في إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات وتسهم

هذه الدراسة في توسيع نطاق البحث حول مفاهيم الحوكمة وإدارة المخاطر في سياق المؤسسات الحكومية، مما

يوفر فهماً أعمق لكيفية تأثير الحوكمة على إدارة المخاطر التشغيلية. كما تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يساعد في

تحليل العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وفعالية إدارة المخاطر التشغيلية، ما يعزز من الأدبيات الأكاديمية في هذا

المجال ويفتح آفاقاً جديدة للبحوث المستقبلية.

الأهمية التطبيقية:

تبرز أهمية دراسة فعالية الحوكمة في إدارة المخاطر التشغيلية بالتطبيق على وزارة الصحة حيث يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة التطرق الى فعالية الحوكمة في إدارة المخاطر التشغيلية بالتطبيق على وزارة الصحة، وتهدف الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من استفادة ادارة وزارة الصحة من انظمة ادارة المخاطر التشغيلية في الإدارة وفعالية قواعد الحوكمة في إدارة هذه المخاطر في الإدارة وتعد الدراسة بالغة الأهمية للمنظمات الحكومية، وتحديدًا وزارة الصحة، حيث تشير إلى كيفية استخدام قواعد الحوكمة كأداة لتحسين إدارة المخاطر التشغيلية. من خلال تحليل تطبيق هذه القواعد، يمكن للوزارة تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لمواجهة المخاطر، مما يضمن استقرارها وكفاءتها التشغيلية. كما يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة، وهما عنصران أساسيان في تحقيق الأمن والاستقرار الداخلي وتوفر هذه الدراسة لصانعي السياسات والممارسين في وزارة الصحة وغيرها من المؤسسات الحكومية، رؤى قيمة حول أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة المخاطر التشغيلية. وتشدد على ضرورة التزام الإدارات الحكومية بالمعايير الدولية للحوكمة لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، مما يساهم في بناء نظام حكومي أكثر شفافية، مسؤولية، واستجابة للتحديات التشغيلية.

حدود الدراسة:

تم تحديد حدود الدراسة على النحو التالي:

الحدود الموضوعية: فعالية الحوكمة ودورها في ادارة المخاطر التشغيلية بالتطبيق على وزارة الصحة السعودية

الحدود المكانية: وزارة الصحة السعودية – مدينة الرياض – المملكة العربية السعودية

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الاول من العام الجامعي 1446هـ – 2024 م

الحدود البشرية: مجموعة من العاملين في الإدارة المالية في وزارة الصحة السعودية.

فروض الدراسة:

في ضوء العرض السابق لمشكلة وأهداف البحث يمكن صياغة فرضية الدراسة فيما يلي:

فرضية الدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مدى توافر أبعاد حوكمة الشركات على فاعلية إدارة المخاطر التشغيلية .

الفرضيات الفرعية :

ف1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك الأخلاقي على فاعلية إدارة المخاطر التشغيلية .

ف2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة والمساءلة على فاعلية إدارة المخاطر التشغيلية .

ف3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأفصاح والشفافية على فاعلية إدارة المخاطر التشغيلية .

مصطلحات الدراسة:

الحوكمة:

اصطلاحاً: هي "الأسلوب الذي يحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية من جهة، وبين الأهداف الفردية والمشاركة من جهة أخرى، وأن إطار حوكمة المنشآت يشجع على الاستخدام الفعال للموارد ويحث أيضاً على توفير نظم المحاسبة والمساءلة عن إدارة هذه الموارد، والهدف من ذلك هو التقريب قدر الإمكان بين مصالح الأفراد والمنشآت والمجتمع". (بورقة وغري، 2015: 129).

إجرائياً: ترى الباحثة انه يمكن تعريف الحوكمة بأنها تتضمن وجود مجموعة من العلاقات بين الإدارة التنفيذية للشركة، ومجلس إدارتها، ومساهميها، وغيرهم من أصحاب المصلحة، وذلك من خلال الإجراءات والهياكل التي تستخدم لإدارة وتوجيه أعمال وشؤون الشركة من اجل ضمان تعزيز الأداء والشفافية والمساءلة بالشركة وتعظيم فائدة المساهمين على المدى الطويل مع مراعاة مصالح الأطراف المختلفة.

المخاطر:

اصطلاحاً: تعرف المخاطر بأنها: احتمالات الخسائر المترتبة عن حالة عدم التأكد أو عدم التيقن (PMI,)

(2014). كما تعرف المخاطر بأنها أحداث مستقبلية غير متوقعة ولا يمكن التأكد من حدوثها، وينتج عنها آثار

سلبية غير متوقعة، وقد تكون هذه المخاطر نظامية أو غير نظامية. (العثمان، 2017م، ص11) .

اجرائياً: عملية ممنهجة ومستدامة يتم فيها تخطيط المخاطر وتحليلها، وكيف يتم استجابتها، والمراقبة، وتركز على

توقعات وعواقب إيجابية، والعمل على تقليل آثارها السلبية التي تنتج عن هذه المخاطر.

ادارة المخاطر التشغيلية:

اصطلاحاً: أنها الطريقة التي تتيح للجهة التي تدير المخاطر أن تحدد بشكل منهجي أي مصادر للمخاطر وعدم

اليقين في مشروع أو مسعى معين، لتحديد التأثير المحتمل للمخاطر ووضع تدابير مضادة تساعد على تخفيف هذا

التأثير (Juttner, 2005) وعرفها شحادة (2004م) . بأنها إدارة المخاطر الناتجة عن الخسائر التي تنشأ عن عدم كفاءة أو

فشل العمليات الداخلية والافراد والنظم أو تنشأ بسبب احداث خارجية. وايضا تعرف على انه هي إدارة المخاطر التي تنشأ نتيجة

التغيرات في مصاريف الشغل بشكل مميز عن ما هو متوقع وينتج عنها انخفاض في صافي الدخل وقيمة المنشأة . (غنيم ، 2005) .

اجرائياً: عملية مستمرة تتضمن عدة خطوات لتحديد وتقييم المخاطر في ضوء الأهداف وإعداد تقارير عنها

توضح الفرص والتهديدات واتخاذ القرار الخاص بطريقة التعامل مع المخاطر سواء بالتجنب، أو القبول، أو التخفيف،

أو التحويل، وإعداد تقرير عن المخاطر المتبقية حيث لا يمكن تجنب جميع المخاطر أو تخفيض حدتها بشكل كامل

لذا على إدارة المنظمة ضرورة إدارة هذه المخاطر حتى تتمكن من النجاح وتحقيق أهدافها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

حوكمة الشركات

أدت المخالفات المحاسبية والمالية المتكررة التي قامت بها بعض الشركات الكبرى في العديد من الدول إلى إحداث تغييرات واسعة في مهنة المحاسبة والمراجعة، فمن ناحية أدت هذه المخالفات إلى انخفاض مصداقية التقارير المالية لدى المستخدمين وقد أدت هذه المخالفات المالية والمحاسبية إلى اهتزاز ثقة المستخدمين في التقارير المالية، وبدأ البحث بشكل جدي في كيفية تحقيق نوع من الانضباط المالي والأخلاقي داخل الشركات، ومن هنا بدأ الاهتمام بتوجيه الأنظار نحو الدعوة إلى تطبيق فعاليات منظومة الرقابة على الشركات من خلال مفهوم حوكمة الشركات وقد كانت هناك عدة اقتراحات مطروحة لترجمة هذا المصطلح من بينها "حكم الشركات"، "حوكمة الشركات"، "حوكمة الشركات" بالإضافة إلى عدد من البدائل الأخرى مثل: السيطرة على الشركات، الرقابة على الشركات المساهمة، أسلوب الإدارة المثلى، الإدارة النزيهة، الانضباط السلوكي

مفهوم الحوكمة

تعددت المفاهيم المرتبطة بالحوكمة وذلك باختلاف وجه نظر كل من نظر إليها فقد عرفت الحوكمة بأنها " قواعد لقيادة الشركة وتوجيهها تشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بوضع قواعد وإجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وإضفاء طابع الشفافية والمصداقية عليها بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية في السوق وبيئة الأعمال" (سوق الأوراق المالية، 2017: 8) أو هي "الأسلوب الذي يحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية من جهة، وبين الأهداف الفردية والمشاركة من جهة أخرى، وأن إطار حوكمة المنشآت يشجع على الاستخدام الفعال للموارد ويحث أيضاً على توفير نظم المحاسبة والمساءلة عن إدارة هذه الموارد، والهدف من ذلك هو التقريب قدر الإمكان بين مصالح الأفراد والمنشآت والمجتمع". (بورقة وغري، 2015: 129)

وقد عرفت أيضاً بأنها "مجموعة من العلاقات التي تربط بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى، كما أنها توفر أيضاً الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ورقابة الأداء" (عيسى، 2014: 36)، وعرف خضر "بأنها مجموعة من القواعد التي تنظم العلاقات المتبادلة بين الشركة والأطراف أصحاب المصالح المختلفة في الشركة، في إطار من الشفافية والمساءلة، والتي يؤدي إتباعها إلى استدامة الأعمال ورفع كفاءة الشركة في إدارة عملياتها ويحسن قدرتها التنافسية بالأسواق" (خضر، 2012: 87)، كما وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة بأنها "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين (Freeland, 2007: 3) "

بناء على ما سبق نجد أنه ليس هناك تعريف موحد للحوكمة وعليه يمكننا من تعريفها "بأنها مجموعة من القواعد التي تعمل على ضبط العمل بالشركة ضمن نطاق من الشفافية والمسؤولية تكفل حقوق العاملين فيها وملاكها وتحقيق أهدافها بكفاءة.

مبادئ حوكمة الشركات

أدت الأزمة الآسيوية في منتصف التسعينيات وانعكاساتها على أغلب الاقتصاديات العالمية، إلى بث الوعي بضرورة إنشاء معايير وقواعد تحكم قطاع الأعمال على المستوى العالمي بصورة عامة، وعلى المستوى المحلي لمختلف الدول بصورة خاصة، لذلك سعت أغلب الدول لصياغة مجموعة معايير وقواعد توجه وتراقب إدارة شركاتها المختلفة.

هناك بعض مبادئ حوكمة الشركات التي تم اعتناقها بشدة خلال سنوات، والتي يمكن اعتبارها كمبادئ عامة تحظى بقبول مختلف الأطراف، ومن بينها ما يلي (Anthony , Compliance, 2008)

الحقوق والمعاملة العادلة لأصحاب رأس المال: المؤسسات يجب أن تستمع لانشغالات أصحاب رأس المال وأن تحترم حقوقهم، وهذا يشمل اتصال مفتوح وفي الاتجاهين، وإدراج أصحاب رأس المال في اجتماعات المجلس العام؛

أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة: مجالس المؤسسة القوية بحاجة إلى عناصر ذوي مهارة وتركيز عال ويملكون تشكيلة خبرة ومعرفة واسعة. خليط صحي من العناصر المستقلة وأعضاء داخليين ذوي خبرة أمر ضروري، ومن الأفضل أن

يحتل رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي CEO شخصين مختلفين؛

السلوك الأخلاقي والمهني: المؤسسة بحاجة إلى ثقافة التزام وأخلاق، ليس فقط قانون أخلاق. هذا ينتقل إلى الأسفل من خلال المجلس والمنفذين، ويقوى من خلال الأفعال وليس الكلمات؛

الشفافية المالية والإفصاح: المؤسسات بحاجة إلى رقابة وإجراءات قوية وموثقة، تقدم الشفافية التامة للتقارير المالية. النتائج يجب أن تتبع معايير مقبولة وممارسات فضلى، وأن تدقق من طرف خبراء مستقلين داخليين وخارجيين. المدققون الداخليون والخارجيون يجب أن يكونوا أكفاء وأقوياء كفاية لتقديم تقييم صريح وقاس دون الخوف من الثأر. من الهام أيضا أن تدافع وتشجع الأصوات -المتفخرة-، الذين غالبا ما يعتبرون أدوات جيدة لكشف الأخطاء والاحتيال في التقارير المالية؛

الرقابة الداخلية: إن الرقابة الداخلية هي مكون هام بالنسبة لكل الأنظمة السائدة لتحسين حوكمة الشركات بصورة عامة، لتخفيض المخاطر وتقديم شفافية مالية مناسبة. النقاش حول نطاق الرقابة الداخلية وصل ذروته لعدة عقود، لكن الغالبية يتفقون على أن الرقابة الداخلية التي تؤثر في التقارير المالية تقع داخل نطاق حوكمة الشركات. البعض يوضح أن السياسات، الإجراءات، التدريب تؤثر أيضا على الرقابة الداخلية. نظام لجنة رعاية المنظمات (COSO) الصادر في سنة 1992 والمحين في 2004 هو غالبا النظام المتبع بالنسبة لإدارة الرقابة الداخلية.

وأوضحت دراسة (براهمي ، 2018م) أن مبادئ الحوكمة تتمثل في الاتي :

أولاً: الكفاءة في التسيير: وفيه تعتمد الإدارة على إطارات جامعية تتمتع بالمعرفة الجيدة بمختلف الاعمال المالية والإلمام بالقوانين والتعليمات للعمل المالي وتعتبر إدارة المخاطر بالإدارة أن الفصل بين المسؤولية العضوية في مجلس

الإدارة والوظيفة التنفيذية من الممارسات المثلى للحكومة وتعتمد الإدارة على هيكل تنظيمي يشمل كل الوظائف لمنع تداخل المهام وعلى الوصف الوظيفي لجميع المستويات الادارية في الإدارة وتحدد الإدارة قنوات الاتصال الملائمة مع الأطراف داخل وخارج الإدارة.

ثانياً: الرقابة والامثال للتدقيق: ويتمثل هذا المبدأ في انه تستطيع هيئة الرقابة الاتصال بأي موظف بالإدارة بسهولة والاطلاع على الملفات والوثائق والسجلات لأداء مسؤولياتها على نحو جاد وتتمتع هيئة الرقابة باستقلالية في رفع التقارير للإدارة العليا وللجنة المراجعة والتدقيق حول أي مخالفات للقوانين دون خشية من إدارة المرور وتخضع كل أنشطة الإدارة الى التدقيق الداخلي بحيث يسهل الوصول الى السجلات والملفات او أي معلومات عن الإدارة ويعتمد المدقق الخارجي في اعداد تقارير مفصلة ترفق بالقوائم المالية للإدارة على احكام وشروط أعمال التدقيق والتقييد بالمعايير الدولية .

ثالثاً: الإفصاح والشفافية: ويكون في هذا المبدأ انه يتم الإفصاح على جميع المعلومات في الوقت المناسب وبشكل مضمون الى جميع الأطراف المعنية باستخدام القوائم المالية في اتخاذ القرارات وأيضاً ان تقوم الإدارة بتوفير القوائم المالية وتقارير المدقق الخارجي وكل المعلومات المطلوب الإفصاح عنها بشكل مستمر ومتاح لجميع أطراف الإدارة وتقوم الإدارة بالإفصاح النوعي والكمي عن أخطار الائتمان ومخاطر السوق والمخاطر التشغيلية ومخاطر السيولة القانونية والتنظيمية وأيضاً قيام الإدارة بالإفصاح عن فعالية الرقابة الداخلية

رابعاً: العدالة في المكافآت والتعويضات : وفي هذا المبدأ تعتمد الإدارة على نظام تعويضات ومكافآت يركز على تقييم عادل للأداء ويتميز بالموضوعية والشفافية والحيادية وتقوم الإدارة بمراجعة نظام الحوافز والمكافآت والطريقة التي تحتسب بها وكذلك حالات ضعف أداء الموظفين ويتم الإفصاح عن الأسس التي بموجبها احتساب المكافآت والرواتب والمزايا العينية التي يتقاضاها الموظفون ويحدد مجلس إدارة الإدارة لجنة تقوم بمهمة منح المكافآت والتعويضات لأجل تجنب تضارب المصالح

خامسا: الالتزام بأخلاقيات العمل : وفيه تقوم الإدارة بإصدار ميثاق اخلاقيات العمل المالي ويمكنه تعديله وفقا للظروف واحتياجات العمل الخاصة وتعمل الإدارة من خلال الميثاق على توضيح العواقب المترتبة على أي مخالفة او خرق لبنوده تقوم الإدارة بتوزيع الميثاق على موظفيه وتزويدهم بالتدريب اللازم عند الضرورة من اجل ضمان تطبيق بنوده بالشكل الأمثل وتسهر الإدارة على ضمانات تطبيق ميثاق الاخلاقيات وإلزام جميع موظفي الإدارة به.

اليات حوكمة الشركات

تسعى المؤسسات المختلفة إلى إعداد آليات حوكمة بهدف تحسين أداؤها ورفع درجة الفعالية والكفاءة فيها، فوفقا للبنك العالمي فإن داخل نظام الحوكمة توجد قوى داخلية وخارجية تواجه إحداها الأخرى وتؤثر على سلوك وأنشطة الشركات، وفي حين تحدد القوى الداخلية العلاقات بين اللاعبين الأساسيين، تستعمل القوى الخارجية لجعل سلوك الداخلين في الشركة منضبطا (World Bank, 2000) ويمكن تصنيف هذه القوى أو الآليات في صنفين واسعين: آليات حوكمة داخلية وآليات حوكمة خارجية، وبالتالي نميز بين حوكمة شركات داخلية وأخرى خارجية، تتفاعلان فيما بينهما بصورة مكملية، حيث تعتمد الحوكمة الداخلية بصورة حاسمة على نطاق حوكمة الشركات الخارجية، والعكس صحيح (K.J.Martjin, 2005,p288).

الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

تمثل الآليات الداخلية لحوكمة الشركات القوى التي تقع داخل الشركة، والتي تؤثر بصورة كبيرة على ممارسات حوكمة الشركات داخل المؤسسة. وتتمثل تلك الآليات في: المساهمون الكبار، مجلس الإدارة، والمدققون الداخليون.

المساهمون الكبار: المساهم الكبير هو مساهم نشيط، راغب وقادر على مراقبة الإدارة العليا عمليا (A.Mallin,2006)، وهو يمتلك حصة كبيرة من رأسمال الشركة ويؤدي دور المراقب الرئيسي لعمل الإدارة العليا، وعادة ما يكون المساهمون الكبار الأساسيون ضمن الأصناف التالية (Da Silva et al.,2004,p24)

(: الشركات القابضة ، المؤسسات المالية، الشركات الصناعية والتجارية، المستثمرون الأفراد، العائلات أو المديرين. ويؤدي المساهمون الكبار دورا محددًا لدرجة تركيز ملكية الشركة، كما يؤثر على نوعية حوكمة الشركة.

مجلس الإدارة: هو عبارة عن هيكل من الأشخاص يقومون بتوجيه إدارة الشركة والإشراف عليها؛ وينتخب أعضاؤه من خلال المساهمين عن طريق عدد الأصوات المجموعة والتناسبة عادة مع الأسهم المحمولة (Jickling, 2009)، وتنسب له نموذجيا ثلاثة وظائف:

دور الرقابة، الذي يعتبر جزء من حل تكلفة الوكالة، يقوم المجلس باختيار ومكافأة المديرين، مراقبة تضارب المصالح والإشراف على سيرورة إعداد التقارير المالية، بما في ذلك التدقيق الخارجي والإفصاح؛ التمثيل حسن السمعة وتقديم صورة حسنة للشركة؛ المساعدة في إعداد إستراتيجية الشركة.

إلى جانب دور مجلس الإدارة في حماية الشركة، فهو يقوم أيضا بضمان خلق القيمة لأصحاب المصلحة على أساس مستدام، وبالتالي عليه ممارسة الحكم على بعض المسائل الحرجة مثل: المخاطرة مقابل المكافأة، المدى القصير مقابل المدى الطويل، الإشراف العملي مقابل الإدارة التحفيزية، الاعتبارات الأخلاقية مقابل ممارسات السوق، وجعل توازن في المصالح التنافسية لمختلف أصحاب المصلحة (Argüden, 2009)

المدققون الداخليون: يعتبر التدقيق الداخلي وظيفة شاملة لأنها تطبق على كل المؤسسات، وهي أيضا وظيفة شاملة لأنها تطبق أيضا على كل وظائف المؤسسة الأخرى (Renard, 2010) ويساهم التدقيق الداخلي في عملية حوكمة الشركات من خلال تقييم وتحسين العملية عن طريق:

1. تحديد وإعلان الأهداف والقيم.

2. إعلان إنجاز الأهداف.

3. ضمان المساءلة.

4. الحفاظ على القيم.

ويعتبر التدقيق الداخلي الوظيفة الوحيدة داخل المؤسسة التي تفهم بعمق المخاطرة والرقابة، وتؤدي ما يلي:

تقديم نصائح خاصة بالرقابة وإدارة المخاطر لمختلف الطواقم بالمؤسسة.

تقديم ضمان... مستقل وموضوعي للمجلس حول ملاءمة وفعالية الأنشطة الأساسية للرقابة وإدارة المخاطرة بالمؤسسة.

العمل كمعلمي مخاطرة ورقابة داخل المؤسسة (Pickett,2003, p112)

الآليات الخارجية لحوكمة الشركات: تمثل الآليات الخارجية لحوكمة الشركات القوى التي تقع خارج الشركة، خصوصا في بيئة تتميز بقوة التشريعات في هذا المجال، ومن بين تلك الآليات: السوق للتحكم، المدققين الخارجيين، ومراقبة الدائنين.

السوق: تؤدي الآليات الداخلية غير الفعالة لحوكمة الشركات إلى تدخل السوق من أجل التحكم في الشركة، ومن بين آليات التدخل: عمليات الشراء، الاندماج، والاستحواذ؛ ولكن تبقى الآليات السابقة محل تساؤل كونها آليات تحكم تساهم في تحسين ثروة مساهمي الشركات المطبقة عليها (Yurtoglu,2008 ,p8) وقد يكون للسوق دورا غير مباشر على الشركة: أولا، قد يؤدي مجرد تهديد عملية شراء إلى زيادة كفاءة الشركة. ثانيا، الشركات المحمية من عمليات شراء السوق لها أسعار أسهم أقل، وهذا ما أثبتته عدة دراسات (Da Silva et al,2004).

المدققون الخارجيون: يقوم المدققون عموما بتقييم البيانات المالية لضمان مطابقتها للمعايير المحاسبية المعمول بها. ويقدم المدققون الخارجيون رأيا حول الحالة الحقيقية والعادلة للصحة المالية للشركة، كما يفحص المدققون الخارجيون الالتزام من خلال قواعد ومعايير معينة، وبالتالي فهم يقدمون نظرة مستقلة لحالة الشركة المالية.

مراقبة الدائنين: ترتبط بعض الشركات بالدائنين بصورة وثيقة، بسبب حجم ديونها الذي يكون كبيراً في بعض الأحيان، وبالتالي تكون الشركة عرضة لتدخل هؤلاء الدائنين في حالة حدوث مشاكل في حوكمة الشركة (Marnet, 2008).

الأطراف المعنية والمسئولة عن تطبيق حوكمة الشركات:

يجب ملاحظة أن هناك أطراف رئيسة تتأثر وتتأثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وهي:

حملة الأسهم (الملاك): هم من يقدمون رأس المال عن طريق ملكيتهم للأسهم في مقابل الحصول على أرباح مناسبة لاستثماراتهم وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، كما تقوم الشركة بتوفير معلومات شاملة ووافية ودقيقة وبتوقيت مناسب لتمكينهم من ممارسة حقوقهم بكفاءة، كما يحق لهم الاطلاع على محضر الجمعية العمومية وبالتالي يمارسون دورهم، من خلال إيصال آرائهم واستفساراتهم إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا بصورة منتظمة (مؤسسة النقد العربي السعودي، لائحة حوكمة شركات التأمين: 21).

مجلس الإدارة: هم من يمثلون المساهمين والأطراف المعنية ويقوم مجلس الإدارة بتعيين واختيار الموظفين التنفيذيين في المراكز الرئيسية، والقيام بالإشراف على الإدارة العليا ومراقبة أداء الشركة مقارنة بأهداف الأداء التي يحددها المجلس، كما من مهامه القيام بوضع الأهداف وصياغة الخطط الاستراتيجية والإشراف على تنفيذها، ووضع نظام الرقابة الداخلية والتأكد من كفاءته وفعاليته وإدارة المخاطر لتقييم المخاطر ومراقبتها بصورة مستمرة، كما يقوم بالارتقاء بمستوى ومعايير الحوكمة بالشركة والتأكد من الالتزام بالأنظمة واللوائح ذات العلاقة في جميع الأوقات (سليمان، 2006: 17).

الرئيس التنفيذي: تعتبر هي الجهة المسؤولة في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية عن المعلومات التي تنشرها للمساهمين ويقع على عاتق الإدارة مسؤولية الإشراف على الشركة والقيام بكافة الأعمال اللازمة لتحقيق الغرض الذي تأسست من أجله، وذلك من خلال ما يعرضونه من تقارير دورية على مجلس الإدارة تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بنشاط الشركة، وعلى ذلك فإنه يمكن القول أن المدير يلعب دور حيوي في الشركة باعتباره مسئول عن مصلحة الشركة وبالتالي مصلحة المستثمرين والمساهمين (سليمان، 2006: 18-19).

أصحاب المصالح: هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة فيما بينها في بعض الأحيان، والحوكمة تتأثر بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف، وتقوم هذه الأطراف بإدارة المهام التي تساعد الشركة على تقديم السلع أو الخدمات التي تقوم بإنتاجها وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة ولا المساهمون من تحقيق الأهداف والاستراتيجيات الموضوعية (الأغا، 2011: 38).

لجنة المراجعة: فهي أحد العوامل الرئيسية لتقييم مستويات الحوكمة المطبقة، وهي لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة تقوم بدور كبير في موثوقية جودة التقارير الداخلية والخارجية ومقاومة ضغوط وتدخلات الإدارة على عملية التدقيق علاوة على ذلك فإن مجرد اعلان الشركة عن تشكيل لجنة المراجعة سيكون له أثر على حركة أسهمها بسوق الأوراق المالية (الأغا، 2011: 39).

مجلس الإدارة: هي أعلى سلطة في الشركة الذي ترجع اليه جميع الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتحقيق مصلحة المساهمين الذين منحوا مجلس الإدارة التفويض اللازم، ويعتبر مجلس الإدارة أكثر آليات الحوكمة أهمية لأنه يمثل قمة إطار الحوكمة فالوظيفة الأساسية له هي تقليل التكاليف الناشئة عن الفصل بين الملكية

وسلطة اتخاذ القرار، ويكون مجلس الإدارة مسئولاً بصفة جماعية عن رفع مستوى النجاح في الشركة (الأغا، 2011: 41)

المدقق الداخلي: وظيفته تقييم مستقل داخل التنظيم تهدف إلى خدمته عن طريق قيامه "بتقييم فعالية وكفاءة الضوابط والسياسات والاجراءات الداخلية وآلية رفع التقارير بالشركة ومدى الالتزام بها وتقديم التوصيات لتحسينها" (مؤسسة النقد العربي السعودي، لائحة حوكمة شركات التأمين: 41)، ويقوم بهذه المهمة مجموعة من الموظفين الذين تتوفر فيهم كفاءة خاصة ولديهم دراسة واسعة بكافة أوجه نشاط الشركة وأساليب سير العمل بها.

المدقق الخارجي: ويتم أداء هذه المهمة من خلال محاسب معتمد خارج عن المنشأة ومستقل عنها ليقوم بمراجعة بياناتها، وتشكل الاستقلالية للمراجع الخارجي الأساس في أداء عملية التدقيق، ويكن المدقق مستقلاً بحيث يبدي رأياً محايداً في القوائم المالية، ويقوم بإبداء رأيه الفني المحايد في مدى صدق وعدالة القوائم المالية التي تعدها الشركات من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده مرفقاً بالقوائم المالية، لذا أصبح دور المدقق الخارجي جوهرياً وفعالاً في حوكمة الشركات لأنه يحد من التعارض بين المساهمين وإدارة الشركة كما أنه يحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات (الأغا، 2011: 46-47)

إدارة المخاطر التشغيلية

مفهوم المخاطر:

الخطر في اللغة العربية يعني الإشراف على الهلاك، وخطر بنفسه أي أوردها على خطر (الدباغ، 1998، 38).

يعرف الخطر بأنه حدث أو تأثير يهدد النجاح في إنجاز أعمال المنظمة من حيث الوقت أو الجودة (Olufemi, 15: 2013). وعرفه (Alain, 2000:10) بأنه الالتزام الذي يحمل في جوانبه عدم التأكد باحتمال الضرر أو الخسارة أو قد يكون وقع منفعة. وأشار (Mikal 2013: 20), بأنه الحدث الذي يعطل أو يعرقل حدوثه الأنشطة العادية، ويحول بينها وبين الأداء المخطط، أو كما جرت العادة، كما انه يشمل احتمال ونتيجة أي حدث يحدد شدة ذلك الحدث. وبين (رضوان، 2005: 314) أن المخاطر هو توقع الاختلاف في العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع حدوثه.

أما (Begum, 2009:7) فعرف المخاطر انه ظاهر معقدة تحتوي على أبعاد مادية ونقدية وثقافية واجتماعية، تجعل المخاطر أحداث غير متوقعة واحتمالات أو نتائج غير مؤكدة، ويمكن أن تؤثر على أهداف المنظمة بالكلفة أو بالوقت أو بالجودة الضعيفة. وأوضح (Prapawadee 2009: 5) أن المخاطر دالة احتمال حدوث شيء، ومقدار الخسارة التي تنشأ عن النشاط وتؤثر على تحقيق الأهداف، ويمكن أن تكون مباشرة أو غير مباشرة. أما (الفقي وآخرون، 2000: 58) فأوضحوا بأنه حالة من عدم التأكد تلازم الشخص عند اتخاذ القرار ترتبط بتحقيق خسارة مادية أو معنوية، مما ينتج عنها حالة معنوية تتصف بالقلق والتردد والغموض في نتائج القرارات المتخذة.

وأكد (Alain, 2000: 10) أن المخاطر ظاهرة عشوائية توافق حالة مستقبلية ترتبط بالشك وعدم التأكد اللذان يسمحان بالتنبؤ. واستنتج (صوار يوسف، 2008: 24) أن المخاطر توقع مقيد باحتمال. وأضاف (25: Jean 2005) انه حالة عدم التأكد من وقع خسارة معينة. مما يعني أن المخاطر تنعدم في ظل ظروف التأكد

بتحقق الخسارة من عدمها، وهو بذلك يضع وقوع المخاطر في أجواء الاحتمال، وعليه فأن قيمة احتمال وقوع المخاطر يتحقق عندما يكون احتمال الحدوث أكبر من الصفر واقل من الواحد الصحيح وينعدم وجود المخاطر عندما يكون عندما يكون احتمال حدوثه مساويا للواحد الصحيح أو للصفر، لان حدوثه أصبح مؤكداً.

وأضاف (AnJa Mursu, 2002) أن المخاطر عادة ما تعد قضايا سلبية، ولذا تقوم إدارة المخاطر بتوجيه عوامل الخطر المؤثرة على مستقبل المنظمة من خلال إدارتها، وإذا ما نجحت إدارة المخاطر بالسيطرة عليها فسيتم تحويلها للحصول على المنفعة واستدامة الميزة التنافسية، وفي حالة عدم إمكانية إدارة عوامل المخاطر فسيتم تحقيق المخاطر في المستقبل، وعليه يجب أن تقوم إدارة المخاطر بوضع السيناريوهات لمواجهة عوامل المخاطر، وعند ذلك قد تخسر المنظمة المنافع. نستخلص مما تقدم تعريفاً للمخاطر بأنه "حدث يتطلب اتخاذ قرار من خلال المعلومات القليلة المتوفرة، التي تمكن من تقدير احتمالات حصوله مع عدم إمكانية التنبؤ الدقيق بنتائجه المختلفة".

تعرف المخاطر بأنها: احتمالات الخسائر المترتبة عن حالة عدم التأكد أو عدم اليقين (PMI, 2014). كما تعرف المخاطر بأنها أحداث مستقبلية غير متوقعة ولا يمكن التأكد من حدوثها، وينتج عنها آثار سلبية غير متوقعة، وقد تكون هذه المخاطر نظامية أو غير نظامية. (العثمان، 2017م، ص11)

مفهوم إدارة المخاطر:

تتعلق إدارة المخاطر بشكل عام في فهم المخاطر التي قد تشكل عائق في سعي المنظمة لتحقيق أهدافها وإنجاز مشاريعها بالإضافة إلى المراقبة والإدارة المستمرين لتلك المخاطر. وتعددت وجهات النظر في مفهوم إدارة المخاطر، ولم يكن هناك اتفاق كامل حول تحديد مفهوم شامل يغطي كافة جوانب مصطلح إدارة المخاطر، مما أدى إلى ظهور الكثير من التعاريف وكان من أبرزها تعريف (Juttner, 2005)، حيث عرف إدارة المخاطر على أنها الطريقة التي تتيح للجهة التي تدير المخاطر أن تحدد بشكل منهجي أي مصادر للمخاطر وعدم اليقين في مشروع أو مسعى معين، لتحديد التأثير المحتمل للمخاطر ووضع تدابير مضادة تساعد على تخفيف هذا التأثير، وعرفها (Hubbard,

(2013) بأنها "عملية تطبيق الموارد بطريقة تعظيم أهداف المنظمات أو المشاركة عن عمد في الأنشطة ذات المخاطر العالية في محاولة لتحقيق عوائد أكبر على الاستثمار".

ويعرفها (العثمان، 2017) بأنها: عملية ممنهجة ومستدامة يتم فيها تخطيط المخاطر وتحليلها، وكيف يتم استجابتها، والمراقبة، وتركز على توقعات وعواقب إيجابية، والعمل على تقليل آثارها السلبية التي تنتج عن هذه المخاطر. (ص11)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول إن إدارة المخاطر هي عملية مستمرة تتضمن عدة خطوات لتحديد وتقييم المخاطر في ضوء الأهداف وإعداد تقارير عنها توضح الفرص والتهديدات واتخاذ القرار الخاص بطريقة التعامل مع المخاطر سواء بالتجنب، أو القبول، أو التخفيف، أو التحويل، وإعداد تقرير عن المخاطر المتبقية حيث لا يمكن تجنب جميع المخاطر أو تخفيض حدتها بشكل كامل لذا على إدارة المنظمة ضرورة إدارة هذه المخاطر حتى تتمكن من النجاح وتحقيق أهدافها.

مفهوم المخاطر التشغيلية:

عرّف "Vanini" المخاطر التشغيلية على أنّها "خطر الانحراف بين الربح المرتبط بإنتاج خدمة وتوقعات التخطيط الإدارية. ومخطر التشغيل هو الفجوة المسجلة سواء إيجابية أو سلبية، نسبة إلى الأرباح المتوقعة»

أمّا "King" فيعرّف المخاطر التشغيلية على أنّها أخطار “لا تعتمد على كيفية تمويل الأعمال التجارية، بل كيفية تشغيل أعمالها “ والمخاطر التشغيلية هو الخط الرابط بين النشاط الذي تمارسه المؤسسة، والتغير في نتيجة العمل” (أندرسون، 2018م)

أمّا بالنسبة للتعريف الصادر عن لجنة بازل للرقابة المصرفية ضمن اتفاق بازل 2 فقد عرفها على أنّها "أخطار تحمل خسائر تنتج عن عدم نجاعة أو فشل العمليات الداخلية، والعنصر البشري، والأنظمة والأحداث الخارجية."

ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية، ولكنه يستثني المخاطر الإستراتيجية ومخاطر السمعة والمخاطر التنظيمية، ولا يعتبر الاحتفاظ برأس المال لمواجهة الخسائر الناشئة عن المخاطر التشغيلية خياراً في إطار بازل 2 بل هو جزء جوهري فيه (عزمي، وآخرون، 2010م).

كما تمّ تعريفها بأنها "هي المخاطر الناجمة عن ضعف في الرقابة الداخلية أو ضعف في الأشخاص والأنظمة أو حدوث ظروف خارجية هي أخطار الخسارة الناتجة عن احتمالية عدم كفاية أنظمة المعلومات، فشل تقني، مخالفة أنظمة الرقابة، الاختلاس، كوارث طبيعية جميعها تؤدي إلى خسائر غير متوقعة. (Becker's, 2013).

أسباب ظهور المخاطر التشغيلية أنواعها:

أدى التطور السريع إلى تزايد عنصر المخاطر في مختلف المجالات لا سيما في قطاعات الأعمال والمصارف وفيما يلي سنتعرّف على جملة الأسباب التي أدّت إلى ظهور المخاطر التشغيلية وانتشارها على مستوى المنظمات وتهديدها لمصالحها وكذا مختلف أنواع المخاطر التشغيلية التي تتسبب في حدوث خسائر محتملة تضر بأهداف المؤسسات. (عبدلي، 2012م، ص45).

أسباب ظهور المخاطر التشغيلية:

نتيجة التطور المصرفي والأزمات التي حدثت تأكّد ظهور أخطار ذات أهمية إلى جانب أخطار الائتمان ومخاطر السوق، ومن أهم هذه المخاطر ما يلي (عزمي، وآخرون، 2010م):

✓ إذا لم يتم التحكم بالشكل الملائم في التقنيات الآلية المتطورة المستخدمة في العمل المؤسسي فمن الممكن أن يحول ذلك أخطار أخطاء المعالجة اليدوية للبيانات إلى أخطار أعطال في نظام الحاسوب وخصوصاً مع تزايد الاعتماد على الأنظمة المتكاملة على المستوى الدولي.

✓ ينطوي النمو في التجارة الإلكترونية على أخطار محتملة مازالت أبعادها غير معروفة تماماً (على سبيل المثال عمليات الاحتيال الخارجية وموضوعات أمن نظم الحاسوب).

✓ عمليات الاندماج الكبرى وإعادة النظر في عمليات الدمج والتحالف تشكل اختباراً لقدرة الأنظمة الجديدة أو الأنظمة المتكاملة حديثاً على الاستمرار.

✓ الاستخدام المتزايد للخدمات المساندة المقدمة من أطراف أخرى وكذلك المشاركة أنظمة المقاصة والتسويات يفرض ضرورة المحافظة على نظم عالية الجودة للرقابة الداخلية وأنظمة الحفظ الاحتياطي.

أنواع المخاطر التشغيلية:

حسب اتفاقية بازل 2 وفقاً لتعريفها للمخاطر التشغيلية تمّ تقسيم هذه المخاطر إلى 4 مجموعات فرعية كما يلي:

– **مخاطر نظم المعلومات:** وتكون ذات صلة بفشل الأجهزة أو عدم توفّر الوسائل لفترة مؤقتة أو لمدة طويلة (مرافق العقارات والمعدات وأنظمة الكمبيوتر أو الأجهزة الفنية ...) اللازمة لأداء المعاملات المعتادة وغيرها من المشاكل.

– **مخاطر العمليات:** وترجع هذه المخاطر إلى عدم الامتثال إلى الإجراءات: الخطأ في تسجيل العمليات و التسويات و التأكيدات مثل: الائتمان لطرف ثالث وليس للمستفيد ، دفع الائتمان قبل التأكد من تغطية الضمان لقيمة القرض إلخ. (عبدلي، 2012م، ص64).

– **مخاطر الموظفين:** وتنشأ هذه المخاطر نتيجة الموارد البشرية سواء كانوا موظفين أو مسؤولين كبار (شروط الكفاءة و الأهلية ، توفر الأخلاق، ...) ، وقد تكون ذات صلة بالغيابات ، الاحتيال الداخلي و كذا عدم القدرة على تولي المناصب الرئيسية.

وقد تكون هذه الأخطاء غير متعمدة أو بنية سابقة أو بنية احتيالية والأخطاء غير المقصودة تكون مكلفة وبالنسبة للاكتشاف المبكر لها ومنعها فهو يعتمد على نوعية الموظف ويقظته.

- **مخاطر الأحداث الخارجية:** الخسائر الناشئة عن أعمال طرف ثالث، بما يشمل الاحتيال الخارجي وأي أضرار تصيب الممتلكات والأصول، وخسائر نتيجة تغيير في القوانين بما يؤثر على قدرة المؤسسة في مواصلة العمل. وتشمل: الاحتيال الخارجي، والكوارث الطبيعية (الهزات الأرضية، والحرائق، والفيضانات... إلخ). (الحسيني، 2007: 47)

كيفية إدارة المخاطر التشغيلية: يمكن وصف إدارة المخاطر التشغيلية باعتبارها دورة تتألف من الخطوات التالية:

تحديد وتقييم المخاطر :

من خلال تحديد مصادر المخاطر تتمكن المؤسسات من اتخاذ التدابير الوقائية تحت شعار "الوقاية خير من العلاج"، وخلال مرحلة التحديد والتقييم على المؤسسة النظر في عدة عوامل لإنشاء ملف المخاطر.

التقييم الذاتي (جرد المخاطر): حيث تهدف عمليات التقييم الذاتي إلى رفع مستوى الوعي للمخاطر التشغيلية وإلى خلق جرد منظم كنقطة انطلاق لمزيد من عمليات إدارة المخاطر فضلاً عن إدخال تحسينات عملية نحو أداء أفضل، وتبعاً للأغراض المحددة للتقييم الذاتي إلا أنه من الممكن أن يكون له توجهات ومناهج مختلفة.

قواعد بيانات الخسائر الداخلية: تعد بيانات الخسائر الداخلية المكوّن الرئيسي في بناء نظام دقيق يمكن الاعتماد عليه لقياس المخاطر التشغيلية. ولأغراض احتساب متطلبات رأس المال يتعيّن على المصارف تعريف الحد الأدنى للخسائر التي يجب الإقرار عنها وتضمينها في قاعدة بياناتها، مع الأخذ في الاعتبار خصائص فئات المخاطر التشغيلية. (Wiley, 2007: 39).

قواعد بيانات الخسارة الخارجية: تقوم المؤسسات بالاستعانة بمصادر خارجية للبيانات لاستكمال بيانات الخسائر الداخلية المستخدمة في عملية إدارة المخاطر التشغيلية، وبصفة عامة فإنّ استخدام البيانات الخارجية هو أسلوب مقبول تماماً لسد الثغرات الموجودة في قاعدة البيانات الداخلية.

تحليل العمليات التجارية: في إطار إدارة المخاطر التشغيلية يستخدم تحليل عمليات الأعمال لربط العمليات والمخاطر والتحكم في تحليل المخاطر. وقد يكون لها أيضا غرض ضمان عملية التوجيه الأمثل للمخاطر بالتعريف بالعمليات التجارية عبر كافة الوحدات التنظيمية شرط أساسي لتخصيص بيانات الخسارة للعمليات وتحديد المخاطر للعمليات التجارية.

تحليل السيناريو: يجب على المؤسسات الاستعانة بمختصين لوضع السيناريوهات المتصلة بالبيانات الخارجية وذلك لتقييم مدى تعرض المؤسسة لأحداث ذات الخطورة العالية، ويعتمد هذا الأسلوب على المديرين ذوي الخبرة وكذا خبراء إدارة المخاطر لإيجاد تفسير مقبول لأسباب الخسائر الشديدة.

مؤشرات المخاطر: توفر مؤشرات المخاطر الرئيسية معلومات عن أخطار الخسائر المحتملة في المستقبل حيث تجعل من الممكن تحديد المناطق مرتفعة المخاطر في وقت مبكر لاتخاذ التدابير المناسبة ويمكن تعريف عتبات المحفزات لمؤشرات المخاطر الرئيسية والتي تسمح للبيانات أن تكون في اتجاه يسمح لها بأن تكون بمثابة مؤشرات في نظم الإنذار المبكر. (عبدلي، 2012م، ص80)

علاج المخاطر :

بعد التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن أربع مجموعات رئيسية:

نقل المخاطر

يُعد نقل المخاطر إحدى استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية، وهو عملية يتم فيها تحويل عبء الخطر من جهة إلى أخرى. في سياق المخاطر التشغيلية، يُشير هذا المفهوم إلى تحويل المسؤولية عن التعامل مع المخاطر المتعلقة بالعمليات الداخلية، مثل فشل الأنظمة، والأخطاء البشرية، والاحتيايل الداخلي، إلى طرف آخر قادر على إدارة هذه المخاطر بشكل فعال، مثل شركات التأمين أو المزودين الخارجيين.

يُعتبر التأمين أحد الأساليب الأساسية لنقل المخاطر التشغيلية، حيث تتعاقد المؤسسة مع شركات التأمين لتغطية خسائر معينة ناتجة عن حوادث تشغيلية محتملة. يوفر التأمين حماية مالية ويقلل من الأثر السلبي للمخاطر التشغيلية على المؤسسة. على سبيل المثال، يمكن للمؤسسات التأمين ضد سرقة البيانات أو خسارة الممتلكات المادية، مما يضمن تعويض الخسائر وتخفيف الأعباء المالية الناجمة عن الحوادث غير المتوقعة (كلاش، 2021)

يُعتبر التعهيد الخارجي وسيلة فعالة أخرى لنقل المخاطر التشغيلية، حيث تقوم المؤسسة بنقل جزء من عملياتها إلى جهة خارجية متخصصة، مثل خدمات تكنولوجيا المعلومات، وإدارة الموارد البشرية، أو المحاسبة. يتيح هذا الأسلوب تقليل المخاطر الناتجة عن الأخطاء البشرية أو التقنيات غير الفعالة، بالإضافة إلى التركيز على الأنشطة الأساسية للمؤسسة. يتمثل الهدف في تحقيق أداء أفضل وضمان جودة العمليات مع تقليل احتمالية وقوع الحوادث التشغيلية كما تُعد العقود والاتفاقيات القانونية أحد الوسائل المهمة لنقل المخاطر التشغيلية. يتم تضمين شروط وأحكام واضحة تحدد المسؤوليات والالتزامات بين الأطراف، مما يضمن تقاسم المخاطر أو تحويلها إلى الأطراف المعنية. على سبيل المثال، عند تنفيذ مشروع إنشائي، قد يتم تضمين بند في العقد يلزم المقاول بتحمل المخاطر التشغيلية مثل الأعطال الفنية أو التأخير في تنفيذ العمل، مما يخفف من تأثير هذه المخاطر على المؤسسة (صلاح، 2020)

على الرغم من فوائد نقل المخاطر، إلا أنه يتضمن بعض التحديات، مثل صعوبة تحديد الجهة الأنسب لتولي المخاطر أو التأكد من قدرة الطرف الآخر على التعامل مع المخاطر بشكل فعال. قد يؤدي نقل المخاطر أيضًا إلى زيادة التكاليف، مثل رسوم التأمين أو تكاليف التعهيد. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يتسبب النقل المفرط للمخاطر في فقدان المؤسسة للسيطرة على بعض العمليات الأساسية، مما قد يؤثر على الكفاءة العامة والأداء التشغيلي. لذا، يجب أن يتم نقل المخاطر بحذر وبناءً على تقييم دقيق (العثمان، 2017)

تجنب المخاطر

يُعد تجنب المخاطر إحدى الاستراتيجيات الوقائية الأساسية في إدارة المخاطر التشغيلية، وهو ينطوي على اتخاذ تدابير استباقية لتقليل احتمال وقوع المخاطر أو إزالتها تمامًا من العمليات التشغيلية للمؤسسة. الهدف الرئيسي من تجنب المخاطر هو تقليل التعرض للمخاطر التشغيلية التي قد تؤدي إلى خسائر كبيرة، وذلك من خلال تحسين الإجراءات وتطوير الأنظمة التي تمنع الحوادث والمشكلات التشغيلية قبل حدوثها (محمد، 2020).

من أبرز أساليب تجنب المخاطر التشغيلية هو تصميم العمليات بطريقة تقلل من التعقيدات وتحد من احتمالية وقوع الأخطاء. يتضمن هذا الأسلوب مراجعة الإجراءات التنظيمية وتبسيطها لضمان تنفيذها بكفاءة وسلاسة. يقلل تبسيط العمليات من الأخطاء البشرية ويساهم في تحسين التدفق العملي، مما يساعد في تقليل مخاطر الفشل أو التأخير في العمليات اليومية (كلاش، 2021).

يلعب استخدام التكنولوجيا والأتمتة دورًا مهمًا في تجنب المخاطر التشغيلية. تساعد الأنظمة الإلكترونية المؤتمتة في تقليل احتمالات الخطأ البشري وتوفير بيانات دقيقة وفورية، مما يُعزز من جودة الأداء التشغيلي. على سبيل المثال، يمكن لأنظمة إدارة الجودة، والرقابة على المخزون، والتحكم في الوصول أن تقلل من احتمالات الوقوع في أخطاء تشغيلية مثل فقدان البيانات أو نقص المواد (صلاح، 2020).

يعتمد تجنب المخاطر التشغيلية أيضًا على وضع سياسات وإجراءات صارمة تهدف إلى الوقاية من الحوادث التشغيلية. تتضمن هذه السياسات تعليمات واضحة حول كيفية تنفيذ العمليات، ومتطلبات السلامة، وآليات الرقابة والمتابعة لضمان الامتثال. يساعد الالتزام بالسياسات والإجراءات في منع وقوع الأخطاء التشغيلية وتحديد المشكلات المحتملة قبل تفاقمها ويُعد التدريب المستمر ورفع الوعي بالمخاطر من العوامل الحاسمة في تجنب المخاطر التشغيلية. يُساهم التدريب الفعال في تعزيز مهارات العاملين وزيادة وعيهم بأهمية تجنب المخاطر المحتملة، مما يُمكنهم من اتخاذ إجراءات

احترازية فعالة. بالإضافة إلى ذلك، يُساعد التدريب على تحسين التواصل بين الفرق التشغيلية، مما يُعزز التعاون ويسهم في تحديد ومنع المخاطر بشكل استباقي (محمد، 2020)

تقليل المخاطر

يُعد تقليل المخاطر إحدى الاستراتيجيات الفعّالة في إدارة المخاطر التشغيلية، ويهدف إلى تقليل شدة وتكرار المخاطر المحتملة بدلاً من تجنبها تمامًا. يتضمن هذا المفهوم تطبيق إجراءات وآليات تهدف إلى تقليل الآثار السلبية للمخاطر التشغيلية على أداء المؤسسة. يمكن تحقيق ذلك من خلال تحسين العمليات، تعزيز المراقبة، وتطوير استراتيجيات الاستجابة للطوارئ ويعد تحسين نظم الرقابة الداخلية من أكثر الأساليب فعالية في تقليل المخاطر التشغيلية. تتضمن الرقابة الداخلية وضع ضوابط وإجراءات تنظيمية تضمن الالتزام بالسياسات وتقلل من فرص الفشل أو الأخطاء. تساعد الرقابة الفعالة في تحديد الأنشطة التي قد تشكل مخاطر تشغيلية، مما يسهم في معالجة المشاكل فور ظهورها وتقليل تأثيرها على العمليات (حماد، 2007)

يُساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر التشغيلية من خلال ضمان تقديم المنتجات والخدمات بأعلى معايير الجودة. تعتمد هذه الاستراتيجية على المراجعة المستمرة وتحليل الأداء لتحديد مناطق الضعف المحتملة والعمل على تحسينها. يُساعد ذلك في تقليل الأخطاء، وتحسين الكفاءة، والتأكد من توافق العمليات مع المعايير المعتمدة، مما يحد من احتمالية وقوع المخاطر التشغيلية (العثمان، 2017).

يُعد استخدام التكنولوجيا من الوسائل الأساسية لتقليل المخاطر التشغيلية، حيث يمكن للتقنيات المتقدمة أن تساعد في تحسين الدقة، وزيادة السرعة، وتقليل الاعتماد على التدخل البشري، مما يقلل من احتمالات الأخطاء التشغيلية. على سبيل المثال، تساعد أنظمة التحليل والتنبؤ المدعومة بالذكاء الاصطناعي على تحديد المخاطر المحتملة واستباقها، كما تساهم الأنظمة المؤتمتة في تقليل زمن الاستجابة وزيادة فعالية إدارة المخاطر ويُعد التدريب المستمر

وتعزيز ثقافة المخاطر في بيئة العمل من الأساليب المهمة لتقليل المخاطر التشغيلية. يساعد التدريب على تعزيز مهارات العاملين وزيادة وعيهم بالمخاطر المحتملة وأساليب التعامل معها. إلى جانب ذلك، يؤدي تشجيع ثقافة مؤسسية قائمة على الوعي بالمخاطر إلى تحفيز العاملين على تبني سلوكيات أكثر حذرًا وتعاونًا في تحديد ومعالجة المخاطر، مما يساهم في تقليل حدوثها وآثارها على المؤسسة (صلاح، 2020).

قبول (احتجاز) المخاطر .

يُعد قبول المخاطر (أو احتجازها) إحدى استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية، حيث تختار المؤسسة تقبل المخاطر التشغيلية بشكل متعمد بدلاً من تجنبها أو تقليلها أو نقلها. يُستخدم هذا النهج عادةً عندما تكون تكلفة تقليل أو نقل المخاطر أكبر من الفوائد المحتملة، أو عندما تكون المخاطر ذات تأثير منخفض نسبياً على العمليات. يهدف قبول المخاطر إلى تحقيق التوازن بين المخاطر المحتملة والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المؤسسية.

تعتمد المؤسسات على مجموعة من المعايير لتحديد ما إذا كانت ستقبل المخاطر التشغيلية أم لا. تشمل هذه المعايير حجم الخطر، وتكراره المحتمل، وتأثيره على الأداء العام. عادةً ما تُقبل المخاطر التي يكون تأثيرها المالي أو التشغيلي ضئيلاً ولا يؤثر بشكل كبير على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. يُتيح هذا النهج للمؤسسات التركيز على المخاطر الأكبر التي تتطلب إدارة أكثر تعقيداً أو موارد إضافية لمعالجتها (صلاح، 2020).

يمكن أن يكون لنهج قبول المخاطر التشغيلية فوائد استراتيجية للمؤسسة، حيث يسمح بتخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية ومرونة. من خلال قبول المخاطر الأقل تأثيراً، يُمكن للمؤسسة توجيه مواردها نحو التعامل مع المخاطر الأكثر أهمية، مما يُعزز كفاءة استخدام الموارد ويسمح بتحقيق أهداف أكبر. كما أن قبول المخاطر قد يؤدي إلى اكتشاف فرص جديدة، حيث يمكن أن تتحول بعض المخاطر إلى فرص للنمو أو الابتكار عند إدارتها بفعالية.

حتى في حالة قبول المخاطر، يجب أن يتم إدارة المخاطر المقبولة بعناية لضمان عدم تصاعدها إلى مستوى يُشكل تهديدًا أكبر. يتطلب ذلك مراقبة مستمرة للعمليات وتقييم دوري للمخاطر المقبولة للتأكد من عدم تغير الظروف أو الآثار المحتملة. تساهم هذه المراقبة في تحديد أي تغييرات قد تستدعي تعديل الاستراتيجية، مثل الانتقال إلى تقليص المخاطر أو نقلها إذا أصبحت غير مقبولة (العثمان، 2017).

على الرغم من الفوائد، إلا أن قبول المخاطر التشغيلية ينطوي على بعض التحديات. قد يؤدي قبول المخاطر إلى زيادة احتمالية تعرض المؤسسة لخسائر غير متوقعة، مما قد يؤثر على سمعتها أو ثقة الأطراف ذات العلاقة بها. بالإضافة إلى ذلك، قد تتسبب المخاطر المقبولة في تقليل الالتزام بتحسين العمليات على المدى الطويل إذا لم تتم مراقبتها وإدارتها بشكل فعال. لضمان التوازن، يجب أن يتم قبول المخاطر وفقًا لإطار عمل استراتيجي محكم يأخذ بعين الاعتبار الآثار المحتملة على الأداء المؤسسي (كلاش، 2021).

مراقبة المخاطر :

إنّ رصد دورة المخاطر بأكملها من شأنه المساهمة في فعالية المراقبة خاصة في تحديد نقاط الضعف وتحسين التدابير المتخذة فمن جهة يجب أن تكون هناك مراقبة مستمرة للعمليات التجارية وتنقذ من جميع العاملين في إطار مهامهم. ومن جهة أخرى ينبغي أن يتم الفصل في عملية التفتيش بين كيانات داخلية وخارجية. (Wiley, 2007: 58) وتُعتبر مراقبة المخاطر التشغيلية جزءًا أساسيًا من إدارة المخاطر، وهي عملية تتضمن تتبع وتقييم المخاطر التشغيلية باستمرار لضمان تحديدها والسيطرة عليها بشكل فعال. تتيح مراقبة المخاطر للمؤسسات اكتشاف التغييرات التي قد تزيد من احتمالية حدوث المخاطر أو تؤثر على شدة تأثيرها، مما يساعد في اتخاذ إجراءات سريعة وفعالة للحد من تأثيراتها المحتملة وتعتمد عملية مراقبة المخاطر التشغيلية على استخدام أدوات التحليل والتقييم، مثل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ومؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs)، والتي تُستخدم لتحديد وقياس الأداء والمخاطر المرتبطة به. تُساهم هذه الأدوات في توفير بيانات دقيقة وموثوقة تساعد على فهم الوضع الحالي للمخاطر وتشخيص

نقاط الضعف المحتملة في العمليات التشغيلية، مما يمكن المؤسسة من التنبؤ بالمخاطر واتخاذ قرارات مستنيرة(العثمان، 2017)

تلعب التكنولوجيا دورًا مهمًا في تحسين عملية مراقبة المخاطر التشغيلية. باستخدام الأنظمة الإلكترونية المؤتمنة والبرامج المتقدمة، يمكن جمع وتحليل البيانات بشكل سريع وفعال، مما يسمح بتحديد الأنماط والاتجاهات التي قد تشير إلى وجود مخاطر. كما تُمكن الأنظمة المتقدمة من إصدار تحذيرات مبكرة عند ظهور مؤشرات تدل على احتمالية حدوث مخاطر، مما يمنح فرق العمل فرصة للاستجابة السريعة واتخاذ الإجراءات اللازمة كما تعتمد مراقبة المخاطر التشغيلية بشكل كبير على التقارير الدورية التي تُصدرها الفرق المختصة، والتي تقدم معلومات دقيقة حول أداء المؤسسة ومدى تعرضها للمخاطر. تُسهم هذه التقارير في توفير رؤية واضحة للإدارة حول مدى فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر المطبقة، بالإضافة إلى تقديم توصيات لتحسين الأداء وتقليل المخاطر. تساهم التقارير في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، مما يضمن تفعيل المراقبة المستمرة والمراجعة الدورية(كلاش، 2021)

على الرغم من أهمية مراقبة المخاطر التشغيلية، إلا أن هذه العملية تنطوي على تحديات متعددة، مثل التعامل مع كميات كبيرة من البيانات، وصعوبة تحديد مؤشرات دقيقة لقياس المخاطر، أو عدم توفر الموارد الكافية لتنفيذ مراقبة مستمرة. بالإضافة إلى ذلك، قد يتطلب الأمر تدريب العاملين على استخدام الأدوات والبرامج المخصصة لمراقبة المخاطر بفعالية. لذلك، يجب أن تتم مراقبة المخاطر وفقًا لخطة استراتيجية تشمل تخصيص الموارد وتطوير القدرات المؤسسية للتعامل مع التعقيدات المرتبطة بعملية المراقبة(صلاح، 2020).

مبادئ الممارسات السليمة في إدارة المخاطر التشغيلية.

المبدأ الأول: على المؤسسة أن يكون على إحاطة تامة للملامح الأساسية لمخاطر التشغيل كونها تختلف عن غيرها من المخاطر المالية، كما يجب عليه أن يميز ويتابع بشكل دوري الإطار المستخدم في المؤسسة لإدارة المخاطر التشغيلية.

-يتوجب على المؤسسة إيجاد بنية إدارية قادرة على تنفيذ إطار إدارة مخاطر التشغيل في المؤسسات، و تحديد الحدود الواضحة لمسؤوليات الإدارة و محاسبتها و إيجاد أسس للضبط الداخلي.

-مراجعة الإطار الخاص بإدارة مخاطر التشغيل على أساس دوري، من أجل ضمان إن المؤسسة يدير مخاطر التشغيل الناتجة عن تغييرات الأسواق الخارجية وغيرها من العوامل البيئية المحيطة، وأيضاً الناتجة عن تلك المخاطر المرتبطة بالمنتجات أو الأنشطة أو الأنظمة الجديدة. (عزمي، وآخرون، 2010م)

المبدأ الثاني: التأكد من أن المؤسسة لديه تغطية ملائمة للتدقيق الداخلي من اجل التأكد من أن السياسات والإجراءات التشغيلية يتم تطبيقها بشكل فعال ومن أن نطاق ووتيرة برنامج التدقيق ملائم للمخاطر المعنية، وعلى لجنة التدقيق إن توضح للمجلس بأن إطار أخطار التشغيل يتم تطبيقه بشكل فعال على مستوى المؤسسة ككل والحفاظ على استقلالية لجنة التدقيق ويتطلب المبدأ الثاني ضمان أن لدى المؤسسة تغطية ملائمة للتدقيق الداخلي، بهدف التحقق من أن السياسات والإجراءات التشغيلية تُطبق بشكل فعال. يُعتبر التدقيق الداخلي أداة حيوية لتقييم مدى التزام المؤسسة بالمعايير والسياسات المحددة، مما يساعد على تحديد أي نقاط ضعف أو مشكلات تشغيلية قد تؤدي إلى زيادة المخاطر. كما يجب أن يكون نطاق التدقيق ووتيرته مناسبين لمستوى المخاطر التشغيلية المحتملة، حيث يتم تكثيف التدقيق في المناطق الأكثر تعرضاً للمخاطر، مما يُعزز من فاعلية العمليات ويقلل من احتمالات الفشل أو التعثر (زوييف، 2021)

على لجنة التدقيق مسؤولية توضيح فعالية تطبيق إطار المخاطر التشغيلية على مستوى المؤسسة ككل، وهو أمر ضروري لضمان السيطرة على المخاطر وتخفيف آثارها. يجب على لجنة التدقيق أن تضمن أن جميع إدارات المؤسسة تلتزم بتطبيق إطار المخاطر بشكل موحد وفعال، وأن تُقدم تقاريرها للمجلس بشكل دوري. كما يُشدد المبدأ على أهمية الحفاظ على استقلالية لجنة التدقيق، مما يضمن عدم تأثر قراراتها أو توصياتها بتأثيرات خارجية، وبالتالي تُعزز من مصداقية وشفافية عملية التدقيق والتأكد من فعالية إدارة المخاطر التشغيلية (ضاحي، 2021).

المبدأ الثالث: يجب أن يتم تطبيق إطار إدارة المخاطر التشغيلية بانسجام كامل على مستوى المؤسسة ككل، وأن جميع المستويات الوظيفية تدرك مسؤولياتها فيما يتعلق بإدارة المخاطر التشغيلية. كما يجب أن تتحمل الإدارة العليا مسؤولية تطوير السياسات والعمليات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية في جميع أنشطة وعمليات المؤسسات وأنظمتها. (الحسيني، 2007، ص 68)

ينص المبدأ الثالث على ضرورة تطبيق إطار إدارة المخاطر التشغيلية بانسجام كامل عبر جميع مستويات المؤسسة، لضمان تعامل موحد وفعال مع المخاطر التشغيلية. يتطلب هذا النهج تعاوناً وتنسيقاً بين جميع الأقسام والإدارات لضمان الالتزام بالإجراءات والسياسات المحددة لإدارة المخاطر. كما ينبغي أن تكون المسؤوليات واضحة على كل مستوى وظيفي، مما يعزز الوعي بأهمية إدارة المخاطر ويضمن الاستجابة الفعالة لأي تحديات تشغيلية محتملة (القحطاني، 2022).

يُحمّل المبدأ الإدارة العليا مسؤولية تطوير وتطبيق السياسات والعمليات والإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية. يتطلب ذلك أن تقوم الإدارة العليا بتحديد استراتيجيات واضحة لإدارة المخاطر وتضمينها في جميع أنشطة وعمليات المؤسسة. يجب أن يتم توجيه الجهود لتقييم المخاطر، ووضع استجابات مناسبة لها، وتحديث السياسات باستمرار لضمان التكيف مع التغيرات والتحديات التشغيلية. يُعزز هذا من قدرة المؤسسة على مواجهة المخاطر بفعالية ويساهم في تحسين الاستدامة والأداء التشغيلي على المدى الطويل (ضاحي، 2021).

المبدأ الرابع: تعريف وتقييم وقياس المخاطر التشغيلية هنا يجب على المؤسسات أن تقوم بتحديد المخاطر التشغيلية الذاتية في كل أنواع المنتجات، الأنشطة، والعمليات والأنظمة. كما يجب التأكد من أنه تم الأخذ بعين الاعتبار المخاطر التشغيلية الذاتية لكل نشاط عن طريق خطوات التقييم الملائمة وذلك قبل طرح أية منتجات وأنشطة وعمليات أو أنظمة جديدة (المخادمة، 2023).

المبدأ الخامس: يجب على المؤسسات إيجاد طريقة لضمان استمرار تقييم المستوى المقدّر للمخاطر التشغيلية والاحتمالات المادية للتعرض للخسائر. ويجب أن تكون هناك تقارير منظّمة بشأن المعلومات ذات الصلة ترفع للإدارة العليا ومجلس الإدارة بحيث تدعم الإدارة التفاعلية للمخاطر التشغيلية.

المبدأ السادس: يجب أن تتوفّر لدى المؤسسات سياسات وطرق وإجراءات للسيطرة على المخاطر التشغيلية الجوهرية والعمل على الحد منها والتخفيف من آثارها. كما يجب على المؤسسات أن تعمل تقييم جدي استراتيجيات بديلة لتحديد المخاطر والسيطرة عليها وأن تعدّل من المستوى المقدّر لمخاطرها التشغيلية باستخدام الاستراتيجيات المناسبة على ضوء مدى قدرتها الكلية على تحمّل المخاطر (زوييف، 2021).

يؤكد المبدأ السادس على أهمية أن تقوم المؤسسات بوضع سياسات وطرق وإجراءات واضحة للسيطرة على المخاطر التشغيلية الجوهرية والتخفيف من آثارها. يتطلب هذا النهج نهجًا منظمًا يهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة بدقة، ومن ثم وضع آليات فعّالة لتقليل تأثيرها السلبي على العمليات والأداء. من خلال تطبيق هذه السياسات والإجراءات، تُعزز المؤسسات من قدرتها على التعامل الفعّال مع المخاطر والتقليل من احتمالية حدوث خسائر جوهرية (المخادمة، 2023).

يشدد المبدأ على ضرورة أن تقوم المؤسسات بتقييم استراتيجيات بديلة لتحديد المخاطر والسيطرة عليها. يجب أن يتم هذا التقييم بشكل جدي ومستمر لضمان اختيار الاستراتيجيات الأنسب للتعامل مع المخاطر التشغيلية. كما

يُطلب من المؤسسات أن تعدّل من مستوى المخاطر التشغيلية بناءً على قدرتها الكلية على تحمّل المخاطر، مما يعني إجراء تغييرات دورية في الاستراتيجيات المتبعة لضمان التكيف مع التغيرات في بيئة العمل وتحسين كفاءة إدارة المخاطر (عبدالمجيد، 2020).

المبدأ السابع: يجب أن تكون لدى المؤسسات خطط للطوارئ ومواصلة الأعمال لضمان استمرارية قدرتها على العمل ولتقليل الخسائر حال مواجهة أي توقف عن العمل. ويجب المراجعة الدائمة لتلك الآليات وخطط الدعم الاحتياطي والتأكد من ملاءمتها لعمليات المؤسسة الحالية واستراتيجيات عمله، كما لا بد من اختيار هذه الآليات والخطط بشكل دوري للتأكد من أن المؤسسة سوف يكون قادراً على تنفيذ الخطط بشكل مناسب في حال حصول خلل قوي في العمل (ضاحي، 2021).

المبدأ الثامن: مطالبة المؤسسات بتوفير إطار فعال لإدارة المخاطر التشغيلية حيث يجب على السلطة الرقابية أن تطلب من كافة المؤسسات بغض النظر عن حجمها إعداد واعتماد إطار فعال لتحديد وتقييم ورصد وضبط المخاطر التشغيلية بما يحقق التخفيف من حدة الخسائر التي قد يتعرض لها المؤسسة بسببها، على أن يكون هذا الإطار جزءاً من منهج شامل لإدارة المخاطر بشكل عام (المخادمة، 2023).

ينص المبدأ الثامن على ضرورة أن تقوم جميع المؤسسات، بغض النظر عن حجمها، بتطوير واعتماد إطار فعال لإدارة المخاطر التشغيلية. يتطلب هذا الإطار تحديد المخاطر المحتملة، وتقييمها، ورصدها، وضبطها بشكل فعال، لضمان تخفيف آثار الخسائر الناتجة عنها. من خلال إنشاء هذا الإطار، تتمكن المؤسسات من تحسين استجابتها للمخاطر التشغيلية وتقليل تأثيرها السلبي على الأداء والعمليات، مما يساهم في تعزيز استدامة المؤسسة ومرونتها في مواجهة التحديات (زوييف، 2021).

يشدد المبدأ على أهمية أن يكون إطار إدارة المخاطر التشغيلية جزءاً من منهج شامل لإدارة المخاطر في المؤسسة. يتطلب هذا التكامل أن تُدمج إدارة المخاطر التشغيلية مع أنواع المخاطر الأخرى، مثل المخاطر المالية والاستراتيجية، ضمن نظام واحد شامل لإدارة المخاطر. يتيح هذا النهج التعامل مع المخاطر بفعالية أكبر، ويضمن توحيد الجهود والسياسات لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. كما يُعزز هذا التكامل من قدرة المؤسسة على تحديد الروابط بين أنواع المخاطر المختلفة والتعامل معها بشكل منسق واستباقي (القحطاني، 2022).

المبدأ التاسع: تقييم سياسات وإجراءات المؤسسات الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية على المراقبين أن يقوموا بشكل مباشر أو غير مباشر بتنظيم تقييمات مستقلة وبصفة دورية للاستراتيجيات، والسياسات والخطوات والممارسات المطبقة المتعلقة بالمخاطر التشغيلية، كما يطلب من المراقبين التأكد من وجود آلية مناسبة للتقارير وأن تكون ذات كفاءة عالية بشكل يضمن اطلاعهم وإعلامهم بالتطورات التي تحدث في المؤسسات (ضاحي، 2021).

ينص المبدأ التاسع على أهمية قيام المراقبين بتقييم سياسات وإجراءات المؤسسات الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية بصفة دورية ومستقلة. يهدف هذا التقييم إلى التأكد من فعالية الاستراتيجيات والخطوات والممارسات المطبقة في مواجهة المخاطر التشغيلية المحتملة. من خلال تنظيم هذه التقييمات، سواء بشكل مباشر أو من خلال جهات مستقلة، يتم تعزيز الشفافية والامتثال لمتطلبات إدارة المخاطر، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وضمان التعامل الفعال مع المخاطر التشغيلية (زوييف، 2021).

يشدد المبدأ على ضرورة وجود آلية تقارير ذات كفاءة عالية تضمن إطلاع المراقبين بشكل مستمر على التطورات التي تحدث في المؤسسات فيما يتعلق بالمخاطر التشغيلية. يساهم نظام التقارير الفعال في توفير معلومات دقيقة وحديثة، مما يساعد المراقبين على اتخاذ قرارات مستنيرة وتقديم التوجيهات اللازمة للمؤسسة. كما أن التقارير الفعالة تُساهم في رصد المخاطر الناشئة والتأكد من أن المؤسسة تتخذ إجراءات استباقية لضمان السيطرة عليها (عبدالمجيد،

-المبدأ العاشر: الإفصاح من قبل المؤسسات يجب على المؤسسة أن يقوم بالإفصاح الكافي للجمهور حتى يتمكن المتعاملين في السوق المصرفية من القيام بتقييم المخاطر التشغيلية التي قد يتعرض لها وجودة إدارتها. فالإفصاح الدوري والمستمر للمعلومات ذات العلاقة بالمؤسسات يؤدي إلى تحسين الانضباط السوقي والذي يزيد فعالية إدارة المخاطر، ويجب أن يتناسب مستوى الإفصاح مع مستوى وحجم المخاطر ومع درجة تطور وتعقيد عمليات وأنشطة المؤسسة. (عبدلي، 2012م، ص 89).

يركز المبدأ العاشر على ضرورة الإفصاح الكافي من قبل المؤسسات لضمان الشفافية مع الجمهور والمتعاملين في السوق المصرفية. يتيح الإفصاح الدوري والمستمر للمعلومات المتعلقة بالمخاطر التشغيلية وجودة إدارتها، للمتعاملين في السوق، فرصة تقييم المخاطر المحتملة بشكل أكثر دقة. يُسهم هذا في تحسين الثقة بين المؤسسة والجمهور، كما يُمكن الجهات المعنية من اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على معلومات واضحة، مما يعزز من الانضباط السوقي (ضاحي، 2021).

يجب أن يتناسب مستوى الإفصاح مع حجم المخاطر وتعقيد عمليات وأنشطة المؤسسة، مما يعني ضرورة تقديم تفاصيل ملائمة تتماشى مع مستوى المخاطر التشغيلية التي تواجهها المؤسسة. يُساعد الإفصاح المتوازن على توفير صورة واضحة للمخاطر المتوقعة وكيفية التعامل معها، مما يعزز من الفعالية العامة لإدارة المخاطر. كما أن الإفصاح الشفاف يُشجع المؤسسات على تحسين عملياتها والسيطرة على المخاطر بشكل أكثر كفاءة، مما يسهم في تحقيق الاستدامة والامتثال للمتطلبات التنظيمية (زوييف، 2021).

الدراسات السابقة

دراسة أحمد (2023) بعنوان دور التدقيق الداخلي في تحجيم المخاطر التشغيلية مع الاستثمارية: دراسة

تطبيقية على عينة من المصارف الأهلية في محافظة دهوك

هدفت الدراسة الى بيان أهمية الرقابة الداخلي والمخاطر التشغيلية في عينة ضمن مصارف محافظة دهوك في إقليم كردستان العراق ويشمل مكان تطبيق البحث (مصرف الرافدين، مصرف الرشيد، مصرف كوردستان). ويمثل مجتمع البحث جميع الأفراد العاملين في المصارف المبحوثة والبالغ عددهم (165) فرداً، وتم اختيار (165) عينة من الموظفين لتمثل عينة البحث اعتمد الباحثون على التقنيات الميسرة في البرنامج الإحصائي (SPSS) لكل من (المتوسط الحسابي الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط، ومعامل الانحدار البسيط) في تحليل إجابات الأفراد المبحوثين استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها معتمداً على استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات بهدف معرفة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.

وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها الاعتماد بنسبة كبيرة على إجراءات الرقابة والتدقيق الداخلي ومتابعتها وتبني إجراءات رقابية تعمل على تصحيح أي انحراف وهو الأساس في تجنب المخاطر. وأيضاً من أهم التوصيات التي توصل إليها البحث هي مواجهة التطورات والمخاطر والظروف الراهنة، مراقبة مستويات الخطر التي تحيط بالعمل، وضع الإجراءات الرقابية المناسبة للسيطرة على الآثار السلبية لهذه الأخطار.

دراسة انجرو (2023). بعنوان : حوكمة الشركات والمخاطر الائتمانية: دراسة مسحية على المصارف التقليدية

المسجلة في هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية

هدفت الدراسة إلى قياس مدى التزام المصارف التقليدية المسجلة في هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية بحوكمة الشركات، ودراسة أثر هذا الالتزام في المخاطر الائتمانية. جمعت البيانات من التقارير المالية للمصارف التقليدية

المسجلة في هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية البالغ عددها 11 مصرف وتقارير الحوكمة الصادرة عن الهيئة للأعوام من 2016 ولغاية 2021، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الخاصة ببيانات السلاسل الزمنية المقطعية (Panel data). بينت النتائج أن المصارف عينة الدراسة حققت مستوى جيداً من الالتزام بآليات الحوكمة، كما بينت وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لحوكمة الشركات في المخاطر الائتمانية، التي تم قياسها في هذه الدراسة بالنسبة المئوية لإجمالي مخصص الخسائر الائتمانية المباشرة إجمالي التسهيلات الائتمانية المباشرة. يستنتج من هذه النتيجة أن الالتزام بالحوكمة وآلياتها من شأنه تعزيز اهتمام المصارف بتكوين مخصص خسائر القروض التسهيلات الائتمانية المباشرة الذي يعتبر الدعامة الأساسية لتغطية الخسائر الائتمانية.

دراسة منصور (2022) بعنوان : الحاسبة عن المخاطر المالية والتشغيلية وأثرها على تحسين جودة التقارير المالية: دراسة تطبيقية

هدفت الدراسة لتوضيح الأهمية النسبية لدور المخاطر المالية والتشغيلية وأثرها على تحسين جودة التقارير المالية لتحقيق أهداف التقارير المالية حيث تمثل أحد أهم المصادر التي تعتمد عليها الأطراف ذات العلاقة بالشركات في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في اتخاذ قراراتهم، وتأثيراتها حيث أنه مع مرور الوقت تزداد الحاجة إلى جودة التقارير وسارعت المنظمات المهنية والجهات الإشرافية بإصدار الكثير من الضوابط التي تساعد على زيادة جودة تلك التقارير، ومن أبرز تلك الضوابط قانون سيرباتس أوكسلي (SOX) عام 2002 ، ومتطلبات حوكمة الشركات وآليات تطبيقها في كثير من دول العالم، إذ أننا نعيش في عالم يتلاحق فيه النمو وتزداد المتغيرات، مما يستوجب على الجميع إدراك متطلبات التطور في الحاضر والمستقبل وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل وقياس محددات المخاطر المالية والتشغيلية في البنوك المصرية خلال الفترة (2015-2022) عينة الدراسة مكونة من إحدى عشر من البنوك .

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج منها - وجود أثر جوهري سالب المخاطر لتشغيل على معدل العائد على الأصول ومن ثم على التقارير المالية - ترتبط نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الالتزامات بعلاقة إيجابية جوهريّة مع جودة التقارير، وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مخاطر الائتمان وجودة التقارير وأخيراً، تضمنت الدراسة عدداً من التوصيات منها ضرورة العمل على تطوير استراتيجيات وأليات فعالة للتعامل مع مخاطر التشغيل والتمويل بالشكل الذي يضمن تخفيف حجم تعرض البنوك لهذه المخاطر، وتحييد أثرها على ومن ثم على جودة التقارير المالية.

دراسة (Komal Altaf, et ,2021) بعنوان : Do operational risk and corporate governance affect the banking industry of Pakistan

هل تؤثر المخاطر التشغيلية وحوكمة الشركات على الصناعة المصرفية في باكستان
هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير عمليات إدارة المخاطر التشغيلية (ORM) ، والتي تشمل تحديد وتقييم وتحليل ومراقبة في وجود حوكمة الشركات (CG) التي يمكن أن تساهم أيضاً في ممارسات ORM الفعالة وبيان كيفية استخدام عمليات إدارة المخاطر التشغيلية لإدارة المخاطر التشغيلية جنباً إلى جنب مع CG. وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة من (167) من مديري المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية. تم تشغيل الانحدارات الخطية المتعددة لتحليل البيانات.

تشير النتائج إلى تأثير كبير ل CG وتحديد المخاطر التشغيلية (ORI) ، والرصد والرقابة على ممارسات ORM في البنوك التجارية في باكستان. تشير النتائج إلى أن التحديد والمراقبة والتحكم بشكل صحيح ، إلى جانب الاهتمام الدؤوب من قبل مجالس إدارة البنك والإدارة العليا سيؤدي إلى ORM فعال, تستخدم البنوك تقنيات رسم الخرائط ومؤشرات المخاطر الرئيسية وأدوات التقييم الذاتي لتحديد المخاطر التشغيلية التي تزيد من فعالية ORM

في نهاية البنك. كما خلصت الدراسة إلى أن البنوك لا تزال متخلفة عن تقييم وتحليل المخاطر التشغيلية لإدارتها بشكل فعال.

تقترح الدراسة على صانعي السياسات تحسين إطار ORM بواسطة CG. إلى جانب ذلك، من أجل تقليل المخاطر التشغيلية ، يمكن أن يساهم أيضا في تحديد المخاطر التشغيلية ومراقبتها والتحكم فيها بشكل صحيح وبينت الدراسة ان هناك حاجة قوية لاعتماد نهج موحد أو متقدم لتقييم المخاطر التشغيلية من خلال استخدام التقنيات النوعية (نتائج التدقيق وبطاقات الأداء والتقييم الذاتي) والتقنيات الكمية (توزيع الخسائر والنماذج الاقتصادية) لإدارة المخاطر التشغيلية بشكل أفضل. وهناك أيضا حاجة إلى وضع خطط طوارئ للتقليل إلى أدنى حد من الخسائر في حالة حدوث اضطراب شديد في الأعمال التجارية من أجل الإدارة الفعالة للمخاطر التشغيلية دراسة (ديلمي ، 2021م) . بعنوان: دور التدقيق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في ظل متطلبات حوكمة الشركات: حالة شركة الدلفنة البلاستيكية (CALPLAST) بسطيف .

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وظيفة التدقيق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر من أجل تفعيل ودعم مبادئ حوكمة الشركات المتمثلة في حماية حقوق المساهمين، المعاملة المتكافئة للمساهمين، تفعيل دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية وتفعيل دور مجلس الإدارة. يساهم التدقيق الداخلي في تقييم مدى الالتزام بقواعد وإجراءات الرقابة الداخلية.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها تتمثل أهمية حوكمة الشركات في تخفيض المخاطر المتعلقة بالالتزامات المالية التي يمكن أن تواجهها الشركة، وضمان الشفافية والإفصاح الكاف للمعلومات المالية في القوائم المالية بما يضمن ثقة المستثمرين واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات. بالإضافة الى انه يتضمن نظام الرقابة الداخلية مجموعة من السياسات والعمليات والمهام والقواعد التي تضعها إدارة الشركة لكافة أنشطتها، والتي ترتبط معا ارتباطا

وثيقا لضمان دقة العمليات والمعلومات وتطبيق القانون وتحقيق الأهداف، بالإضافة الى انه تساهم وظيفة التدقيق الداخلي في دعم حوكمة الشركات من خلال تقييم مدى الالتزام بتطبيق نظام الرقابة الداخلية والوقوف على نقاط الضعف من أجل تحسينها باستمرار، كما يعمل بالتكامل مع مكونات الحوكمة كالتدقيق الداخلي ، لجان التدقيق ومجلس الإدارة في إطار مجموعة من المعايير المهنية، معايير أداء عملية التدقيق وأخلاقيات المهنة.

وقد اوصت الدراسة تفعيل دور العلاقة والتنسيق بين التدقيق الداخلي كأحد أدوات الرقابة الداخلية والإدارة العليا للشركة لضمان تحقيق الأهداف الرقابية بشركة الدلفنة البلاستيكية بسطيف. ودعم استقلالية المدقق الداخلي مع الأقسام داخل شركة الدلفنة البلاستيكية حتى تتم عملية الرقابة الداخلية بشكل فعال .

دراسة (محمد، 2021م). بعنوان: اختبار الدور الوسيط لجودة المعلومات في العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية في البنوك باستخدام منهجية "PLS-SEM" .

هدفت الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط لجودة المعلومات في العلاقة بين آليات الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية. تحقيقاً لذلك، تم تصميم استمارة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة قصدية قوامها 48 مفردة تتكون فقط من أعضاء مجلس الإدارة، مدققي الحسابات والموظفين الذين لهم علاقة بإدارة المخاطر بفروع البنوك العمومية العاملة بعين تموشنت، حيث تم استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM في المعالجة الإحصائية.

خلصت الدراسة إلى وجود أثر غير مباشر لآليات الحوكمة على إدارة المخاطر المصرفية وذلك بوجود جودة المعلومات كمتغير وسيط وأيضاً وجود أثر موجب معنوي (مباشر وقوي) لآليات الحوكمة على جودة المعلومات الأمر الذي يعني أن مجلس الإدارة والتدقيق الداخلي والخارجي لهم تأثير مباشر على زيادة جودة المعلومات والإفصاح عنه كما بينت نتائج الدراسة، وجود أثر موجب معنوي (غير مباشر وقوي) لآليات الحوكمة على إدارة المخاطر

المصرفية هذا الأثر يكون قوي وإيجابي بوجود جودة المعلومات كمتغير وسيط، أي هذا الأخير يلعب دور مهم وإيجابي في زيادة أثر آليات الحوكمة على إدارة المخاطر في البنوك .

توصي الدراسة بضرورة وضع ميكنيزمات عملية توضح عمل التدقيق الداخلي والخارجي خاصة مبدأ الاستقلالية في عملهما بهدف الحد من المخاطر، كما توصي بضرورة تفعيل السوق المالية لضمان الإفصاح عن المعلومات الأمر الذي ينعكس إيجابا على إدارة المخاطر المصرفية وكذا تفعيل دور مجلس الإدارة بهدف زيادة عدد المساهمين والمودعين في البنوك.

دراسة (كلاش ، 2021) بعنوان : دور ادارة المخاطر المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية :
دراسة حالة مجمع صيدال .

استهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة المخاطر المالية في تقييم أداء الوضعية المالية للمؤسسة وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية باعتبارها عملية معالجة البيانات من خلال تطبيقها على القوائم المالية بهدف الحكم على أداء المؤسسة، ولتحقيق هذه الأهداف تم جمع القوائم المالية للمؤسسة مجمع صيدال للفترة ما بين 2014-2019م.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المؤسسة حققت خزينة موجبة مما يعني أنها حققت توازنا ماليا على المدى الطويل، كما أنها تتمتع بسيولة كافية على الرغم من اعتمادها على نسب مديونية مرتفعة، لكن هذا لا يجعلها في مأمن عن مواجهة المخاطر؛ كما بينت الدراسة ان إثـر الـرافعة المالية موجبـا وهذا يدل على ان المؤسسة تتمتعـه بكفاءة في تحقيق الارباح ومن اجل ادارة المخاطر المالية وجب على المؤسسة تغيير استراتيجيتها الملكية والمتمثلة في راس المال والخصوم بهدف التقليل من خطر الافلاس

وعليه توصى الدراسة بضرورة بناء إستراتيجية واضحة لإدارة المخاطر كإعادة تغيير هيكل الملكية بالمؤسسة لتخفيض خطر الإفلاس، تنوع في الأدوات المالية للتقليل من المخاطر ورفع مستوى كفاءة الأداء وتقوية مركزها المالي وضرورة تنمية ثقافة إدارة المخاطر الفعالة لدى الأفراد لتفادي الجمود الواضح في الوظيفة على مستوى المؤسسة الاقتصادية وضرورة البحث على مؤشرات أخرى ونماذج إحصائية في تحديد وقياس المخاطر المالية التي يمكن ان تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية.

دراسة (قادري ، 2021م) . إدارة المخاطر ودورها في تحسين الأداء المصرفي: دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري

استهدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر في المصارف وانعكاس ذلك على أدائها، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف تم استخدام استبانة وجهت لعينة عشوائية، من خلال دراسة ميدانية على البنك الوطني الجزائري في ضوء المتغيرات والتطورات الحالية وتمثلت عينة الدراسة موظفي البنك الوطني الجزائري من رؤساء مصالح وموظفي قسم إدارة المخاطر والتدقيق وكذا المدراء وأعضاء مجلس الإدارة وبلغت العينة 30 موظف ..

وكان من أهم النتائج المتحصل عليها، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة، وبينت الدراسة ان هناك اهتمام واضح لتعزيز لإدارة المخاطر في المؤسسة محل الدراسة نظرا للدور المهم الذي تلعبه في تحسين مستويات الاداء الا انها لم تصل الى المستوى المطلوب من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث كانت اتجاهات آرائهم متوسطة حول ادارة المخاطر مما يدل على درجة متوسطة للموافقة عليها مما يعني انها بحاجة للمزيد من العمل التطوير في هذا الجانب وحقق الاداء درجة متوسطة وهذا ما يعكسه المستوى المتوسط لأغلب فقراته وهذا نظرا للحاجة الى الاساليب الحديثة التي تخدم الاداء وتساهم في تحسين نموه

كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على وضع سياسات وقوانين وإجراءات كافية وقادرة على حماية المصرف من المخاطر، من أجل تحسين الأداء والنهوض به إلى مستويات متقدمة من الرقي وضروه قيام أنظمة الرقابة الداخلية بمتابعة سير العمليات ومدي الالتزام بقواعد العمل والعمل على تقوية الدورات التدريبية للموظفين بصورة ملائمة لطبيعة عملهم للرفع من ادائهم والاهتمام بالتغيرات الجديدة في التشريعات والسياسات المصرفية من اجل مواكبة التطورات الجديدة وبالتالي تحقيق الاداء المطلوب.

دراسة (Komal Altaf, et ,2021) بعنوان : Do operational risk and corporate governance affect the banking industry of Pakistan

هل تؤثر المخاطر التشغيلية وحوكمة الشركات على الصناعة المصرفية في باكستان

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير عمليات إدارة المخاطر التشغيلية (ORM) ، والتي تشمل تحديد وتقييم وتحليل ومراقبة في وجود حوكمة الشركات (CG) التي يمكن أن تساهم أيضا في ممارسات ORM الفعالة وبيان كيفية استخدام عمليات إدارة المخاطر التشغيلية لإدارة المخاطر التشغيلية جنبا إلى جنب مع CG. وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة من (167) من مديري المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية. تم تشغيل الانحدارات الخطية المتعددة لتحليل البيانات.

تشير النتائج إلى تأثير كبير ل CG وتحديد المخاطر التشغيلية (ORI) ، والرصد والرقابة على ممارسات ORM في البنوك التجارية في باكستان. تشير النتائج إلى أن التحديد والمراقبة والتحكم بشكل صحيح ، إلى جانب الاهتمام الدؤوب من قبل مجالس إدارة البنك والإدارة العليا سيؤدي إلى ORM فعال, تستخدم البنوك تقنيات رسم الخرائط ومؤشرات المخاطر الرئيسية وأدوات التقييم الذاتي لتحديد المخاطر التشغيلية التي تزيد من فعالية ORM

في نهاية البنك. كما خلصت الدراسة إلى أن البنوك لا تزال متخلفة عن تقييم وتحليل المخاطر التشغيلية لإدارتها بشكل فعال.

تقترح الدراسة على صانعي السياسات تحسين إطار ORM بواسطة CG. إلى جانب ذلك، من أجل تقليل المخاطر التشغيلية، يمكن أن يساهم أيضا في تحديد المخاطر التشغيلية ومراقبتها والتحكم فيها بشكل صحيح وبينت الدراسة ان هناك حاجة قوية لاعتماد نهج موحد أو متقدم لتقييم المخاطر التشغيلية من خلال استخدام التقنيات النوعية (نتائج التدقيق وبطاقات الأداء والتقييم الذاتي) والتقنيات الكمية (توزيع الخسائر والنماذج الاقتصادية) لإدارة المخاطر التشغيلية بشكل أفضل. وهناك أيضا حاجة إلى وضع خطط طوارئ للتقليل إلى أدنى حد من الخسائر في حالة حدوث اضطراب شديد في الأعمال التجارية من أجل الإدارة الفعالة للمخاطر التشغيلية.

دراسة (محبوب، 2020م). بعنوان: قياس المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية: دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والمصارف الإسلامية باستخدام تقنية مؤشر Z-score لقياس الاستقرار المالي بالتطبيق علي

مصرف السلام الجزائر للفترة 2016-2017

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم إدارة المخاطر التشغيلية وقياسها في البنوك التجارية بالاعتماد على تقنية مؤشر Z-Score لقياس الاستقرار المالي الذي يستخدم في البنوك التقليدية وكيفية إدارتها وملائمتها في المصارف الإسلامية، بالتطبيق على مصرف السلام في الفترة 2016-2017، كما أنها تتعرض لمخاطر متقاربة ومتشابهة من حيث نوع المخاطر مع البنوك التقليدية، فإدارة المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية تحتاج إلى مزيد من الفهم لمصادر تلك المخاطر وتطبيقاتها التي يمكن أن تحدث من خلالها الخسائر.

وتوصلنا الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها أن هذا المؤشر يعتبر الحل الأنسب للتقليل من المخاطر التشغيلية مع ضرورة تعديله ليكون أكثر ملائمة للعمل المالي والمصرفي الإسلامي وان إدارة المخاطر التشغيلية عملية أساسية

وضرورة للمصارف الإسلامية والبنوك التقليدية على حد سواء وهي عملية متكاملة وبينت الدراسة ان إدارة المخاطر في طبيعتها عملية مستمرة من التطوير والابتكار.

وقد اوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها على الإدارات ان تكون لديها الأهلية والخبرة لعملية لتوقع المخاطر المحتملة وابتكار الوسائل لعملية الكشف المبكر عن المخاطر وأدوات القياس والمتابعة المستمرة من خلال التقارير وان تكون قادرة على ابتكار الحلول المناسبة للمشاكل التي قد تعترض المصرف والعمل على الكشف المبكر عن المخاطر حال حدوثها والعمل على توفير الأدوات التي تساعد في ذلك والعمل على توفير أدوات لتوقع المخاطر وقياسها وقياس لأثارها على أعمال المصرف وموجودتها.

دراسة (محمد ، 2020) بعنوان إدارة المخاطر وانعكاسها على جودة الخدمة البلدية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مديرية مجاري صلاح الدين

استهدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة المخاطر وتأثيرها على جودة الخدمة البلدية في مديرية مجاري صلاح الدين، ولتحقيق أهداف البحث تم صياغة فرضية رئيسية هي إثبات وجود التأثير بين متغيري البحث المتمثلة بإدارة المخاطر بإبعادها (مرحلة تشخيص وتقييم المخاطر، مرحلة اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر، مرحلة تقييم ومراجعة المخاطر)، وجودة الخدمة البلدية بإبعادها (المللموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف)، وتم اختيار عينة البحث بطريقة العينة القصدية والمكونة من (65) موظف من أصل مجتمع البحث البالغ (91) موظف، تم استخدام الاستبانة وبعدد فقرات بلغ (43) فقرة للحصول على البيانات المطلوبة والتي تم أعدادها بالاستناد إلى اثنين من المقاييس الجاهزة بعد أن تم إخضاعها لاختبارات الصدق والثبات، ولاختبار صحة الفرضيات والإجابة على تساؤلات البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الإحصائية والتي من بينها الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية، وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS. V. 26).

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها حرص مديرية مجاري صلاح الدين على امتلاك جودة خدمة بلدية توفرها لجميع زبائنهم، وتوظف إدارة المخاطر في سبيل تدعيم تلك الجودة سيما من خلال تقييم ومراجعة المخاطر واتخاذ القرار ومواجهة المخاطر فضلا عن تشخيص وتقييم المخاطر، وأيضا تسخر مديرية مجاري صلاح الدين إدارة المخاطر في تحسين جودة خدماتها من منظور استباقي ودفاعي وخاصة عندما تتخذ قراراتها لمواجهةها وتقييم مراجعة المخاطر، كذلك وجود علاقة ارتباط وتأثير لإدارة المخاطر في رفع مستوى جودة الخدمة المقدمة.

دراسة (صلاح، 2020). أثر المخاطر المنتظمة على الأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المخاطر المنتظمة على الأداء المالي للبنوك التجارية المدرجة في سوق عمان المالي للفترة الممتدة من (1995-2017)، وانتهجت هذه الدراسة الأسلوب الإحصائي الوصفي التحليلي، كما تم استخدام Panel data لاختبار فرضيات الدراسة؛ ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم اختيار المخاطر الآتية (معدل التضخم، مخاطر سعر الصرف بعملتي اليورو والجنيه الإسترليني، مخاطر سعر الفائدة)، كما تم استخدام المؤشرات الآتية للتعبير عن الأداء المالي (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) واستخرجت البيانات من خلال البحث في التقارير المالية السنوية للبنوك التجارية قيد الدراسة ومن التقارير السنوية للبنك المركزي الأردني، حيث اشتملت عينة الدراسة على جميع البنوك التجارية المدرجة في سوق عمان المالي وعددها 13 بنكا.

فقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمخاطر المنتظمة (معدل التضخم، مخاطر سعر الصرف بعملة الجنيه الإسترليني، مخاطر سعر الفائدة) على الأداء المالي للبنوك التجارية، أما مخاطر سعر الصرف بعملة اليورو فقد توصلت إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

في ضوء هذه النتائج أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة القيام بمزيد من الدراسات لتحديد العوامل المؤثرة على الأداء المالي للبنوك المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية، كما أوصت الدراسة بضرورة اتباع آليات حديثة لتعامل مع التذبذب في أسعار صرف العملات والمخاطر المحيطة بها.

دراسة (براهمي ، 2018) بعنوان : فعالية الحوكمة في إدارة المخاطر التشغيلية عينة من وكالات البنوك التجارية بنسبة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة البنكية في الجزائر وفعاليتها في إدارة الأخطار التشغيلية لهذه البنوك. مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة وتكون مجتمع الدراسة من إدارات وكالات البنوك التجارية بنسبة، وبلغ حجم عينة الدراسة 40 فرد، وتم توزيع الاستبيان على أفراد العينة المستجوبة، وتم استرداد 32 استمارة، وعند تفحص الاستبيانات تم استبعاد اثنتين 02 نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة فيها، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 30 استبانة .

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للكفاءة في التسيير في تفعيل وعي التزام البنوك التجارية بإدارة الأخطار التشغيلية عينة الدراسة عند مستوى دلالة بالإضافة الى انه لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للرقابة والامتثال للتدقيق لحث البنوك عينة الدراسة على التزام البنوك التجارية بإدارة الأخطار التشغيلية عند مستوى دلالة كما أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية في التزام البنوك التجارية بإدارة الأخطار التشغيلية عند مستوى دلالة.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها يجب توفير الظروف المناسبة لعمل المدقق الداخلي و تعزيز أكثر لعمل المدقق الداخلي وأهميته في إرساء مفهوم الحوكمة في بعد الرقابة والامتثال للدقيق ويجب توفير الظروف المناسبة لعمل المدقق الخارجي و تعزيز أكثر لعمله وأهميه ذلك في إرساء مفهوم الحوكمة في بعد الإفصاح والشفافية

ويجب على للبنك أن يعزز بعد العدالة في المكافآت والتعويضات والاهتمام به أكثر من خلال توضيح كل مجريات هذه العملية والإفصاح عنها, لما لذلك من اثر في تجسيد مفهوم العدالة وأثره على الموظف في أداء مهامه .

دراسة (Anne E. Kleffner , 2016) بعنوان : The Effect of Corporate Governance on the Use of Enterprise Risk Management: Evidence From Canada

أثر حوكمة الشركات على استخدام إدارة المخاطر في المؤسسة بالتطبيق على بعض الشركات في كندا

هدفت الدراسة الى التعرف على استخدام الشركات لإدارة المخاطر وأثر ذلك على أداء الشركات وتوضيح العقبات التي تواجهها وبيان الدور الذي تلعبه الحوكمة في ذلك وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة الموجهة الى اعضاء الجمعية الكندية لإدارة المخاطر والتأمين مع استخدام المقابلات الشخصية وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها ان 31% من عينة الدراسة قد تبناوا ادارة المخاطر المؤسسية وان الاسباب الرئيسية لاعتماد ادارة المخاطر المؤسسية في الشركات تشمل 61% بسبب مدير المخاطر في الشركة و 51% بسبب تشجيع مجلس الإدارة وقد بينت الدراسة ان اهم التحديات التي تواجه ادارة المخاطر المؤسسية هي الهيكل التنظيمي في الشركة والذي لا يشجع على ادارة المخاطر والمقاومة الشاملة للتغيير وقد وضحت الدراسة ان ثلث الشركات من عينة البحث اعتمدت نهج ادارة المخاطر وان الشركات اصبح على طريق الاعتماد على ادارة المخاطر ومن ذلك تطوير المبادئ التوجيهية على مستوى الشركة لإدارة المخاطر وزيادة الوعي بالمخاطر التشغيلية من قبل عينة الدراسة وذلك بنسبة 49% .

وقد اوصت الدراسة بضرورة اعتماد التعليمات والمبادئ الخاصة بإدارة المخاطر في الشركات بالإضافة الى اتباع اساليب المخاطر في الشركات الكبيرة والعمل على اتباع الارشادات في بورصة طوكيو بشأن ادارة المخاطر .

التعقيب على الدراسات السابقة:

تعتبر هذه الدراسة امتداد للدراسات التي سبقتها في مجال إدارة المخاطر التشغيلية والعلاقة التي تربطها بالحوكمة كما أنها ستكون استمرار لدراسات لاحقة تنابع البحث والتطوير في مجال إدارة المخاطر التشغيلية في المنظمات وعلاقة الحوكمة في الشركات بإدارة المخاطر التشغيلية، وقد تبين وجود بعض أوجه اتفاق واختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية:

أوجه الاتفاق: اتفقت معظم الدراسات السابقة في تحديد الهدف من الدراسة وهو علاقة الحوكمة بإدارة المخاطر التشغيلية وكذلك الاتفاق في المنهج التي اتبعته الدراسات السابقة حيث اتبعت الدراسات المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة الى الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة.

تتفق معظم الدراسات على أن الحوكمة تلعب دوراً حاسماً في إدارة المخاطر التشغيلية والمالية في المؤسسات المختلفة، سواء كانت بنوكاً أو شركات تجارية أو مؤسسات صحية. فعلى سبيل المثال، أكدت دراسة أحمد (2023) على أهمية التدقيق الداخلي كوسيلة لتحجيم المخاطر التشغيلية والاستثمارية، بينما أظهرت دراسة إنجرو (2023) دور حوكمة الشركات في تعزيز إدارة المخاطر الائتمانية في المصارف السورية.

تظهر أيضاً معظم الدراسات اتفاقاً على أن تطبيق الحوكمة بفعالية يساهم في تحسين جودة التقارير المالية، كما أشارت دراسة منصور (2022)، بالإضافة إلى تحسين الأداء العام وتقليل الأخطار. وقد توافقت هذه النتائج مع دراسة محمد (2021) التي أشارت إلى الأثر الإيجابي لجودة المعلومات كمتغير وسيط بين الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية.

يتم الاتفاق بشكل عام على أن آليات الحوكمة مثل الشفافية والرقابة الداخلية تُعتبر أدوات رئيسية لتحديد وتقييم المخاطر التشغيلية بفعالية. وقد أكدت دراسة براهيم (2018) على الأهمية المعنوية للحوكمة البنكية في الجزائر وفعاليتها في إدارة المخاطر التشغيلية.

أوجه الاختلاف: تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في نطاق التطبيق، حيث طبقت الدراسات السابقة على مؤسسات ومشاريع تجارية، أما الدراسة الحالية طبقت على وزارة الصحة السعودية في الرياض والاعتماد على العاملين في إدارة المخاطر في الإدارة وإن الدراسة تختلف في التحقيق عن العلاقة بين أنظمة إدارة المخاطر التنظيمية وقواعد الحوكمة.

تختلف الدراسات في المجالات التطبيقية وبيئات الدراسة، حيث ركزت دراسة أحمد (2023) على المصارف في دهوك بإقليم كردستان العراق، بينما ركزت دراسة إنجرو (2023) على المصارف التقليدية في سوريا، وركزت دراسة منصور (2022) على البنوك المصرية. هذا التنوع الجغرافي قد يؤدي إلى اختلاف في نتائج التأثير بسبب التباينات الثقافية والتنظيمية بين البلدان.

استخدمت بعض الدراسات منهجيات تحليلية مختلفة، مثل استخدام تحليل السلاسل الزمنية المقطعية (Panel Data) في دراسة إنجرو (2023)، بينما استخدمت دراسة أحمد (2023) تقنيات إحصائية مثل معامل الانحدار البسيط والمتوسطات الحسابية. هذه الفروقات في الأساليب التحليلية قد تؤثر على النتائج ومدى شموليتها. تختلف الدراسات أيضاً في تركيزها على أبعاد محددة للحوكمة. فبينما ركزت دراسة ديلمي (2021) على دور التدقيق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، ركزت دراسة محمد (2021) على جودة المعلومات كعامل وسيط بين الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية، مما يظهر اختلافاً في توجيه الدراسة وأبعاد الحوكمة التي يتم تحليلها.

من الناحية العملية، تركزت معظم الدراسات على تقديم توصيات لتعزيز تطبيق الحوكمة وتحسين إدارتها للمخاطر. على سبيل المثال، أوصت دراسة أحمد (2023) بتطوير إجراءات رقابية فعالة لمواجهة التطورات والمخاطر، بينما دعت دراسة إنجرو (2023) إلى تعزيز ممارسات الحوكمة لتحسين إدارة المخاطر الائتمانية في المصارف.

تختلف التوصيات من دراسة لأخرى بناءً على البيئة التنظيمية واحتياجات المؤسسات. فقد ركزت دراسة براهمي (2018) على تعزيز دور التدقيق الداخلي لتحسين الحوكمة البنكية، بينما دعت دراسة منصور (2022) إلى تطوير استراتيجيات وأدوات فعالة للتعامل مع المخاطر المالية والتشغيلية لضمان جودة التقارير المالية.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة ومنهجه

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة ومنهجها

تمهيد

تناول هذا الفصل إجراءات الدراسة ومنهجها من خلال التعرف على المنهج المستخدم ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يهتم بالتعرف على المتغيرات المتعلقة بالدراسة وتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة والمتمثلة في استمارة الاستبيان الإلكتروني عن طريق استخدام الأساليب والطرق الإحصائية للوصول إلى نتائج يمكن من خلالها تحقيق أهداف الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

ثالثاً: عينة الدراسة

استخدمت الدراسة أسلوب العينات العشوائية البسيطة من أجل جمع البيانات المتعلقة بالدراسة عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان الإلكتروني والتي تم استخدامها في جمع بيانات الدراسة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة 384 فرد وهم الذين قاموا بالإجابة على الاستبيان الإلكتروني.

أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية وتم إعدادها عن طريق الاستعانة بالإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتكونت استمارة الاستبيان من قسمين يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (النوع، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة) ويشتمل القسم الثاني علي العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تتضمن محور حوكمة الشركات ويتكون من ثلاثة ابعاد (السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة، الإفصاح والشفافية) ويشتمل على 19 عبارة ومحور ادارة المخاطر التشغيلية ويشتمل على 10 عبارات وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق تماماً (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق إطلاقاً (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

جدول (3-1) يوضح طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي

التدريج	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
الوزن	5	4	3	2	1
قيمة المتوسط الحسابي	5.00 - 4.21	4.20 - 3.41	3.40 - 2.61	2.60 - 1.81	1.80 - 1
مستوى درجة الاتجاه	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

جدول (3-2)

يوضح تركيب استمارة أداة الدراسة (الاستبانة)

أبعاد الدراسة	متغيرات الدراسة	عدد الأسئلة
البيانات الأولية	بيانات عن أفراد عينة الدراسة	4
حوكمة الشركات	السلوك الأخلاقي	8
	الرقابة والمساءلة	4
	الإفصاح والشفافية	7
المحور الثاني ادارة المخاطر التشغيلية	ادارة المخاطر التشغيلية	10

صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: حوكمة الشركات

جدول (3-3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
السلوك الاخلاقي			
1	تركز الوزارة على الالتزام بأحكام القانون والعمل على تجسيد اخلاقيات المهنة	0.583**	0.000
2	القوانين في الوزارة تتماشى مع التشريعات القانونية في العمل	0.701**	0.000
3	يتم اعلام اصحاب المصالح عن حقوقهم وواجباتهم بشكل كاف	0.717**	0.000
4	يعوض اصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم	0.772**	0.000
5	تهتم الوزارة على اشباع رغبات اصحاب المصالح واحتياجاتهم ونيل رضاهم	0.604**	0.000
6	توجد مصادقية للوعود التي تقدمها الوزارة للأصحاب المصالح	0.792**	0.000
7	يستغل بعض الموظفين الوظيفة وصلاحياتها لمصلحتهم الشخصية	0.813**	0.000
8	الاهتمام بتنفيذ القوانين يضمن حسن ادارة الوزارة وتنظيمها مما يقلل المخاطر	0.755**	0.000
الرقابة والمساءلة			
9	يوجد نظام فعال للرقابة في الوزارة	0.672**	0.000
10	يتم اخضاع مجلس الادارة للمساءلة باعتباره المسؤول الرئيسي عن الاشراف عن اداء الوزارة	0.768**	0.000

11	0.790**	0.000	يتم التحقق من تطبيق الخطط والتعليمات الصادرة من اجل معرفة الانحرافات
12	0.774**	0.000	تضمن الوزارة وجود هيئات رقابية خارجية للتأكد من صحة المعلومات ونتائج الوزارة
الإفصاح والشفافية			
13	0.884**	0.000	مسؤولية الافصاح تقع اساسا على مجلس الادارة وادارته التنفيذية
14	0.783**	0.000	يتعامل المسؤولون مع الموظفين بشفافية
15	0.564**	0.000	يتم الافصاح عن جميع المعلومات ذات الاهمية اضافة الى تلك التي حددها القانون في الوقت المناسب وبما يضمن وصول المعلومة الى اصحاب المصالح
16	0.715**	0.000	يتم الافصاح عن النتائج المالية للشركة واعلام المسؤولين بها
17	0.774**	0.000	تفصح الوزارة عن معاملاتها وصفقاتها مع الاطراف ذوي العلاقة
18	0.794**	0.000	يتم الافصاح عن المزايا والمكافآت الممنوحة للمديرين التنفيذيين
19	0.735**	0.000	يتم توفير المعلومات بشكل كافي والافصاح عنها عبر اجهزة الاعلام والاعلانات الصادرة عن الوزارة

**** ذات دلالة احصائية عند 0.01**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور حوكمة الشركات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور حوكمة الشركات تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

جدول (4-3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	يوجد بالإدارة قسم او لجنة مستقلة تختص بإدارة المخاطر ومزودة بكادر مختص بإدارة المخاطر التشغيلية	0.729**	0.000
2	تعتمد الإدارة على استراتيجية لإدارة المخاطر التشغيلية من خلال تحديد وتعريف المخاطر التشغيلية التي تواجهها الإدارة ومدي معرفة مصادرها	0.839**	0.000
3	تختص إدارة المخاطر التشغيلية في الإدارة بالتدقيق الداخلي لضمان التزامها بالإطار العام وتوفير معلومات للمسؤولين حول مدي كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية	0.774**	0.000
4	تستخدم الإدارة أسلوب التقييم الذاتي في تقييم وقياس المخاطر التشغيلية بحيث يقوم البنك بتقييم عملياته وأنشطته بمقارنتها مع قائمة المخاطر التشغيلية المحتملة.	0.770**	0.000
5	تقوم الإدارة بمراجعة وتطوير السياسات والاستراتيجيات وإجراءات العمل المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية بشكل مستمر ودوري	0.768**	0.000
6	تقوم الإدارة بتعزيز الرقابة الثنائية والامتنال للضوابط الرقابية والفصل في المسؤوليات من أجل عدم ازدواجية المهام، وتنمية روح وثقافة الانضباط الذاتي لدى الموظفين.	0.806**	0.000
7	تعمل الإدارة على تعزيز استخدام أدوات تخفيض المخاطر التشغيلية كالأسناد الخارجي والتأمين مع ضرورة أن يشمل التأمين كافة الاحداث التي قد تؤدي الى الخسائر	0.794**	0.000
8	تقوم الإدارة بالإحاطة من التعرض لمخاطر الأخطاء في ادخال البيانات، واختيار أنظمة الحاسوب والاتصالات، وأخطاء البرمجة، وفيروسات الحاسوب، والاحتيال الخارجي، وغيرها.	0.815**	0.000

0.000	0.709**	9	تحتفظ الإدارة بنسخة احتياطية عن أعمال الإدارة في المركز الرئيسي أو مكان آمن بعيد جغرافيا لحفظ البيانات الأساسية والتقليل من المخاطر الناجمة عن الكوارث الطبيعية
0.000	0.779**	10	تقوم الإدارة بالإفصاح عن الاستراتيجية المتبعة لإدارة المخاطر التشغيلية مما يسمح للأطراف ذات العلاقة بتحديد كفاءة الإدارة في تقييم المخاطر التشغيلية وجودة مراقبتها والسيطرة عليها

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور ادارة المخاطر التشغيلية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور ادارة المخاطر التشغيلية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

ثبات أداة الدراسة

تم حساب ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha-Cronbach وكانت النتائج كما يلي:

جدول (3-5) معامل الثبات لمخاور استمارة الاستبيان

عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ	المخاور
19	0.952	حوكمة الشركات
10	0.920	ادارة المخاطر التشغيلية
29	0.967	إجمالي استمارة الاستبيان

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha وهي أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي سيتم تجميعها وقد استخدمت الدراسة العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة:

1. معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي.
2. معامل ألف كرونباخ لحساب درجة ثبات أداة الدراسة.
3. الإحصاء الوصفي: التكرارات والنسب المئوية والرسوم والاشكال البيانية لوصف خصائص افراد عينة الدراسة والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لوصف مستوى استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة

4. معادلة الانحدار المتعدد: للتعرف على أثر ابعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليلها وتفسيرها

تمهيد

تناول في هذا الفصل نتائج الدراسة من خلال عرض خصائص افراد عينة الدراسة وتحليل محاور أداة الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

أولاً: عرض خصائص العينة

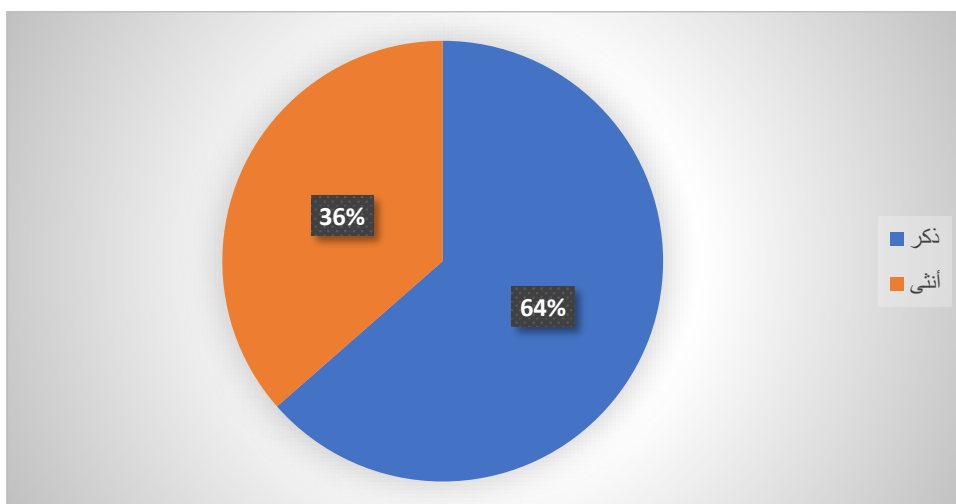
1- النوع

تبين ان 244 فرد من افراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة 63.5% و 140 فرد من الاناث بنسبة 36.5%

جدول (1-4) توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع

النوع	العدد	%
ذكر	244	63.5
أنثى	140	36.5
الإجمالي	384	100

شكل (1-4) توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع



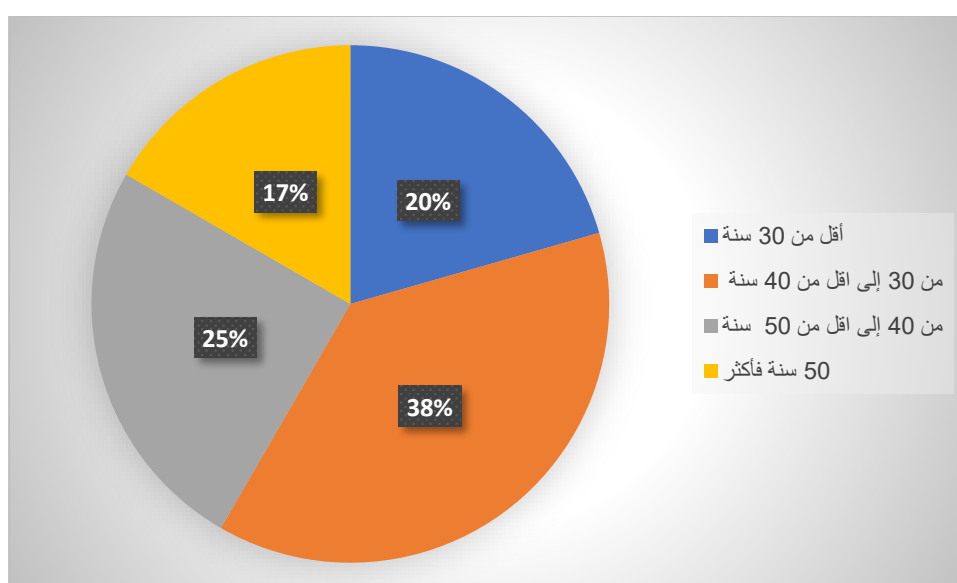
2- العمر

تبين ان 79 فرد من افراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 20.6% و14 فرد أعمارهم من 30 إلى 40 سنة بنسبة 37.8% و96 فرد أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 25% و64 فرد أعمارهم 50 سنة فأكثر بنسبة 16.7%

جدول (2-4) توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر

الفئات	العدد	%
أقل من 30 سنة	79	20.6
من 30 إلى أقل من 40 سنة	145	37.8
من 40 إلى أقل من 50 سنة	96	25.0
50 سنة فأكثر	64	16.7
الإجمالي	384	100

شكل (2-4) توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر



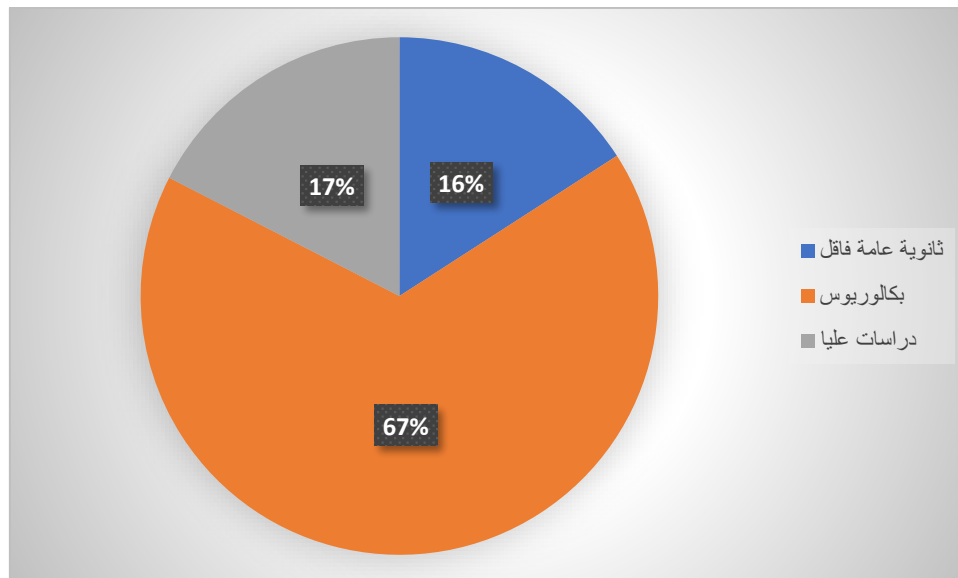
3- المؤهل التعليمي

تبين ان 61 فرد من افراد عينة الدراسة مؤهلهم ثانوية عامة فاقل بنسبة 15.9% و 256 فرد مؤهلهم بكالوريوس بنسبة 66.7% و 67 فرد مؤهلهم دراسات عليا بنسبة 17.4%

جدول (3-4) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي

الفئات	العدد	%
ثانوية عامة فاقل	61	15.9
بكالوريوس	256	66.7
دراسات عليا	67	17.4
الإجمالي	384	100

شكل (3-4) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي



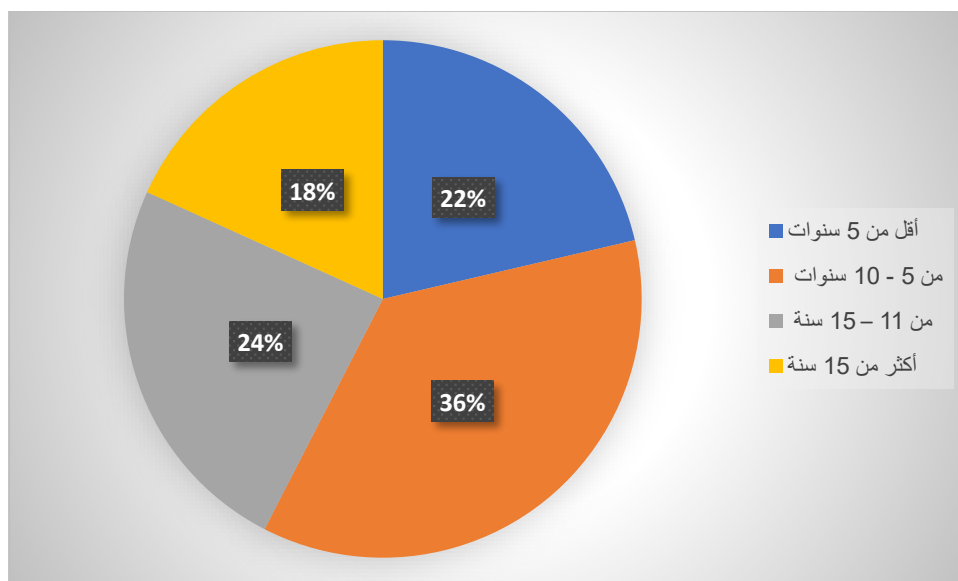
4- سنوات الخبرة

تبين ان 82 فرد من افراد عينة الدراسة خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 21.4% و 139 فرد خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 36.2% و 93 فرد خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 24.2% و 70 فرد خبرتهم أكثر من 15 سنة بنسبة 18.2%

جدول (4-4) توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

الفئات	العدد	%
أقل من 5 سنوات	82	21.4
من 5 - 10 سنوات	139	36.2
من 11 - 15 سنة	93	24.2
أكثر من 15 سنة	70	18.2
الإجمالي	384	100

شكل (4-4) توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة



4- 3 النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة:

النتائج المتعلقة بالمحور الاول: ابعاد حوكمة الشركات في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

السؤال الفرعي الاول: مدى توافر بعد السلوك الأخلاقي كأحد ابعاد حوكمة الشركات في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض ؟

ويوضح الجدول رقم (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات بعد السلوك الأخلاقي في وزارة الصحة السعودية

جدول رقم (5.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد السلوك الأخلاقي في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض.

العبارة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق مطلقا (1)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاتجاه
1 تركيز الوزارة على الالتزام بأحكام القانون والعمل على تجسيد اخلاقيات المهنة	247	88	35	14	0	4.48	0.81	1	مرتفعة جدا
2 القوانين في الوزارة تتماشى مع التشريعات القانونية في العمل	231	104	28	17	4	4.41	0.88	4	مرتفعة جدا
3 يتم اعلام اصحاب المصالح عن حقوقهم وواجباتهم بشكل كاف	220	111	40	13	0	4.40	0.81	5	مرتفعة جدا
4 يعرض اصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم	243	101	13	27	0	4.46	0.86	2	مرتفعة جدا
5 تهتم الوزارة على اشباع رغبات اصحاب المصالح واحتياجاتهم ونيل رضاهم	225	99	46	9	5	4.38	0.88	6	مرتفعة جدا

6	توجد مصداقية للوعود التي تقدمها الوزارة لأصحاب المصالح	220	115	45	4	0	4.43	0.74	3	مرتفعة جدا
7	يستغل بعض الموظفين الوظيفة وصلاحياتها لمصلحتهم الشخصية	196	114	44	26	4	4.23	0.97	7	مرتفعة جدا
8	الاهتمام بتنفيذ القوانين يضمن حسن ادارة الوزارة وتنظيمها مما يقلل المخاطر	206	104	43	18	13	4.23	1.04	7	مرتفعة جدا
المتوسط الحسابي العام لعبارات يعد السلوك الأخلاقي		4.38		0.87		مرتفعة جدا				

المصدر / من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل البيانات

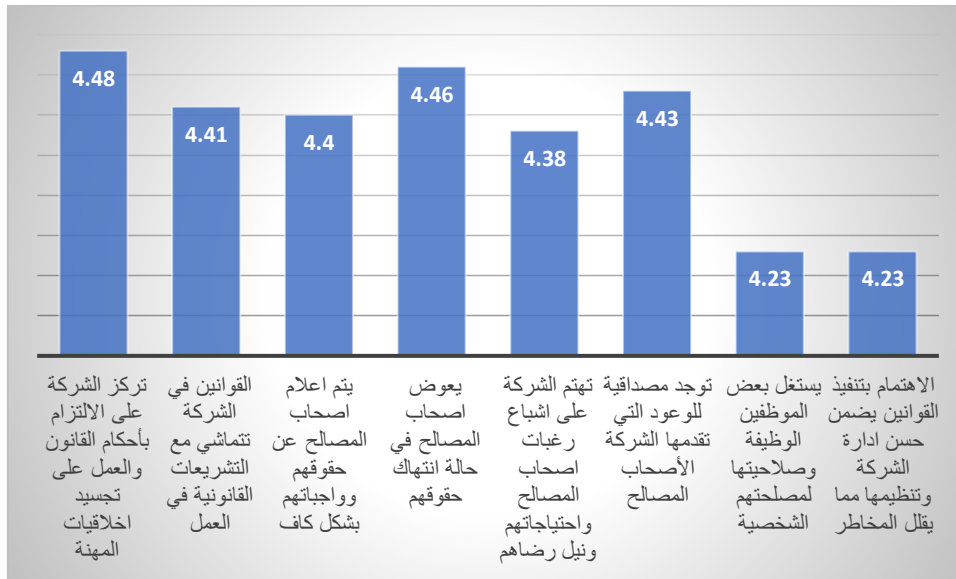
ويتضح من الجدول رقم (5.4) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد السلوك الأخلاقي في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض بلغ (4.38) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر مستوى السلوك الأخلاقي في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض كأحد أبعاد حوكمة الشركات بدرجة مرتفعة جدا حيث بلغت نسبة التوافر 87.6% وتبين أن جميع العبارات في درجة الاتجاه الموافقة المرتفعة جدا

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لمحور بعد السلوك الأخلاقي في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة " تركز الوزارة على الالتزام بأحكام القانون والعمل على تجسيد اخلاقيات المهنة " في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.48) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة توافر بلغت 89.6%.
- جاءت العبارة " يعوض اصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم " في المرتبة الثانية بين بمتوسط بلغ (4.46) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة توافر بلغت 89.2%.

- جاءت العبارة "توجد مصداقية للوعود التي تقدمها الوزارة لأصحاب المصالح " في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (4.43) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 88.6%.
- جاءت العبارة " القوانين في الوزارة تتماشى مع التشريعات القانونية في العمل " في المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ (4.41) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 88.2%.
- جاءت العبارة " يتم اعلام اصحاب المصالح عن حقوقهم وواجباتهم بشكل كاف " في المرتبة الخامسة بمتوسط بلغ (4.40) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 88%.
- جاءت العبارة " تهتم الوزارة على اشباع رغبات اصحاب المصالح واحتياجاتهم ونيل رضاهم " في المرتبة السادسة بمتوسط بلغ (4.38) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 87.6%.
- جاءت العبارتين " يستغل بعض الموظفين الوظيفة وصلاحياتها لمصلحتهم الشخصية، الاهتمام بتنفيذ القوانين يضمن حسن ادارة الوزارة وتنظيمها مما يقلل المخاطر " في المرتبة السابعة بمتوسط بلغ (4.23) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذين المتغيرين بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 84.6%.

ويوضح الشكل رقم (4-5) الترتيب النسبي لعبارات بعد السلوك الأخلاقي في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض وفقاً لدرجة توافرها.



شكل رقم (4-5) : الترتيب النسبي لعبارات بعد السلوك الأخلاقي في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض

السؤال الفرعي الثاني: مدى توافر بعد الرقابة والمساءلة كأحد ابعاد حوكمة الشركات في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض ؟

ويوضح الجدول رقم (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات بعد الرقابة والمساءلة في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض

جدول رقم (6.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الرقابة والمساءلة في وزارة الصحة السعودية

العبارة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق مطلقا (1)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاتجاه
1 يوجد نظام فعال للرقابة في الوزارة	246	102	32	4	0	4.54	0.69	1	مرتفعة جدا
2 يتم اخضاع مجلس الادارة للمساءلة باعتباره المسؤول الرئيسي عن الاشراف عن اداء الوزارة	225	132	13	14	0	4.48	0.73	2	مرتفعة جدا
3 يتم التحقق من تطبيق الخطط والتعليمات الصادرة من اجل معرفة الانحرافات	174	130	45	22	13	4.12	1.05	3	مرتفعة
4 تضمن الوزارة وجود هيئات رقابية خارجية للتأكد من صحة المعلومات ونتائج الوزارة	170	125	39	33	17	4.04	1.14	4	مرتفعة
المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الرقابة والمساءلة						4.29	0.90	مرتفعة جدا	

المصدر / من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل البيانات

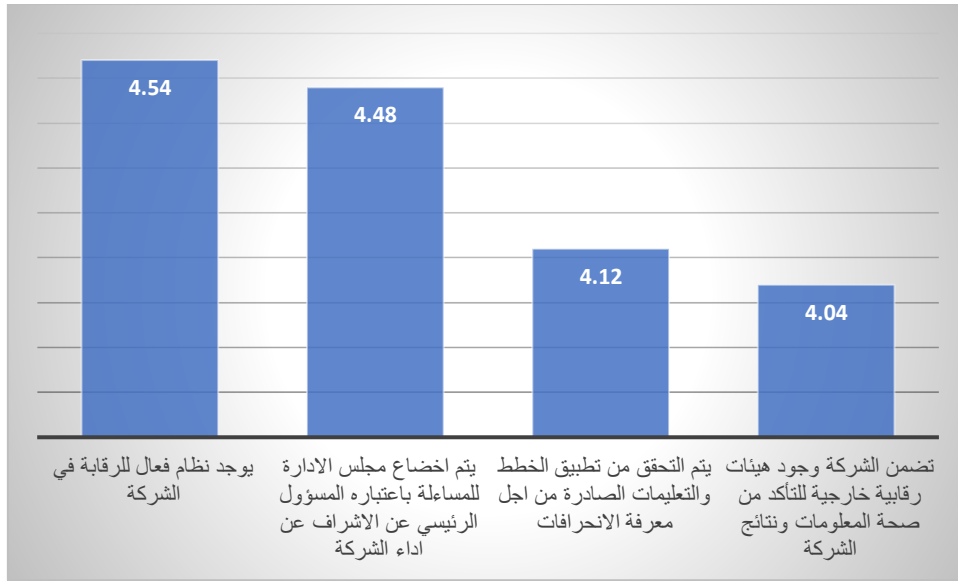
ويتضح من الجدول رقم (6.4) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الرقابة والمساءلة في وزارة الصحة السعودية

في مدينة الرياض بلغ (4.29) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر مستوى الرقابة والمساءلة في وزارة

الصحة السعودية في مدينة الرياض بدرجة مرتفعة جدا حيث بلغت نسبة التوافر 85.8%. وتبين أن العبارات جاءت اثنتين منها في درجة الاتجاه الموافقة المرتفعة جدا واثنين منها في درجة الموافقة المرتفعة

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية بعد الرقابة والمساءلة في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة " يوجد نظام فعال للرقابة في الوزارة " في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.54) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 90.8%.
 - جاءت العبارة " يتم اخضاع مجلس الادارة للمساءلة باعتباره المسؤول الرئيسي عن الاشراف عن اداء الوزارة " في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (4.48) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 89.6%.
 - جاءت العبارة " يتم التحقق من تطبيق الخطط والتعليمات الصادرة من اجل معرفة الانحرافات " في المرتبة الثالثة بين عبارات بمتوسط بلغ (4.12) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 82.4%.
 - جاءت العبارة " تضمن الوزارة وجود هيئات رقابية خارجية للتأكد من صحة المعلومات ونتائج الوزارة " في المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ (4.04) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 80.8%.
- ويوضح الشكل رقم (4-6) الترتيب النسبي لعبارات بعد الرقابة والمساءلة في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض



شكل رقم (4-6) : الترتيب النسبي لعبارات بعد الرقابة والمساءلة في وزارة الصحة السعودية في مدينة

الرياض

السؤال الفرعي الثالث: مدى توافر بعد الإفصاح والشفافية كأحد ابعاد حوكمة الشركات في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض؟

ويوضح الجدول رقم (7.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات بعد الإفصاح والشفافية في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض

جدول رقم (7.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الإفصاح والشفافية في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض

العبارة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق مطلقا (1)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاتجاه
1 مسؤولية الافصاح تقع اساسا على مجلس الادارة وادارته التنفيذية	222	93	44	17	8	4.31	0.98	5	مرتفعة جدا
2 يتعامل المسؤولون مع الموظفين بشفافية	233	116	8	22	5	4.43	0.89	3	مرتفعة جدا
3 يتم الافصاح عن جميع المعلومات ذات الاهمية اضافة الى تلك التي حددها القانون في الوقت المناسب وبما يضمن وصول المعلومة الى اصحاب المصالح	276	78	21	9	0	4.62	0.70	1	مرتفعة جدا
4 يتم الافصاح عن النتائج المالية للشركة واعلام المسؤولين بها	192	128	45	14	5	4.27	0.90	6	مرتفعة جدا
5 تفصح الوزارة عن معاملاتها وصفقاتها مع الاطراف ذوي العلاقة	216	139	25	4	0	4.47	0.71	2	مرتفعة جدا

مرتفعة جدا	7	0.87	4.25	4	9	58	129	184	يتم الإفصاح عن المزايا والمكافآت الممنوحة للمديرين التنفيذيين	6
مرتفعة جدا	4	0.83	4.34	4	4	53	119	204	يتم توفير المعلومات بشكل كافٍ والإفصاح عنها عبر أجهزة الاعلام والاعلانات الصادرة عن الوزارة	7
مرتفعة جدا		0.84	4.38	المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الإفصاح والشفافية						

المصدر / من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل البيانات

ويتضح من الجدول رقم (7.4) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الإفصاح والشفافية في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض بلغ (4.38) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر مستوى الإفصاح والشفافية في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض بدرجة مرتفعة جدا حيث بلغت نسبة التوافر 87.6% وجاءت جميع العبارات في درجة انجاء الموافقة المرتفعة جدا

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لبعء الإفصاح والشفافية في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض فقد

جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة " يتم الإفصاح عن جميع المعلومات ذات الاهمية اضافة الى تلك التي حددها القانون في الوقت المناسب وبما يضمن وصول المعلومة الى اصحاب المصالح " في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.62) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 92.4%.
- جاءت العبارة " تفصح الوزارة عن معاملاتها وصفقاتها مع الاطراف ذوي العلاقة " في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (4.47) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 89.4%.

- جاءت العبارة " يتعامل المسؤولون مع الموظفين بشفافية " في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (4.43) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة توافر بلغت 88.6%.
 - جاءت العبارة " يتم توفير المعلومات بشكل كافٍ والافصاح عنها عبر اجهزة الاعلام والاعلانات الصادرة عن الوزارة " في المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ (4.34) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة توافر بلغت 86.8%.
 - جاءت العبارة " مسؤولية الافصاح تقع اساسا على مجلس الادارة وادارته التنفيذية " في المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ (4.31) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة توافر بلغت 86.2%.
 - جاءت العبارة " يتم الافصاح عن النتائج المالية للشركة واعلام المسؤولين بها " في المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ (4.27) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة توافر بلغت 85.4%.
 - جاءت العبارة " يتم الافصاح عن المزايا والمكافآت الممنوحة للمديرين التنفيذيين " في المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ (4.25) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة توافر بلغت 85%.
- ويوضح الشكل رقم (4-7) الترتيب النسبي لعبارات بعد الإفصاح والشفافية في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض وفقا لدرجة توافرها.



شكل رقم (4-7) : الترتيب النسبي لعبارات بعد الإفصاح والشفافية في وزارة الصحة السعودية في مدينة

الرياض

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الأول: ما مدى توافر أبعاد حوكمة الشركات في وزارة الصحة السعودية في

مدينة الرياض

تبين أن المتوسط الحسابي العام لعبارات محور أبعاد حوكمة الشركات في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض بلغ

(4.37) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر مستوى أبعاد حوكمة الشركات في وزارة الصحة السعودية

في مدينة الرياض بدرجة مرتفعة جدا حيث بلغت نسبة التوافر 87.4% وجاءت جميع الأبعاد في درجة اتجاه الموافقة

المرتفعة جدا

جدول رقم (8.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد حوكمة الشركات في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض

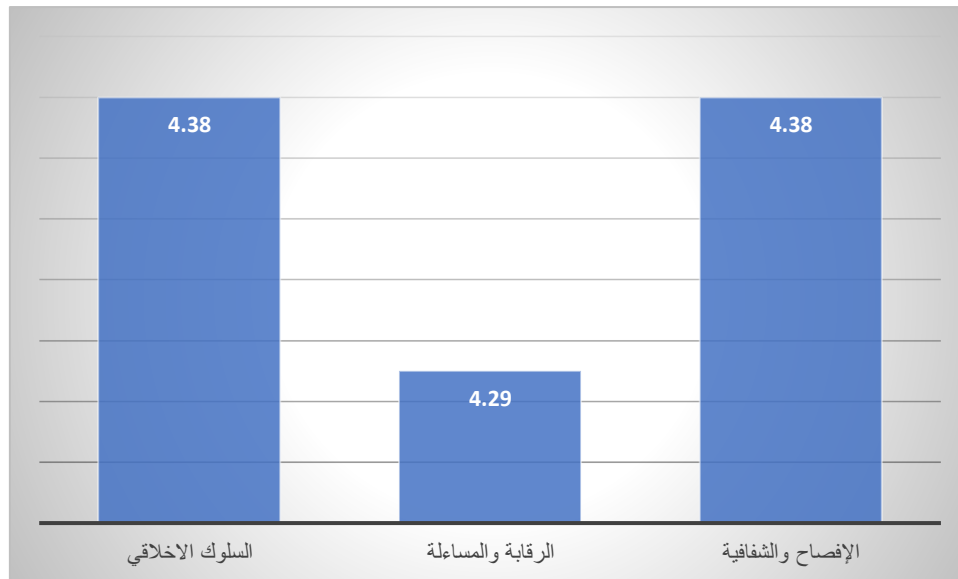
الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاتجاه
السلوك الاخلاقي	4.38	0.87	1	مرتفعة جدا
الرقابة والمساءلة	4.29	0.90	3	مرتفعة جدا
الإفصاح والشفافية	4.38	0.84	2	مرتفعة جدا
المتوسط العام لأبعاد حوكمة الشركات	4.37	0.86		مرتفعة جدا

جاء البعدين " السلوك الأخلاقي، الإفصاح والشفافية" في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 4.38 وبدرجة توافر

مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 87.6% بينما جاء البعد الرقابة والمساءلة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي

4.29 وبدرجة توافر مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 85.8%

ويوضح الشكل رقم (4-8) الترتيب النسبي لأبعاد حوكمة الشركات في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض وفقاً لدرجة توافرها.



شكل رقم (4-8) : الترتيب النسبي لأبعاد حوكمة الشركات في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض

النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: نجاح المنشأة في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

السؤال الرئيسي الثاني: ما مستوى نجاح المنشأة في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض ؟

ويوضح الجدول رقم (9.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات محور نجاح المنشأة في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض

جدول رقم (9.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور نجاح المنشأة في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق مطلقا (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق موافق (4)	موافق بشدة (5)	العبارات	
مرتفعة جدا	2	0.64	4.58	0	0	31	99	254	يوجد بالإدارة قسم او لجنة مستقلة تختص بإدارة المخاطر ومزودة بكادر مختص بإدارة المخاطر التشغيلية	1
مرتفعة جدا	4	0.78	4.45	4	5	31	117	227	تعتمد الإدارة على استراتيجية لإدارة المخاطر التشغيلية من خلال تحديد وتعريف المخاطر التشغيلية التي تواجهها الإدارة ومدي معرفة مصادرها	2
مرتفعة جدا	3	0.60	4.53	0	0	22	138	224	تختص إدارة المخاطر التشغيلية في الإدارة بالتدقيق الداخلي لضمان التزامها بالإطار العام وتوفير معلومات للمسؤولين حول مدي كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية	3

مرتفعة	9	1.04	4.05	18	13	50	155	148	تستخدم الإدارة أسلوب التقييم الذاتي في تقييم وقياس المخاطر التشغيلية بحيث يقوم البنك بتقييم عملياته وأنشطته بمقارنتها مع قائمة المخاطر التشغيلية المحتملة.	4
مرتفعة جدا	1	0.69	4.64	0	4	23	77	280	تقوم الإدارة بمراجعة وتطوير السياسات والاستراتيجيات وإجراءات العمل المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية بشكل مستمر ودوري	5
مرتفعة جدا	6	0.82	4.36	4	12	23	148	197	تقوم الإدارة بتعزيز الرقابة الثنائية والامتثال للضوابط الرقابية والفصل في المسؤوليات من أجل عدم ازدواجية المهام، وتنمية روح وثقافة الانضباط الذاتي لدى الموظفين.	6
مرتفعة جدا	5	0.94	4.38	9	14	28	106	227	تعمل الإدارة على تعزيز استخدام أدوات تخفيض المخاطر التشغيلية كالأُسناد الخارجي والتأمين مع ضرورة أن يشمل التأمين كافة الأحداث التي قد تؤدي إلى الخسائر	7
مرتفعة	8	1.02	4.15	9	23	54	115	183	تقوم الإدارة بالإحاطة من التعرض لمخاطر الأخطاء في ادخال البيانات، واختيار أنظمة الحاسوب والاتصالات، وأخطاء البرمجة، وفيروسات الحاسوب، والاحتيال الخارجي، وغيرها.	8

مرتفعة	10	1.13	4.02	12	42	43	118	169	تحتفظ الإدارة بنسخة احتياطية عن أعمال الإدارة في المركز الرئيسي أو مكان آمن بعيد جغرافيا لحفظ البيانات الأساسية والتقليل من المخاطر الناجمة عن الكوارث الطبيعية	9
مرتفعة جدا	7	0.98	4.31	8	17	44	93	222	تقوم الإدارة بالإفصاح عن الاستراتيجية المتبعة لإدارة المخاطر التشغيلية مما يسمح للأطراف ذات العلاقة بتحديد كفاءة الإدارة في تقييم المخاطر التشغيلية وجودة مراقبتها والسيطرة عليها	10
مرتفعة جدا		0.86	4.35	المتوسط الحسابي العام لعبارات محور نجاخ المنشأة في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض						

المصدر / من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل البيانات

ويتضح من الجدول رقم (9.4) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات محور إدارة المخاطر التشغيلية في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض بلغ (4.35) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر مستوى نجاخ المنشأة في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض بدرجة مرتفعة جدا حيث بلغت نسبة التوافر 87%. وجاءت سبع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وثلاث عبارات في مستوى الموافقة المرتفع

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لمحور نجاخ المنشأة في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة " تقوم الإدارة بمراجعة وتطوير السياسات والاستراتيجيات وإجراءات العمل المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية بشكل مستمر ودوري " في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.64) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 92.8%.

- جاءت العبارة " يوجد بالإدارة قسم او لجنة مستقلة تختص بإدارة المخاطر ومزودة بكادر مختص بإدارة المخاطر التشغيلية " في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (4.58) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 91.6%.
- جاءت العبارة " تختص إدارة المخاطر التشغيلية في الإدارة بالتدقيق الداخلي لضمان التزامها بالإطار العام وتوفير معلومات للمسؤولين حول مدي كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية " في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (4.53) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 90.6%.
- جاءت العبارة " تعتمد الإدارة على استراتيجية لإدارة المخاطر التشغيلية من خلال تحديد وتعريف المخاطر التشغيلية التي تواجهها الإدارة ومدي معرفة مصادرها " في المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ (4.45) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 89%.
- جاءت العبارة " تعمل الإدارة على تعزيز استخدام أدوات تخفيض المخاطر التشغيلية كالأسناد الخارجي والتأمين مع ضرورة أن يشمل التأمين كافة الاحداث التي قد تؤدي الى الخسائر " في المرتبة الخامسة بمتوسط بلغ (4.38) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 87.2%.
- جاءت العبارة " تقوم الإدارة بتعزيز الرقابة الثنائية والامثال للضوابط الرقابية والفصل في المسؤوليات من أجل عدم ازدواجية المهام، وتنمية روح وثقافة الانضباط الذاتي لدى الموظفين. " في المرتبة السادسة بمتوسط بلغ (4.36) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 87.2%.

- جاءت العبارة " تقوم الادارة بالإفصاح عن الاستراتيجية المتبعة لإدارة المخاطر التشغيلية مما يسمح للأطراف ذات العلاقة بتحديد كفاءة الإدارة في تقييم المخاطر التشغيلية وجودة مراقبتها والسيطرة عليها" في المرتبة السابعة بمتوسط بلغ (4.31) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 86.2%.
- جاءت العبارة " تقوم الإدارة بالإحاطة من التعرض لمخاطر الأخطاء في ادخال البيانات، وانحياز أنظمة الحاسوب والاتصالات، وأخطاء البرمجة، وفيروسات الحاسوب، والاحتيال الخارجي، وغيرها." في المرتبة الثامنة بمتوسط بلغ (4.15) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 83%.
- جاءت العبارة " تستخدم الإدارة أسلوب التقييم الذاتي في تقييم وقياس المخاطر التشغيلية بحيث يقوم البنك بتقييم عملياته وأنشطته بمقارنتها مع قائمة المخاطر التشغيلية المحتملة." في المرتبة التاسعة بمتوسط بلغ (4.05) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 88%.
- جاءت العبارة " تحتفظ الإدارة بنسخة احتياطية عن أعمال الادارة في المركز الرئيسي أو مكان آمن بعيد جغرافيا لحفظ البيانات الأساسية والتقليل من المخاطر الناجمة عن الكوارث الطبيعية " في المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ (4.025) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 80.4%.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثالث: أثر أبعاد حوكمة الشركات في إدارة المخاطر التشغيلية وزارة الصحة
السعودية في مدينة الرياض

يوضح الجداول التالية نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مدى وجود إحصائية لأثر حوكمة الشركات في إدارة المخاطر التشغيلية في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض

جدول (4-10): مدى معنوية نموذج أثر أبعاد حوكمة الشركات في إدارة المخاطر التشغيلية في وزارة

الصحة السعودية في مدينة الرياض

Model Summary ملخص النموذج							
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ⁻² Adjusted		درين واتسون	
0.900		0.809		0.808		1.616	
ANOVA تحليل التباين							
النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression		13994.640	3	4664.880	537.084	0.000	
الباقى Residual		3300.516	380	8.686			
المجموع Total		17295.156	383				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T	VIF
ادارة المخاطر التشغيلية	الثابت Constant	3.822	1.046		3.656	.000	
	السلوك الاخلاقي	.038	.047	.030	.804	.422	2.169
	الرقابة والمساءلة	.314	.093	.142	3.373	.001	2.172
	الإفصاح والشفافية	1.072	.066	.753	16.356	.000	2.147

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تبين من الجدول السابق تحقق شروط تحليل الانحدار المتعدد وهي عدم وجود ارتباط ذاتي بين بواقي المتغيرات المستقلة للنموذج، حيث قيمة معامل درين واتسون للارتباط الذاتي 1.616 وهي أقل من 2، وهي تشير إلى انخفاض وجود الارتباط الذاتي بين بواقي المتغيرات المستقلة للنموذج، كما أنه لا يوجد ارتباط خطي مزدوج بين المتغيرات المستقلة للنموذج حيث قيم معامل تضخم التباين VIF أقل من 10، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة لا يوجد ارتباط بينهم البعض. وبذلك يتحقق أهم شرطين للمتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار المتعدد.

ويتبين من الجدول (4 - 10) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح ان المتغيرات المستقلة (السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة، الإفصاح والشفافية) تفسر 80.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (ادارة المخاطر التشغيلية) وتبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى الرقابة والمساءلة على ادارة المخاطر التشغيلية عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig t) = 0.001 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق الرقابة والمساءلة بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.314% وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى الإفصاح والشفافية على ادارة المخاطر التشغيلية عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig t) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق الإفصاح والشفافية بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.072% بينما تبين عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى السلوك الاخلاقي على ادارة المخاطر التشغيلية عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig t) = 0.422 وهي قيمة أكبر من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة

ثانياً: توصيات الدراسة

ثالثاً: مقترحات الدراسة.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان والاجابة على اسئلة الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات الخاصة بالدراسات والأبحاث التي يمكن اجراؤها مستقبليا

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الأول: ما مدي توافر أبعاد حوكمة الشركات في وزارة الصحة السعودية في

مدينة الرياض

تبين أن المتوسط الحسابي العام لعبارات محور أبعاد حوكمة الشركات في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض بلغ (4.37) درجة من أصل (5) وهو يشير إلى توافر مستوى أبعاد حوكمة الشركات في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض بدرجة مرتفعة جدا حيث بلغت نسبة التوافر 87.4% وجاءت جميع الابعاد في درجة اتجاه الموافقة المرتفعة جدا وجاء البعدين " السلوك الأخلاقي، الإفصاح والشفافية" في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 4.38 وبدرجة توافر مرتفعة جدا ونسبة توافر بلغت 87.6% بينما جاء البعد الرقابة والمساءلة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.29 وبدرجة توافر مرتفعة جدا ونسبة توافر بلغت 85.8%

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الاول: مدى توافر بعد السلوك الأخلاقي كأحد ابعاد حوكمة الشركات في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض ؟

تبين أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد السلوك الأخلاقي في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض بلغ (4.38) درجة من أصل (5) وهو يشير إلى توافر مستوى السلوك الأخلاقي في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض كأحد أبعاد حوكمة الشركات بدرجة مرتفعة جدا حيث بلغت نسبة التوافر 87.6% وتبين أن جميع العبارات في درجة الاتجاه الموافقة المرتفعة جدا

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: مدى توافر بعد الرقابة والمساءلة كأحد ابعاد حوكمة الشركات في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض ؟

تبين أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الرقابة والمساءلة في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض بلغ (4.29) درجة من أصل (5) وهو يشير إلى توافر مستوى الرقابة والمساءلة في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض بدرجة مرتفعة جدا حيث بلغت نسبة التوافر 85.8%. وتبين أن العبارات جاءت اثنتين منها في درجة الاتجاه الموافقة المرتفعة جدا واثنين منها في درجة الموافقة المرتفعة

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث: مدى توافر بعد الإفصاح والشفافية كأحد ابعاد حوكمة الشركات في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض ؟

تبين أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الإفصاح والشفافية في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض بلغ (4.38) درجة من أصل (5) وهو يشير إلى توافر مستوى الإفصاح والشفافية في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض بدرجة مرتفعة جدا حيث بلغت نسبة التوافر 87.6% وجاءت جميع العبارات في درجة انجاء الموافقة المرتفعة جدا

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثاني: ما مستوى نجاح المنشأة في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض؟

تبين أن المتوسط الحسابي العام لعبارات محور ادارة المخاطر التشغيلية في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض بلغ (4.35) درجة من أصل (5) وهو يشير إلى توافر مستوى نجاح المنشأة في وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض بدرجة مرتفعة جدا حيث بلغت نسبة التوافر 87%. وجاءت سبع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وثلاث عبارات في مستوى الموافقة المرتفع

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثالث: أثر أبعاد حوكمة الوزارة في نجاح وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض

تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى الرقابة والمساءلة على ادارة المخاطر التشغيلية عند مستوي معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق الرقابة والمساءلة بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.314% وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى الإفصاح والشفافية على ادارة المخاطر التشغيلية عند مستوي معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق الإفصاح والشفافية بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح وزارة الصحة السعودية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.072% بينما تبين عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى السلوك الاخلاقي على ادارة المخاطر التشغيلية عند مستوي معنوية 0.05

ثانياً: توصيات الدراسة

✓ ضرورة العمل على التوسع في تطبيق ابعاد حوكمة الشركات في كافة الشركات والمؤسسات العاملة في المملكة

العربية السعودية

✓ العمل على تحقيق اهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتطبيق الحوكمة في كافة الشركات والمؤسسات العاملة

في السعودية

✓ العمل على زيادة وعي إدارات الشركات بالعمل على تطبيق السياسات المناسبة التي يمكن من خلالها تحقيق

نجاح الشركات بكفاءة وفاعلية

ثالثاً: مقترحات الدراسة

تقترح الدراسة مجموعة من الدراسات والأبحاث التي يمكن إجراؤها مستقبلياً وهي:

✓ الدراسات والأبحاث المتعلقة بتأثير تطبيق حوكمة الشركات على مستويات أداء وإنتاجية الشركات

والمؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية.

✓ الدراسات والأبحاث المتعلقة بالعوامل المؤثرة على نجاح الشركات في المملكة العربية السعودية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع والمصادر العربية

- ارييمة، هاني جزاع (2016م). إدارة الخطر والتأمين: منظور إداري كمي وإسلامي، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- أندرسون، إدوارد (2018م). إدارة مخاطر الأعمال - النماذج والتحليل، ترجمة: عاصم سيد عبدالفتاح، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الأغا، عماد (2011): دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.
- الدباغ، جمال عبد الرسول غانم (1998) سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر وأثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة: دراسة ميدانية مقارنة بين شركات التأمين العراقية، أطروحة غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد
- العثمان، عبير عبد الله محمد (2017م) أثر إدارة مخاطر المشاريع على الأداء: دراسة تطبيقية ميدانية في الأمانة العامة للأوقاف: الكويت
- بورقية، شوقي عشور وغري، عبد الحليم عمار، (2014): أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية - دراسة تطبيقية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 1.
- حماد، عبدالعال (2007م). إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- القحطاني، نواف ناصر (2023). ادارة المخاطر : المفهوم والمبادئ، مجلة الباحث للدراسات القانونية

- عبدالمجيد، ضياء الدين (2020). إدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية بالمصارف الإسلامية السودانية،

مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية ، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، مخبر المالية ، 7(2)، 67-

89

- المخادمة، احمد عبد الرحمن(2023) أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية: دراسة

تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في الأردن ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا،

الأردن

- ضاحي، حسن نايب(2021). اثر اسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة على ادارة المخاطر التشغيلية

في المصارف التجارية العراقية، مجلة اوراق ثقافية ، مجلة الاداب والعلوم الانسانية ، الناشر محمد امين

الضناوي، 3(16)، 393-406

- زوييف، انعام محسن(2021). أثر تطبيق إطار "COSO" للرقابة الداخلية في إدارة المخاطر

التشغيلية في البنوك التجارية العاملة في الأردن ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك عبد العزيز،

35(1)، 99-122

- خضر، أحمد (2012): حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، مصر.

- سوق الاوراق المالية السعودية ، 2017 <https://cma.org.sa/Pages/default.aspx>

- سليمان، محمد مصطفى (2006): حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري: دراسة مقارنة،

الدار الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.

- صلاح ، أحمد عبد الله (2020). أثر المخاطر المنتظمة على الأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية ،

مجلة جامعة عمان العربية للبحوث — سلسلة البحوث الادارية

- عبد الله، انتصار حسين علي (2016) لجان المراجعة في ظل حوكمة الشركات وأثرها على جودة

التقارير المالية: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة

الرباط الوطني، السودان.

- عبدلي، لطيفة (2012م). دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة

الأسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير، جامعة بكر بلقايد، الجزائر.

- عزمي، أسامة، وآخرون (2010م). إدارة المخاطر والتأمين، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

- قادري، إيمان (2021). إدارة المخاطر ودورها في تحسين الأداء المصرفي: دراسة ميدانية بالبنك الوطني

الجزائري، مجلة دراسات وابحاث، جامعة الجلفة.

- كلاش، مريم (2021) دور ادارة المخاطر المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية : دراسة

حالة مجمع صيدال، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم - كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- محمد، اياد طاهر (2020): إدارة المخاطر وانعكاسها على جودة الخدمة البلدية: دراسة استطلاعية

لآراء عينة من الموظفين في مديرية مجاري صلاح الدين، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مج

16 ع 51

- محمدي، نورة والقريشي، محمد الصغير (2016): أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات

الصناعية البتروكيمياوية المدرجة في سوق المال السعودي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 9، جامعة

قاصدي مرباح، الجزائر.

- معهد إدارة المشروعات (2017م). الدليل المعرفي لإدارة المشروعات PMK، الإصدار السادس.

ثانيًا: المراجع والمصادر الأجنبية:

- ✓ Anja Mursu., (2002). "Risk management and Sustainability analysis in in Nigerian Software Companies, University of Jyvaskyla.
- ✓ Begum Ongel,(2009),"Assessing Risk Management Maturity: Framework for the Construction Companies", Master Thesis in building Science in Architecture department, Middle East Technical University.
- ✓ Beckers., Frank, Chiara., Nicola, Flesch., Adam, Maly., Jiri , Silva., Eber, (2013) A risk–management approach to a successful infrastructure project. Copyright McKinsey & Company, Singapore.
- ✓ Christine A.Mallin, (2006) International Corporate Governance: A Case Study Approach (Cheltenham: Edward Elgar
- ✓ Freeland, C, M. (2007): Corporate Governance: basel committee guidance on corporate governance for banks, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo: Egypt.
- ✓ Juttner,(2005) Supply Chain Risk Management Understanding The Business Requirements from A practitioner Perspective, The

International Journal of Logistics, Management. 16 (1). pp. 120–141.

- ✓ Mark Jickling, (2009). Barriers to Corporate Fraud (New York: Nova Science Publishers Inc,
- ✓ Olufemi Vincent Tolani., (2013)"An Examination of Risk Preferences in Public–private Partnerships in Nigeria", A Thesis submitted to the Faculty of graduate studies in partial fulfillment of therejuirements for the degree of Doctor of Philosophy, University of Calgary.
- ✓ PMI. (2014). Risk Management Professional (PMI–RMP). Project Management institute (PMI), Newtown Square, Pennsylvania USA.
- ✓ Prapawadee Na Ranong., (2009)."Critical success factor for effective risk managment procedures in financial industries", Master Thesis in Thailand, Umea Universty
- ✓ Yilmaz Argüden, (2009) Boardroom Secrets: Corporate Governance for Quality of Life (New York: Palgrave Macmillan,
- ✓ Komal Altaf ,et al (2021).Do operational risk and corporate governance affect the banking industry of Pakistan? Review of

Economics and Political Science, National University of Sciences and Technology, Islamabad, Pakistan

- ✓ Anne E. Kleffner, Ryan B. Lee, Bill McGannon (2016). The Effect of Corporate Governance on the Use of Enterprise Risk Management: Evidence From Canada , Volume 6, Issue 1

الملاحق

أولاً : البيانات الأولية

الرجاء وضع اشارة (✓) امام الاجابة المناسبة

1. النوع	
☐ ذكر	☐ انثى
2. العمر	
☐ أقل من 30 سنة	☐ من 30 سنة الى أقل من 40 سنة
☐ من 40 سنة الى اقل من 50 سنة	☐ 50 سنة فأكثر
3. المؤهل التعليمي	
☐ ثانوية عامة فأقل	☐ بكالوريوس
☐ دراسات عليا	
4. عدد سنوات الخبرة	
☐ أقل من 5 سنوات	☐ من 5 الى اقل من 10 سنوات
☐ من 10 الى اقل من 20 سنة	☐ 20 سنة فأكثر

المحور الاول: مبادئ الحوكمة

م	الأسئلة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
	ما مدى توافر ابعاد حوكمة الشركات (بعد السلوك الاخلاقي) ؟					
1	تركز الشركة على الالتزام بأحكام القانون والعمل على تجسيد اخلاقيات المهنة					
2	القوانين في الشركة تتماشى مع التشريعات القانونية في العمل					
3	يتم اعلام اصحاب المصالح عن حقوقهم وواجباتهم بشكل كاف					
4	يعوض اصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم					
5	تهتم الشركة على اشباع رغبات اصحاب المصالح واحتياجاتهم ونيل رضاهم					
6	توجد مصداقية للوعود التي تقدمها الشركة لأصحاب المصالح					
7	يستغل بعض الموظفين الوظيفة وصلاحياتها لمصلحتهم الشخصية					
8	الاهتمام بتنفيذ القوانين يضمن حسن ادارة الشركة وتنظيمها مما يقلل المخاطر					
	ما مدى توافر ابعاد حوكمة الشركات (بعد الرقابة والمساءلة) ؟					
9	يوجد نظام فعال للرقابة في الشركة					
10	يتم اخضاع مجلس الادارة للمساءلة باعتباره المسؤول الرئيسي عن الاشراف عن اداء الشركة					
11	يتم التحقق من تطبيق الخطط والتعليمات الصادرة من اجل معرفة الانحرافات					
12	تضمن الشركة وجود هيئات رقابية خارجية للتأكد من صحة المعلومات ونتائج الشركة					
	ما مدى توافر ابعاد حوكمة الشركات (بعد الإفصاح والشفافية) ؟					
13	مسؤولية الافصاح تقع اساسا على مجلس الادارة وادارته التنفيذية					
14	يتعامل المسؤولون مع الموظفين بشفافية					
15	يتم الافصاح عن جميع المعلومات ذات الاهمية اضافة الى تلك التي حددها القانون في الوقت المناسب وبما يضمن وصول المعلومة الى اصحاب المصالح					
16	يتم الافصاح عن النتائج المالية للشركة واعلام المسؤولين بما					
17	تفصح الشركة عن معاملاتها وصفقاتها مع الاطراف ذوى العلاقة					

					يتم الافصاح عن المزايا والمكافآت الممنوحة للمديرين التنفيذيين	18
					يتم توفير المعلومات بشكل كافٍ والافصاح عنها عبر اجهزة الاعلام والاعلانات الصادرة عن الشركة	19

المحور الثاني: وعي الإدارة بأهمية إدارة المخاطر التشغيلية

م	الأسئلة	موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق اطلاقا
الوعي بأهمية إدارة المخاطر التنظيمية						
1	يوجد بالإدارة قسم أو لجنة مستقلة تختص بإدارة المخاطر ومزودة بكادر مختص بإدارة المخاطر التشغيلية					
2	تعتمد الإدارة على استراتيجية لإدارة المخاطر التشغيلية من خلال تحديد وتعريف المخاطر التشغيلية التي تواجهها الإدارة ومدى معرفة مصادرها					
3	تختص إدارة المخاطر التشغيلية في الإدارة بالتدقيق الداخلي لضمان التزامها بالإطار العام وتوفير معلومات للمسؤولين حول مدى كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية					
4	تستخدم الإدارة أسلوب التقييم الذاتي في تقييم وقياس المخاطر التشغيلية بحيث يقوم البنك بتقييم عملياته وأنشطته بمقارنتها مع قائمة المخاطر التشغيلية المحتملة.					
5	تقوم الإدارة بمراجعة وتطوير السياسات والاستراتيجيات وإجراءات العمل المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية بشكل مستمر ودوري					
6	تقوم الإدارة بتعزيز الرقابة الشائبة والامتثال للضوابط الرقابية والفصل في المسؤوليات من أجل عدم ازدواجية المهام، وتنمية روح وثقافة الانضباط الذاتي لدى الموظفين.					
7	تعمل الإدارة على تعزيز استخدام أدوات تخفيض المخاطر التشغيلية كالأسناد الخارجي والتأمين مع ضرورة أن يشمل التأمين كافة الاحداث التي قد تؤدي الى الخسائر					
8	تقوم الإدارة بالإحاطة من التعرض لمخاطر الأخطاء في ادخال البيانات، واتخاذ أنظمة الحاسوب والاتصالات، وأخطاء البرمجة، وفيروسات الحاسوب، والاحتيال الخارجي، وغيرها.					
9	تحتفظ الإدارة بنسخة احتياطية عن أعمال الإدارة في المركز الرئيسي أو مكان آمن بعيد جغرافيا لحفظ البيانات الأساسية والتقليل من المخاطر الناجمة عن الكوارث الطبيعية					

					تقوم الادارة بالإفصاح عن الاستراتيجية المتبعة لإدارة المخاطر التشغيلية مما يسمح للأطراف ذات العلاقة بتحديد كفاءة الإدارة في تقييم المخاطر التشغيلية وجودة مراقبتها والسيطرة عليها	10
--	--	--	--	--	--	----

Midocean University
College of Management



**The Impact of Governance Dimensions on the Effectiveness of
Operational Risk Management in Healthcare Institutions: An
Applied Study on the Saudi Ministry of Health**

In Partial Fulfillment of the Requirements of the Degree

"Master of Business Administration" Financial Management Major

By

Ahlam Yahya Sahli

Supervised by

Dr. A Asmaa Abu Anzah

First Term

2024 / 1446

Abstract

The study aimed to understand the role of governance effectiveness in managing operational risks, applied to the Saudi Ministry of Health. The descriptive-analytical method was adopted due to its suitability for the research topic. Data were collected from a group of employees in the Saudi Ministry of Health, with the study population consisting of 260 employees. A questionnaire was distributed, and 81 questionnaires were retrieved, forming a randomly selected sample.

The study's main findings revealed a positive relationship between the application of governance principles and operational risk management. Responses from the study participants regarding governance principles among employees in the Traffic Department in Riyadh had a mean score of (3.37). Similarly, responses concerning the awareness of the Traffic Department in Riyadh about the importance of operational risk management had a mean score of (3.32).

As for the key recommendations of the study, the researcher suggests creating suitable conditions for the internal auditor's work and further strengthening the role of the internal auditor, emphasizing its importance in establishing the concept of governance in terms of control and compliance. Additionally, suitable conditions should be provided for the external auditor's work, enhancing its role and importance in establishing the concept of governance in terms of disclosure and transparency. The administration should promote the principle of fairness in rewards and compensations, paying more attention by clarifying all aspects of the process and disclosing it, as this has an impact on embodying the concept of justice and its effect on the employee's performance.