

عنوان البحث

دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في إدارة المخاطر: دراسة تطبيقية على الشركة
السعودية للصناعات الأساسية (سابك) بالرياض

إعداد الطالب/

احمد ناصر السويد

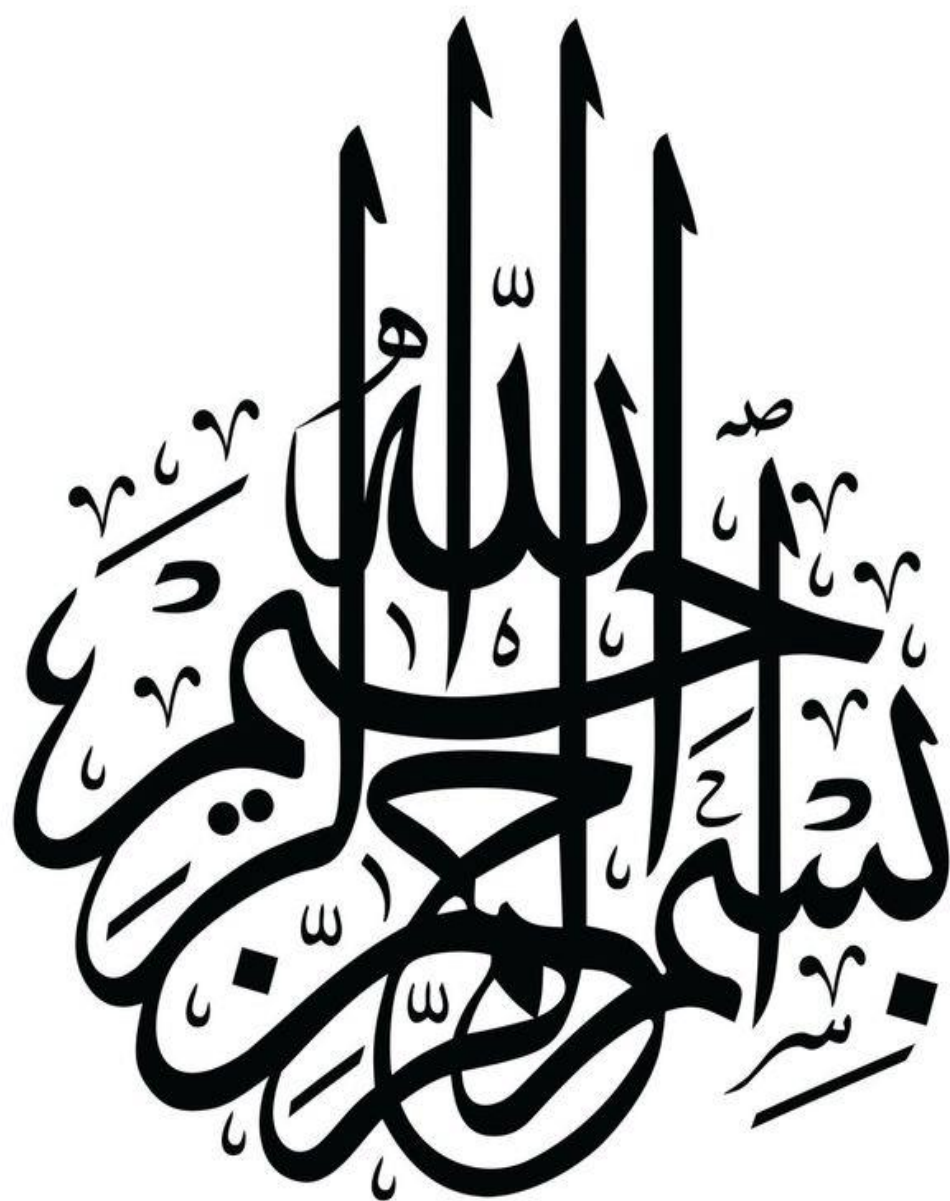
إشراف/

أ.د. الفصيل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2025



إهداء

أبي الغالي الذي ما بَخِلَ عليَّ يومًا بشيء، وأمي التي شملتني بحبها وحنوها، فكانت زادي وعوني في طريق حياتي، إلى من أوصاني الله ببرهما من فوق سبع سماوات، من وهباني الحياة، والأمل، والنشأة، والشغف لطلب العلم، وإلى إخوتي وأسرتي الغالية أهدىكم جميعاً أجمل عبارات الشكر التي لا أظنها تكفي للتعبير عن جزيل شكري وامتناني على وافر كرمكم معي فجزاكم الله جميعاً عني خيراً الجزاء.

وإلى جميع أحبتي إليكم أهدي هذا العمل الذي أتمنى من الله أن يكون خالصاً لوجه الله ولطلب رضوانه.

شكر وتقدير

يقول الله جلّ في علاه في آياته المحكمات: ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ [إبراهيم: 5-7]، ويقول أيضاً: ﴿وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ﴾ [النمل: 40]، كما قال في موضع آخر: "فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ" [البقرة: 152]

وقال النبي الكريم صلى الله عليه وسلم الذي: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" [حديث صحيح: رواه أبو سعيد الخضري، أخرجه الترمذي]؛ وانتهاجاً لهذا المنهج الرباني النبوي أود أد استهل كلامي بالحمد والشكر لله وجلّ في علاه، الذي وفقني ويسر لي سُبُل الوصول لهذه النقطة في طريق العلم نحو هذه الدرجة العلمية الرفيعة، فإليه الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه. وصلاة وسلاماً على النبي المصطفى، وعلى آله، وصحبه، ومن سار على نهجه، ومن اقتفى، كما أتقدم بوافر الشكر والامتنان لوالدي الكريمين، وأهلي، وأحبي، الذين كانوا دعمي الأساسي خلال رحلتي العلمية.

كما أعبر عن جزيل شكري وخالص امتناني للدكتور/.....، والدكتور/.....، حفظهما الله، اللذان كانا النبراس الذي اهتديت به، واسترشدت خلال سيري على طريق هذه الرحلة العلمية. فقد كانت توجيهاتهما القيّمة ونصائحهما السديدة بمثابة حجر الأساس في صياغة رسالتي بالصورة التي هي عليها الآن

قائمة المحتويات	
رقم الصفحة	اسم المحتوى
الجزء الأول: التمهيد	
21-1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
1	مقدمة الدراسة
2	مشكلة الدراسة
2	أهمية الدراسة
3	أهداف الدراسة
3	تساؤلات الدراسة
4	الدراسات السابقة
15	التعقيب على الدراسات السابقة
15	المنطلقات النظرية للدراسة
16	فرضيات الدراسة
17	نموذج الدراسة
18	منهجية الدراسة
18	مجتمع وعينة الدراسة
19	أدوات الدراسة
19	حدود الدراسة
20	الأساليب الإحصائية
20	تقسيم الدراسة المقترح
الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة	
22	المقدمة
36 -23	المبحث الأول: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

23	تمهيد
23	أولاً: نشأه وتطور حوكمة الشركات
25	ثانياً: مفهوم حوكمة الشركات
26	ثالثاً: خصائص حوكمة الشركات
27	رابعاً: أهداف حوكمة الشركات
28	خامساً: أهمية حوكمة الشركات
30	سادساً: اليات حوكمة الشركات
35	سابعاً: مبادئ حوكمة الشركات
48 -37	المبحث الثاني: إدارة المخاطر
37	تمهيد
37	أولاً: تعريف إدارة المخاطر
39	ثانياً: أنواع المخاطر
41	ثالثاً: أهمية إدارة المخاطر
42	رابعاً: أهداف إدارة المخاطر
43	خامساً: خصائص إدارة المخاطر
44	سادساً: مكونات إطار إدارة المخاطر وفق COSO
58 -49	المبحث الثالث: دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في إدارة المخاطر
49	تمهيد
49	أولاً: مساهمة الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في إدارة المخاطر
54	ثانياً: أداء المراجعة الداخلية وعلاقتها بإدارة المخاطر ودورها في تفعيل الحوكمة
الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية	
78 -60	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
91 -79	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

94 -92	الفصل الخامس: تحليل النتائج والتصور المقترح
	الجزء الرابع: ملاحق الدراسة
96	أولاً: المراجع العربية
102	ثانياً: المراجع الأجنبية
104	الملاحق
110	المستخلص
111	Abstract

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
63	يوضح توزيع العينة طبقاً لنوع الاجتماعي	(1)
64	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	(2)
65	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	(3)
66	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي	(4)
67	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة	(5)
70	المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها	(6)
71	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد مجلس الإدارة	(7)
72	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد لجان التدقيق	(8)
73	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد المكافأة والحوافز	(9)
74	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد (السياسات والإجراءات)	(10)
75	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للمتغير التابع (إدارة المخاطر)	(11)

77	يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها	(12)
79	يوضح أبعاد المتغير المستقل	(13)
80	نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Regression Multiple) للفرضية الرئيسية	(14)
81	نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية	(15)
83	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى	(16)
84	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى	(17)
85	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية	(18)
86	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية	(19)
87	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة	(20)
88	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة	(21)
89	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة	(22)
90	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة	(23)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
(1)	يوضح نموذج الدراسة	17
(2)	خصائص إدارة المخاطر	44
(3)	يوضح توزيع العينة طبقاً للنوع الاجتماعي	63
(4)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	65
(5)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	66
(6)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة	68

قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	رقم الصفحة
(1)	استمارة الاستبيان	104

الجزء الأول: التمهيد

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة:

أدت الأزمات المالية العالمية الناتجة عن الفساد المالي والإداري وسوء الإدارة إلى صعوبة جذب مستويات كافية من رأس المال، حيث تكبد العديد من المساهمين وخاصة المؤسسات الاستثمارية خسائر كبيرة؛ مما دفعهم إلى إعلان عدم استعدادهم لتحمل عواقب الفساد وسوء الإدارة، وبناء على ذلك أصبح المستثمرون يبحثون قبل استثمارهم عن الشركات التي تُدار وفق ممارسات سليمة تضمن الحد الأدنى من الفساد وسوء الإدارة، ويُعرف هذا النوع من الممارسات السليمة والأساليب العلمية لإدارة الشركات بمفهوم "حوكمة الشركات". (عبد الرحمن، 2020)

حيث يعتمد نجاح المؤسسات المالية والاقتصادية بشكل أساسي على تناغم وتفعيل الإدارات المختلفة داخل تلك المؤسسات، ومن بينها إدارة المخاطر التي تلعب دورًا حاسمًا في وضع الخطط اللازمة للاستجابة للمخاطر المحتملة، حيث يسعى اتحاد الشركات الاستثمارية كجزء من أهدافه، إلى تعزيز أداء الشركات الاستثمارية في مختلف المجالات. (باطويح، 2010)

وقد تسبب تنوع أشكال الشركات وزيادة حجمها ونطاق نشاطها الجغرافي في انفصال الملكية عن الإدارة؛ مما أدى إلى ظهور نظرية الوكالة التي تتطلب توفير قدر من اللامركزية للوكيل في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالشركة، وقد نتج عن ذلك ظهور مشكلات تتعلق بالوكالة، واستجابةً لهذه التحديات لجأت بعض الدول المتقدمة، وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا، إلى تطوير وسائل أكثر رقابة على أداء المدراء وآليات عمل الشركات، هنا برز مفهوم حوكمة الشركات كجهد للرقابة على الشركات من الداخل، مع التركيز على تصرفات القائمين عليها وتحديد مسؤولياتهم وحقوقهم، وأصبح موضوع حوكمة الشركات يهتم به ليس فقط الدول المتقدمة، بل أيضًا الدول النامية والأسواق الصاعدة والاقتصاديات الانتقالية. (قوبة، 2021)

حيث تلعب إدارة المراجعة الداخلية دورًا محوريًا في إنشاء بيئة فعالة لمجلس إدارة شركة (سابق) وإدارتها، مما يمكنها من متابعة مهام الشركة وأهدافها الاستراتيجية. تعمل الإدارة بشكل مستقل لتقييم كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية في (سابق). تُعتبر إدارة المراجعة الداخلية مستشارًا موثوقًا في تقييم الحوكمة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وتقديم الضمانات بشأنها، كما تتركز مهمتها على ضمان توفير دعم مستقل وموضوعي يُصمم لإضافة القيمة وحماية الأصول، وتحسين عمليات الشركة، وتعزيز أنظمة الحوكمة والضوابط الداخلية وإدارة المخاطر.

مشكلة الدراسة:

في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة والعولمة المتزايدة، تواجه الشركات الكبرى مخاطر متعددة تتطلب إدارة فعالة لضمان استمرارية الأداء وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعد حوكمة الشركات من الأدوات الحيوية لتعزيز مستوى الشفافية، وضمان الرقابة وتقليل التفاوتات في المسؤوليات والصلاحيات بين الأطراف المعنية، وتلعب الآليات الداخلية لحوكمة الشركات، بما في ذلك لجان المراجعة وإجراءات المراقبة الداخلية وتحديد المسؤوليات، دورًا محوريًا في إدارة المخاطر التي تواجهها الشركات. (خير الدين، سليم، 2016)

ومن هنا ينبع التساؤل الرئيسي للدراسة في كيف تؤثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على إدارة المخاطر؟

أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة الى قسمين الأهمية العلمية والاهمية العملية، ويمكن توضيحهم من خلال ما يلي:

أ. الأهمية العلمية (النظرية)

1. تسهم الدراسة في إثراء المعرفة حول دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في إدارة المخاطر.
2. تساعد على فهم العلاقة بين الحوكمة الداخلية وأداء الشركات في مواجهة المخاطر.
3. تساهم في سد الفجوة البحثية المتعلقة بتطبيقات الحوكمة الداخلية في بيئة الأعمال السعودية.
4. توفر إطارًا نظريًا يمكن الاعتماد عليه لتطوير استراتيجيات حوكمة فعالة لقطاعات صناعية متنوعة.

ب. الأهمية العملية (التطبيقية)

1. تساعد نتائج الدراسة إدارة شركة سالك على تحسين آليات استجابتها للمخاطر وتقليل أثارها السلبية.
2. تساهم في تعزيز ممارسات الحوكمة داخل سالك بما يدعم استدامة عملياتها التشغيلية.
3. تعزز الثقة بين الشركة والمستثمرين والأطراف المعنية من خلال تطبيق ممارسات حوكمة شفافة وفعالة.
4. تساهم في زيادة القدرة التنافسية والمرونة التنظيمية للشركة على المدى البعيد.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في: الكشف عن أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على إدارة المخاطر، ويندرج من

ذلك من ذلك التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية متمثلة في:

1. التعرف على الآليات الداخلية لحوكمة الشركات.
2. التعرف على ماهية إدارة المخاطر.
3. التعرف على دور مجلس الإدارة في مراقبة وتحسين إدارة المخاطر داخل الشركة.
4. معرفة دور لجان التدقيق في الكشف عن المخاطر والتعامل معها.
5. تأثير نظم المكافآت والحوافز على توجهات الإدارة نحو المخاطر.
6. تأثير السياسات والإجراءات الداخلية على التحكم في المخاطر المالية وغير المالية.

تساؤلات الدراسة:

يتمثل السؤال الرئيسي للدراسة في: كيف تؤثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على إدارة المخاطر؟

ويندرج من ذلك من ذلك التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية متمثلة في:

1. ما هي الآليات الداخلية لحوكمة الشركات؟
2. ما هي ماهية إدارة المخاطر؟
3. ما دور مجلس الإدارة في مراقبة وتحسين إدارة المخاطر داخل الشركة؟
4. ما هو دور لجان التدقيق في الكشف عن المخاطر والتعامل معها؟
5. كيف تؤثر نظم المكافآت والحوافز على توجهات الإدارة نحو المخاطر؟
6. ما تأثير السياسات والإجراءات الداخلية على التحكم في المخاطر المالية وغير المالية؟

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات الخاصة بالمتغير الأول (الآليات الداخلية لحوكمة الشركات)

1. دراسة (البدوي، 2024)، بعنوان "دور الآليات الداخلية للحوكمة في تحسين مستوى الإفصاح عن المسؤولية

الاجتماعية بالمصارف السودانية"

هدفت الدراسة إلى إظهار أهمية المراجعة الداخلية ومدى العلاقة التفاعلية بينهما بطريقة تحسين مستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، واعتمدت الدراسة على عدة مناهج وهم المنهج الاستنباطي وذلك لاختيار مشكلة الدراسة ووضع الفرضيات التي تتعلق بموضوع الدراسة، والمنهج الاستقرائي وذلك لاختيار مدى صحة الفرضيات، والمنهج التاريخي وذلك لاستخدامه في الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، وتم استخدام المنهج التحليلي وذلك للوصول إلى البيانات وعرضها واستخلاص النتائج ، وتم اختيار عينة مكونة من 100 مفردة من مجتمع الدراسة المتمثل في الأكاديميين والمراجعين والمحاسبين بالمصارف السودانية بولاية الخرطوم، وتوصلت الدراسة إلى أن الإفصاح عن تقارير المراجعة ودرجة التقلبات التي تتعرض لها المؤسسات يؤدي إلى التنبؤ بمدى استمراريتهما الجهات في أداء مسؤوليتهما الاجتماعية، وتوصى هذه الدراسة بضرورة زيادة تعزيز الوعي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وتحسين آلية الكشف والإفصاح عن معلومات المسؤولية الاجتماعية.

2. دراسة (المحجم ومبارك، 2023) بعنوان "الآليات الداخلية لحوكمة الشركات وأثرها على مخاطر البنوك:

دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في سوق المال السعودي للفترة (2011-2021)"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على مخاطر البنوك المدرجة في سوق المال السعودي "تداول"، وقد بلغت عينة الدراسة (10) بنوك للفترة (2011-2021) اعتمدت الدراسة على البيانات المقطعية الزمنية (Panel Data) والتي تجمع بين السلاسل الزمنية والبيانات المقطعية، واستخدمت الدراسة أسلوب الانحدار المتعدد وفق نموذج الأثر الثابت (Fixed Effect Model) لاختبار الفرضيات وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتركز الملكية على مخاطر السيولة، وأثر سلبي للتنوع في مجلس الإدارة على مخاطر السيولة، ووجود أثر إيجابي لكل من استقلالية مجلس الإدارة والتنوع في مجلس الإدارة على مخاطر الائتمان، وأثر سلبي لوجود لجنة إدارة المخاطر على مخاطر الائتمان. كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر لحجم مجلس الإدارة على مخاطر البنك

وتوصي الدراسة على أهمية التزام البنوك بتطبيق لائحة حوكمة الشركات بما فيها تشكيل لجنة مخاطر مستقلة لدورها الفعال في عملية إدارة المخاطر، وأهمية النظر في تشكيل لجنة حوكمة بالبنك تساهم في ضمان التطبيق الكامل والفعال للآليات وقواعد الحوكمة، كما تؤكد الدراسة على ضرورة نشر ثقافة جيدة حول حوكمة الشركات، وزيادة الوعي بأهميتها وأهمية إدارة المخاطر لدى الإدارة العليا والأطراف المعنية.

3. دراسة (عبد الرحمن، 2020)، بعنوان " دور الآليات الداخلية للحوكمة في تحسين الإفصاح والتقرير عن

المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال السعودية"

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الآليات الداخلية للحوكمة في تحسين الإفصاح والتقرير عن المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال السعودية ، وتم اختيار عينة من 42 إدارة مراجعة داخلية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى ان اختلاف طبيعة نشاط منشآت الأعمال وما يحكمها من قوانين وأنظمة وتعليمات قد يؤثر على ممارسات منشآت الأعمال السعودية تجاه المسؤولية الاجتماعية وأن الإفصاح عن ممارسات المسؤولية الاجتماعية يساعد على توجيه استغلال الموارد المتاحة بما يخدم المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية لمنشآت الأعمال السعودية، كما أن الآليات الداخلية للحوكمة تساعد على تحسين مصداقية التقرير المالي والمعلومات المحاسبية والإفصاح والتقرير عن ممارسات المسؤولية الاجتماعية، حيث يعتبر مجلس الإدارة من أكثر آليات حوكمة الشركات أهمية في الإفصاح والتقرير عن المسؤولية الاجتماعية، كما أن استقلالية مجلس الإدارة ترتبط إيجابياً بمصداقية وموثوقية التقارير المالية المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية، وتؤدي لجنة المراجعة دوراً هاماً في الرقابة الداخلية على عملية الإفصاح والتقرير عن المسؤولية الاجتماعية للمنشأة، ليس بسبب المساعدة في تحسين وتطوير حوكمة الشركات في إطارها العام، ولكن أيضاً بسبب المساهمة الفعلية في تطوير الرقابة الداخلية على تلك المسؤولية، كما تؤدي المراجعة الداخلية دوراً هاماً في الإفصاح والتقرير عن المسؤولية الاجتماعية نظراً لما تقوم به من أنشطة ترتبط بتقييم أنظمة الرقابة الداخلية والمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها منشآت الأعمال السعودية من أنشطة المسؤولية الاجتماعية، وتوصي الدراسة بضرورة تطوير التشريعات القانونية المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية بما يلبي احتياجات المستفيدين في إطار آليات الحوكمة من خلال التقرير عن المسؤولية الاجتماعية في لائحة حوكمة الشركات بالمملكة، وضرورة اصدار ارشادات من قبل الهيئة السعودية للمحاسبين

القانونيين للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية تتضمن تحديد الاطار الفكري للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية وكيفية عرضها وقياسها والافصاح عنها في التقرير المالي للشركة.

4. دراسة (محمد، 2019)، بعنوان "دراسة تحليلية للعلاقات بين تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية: دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وخصائص مجلس الإدارة ورفع كفاءة نظام الرقابة والمراجعة الداخلية ورفع جودة التقارير والمعلومات المالي والمحاسبية وعلاج المشكلات التي تواجه هذه الشركات وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتجميع البيانات والمعلومات، كما تم استخدام المنهج الاستقرائي للاطلاع على الكتب والمراجع والدوريات المرتبطة بموضوع الدراسة للتوصل إلى أفضل النماذج والاشتراطات الواجب توفرها لتحقيق هدف الدراسة وإعطاء دراسة شاملة ومفصلة لأبعاد الدراسة، وتم صياغة فروض الدراسة بعد دراسة وتحليل التراث الفكري المحاسبي المرتبط بمجال الدراسة وتم إجراء الدراسة الميدانية بتوجيه استمارة الاستقصاء وعددها (310) وتوزيعها على الأكاديميين والعاملين في الشركات العائلية الذين ينتمون لمجال الدراسة استخدم الباحث في تحليل الاستقصاء واختبار الفروض الحزمة الإحصائية SPSS الإصدار (25) وأيضاً استخدم (AMOS) الإصدار (24)، وتوصلت الدراسة الى مجموعه من النتائج كان من أهمها: انه تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وخصائص مجلس الإدارة لهذه الشركات، كما تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ورفع كفاءة نظام الرقابة والمراجعة الداخلية لهذه الشركات، كما تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ورفع جودة التقارير والمعلومات المالية والمحاسبية لهذه الشركات، كما تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وعلاج المشكلات التي تواجه هذه الشركات، كما تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية، ولزيد من الدراسة التحليلية قام الباحث بتحليل أعمق للعلاقات بين متغيرات الدراسة تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وخصائص مجلس الإدارة لهذه الشركات ورفع كفاءة نظام الرقابة والمراجعة الداخلية لهذه الشركات وعلاج المشكلات التي تواجه هذه الشركات كمتغيرات مستقلة وبين جودة التقارير والمعلومات المالية والمحاسبية لهذه كما تبين وجود

علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وعلاج الشركات كمتغير تابع والمشكلات التي تواجه هذه الشركات كمتغيرات مستقلة وبين إمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية كمتغير تابع أملاً أن تساعد هذه الدراسة الأكاديميين والممارسين على فهم متعمق لدراسة العلاقة بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وجودة التقارير والمعلومات المالية والمحاسبية ، وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية.

5. دراسة (احمد، 2019)، بعنوان " دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في تحقيق جودة تقارير الاعمال المتكاملة: دراسة تطبيقية".

هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة وأهداف التقارير المتكاملة ومحتواها المعلوماتي، والتعرف على المزايا والتحديات التي تواجه إعداد التقارير المتكاملة ودورها كمحدد لتقييم قدرة المنشأة على خلق القيمة خلال المدى القصير والمتوسط والطويل، وكذلك دراسة أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على جودة التقارير المتكاملة. وتعتمد منهجية الدراسة على محورين المحور الأول وهو المنهج الاستنباطي للخروج بتأصيل نظري حول كيفية مساهمة الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في زيادة مستوى جودة التقارير المتكاملة ، والمحور الثاني هو المنهج الاستقرائي حيث قام الباحث بالتطبيق على عينة مكونة من 75 شركة من الشركات المدرجة ببورصة جوهانسبرج بجنوب أفريقيا والمنشور تقاريرها المتكاملة عام 2016 حيث تم تصميم عدد (6) مؤشرات لقياس مستوى الجودة في التقارير المتكاملة من منظور عدد (6) مجموعات من أصحاب المصالح وتم الاعتماد على أسلوب تحليل المحتوى ، ونماذج الانحدار المتعدد من خلال برنامج التحليل الاحصائي SPSS 20. Ver. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للآليات الداخلية الحوكمة الشركات متمثلة في مجلس الإدارة ولجنة المراجعة ولجنة إدارة المخاطر والمراجعة.

6. دراسة (بن يوسف وكمال، 2019)، بعنوان " دور آليات حوكمة الشركات في تحسين جودة المعلومات المالية في المؤسسة الاقتصادية"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز اثر تفعيل الآليات الداخلية الحوكمة الشركات في تحسين جودة المعلومات المالية والمتمثلة في مجلس الإدارة لجنة التدقيق، التدقيق الداخلي، وذلك بالمؤسسة الوطنية الاقتصادية بالاعتماد على الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة استبيان تم تصميمه لتحقيق أغراض الدراسة النهائية، بالاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss24، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الآليات

الداخلية الحوكمة الشركات والمتمثلة في مجلس الإدارة الجنة التدقيق والتدقيق الداخلي على تحسين جودة المعلومات المالية.

7. دراسة (عقبة وبن عيشي، 2017)، بعنوان " دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية".

هدفت هذه الدراسة على تسليط الضوء على الإطار النظري الحوكمة الشركات وتحديد دراسة وتحليل الدور الذي تلعبه آليات حوكمة الشركات الداخلية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، من خلال الآليات الداخلية للحوكمة والتي تضم كلا من مجلس الإدارة واللجان التابعة له والتدقيق الداخلي إضافة إلى آلية الإفصاح والشفافية، والدور الذي تلعبه في تحسين أداء المؤسسات وحماية حقوق جميع أصحاب المصالح، وقد توصل الباحثان إلى أن التطبيق السليم الحوكمة الشركات يساهم من خلال آلياتها الداخلية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

8. دراسة (Horsthuis, L. 2019)، بعنوان "آليات الحوكمة الداخلية للشركات وأداء الشركات: أدلة من الشركات المدرجة في البورصة الهولندية"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير آليات الحوكمة الداخلية للشركات على أداء الشركات الهولندية المدرجة، وقد تم تحليل عامي 2012 و 2017 باستخدام انحدارات المربعات الصغرى العادية، وتظهر النتائج أن التأثيرات على أداء الشركة تختلف في كيفية قياس الأداء، حيث يرتبط حجم مجلس الإدارة بشكل كبير بأداء الشركة؛ سلبًا بالنسبة للقياس المحاسبي وإيجابًا بالنسبة للقياس المحاسبي/الهيئوي. Q Tobin بالنسبة لعدد المديرين الخارجيين في مجلس الإدارة، لم تكن النتائج قوية بما يكفي لاستخلاص الاستنتاجات، حيث يرتبط تركيز الملكية بشكل كبير وإيجابي بالمقاييس المحاسبية، ولكن سلبًا بالنسبة لـ Q Tobin بالنسبة للملكية الداخلية، والتي تشمل الملكية العائلية والإدارية، لم يتم العثور على تأثيرات كبيرة، ومع ذلك، أدى تقسيم هذا المتغير إلى الهويتين إلى علاقة إيجابية بين الملكية العائلية ومقاييس أداء الشركة المحاسبية، وأخيرًا، وجدت هذه الدراسة تأثيرات إيجابية كبيرة لتعويضات المديرين التنفيذيين على مقاييس الأداء القائمة على السوق وتأثيرات سلبية على مقاييس الأداء المحاسبية/الهيئوي، وساهمت هذه الدراسة في سد النقص في الأدبيات الفعلية المتوفرة حول هذا الموضوع من خلال استخدام بيانات

حديثاً من هولندا، ومن خلال إدراج متغيرات متعددة للحوكمة المؤسسية بدلاً من هيكل الملكية أو هيكل مجلس الإدارة أو المكافآت فقط.

9. دراسة (Nicolas Eugster, 2019)، بعنوان "Internal Governance Mechanisms and Corporate

"Misconduct

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم أدلة جديدة تربط بين آليات الحوكمة الداخلية للشركات وسوء السلوك المؤسسي، وذلك باستخدام عينة من 2844 شركة أمريكية خلال الفترة 2007-2019، تكشف النتائج أن الحجم الأمثل ومجالس الإدارة المتنوعة، بما في ذلك لجان التدقيق العاملة بشكل جيد، ترتبط سلباً بانتهاكات الشركات، في المقابل، يظهر أن استقلال أعضاء مجلس الإدارة ونشاطهم وملكيته مرتبطة بشكل إيجابي بالأنشطة الاحتيالية للشركة. لذلك، لا ترتبط جميع آليات الحوكمة الداخلية بسوء سلوك الشركات الأقل. علاوة على ذلك، يظهر أن بعض آليات الحوكمة الداخلية، مثل حصة أعضاء مجلس الإدارة من الإثاث، تخفف فقط من أنواع معينة من سوء السلوك المؤسسي، وتظهر النتائج أنه يجب النظر بحذر في محاولات تنظيم آليات الحوكمة المؤسسية لأنها لا تقدم دائماً النتيجة المتوقعة.

المحور الثاني: الدراسات الخاصة بالمتغير الثاني (إدارة المخاطر)

1. دراسة (الصباغ، 2023)، بعنوان: "دراسة واختبار أثر جودة لجنة إدارة المخاطر على جودة التقارير المالية والأداء المالي للشركات المقيدة بالبورصة المصرية".

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر جودة لجنة إدارة المخاطر على جودة التقارير المالية والأداء المالي للشركات المقيدة بالبورصة المصرية، واعتمدت عينة الدراسة على جميع الشركات بمجتمع الدراسة المدرجة في مؤشر EGX 30 وذلك خلال الفترة من 2011 وحتى 2020، وتم التأكد من صلاحية بيانات جميع الشركات المدرجة في المؤشر ومدى توافقها مع متغيرات الدراسة، وبالتالي أصبح عدد مشاهدات الدراسة الحالية 300 مشاهدة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين جودة لجنة إدارة المخاطر وجودة التقارير المالية للشركات المقيدة بالبورصة المصرية، كما توجد علاقة ارتباط موجبة بين جودة لجنة إدارة المخاطر والأداء المالي للشركات المقيدة بالبورصة المصرية.

2. دراسة (خلف، 2023)، بعنوان: "أثر إدارة مخاطر الشركات على الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين".

هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى اختبار أثر إدارة المخاطر للشركات المدرجة في بورصة فلسطين على الأداء المالي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم من خلالها جمع البيانات الأولية للدراسة، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (48) شركة، وتم توزيع (81) استبانة على العاملين في قسم إدارة مخاطر الشركات وتم توزيعها على (27) شركة عاملة في بورصة فلسطين، وتم استرداد (66) استبانة منها، بنسبة استرداد بلغت 81.4% من مجتمع الدراسة الأصلي، وتم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة مخاطر الشركات تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين. بالإضافة إلى ذلك الجهود المستمرة في المتابعة والمراقبة ووجود هياكل تنظيمية مخصصة لإدارة المخاطر تلعب دورا حاسما في تحسين الأداء المالي وتعزيز نجاح الشركات، بالإضافة إلى وجود علاقات متوسطة طردية بين ابعاد إدارة مخاطر الشركات والأداء المالي لتساهم في تحقيق أداء مالي أفضل للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وكذلك توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محور إدارة مخاطر بأبعاده المختلفة تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الشهادة المهنية).

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

هدفت 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 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، وعليه توصي الدراسة بضرورة بناء إستراتيجية واضحة لإدارة المخاطر كإعادة تغيير هيكل الملكية بالمؤسسة لتخفيض خطر الإفلاس، وتنوع في الأدوات المالية للتقليل من المخاطر ورفع مستوى كفاءة الأداء وتقوية مركزها المالي.

4. دراسة (دليل وشبو، 2021)، بعنوان: "أهمية كفاءة إدارة المخاطر في تقويم الأداء المالي والإداري بالمصارف

التجارية دراسة حالة مصرف المزارع التجاري)".

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة الارتباط بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم الأداء المالي والإداري بمصرف المزارع التجاري. ولتحقيق هذا الهدف صممت استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وطبقت الدراسة ميدانياً من خلال توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (60) فرد، استعيد منها (50) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق موجهات الضبط المؤسسي تساعد في إمكانية فحص وتقييم كفاءة وفعالية الأداء المالي والإداري بالمصرف، كما أكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم الأداء المالي والإداري بالمصرف، هذا وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات التي من شأنها تحسين تطبيق إدارة المخاطر بالمصارف السودانية.

5. دراسة (مباركية وآخرون، 2020)، بعنوان: " دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي في المؤسسات

الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز – امتياز التوزيع- تبسة – خلال الفترة 2015-2019)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "امتياز التوزيع - تبسة -" للفترة (2015-2019)، وذلك من خلال تقييم المخاطر غير النظامية المتمثلة أساساً في المخاطر التشغيلية والمخاطر المالية، حيث قامت الدراسة بتقييم مستوى المخاطر التشغيلية من خلال تشتت نتيجة الاستغلال وتشتت المردودية الاقتصادية، بالإضافة إلى تقييم المخاطر المالية من خلال كل من تشتت النتيجة المالية، تشتت المردودية المالية، وتشتت أثر الرافعة المالية، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى المخاطر التشغيلية والمالية للمؤسسة خلال فترة الدراسة، كما أكدت الدراسة على تذبذب كل من المردودية الاقتصادية والمردودية المالية للمؤسسة في نفس الفترة.

6. دراسة (الخياط، 2019)، بعنوان: " تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر

بمؤسسات الأعمال الكويتية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة المخاطر وعملياتها من تحليل المخاطر وتقييم المخاطر، واتخاذ القرار ومواجهة المخاطر، والرقابة المستمرة، وإدارة المعرفة للمخاطر، ودورها في تطوير إدارة الأعمال بمؤسسات الأعمال الكويتية، وتمثلت عينة الدراسة في (108) من مديري ونائبي المدير وكبار الإداريين في

مؤسسات الأعمال الكويتية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأسلوب تلفاي، وقد شارك في جولات تلفاي (67) خبير، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: (1) فيما يخص تحليل المخاطر: هناك ضعف لدى الإدارة في تصنيف المخاطر حسب مردودها الإيجابي بنسبة (74.1%)، وندرة استعانة إدارة المؤسسة بالمتخصصين في تحليل المخاطر بنسبة (77.8%)، وضعف تصنيف الإدارة للمخاطر حسب درجة تأثيرها على الأعمال المؤسسية بنسبة مئوية (85.2%)، (2) فيما يخص تقييم المخاطر: تفتقر الإدارة الاستراتيجية إدارية تقوم على مواجهة المخاطر المحتملة بنسبة مئوية (69.4%)، وندرة الكشف عن المخاطر والتنبؤ بها من قبل إدارة المؤسسة بنسبة مئوية (72.2%)، وقلة الاستعانة بالخبراء في إدارة المخاطر وتقييم أثرها على إدارة الأعمال بالمؤسسة بنسبة مئوية (70.4%)، (3) فيما يخص اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر: تفتقر إدارة المؤسسة إلى وضع البدائل المقترحة لتجنب المخاطر التي تواجه إدارة الأعمال بالمؤسسة بنسبة مئوية (80.7%)، وتفتقر الإدارة إلى وضع القرارات كأهداف مؤسسية لمواجهة المخاطر والعمل على تحقيقها بنسبة مئوية (91.7%)، وضعف الإدارة في تقييم القرارات المتخذة والمفاضلة بينها لاختيار الأقل تكلفة ومخاطر على إدارة أعمال المؤسسة بنسبة مئوية (82.6%)، (4) فيما يخص الرقابة المستمرة: ضعف الإدارة في تنفيذ الإجراءات المتبعة لإدارة المخاطر بنسبة مئوية (92.6%)، ويضعف دور الإدارة في المتابعة لتحقيق الأهداف في مواجهة المخاطر المحتملة بنسبة مئوية (95.4%)، وتفتقر الإدارة للدور التنفيذي في التعامل مع الأزمات الأكثر خطورة على المؤسسة أولاً ثم أقلها خطورة بنسبة مئوية (96.3%)، (5) فيما يخص إدارة المعرفة للمخاطر: قلة استخدام الإدارة للتكنولوجيا المعرفية لمساعدتها في التعرف على المخاطر المحتملة بنسبة مئوية (88.9%)، وتفتقر الإدارة إلى قاعدة بيانات معرفية تختص بالمخاطر التي واجهت المؤسسة في السابق للتعامل معها والتخفيف من حدتها على المؤسسة بنسبة مئوية (88.0%)، ويضعف دور الإدارة في تسجيل المخاطر السنوية والموسمية التي تواجه المؤسسة وطرق التعامل معها لتوفير دراستها في كل مرة من جديد بنسبة مئوية (2.83%).

7. دراسة (سميرة ولاد مبارك، 2015)، بعنوان: "دور إدارة المخاطر في تحسين أداء مؤسسات التأمين (دراسة حالة شركة الوطنية للتأمين saa غارداية خلال سنتي 2012-2013)".

هدفت الدراسة إلى إبراز دور إدارة المخاطر في تحسين أداء شركة التأمين، حيث تطرقت في الجزء النظري إلى ماهية إدارة المخاطر وأيضاً مفاهيم حول الأداء وشركات التأمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في

الجانب النظري، أما دراسة الحالة فقد اعتمدت الدراسة على الاعلام الآلي Excel 10 لدراسة مؤشرات الأداء لشركة التأمين خلال سنتي (2012-2013)، وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج كان أهمها: أن شركات التأمين تسعى دائماً إلى تحقيق ربحية ومردودية، وتوصلت أيضاً أن جود ادارة المخاطر تتماشى مع نشاطها وأنها تحقق هامش ملاءة المالية معتبر، أيضاً أن الشركة تسعى جاهدة حتى تحقق أداء جيد بكفاءة وفعالية.

8. دراسة (عتش، 2011)، بعنوان: " إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المصرية".

هدفت الدراسة إلى محاولة اقتراح إطار متكامل لتفعيل دور المراجعة الداخلية على أساس الخطر يتعامل مع إدارة المخاطر بالمنظمة، بحيث يعمل على تحسين فعالية أداء الإدارة الشاملة للمخاطر من خلال القيام بمسؤولياتها عن تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها حتى يتم إدارتها وتخفيف أثارها لتصبح في حدود المستوى المقبول من الخطر، وحيث إن المراجعة الداخلية هي المسؤولة عن تقديم تأكيدات موضوعية حول تقييم فعالية أنشطة إدارة المخاطر ومتابعة عمليات الرقابة عليها فإن الأمر يستلزم ضرورة تطوير مدخل المراجعة الداخلية التقليدي والاعتماد على المخاطر، وقد قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية من خلال استقصاء آراء عينة من المهتمين بالمراجعة الداخلية حول مدى إمكانية تطبيق الإطار المقترح في بيئة الأعمال المصرية، وتوصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق الإطار المقترح وإمكانية تحسين فعالية الإدارة الشاملة للمخاطر بالاعتماد على مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.

9. دراسة (Kiprop، 2017)، بعنوان: " EFFECT OF RISK EVALUATION ON PERFORMANCE OFFINANCIAL INSTITUTIONS".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تقييم المخاطر على أداء المؤسسات المالية، واعتمدت الدراسة على عينات عشوائية طبقية لاختيار المشاركين من السكان المستهدفين الذين يتألفون من مديري (46) بنكاً تجارياً و(52) مؤسسة تمويل أصغر و(200) شركة SACCO، وتم الحصول على عينة مكونة من (239) مشاركا، كما تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات بالاعتماد تقديم الإحصاء الوصفي، في حين تم إجراء الإحصاء الاستدلالي باستخدام الارتباط اللحظي لمنتج بيرسون، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي لتقييم المخاطر ($r = 0.813, p < 0.05$) على أداء المؤسسات المالية، وكان لتقييم المخاطر علاقة إيجابية بأداء المؤسسات المالية، كما تم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد تأثير معنوي لتقييم المخاطر على أداء المؤسسات المالية

النهائية؛ مما يدل على أنه مقابل كل زيادة في تقييم المخاطر هناك زيادة قدرها (0.821) في أداء المؤسسات المالية، كما أثبتت الدراسة أهمية هيكل الملكية كنظام لحوكمة الشركات الذي يخفف بشكل كبير من العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر وأداء المؤسسات المالية ويمكنه استغلال مختلف ممارسات إدارة المخاطر في التحديد والتحليل والتقييم، وينبغي تعزيز المراقبة لتحقيق الكفاءة في أداء المؤسسات المالية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء وتنفيذ وتحديد المخاطر وتحليلها.

10. دراسة (Nair and others، 2014)، بعنوان: "Influence of Risk Management on Performance:

"An Empirical Study of International Islamic Bank

هدفت الدراسة في المقام الأول على إنشاء صلة بين الأبعاد المختلفة لإدارة المخاطر وأداء أعمال بنك الاستثمار الدولي، وفي حين أن إدارة المخاطر كانت تشتمل على سبعة أبعاد متميزة، فقد تم قياس أداء الأعمال من حيث الأداء المالي وغير المالي لبنك الاستثمار الدولي بناءً على الأبحاث المعاصرة في إدارة المخاطر، حيث تم بناء 14 فرضية لربط أبعاد إدارة المخاطر بأداء الأعمال، كما تم إجراء البحث كدراسة تجريبية مع منهج النظرية المرتكزة، وكان تحليل الانحدار المتعدد هو الطريقة المستخدمة لإنشاء علاقات سببية بين المتغيرات محل اهتمام الدراسة، وتوصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى أن تحليل تقييم المخاطر، وممارسات إدارة المخاطر، وتحديد المخاطر، وتقييم مخاطر الائتمان هي الأبعاد المحددة التي تؤثر على أداء الأعمال، وبناءً على الفرضيات، يتم استخلاص آثار نتائج الاختبار وتقديم الاقتراحات إلى المديرين الاستراتيجيين لبنك الاستثمار الدولي لتعزيز أداء أعمالهم.

11. دراسة (Jafari and others، 2011)، بعنوان: "Effective risk management and company's

performance: Investment in innovations and intellectual capital using behavioral and
practical approach

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قدرة استجابة إدارة المخاطر لعوامل السوق الخارجة عن السيطرة لتسهيل الربحية المتسقة التي تؤدي إلى تحسين أداء الشركة، حيث يتم استخدام إدارة المخاطر لتقليل التأثيرات غير المرغوب فيها لظروف السوق وسلوكه على أنشطة الشركة وأدائها، واعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي بهدف البحث في العلاقة بين إدارة المخاطر الكلية وأداء الشركة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين إدارة المخاطر الكلية وأداء الشركة في الشركات التي استثمرت في البحث والتطوير

والابتكارات، إلى جانب الشركات التي تتمتع بمستوى أكبر من رأس المال الفكري والصناعات التي تتمتع بنمو معرفي سريع، وتؤكد النتائج ما توصلت إليه الأبحاث السابقة من حيث مدخلي السلوكيات الوظيفية والعملية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في إلقاء الاهتمام حول كافة المعلومات ذات العلاقة بدور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على إدارة المخاطر، وقد حققت جميعها الإجابة على كافة التساؤلات البحثية التي طرحها كل دراسة، كما أنها توصلت إلى النتائج التي تؤيد ذلك، إلى جانب اعتماد الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي وبعض المناهج الأخرى من أجل توضيح ظاهرة الدراسة، وبيان دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على إدارة المخاطر.

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ربط العلاقة بين متغيرات الدراسة، فالدراسة الحالية تهتم بتبسيط الضوء حول دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على إدارة المخاطر بالشركات، أي أنها تقوم بدراسة الأثر من أبعاد مختلفة، إلى جانب اختلاف الدراسة التطبيقية من مجتمع وأداة الدراسة، حيث تقوم الدراسة الحالية بالتطبيق على شركة سابك للصناعات الأساسية بالرياض بالمملكة العربية السعودية وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

♣ نظرية التوقع

تقوم نظرية التوقع على جانبين حيث تتوقع أن يكون هناك تأثير سلبي لإدارة المخاطر في المستقبل وعلى الجانب الآخر تفترض النظرية أن إدارة المخاطر ذات تأثير إيجابي في المستقبل، في حالة أن تكون المخاطر المتوقعة ذات تأثير سلبي على المؤسسة يتم التغلب على تلك المخاطر من خلال عدة خطوات منها:

♣ محاولة تجنب المخاطر:

يتم دراسة إدارة المخاطر للمؤسسة بشكل متكامل والمحاولة في وضع خطط لتجنب الوقوع في تلك المخاطر.

♣ تغيير طرق التعامل مع المخاطر:

يدرك المؤسسة أن التعامل التقليدي مع المخاطر يساهم بنتائج عكسية لذلك لابد من تغيير طرق التفكير في التعامل مع المخاطر والمحاولة في احتوائها بشكل جديد يمنع حدوثها مرة أخرى داخل المؤسسة.

♣ التقليل من شدة المخاطر:

الإدارة الجيدة في التعامل مع المخاطر تساعد في تقليل الآثار السلبية الناجمة عنها، لذلك لابد للمؤسسة تدريب العاملين على التعامل الجيد في كيفية احتواء المخاطر.

♣ تقبل المخاطر:

الإدارة الجيدة داخل المؤسسة تكون على دراية بإمكانية حدوث مخاطر الأمر الذي يدفع إلى التعامل مع المخاطر بصورة أكثر حكمة لوجود توقعات ووضع سيناريوهات للتعامل مع المخاطر الحادثة.

أما في حالة المخاطر ذات التأثير الإيجابي مع المؤسسة يجب على المؤسسة التعامل مع تلك المخاطر بما يساهم في العودة بالنفع على المؤسسة من خلال الآتي:

انتهاز الفرصة: حيث يجب على المؤسسة في حالة التوقع بمخاطر ذات عائد إيجابي على المؤسسة انتهاز تلك الفرصة واستغلالها بما يعود بالنفع على المؤسسة.

مقايضة الفرصة: في حالة إمكانية تحقيق فوائد في المستقبل من المخاطر الناجمة يمكن للمؤسسة السعي في المبادلة بما يعود بالنفع في حالة وجود فائدة أكبر عن طريق المبادلة (الحاج أمين، 2020).

المنهجية وطرق البحث:

1. فرضيات الدراسة:

وفقا لما جاء في مشكلة الدراسة وأهدافها، تتمثل فرضيات الدراسة في الآتي:

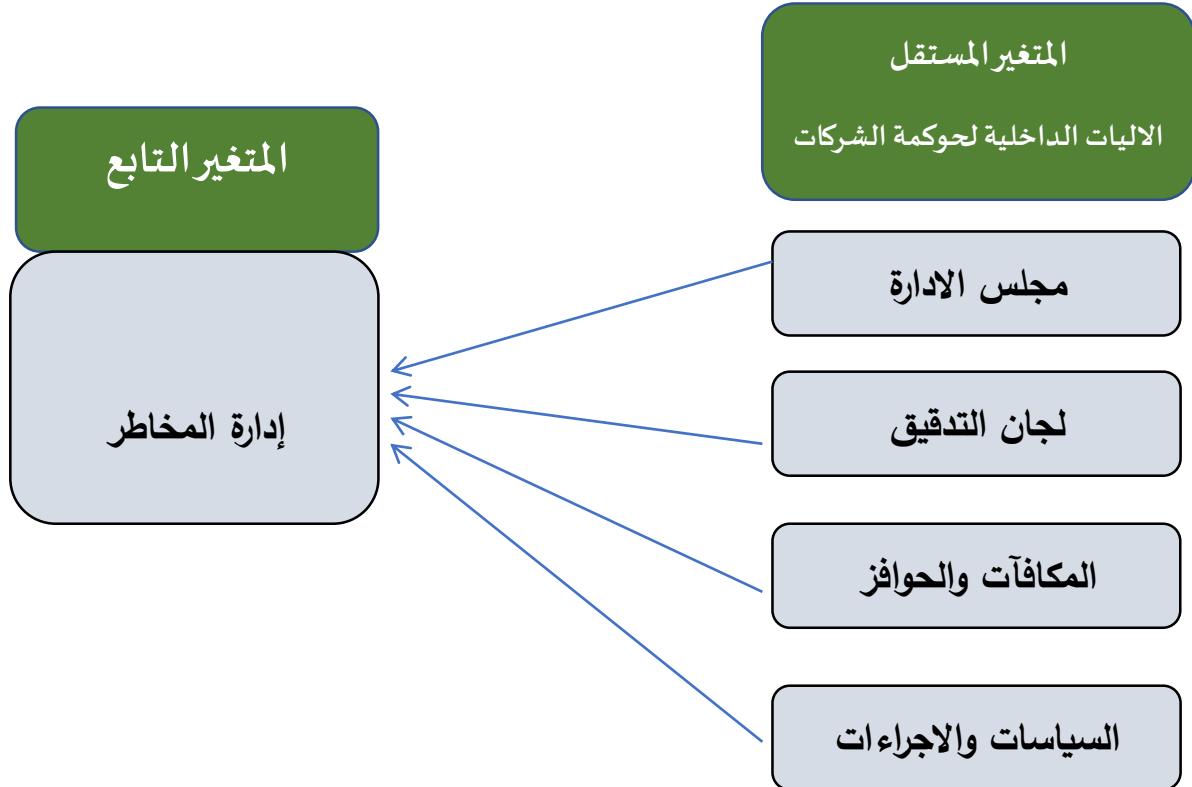
الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للآليات الداخلية لحوكمة الشركات على إدارة المخاطر بالشركات، بما في ذلك شركة سابك للصناعات الأساسية بالمملكة العربية السعودية.

ويندرج تحت الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية تتمثل في:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور مجلس الإدارة على إدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور لجان التدقيق على إدارة المخاطر بشركة للصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور نظم المكافآت والحوافز على إدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات والإجراءات الداخلية على إدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية.

2. نموذج الدراسة:

شكل (1) نموذج الدراسة



3. منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة، والذي يهدف إلى توضيح العلاقة بين بعض المتغيرات ودراسة تأثيرهم، حيث سيتم من خلاله وصف العلاقة بين متغيرات محل الدراسة المتمثلة في الآليات الداخلية لحوكمة الشركات وإدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات الأساسية بالرياض وتمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل (مجلس الإدارة، لجان التدقيق، المكافآت والحوافز، السياسات والإجراءات) والمتغير التابع (إدارة المخاطر)، وتم اختيار سابك للصناعات الأساسية بالرياض لتمثل مجتمع الدراسة لدراسة تأثير الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على إدارة المخاطر بالتطبيق على شركة سابك للصناعات الأساسية عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS.

4. مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في شركة سابك للصناعات الأساسية بالرياض.

ب. عينة الدراسة:

بسبب كبر حجم مجتمع الدراسة يمكن تحديد حجم عينة البحث من خلال دراسة (ROBERT V. KREJCIE, 1970)،

بواسطة القانون التالي: (Salih, Mahdi, 2021, 473)

$$\text{حجم العينة} = \frac{Z^2 * p * (1-p)}{\alpha^2}$$

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره 95%.

p: نسبة العينة من المجتمع التي تم اختيارها 10%

α : مستوى المعنوية المسموح به في النتائج وهو 5%.

بالتعويض في القانون السابق:

$$\text{حجم العينة} = \frac{1.96^2 * 0.1 * 0.9}{0.05^2} = 138 \text{ مفردة من مجتمع البحث}$$

أدوات الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الاستبانة من ثلاث محاور تتمثل في الآتي:

- ◆ المحور الأول: سيتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية للموظفين والعمال من عينة الدراسة، والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة...الخ).
- ◆ المحور الثاني: سيتضمن فقرات الاليات الداخلية لحوكمة الشركات وابعاده (المتغير المستقل).
- ◆ المحور الثالث: سيتضمن الفقرات التي تقيس إدارة المخاطر (المتغير التابع).

صدق أداة البحث:

سيتم التأكد من صدق الاستبانة بواسطة عرضها في هيئتها الأولية على عدد من الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال، وإجراء التعديلات طبقاً لوجهات نظر المحكمين على الاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

سوف يتم التحقق من ثبات الاستبانة بواسطة استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) على محاور الدراسة لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لكل بعد ولكل متغير، ومن خلال النتائج سوف نتأكد من مدى صدق وصحة وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومدى صلاحيتها في التحليل الإحصائي.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت حدود الدراسة الموضوعية على تسليط الضوء حول الاليات الداخلية لحوكمة الشركات في إدارة المخاطر.
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على شركة سابك للصناعات الأساسية بالمملكة العربية السعودية بالرياض.
- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على عينة حجمها نحو (138) من مديري وموظفي شركة سابك للصناعات الأساسية بالمملكة العربية السعودية بالرياض.

- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2025م.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS Version 26):

- ◆ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
- ◆ المتوسط الحسابي (Mean)، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.
- ◆ استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- ◆ تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis لمعرفة أثر كل بُعد من أبعاد (الآليات الداخلية لحوكمة الشركات) على (إدارة المخاطر).
- ◆ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة أثر أبعاد (الآليات الداخلية لحوكمة الشركات) على (إدارة المخاطر).

تقسيم الدراسة المقترح:

- الفصل الأول: الإطار التمهيدي للبحث.
- الفصل الثاني: الإطار النظري.
- الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.
- الفصل الرابع: مناقشة النتائج.
- قائمة المراجع.
- الملاحق.

الجزء الثاني: الإطار النظري

المقدمة:

تعد حوكمة الشركات من أبرز المواضيع التي تحظى باهتمام كبير في العالم المالي والإداري، وذلك لما لها من دور في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الشركات وتشكل آليات الحوكمة الداخلية عنصراً أساسياً في ضمان أداء الشركات بكفاءة وتحقيق أهدافها المستدامة، إذ تساهم هذه الآليات في وضع الضوابط والإجراءات التي تنظم العلاقات بين المساهمين والإدارة وأصحاب المصالح الآخرين فمن خلال هذه الآليات، يتم تعزيز الرقابة الداخلية وضمان اتخاذ القرارات المدروسة التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

وتساهم إدارة المخاطر بشكل محوري في حوكمة الشركات، حيث تُعد جزءاً لا يتجزأ من آليات الحوكمة الداخلية ويتمثل الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر في تحديد المخاطر المحتملة وقياسها، وتحليلها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتقليل منها أو تجنبها وتتطلب هذه العمليات أن تكون هناك آليات فعالة تضمن التحليل المستمر للتهديدات والفرص التي قد تؤثر على استدامة الشركة، كما تعمل إدارة المخاطر على توفير البيئة الملائمة لخلق قيمة طويلة الأجل للمساهمين وأصحاب المصالح.

وتُعتبر الآليات الداخلية للحوكمة بمثابة الأداة الرئيسة لضمان فاعلية نظام إدارة المخاطر فتشمل هذه الآليات مجموعة من الهياكل والإجراءات التي تُسهم في متابعة وتنفيذ السياسات المتعلقة بإدارة المخاطر كما تساهم هذه الآليات في تعزيز التنسيق بين مختلف الأقسام داخل الشركة، حيث تضمن توزيع المسؤوليات بشكل واضح فعلى سبيل المثال يمكن للمراجعة الداخلية ولجان الحوكمة أن تتابع تنفيذ الإجراءات الوقائية وتقييم مدى فعاليتها في الحد من المخاطر المحتملة.

فإن فاعلية آليات الحوكمة الداخلية في إدارة المخاطر تتطلب توافر بيئة تنظيمية متكاملة وداعمة للشفافية فوجود أنظمة رقابية قوية يساهم في تعزيز قدرة الشركة على التكيف مع التحديات غير المتوقعة والحد من التأثيرات السلبية للمخاطر وبالتالي، فإن الموازنة بين الحوكمة الجيدة وإدارة المخاطر الفعالة تعد مفتاحاً رئيسياً للنجاح المؤسسي على المدى البعيد.

المبحث الأول: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

تمهيد:

تعد حوكمة الشركات من أبرز المفاهيم التي تحظى باهتمام متزايد في العصر الحديث، خاصة مع تعقد الأسواق المالية وازدياد الضغط على الشركات لتحقيق الاستدامة والشفافية، وتمثل الآليات الداخلية لحوكمة الشركات الإطار التنظيمي الذي يهدف إلى ضمان إدارة فعالة ومسؤولة لموارد الشركة، وتشمل هذه الآليات مجموعة من الأدوات والأنظمة التي تساعد في تحقيق التوازن بين المصالح المتعددة للشركة، مثل المساهمين، والإدارة، والموظفين، والعملاء. تتضمن هذه الآليات اللجان الداخلية مثل لجنة التدقيق، ولجنة المكافآت، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي الذي يحدد صلاحيات كل طرف داخل الشركة، كما أن الشفافية والمراجعة الداخلية تعتبر من العوامل الرئيسية التي تساهم في تعزيز المساءلة وضمان الأداء المستدام. من خلال تطبيق هذه الآليات، يمكن للشركات تعزيز الثقة بينها وبين أصحاب المصلحة وتحقيق أفضل النتائج المالية والتشغيلية (العجيل، 2022).

أولاً: نشأه وتطور حوكمة الشركات

تعود نشأة حوكمة الشركات إلى بدايات القرن الماضي وقد برزت أهمية حوكمة الشركات وضرورتها كنتيجة لتبعات ما يسمى مشكلة الوكالة Agent Problem الناتجة عن فصل الملكية عن الإدارة حيث كانت شركة Berle and Means أولى الشركات الأمريكية التي تناولت في 1932 قضية فصل الملكية عن الإدارة، ونتيجة لتنامي وتزايد الشركات المساهمة العامة Principals يولكون مهمة إدارة الشركة إلى مجلس إدارة Agent يتم انتخابه، والذي بدوره يكون مسؤولاً عن الإدارة التنفيذية للشركة على افتراض أن مجلس الإدارة سيعمل كل جهده لتنفيذ أهداف المساهمين، ولكن الواقع أشار أنه ليس بالضرورة تطابق أهداف المساهمين وأهداف إدارة الشركة وبالتالي تبرز مشكلة تضارب أو تعارض المصالح وهي ما تسمى Agent Problem، حيث قد تكون أهداف إدارة الشركة ومصالحها تتمثل في تحقيق عوائد قصيرة الأجل على استثمارات الشركة بسبب ارتباط المنافع والمزايا التي يحصلون عليها بالأرباح المتحققة الأمر الذي لا يتماشى بالضرورة مع مصالح وأهداف المساهمين والمستثمرين الذين يرغبون في تحقيق نمو طويل الأمد للشركة، هذا بالإضافة إلى المشاكل التي صاحبت ضعف الشفافية والإفصاح وفي بعض الحالات الفساد الإداري والمالي تحديداً لدى الإدارة التنفيذية العليا، ومن هنا برزت أهمية حوكمة الشركات في كونها توضح العلاقة التي تدار بها الشركات وتوفر للمساهمين

والمستثمرين وأصحاب العلاقة الآلية واللازمة لمعرفة ومتابعة كيفية إدارة الشركة من قبل الإدارة التنفيذية من خلال الإفصاح والشفافية والوضوح التام في جميع ما يخص الشركة من تعاملات وعلاقات.

وتزايد الاهتمام كثيرا بحوكمة الشركات في نهاية العقد الماضي في الدول المتقدمة، وخصوصا في ظل الأزمات المالية والاقتصادية كالأزمة التي عصفت بأسواق المال الأمريكية نهاية الثمانيات وأزمة الدول الآسيوية في عام 1997 والأزمة المالية الأخيرة التي حدثت في عام 2008 وأدت إلى انهيارات شركات ومؤسسات مالية عملاقة، وعملت الجهات الرقابية في الدول المتقدمة على الاستجابة لهذه الهزات والعمل على تعزيز حوكمة الشركات وأصدرت مجموعة من القوانين والتقارير المهمة التي أثرت بشكل فاعل في تركيبة الإطار الرقابي والتنظيمي الذي يحكم عمل أسواق المال والشركات المساهمة العامة مثل Cadbury Report والذي صدر في العام 1992 في المملكة المتحدة ليؤكد أهمية الحوكمة في زيادة ثقة المستثمرين في عملية إعداد القوائم المالية ومراجعتها وشمل التقرير مجموعة من المبادئ تتعلق بمجلس الإدارة والإبلاغ المالي.

وفي عام 2002 تم إصدار قانون (Sarbaney Oxely) في الولايات المتحدة الأمريكية والذي يركز على دور الحوكمة في مكافحة الفساد المالي والإداري والقضاء عليه، وذلك من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارات الشركات، وعملت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي على مراجعة وتعديل هذه المبادئ في العام 2004 ، والتي أصبحت بعد ذلك الأساس الذي تبنته غالبية الدول في إعداد مدونة قواعد حوكمة الشركات الخاصة بها.

ومن بين أهم أسباب بروز مفهوم الحوكمة سواء من الناحية الفكرية أو العلمية، فما هو إلا انعكاس لتطورات وتغيرات حديثة تجلب في التغير الذي حصل في طبيعة دور الحوكمة من جانب، والتطورات المنهجية والأكاديمية من جانب آخر حيث طرح مفهوم الحوكمة صياغات اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية وتأثر لمعطيات داخلية ودولية، ويمكن الإشارة إلى أهم تلك الأسباب (أبو النصر، 2015):

- العولمة كمسار وما تضمنته من عمليات تتعلق أساسا بعولمة القيم الديمقراطية وحقوق الإنسان.
- تزايد دور المنظمات الغير الحكومية على مستوى الدولي والوطني.
- عولمة الآليات والأفكار الاقتصادية وهو ما أدى إلى تزايد دور القطاع الخاص.
- انتشار التحولات على المستوى العالمي.

• شيوخ ظاهرة الفساد عالميا، وهذا ما أدى إلى ضرورة التفكير في انتهاج آليات تجعل من الأنظمة أكثر شفافية بقصد القضاء على هذه الظاهرة.

• ظهور ما يسمى بالتنمية الإنسانية التي تشير إلى عملية توسيع الخيارات.

ثانياً: مفهوم حوكمة الشركات

لقد تعددت الآراء بين مختلف الكتاب والباحثين في التعبير عن مفهوم او تعريف حوكمة الشركات وذلك بتعدد اهتمامات وتخصصات هؤلاء الكتاب والباحثين، ولكن يمكن عرض مجمل التعريفات المذكورة للحوكمة من خلال المنظمات الدولية والدراسات والمراجع كما يلي:

- تعريف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة: (UNDP.2012): الحوكمة هي ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تكمن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها (العسالي، 2019).

- تعريف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة: " بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها " (على، 2006).

- كما عرفها البنك الدولي: بأنها الحكم الرشيد مرادف للتسيير الاقتصادي الفعال والأمثل الذي يسعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة الموجهة للدول والمؤسسات، التي تشكك في الإصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية أي من الأعلى نحو الأسفل والتي أدت إلى فراغ مؤسساتي بدل تعبئة قدرات وطاقات المجتمع التي يؤخذ بها، لا بد من الربط بين الحكم الرشيد والتنمية التشاركية وكذا حقوق الإنسان والديمقراطية، إضافة إلى تعيين وتعريف احترام القوانين وتسيير القطاع العام ومحاربة الرشوة وتخفيض النفقات الفائضة والمبالغ فيها في المجال الإداري والعسكري (زروق، 2013).

- البنك المركزي الأردني في عام (2007): عرفها بأنها " مجموعة من العلاقات ما بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين والجهات الأخرى التي لها اهتمام بالشركة، كما انه يبين التركيبة التي توضح من خلالها أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة تحقيقها وهي التي توفر لكل مجلس الإدارة وإدارة الشركة، الحوافز المناسبة للوصول إلى الأهداف التي هي في مصلحة الشركة وتسهل إيجاد عملية مراقبة فاعلة وتساعد الشركات على استغلال مواردها بكفاءة" (العسالي، 2019).

- تعرف لجنة كادبوري البريطانية حوكمة الشركات بأنها: "النظام الذي يتيح للمساهمين توجيه وإدارة ومراقبة شركتهم عن طريق تعيين أعضاء مجلس الإدارة واختيار المراقب الخارجي، كما تشمل حوكمة المؤسسات تنظيم الحقوق والمسؤوليات المنوطة بالأطراف ذات العلاقة بالشركة (العجيل، 2022).
- ويعرفها معهد المدققين الداخليين IIA بأنها: "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر والرقابة على مخاطر الشركات والتأكد من كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيمة الشركة من خلال أداء الحوكمة فيها".
- وتعرفها مؤسسة التمويل الدولي (IFC) بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".
- كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 2007 بأنها: "مجموعة من العلاقات ما بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها ومساهميها والجهات الأخرى التي لها اهتمام بالمؤسسة، كما أنها تبين الآلية التي توضح من خلالها أهدافها والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة تحقيقها، ومن ثم فإن الحوكمة المؤسسية الجيدة هي التي توفر لكل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية الحوافز المناسبة للوصول إلى الأهداف التي تصب في مصلحة المؤسسة وتسهيل إيجاد عملية مراقبة فاعلة، وبالتالي تساعد المؤسسة على استغلال مواردها بكفاءة (المجحم، 2024).
- وعرفها (Oliver Williamson) أنها: "آلية تسعى للتقليل من المشاكل التي تنشأ عن العلاقة التنافسية بين إدارة الشركات والمساهمين وأصحاب المصالح وتضاربها أحياناً، والتي قد تؤدي في بعض الأحيان إلى تضبيع فرص تحقيق الأرباح" (المجحم، 2024).

ثالثاً: خصائص حوكمة الشركات

من خلال ما تقدم من تعاريف فإن حوكمة الشركات تعد الطريقة التي تستخدم بها السلطة لإدارة موجودات وموارد الشركة بهدف تحقيق مصالح المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة، ولذا فإن الحوكمة تستلزم تطوير البيئة القانونية والاقتصادية والمؤسسية التي تساعد الشركة على النمو والتطور وتحقيق الأهداف طويلة الأجل لتعزيز القيمة السوقية للشركة وأرباحها مع التزامها بتحقيق مصالح كافة الأطراف وبالتالي فهي تركز على كيفية الموازنة بين الصلاحيات التي تتمتع بها إدارة الشركة وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى. وتعتمد الحوكمة على مجموعة من الخصائص أبرزها ما يلي:

1. السلوك الأخلاقي أي ضمان الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالوحدة والشفافية عند عرض المعلومات المالية.

2. تفعيل دور أصحاب المصالح من مواطنين ومساهمين للإشراف والرقابة على أعمال الوحدة.

3. إدارة المخاطر وذلك بالتركيز على النقاط التالية (السيدية، 2008):

- **الانضباط (Discipline):** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح. الذي يعبر عن ولاء العاملين والتزاماتهم بمبادئ وقيم العمل.
- **الشفافية (Transparency):** وتتمثل بتقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث دون إخفاء أية جوانب يفسرها البعض بأنها إخفاقات أو مشاكل تؤثر على مسيرتهم الوظيفية.
- **الاستقلالية (Independence):** أي عدم وجود أية تأثيرات أو ضغوط أثناء العمل.
- بالتالي فإن قدرا من الحرية اللازمة لأداء العمل ينبغي أن تكون متوفرا في الشركة.
- **المساءلة (Accountability):** وتعني إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ومحاسبتهم على الأخطاء وتحمل المسؤولية.
- **المسؤولية (Responsibility):** أي تحديد مسؤولية كل طرف من الأطراف المعنية في الشركة.
- **العدالة (Faimess):** وتتمثل بوجوب احترام حقوق جميع الأطراف أصحاب المصلحة في الشركة سواء كانوا مساهمين أو مقرضين أو غيرهم.
- **المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility):** أي النظر إلى الشركة كشخص معنوي يؤدي دورا إيجابيا في المجتمع الذي يعمل فيه.

رابعاً: أهداف حوكمة الشركات

تسعى قواعد وضوابط الحوكمة السليمة للشركات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي من أبرزها: (محمد، 2013)

1. تحقيق العدالة والشفافية في معاملات الشركة وحق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة مراجعة الإدارة حيث إن الحوكمة تقف في مواجهة الفساد.

2. تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات الشركات وعملياتها، وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي على النحو الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة.
3. تحقيق الحماية للمساهمين بصفة عامة وتعظيم عائداتهم.
4. تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة والحد من استغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة على حساب المصلحة الشخصية.
5. ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن استخدام أموال الشركة من خلال تكامل نظم المحاسبة والمراجعة.
6. الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة في ضوء قواعد الحوكمة في التزام من قبل المؤسسة المالية بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في التنمية مع تحسين ظروف المعيشية للأيدي العاملة والمجتمع بشكل عام.
7. زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد بما يساهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في الدخل الوطني.
8. خفض كلفة رأس المال للشركات وضمان استمراريتهما في أداء أعمالها، حيث تساعد الحوكمة على الحد من هروب رأس المال ومكافحة الفساد المالي والإداري.
9. تعزيز استقرار الأسواق المالية والأجهزة المصرفية.

خامسًا: أهمية حوكمة الشركات

1. الأهمية الاقتصادية لحوكمة الشركات:

تعد حوكمة الشركات ذات أهمية بالنسبة للاقتصاد كله، إذ إن هناك ارتباطا وثيقا بين حوكمة الشركات ونظام الاقتصاد في أي بلد، فالمشاكل الناجمة عن ضعف حوكمة الشركات لا تعزى فقط إلى فشل الاستثمارات وإنما تمتد إلى أبعد من ذلك متمثلة في ضعف مستويات الثقة العامة في الأعمال كلها حيث أن المسألة لا تعد مجرد انهيار سمعة القليل من الشركات أو ضعف الاحترام للبعض من مدراءها بل إن المسألة تشير إلى فقدان مصداقية النظام الاقتصادي كله، وعليه يجب النظر إلى تحسين حوكمة الشركات وكأنه يمثل كسبا لكافة الأطراف ذات الصلة، فهو يعد كسبا للشركة من خلال تحسين الأداء وتخفيض تكاليف الحصول على رأس المال، وبعد كسبا لحملة الأسهم من خلال تعظيم القيمة وفي المدى الطويل وأخيرا فهو يعد كسبا للاقتصاد الوطني من خلال النشاط المستقر والمستمر والأكثر كفاءة للشركات التي تعمل في ظله.

2. الأهمية القانونية لحوكمة الشركات:

تتمثل في قدرة المعايير التي تستند إليها حوكمة الشركات على الوفاء بحقوق كافة الأطراف المستفيدة في الشركة مثل حملة الأسهم والمقرضين والعاملين وغيرهم، وتعد القوانين والمعايير المنظمة لعمل الشركات كقوانين الشركات وقوانين الأسواق المالية والمعايير المحاسبية والتدقيقية العمود الفقري لإطار حوكمة الشركات إذ تنظم تلك القوانين والمعايير العلاقة بين الأطراف المهتمة بالشركة والمعنية بالاقتصاد كله.

ويشير Zingales في هذا الصدد إلى أن الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعنية في الشركة تمثل حجر الأساس في تنظيم العلاقات التعاقدية بينهم بالشكل الذي يعمل على ضمان حقوق كل طرف منهم.

3. الأهمية الاجتماعية لحوكمة الشركات:

يتناول Turnball مفهوم حوكمة الشركات في معناه الشامل والذي لا يضم فقط الشركات الاقتصادية، ولكن يمتد ليشمل كل المؤسسات العاملة بالمجتمع سواء كانت مملوكة للقطاع العام أو الخاص والتي يرتبط نشاطها أما بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة، والتي تؤثر على رفاهية الأفراد والمجتمع ككل.

لذا فالإطار الشامل لمفهوم الحوكمة يكون مرتبطا ليس فقط بالنواحي القانونية والمالية والمحاسبية بالشركات، ولكنه يرتبط كذلك ارتباطا وثيقا بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وسلطة التحكم بوجه عام. ويمكن القول انه إذا صلحت الشركة كنواة صلح الاقتصاد ككل، وإذا فسدت فان تأثيرها من الممكن أن يمتد ليضر عدد كبير من فئات الاقتصاد والمجتمع، ولذا وجب التأكد على ضرورة الاهتمام بأصحاب المصالح سواء من لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة مع الشركة (العسالي، 2019).

كما تجدر الإشارة إلى أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات والتي لا تهتم فقط بتدعيم مكانة وربحية الشركة ولكنها تهتم كذلك بتطور الصناعة واستقرار الاقتصاد وتقدم ونمو المجتمع ككل، ومن هذا المنطلق يتم التأكد على إن الحوكمة الشركات هي سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، وذلك لأنه من خلال تلك الآلية التي توفر للأفراد قدر مناسب من الضمان لتحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم وفي ذات الوقت تعمل على قوة وسلامة أداء المؤسسات ومن ثم تدعيم استقرار وتقدم الأسواق والاقتصادات والمجتمعات (يوسف وآخرون، 2019).

سادساً: آليات حوكمة الشركات

يمكن تقسيم آليات حوكمة الشركات إلى آليات داخلية وخارجية:

1. الآليات الداخلية: تتمثل الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في مجموعة الأطراف من داخل الهيكل التنظيمي للشركة والتي يمكن اختصارها في الآتي:

■ تركز الملكية:

يمثل تركيز الملكية إحدى آليات الحوكمة الداخلية التي تهدف إلى التخفيف من مشكلة الوكالة ومنع المديرين من الابتعاد كثيراً عن تحقيق مصالح المالكين، إضافة إلى السيطرة على قيمة المصارف، وتكتسب آلية تركيز الملكية أهمية كبيرة بسبب تأثيرها في فاعلية الرقابة على القرارات الإدارية، فالملكية المنتشرة Diffuse ownership والتي تتمثل في عدد كبير من المساهمين لعدد قليل من الأسهم مع عدد قليل من المالكين لعدد كبير من الأسهم ينتج رقابة ضعيفة على قرارات الإدارة، وقد أظهرت نتائج كثير من الأبحاث في المجال المالي بأن درجة عالية من تركيز الملكية يجعل احتمالية توجه القرارات الاستراتيجية للمدراء نحو تعظيم ثروة المساهمين أكبر، وقد أظهر (Venuti 2018) & Alfiero) أن تركيز أكبر للملكية يساهم في الحد من المخاطر، بينما أظهر (Mathew et al., 2016) أن تركيز عالي للملكية يزيد من إجمالي مخاطر الشركة، وأظهر (ماجن، 2021) أن لتركيز الملكية أثراً إيجابياً على مخاطر الائتمان. ووفقاً لللائحة حوكمة الشركات الصادرة من هيئة السوق المالية السعودية (2017)، يعرف كبار المساهمين بأنهم كل من يملك ما نسبته 5% أو أكثر من أسهم الشركة أو حقوق التصويت فيها (المجموع، 2021).

■ مجلس الإدارة:

يذكر كل من Harianto & Singh إن الناشطين في مجال حوكمة الشركات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا. كما إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائه، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيداً عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلاً عن الإشراف المستمر على أداء

الشركة والإفصاح عن ذلك، ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى إنشاء مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين وهذه اللجان هي كالاتي (يوسف وآخرون، 2019):

■ لجان التدقيق

تعتبر لجنة التدقيق إحدى اللجان الفرعية المنبثقة عن مجلس الإدارة وهي من أهم اللجان التي تساعد مجلس الإدارة في القيام بمهامه الإشرافية والرقابية اتجاه الإفصاح المالي ونظام الرقابة الداخلية وأعمال التدقيق والتأكد من مدى توافق العمليات التي تقوم بها المؤسسة مع القوانين والتعليمات ، حيث أن قيام لجنة التدقيق بمهامها لا يعني توسيع مجال مسؤوليات مجلس الإدارة أو زيادة الأعباء الملقاة على عاتقه، بل تنحصر مهامها في مساعدة مجلس الإدارة على أداء مهامه بكفاءة وفعالية وعلى الوفاء بمسؤولياته وتنفيذ مهامها الأساسية وخاصة في مجال النظم المحاسبية، وإعداد التقارير المالية، ودعم أنظمة الرقابة الداخلية، ودعم استقلالية المدققين الداخليين والخارجيين (رجال، 2004) ولقد أجمعت الدراسات المقدمة من مختلف الهيئات والباحثين على أن مهام لجنة التدقيق في إطار تعزيز حوكمة المؤسسات تكمن من خلال علاقة اللجنة بآليات وقواعد الحوكمة في إطار المسؤوليات التي يضطلع بها مجلس الإدارة، ومن بين المهام التي تقع على لجنة التدقيق من بينها (سرايا، 2001):

- فحص نتائج التدقيق الداخلي وخاصة تلك التي لها تأثير مهم في المنشأة مثل التصرفات غير القانونية، ونقاط الضعف في الرقابة الداخلية والالتزام بالقوانين التي تطبق على المؤسسة.
- فحص المستوى المهني للمدققين الداخليين ومدى كفاءتهم في تنفيذ مسؤولياتهم. ويمكن الحصول على معلومات من المدققين الخارجيين بخصوص ذلك، إذ أنهم مطالبون بفحص كفاءة المدققين الداخليين والتعرف على مؤهلاتهم المهنية، وفحص ممارسات المؤسسة المتعلقة بالتعيين والتدريب والإشراف على المدققين الداخليين.
- مراجعة نتائج أعمال التدقيق مع المدقق الخارجي، وتبحث معه القضايا التي تم حلها والقضايا المعلقة.
- مراجعة مستويات الأخطاء واستجابة الإدارة الملاحظات ومقترحات المدقق الخارجي، والحصول على تفسيرات من المدقق والإدارة في حالة عدم تسوية أخطاء معينة.
- مساعدة الإدارة في تصميم استراتيجية إدارة المخاطر تبعاً لأنواع المخاطر.

- دراسة التقارير الدورية قبل عرضها على مجلس الإدارة وتقديم التوصيات بشأنها مع التركيز على النظر إلى أي تغير في السياسات المحاسبية المعتمدة، أو أي تغير يطرأ على حسابات المؤسسة جراء عمليات التدقيق أو نتيجة لمقترحات مدققي الحسابات.

- التأكد من أنه تم الإفصاح عن السياسات والمبادئ المحاسبية التي تم اتباعها في إعداد التقارير المالية.

■ لجنة المكافآت والحوافز:

توصي اغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تأكيداً على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأم البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية (سرايا، 2001).

■ التدقيق الداخلي:

يعتبر المدقق الداخلي أحد الأطراف التي تتمتع بدور بارز عند تطبيق آليات حوكمة الشركات على الرغم من أن مكانته الوظيفية وطبيعة الخدمات التي يقدمها، قد تحد من قدرته على أداء الدور المطلوب منه، إلا إذا توافرت له الاستقلالية والحماية الكافية والتزم بأداء مهني، فإنه سوف يساهم في تحقيق التوازن بين أداء وظيفته ودوره في حوكمة الشركات ويرى (Gramling, Myers 2006) أن التدقيق الداخلي يزود مجلس الإدارة بمعلومات عن مناطق الخطر، التي قد تؤثر على تحقيق الأداء المسطر من خلال (يوسف، 2019):

- تحديد وتقييم المخاطر.

- مساعدة الإدارة في إيجاد حلول للمخاطر.

- التنسيق بين الأنشطة ذات الصلة بإدارة المخاطر.

- المساعدة في تنفيذ تعليمات إدارة المخاطر.

وأشار كل من (Ratliff & Reding) إلى أن المدققين الداخليين في القرن الحادي والعشرين ينبغي أن يكونوا على استعداد لتدقيق أي شيء تقريباً، بما في ذلك العمليات التشغيلية ونظم الرقابة والأداء ونظم المعلومات والبيانات المالية والغش والتلاعب والتقارير البيئية وتقارير الأداء والجودة، وأن يقوم المدقق الداخلي بتحمل المسؤوليات التالية:

- تطوير الأهداف العامة وبخاصة فيما يتصل بأي مهمة تدقيق يضطلعون بها.
- إختيار وتجميع بواسطة منظومة متكاملة من إجراءات التدقيق وتقييم أدلة التدقيق بما في ذلك استعمال الأساليب الإحصائية وغير الإحصائية في الاستدلال.
- رفع التقارير عن نتائج التدقيق في عدة صور ولعدة فئات مختلفة من متلقي تلك التقارير ولتحمل تلك المسؤوليات ينبغي على المدقق اكتساب المهارات التالية:
 - ◆ مهارات التفكير الانتقادي والتحليلي.
 - ◆ القدرة على فهم أي عملية تدقيق سواء كانت متصلة بالمؤسسة أو الأفراد العاملين فيها أو النظام المتبع
 - ◆ المعرفة المعمقة بالمبادئ والمفاهيم والأساليب الجديدة للرقابة الداخلية.
 - ◆ الالتزام بالأخلاقيات المهنية وقواعد السلوك المهني (الدين، 2015).

2. الآليات الخارجية للحوكمة

الآليات الخارجية وتتمثل بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيون على المنشأة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية ذات العلاقة، من أجل تطبيق قواعد الحوكمة:

- منافسة سوق المنتجات (سوق المنتجات / خدمات) سوق العمل الإداري: تعد منافسة سوق المنتجات أو الخدمات احد الآليات المهمة لحوكمة الشركات ويؤكد على هذه الأهمية كل من (Hess and Impavido) وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح أو إنها غير مؤهلة فإنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس إذن إن منافسة سوق المنتجات تهذب سلوك الإدارة ، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا، وهذا يعني إن إدارة الشركة إلى حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين انه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية(رفيق، 2019).
- الاندماجات والاككتسابات: تعد الاندماجات و الاكتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم ويشير كل من (John and Kedia) إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر

التي ترى إن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية ، على سبيل المثال) ، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال ، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاندماج والاكتساب (hammadi.2019).

أما في الشركات المملوكة للدولة فتشير OECD إلى إن الحكومة الصينية على سبيل المثال قد استفادت من هذه الآلية ، وذلك بعد إعطاء هذه الشركات قدرا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها قرارات الاكتساب والاندماج ، ولكن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات كما أن عملية الاستحواذ ليس لها تأثير على الشركات المملوكة للدولة ، وذلك لأنها يمكن أن تحصل في الشركات المساهمة الخاصة، وهي ليست موضوع الدراسة أما الاندماج فقد نص عليه قانون الشركات العامة، إلا أنه على حد علم الباحث لم يتم تفعيل هذه الآلية (ابو حمام، 2009)

■ **التدقيق الخارجي:** يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، وليس مقبوليتها فقط ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه ، يرى Abbot (Parker) and إن لجان التدقيق المستقلة والنشطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية ، وبالتالي اختيار المدققين الكفاء والمختصين في حقل الصناعة التي تعمل فيها الشركة.

ويمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات المملوكة للدولة، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها ، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام، ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية على إن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف، و التبصر والحكمة ، فقد ينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت الشركات المملوكة للدولة تعمل ما هو مفروض أن عمله ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي ، أما التبصر فانه يساعد متخذي القرارات ، وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات العمليات والنتائج. وأخيرا تحدد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها الشركة، ولإنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي، وتدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية.

وقد أكدت بعض المنظمات المهنية والهيئات التنظيمية على ضرورة اخذ وظيفة التدقيق الداخلي بنظر الاعتبار من المدقق الخارجي، فعلى سبيل المثال تطلب معيار التدقيق SAS No. 65 الصادر عن المعهد الأمريكي للمحاسبين

القانونيين من المدقق الخارجي أن يأخذ بعين الاعتبار وظيفة التدقيق الداخلي عند التخطيط لعملية التدقيق .
أما معيار التدقيق SAS No.78 فقد عرف وظيفة التدقيق الداخلي كمصدر للمراقبة يجب على المدقق الخارجي أن يأخذه بنظر الاعتبار عند تقييمه لنظام الرقابة الداخلية في الشركة.

■ **التشريع والقوانين:** غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة. لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظائفهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم. فعلى سبيل المثال قد فرض قانون Sarbanes-Oxly Act متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة ، تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية ، والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية ، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة، والتي قد تكون مضرّة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة كما أناط مسؤولية تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لزيائنها بلجنة التدقيق. وفي العراق، فقد نظم قانون الشركات العامة رقم (22) لسنة 1977 شؤون الشركات المملوكة للدولة من حيث التأسيس والإدارة والتصفية وكذلك أخضعها لرقابة ديوان الرقابة المالية.

سابعاً: مبادئ حوكمة الشركات

تتعد الهيئات والمنظمات المهنية التي تهتم بتحديد مبادئ حوكمة الشركات، 1-3- مبادئ حوكمة الشركات تتعدد الهيئات والمنظمات المهنية التي تهتم بتحديد مبادئ حوكمة الشركات ولعل أهم هذه المنظمات نجد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، حيث أصدرت عدة مبادئ عام 1999 وأعيدت صياغتها عام 2004، والتي تعتبر الأساس الذي يتم الاستناد إليه في العديد من دول العالم، نظرا لما تحتويه تلك المبادئ من مضمون عالي ومرونة كبيرة في التطبيق في ظل الظروف البيئية المتباينة، وتغطي هذه المبادئ ستة مجالات يمكن تلخيصها فيمايلي(الربيعي، 2013):

- **وجود إطار فعال للحوكمة:** لا بد من وجود إطار عام للحوكمة يحقق الإفصاح والشفافية عن كل المعلومات لكافة الأطراف، مع ضمان الالتزام بكافة القوانين واللوائح، وضرورة أن تتسم الجهات الإشرافية بالنزاهة والموضوعية واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة التي تحقق الإفصاح والشفافية لكافة الأطراف ذات المصلحة في الوقت المناسب.
- **حماية حقوق المساهمين:** يجب أن يحمي إطار الحوكمة حقوق المساهمين، وتشمل حق نقل ملكية الأسهم، وحق إختيار أعضاء مجلس الإدارة، وحق التصويت في الجمعيات العمومية، وحق الحصول على القوائم المالية وأي معلومات ذات أهمية في الوقت المناسب، وحق الحصول على عائد من الأرباح ومنح الأسهم.
- **المعاملة المتساوية والعدالة بين المساهمين:** يجب أن يضمن إطار الحوكمة توفير المساواة بين كافة المساهمين وتجنب التحيز ضد أو مع فئة من المساهمين للحصول على حقوقهم القانونية والاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.
- **احترام حقوق أصحاب المصالح:** وتشمل احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة على الرقابة على الشركة ويقصد بأصحاب المصالح والبنوك والعاملين، وحملة السندات، والموردين، والعملاء.
- **الإفصاح والشفافية:** يجب أن يتضمن إطار الحوكمة تقديم إفصاحات كافية وملائمة وفي توقيت مناسب وتكون دقيقة وموثوقة وشاملة لكل الأمور الهامة بشأن الشركة وخاصة المتصلة لتأسيس الشركة وبيان الموقف المالي والملكية والعناصر التي تمس الأداء الإداري وأسلوب ممارسة السلطة.
- **مسؤوليات مجالس الإدارة:** وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية إختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

المبحث الثاني: إدارة المخاطر

تمهيد:

إدارة المخاطر هي عملية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر التي قد تواجه المنظمات أو الأفراد، ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة لتقليل أو التحكم في تأثير هذه المخاطر. تهدف إدارة المخاطر إلى حماية الأصول والموارد وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، وتبدأ العملية بتحديد المخاطر المحتملة، مثل المخاطر المالية، القانونية، أو البيئية، وتقييم مدى تأثيرها واحتمالية حدوثها، بعد ذلك يتم تطوير استراتيجيات للتخفيف من تلك المخاطر، سواء عبر تقليل احتمالية حدوثها أو تقليل آثارها في حال وقوعها، وتشمل هذه الاستراتيجيات التنوع، التأمين، أو تحسين العمليات الداخلية. تعتبر إدارة المخاطر أداة أساسية لتحقيق استدامة الأعمال، حيث تساهم في اتخاذ قرارات مستنيرة وتقليل الخسائر المحتملة.

أولاً: تعريف إدارة المخاطر

- لقد اختلفت وتعددت المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر، وسيتم تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية لها كما يلي:
- تعرف إدارة المخاطر على أنها تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وبأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه، وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسب الوسائل بهدف تحقيق الهدف المنشود (كتبي، 2018).
 - إدارة المخاطر هي عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحثية عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى حد أدنى (عبدي، 2013).
 - هي عملية مستمرة من اتخاذ وتنفيذ القرارات التي من شأنها أن تقلل إلى حد مقبول من تأثير أو حالة عدم التأكد المتعلقة بالتعرض للمخاطر التي لها تأثير على المنشأة، بمعنى آخر هي الميل الطبيعي للمنظمة باتجاه الموازنة بين الفرص والتهديدات (عبد الحي، 2014).

- يرى بوزو Bozzo, N.L, 1998 أن إدارة المخاطر هي العمليات التي تتضمن تعريف المخاطر التي تواجه المنشأة، وتحديد الأثر المالي الذي يمكن أن يحدثه كل خطر بالنسبة للمنشأة، ثم اتخاذ قرارات مدروسة لتجنب تلك المخاطر، أو تدنيها، أو تحويلها، أو قبولها كما هي (خير الله، 2015).
- هي عملية تحديد وتقييم والسيطرة على التهديدات لأرباح المنظمة ورأس مالها، وسبب هذه المخاطر هي حالات عدم اليقين المالية، والمسؤوليات القانونية، وقضايا التكنولوجيا، وأخطاء الإدارة الاستراتيجية، والحوادث والكوارث الطبيعية، وتحدد إدارة المخاطر عوامل الخطر التي تشكل جزءاً من حياة الأعمال التجارية وتحليلها والاستجابة لها، وتعني الإدارة الفعالة للمخاطر محاولة التحكم ما أمكن في النتائج المستقبلية، وذلك عن طريق التصرف بشكل استباقي بدلاً من رد الفعل، ولذلك تقلل الإدارة الفعالة للمخاطر من احتمالية حدوث المخاطر وتأثيرها المحتمل.
- عرف معهد المدققين الداخليين IIA إدارة المخاطر على أنها " هيكل متناسق أو عمليات مستمرة عبر الوحدة الاقتصادية ككل لتحديد وتقييم والتقرير عن الاستجابات والفرص والتهديدات التي تؤثر على انجاز الاهداف".
- عرفت لجنة (COSO) في عام 2004 المهمة بنشر المفاهيم الرئيسية للإطار المتكامل في إدارة مخاطر للمشروع ERM والتي تشير إلى أن عملية إدارة مخاطر تتعامل مع المخاطر والفرص التي تؤثر على خلق القيمة أو الحفاظ عليها وعرف على النحو التالي " أنها عملية تنفذ بواسطة مجلس إدارة المنشأة والادارة والافراد لتطبيق الاستراتيجية الموضوعة عبر المنظمة بهدف تحديد الاحداث المحتملة التي قد تؤثر على أدائها ليكون ضمن المخاطر المقبولة، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:
- أ. بلوغ الاهداف الاستراتيجية عالية المستوى، ودعمها.
- ب. دعم كفاءة فعالية استخدام الموارد.
- ت. الاعتماد على التقارير.
- ث. الاذعان للقوانين والأنظمة المطبقة.
- إدارة المخاطر تستوجب العمل على تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية بمشاركة جميع المستويات الادارية فيها بدءاً من مجلس الادارة وانتهاءً بالعاملين في إدارة المخاطر، من خلال تحديد وتحليل ومراقبة المخاطر، وبالتالي فإن إدارة المخاطر الفعالة تؤدي إلى تعظيم القيمة للوحدة الاقتصادية، ووسع مفهوم (ERM) ليشمل جميع أنواع المخاطر

المالية والتشغيلية والاستراتيجية والمخاطر الاخرى فلم يعد مقتصرًا على المخاطر المرتبطة بالوحدة الاقتصادية فقط (بن علي، 2009).

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن إدارة المخاطر: هي مجموعة من الخطوات والإجراءات والأنشطة التي يبذلها المسؤولون للتحكم في المخاطر من خلال تقليل فرص الخسائر المتوقعة إلى أقل حد ممكن سواء تلك الناجمة عن الطبيعة أو الأخطار البشرية أو الأحكام القضائية.

ثانياً: أنواع المخاطر

هناك العديد من تصنيفات المخاطر من أهمها المخاطر النظامية والمخاطر غير النظامية يتم ذكرها كما يلي:

أ. المخاطر النظامية:

وهي المخاطر العامة التي تسري على الاستثمار في السوق، وتنشأ عن البيئة التي تتعلق بالنشاط الاقتصادي وبالنظام المالي العام ومن أمثلتها ما يلي: (شيماء ووردة، 2020).

1. مخاطر التضخم والكساد: تؤدي هذه المخاطر إلى انخفاض القيمة الحقيقية للموجودات والأصول الاستثمارية بسبب انخفاض قوتها الشرائية.

2. مخاطر أسعار الفائدة: وهي المخاطر التي تكمن في التغيرات المحتملة لأسعار الفائدة ارتفاعاً وانخفاضاً وبالتالي فإن اختيار الأدوات الاستثمارية تتأثر بهذه التغيرات.

3. مخاطر أسعار الصرف: وهي المخاطر التي تنشأ نتيجة التقلبات والتغيرات العكسية المحتملة في أسعار صرف العملات أو في المراكز المحتفظ بها من تلك العملات.

4. المخاطر السياسية والمالية والاقتصادية: وهي المخاطر المرتبطة بالأوضاع السياسية والمالية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في البلد الذي تزاوّل المؤسسة نشاطها فيه.

ب. المخاطر غير النظامية:

المخاطر غير النظامية أو غير المنتظمة "الخاصة" تواجه منشأة معينة، نتيجة لخصائص وظروف تلك المنشأة، ويشير فرانسيس (Francis. J 1986) إلى أنه في مقدمة المنشآت التي تتسم بانخفاض نسبة المخاطر المنتظمة، وارتفاع المخاطر

غير المنتظمة، تلك المنشآت التي تنتج سلعا غير معمرة، ففي مثل هذه المنشآت يكون الارتباط ضعيف بين كل من المبيعات والأرباح وأسعار الأسهم وبين المستوى العام للنشاط الاقتصادي، ومن أهم المخاطر غير النظامية ما يلي:

1. **المخاطر المالية:** تتعرض الشركات بسبب اعتماد الإدارة على مصادر التمويل المقترضة في هيكل تمويلها، فكلما زاد اعتماد الإدارة على القروض كلما تعرضت الإدارة إلى مخاطر إضافية متمثلة باحتمال عدم القدرة على سداد أصل القروض، أو فائدته، أو الاثنين معا وهذه المخاطر الإضافية تسمى بالمخاطر المالية، والأصل في هذه المخاطر ليس الاقتراض في حد ذاته وإنما احتمال انخفاض مستويات التدفقات النقدية المتوقع تحقيقها دون مستوى الفائدة التي تلتزم الإدارة بتسديدها - هذه الفائدة التي تمثل تكلفة ثابتة - مما يعني أن الشركة ليست لديها القدرة على خدمة ديونها، من هنا فإن المخاطر المالية ناتجة عن التذبذب في صافي الربح قبل الضريبة؛ أي التذبذب في العائد المتاح للملاك (حملة الأسهم العادية) بسبب استخدامها مصادر التمويل ذات التكلفة الثابتة المتمثلة في فوائد القروض وتوزيعات الأسهم الممتازة، فالمنشأة التي تتحمل قدرا كبيرا من التكاليف الثابتة تتعرض لتغيير بمعدل أكبر في العائد المتاح للملاك نتيجة تغير بمعدل أقل في صافي العمليات، وذلك مع بقاء العوامل الأخرى على حالها، ويطلق على هذه الظاهرة بالرفع المالي، وكما هو الحال بالنسبة للتكاليف الثابتة للأعمال التي تسبب الرفع التشغيل.

2. **المخاطر التشغيلية:** عرفت لجنة بازل للرقابة المصرفية المخاطر التشغيلية بأنها مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية، والأشخاص والأنظمة أو من أحداث خارجية، ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية، لكنه لا يشمل المخاطر الاستراتيجية والسمعة، فالمخاطر التشغيلية هي المخاطر الناجمة عن ضعف الرقابة الداخلية أو ضعف الأشخاص والأنظمة أو حدوث ظروف خارجية، فالمخاطر الناجمة عن عدم كفاية أنظمة المعلومات، الفشل التقني، مخالفة أنظمة الرقابة، الاختلاس، كوارث طبيعية جميعها خسائر متوقعة، وتشمل المخاطر التشغيلية عددا غير محدود من المخاطر.

3. **مخاطر الإفلاس:** يجب التفريق أولا بين التعثر والفشل، فالتعثر هو عملية وحالة، فمن حيث أنه عملية فهو ليس نتيجة اللحظة، ولكن ناجم عن العديد من الأسباب التي تفاعلت وتفاعل عبر مراحل زمنية تطول أو تقصر وتؤدي إلى "حالة" التي عليها المشروع من عدم قدرته على سداد التزاماته والحصول على التزامات جديدة؛ ولذلك يعرف التعثر المالي بأنه اختلال يواجه المشروع نتيجة قصور موارده وإمكانياته عن الوفاء

بالتزاماته في الأجل القصير، وأيضاً يجب التفريق بين التعثر والعسر المالي فالأخير يقصد به عدم القدرة على سداد الالتزامات المالية والتي استحققت فعلاً أو سوف تستحق في الأجل القصير. (شيماء ووردة، 2020).

4. المخاطر الاستراتيجية: إدارة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات هي أساس النجاح، والتقدم، والنمو في المستقبل، وتحدث المخاطر الاستراتيجية نتيجة أسباب أو ظروف خارجية تكون خطيرة، لدرجة تغيير الاتجاه الاستراتيجي للعمل، مما يؤثر على نجاح أو فشل المؤسسة في المستقبل.

5. مخاطر الصحة والسلامة: يتيح هذا النوع تحديد أنواع المخاطر التي يمكن أن تحدث، مثل المخاطر الجسدية، والكيميائية، والبيولوجية، وتقييم المخاطر مع وضع تدابير الرقابة المناسبة من أجل التأكد من أن الموظفين يشعرون بالرعاية الجسدية والعقلية وتأمين السلامة العامة.

6. مخاطر السمعة: إن أهم ما قد تملكه الشركات هو السمعة الطيبة مع المستثمرين، والموظفين، والعملاء، حيث يمكن للقرارات التي تتخذها المنظمة والحوادث التي تكون فيها مسؤولة أن تخلق صورة سلبية تؤثر على العلامة التجارية، لذلك يجب فهم التهديدات للسمعة ومعرفة كيفية إدارتها.

7. مخاطر الامتثال: هناك مجموعة من القوانين، والسياسات، واللوائح، والممارسات التي تضمن الممارسات التجارية الأخلاقية لدى الهيئات الحكومية، ويجب الامتثال لهذه الالتزامات، لأنه في حالة عدم الالتزام بها سيتربط على ذلك آثار مالية وقانونية، مما يشكل مخاطر على تحقيق أهداف العمل (متاني، 2022).

ثالثاً: أهمية إدارة المخاطر

تلعب إدارة المخاطر دوراً رئيساً في زيادة العوائد المحتملة، أو استقرارها في المؤسسة، وإن مدير الأعمال الذي يتجاهل إدارة المخاطر التي تواجه نشاطات الأعمال التي خطت سيواجه العديد من النتائج السلبية، وتكمن أهمية إدارة المخاطر في النقاط الآتية:

- تحدد المخاطر التي تواجه تحقيق الأهداف وتقييمها، بحيث يمكن إبلاغ المديرين عنها للتحوط لها، أو التخفيف منها، أو تحويلها لتحقيق الأهداف التي يتوجب تحقيقها.
- تعزز مقدرات العاملين لمقاومة مخاطر الأعمال والدفاع عن الأعمال من المخاطر.
- تتعاطم أهمية إدارة المخاطر في تخطيط الأعمال بسبب تسارع وتيرة التغير، وعدم إمكانية الاعتماد على الخبرة الماضية بشكل كبير، وبسبب تزايد الكوارث الكبيرة التي كان من الممكن تفاديها وإدارتها بشكل أفضل.

- تستخدم إدارة المخاطر في قياس حجم عدم التأكد الذي يمكن أن تتقبله المنظمة لتتمكن من تحقيق اهدافها الاستراتيجية.
- تسهم في تمكين الإدارة من التعامل مع المخاطر التي تواجه المنظمة وإدارتها، والتي يمكن أن تقوده إلى فشلها أو عرقلة مسارها الاستراتيجي.
- تسهم في تحقيق التوازن الاستراتيجي الأمثل بين العوائد والمخاطر المرتبطة بها، وتمكين المنظمة من الاستخدام الفعال للموارد والمقدرات الجوهرية في تحقيق الأهداف.
- التأكيد لمجلس الادارة بحاجة المنظمة لتفكير جميع المديرين فيها بالمخاطر التي تنطوي عليها قراراتهم، وضمان اتخاذ الإجراءات المناسبة لجعل المخاطر تحت السيطرة، وكل ذلك يؤكد أهمية ادارة المخاطر.
- تمكن إدارة المخاطر الشركة من استخدام الأدوات اللازمة التي تساعد على تحديد المخاطر المحتملة بشكل مناسب والتعامل معها وتخفيفها، كما توفر إدارة المخاطر للأعمال التجارية أسس يمكن بناءً عليها اتخاذ القرار السليم، وتقييم المخاطر وإدارتها للاستعداد للاحتتمالات التي قد تواجه طريق التقدم والنمو.
- إن لإدارة المخاطر في الوقت الحالي أهمية كبيرة أكثر مما هي عليه سابقاً، فالمخاطر التي تُواجهها المنظمات الحديثة أكثر تعقيداً، وهي مدفوعة بخطى العولمة السريعة، وتظهر المخاطر الجديدة كل يوم وباستمرار، وغالبًا تكون مرتبطة بالاستخدام المنتشر حالياً للتكنولوجيا الرقمية (العنزي والدليعي، 2015).

رابعاً: أهداف إدارة المخاطر

تستمد إدارة المخاطر أهدافها من أهداف المنظمة، ويتمثل الهدف الاساسي لها على المستوى الكلي بحماية المنظمة من المخاطر التي تتعرض لها خصوصاً وأن المنظمات تعيش في بيئة عدم التأكد العالي والتغيرات المتسارعة، من أجل تحقيق ديمومة الانتاج وتعظيم الارباح وتقليل النفقات والحفاظ على سمعة المنظمة وحصتها السوقية، ويتحقق هذا الهدف من خلال ادارة الموارد البشرية والمادية بشكل كفوء، كما يتطلب عمل المنظمات على المستوى الدولي تأمينها من مخاطر البيئة الدولية وخصوصا المخاطر السياسية في البلدان الأخرى، حيث تقوم إدارة المخاطر باختيار الفروض المناسبة لتحقيق الزيادة في حجم الدخل والارباح.

اما اهداف ادارة المخاطر على مستوى وحدات الاعمال في المنظمات، فيمكن تصنيفها إلى اهداف تسبق الخسارة واهداف تلحقها حيث تتضمن الأهداف التي تسبق الخسارة تقليل النفقات، والوفاء بالالتزامات، من خلال تحليل كلف

برامج الامان وتكاليف مواجهة الخسائر، والتحقق من حدة القلق والتوتر الذي يتعرض له العاملين من نتائج التعرض لمخاطر جسيمة، ومتابعة الوفاء بالالتزامات القانونية والتعليمات النافذة، أما اهدف ادارة المخاطر بعد حدوث الخسارة، فهي بقاء المنظمة في هيكل الصناعة واستمرار نموها، وتقليل تأثير الخسارة والسعي الى استقرار الإيرادات. اما فيما يخص اهدف ادارة المخاطر على المستوى التشغيلي فتكون قصيرة الاجل، وتتضمن تقليل خسائر التحكم في المخاطر والخسائر النفسية المصاحبة لها، وتخفيض تكاليف الفرصة البديلة:

حيث إن اهدف ادارة المخاطر تتوضح من خلال دعمها لأهداف المنظمة من خلال ما يأتي:

- تقديم إطار عمل للمنظمة يهدف دعم تنفيذ النشاطات المستقبلية بأسلوب متناسق ومسيطر عليه.
- اعداد اساليب لاتخاذ القرار، وتحديد الأولويات من خلال الادراك الشامل للفرص والمخاطر والتغيرات التي تواجه نشاطات المنظمة.
- المساهمة في تخصيص موارد المنظمة والاستخدام الفعال لها.
- تخفيض التغيرات غير الاساسية في النشاطات التنظيمية.
- حماية وتطوير موارد وموجودات المنظمة.
- دعم الموارد البشرية، وقاعدة بيانات المنظمة.
- تعظيم الكفاءة التشغيلية (الحسيني، 2007).

خامساً: خصائص إدارة المخاطر

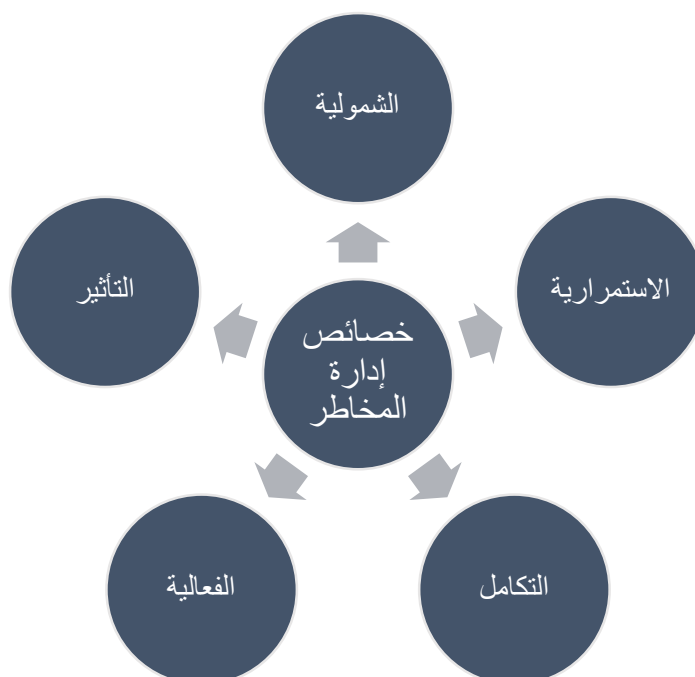
تقوم خصائص إدارة المخاطر على تسهيل عملية إدارة المخاطر بالمؤسسات لتحقيق تميزها وتتمثل تلك الخصائص فيما يلي:

- الشمولية: تقوم إدارة المخاطر على النظر إلى جميع المخاطر والمشكلات الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- الاستمرارية: تقوم إدارة المخاطر بتسليط الضوء حول الاستمرارية في المؤسسات عند حدوث حالات الطوارئ.
- التكامل: تقوم إدارة المخاطر بربط كافة المجالات المؤسسية مع بعضها البعض.

- **الفعالية:** تقوم على مدى فاعلية إدارة المخاطر على المؤسسات وحل المشكلات للوصول إلى تحقيق التميز المؤسسي.

- **التأثير:** حيث تقوم إدارة المخاطر بالحد من المخاطر بالتأثير على المؤسسات بشكل مباشر وإيجابي. (إيمان، 2022)

الشكل (2) خصائص إدارة المخاطر



(المصدر: من إعداد الباحث من الدراسات السابقة)

سادساً: مكونات إطار إدارة المخاطر وفق COSO

تتضمن إدارة مخاطر المشروع ثمانية عناصر مترابطة ومتكاملة يتم من خلالها وضع السياسات والاجراءات التي تساعد في تحقيق أهداف المنشأة على مستويات عمل الوحدة الاقتصادية، أي من أصغر وحدة فيها وصولاً إلى أعلى مستوياتها وهي: البيئة الداخلية، وضع الاهداف، تحديد الحدث، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصالات، المراقبة، ويتم توضيح كل واحدة منهما على النحو التالي:

1. البيئة الداخلية Environment Internal:

هي فلسفة بيئة إدارة المخاطر التي تحتوي على (المعرفة بالخطر، وسلامة القيم الأخلاقية، والقدرة على الالتزام، وتصميم فلسفة الادارة (العمليات التشغيلية)، ونزعة المخاطرة، والسلطة والمسؤولية، والتقييمات الداخلية،

وسياسات إدارة الموارد البشرية)، وتعتبر البيئة الداخلية من أهم العناصر المكونة لإدارة المخاطر حيث تؤثر على جميع العناصر الأخرى من خلال وضع إستراتيجيات وأهداف الوحدة الاقتصادية لتحديد وتقييم المخاطر الناتجة عن عملياتها ومراقبة وتنظيم أنشطة المراقبة وأنظمة الاتصال (موسى، 2012).

2. تحديد الأهداف Setting Objective:

تحديد الأهداف هو العنصر الثاني من مكونات ERM ويجب أن تسبق المكونات الستة الأخرى، لذلك يجب وضع الأهداف قبل تحديد الأحداث التي تعكس رؤيتها ورسالتها التي تستخدم كقاعدة مهمة التي يمكن من خلالها صياغة الأهداف على مستوى الوحدة الاقتصادية هذا ويتم تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية على المستوى الاستراتيجي التي تدعم رؤية الوحدة الاقتصادية وتعمل على خلق قيمة لها، كما يتم وضع الأهداف التشغيلية على أساس فعالية وكفاءة واعداد التقارير بحيث تكون كاملة وموثوق بها، بحيث تساعد في تحسين عملية صنع القرار ويتم تحقيق أهداف الامتثال بإتباع القوانين واللوائح.

كما يجب أن تنسجم الأهداف مع رؤية المنظمة ورسالتها، ويجب أن تكون متسقة مع الرغبة في المخاطرة والقدرة على تحملها وهي بطبيعة الحال تختلف من وحدة اقتصادية لأخرى بناء على ظروفها، ويجب أن تتميز الأهداف بالسهولة والفهم والانسجام مع الأهداف المحددة على المستوى المؤسسي وتتكامل مع سلسلة التدرج في تحقيق الأهداف الفرعية في مختلف الوحدات الفرعية، وبالنسبة لكل مجموعة منها.

كما ينبغي وضع مقاييس الاداء وعوامل النجاح لتحديد ما إذا كانت الأهداف قد تحققت، أو تحديد طرق بديلة لإنجازها وبالنسبة لكل بديل يتم تحديد وتقييم المخاطر والآثار المترتبة عليها.

3. تحديد الحدث Identification Event:

تحدد الإدارة الأحداث المحتملة التي يمكن حدوثها وتؤثر على الوحدة الاقتصادية، وتحدد ما على قدرة الوحدة إذا كانت تمثل فرصة اقتصادية على النجاح أو ما إذا كانت قد تؤثر سلبا تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف، والأحداث ذات التأثير السلبي تمثل المخاطر، والتي تتطلب تقييم الإدارة والاستجابة لها. أما الأحداث ذات الأثر الإيجابي فهي تمثل الفرص، والتي تساعد الإدارة في تنفيذ الاستراتيجية وعمليات تحديد الأهداف، هذا وفي سياق تحديد الأحداث على مستوى الوحدة الاقتصادية، يتم النظر إلى مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى المخاطر والفرص

وقد عرفت COSO العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على قدرة الشركة على تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الاهداف.

4. تقييم المخاطر Assessment Risk:

يعتبر تقييم المخاطر هو جوهر عملية ERM حيث تقوم المنشأة بالنظر إلى الاحداث المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف، ويتم تقييم المخاطر بعد التعرف عليها وتحديداتها، ويتضمن تقييم المخاطر قياس الحجم المحتمل للخسارة واحتمال حدوثها، ثم ترتيب أولويات العمل، كما يشمل تقييم المخاطر، المخاطر المتأصلة لشدة وطأتها المحتملة والمتبقية حيث يتوجب على الادارة تقييم الاحداث من منظور احتمال الوقوع وأثرها في حالة الوقوع، ويتم ذلك من خلال استخدام مجموعة من الاساليب الكمية والنوعية، ثم يتم دراسة الآثار الإيجابية والسلبية للأحداث المحتملة بشكل فردي أو حسب الفئة في جميع أنشطة المنشأة، أما فيما يتعلق بمفهوم المخاطر المتأصلة والمتبقية فهي تعني ما يلي (حماد، 2003):

- المخاطر المتأصلة: خطر موجود قبل اتخاذ الادارة أي خطوات للسيطرة على احتمال أو تأثير الخطر.
- المخاطر المتبقية: الخطر الذي يبقى بعد تطبيق الادارة للرقابة الداخلية أو أي شكل اخر من أشكال الاستجابة للمخاطر.
- أما فيما يتعلق باحتمالية وقوع الخطر وأثره: فهي حالة عدم اليقين للأحداث المحتملة والتي تتطلب تقييما موضوعيا لتلك الاحداث.

5. الاستجابة للمخاطر Response Risk:

بعد تقييم المخاطر تقوم الادارة بتحديد كيفية الاستجابة، ويشمل ذلك تجنب المخاطر والحد منها، أو مشاركتها، أو قبولها، وتقوم الادارة بتقييم احتمالية المخاطر والاثار المترتبة عليها، فضلا عن التكاليف والفوائد التي تنتج عنها، وتحدد الادارة الفرص التي قد تكون متاحة على مستوى الوحدة الاقتصادية، وتحديد ما إذا كان إجمالي المخاطر المتبقية العامة وفي إطار رغبة المخاطرة لديها هذا ويشير إطار إدارة المخاطر إلى وجود أربع طرق لمواجهة المخاطر ومعالجتها هي:

أ- تجنب الخطر.

ب- تقليل الخطر.

ج- قبول الخطر.

د- مشاركة الخطر.

6. أنشطة الرقابة Activities Control:

تتمثل أنشطة الرقابة في السياسات والاجراءات التي تقوم بها الادارة لتساعد على ضمان تنفيذ استجابات المخاطر وتطبيقها في جميع أنحاء الوحدة الاقتصادية، وعلى جميع المستويات وفي جميع الوظائف. وهي تشمل مجموعة من الأنشطة المتنوعة مثل الموافقات والتراخيص، التحقق، والتسويات والتعليقات على الاداء التشغيلي، وحماية الأصول، والفصل بين الواجبات، ويتم دعم ردود المخاطر من قبل أنشطة الرقابة التي تمثل الاستجابة للمخاطر، وبعد اختيار الاستجابات للخطر، تحدد الادارة أنشطة الرقابة اللازمة للمساعدة على ضمان أن ردود الخطر نفذت بشكل صحيح وفي الوقت المناسب. (مرابطي، 2012).

7. المعلومات والاتصالات Communication & Information:

تعتبر المعلومات والاتصالات هي العملية الذي تربط بين كل من المكونات الأخرى مع بعضها البعض، ويتم التعرف على المعلومات ذات الصلة والإبلاغ عنها في الشكل والاطار الزمني الذي يمكن الموظفين من الاضطلاع بمسؤولياتهم، وقد يكون مصادر المعلومات داخلية أو خارجية أو حالية أو تاريخية أو متوقعة وقد تتطلب إدارة المخاطر في المنشأة توفير مجموعة أكبر من المعلومات مما هو ضروري لتحقيق أهداف الرقابة الداخلية، فعلى سبيل المثال يتطلب التركيز على الاهداف الاستراتيجية مزيدا من استخدام البيانات التاريخية التي تسمح للوحدة الاقتصادية متابعة كل من (المعلومات، والمخرجات، والنتائج، والاداء الفعلي ومقارنته مع الاهداف والخطط والتوقعات) وبذلك يمكن توفير الانذار المبكر للأحداث المحتملة التي تتطلب اهتمام الإدارة.

أما البيانات الحالية فتسمح للإدارة باتخاذ القرار في الوقت المناسب عن المخاطر القائمة في إطار وحدة الاعمال، الامر الذي يسمح للوحدة الاقتصادية بتحديد ما إذا كانت تعمل ضمن إطار تحمل المخاطر وهناك حاجة إلى المعلومات على جميع مستويات المنظمة لتحديد وتقييم المخاطر، والاستجابة لها، هذا ويتم الحصول على المعلومات سواء من مصادر خارجية وداخلية ويتم تحليلها في ضوء الاستراتيجية والاهداف التي تحددها الوحدة الاقتصادية مع

تحليل المخاطر، وتحديد درجة الاستجابات للخطر هذا ولحماية المعلومات والاصول المادية يجب إنشاء وتنفيذ السياسات والاجراءات المناسبة، والاحتفاظ بسجلات دقيقة لجميع الاصول، تقييد الوصول إلى الاصول، وحماية السجلات والوثائق.

8. المراقبة Monitoring:

يعتبر عنصر المراقبة ضروريا ERM وأنه يعمل بشكل مستمر وفعال، لتحديد كافة مكونات فضلا عن القيام بعمليات الدعم في كل من الظروف الداخلية والخارجية، وللتأكد على مستوى الوحدة الاقتصادية أن ERM تعمل بشكل فعال ومستمر ويحدث ذلك عن طريق تفعيل أنشطة المتابعة أو من خلال سلسلة من التقييمات المنفصلة التي تغطي مختلف جوانب عملية إدارة المخاطر، كما يجب على إدارة المنظمة على مختلف المستويات اتخاذ المسؤولية لمراقبة ERM ومراقبة الاداء المالي والتشغيلي كجزء من واجباتهم الأساسية.

وتقوم إدارة المخاطر في المنشأة بعملية المراقبة، الرصد، تقييم فاعلية مكوناتها من خلال اجراء التقييمات المنفصلة لكل منها، وتحديث المراقبة المستمرة على كافة متابعة الأنشطة الجارية والمسارات الطبيعية في الوحدة الاقتصادية، وهذا يعتمد نطاق ووتيرة عمليات التقييمات المنفصلة في المقام الاول على تقييم المخاطر وفعالية إجراءات المراقبة المستمرة، مع ضرورة الابلاغ عن أوجه القصور (موسى، 2012).

المبحث الثالث: دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في إدارة المخاطر

تمهيد:

تعتبر حوكمة الشركات من الركائز الأساسية التي تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي واستدامته، حيث تضمن وجود إطار تنظيمي يعزز الشفافية والمساءلة داخل الشركات، وتلعب الآليات الداخلية لحوكمة الشركات دورًا محوريًا في إدارة المخاطر، من خلال مراقبة وتقييم المخاطر التي قد تهدد استقرار الشركة، وتشمل هذه الآليات لجنة المخاطر، والإدارة العليا، والمراجعة الداخلية، التي تعمل معًا لضمان تحديد المخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها، كما تساعد هذه الآليات في تحسين قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات في بيئات العمل المعقدة وتجنب الأزمات المحتملة. كما تساهم في بناء الثقة مع المستثمرين وأصحاب المصلحة، مما يعزز الاستدامة المالية والاقتصادية للشركة.

أولاً: مساهمة الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في إدارة المخاطر

تساهم الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في إدارة المخاطر من عدة زوايا لكل منها تأثير يختلف عن الأخرى حسب درجة ومركز كل منها في الهيكل التنظيمي للشركة، لذلك سنحاول إبراز مساهمة كل آلية من آليات الحوكمة بإتباع التدرج في الهيكل التنظيمي للشركة وفق العناوين الموالية.

1. التدقيق الداخلي ودوره في إدارة المخاطر

ظهر التدقيق الداخلي كوظيفة رقابية داخل الشركات وكان دوره المحافظة على أصول وممتلكات الشركات واكتشاف الأخطاء والتلاعبات، لكن مع تطور الشركات وبيئة الأعمال الدولية أوجب ذلك أن يتطور نشاط التدقيق الداخلي الذي أصبح نشاط إدارة المخاطر من ضمن مهامه الأساسية، نتطرق إلى دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر فيما يلي:

➤ تعريف التدقيق الداخلي من حيث إدارة المخاطر:

عنه عرف معهد المدققين الداخليين (IIA) بالولايات المتحدة الأمريكية في المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (ISPPIA) الصادرة التدقيق الداخلي أنها "نشاط مستقل وتأكيد موضوعي ذو طبيعة استشارية يهدف إلى إضافة قيمة للشركة وتحسين عملياتها، ويساعد الشركة على تحقيق أهدافها من خلال انتهاز مدخل موضوعي لتقييم وتحسين فعالية الرقابة وإدارة المخاطر وعملية الحوكمة.

في حين يعرفها المعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة الداخلية (IFACI) "على أنها نشاط مستقل وموضوعي يهدف إلى إعطاء ضمانات للشركة عن درجة تحكمها في العمليات التي تقوم بها مع تقديم نصائح والعمل على تحسين ومساعدتها لخلق القيمة المضافة والمساهمة في عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة بتقديم مقترحات لتعزيز فعاليتها". (2020 ifaci,

ومن خلال التعريفين السابقين نلاحظ أنهما يتفقان على أن نشاط التدقيق الداخلي يساهم في عمليات الرقابة وإدارة المخاطر والحوكمة ويعمل على زيادة قيمة الشركة والحفاظ عليها، ذلك من خلال تقديم التوصيات والمشورة ووجهات النظر بشكل موضوعي ومنهجي.

➤ دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر:

تناولت معايير الممارسة المهنية التدقيق الداخلي (ISPPIA) الصادرة عن معهد المدققين الداخليين (IIA) بالولايات المتحدة الأمريكية موضوع إدارة المخاطر، إذ تعتبر إدارة المخاطر ضمن أنشطة التدقيق الداخلي من خلال المعيار رقم 2120 الذي كان عنوانه "إدارة المخاطر"، ونص نص المعيار كما يلي:

"على نشاط التدقيق الداخلي مساعدة الشركات في تحديد وتقييم المخاطر الهامة التي تتعرض لها، وأن يساهم في تحسين إدارة المخاطر ونظم السيطرة عليها".

أي يجب على مدير التدقيق الداخلي أن يضع مخططات وبرامج التدقيق الداخلي بالاعتماد على درجة المخاطر المتوقعة في تحديد أولويات أنشطة الهيئات المسؤولة عن التدقيق الداخلي.

كما تناولت المعايير التطبيقية للمعيار السابق شرح مفصل لمختلف تدخلات المدقق الداخلي في إطار: إدارة المخاطر في الشركات وهي كما يلي (IIA.2010):

- المعيار 2120-A1: على نشاط التدقيق الداخلي أن يراقب ويقيم فعالية نظام إدارة المخاطر في الشركة.
- المعيار 2120-A2: على نشاط التدقيق الداخلي أن يقيم مواقع الخطر المتعلقة بأنظمة التوجيه، العمليات والمعلومات في الشركة فيما يتعلق بسلامة المعلومات المالية والتشغيلية وقابليتها للاعتماد عليها، فعالية وكفاءة الأصول، حماية الأصول والالتزام بالقوانين، الأنظمة والاتفاقيات.

- المعيار 2120-C1 خلال أداء المهمة الاستشارية على المدقق الداخلي التصدي للمخاطر بالتلاؤم مع الأهداف والتنبه إلى وجود مخاطر هامة أخرى؛
- المعيار 2120-C2: يجب على المدققين الداخليين دمج معرفة المخاطر المكتسبة من المهمات الاستشارية في تقييمهم لعمليات الشركة في إدارة المخاطر؛
- المعيار 2120-C3 : عند مساعدة الإدارة في وضع أو تحسين عمليات إدارة المخاطر، على المدققين الداخليين الامتناع عن تحمل أية مسؤولية أمام الإدارة فيما يخص إدارة المخاطر.

وقد يقوم المدقق الداخلي من خلال المراجعة الوقائية المسبقة والمراجعة التحليلية بتحديد الأسباب والعوامل التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث المخاطر في الحاضر أو المستقبل والعمل على الحد من هذه العوامل، وتحسين نظم الرقابة وإدارة المخاطر للحد منها وتحسين شروطها من أجل تدارك الأسباب التي أدت إلى حدوثها، وبذلك يكون مساهمة نشاط التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر من خلال مراجعة عمليات وأنشطة ونظم إدارة المخاطر بهدف تقييم كفاءتها وفعاليتها ومن ثم رفع تقارير إلى لجنة التدقيق أو مجلس الإدارة التي تتضمن اقتراحات في حال ملاحظة قصور فيها، وكذلك تقييم وتحديد مراكز أو جوانب الخطر بهدف الاعتماد عليها في إعداد مخططات وبرامج التدقيق (قوية، 2021).

2. لجنة التدقيق ودورها في إدارة المخاطر:

تعتبر لجان التدقيق من المفاهيم الحديثة كأداة من أدوات حوكمة الشركات غير أن نشاطها قد تطور بتطور متطلبات العمال الدولية وبعض الازمات المالية التي مست بعض الدول، وقد حظيت من حيث أهميتها وتشكيلها وتحديد مسؤولياتها وواجباتها باهتمام العديد من الباحثين والكتاب، بالإضافة إلى المنظمات والهيئات المهنية والتشريعية الدولية والهيئات المنظمة لأسواق الأوراق المالية بالدول، سنحاول إبراز دور لجان التدقيق في إدارة المخاطر بالشركات وفق العناوين الموالية.

➤ تعريف لجنة التدقيق:

لا يوجد تعريف موحد للجان التدقيق نظرا لاختلاف نطاق مهامها من شركة إلى أخرى بحسب حجم هذه الأخيرة ونوع نشاطها ومجاله الجغرافي ومن دولة إلى أخرى بحسب درجة تطور أسواقها المالية، ومن بين التعاريف التي تناولت لجان التدقيق نذكر:

عرفها المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) بأنها " لجنة تتكون من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وذلك لاختبار المدققين الخارجيين ومناقشة عملهم وعلاقتهم مع الإدارة لفحص القوائم المالية ونظم الرقابة الداخلية" (غالي، 2001).

وهناك من يرى أن لجنة التدقيق مكونة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين الذين يتمتعون بالخبرة والكفاءة المحاسبية والمالية، وتهتم اللجنة بفحص إجراءات الرقابة الداخلية في الشركة وتقييمها والتأكد من فعاليتها وتحديثها، وكذلك فحص السياسات المحاسبية والإجراءات المتبعة في إعداد القوائم المالية وفحص أعمال التدقيق الداخلي وتقويم أعمال المدقق الخارجي (محمد، 2013).

➤ دور لجنة التدقيق في إدارة المخاطر:

اقتصرت دور لجان التدقيق في الماضي على فحص العناصر التاريخية لإعداد القوائم المالية، لكن في ظل تطور بيئة الأعمال الدولية والتكنولوجيا وظهور الأسواق المالية الدولية التي كان لها الأثر على تطور الشركات سواء تعلق الأمر بملكيته أو نشاطها أو أقاليم ممارسة نشاطها ، أدى ذلك إلى تطور المخاطر التي تتعرض لها الشركة وبذلك كان على نشاط لجنة التدقيق أن يساير هذه المخاطر التي من شأنها أن تؤثر على استمرارية نشاط الشركة، وأصبح تركيز نشاط لجنة التدقيق ليس فقط على الماضي بل تحول التركيز الأكبر نحو المستقبل، وأصبح للجنة التدقيق دوراً في نظام الرقابة وإدارة المخاطر.

كما تقوم لجنة التدقيق بمراجعة القوائم والتقارير المالية الدورية والسنوية للشركة قبل عرضها على مجلس الإدارة والاشراف على نطاق أعمال التدقيق الخارجي، بالإضافة إلى مراجعة أنشطة أقسام التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر ومساعدة هذه الأخيرة في تصميم استراتيجية للاستجابة وإدارة مختلف أنواع المخاطر المحيطة بالشركة.

وبذلك أصبحت تساهم لجنة التدقيق في إطار نشاطات إدارة المخاطر في وضع قنوات الاتصال المباشر بين مختلف إدارات وأقسام التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، وكذلك التنسيق بين التدقيق الداخلي والخارجي ومناقشتهم في تقييم فعالية نظام الرقابة وإدارة المخاطر، والحرص على ضمان مبدأ الشفافية فيما يتعلق بإصدار تقارير الأداء والاشراف على العمليات وتطبيق الضوابط الداخلية، بالإضافة إلى رفع مختلف التقارير الصادرة عن الهيئات السابقة إلى مجلس الإدارة.

كما تقوم لجنة التدقيق بالإشراف على مخططات وبرامج التدقيق الداخلي في إطار إدارة المخاطر ومراجعة التقارير التي تقدمها بالإضافة إلى مناقشة النتائج التي تتوصل إليها ومتابعة تطبيق التوصيات المقدمة للإدارة بشأن اتخاذ الإجراءات اللازمة، وبذلك ترفع لجنة التدقيق تقارير إلى مجلس الإدارة تتضمن إرشادات وتوصيات بشأن المخاطر المحيطة بالشركة وإبراز مدى قدرة هذه الأخيرة على مواجهة هذه المخاطر.

3. مجلس الإدارة ودوره في إدارة المخاطر

أدى تطور حجم الشركات وتعدد أنواعها ومجال وإقليم نشاطها إلى بروز الحاجة لدى الملاك لتوفير الوسائل والآليات التي تمكنهم من الرقابة الفعالة على أداء الإدارة التنفيذية للشركات، ويعتبر مجلس الإدارة أهم هذه الآليات التي تشرف مباشرة على عمل الإدارة التنفيذية، سنحاول تسليط الضوء على دور مجلس الإدارة في إدارة المخاطر وفق العناوين التالية.

➤ تعريف مجلس الإدارة

مجلس الإدارة هو السلطة التنفيذية للشركة التي تتولى تسيير أعمالها وهو صاحب السيادة الفعلية في الشركة بالرغم من أن السلطة العليا والسيادة القانونية تعود للجمعية العامة للمساهمين إلا أنها نادر ما تباشر هذه الجمعية إشرافا جديا على أعمال المجلس، وكذلك عدم اهتمام المساهمين غالبا بحضور الجمعيات العامة بالإضافة إلى تعذر إشرافهم ورقابتهم على شؤون الشركة بصفة فعالة لكثرة عددهم (العريني، 2001).

ويمثل مجلس الإدارة الملاك والمساهمين ويتبنى مصالحهم إذ يتم تعيينهم أو انتخابهم من قبل المساهمين في حد ذاتهم، ويتكون مجلس الإدارة من مجموعتين داخليين من داخل الشركة وهم الأعضاء التنفيذيون إذ يمارسون مركزا إداريا في الشركة وخارجيين من خارج الشركة هم الأعضاء غير التنفيذيين لا يمارسون مركزا إداريا في الشركة، ويعتبر أكثر آليات الحوكمة أهمية في الشركات باعتباره يمثل قمة إطار الحوكمة.

➤ دور مجلس الإدارة في إدارة المخاطر

يمارس مجلس الإدارة دورة الرقابي في معظم الحالات إذ يعتبر الهيئة الأولى في رقابة نشاط الإدارة التنفيذية، ويقوم باختيار أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية وتقويم أدائهم، بالإضافة إلى توزيع وتنظيم السلطات والمسؤوليات بشكل

يضمن التوازن وعدم تركيز السلطة لدى فرد أو جهة على حساب الآخرين مما يؤدي إلى تضارب المصالح، كما يتشارك أحياناً مع الإدارة التنفيذية التوجيه الاستراتيجي للشركة باعتباره مندوب المساهمين في الشركة.

ويستند مجلس الإدارة على رقابة وإدارة المخاطر في كل ما يتعلق بتنظيم الشركة وإدارة أعمالها واتخاذ القرارات التي من شأنها أن تحقق أهداف الشركة، وبذلك يكون توجيه أنشطة مجلس الإدارة المتعلقة بالإشراف على المخاطر إلى مجالين هما: الإشراف على برامج إدارة المخاطر الهيئته المكلفة بعملية إدارة المخاطر، وكذلك الإشراف على المخاطر الجوهرية وقرارات المخاطر وهو ما يعرف بحوكمة المخاطر التي تعني بدراسة وتحديد وتقييم ومتابعة المخاطر ودرجة تحمل الشركة لها (الفتوح، 2020).

يقوم مجلس الإدارة في إطار إدارة المخاطر بتوفير الدعم والحماية الكاملة لكل من لجنة التدقيق وإدارة التدقيق الداخلي والمدقق الخارجي، وتوفير السبل اللازمة لتسهيل اتصال تلك الجهات الرقابية بالمجلس وكذلك لتنظيم اجتماعات المناقشة معها، بالإضافة إلى إصدار تشريعات بعقوبات جزاءات مشددة على كل من يثبت تورطه في أي مخالفات مالية أو إدارية أو تعتمد تقديم معلومات مضللة وخاطئة للمساهمين أو غيرهم من الأطراف ذوي العلاقة بالشركة.

ويعمل مجلس الإدارة على تحديد مستوى المخاطر المقبولة على مستوى الشركة ككل وعلى مستوى الأنشطة الفرعية إن وجدت، إذ يتم التعبير عن مستوى المخاطر القابلة للقياس الكمي على شكل سقوف أو حدود عليا، أما المستويات المقبولة للمخاطر النوعية الغير القابلة للقياس الكمي فإنه يتم التعبير عنها من خلال قواعد وأسس عامة مثل (مخاطر عدم الالتزام باللوائح والتنظيمات الإدارية)، ويشترط أن تتمتع السياسات ومستوى المخاطر المقبول بالمرونة بحيث تستطيع الإدارة تعديلها بما يتناسب مع التطورات الممكن حدوثها، وكذلك يقوم المجلس بمراجعة السياسات والمستوى المقبول بشكل مستمر وإعادة تقييمها كلما ظهرت تغييرات على الافتراضات التي أعتمد عليها في تحديد هذه السياسات ومستوى المخاطر المقبول على مستوى الشركة (البجيرمي، 2011)

ثانيًا: أداء المراجعة الداخلية وعلاقتها بإدارة المخاطر ودورها في تفعيل الحوكمة

تواجه مهنة المراجعة الداخلية منذ نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحالي تغيرات هائلة، ورغم اعتبار الدول المتقدمة المصدر والمحرك الرئيسي لهذه التغيرات، إلا أن الدول العربية ومنها الجزائر تجد نفسها في وضع يحتم عليها التلاؤم

معها، وقد أدى التطور العلمي والنمو المتزايد في مجالات النشاط الاقتصادي إلى كبر حجم المشروعات وتشعب أعمالها ووظائفها وصعوبة إدارتها وتعدد مشاكلها، كما أن الفضائح المالية في منظمات الأعمال الناتجة عن عدم صدق المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية أدى إلى إفلاس كبرى الشركات مما أدى إلى الاهتمام بالمراجعة الداخلية لإعطاء ثقة أكبر لأصحاب المشروع والمستفيدين منه بأن الأعمال يتم إنجازها وفقا لما هو مخطط وأن الأنظمة والقوانين يتم احترامها، وأنه يتم المحافظة على أصول المؤسسة وذلك من خلال التأكد من فاعلية الرقابة الداخلية.

وتعتبر المراجعة الداخلية من أهم الوسائل والطرق التي تستخدمها الإدارة لغرض التحقق من فاعلية الرقابة الداخلية وتعمل على مد الإدارة بالمعلومات المستمرة.

وعرف المعهد الفرنسي للمراجعة والرقابة الداخليين IFACI المراجعة الداخلية بأنها نشاط مستقل وموضوعي تمنح للمؤسسة ضمان على درجة السيطرة على عملياتها، كما يقدم استشارات مما يحسن، ويساعد على خلق قيمة مضافة، كما أنها تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال نهج منظم ومنهجي، لعمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة، وتقديم مقترحات لتعزيز فعاليتها.

كما عرف معهد المدققين الداخليين IIA المراجعة الداخلية بأنها نشاط مستقل وموضوعي، يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها، ويساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة. (الواردات، 2006).

كذلك عرفت بأنها نشاط خدمي للمنشأة يحتاج إلى أفراد يفهمون دورهم كمسؤولين، ويستطيع كل فرد أن يفسر ويشرح الأهداف الإدارية، ويوضح السياسات والضوابط الرقابية، ويتفهم أو يدرك وجود مشكلات ويوصي بحلول ملائمة لها ويقوم بإنجازها (عبد الفتاح، 2001).

من خلال التعاريف السابقة يتضح تطور مفهوم وهدف المراجعة الداخلية من اعتبارها جزءا من نظام الرقابة الداخلية للقيام بمراجعة العمليات المالية والسجلات المحاسبية والتقرير عنها للإدارة إلى اعتبارها أداة تقييم مستقلة تنشأ بالمؤسسة لفحص وتقييم الأنشطة لخدمة إدارة المؤسسة.

➤ علاقة المراجعة الداخلية بإدارة المخاطر

تحولت المراجعة الداخلية من كونها أداة للرقابة الداخلية لتصبح أوسع وأشمل من هذا المفهوم التقليدي، فلم تعد قاصرة فقط على المراجعة المنتظمة لكفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية وإنما امتد دورها ليشمل أيضا التعريف بالمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وتقديم الاستشارات اللازمة لمجلس الإدارة، الإدارة العليا، لجنة المراجعة والمراجع الخارجي في هذا الخصوص.

يمكن تصنيف المخاطر التي تتعرض لها كما يلي:

أ. المخاطر النظامية:

هي المخاطر العامة التي تسري على الاستثمار في السوق، وتنشأ عن البيئة وتعلق بالنشاط الاقتصادي وبالنظام المالي العام (شاهين، 2005)، وتشمل:

- مخاطر التضخم والكساد: تؤدي هذه المخاطر إلى انخفاض القيمة الحقيقية للموجودات والأصول
- الاستثمارية بسبب انخفاض قوتها الشرائية.
- مخاطر تغير أسعار الفائدة: هي المخاطر التي تكمن في التغيرات المحتملة لأسعار الفائدة ارتفاعا وانخفاضا
- وبالتالي فإن اختيار الأدوات الاستثمارية تتأثر بهذه التغيرات.
- مخاطر أسعار الصرف: هي المخاطر التي تنشأ نتيجة التقلبات أو التغيرات العكسية المحتملة في أسعار صرف العملات أو في المراكز المحتفظ بها من تلك العملات.
- المخاطر السياسية والمالية والاقتصادية: هي المخاطر المرتبطة بالأوضاع السياسية والمالية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في البلد الذي تزاوّل المؤسسة نشاطها فيه.

ب. المخاطر غير النظامية:

هي المخاطر التي تنشأ عن طبيعة ونوع الاستثمار، فهي تأتي نتيجة التعاملات الاستثمارية فقد تؤثر على مستثمر معين دون غيره (آل شبيب، 2007)، وتشمل:

- مخاطر التمويل: ترتبط بنوعية التمويل، وعلى العموم إن زيادة نسبة الأموال المقرضة إلى الأموال المستثمرة يعني أن المؤسسة تتحمل مخاطر دفع كلفة نقدية زيادة عن التكاليف الأخرى.

- مخاطر الائتمان: هي مخاطر ناجمة عن التوسع في منح الائتمان التجاري وزيادة الذمم الممنوحة إلى العملاء.
 - مخاطر السيولة: عدم قدرة المؤسسة على تحويل عناصر الموجودات المتداولة إلى سيولة لتسديد الالتزامات المترتبة عليه.
 - مخاطر التشغيل: وهي تلك المخاطر الناجمة عن ارتفاع مصاريف التشغيل عن معدلات المتوقعة، ويؤثر ذلك التغير على صافي الدخل.
 - مخاطر رأس المال أو سداد الالتزامات: وتعني عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات عندما تنخفض القيمة السوقية الأصول المؤسسة إلى مستوى أقل من القيمة السوقية لهذه الالتزامات، وترتبط بهذه المخاطر جودة الأصول ومخاطر التشغيل والسيولة ومقدار الأرباح الموزعة والأرباح المحتجزة والمخاطر الخارجية.
- ورغم أن نشاطات الأعمال تتعرض للمخاطر، فإن الدراسات الرسمية لإدارة المخاطر قد بدأت في أواخر النصف الثاني من القرن العشرين، أما إدارة المخاطر فقد عرفت من طرف معهد إدارة المخاطر (IRM) على أنها الجزء الأساسي في الإدارة الاستراتيجية لأي مؤسسة، فهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محافظة كل نشاط (خان وأحمد، 2003م).
- وكذلك هي جزء من ثقافة المؤسسة، فهي هيكل من الإجراءات والعمليات التي تدار من أجل مواجهة الفرص والتهديدات ودراسة الآثار المترتبة عنها، فالعناصر الأساسية لإدارة المخاطر تضم تعيين مختلف حالات التعرض للمخاطر، وقياسها ومتابعتها وإدارتها.
- وينص المعيار 2100 طبيعة العمل" الصادر عن معهد المدققين الداخليين والمعدل في 2010 (IIA, 2010) على وجوب قيام نشاط التدقيق الداخلي بتقييم والإسهام في تحسين عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة، وذلك من خلال إتباع أسلوب منهجي منظم.
- وحسب المعيار 2110 إدارة المخاطر " يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر وأن يسهم في تحسينها، وفي تفسير جمعية المدققين الداخليين IIA للمعيار فإن مسألة تحديد ما إذا كانت عمليات إدارة المخاطر فعالة أم لا هي مسألة اتخاذ رأي أو حكم ناتج عن تقييم المدقق الداخلي الذي يبين:
- أن أهداف المؤسسة تساند رسالة المؤسسة وتتوافق معها.
 - أن المخاطر الهامة يتم تحديدها وتقييمها.

- أن الاستجابات المناسبة إزاء المخاطر يتم اختيارها بما يحقق التوافق بين المخاطر ومدى استعداد المؤسسة لتقبل المخاطر.

- أن المعلومات اللازمة بشأن المخاطر يتم الحصول عليها وتبليغها في التوقيتات المناسبة إلى مختلف الجهات ذات الصلة بالمؤسسة بما يمكن الموظفين والإدارة ومجلس الإدارة من القيام بمسؤولياتهم.

- ويمكن أن يقوم نشاط المراجعة الداخلية بتجميع المعلومات اللازمة لمساندة هذا التقييم في أثناء القيام بمهام متعددة، مع العلم بأن نتائج تلك المهام عندما ينظر إليها معا تقدم فهما وافي لعمليات إدارة المخاطر بالمؤسسة ومدى كفاءتها وتتم متابعة عمليات إدارة المخاطر أو من خلال أنشطة الإدارة المستمرة أو التقييم المستمر والمستقل أو كليهما.

وعلى ضوء نتائج تقييم المخاطر يقوم نشاط المراجعة الداخلية بتقييم مدى كفاية وفاعلية الضوابط الرقابية في مختلف جوانب الحوكمة وعمليات التشغيل ونظم المعلومات، ويشمل ذلك تقييم ما يلي:

- موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية.

- فاعلية وكفاءة العمليات والبرامج بالمؤسسة.

- حماية الأصول.

- التقيد بالقوانين والأنظمة، واللوائح، والإجراءات، والعقود.

ويقوم نشاط المراجعة الداخلية بتقييم احتمال حدوث الاحتيال وكيفية إدارة مخاطره وفي أثناء المهام الاستشارية يتحقق المراجعون الداخليون من أن المخاطر تتناسب مع المهمة وأن يتنبهوا إلى وجود أي مخاطر أخرى، ويستعمل المراجعون الداخليون معرفتهم بالمخاطر والتي يكتسبونها من المهام الاستشارية ضمن تقييمهم العمليات إدارة المخاطر بالمؤسسة، وعند مساعدة الإدارة في تحديد أو تحسين عمليات إدارة المخاطر يمتنع المراجعين الداخليين عن تولي أي مسئولية إدارية من خلال قيامهم بالإدارة الفعلية للمخاطر.

الجزء الثالث: الدراسة العملية

وإجراءاتها المنهجية

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل الخامس: تحليل النتائج والتصور المقترح

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

تناولت الدراسة في الاجزاء السابقة الإطار النظري، وفي هذا الجزء نتناول وصفا لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها كما يتضمن هذا الجزء وصفا للإجراءات التي قمت في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها في تحليل الدراسة.

منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمت باستخدام المنهج الوصفي المسحي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها ونستطيع أن تتفاعل معها فنصفها ونحللها، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في إدارة المخاطر: دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) بالرياض

حرص الباحث بعد الانتهاء من جمع البيانات في كل مفردة من مفردات العينة بمراجعة هذه البيانات الواردة في كل استمارة، وذلك للتأكد من اكتمال البيانات، وصحة المعلومات، ولتحقق من نسبة المردود لهذه الاستمارات ونسبة الفاقد في البيانات وبعد الانتهاء من مراجعتها بالشكل النهائي قمت بالدخول في مرحلة جديدة وهي تحويل البيانات الأولية إلى أرقام ليتم التعامل معها إحصائياً، ولتحقيق ذلك استخدمت دليل الترميز لتحويل الكميات الكبيرة من البيانات الخام الواردة في استمارة الاستبيان إلى بيانات مختصرة لتناسب عملية تفرغ البيانات والتحليل الإحصائي فيما بعد، فقد تم تحويل البيانات الأولية الواردة في الاستمارة إلى رموز رقمية في دليل الترميز، وفقاً لقواعد ومستويات وحدات القياس التي طورت لقياس خصائص المتغيرات الداخلة في الدراسة.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

التصنيف	أو افاق بشدة	أو افاق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وبعد الانتهاء من مرحلة ترميز البيانات والتي تم فيها تحويل هذه البيانات من شكلها الكيفي إلى شكلها الكمي ثم نقلت هذه البيانات الكمية إلى بطاقات التفريغ المخصصة لذلك وفقا للقواعد السابقة وأعطيت أرقام متسلسلة لاستمارات المقابلة بحيث تعكس كل واحدة من الاستمارات مفردة من مفردات مجتمع البحث.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 138 مفردة لدراسة دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في إدارة المخاطر: دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) بالرياض

حدود الدراسة:

سوف يتناول الباحث موضوع الدراسة مع الالتزام بالحدود التالية - :

الحدود الموضوعية: تمثلت حدود الدراسة الموضوعية في تسليط الضوء على دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

في إدارة المخاطر: دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) بالرياض

الحدود المكانية: سيتم تطبيق هذه الدراسة على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) بالرياض.

الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على عينة حجمها (138) مفردة من العاملين بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) بالرياض.

الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2025م.

مجاور الدراسة الميدانية:

تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي :-

المتغير المستقل: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

- مجلس الإدارة
- لجان التدقيق
- المكافآت والحوافز

- السياسات والاجراءات

المتغير التابع: إدارة المخاطر

أسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، فقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع واهتم بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لم أكتفي بجمع المعلومات من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل تعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات أبني عليها الفروض الخاصة بالبحث بحيث تزيد رصد المعرفة الموضوعية، وقد تم الاعتماد على الدراسة الميدانية كما يتضح على النحو التالي:

الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة بالإضافة إلى مراجعة البيانات الثانوية.

أ. قوائم الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تصميم استمارة الاستبيان في ضوء أهداف البحث.

ب. الدراسة الوصفية المسحية:

وتم تفرغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصفيها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة.

♣ التكرارات والنسب المئوية

يتم دراسة البيانات الشخصية (الديموغرافية) وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية وذلك كما يلي:

1. متغير النوع الاجتماعي:

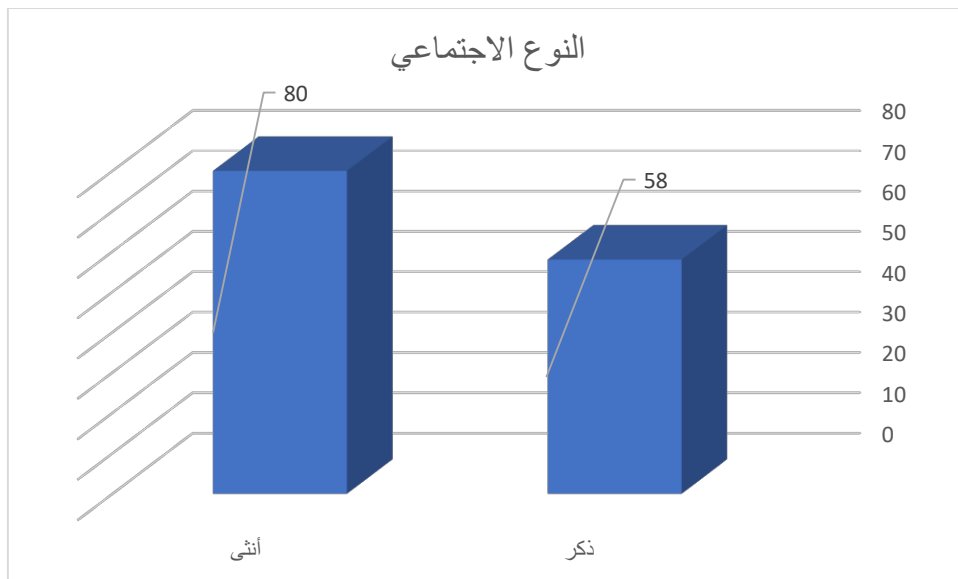
جدول (1) يوضح توزيع العينة طبقاً لنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي		
النسبة	التكرار	
42.0	58	ذكر
58.0	80	أنثى
100.0	138	الإجمالي

الجدول يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير النوع الاجتماعي لمجموعة معينة من الأفراد، وفقاً للجدول:

تظهر النتائج الإحصائية بخصوص النوع الاجتماعي لتوزيع العينة من موظفين شركة سابل للصناعات الأساسية بالرياض وفقاً للنوع الاجتماعي، فقد يُلاحظ أن عدد الاناث في العينة بلغ 80 أنثى، وهذا يمثل نسبة 58% من إجمالي عدد الأفراد المشمولين في الدراسة، بالتالي، يبدو أن الاناث يمثلون النسبة الأكبر في عينة الدراسة الذين قاموا بالإجابة، ومن الجدير بالذكر أن الذكور يبلغ عددهم 58 مفردة، ما يمثل نسبة 42% من إجمالي عدد الأفراد في العينة.

شكل (3) يوضح توزيع العينة طبقاً للنوع الاجتماعي



2. متغير العمر:

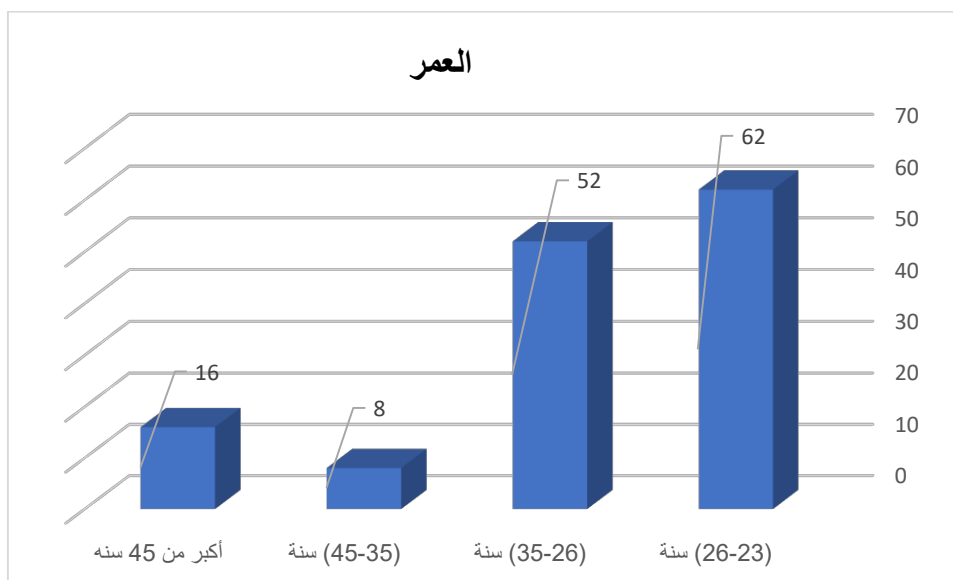
جدول (2) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر

العمر		
النسبة	التكرار	
44.9	62	سنة (26-23)
37.7	52	سنة (35-26)
5.8	8	سنة (45-35)
11.6	16	أكبر من 45 سنة
100.0	138	الإجمالي

النتائج الإحصائية بخصوص العمر تعكس توزيع الأعمار لموظفين شركة سابك للصناعات الأساسية بالرياض الذين شملتهم الدراسة. ودلت النتائج على التالي:

العمر (26-23) سنة جاء بنسبة (44.9%): تمثل 62 فرد من موظفي شركة سابك للصناعات الأساسية بالرياض وهي تمثل الفئة الأكثر مشاركة في العينة، وجاء العمر (35-26) سنة بنسبة (37.7%): تمثل هذه الفئة العمرية 52 فرد من العينة المقصودة، وجاءت الفئة العمرية (45-35) سنة بنسبة (5.8%): وتمثل هذه الفئة العمرية 8 فرد من موظفي شركة سابك وهي تمثل النسبة الأكثر مشاركة في العينة المأخوذة. وجاءت الفئة العمرية (أكبر من 45) سنة بنسبة (11.6%): تمثل 16 فرد.

شكل (4) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر



3. متغير المؤهل العلمي:

جدول (3) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

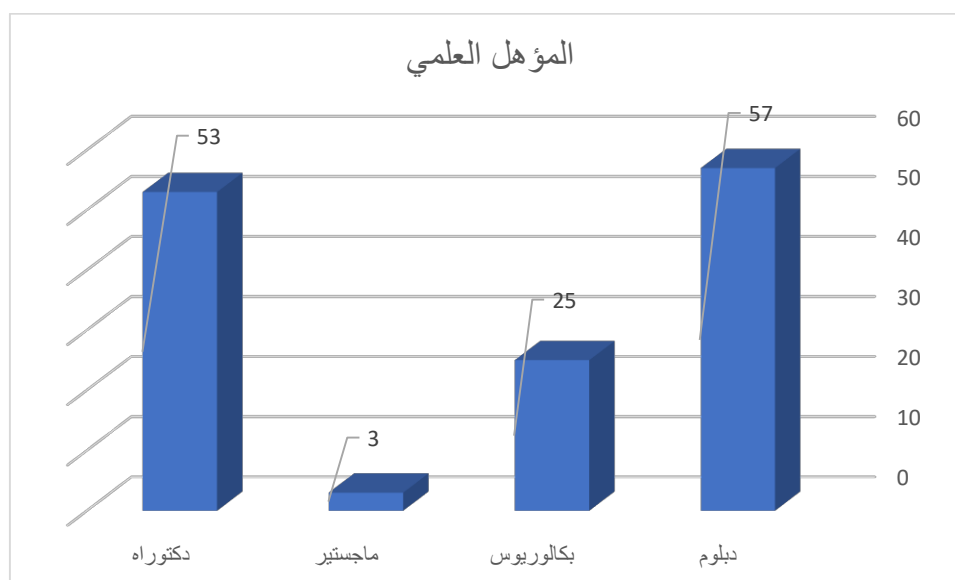
المؤهل العلمي		
النسبة	التكرار	
41.3	57	دبلوم
18.1	25	بكالوريوس
2.2	3	ماجستير
38.4	53	دكتوراه
100.0	138	الإجمالي

هذا الجدول يقدم لنا نظرة شاملة حول توزيع المشاركين في الاستبانة من موظفي شركة سابك للصناعات الأساسية وفقاً للمؤهل العلمي كالتالي:

ماجستير (2.2%): وتمثل 3 مفردة من المشاركين في العينة ويظهر أن هذه الفئة تمثل النسبة الأصغر في العينة المأخوذة من موظفي شركة سابك للصناعات الأساسية بالرياض، دبلوم (41.3%): يشكل حاملي الدبلوم النسبة الأكبر من العينة

المشاركين في العينة، حيث يشارك في الدراسة 57 فرد، بكالوريوس (18.1%): تمثل هذه الفئة نسبة معقولة من المشاركين بلغت 25 شخصًا، دكتوراه (38.4%): يتمثل هذه الفئة 53 مفردة من الأفراد المشاركين في العينة شركة سابق للصناعات الأساسية.

شكل (5) يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير المؤهل العلمي



4. متغير المسمى الوظيفي:

جدول (4) يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي		
النسبة	التكرار	
40.6	56	عامل
23.9	33	موظف
12.3	17	مدير
23.2	32	أخرى
100.0	138	الإجمالي

يوضح الجدول السابق المسميات الوظيفية في العينة المأخوذة وجاءت النتائج كالتالي:

جاء عدد المسمى الوظيفي لعامل 56 شخص وذلك بنسبة (40.6%) وهي أكبر نسبة مشاركة في العينة بشركة سابك للصناعات الأساسية بالرياض، وجاء المسمى الوظيفي لموظف 33 شخص وذلك بنسبة (23.9%)، وجاء عدد المسمى الوظيفي لمدير 17 شخص وذلك بنسبة (12.3%) وهي تمثل اقل نسبة مشاركة في العينة، وجاء عدد المسمى الوظيفي للمسميات الأخرى البالغ عددهم 32 شخص، وذلك بنسبة 23.2% من أفراد العينة بشركة سابك للصناعات الأساسية بالرياض.

5. متغير إجمالي سنوات الخبرة:

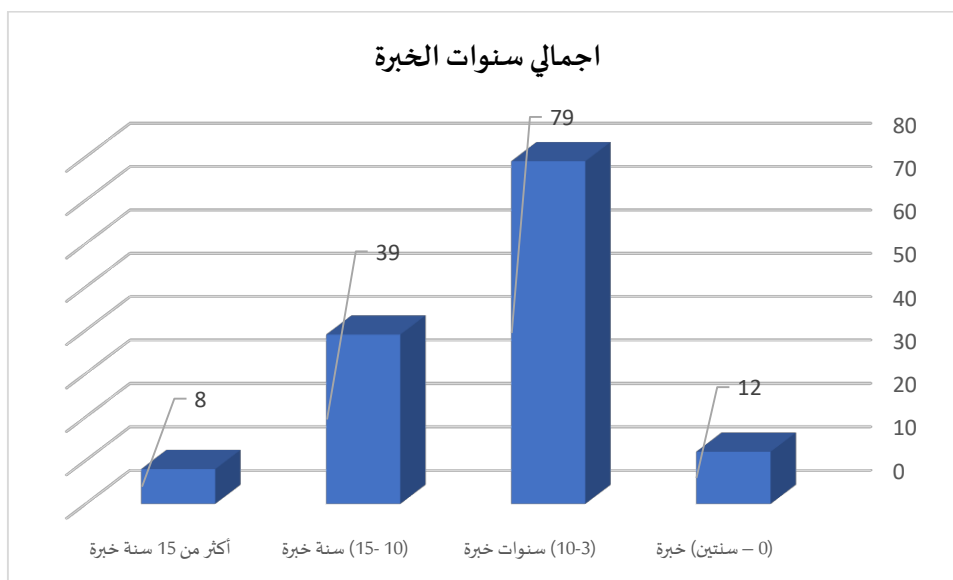
جدول (5) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة

اجمالي سنوات الخبرة		
النسبة	التكرار	
8.7	12	(0 – سنتين) خبرة
57.2	79	(3-10) سنوات خبرة
28.3	39	(10- 15) سنة خبرة
5.8	8	أكثر من 15 سنة خبرة
100.0	138	الإجمالي

الجدول السابق يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً لإجمالي سنوات الخبرة كالتالي:

(أكثر من 15 سنة) خبرة (5.8%): تشكل هذه الفئة أصغر فئة من المشاركين حيث بلغت 8 أشخاص فقط، (3-10) سنوات خبرة (57.2%): تشكل هذه الفئة أكبر فئة من المشاركين حيث بلغت 79 شخص من المشاركين في العينة المأخوذة من شركة سابك للصناعات الأساسية، وفئة من (10- 15) سنة خبرة (28.3%): تمثل هذه الفئة 39 مشارك في العينة، وبلغت الفئة التي لديها سنوات خبرة (0 – سنتين) خبرة 12 فرد وذلك بنسبة (8.7%).

شكل (6) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة



تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة:

1. مصادر ثانوية:

وذلك من خلال مسح الإنتاج العلمي حول موضوع الدراسة ومتغيراتها وذلك بالاعتماد على الكتب، والأبحاث المنشورة والدوريات، وأطروحات الدكتوراه، ومواقع الإنترنت الرسمية، فيما يتعلق بمتغيرات نموذج الدراسة وبناء الجانب النظري منها.

2. مصادر أولية:

وهي تلك البيانات التي قام الباحث بجمعها من خلال أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة التي تم إعدادها لغرض الحصول على آراء أفراد عينة الدراسة (شركة سابك للصناعات الأساسية بالرياض) حول أبعاد الدراسة.

أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة في تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، حيث تتكون الاستبانة من جزأين رئيسيين وهي:

الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالمعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتضمن خمس متغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، إجمالي عدد سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي).

الجزء الثاني: يتكون هذا الجزء من عدة فقرات لقياس متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

1. المتغير المستقل: يتكون من (12) فقرة لقياس المتغير المستقل نظم المعلومات الإدارية موزع على أربع أبعاد

(مجلس الإدارة، لجان التدقيق، المكافآت والحوافز، السياسيات والاجراءات)، كل بعد من الأبعاد يشمل 3

فقرات، و3 أسئلة مغلقة تدور حول الاليات الداخلية لحوكمة الشركات.

2. المتغير التابع: يتكون من (10) فقرات لقياس المتغير التابع إدارة المخاطر.

♣ تصحيح الأداة:

لقياس تقديرات أفراد العينة على فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي:

(أوافق بشدة)، (أوافق)، (محايد)، (أرفض)، (أرفض بشدة)

وعليه تم إعطاء أوزان لإجابات عينة الدراسة لقياس درجة التقدير وذلك على النحو التالي:

(أوافق بشدة "5"، أوافق "4"، محايد "3"، أرفض "2"، أرفض بشدة "1")

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال

من مجالاتها، فقد تم احتساب المعادلة التالية:

$$0.8 = \frac{1-5}{5} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للاوزان)}}{\text{عدد الفئات المفترضة}} = \text{طول الفئة}$$

واستناداً لذلك تم اعتماد المعيار التالي: عبارة "أرفض بشدة" في الفترة [1-1.8] ، عبارة "أرفض بشدة" في الفترة

[1.8-2.6] ، عبارة "محايد" في الفترة [2.6-3.4] ، عبارة "أوافق" في الفترة [3.4-4.2] ، عبارة "أوافق بشدة"

في الفترة [4.2-5] ، والجدول التالي يوضح المعيار الإحصائي لمتوسطات الحسابية للفقرات:

الجدول (6): المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.00 – أقل من 1.8	ارفض بشدة
من 1.8 – أقل من 2.6	أرفض
من 2.6 – أقل من 3.4	محايد
من 3.4 – أقل من 4.2	أو أفق
من 4.2 – أقل من 5	أو أفق بشدة

♣ صدق وثبات الأداة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة لقياس متغيرات الدراسة تم القيام بعدة إجراءات وهي:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة:

الخصائص السيكمترية لمحاو استبانة الدراسة:

الثبات والصدق:

صدق الاستبانة يعنى تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد حيث إن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبانة تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة، أما ثبات الاستبانة فيعنى إننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبانة على عينة أخرى من نفس المجتمع ونفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربه للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوى معامل الثبات.

ويتم اختبار صدق وثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح. حيث إنه كلما اقترب مقياس الفا كرونباخ من 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة 0.7 فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

♣ تقدير صدق عبارات المقياس

الاتساق الداخلي:

تم تقدير الاتساق الداخلي لعبارات المقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية،
وتم حساب معامل الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس.

حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية.

1. صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول (مجلس الادارة):

جدول (7) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد مجلس الادارة

مجلس الادارة		
.537**	معامل ارتباط بيرسون	يعمل مجلس إدارة الشركة على تحديد استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر.
.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
.644**	معامل ارتباط بيرسون	مجلس إدارة الشركة يتابع بانتظام التقدم المحرز في إدارة المخاطر وتحديد الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.
.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
.606**	معامل ارتباط بيرسون	يتخذ مجلس الإدارة قرارات مدروسة بناءً على تقارير شاملة حول المخاطر المحتملة.
.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول من المحور الأول والمحور
الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الأول (مجلس الادارة) من المحور الأول (الاليات

الداخلية لحوكمة الشركات) والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الأول من المحور الأول (الليات الداخلية لحوكمة الشركات) ككل تتسم بالصدق.

2. صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني (لجان التدقيق):

جدول (8) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لجان التدقيق

لجان التدقيق		
.635**	معامل ارتباط بيرسون	تقوم لجنة التدقيق بمراجعة فعالية سياسات وإجراءات إدارة المخاطر بانتظام.
.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
.564**	معامل ارتباط بيرسون	تتمتع لجنة التدقيق بصلاحيات واسعة لضمان أن مخاطر الشركة يتم التعامل معها بكفاءة.
.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
.696**	معامل ارتباط بيرسون	تساعد لجنة التدقيق في تحديد وتحليل المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على استدامة الشركة.
.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الثاني (لجان التدقيق) من المحور الأول (الليات الداخلية لحوكمة الشركات) والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الثاني من المحور الأول (الليات الداخلية لحوكمة الشركات) ككل تتسم بالصدق.

3. صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث (المكافآت والحوافز):

جدول (9) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد المكافآت والحوافز

المكافآت والحوافز		
.646**	معامل ارتباط بيرسون	تشجع حوافز الموظفين على تبني ممارسات فعالة في إدارة المخاطر.
.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
.671**	معامل ارتباط بيرسون	سياسات المكافآت في الشركة تتضمن معايير متعلقة بإدارة المخاطر بشكل واضح.
.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
.547**	معامل ارتباط بيرسون	تعزز المكافآت والحوافز التزام الموظفين بإجراءات الوقاية والتقليل من المخاطر
.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الثالث (المكافآت والحوافز) من المحور الأول (الاليات الداخلية لحوكمة الشركات) والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الثالث من المحور الأول (الاليات الداخلية لحوكمة الشركات) ككل تتسم بالصدق.

4. صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع (السياسات والإجراءات):

جدول (10) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد (السياسات والإجراءات)

السياسات والإجراءات		
.659**	معامل ارتباط بيرسون	تتضمن سياسات الشركة إجراءات واضحة لمتابعة المخاطر وتقييمها.
	مستوى المعنوية	
	العدد	
.000		
138		
.699**	معامل ارتباط بيرسون	توفر السياسات والإجراءات إطار عمل شامل لإدارة المخاطر في جميع أقسام الشركة.
	مستوى المعنوية	
	العدد	
.000		
138		
.633**	معامل ارتباط بيرسون	تتوافق السياسات والإجراءات مع أفضل الممارسات العالمية لإدارة المخاطر.
	مستوى المعنوية	
	العدد	
.000		
138		
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الرابع (السياسات والإجراءات) من المحور الأول (الاليات الداخلية لحوكمة الشركات) والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الرابع من المحور الأول (الاليات الداخلية لحوكمة الشركات) ككل تتسم بالصدق.

5. صدق الاتساق الداخلي للمتغير التابع (إدارة المخاطر):

جدول (11) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للمتغير التابع (إدارة المخاطر)

إدارة المخاطر		
.591**	معامل ارتباط بيرسون	يتم تحديد المخاطر المحتملة بوضوح ويتم اتخاذ إجراءات لتقليل تأثيرها على الشركة.
.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
.685**	معامل ارتباط بيرسون	تعتمد إدارة المخاطر في الشركة على نهج استباقي للتنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها.
.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
.535**	معامل ارتباط بيرسون	يتم توثيق كافة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على الأعمال وتقديم حلول للتعامل معها.
.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
.626**	معامل ارتباط بيرسون	تتم مراجعة وتحديث خطة إدارة المخاطر بشكل دوري لضمان ملاءمتها مع التغيرات في السوق.
.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
.596**	معامل ارتباط بيرسون	تتضمن استراتيجية إدارة المخاطر تقليل المخاطر المالية والتشغيلية المحتملة.
.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
.613**	معامل ارتباط بيرسون	تساهم الأنظمة الإلكترونية في تحسين إدارة المخاطر من خلال توفير بيانات دقيقة وشفافة.
.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	

توجد آليات واضحة للإبلاغ عن المخاطر وتقييمها داخل المنظمة.	معامل ارتباط بيرسون	.594**
	مستوى المعنوية	.000
	العدد	138
تسهم ثقافة الشركة في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر بين جميع الموظفين.	معامل ارتباط بيرسون	.643**
	مستوى المعنوية	.000
	العدد	138
تعتبر إدارة المخاطر جزءًا أساسيًا من عملية اتخاذ القرار على جميع المستويات الإدارية.	معامل ارتباط بيرسون	.563**
	مستوى المعنوية	.000
	العدد	138
تتم مراقبة الأداء في مجال إدارة المخاطر لضمان التزام الموظفين بأعلى المعايير.	معامل ارتباط بيرسون	.643**
	مستوى المعنوية	.000
	العدد	138
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني والمحور نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين عبارات المحور الثاني والمحور الثاني نفسه، مما يدل على أن محور إدارة المخاطر ككل تتسم بالصدق.

ثبات المقياس:

يتم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح. حيث إنه كلما اقترب مقياس كرونباخ الفا من 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة 0.7 فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

تم تقدير ثبات المقياس باستخدام ألفا - كرونباخ، وذلك على النحو التالي:

(ثبات محاور عناصر الدراسة): -

جدول (12) يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها

المحور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
مجلس الإدارة	0.765	3
لجان التدقيق	0.772	3
المكافأة والحوافز	0.629	3
السياسات والإجراءات	0.669	3
إدارة المخاطر	0.799	10
الثبات العام	0.875	22

تظهر نتائج اختبار الفا كرونباخ الخاصة بثبات محاور عناصر الدراسة أن الاستبانة التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة تبدو ذات ثبات جيد جدا، وأن القيم المذكورة لمعامل الفا كرونباخ تشير إلى مدى اتساق الأسئلة الموجودة في كل محور على حدة وفي الاستبانة ككل. المحور " مجلس الادارة " لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.765 ، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بتحليل مجلس الإدارة في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة ومتسقة عندما يتم قياسها معًا، بالإضافة إلى ذلك، المحور " لجان التدقيق " لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.772، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بتحليل لجان التدقيق في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة ومتسقة، والمحور " المكافآت والحوافز " لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.629 ، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالمكافآت والحوافز في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، والمحور " السياسات والإجراءات " لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.669، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالسياسات والإجراءات في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة ومتسقة عندما يتم قياسها معًا، والمحور " ادارة المخاطر " لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.799، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بإدارة المخاطر في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة ومتسقة عندما يتم قياسها معًا وهذه القيم تشير إلى أن جميع المحاور لديها درجة جيدة جدا من الثبات، ونجد أن الثبات العام للاستبانة ككل يساوي 0.875 ومن ثم يمكننا القول أن هذا المقياس يتسم بدرجة ثبات مرتفعة

ويمكن الاعتماد عليه. عمومًا، يعتبر أن معاملات الفا العالية تشير إلى زيادة في مستوى الثبات والموثوقية، بناءً على هذه النتائج، يمكن الاعتماد على الاستبانة لقياس العوامل المذكورة في الدراسة والتوصل إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS Version 26):

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
- المتوسط الحسابي (Mean)، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.
- استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis لمعرفة أثر كل بُعد من أبعاد (الليات الداخلية لحوكمة الشركات) على (إدارة المخاطر).
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة أثر أبعاد (الليات الداخلية لحوكمة الشركات) على (ادار المخاطر).

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

بعد أن تناولت فصول الدراسة السابقة الإطار النظري والدراسات والبحوث السابقة وفروض الدراسة وأجرائها، سيتناول هذا التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة بالأساليب الإحصائية ثم عرض لما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ثم مناقشة وتفسير هذه النتائج، وتقديم التوصيات والبحوث المقترحة وفيما يلي بيان ذلك:

1. أبعاد الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

جدول (13) يوضح أبعاد المتغير المستقل

أبعاد استخدام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
مجلس الإدارة	4.8430	0.23892	1	موافق بشدة
لجان التدقيق	4.8213	0.25523	2	موافق بشدة
المكافأة والحوافز	4.8068	0.33891	3	موافق بشدة
السياسات والإجراءات	4.7971	0.35441	4	موافق بشدة
المتوسط العام	4.81705			موافق بشدة

الجدول السابق يوضح التحليل الوصفي لأبعاد الآليات الداخلية لحكمة الشركات المتمثلة في (مجلس الإدارة، لجان التدقيق، المكافآت والحوافز، السياسات والإجراءات)، كالتالي:

1. جاء بعد مجلس الإدارة في الترتيب الأول في درجة الموافقة لأبعاد الآليات الداخلية لحوكمة الشركات وذلك

بمتوسط 4.8430، وانحراف معياري 0.23892، وذلك بدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على مدى أهمية بعد

مجلس الإدارة في إدارة المخاطر.

2. جاء بعد لجان التدقيق في الترتيب الثاني في درجة الموافقة لأبعاد الآليات الداخلية لحوكمة الشركات وذلك

بمتوسط 4.8213، وانحراف معياري 0.23892، وذلك بدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على مدى أهمية بعد

لجان التدقيق في إدارة المخاطر.

3. جاء بعد المكافآت والحوافز في الترتيب الثالث في درجة الموافقة لأبعاد الاليات الداخلية لحوكمة الشركات وذلك بمتوسط 4.8068، وانحراف معياري 0.33891، وذلك بدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على مدي أهمية بعد المكافآت والحوافز في إدارة المخاطر.

4. جاء بعد السياسات والإجراءات في الترتيب الرابع في درجة الموافقة لأبعاد الاليات الداخلية لحوكمة الشركات وذلك بمتوسط 4.7971، وانحراف معياري 0.35441، وذلك بدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على مدي أهمية بعد السياسات والإجراءات في إدارة المخاطر.

اختبار الفرضيات ومناقشتها:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأليات الداخلية لحوكمة الشركات على إدارة المخاطر بالشركات، بما في ذلك شركة سابك للصناعات الأساسية بالمملكة العربية السعودية.

الفرض العدمي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأليات الداخلية لحوكمة الشركات على إدارة المخاطر بالشركات، بما في ذلك شركة سابك للصناعات الأساسية بالمملكة العربية السعودية

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأليات الداخلية لحوكمة الشركات على إدارة المخاطر بالشركات، بما في ذلك شركة سابك للصناعات الأساسية بالمملكة العربية السعودية.

الجدول (14): نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Regression Multiple) للفرضية الرئيسية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.000 ^b	75.719	1.832	4	7.328	.686	.695	.834 ^a
		.024	133	3.218			
			137	10.546			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.834) وهي تشير إلى علاقة قوية، كما ويظهر من الجدول أن قيمة

(R^2) معامل التحديد بلغ (0.695) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (70%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع إدارة المخاطر والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.686).

نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (15): نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	-.242		.322	1.230	(Constant)	1
.000	5.818	.335	.067	.389	مجلس الإدارة	
.000	2.955	.165	.061	.179	لجان التدقيق	2
.000	5.435	.384	.058	.314	المكافآت والحوافز	3
.000	2.112	.158	.059	.124	السياسات والإجراءات	4
a. Dependent Variable: إدارة المخاطر						

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على إدارة المخاطر حيث يتبين أن:

➤ متغير (مجلس الإدارة) يؤثر بصورة معنوية على (إدارة المخاطر) حيث إن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى 0.000 وهي أقل من 0.05، إذن نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض العدمي القائل أي أنه ذو دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة وبين إدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات الأساسية بالرياض.

➤ متغير (لجان التدقيق) يؤثر بصورة معنوية على (إدارة المخاطر) حيث إن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى 0.000 وهي أقل من 0.05، إذن نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض العدمي القائل أي أنه ذو دلالة إحصائية بين لجان التدقيق وبين إدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات الأساسية بالرياض.

➤ متغير (المكافآت والحوافز) يؤثر بصورة معنوية على (إدارة المخاطر) حيث إن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى 0.000 وهي أقل من 0.05، إذن نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض العدمي القائل أي أنه ذو دلالة إحصائية بين المكافآت والحوافز وبين إدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات الأساسية بالرياض.

➤ متغير (السياسات والاجراءات) يؤثر بصورة معنوية على (إدارة المخاطر) حيث إن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى 0.000 وهي أقل من 0.05، إذن نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض العدمي القائل أي أنه ذو دلالة إحصائية بين السياسات والاجراءات وبين إدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات الأساسية بالرياض.

وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = 1.230 + 0.389 X_1 + 0.179X_2 + 0.314X_3 + 0.124X_4$$

حيث:

Y : المتغير التابع (إدارة المخاطر)

X_1 : البعد الأول في المتغير المستقل (مجلس الادارة)

X_2 : البعد الأول في المتغير المستقل (لجان التدقيق)

X_3 : البعد الثالث في المتغير المستقل (المكافآت والحوافز)

X_4 : البعد الرابع في المتغير المستقل (السياسات والاجراءات)

- في حالة زيادة المتغير المستقل (مجلس الادارة) بمقدار وحدة واحدة فإن المتغير التابع (إدارة المخاطر) سوف تزداد بمقدار 0.389

- في حالة زيادة المتغير المستقل (لجان التدقيق) بمقدار وحدة واحدة فإن المتغير التابع (إدارة المخاطر) سوف تزداد بمقدار 0.179

- في حالة زيادة المتغير المستقل (المكافآت والحوافز) بمقدار وحدة واحدة فإن المتغير التابع (إدارة المخاطر) سوف تزداد بمقدار 0.314

- في حالة زيادة المتغير المستقل (السياسات والاجراءات) بمقدار وحدة واحدة فإن المتغير التابع (إدارة المخاطر) سوف تزداد بمقدار 0.124

- في حالة انعدام تأثير (مجلس الإدارة، لجان التدقيق، المكافآت والحوافز، السياسات والاجراءات) تكون قيمة إدارة المخاطر 1.230

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور مجلس الإدارة على إدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية.

الفرض العدمي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور مجلس الإدارة على إدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور مجلس الإدارة على إدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية.

الجدول (16): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.000 ^b	107.540	4.657	1	4.657	.437	.442	.665 ^a
		.043	136	5.889			
			137	10.546			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.665) وهي تشير إلى علاقة قوية، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.442) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (44%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع إدارة المخاطر والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.437).

نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (17): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.005	2.873		.361	1.037	(Constant)	1
.000	10.370	.665	.074	.772	مجلس الادارة	
a. Dependent Variable: إدارة المخاطر						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن مجلس الإدارة لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على إدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات الأساسية عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.772)، وبلغت قيمة (t) لها (10.370) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = 1.037 + 0.772X_1$$

حيث:

Y: المتغير التابع (إدارة المخاطر)

X_1 : البعد الأول في المتغير المستقل (مجلس الإدارة)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (مجلس الإدارة) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.772) وحدة في إدارة المخاطر، وفي حالة انعدام تأثير (مجلس الإدارة) تكون قيمة إدارة المخاطر 1.037

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد مجلس الإدارة كأحد أبعاد الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على إدارة المخاطر وهذا يشير إلى أن مجلس الإدارة يلعب دورًا هامًا في إدارة المخاطر.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور لجان التدقيق على إدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية.

الفرض العدمي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور لجان التدقيق على إدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور لجان التدقيق على إدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية.

الجدول (18): نتائج اختبار تبين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية

الثانية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.000 ^b	46.319	2.679	1	2.679	.249	.254	.504 ^a
		.058	136	7.867			
			137	10.546			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.504) وهي تشير إلى علاقة قوية، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.254) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (25%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع إدارة المخاطر والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.249).

نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (19): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	5.486		.389	2.132	(Constant)	2
.000	6.806	.504	.081	.548	لجان التدقيق	
a. Dependent Variable: إدارة المخاطر						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن لجان التدقيق لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على إدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات الأساسية عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.548)، وبلغت قيمة (t) لها (6.806) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = 2.132 + 0.548X_1$$

حيث:

Y: المتغير التابع (إدارة المخاطر)

X_1 : البعد الثاني في المتغير المستقل (لجان التدقيق)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (لجان التدقيق) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.548) وحدة في إدارة المخاطر، وفي حالة

انعدام تأثير (لجان التدقيق) تكون قيمة إدارة المخاطر 2.132

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة (0.05) لبعد لجان التدقيق كأحد أبعاد الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على إدارة المخاطر وهذا يشير إلى

أن لجان التدقيق يلعب دورًا هامًا في إدارة المخاطر.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور المكافآت والحوافز على إدارة المخاطر بشركة سابك

للصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية.

الفرض العدمي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور المكافآت والحوافز على إدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات

الغذائية بالمملكة العربية السعودية.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور المكافآت والحوافز على إدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات

الغذائية بالمملكة العربية السعودية.

الجدول (20): نتائج اختبار تبين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية

الثالثة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.000 ^b	155.180	5.620	1	5.620	.530	.533	.730 ^a
		.036	136	4.926			
			137	10.546			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.730) وهي تشير إلى علاقة قوية، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.533) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (53%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع إدارة المخاطر والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.530).

نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (21): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	8.224		.231	1.901	(Constant)	3
.000	12.457	.730	.048	.598	المكافآت والحوافز	
a. Dependent Variable: إدارة المخاطر						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن المكافآت والحوافز لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على إدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات الأساسية عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.598)، وبلغت قيمة (t) لها (12.457) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$Y = 1.901 + 0.598X_1$$

حيث:

Y : المتغير التابع (إدارة المخاطر)

X_1 : البعد الثالث في المتغير المستقل (المكافآت والحوافز)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (المكافآت والحوافز) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.598) وحدة في إدارة المخاطر، وفي حالة انعدام تأثير (المكافآت والحوافز) تكون قيمة إدارة المخاطر 1.901

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد المكافآت والحوافز كأحد أبعاد الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على إدارة المخاطر وهذا يشير إلى أن المكافآت والحوافز يلعب دورًا هامًا في إدارة المخاطر.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور السياسات والإجراءات على إدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية.

الفرض العدمي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور السياسات والإجراءات على إدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور السياسات والإجراءات على إدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية.

الجدول (22): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية

الرابعة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.000 ^b	122.301	4.993	1	4.993	.470	.473	.688 ^a
		.041	136	5.553			
			137	10.546			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.688) وهي تشير إلى علاقة قوية، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.473) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (47%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع إدارة المخاطر والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.470).

نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (23): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	9.346		.234	2.190	(Constant)	4
.000	11.059	.688	.049	.539	السياسات والإجراءات	
a. Dependent Variable: إدارة المخاطر						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن السياسات والإجراءات لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على إدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات الأساسية عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.539)، وبلغت قيمة (t) لها (11.059) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = 2.190 + 0.539X_1$$

حيث:

Y: المتغير التابع (إدارة المخاطر)

X_1 : البعد الرابع في المتغير المستقل (السياسات والإجراءات)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (السياسات والإجراءات) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.539) وحدة في إدارة المخاطر، وفي

حالة انعدام تأثير (السياسات والإجراءات) تكون قيمة إدارة المخاطر 2.190

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة (0.05) لبعد السياسات والإجراءات كأحد أبعاد الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على إدارة المخاطر وهذا

يشير إلى أن السياسات والإجراءات يلعب دورًا هامًا في إدارة المخاطر.

الفصل الخامس: تحليل النتائج والتصور المقترح

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ومناقشة هذه النتائج، وبناء على هذه النتائج تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات، وتلخص كالتالي:

أولاً: أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة

أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لأبعاد الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على إدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات الأساسية بالرياض، حيث نجد أن أبعاد الآليات الداخلية لحوكمة الشركات (مجلس الإدارة، لجان التدقيق، المكافآت والحوافز، السياسات والإجراءات)، يؤثرون بصورة معنوية على المتغير التابع (إدارة المخاطر) حيث توضح النتائج الإحصائية على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لأبعاد الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على إدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات الأساسية.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الأولى على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة وبين إدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات الأساسية بالرياض، ويتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لبعد مجلس الإدارة كأحد أبعاد الآليات الداخلية لحوكمة الشركات، وهذا يشير إلى أن مجلس الإدارة يلعب دور مهم في التأثير على إدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات الأساسية بالرياض.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الثانية على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين لجان التدقيق وبين إدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات الأساسية بالرياض، ويتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لبعد لجان التدقيق كأحد أبعاد الآليات الداخلية لحوكمة الشركات، وهذا يشير إلى أن لجان التدقيق يلعب دور مهم في التأثير على إدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات الأساسية بالرياض.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الثالثة على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المكافآت والحوافز وبين إدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات الأساسية بالرياض، ويتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لبعد المكافآت والحوافز كأحد ابعاد الاليات الداخلية لحوكمة الشركات، وهذا يشير إلى أن المكافآت والحوافز يلعب دور مهم في التأثير على إدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات الأساسية بالرياض.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الرابعة على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين السياسات والإجراءات وبين إدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات الأساسية بالرياض، ويتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لبعد السياسات والإجراءات كأحد ابعاد الاليات الداخلية لحوكمة الشركات، وهذا يشير إلى أن السياسات والإجراءات يلعب دور مهم في التأثير على إدارة المخاطر بشركة سابك للصناعات الأساسية بالرياض.

ثانياً: توصيات الدراسة

ووفقاً لنتائج الدراسة؛ أشار الباحث إلى مجموعة من التوصيات الهامة التي يجب وضعها في الحسبان والتي يمكن

توضيحها من خلال ما يلي:

- يجب أن يولي مجلس الإدارة أهمية أكبر لإدارة المخاطر من خلال تخصيص وقت كافٍ لمناقشة المخاطر المحتملة وتأثيراتها.
- تشكيل لجان فرعية متخصصة لإدارة المخاطر لضمان الرقابة الفعالة والمتابعة المستمرة.
- التأكد من وجود سياسات واضحة ومحدثة لإدارة المخاطر.
- ينبغي أن يكون للجنة التدقيق دور أكبر في تحديد المخاطر المالية والتشغيلية.
- إجراء فحوصات دورية وموضوعية للأعمال.
- التعاون مع الإدارات المختصة في تحديد المخاطر وتقديم توصيات بشأن كيفية مواجهتها.
- تضمين استراتيجيات المكافآت والحوافز محفزات لتحقيق أهداف الشركة المتعلقة بإدارة المخاطر.
- ربط المكافآت بالأداء المالي المستدام والمخاطر بدلاً من التركيز على الأرباح قصيرة المدى.
- مراجعة وتحديث السياسات والإجراءات بشكل دوري لضمان توافقها مع أفضل ممارسات حوكمة الشركات.
- تضمين آليات استجابة سريعة وفعالة للمخاطر الطارئة.
- تدريب أعضاء مجلس الإدارة واللجان المختلفة، بالإضافة إلى الموظفين المعنيين، على كيفية التعامل مع المخاطر.
- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية تركز على كيفية استخدام أدوات وتقنيات إدارة المخاطر بشكل فعال.
- تعزيز الشفافية في تقارير المخاطر ومراجعتها من قبل الأطراف المعنية داخل الشركة.
- تعزيز ثقافة المساءلة لضمان التزام جميع الأقسام بالسياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر.
- مراجعة البيئة التنظيمية والقانونية بشكل دوري للتأكد من التزام الشركة بكافة المتطلبات القانونية والتشريعية المتعلقة بإدارة المخاطر.
- تخصيص فريق متخصص لمتابعة التغيرات القانونية وضمان الامتثال لهذه التغيرات.

الجزء الرابع: ملاحق الدراسة

مراجع الدراسة العربية والأجنبية

ملاحق الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت محمد. (2015). الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، ص42.
- أحمد، محمد مشرّح علي حسن كمال عبد السلام على وإسماعيل، عصام عبد المنعم أحمد. (2019)، دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في تحقيق جودة تقارير الأعمال المتكاملة دراسة تطبيقية، الفكر المحاسبي، مج 23، ع1-31، ص1.
- باطويح، محمد عمر. (2010)، جدوى إنشاء إدارة للمخاطر في الشركات الاستثمارية، غرفة تجارة وصناعة الكويت، جامعة حضر موت للعلوم الإدارية، ص7.
- البدوي، صالح حسب الرسول. (2024)، دور الآليات الداخلية للحوكمة في تحسين مستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية بالمصارف السودانية، مجلة جامعة عدن للعلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإدارية، جامعة ام درمان، السودان، ص133.
- بن على، بلعزوز. (2009). استراتيجية إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث، جامعة الشلف، العدد7، ص331.
- بن لكحل، عثمان (2016). دور إدارة المخاطر البنكية في تكريس مبادئ الحوكمة البنكية: دراسة تطبيقية على بعض الوكالات البنكية بأم البواقي». مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.
- بن يوسف، خلف؛ كمال، زيتوني. (2019)، دور آليات حوكمة الشركات في تحسين جودة المعلومات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة جديد الاقتصاد، مجلد (14)، ع (1)، ص185.
- البيجرمي، شادي صالح (2011). دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر - دراسة ميدانية في المصارف السورية، مذكرة ماجستير في المحاسبة كلية الاقتصاد. سورية: جامعة دمشق.

- جميل، جرمين (2010). دليل الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي مؤسسة جرامين جميل، بيروت.
- الحسيني، راقية جواد ناجي. (2007). تصميم وبناء نظام معلومات إدارة الخطر في الشركات الصناعية: شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية في الحلة كنموذج تطبيقي، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس الكلية التقنية، ص 47.
- حماد، طارق عبد العال. (2003). إدارة المخاطر (أفراد- إدارات- شركات- بنوك)، الإسكندرية، ص32.
- خلف، نديم وليد محمد. (2023). أثر إدارة مخاطر الشركات على الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، جامعة القدس، ص9.
- الخياط، أحمد مصبح. (2019). تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، الكويت، ص. ص 327-330.
- خير الله، فرج. (2015). إدارة المخاطر المالية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، ص49.
- دريد كامل آل شبيب. (2007م). مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة، عمان.
- دليل، عبد المطلب عثمان محمود؛ شبو، إسماعيل محمد أحمد. (2021)، بعنوان: "أهمية كفاءة إدارة المخاطر في تقويم الأداء المالي والإداري بالمصارف التجارية دراسة حالة مصرف المزارع التجاري) ، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (35)، السودان.
- الدين، غضبان حسام (2015). محاضرات في نظرية الحوكمة، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص16.
- الربيعي، حاكم محسن (2013). حوكمة البنوك وأثرها على الأداء والمخاطرة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص16.
- رجال، فيروز. (2004)، أثر الإفصاح المالي على كفاءة الأسواق المالية- دراسة حالة الجزائر، جامعة قلمة، ص17.

- زروق، محمد، العمري جميلة، دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل حوكمة المؤسسات"، ورقة بحثية مقدمة ضمن وقائع المؤتمر الثالث حول "حكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والمالية الإدارية، جامعة اليرموك، ص 86.
- سرايا، محمد. (2001)، دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص 7.
- سليم، طرابلسي؛ معطى الله، خير الدين. (2016). دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وانعكاساتها على حوكمة الشركات، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة قلمة، ع (17)، الجزائر، ص 45.
- سميرة، أولاد امبارك. (2015). دور إدارة المخاطر في تحسين أداء مؤسسات التأمين (دراسة حالة شركة الوطنية للتأمين saa غارداية خلال سنتي (2012-2013)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، ص 5.
- السيدة، موفق احمد، محمد، سجي فتحي (2008)، الحوكمة العقلانية المصرفية "رؤية تحليلية للإدارة المصرفية العربية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (04)، العدد (10)، تكريت، العراق، 2008، ص 33.
- شاهين، على عبد الله (2005م)، إدارة مخاطر التمويل والاستثمار في المصارف - مع التعرض الواقع المؤسسات المصرفية العاملة في فلسطين، المؤتمر العالمي الأول حول الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، جامعة غزة الإسلامية.
- الصباغ، أحمد عبده. (2023). دراسة واختبار أثر جودة لجنة إدارة المخاطر على جودة التقارير المالية والأداء المالي للشركات المقيدة بالبورصة المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الرابع، العدد الأول، الجزء الثاني، مصر.
- طارق الله خان حبيب أحمد ، (2003م)، إدارة المخاطر، تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية ترجمة عثمان باكر أحمد ورضا سعد الله ، جدة : المعهد الإسلامي للبحوث والتدريبات.

- عبد الحي، محمد عبد الحميد. (2014). استخدام تقنيات الهندسة المالية في إدارة المخاطر في المصارف، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص: العموم المالية والمصرفية، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، ص14.
- عبد الرحمن، نجلاء ابراهيم يحي. (2020)، دور الآليات الداخلية للحكومة في تحسين الإفصاح والتقرير ن المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الاعمال السعودية، مجلة المحاسبة والمراجعة، ص175.
- عبد الفتاح، محمد (2001م)، الإسناد الخارجي لأداء وظائف المراجعة الداخلية وأثره على استقلال المراجع الخارجي وجودة المراجعة - دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد الأول.
- عبيدي، آمال. (2013). دور إدارة مخاطر المشروع في ضمان نجاح إنجازه، دراسة حالة مؤسسة اشغال الطرقات ونقل البضائع والمحروقات- تبسة- Sotramat، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص: إدارة وتسيير المشاريع، جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة، كمية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص103.
- عتاش، عبده أحمد عبده. (2011). إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المصرية، كلية التجارة، جامعة طنطا، ص 3.
- العجيل، عمر سعد. (أثر تطبيق حوكمة الشركات على تحسين جودة المعلومات المحاسبية وترشيد القرارات في ظل الرقمنة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (3)، العدد (2)، ص1280.
- العريني، محمد فريد (2001)، القانون التجاري: النظرية العامة للشركة - شركات الأشخاص - الشركات التجارية. دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- العسالي، جمال. (2019). تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتحسين الأداء الاقتصادي في الجزائر (2000-2014)، مجلة جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص4.

- علي، الصالح احمد. (2006)، بناء محافظ رأس المال الفكري من الأنماط المعرفية ومدى ملاءمتها لحاكمة الشركات في القطاع الصناعي المختلط في بغداد، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، ص 117.
- العنزي، سعد على حمود؛ الدليمي، عراك عبود عمير. (2015). تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد السابع، العدد الثالث عشر، العراق، ص 575.
- غالي، جورج دانيال (2001)، تطور مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات الألفية الثالثة الدار الجامعية، مصر.
- قطاف، عقبة؛ بن عيشي بشير. (2017)، دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي (13)، جامعة محمد خيضر بسكرة، العراق، ص 129.
- قوبة، كريم. (2021). الآليات الداخلية لحوكمة الشركات ودورها في إدارة المخاطر، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد (04)، العدد (01)، ص 369.
- قوبة، كريم. (2021)، الآليات الداخلية لحوكمة الشركات ودورها في إدارة المخاطر، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة احمد بوقرة، مجلد (04)، ع (01)، الجزائر.
- كتي، عبد النور. (2018). دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة Eco-s-est للفترة الممتدة من أبريل 2018 إلى ماي 2018، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثاني، جامعة قاصدي مرباح ورقمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص 11.
- كتي، عبد النور. (2018). دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة Eco-s-est للفترة الممتدة من أبريل 2018 إلى ماي 2018، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثاني، جامعة قاصدي مرباح ورقمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص 11.
- مباركية، شيماء؛ وردة، رحالي. (2020). دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز – امتياز التوزيع- تبسة – خلال الفترة 2015-2019)، كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي- تبسة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر، ص 14.

- المحجم، أسامة بن عبد المحسن. (2024). الآليات الداخلية لحوكمة الشركات وأثرها على مخاطر البنوك: دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في سوق المال السعودي للفترة (2021،2011)، المجلة العربية للإدارة، المجلد (46)، العدد (4)، السعودية، ص3.

- المحجم، أسامة عبد المحسن؛ مبارك وضاح آل الشيخ. (2023)، الآليات الداخلية لحوكمة الشركات واثرها على مخاطر البنوك: دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في سوق المال السعودي للفترة (2021-2011)، جامعة الملك فيصل، كلية إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، ص1.

- محمد، أمجد حسن عبد الرحمن. (2019). دراسة تحليلية للعلاقات بين تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية: دراسة ميدانية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص1.

- محمد، رسلان. (2013). معوقات التزام الشركات المساهمة العائلية الخاصة بمدونة قواعد الحوكمة الفلسطينية، ورقة بحثية مقدمة إلى فعاليات المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول " حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة اليرموك، اربد، الأردن، ص8.

- محمد، عمر أحمد (2013). دور لجان التدقيق في الحد من الاحتيال في الشركات المساهمة السورية دراسة ميدانية). مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية لجامعة دمشق، العدد الثاني، المجلد 29.. جامعة دمشق، سوريا.

- مرابطي، نوال. (2012). دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص16.

- موسي، شقيري نوري؛ إبراهيم، محمود. (2012). إدارة المخاطر، الطبعة الاولى، عمان، ص40.

- نور الدين، بهلول؛ ومريم، كلاش. (2021)، دور ادارة المخاطر المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال)، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة سوق أهراس (الجزائر)، مخبر مالية محاسبة جباية وتأمين، المجلد (11)، العدد (3)، الجزائر.
- هاني أبو الفتوح، (2017) دور مجلس إدارة الشركة في إدارة المخاطر والحوكمة جريدة البورصة، مصر، يوم 20/07/2017 متاح على: alborsaaneews.com/2017/07/20/1038617
- الواردات، خلف عبد الله (2005م)، الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي، المؤتمر الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات تدقيق الشركات - تدقيق المصارف والمؤسسات المالية - تدقيق الشركات الصناعية، القاهرة 24-26 سبتمبر.
- الواردات، خلف عبد الله. (2006). التدقيق بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الدولي الداخلي، الوراق للنشر، الأردن.
- يوسف واخرون. (2019)، دور اليات حوكمة الشركات في تحسين جودة المعلومات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد (14)، العدد (1)، ص 190.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Kiprop, Lagat Fredrick. (2017). "EFFECT OF RISK EVALUATION ON PERFORMANCE OFFINANCIAL INSTITUTIONS", Journal of Accounting, Moi University, Vol.2, Issue2 No.3, p 55.
- Nair, Girish Karunakaran and others. (2014). "Influence of Risk Management on Performance: An Empirical Study of International Islamic Bank", International Journal of Economics and Financial Issues, Vol. 4, No. 3, p 549.

- Jafari, Mohsen and others. (2011). "Effective risk management and company's performance: Investment in innovations and intellectual capital using behavioral and practical approach", Journal of Economics and International Finance, Vol. 3 (15), p 1.
- Horsthuis, L. (2019). "Internal Corporate Governance Mechanisms and Corporate Performance: Evidence from Dutch Listed Firms". MSc Business Administration, Financial Management, Faculty of Behavioral, Management and Social Sciences, University of Twente.
- Bugster, N., Kowalewski, O., & Spiewanowski, P. (n.d.). Internal Governance Mechanisms and Corporate Misconduct. The University of Queensland, Brisbane, Australia; Polish Academy of Sciences, Warsaw, Poland; IESEG School of Management, Lille, France; Univ. Lille, LEM - Lille Economie Management, CNRS, France.
- IIA. (2010). International Standards For Professional Practice Of Internal Auditing. The Institute Of Internal Auditors, Florida.
- ifaci. <https://www.ifaci.com/audit-controle-interne/metiers-de-laudit-controle-internes/>

استمارة الاستبيان

"دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في إدارة المخاطر: دراسة تطبيقية على الشركة السعودية

للصناعات الأساسية (سابك) بالرياض"

The Role of Internal Corporate Governance Mechanisms in Risk "

Management: An Applied Study on the Saudi Basic Industries

"Corporation (SABIC) in Riyadh

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

نقوم بإجراء دراسة علمية تهدف إلى معرفة دور دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في إدارة

المخاطر: دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) بالرياض.

تعد الإجابة في غاية الأهمية بهدف التوصل لنتائج هذه الدراسة، لذا نرجو التكرم بالإجابة على

مجموعة من التساؤلات من منظور عملك لدراسة بعض الأمور الخاصة دور الآليات الداخلية

لحوكمة الشركات في إدارة المخاطر: دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية

(سابك) بالرياض

ولتحقيق أهداف الدراسة نضع بين أيديكم هذه الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة

للدراسة، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع على الاستبانة بأقسامها واختيار مستوى استجابتهم على

كل فترة حسب ما يتفق مع وجهات نظر سيادتكم من خلال العمل على أرض الواقع (الإجابة تكون طبقاً

لتقييمك للوضع الحالي، وليس لما يجب أن يكون) وذلك من خلال وضع علامة على الإجابة التي تلائم

وجهة نظركم.

ونتعهد لكم بأن جميع البيانات المذكورة سوف يتم الاعتماد عليها في أغراض البحث العلمي فقط وتخضع

للأمانة العلمية.

شاكرين ومقدرين لدعمكم وتعاونكم

الباحث

أولاً: الأسئلة الديموغرافية

البيانات الأولية: وفي هذا القسم يتم التعرف على بعض البيانات الشخصية.

1- الجنس:

- ذكر. ☐
- أنثى. ☐

2- العمر:

- (26-23) سنة. ☐
- (35-26) سنة. ☐
- (45-35) سنة. ☐
- أكبر من 45 سنة. ☐

3- المسمى الوظيفي:

- عامل. ☐
- موظف. ☐
- مدير. ☐
- أخرى. ☐

4- المؤهل العلمي:

- | | |
|------------|--------------------------|
| دبلوم. | ☐ |
| بكالوريوس. | ☐ |
| ماجستير. | ☐ |
| دكتوراه. | ☐ |

5- إجمالي سنوات الخبرة:

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| (0 - سنتين) خبرة. | ☐ |
| (3-10) سنوات خبرة. | ☐ |
| (10-15) سنة خبرة. | ☐ |
| أكثر من 15 سنة خبرة. | ☐ |

ثانيا: محاور الدراسة

المحور الأول:						
البعد الأول: مجلس الإدارة						
م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	ارفض	ارفض بشدة
1.	يعمل مجلس إدارة الشركة على تحديد استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر.					
2.	مجلس إدارة الشركة يتابع بانتظام التقدم المحرز في إدارة المخاطر وتحديد الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.					
3.	يتخذ مجلس الإدارة قرارات مدروسة بناءً على تقارير شاملة حول المخاطر المحتملة.					
البعد الثاني: لجان التدقيق						
م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	ارفض	ارفض بشدة
1.	تقوم لجنة التدقيق بمراجعة فعالية سياسات وإجراءات إدارة المخاطر بانتظام.					
2.	تتمتع لجنة التدقيق بصلاحيات واسعة لضمان أن مخاطر الشركة يتم التعامل معها بكفاءة.					
3.	تساعد لجنة التدقيق في تحديد وتحليل المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على استدامة الشركة.					
البعد الثالث: المكافآت والحوافز						
م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	ارفض	ارفض بشدة
1.	تشجع حوافز الموظفين على تبني ممارسات فعالة في إدارة المخاطر.					
2.	سياسات المكافآت في الشركة تتضمن معايير متعلقة بإدارة المخاطر بشكل واضح.					

					تعزز المكافآت والحوافز التزام الموظفين بإجراءات الوقاية والتقليل من المخاطر.	3.
البعد الرابع: السياسات والإجراءات						
م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	ارفض بشدة	ارفض بشدة
1.	تتضمن سياسات الشركة إجراءات واضحة لمتابعة المخاطر وتقييمها.					
2.	توفر السياسات والإجراءات إطار عمل شامل لإدارة المخاطر في جميع أقسام الشركة.					
3.	تتوافق السياسات والإجراءات مع أفضل الممارسات العالمية لإدارة المخاطر.					

المحور الثاني: إدارة المخاطر						
م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	ارفض بشدة	ارفض بشدة
1.	يتم تحديد المخاطر المحتملة بوضوح ويتم اتخاذ إجراءات لتقليل تأثيرها على الشركة.					
2.	تعتمد إدارة المخاطر في الشركة على نهج استباقي للتنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها.					
3.	يتم توثيق كافة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على الأعمال وتقديم حلول للتعامل معها.					
4.	تتم مراجعة وتحديث خطة إدارة المخاطر بشكل دوري لضمان ملاءمتها مع التغيرات في السوق.					
5.	تتضمن استراتيجية إدارة المخاطر تقليل المخاطر المالية والتشغيلية المحتملة.					
6.	تساهم الأنظمة الإلكترونية في تحسين إدارة المخاطر من خلال توفير بيانات دقيقة وشفافة.					
7.	توجد آليات واضحة للإبلاغ عن المخاطر وتقييمها داخل المنظمة.					

					تسهم ثقافة الشركة في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر بين جميع الموظفين.	8.
					تعتبر إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من عملية اتخاذ القرار على جميع المستويات الإدارية.	9.
					تتم مراقبة الأداء في مجال إدارة المخاطر لضمان التزام الموظفين بأعلى المعايير.	10.

شكراً جزيلاً لوقتكم وتعاونكم في الإجابة على هذا الاستبيان

المستخلص

هدف البحث إلى تسليط الضوء حول دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في إدارة المخاطر: دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) بالرياض، وذلك من خلال توضيح أبعاد الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على إدارة المخاطر، بالإضافة إلى الكشف عن أثر تطبيق الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على إدارة المخاطر، ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث طبق هذا البحث على مجتمع دراسة تتمثل في شركة سابك للصناعات الأساسية بالرياض، إذ تكونت عينة البحث من عينة عشوائية قدرها (138) مفردة، ولتحليل هذه المعلومات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

ولقد توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج الهامة والتي تتمثل أبرزها في أن مجلس الإدارة، لجان التدقيق، المكافآت والحوافز، السياسات والإجراءات تلعب دوراً هاماً في التأثير على إدارة المخاطر بشكل عام، ولقد أوصى الباحث على أن ينبغي تعزيز دور مجلس الإدارة في إدارة المخاطر من خلال تشكيل لجان متخصصة وتحديث السياسات والإجراءات بانتظام لضمان الاستجابة السريعة للمخاطر. كما يجب تعزيز دور لجان التدقيق في مراقبة المخاطر المالية والتشغيلية، وربط استراتيجيات المكافآت بالحوافز المستدامة لتحقيق أهداف المخاطر. ومن المهم توفير تدريب مستمر للكوادر الإدارية لتعزيز قدرتهم على التعامل مع المخاطر، مع تعزيز الشفافية والمساءلة في التقارير. بالإضافة إلى ذلك، يجب متابعة التغيرات القانونية والتشريعية لضمان الامتثال المستمر.

Abstract

The aim of this research was to highlight the role of internal mechanisms of corporate governance in risk management: an applied study on Saudi Basic Industries Corporation (SABIC) in Riyadh. This was done by explaining the dimensions of internal corporate governance mechanisms on risk management, in addition to examining the impact of implementing internal corporate governance mechanisms on risk management. The researcher adopted a descriptive-analytical approach to achieve the study's objectives, using a questionnaire as a tool for data collection. The study was applied to a sample of 138 individuals randomly selected from the SABIC community in Riyadh, and the data were analyzed using the statistical analysis program (SPSS).

The research concluded with several important findings, the most prominent of which is that the board of directors, audit committees, rewards and incentives, and policies and procedures play an important role in influencing risk management in general. The researcher recommended that the role of the board of directors in risk management should be enhanced through the formation of specialized committees and regular updating of policies and procedures to ensure a swift response to risks. The role of audit committees in monitoring financial and operational risks should also be strengthened, and reward strategies should be linked to sustainable incentives to achieve risk management goals. Continuous training for administrative staff should be provided to enhance their ability to handle risks, along with strengthening transparency and accountability in reports. Additionally, changes in legal and regulatory frameworks should be monitored to ensure continuous compliance.

Mid Ocean University

College of

Specialty.....



**The role of internal corporate governance mechanisms in risk
management: An applied study on the Saudi Basic Industries Corporation
(SABIC) in Riyadh.**

Preparation

Supervision:

2025