



أثر انظمة إدارة المخاطر في تحقيق حوكمة إدارة المشاريع دراسة تطبيقية علي مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض

إعداد

م. عبدالله إبراهيم الجهني ٢٣٢٠٠٠٠٣٣
م. مؤيد عبدالعزيز العثيم ٢٢٢٠٠٢٠٤٠
م. أحمد محمد العنزي ٢٠٢٢٣٠٠٦٥٢٤

المرشد العلمي:

د. فيصل حسن

العام الجامعي

١٤٤٥هـ - ٢٠٢٣م

الفصل الدراسي الاول



**The impact of risk management systems on achieving
project management governance – an applied study on the
projects of the Royal Commission for Riyadh City**

Done by :

Abdullah Ibrahim Aljohani	232000033
Moayad Abdulaziz Alatheem	222002040
Ahmed Mohammed Alenzi	20223006524

: Supervision

Dr. Faisal Hassan

Academic Year

AH – 2023 AD ١٤٤٥

First Semester



الاهداء

إلى صاحب سيرة الكفاح والسمعة العطرة، والفكر المُستنير؛

إلى مُعلمي الأول ومثلي الأعلى

والدي الحبيب .

إلى قطعة الجنة التي هبطت على ارضي وازدانت بها حياتي

شمس طريقي وشمعتي التي أُشعلت في ظلام الصعاب الحالك

أُمي الغالية .

إلى زوجتي واخي واخواتي ؛ رفقاء العقبات والصعاب و مباركي النجاح .

إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

أهدء , النكهة محشي .

شكر وتقدير

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

يسعدني ويشرفني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى من وقف معي وساندني، وكان لي خير موجه وناصح، إلى سعادة الاستاذ الدكتور/فيصل حسن الذي تفضل بالأشراف على بحثي وكان لجهوده المبذولة وتوجيهاته السديدة الفضل بعد الله في انجاز هذا العمل فله فائق الاحترام والتقدير.

الباحثين

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر انظمة إدارة المخاطر في تحقيق حوكمة إدارة المشاريع دراسة تطبيقية علي مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض، وتم الاعتماد على منهج الوصفي التحليلي لمناسبتة لموضوع البحث ، حيث تم الاعتماد علي عينة عشوائية مكونة من (٧٨) من مدراء المشاريع في الهيئة الملكية لمدينة الرياض.

من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها ان هناك علاقة ارتباطية بين تطبيق حوكمة الشركات والتعامل مع انظمة المخاطر بالإضافة الى توافر ابعاد حوكمة الشركات في الهيئة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي ٣,٧٥ بالإضافة الى صلاحية النموذج للتعنبؤ بالمخاطر وادارتها في الهيئة الملكية لمدينة الرياض وبينت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ما بين تطبيق قواعد الحوكمة وادارة المخاطر لدى مدراء المشاريع في الهيئة الملكية لمدينة الرياض، وتفسر هذه النتيجة تأثير تطبيق قواعد الحوكمة لدى الموظفين على ادارة المخاطر لدى عينة من العاملين في الهيئة.

وقد اوصت الدراسة بالعمل من قبل الهيئة على وضع اطار شامل لإدارة المخاطر بكل قسم وادارة داخل الهيئة والاهتمام بالعمليات وقواعد الحوكمة وتفعيل الياتها والتنسيق المستمر بين ادارة الحوكمة والقائمين على ادارة المخاطر في الهيئة والعمل على تحسين ادارة المخاطر وتعزيز الرقابة الداخلية في الهيئة من خلال تطوير استراتيجيات لإدارة الاهداف التي تعمل على التقليل من ادارة المخاطر.

.Abstract

"The study aimed to identify the impact of risk management systems in achieving governance in project management, with a practical application on projects of the Royal Commission for Riyadh City. It relied on a descriptive analytical approach suitable for the research topic, utilizing a random sample of 78 project managers in the Royal Commission for Riyadh City.

One of the key findings of the study is that there is a correlational relationship between the implementation of corporate governance and dealing with risk management systems. Additionally, the dimensions of corporate governance in the Commission are highly present with an average score of 3.75. The study also demonstrated the model's validity in predicting and managing risks in the Royal Commission for Riyadh City. It showed a statistically significant direct relationship between the implementation of governance rules and risk management among project managers in the Commission. This result explains the impact of governance rules implementation on risk management among a sample of employees in the Commission.

The study recommended that the Commission should develop a comprehensive framework for risk management in every department and administration, focusing on processes and governance rules and activating their mechanisms. It also suggested continuous coordination between governance management and those responsible for risk management in the Commission, working to improve risk management and enhance internal control through developing strategies to manage goals that aim to minimize risk management."

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
أ	إهداء.
ب	شكر وتقدير.
ت	مستخلص الدراسة.
ث	Abstract.
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
١	١-١ المقدمة.
٢	٢,١ مشكلة الدراسة.
٤	٣,١ أهداف الدراسة.
٤	٤,١ أهمية الدراسة.
٦	٥,١ فرضيات الدراسة .
٧	٦,١ حدود الدراسة.
الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة	
٩	1.2 ادارة المخاطر
٩	٢,٢ مفهوم المخاطر :
١١	٣-٢ مفهوم إدارة المخاطر:
١٢	٤-٢ أهمية إدارة المخاطر:
١٢	٥,٢ خطوات إدارة المخاطر:
١٥	٦,٢ أهداف إدارة المخاطر
١٩	١,٣ حوكمة الشركات
١٩	٢,٣ مفهوم الحوكمة
٢٠	٣,٣ مبادئ حوكمة الشركات
٢٢	٤,٣ اليات حوكمة الشركات
٢٢	٥,٣ الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:
٢٥	٦,٣ الأطراف المعنية والمسئولة عن تطبيق حوكمة الشركات:
٤١	الدراسات السابقة
٤٩	التعقيب على الدراسات السابقة:
الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته	
٥١	منهج الدراسة:

الاحتويات	رقم الصفحة
مجتمع الدراسة وعينتها:	٥١
أداة الدراسة:	٥٢
صدق الاستبانة وثباتها:	٥٢
أساليب المعالجة الإحصائية:	٥٥
الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها	
تحليل البيانات:	٥٧
أولاً: خصائص أفراد الدراسة:	٥٧
ثانياً: الإجابة على تساؤلات الدراسة	٥٨
الفصل الخامس خلاصة نتائج البحث و توصياته ومقترحاته	
أولاً : نتائج الدراسة	٧٣
ثانياً : توصيات الدراسة	٧٤
المراجع والمصادر	
المراجع والمصادر العربية.	٧٥
المراجع والمصادر الأجنبية.	٧٨
الملاحق	
ملحق رقم (١): أداة الدراسة (الاستبانة).	٨١
قائمة الجداول	
...	...
جدول رقم (١-٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول لأداة الدراسة	٥٢
جدول رقم (٢-٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني لأداة الدراسة	٥٣
الجدول رقم (٣-٣): قيم معاملات الثبات ألفا لمحاور الدراسة	٥٤
الجدول رقم (٤-٣): تدرج مقياس ليكرت الخماسي	٥٤
الجدول رقم (١-٤): خصائص عينة الدراسة	٥٧
الجدول رقم (٢-٤): تصورات المبحوثين حول أبعاد ادارة المخاطر	٥٩
الجدول رقم (٣-٤): تصورات المبحوثين حول أبعاد حوكمة الشركات	٦٤
جدول رقم (٤-٤) يبين معامل بيرسون للعلاقة ما بين المتغيرات	٦٩
جدول (٥-٤) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance for Regression)	٧٠
جدول رقم (٦-٤) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بقيم العمل من خلال الدرجة الكلية لأبعاد قواعد الحوكمة	٧٠

الفصل الأول: المدخل العام للدراسة

المقدمة:

تعد إدارة المخاطر من أهم ركائز إدارة المنظمات، وتسعى المنظمات دائماً إلى تطبيقها من أجل تحقيق أهدافها، وتطوير منهجية واضحة ومدرسة لإدارة تلك المخاطر بالطريقة الصحيحة لتحقيق أهداف المنظمة، لذلك من الضروري وجود إدارة فاعلة تقوم بتخطيط المخاطر، وتحليلها، ومعالجتها، ومتابعتها ومراقبتها بشكل صحيح واتخاذ الإجراءات اللازمة، لذا أصبح لإدارة المخاطر مكانة بارزة في إدارة المنظمات، بهدف تجنب وقوعها والتقليل من آثارها السلبية التي لها تأثيرات أخرى جانبية على المجتمع والبيئة المحيطة، مما يستوجب العمل على تخفيضها إلى مستويات مقبولة (ارتيمة، ٢٠١٦م).

وتشكل إدارة المخاطر جزءاً محورياً من الإدارة الاستراتيجية داخل أي منظمة، فهي العملية التي تتصدى بها المنظمات بمنهجية للمخاطر المتصلة بأنشطتها، بهدف تحقيق منافع مستدامة في أعمالها. وتمثل إدارة المخاطر منهجاً أو مدخلاً علمياً لمواجهة المخاطر المحتملة عن طريق توقع الخسائر الناتجة عن هذه المخاطر المحتملة، وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تخفف من الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى حد أدنى. (حماد، ٢٠٠٧م).

وتأتي قضية الحوكمة على قمة اهتمامات مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية، بسبب العديد من الأحداث التي وقعت خلال العقدين الماضيين خاصة التغيرات المالية التي حدثت في العديد من المؤسسات المالية في دول شرق آسيا وأمريكا، والتحول إلى نظام السوق المفتوح، وانتهاج سياسة الخصخصة في عدد من دول شرق أوروبا، مع تزايد الفشل الذي منيت به العديد من الشركات على مستوى العالم في الآونة الأخيرة ، وقد أرجع المحللون السبب الرئيسي لهذا الفشل إلى افتقار هذه الشركات إلى القواعد الجيدة لإدارتها مما ساهم في سهولة التلاعب في الحسابات وإعداد تقارير مالية مضللة واتخاذ قرارات غير رشيدة وغياب الرقابة والمتابعة من قبل المساهمين وأصحاب

المصالح، الأمر الذي حدا بالمؤسسات المالية والدولية أن تضع مجموعة من المعايير والقواعد التي تكفل حسن الأداء وتوفر الرقابة القوية وذلك تحت عنوان "حوكمة الشركات" (عبدالله ، ٢٠١٦ : ١) .

حيث تعتبر إدارة المخاطر أحد الجوانب الرئيسية لحوكمة الشركات والمسئولية النهائية عن إدارة المخاطر الفعالة والتي يحتفظ بها مجلس الادارة ومن المستحيل جعل إدارة المخاطر فعالية بدون دعم مباشر ومشاركة قوية من مجلس الادارة حيث ان الادارة الجيدة للمخاطر تبدأ بأسلوب جيد للحوكمة كما تساعد إدارة الشركة في التعرف بصورة واضحة على مستقبلها . وأن تحقيق ذلك يتطلب درجة عالية من الشفافية وهذه بدورها تعد ثمرة مباشرة للتطبيق الجيد للحوكمة . (رشوان ، ٢٠٢٠)

تعد حوكمة إدارة المشاريع الفعالة أمراً ضرورياً للتنفيذ الناجح للمشاريع المعقدة داخل المنظمات. وهو ينطوي على إنشاء هياكل وعمليات وآليات مساءلة واضحة لضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة ومواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. أحد الجوانب الحاسمة لحوكمة إدارة المشاريع هو دمج أنظمة قوية لإدارة المخاطر. تلعب هذه الأنظمة دوراً محورياً في تحديد وتقييم وتخفيف ومراقبة المخاطر التي يمكن أن تعطل تقدم المشروع ونتائجه.

في هذه الدراسة سوف نستكشف التأثير العميق لأنظمة إدارة المخاطر على تحقيق حوكمة إدارة المشاريع. سوف نتعمق في كيفية مساهمة هذه الأنظمة في تعزيز شفافية المشروع والمساءلة والنجاح العام. بالإضافة إلى ذلك ، سوف ندرس الدور الحاسم الذي يلعبونه في حماية استثمارات المشاريع وتعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل المنظمات. يعد فهم العلاقة بين إدارة المخاطر وحوكمة إدارة المشاريع أمراً بالغ الأهمية في مشهد الأعمال الديناميكي اليوم ، حيث يمكن أن تؤثر التحديات غير المتوقعة بشكل كبير على تسليم المشروع.

مشكلة البحث:

تتولى الهيئة الملكية لمدينة الرياض العديد من المشاريع المعقدة التي تهدف إلى التطوير والتحول الحضري. في حين أن تحقيق حوكمة إدارة المشروع هو هدف رئيسي للمركز الأحمر والهلال الأحمر، فإن مدى مساهمة أنظمة إدارة المخاطر في تحقيق هذا الهدف لا يزال يمثل مشكلة بحثية حرجية. تسعى هذه الدراسة إلى معالجة المشكلة البحثية التالية "إلى أي مدى تؤثر أنظمة إدارة المخاطر على تحقيق حوكمة إدارة المشاريع ضمن مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض، وما هي العوامل والتحديات الرئيسية التي تؤثر على هذا التأثير؟"

تسلط مشكلة البحث هذه الضوء على الحاجة إلى إجراء تقييم شامل للعلاقة بين أنظمة إدارة المخاطر وحوكمة إدارة المشاريع في سياق مشاريع الصليب الأحمر والهلال الأحمر. ويثير تساؤلات حول فعالية ممارسات إدارة المخاطر الحالية، ومواءمتها مع أهداف حوكمة المشروع، والحواجز والعوامل التمكينية التي قد تؤثر على نجاحها.

تأتي المشكلة البحثية من أنه تطبيق قواعد الحوكمة هو المخرج السريع والحل الفعال لإدارة المخاطر وزيادة ثقة متخذ القرار والمستثمرين في المعلومات المحاسبية الناتجة عن العمليات المالية. كما زاد الاهتمام بتطبيق قواعد الحوكمة لأنها الكبير على إدارة المخاطر وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الشركات لقياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها مما يتطلب ابتكار مستمر لطرق إدارة المخاطر وتغيير للقوانين والأنظمة للمحافظة على سلامة النظم المالية والإدارية داخل الشركات فإن اشكالية هذا البحث يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي : ما أثر أنظمة إدارة المخاطر في تحقيق حوكمة إدارة المشاريع دراسة تطبيقية علي مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض ؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي للدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- ما هو واقع تطبيق عمليات إدارة المخاطر (تخطيط المخاطر - تحليل المخاطر - الاستجابة للمخاطر - تقييم ومراجعة المخاطر) في مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض ؟
- هل يوجد علاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة وإدارة المخاطر في مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض ؟

- هل يوجد تأثير لتطبيق قواعد الحوكمة على توفر إطار فعال لإدارة المخاطر في مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض ؟

أهداف البحث:

١. تحديد واقع تطبيق عمليات إدارة المخاطر (تخطيط المخاطر - تحليل المخاطر - الاستجابة للمخاطر - تقييم ومراجعة المخاطر) في مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض .
٢. بيان علاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة وإدارة المخاطر في مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض .
٣. التعرف على تأثير لتطبيق قواعد الحوكمة على توفر إطار فعال لإدارة المخاطر في مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض .

أهمية البحث:

أ- أهمية البحث العلمية

١. يساعد البحث العلمي في هذا المجال على تحديد أفضل الممارسات والاستراتيجيات الفعالة لدمج أنظمة إدارة المخاطر في حوكمة إدارة المشاريع. من خلال فهم العلاقة بين إدارة المخاطر القوية ونجاح المشروع ، يمكن للمؤسسات زيادة معدلات نجاح مشروعها.
٢. غالبا ما تخضع المشاريع لشكوك ومخاطر مختلفة. وتساعد البحوث في هذا المجال في وضع نهج استباقية لإدارة المخاطر، مما يقلل من احتمال فشل المشاريع. وهذا أمر بالغ الأهمية بشكل خاص للمشاريع الكبيرة وعالية المخاطر، مثل تلك التي تقوم بها منظمات مثل الهيئة الملكية لمدينة الرياض.
٣. تسمح الإدارة الفعالة للمخاطر بتخصيص الموارد بشكل أكثر كفاءة ، من حيث الوقت والميزانية. يمكن أن توجه نتائج البحوث المؤسسات في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تخصيص الموارد ، مما يضمن استخدام الموارد بحكمة للتخفيف من المخاطر المحددة.

٤. عندما يرى أصحاب المصلحة، سواء كانوا مستثمرين أو وكالات حكومية أو جمهور، التزاما بإدارة صارمة للمخاطر، فإنهم يكتسبون الثقة في جدوى المشروع وكفاءة المنظمة. هذا يمكن أن يؤدي إلى مزيد من الدعم والتمويل للمشاريع.

٥. يمكن أن يلقي البحث الضوء على الجوانب التنظيمية والامتثال لإدارة المخاطر في حوكمة المشروع. يعد فهم هذه الجوانب أمرا بالغ الأهمية للمنظمات للعمل ضمن الحدود القانونية والمساءلة عن أفعالها.

٦. يوفر البحث العلمي منصة للتعليم المستمر والتكيف. يمكن للمؤسسات استخدام نتائج الأبحاث لتحسين عمليات إدارة المخاطر والتكيف مع بيئات المشاريع المتغيرة وتعقيدها.

٧. يمكن نشر نتائج البحوث ومشاركتها داخل المنظمة وعبر الصناعة. وهذا يسهل نقل المعرفة واعتماد أفضل الممارسات ، مما يفيد في نهاية المطاف مجتمع إدارة المشروع بأكمله.

٨. تفيد الدراسة انه يمكن أن تؤدي الإدارة الفعالة للمخاطر إلى توفير كبير في التكاليف عن طريق تجنب المخاطر المحتملة وتقليل اضطرابات المشروع المكلفة. تساعد الأبحاث المؤسسات على فهم العلاقة بين التكلفة والعائد للاستثمار في أنظمة إدارة المخاطر.

ب- أهمية الدراسة العملية

وتتجلى الأهمية العملية لموضوع الدراسة "أثر نظم إدارة المخاطر في تحقيق حوكمة إدارة المشاريع: دراسة تطبيقية على مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض" في مختلف الجوانب التي تؤثر بشكل مباشر على التنفيذ الناجح للمشاريع والتطوير والتحول الشامل لمدينة الرياض. فيما يلي بعض الآثار العملية الرئيسية:

تعمل الدراسة على تعزيز نجاح المشروع من خلال التحقيق في كيفية مساهمة أنظمة إدارة المخاطر في حوكمة إدارة المشروع ، يمكن أن توفر الدراسة رؤى قابلة للتنفيذ تؤدي إلى نتائج أفضل للمشروع. وهذا أمر حيوي بشكل خاص

للهيئة الملكية لمدينة الرياض، حيث إن نجاح مشاريعها جزء لا يتجزأ من أهداف التنمية في المدينة.

تفيد الدراسة من خلال عملية تحسين تخصيص الموارد تضمن الإدارة الفعالة للمخاطر تخصيص الموارد ، بما في ذلك الوقت والميزانية ، بكفاءة. ويمكن أن تساعد هذه المعرفة العملية الصليب الأحمر والهلال الأحمر على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تخصيص الموارد، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى توفير التكاليف وتحسين تنفيذ المشاريع وتعمل الدراسة على تقليل تأخيرات المشاريع وإخفاقاتها غالباً ما تواجه مشاريع مدينة الرياض الطموحة تحديات وتعقيدات فريدة. إن فهم كيفية تخفيف إدارة المخاطر لهذه التحديات يمكن أن يساعد الصليب الأحمر والهلال الأحمر على تقليل تأخيرات المشروع وإخفاقاته، مما يوفر الوقت والموارد.

تفيد الدراسة في جذب الاستثمار ويمكن استخدام نتائج الدراسة لتثبت للمستثمرين المحتملين، المحليين والدوليين على حد سواء، أن الهيئة الملكية لأبحاث الطبيعة ملتزمة بإدارة صارمة للمخاطر وحوكمة المشاريع. وهذا يمكن أن يجذب المزيد من الاستثمارات والشراكات، مما يزيد من نمو المدينة.

تفيد الدراسة في المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة من خلال تحسين حوكمة إدارة المشاريع من خلال إدارة المخاطر القوية، يمكن للهيئة الملكية لمدينة الرياض تعزيز مشاركتها مع مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك الوكالات الحكومية والمقاولين والجمهور. تبني ممارسات إدارة المخاطر الواضحة الثقة بين أصحاب المصلحة وتفيد الدراسة في التنمية الحضرية المستدامة من خلال مشاريع تطوير مدينة الرياض لها آثار طويلة الأجل على التخطيط الحضري والاستدامة. تساهم الإدارة الفعالة للمخاطر في استدامة هذه المشاريع ، مما يضمن تلبية احتياجات المدينة لسنوات قادمة.

فرضيات الدراسة

في ضوء مراجعة الأدبيات التي ناقشت موضوع أثر أنظمة إدارة المخاطر في تحقيق حوكمة إدارة المشاريع دراسة تطبيقية علي مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض ، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهداف الدراسة، تم تحديد

الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية للدراسة: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر بمجالاتها (ا) خطيط المخاطر – تحليل المخاطر – الاستجابة للمخاطر – تقييم ومراجعة المخاطر) في تحقيق حوكمة إدارة المشاريع دراسة تطبيقية على مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض.

الفرضية الثانية : هل توجد علاقة بين انظمة ادارة المخاطر في تحقيق حوكمة إدارة المشاريع دراسة تطبيقية علي مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض ؟

الفرضية الثالثة : هل هناك اثر لإدارة المخاطر في تحقيق حوكمة إدارة المشاريع دراسة تطبيقية علي مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: سوف تقتصر الدراسة على أثر أنظمة إدارة المخاطر في تحقيق حوكمة إدارة المشاريع دراسة تطبيقية علي مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض.
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض
- الحدود الزمنية: سيتم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الاول من العام الجامعي ١٤٤٥هـ.
- الحدود البشرية: تتمثل في عينة منتظمة من مدراء المشاريع في الهيئة الملكية لمدينة الرياض.

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

المحور الاول : إدارة المخاطر

تمهيد :

لقد ناقش العلماء والباحثون في الإدارة والإحصاء والاقتصاد وأصحاب نظرية القرار طويلاً مفهوم المخاطر، ولم يتفقوا على تعريف محدد يمكن استخدامه للتعبير عن الخطر في جميع المجالات، وسيكون التعريف الملائم للخطر لأي فريق غير مجدٍ لغيره من الفرق الأخرى، لأنه يعني شيئاً مختلفاً لكل منهم، لقد أكد الباحثين بأن الخطر يستخدم لوصف مواقف مختلفة، وأن تعريفه ينطوي على الجدل والارتباك، ولذلك سنستعرض مفهومه، إذ يجب أن تؤخذ المخاطر بنظر الاعتبار وبشكل أكثر جدية في عملية اتخاذ القرار، فضلاً عن أن المخاطر هي عوامل أساسية في بيئة الأعمال.

١,٢ مفهوم المخاطر :

الخطر في اللغة العربية يعني الإشراف على الهلاك، وخطر بنفسه أي أوردتها على خطر (الدباغ، ١٩٩٨، ٣٨). يعرف الخطر بأنه حدث أو تأثير يهدد النجاح في إنجاز أعمال المنظمة من حيث الوقت أو الجودة (Olufemi, 2013: 15). وعرفه (Alain, 2000:10) بأنه الالتزام الذي يحمل في جوانبه عدم التأكد باحتمال الضرر أو الخسارة أو قد يكون وقع منفعة. وأشار (Mikal ٢٠١٣: ٢٠)، بأنه الحدث الذي يعطل أو يعرقل حدوثه الأنشطة العادية، ويحول بينها وبين الأداء المخطط، أو كما جرت العادة، كما انه يشمل احتمال ونتيجة أي حدث يحدد شدة ذلك الحدث. وبين (رضوان، ٢٠٠٥: ٣١٤) أن الخطر هو توقع الاختلاف في العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع حدوثه.

أما (Begum، ٢٠٠٩: ٧) فعرف الخطر انه ظاهر معقدة تحتوي على أبعاد مادية ونقدية وثقافية واجتماعية، تجعل المخاطر أحداث غير متوقعة واحتمالات أو نتائج غير مؤكدة، ويمكن أن تؤثر على أهداف المنظمة بالكلفة أو بالوقت أو بالجودة الضعيفة. وأوضح (Prapawadee ٢٠٠٩: ٥) أن الخطر دالة احتمال حدوث شيء، ومقدار الخسارة التي تنشأ عن النشاط وتؤثر على تحقيق الأهداف، ويمكن أن تكون مباشرة أو غير مباشرة. أما (الفقي وآخرون، ٢٠٠٠: ٥٨) فأوضحوا بأنه حالة من عدم التأكد تلازم الشخص عند اتخاذ القرار ترتبط بتحقيق خسارة مادية أو معنوية، مما ينتج عنها حالة معنوية تتصف بالقلق والتردد والغموض في نتائج القرارات المتخذة.

وأكد (Alain, ٢٠٠٠: ١٠) أن الخطر ظاهرة عشوائية توافق حالة مستقبلية ترتبط بالشك وعدم التأكد اللذان يسمحان بالتنبؤ. واستنتج (صوار يوسف، ٢٠٠٨: ٢٤) أن الخطر توقع مقيد باحتمال. وأضاف (٢٥: ٢٠٠٥) Jean انه حالة عدم التأكد من وقع خسارة معينة. مما يعني أن الخطر ينعدم في ظل ظروف التأكد بتحقيق الخسارة من عدمها، وهو بذلك يضع وقوع الخطر في أجواء الاحتمال، وعليه فأن قيمة احتمال وقوع الخطر يتحقق عندما يكون احتمال الحدوث أكبر من الصفر وقل من الواحد الصحيح وينعدم وجود الخطر عندما يكون عندما يكون احتمال حدوثه مساويا للواحد الصحيح أو للصفر، لان حدوثه أصبح مؤكداً.

وأوضح (أبو بكر والسيفو، ٢٠٠٩: ٧٠) بأنه الانحراف في النتائج التي يمكن أن تحدث خلال فترة محددة، ويقصد بالانحراف في النتائج هنا الانحراف السلبي غير المرغوب فيه عن النتائج المتوقعة أو المخططة، أما الانحراف الإيجابي فلا يمثل خطراً.

وأضاف (AnJa Mursu, ٢٠٠٢: ٦٧) أن المخاطر عادة ما تعد قضايا سلبية، ولذا تقوم إدارة المخاطر بتوجيه عوامل الخطر المؤثرة على مستقبل المنظمة من خلال إدارتها، وإذا ما نجحت إدارة الخطر بالسيطرة عليها فسيتم تحويلها للحصول على المنفعة واستدامة الميزة التنافسية، وفي حالة عدم إمكانية إدارة عوامل الخطر فسيتم تحقق المخاطر في المستقبل، وعليه يجب أن تقوم إدارة المخاطر بوضع السيناريوهات لمواجهة عوامل الخطر، وعند ذلك قد

تخسر المنظمة المنافع. نستخلص مما تقدم تعرفا للخطر بأنه "حدث يتطلب اتخاذ قرار من خلال المعلومات القليلة المتوفرة، التي تمكن من تقدير احتمالات حصوله مع عدم إمكانية التنبؤ الدقيق بنتائجه المختلفة".

تعرف المخاطر بأنها: احتمالات الخسائر المترتبة عن حالة عدم التأكد أو عدم التيقن (PMI, 2014).

كما تعرف المخاطر بأنها أحداث مستقبلية غير متوقعة ولا يمكن التأكد من حدوثها، وينتج عنها آثار سلبية غير متوقعة، وقد تكون هذه المخاطر نظامية أو غير نظامية. (العثمان، ٢٠١٧م، ص ١١)

٢-٢ مفهوم إدارة المخاطر:

تتعلق إدارة المخاطر بشكل عام في فهم المخاطر التي قد تشكل عائق في سعي المنظمة لتحقيق أهدافها وإنجاز مشاريعها بالإضافة إلى المراقبة والإدارة المستمرين لتلك المخاطر. وتعددت وجهات النظر في مفهوم إدارة المخاطر، ولم يكن هناك اتفاق كامل حول تحديد مفهوم شامل يغطي كافة جوانب مصطلح إدارة المخاطر، مما أدى إلى ظهور الكثير من التعاريف وكان من أبرزها تعريف (Juttner, 2005)، حيث عرف إدارة المخاطر على أنها الطريقة التي تتيح للجهة التي تدير المخاطر أن تحدد بشكل منهجي أي مصادر للمخاطر وعدم اليقين في مشروع أو مسعى معين، لتحديد التأثير المحتمل للمخاطر ووضع تدابير مضادة تساعد على تخفيف هذا التأثير، وعرفها (Hubbard, 2013) بأنها "عملية تطبيق الموارد بطريقة تعظيم أهداف المنظمات أو المشاركة عن عمد في الأنشطة ذات المخاطر العالية في محاولة لتحقيق عوائد أكبر على الاستثمار".

ويعرفها (العثمان، ٢٠١٧) بأنها: عملية ممنهجة ومستدامة يتم فيها تخطيط المخاطر وتحليلها، وكيف يتم استجابتها، والمراقبة، وتركز على توقعات وعواقب إيجابية، والعمل على تقليل آثارها السلبية التي تنتج عن هذه المخاطر.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول إن إدارة المخاطر هي عملية مستمرة تتضمن عدة خطوات لتحديد وتقييم المخاطر في ضوء الأهداف وإعداد تقارير عنها توضح الفرص والتهديدات واتخاذ القرار الخاص بطريقة التعامل

مع المخاطر سواء بالتجنب أو القبول أو التخفيف أو التحويل، وإعداد تقرير عن المخاطر المتبقية حيث لا يمكن تجنب جميع المخاطر أو تخفيض حدتها بشكل كامل لذا على إدارة المنظمة ضرورة إدارة هذه المخاطر حتى تتمكن من النجاح وتحقيق أهدافها.

٢-٣ أهمية إدارة المخاطر:

من خلال الاطلاع على بعض الدراسات المتعلقة بإدارة المخاطر في المنظمات نجد أنها أصبحت من أهم الركائز التي تستند إليها الإدارات لنجاح منظماتها. فقد أصبحت المخاطر، وإدارتها، جزءاً رئيسياً من إدارة المنظمة في الآونة الأخيرة، ووفقاً لما قرره Baker et al. (1999) بأن إدارة المخاطر عادة ما تقوم بمعالجة كافة المشكلات التي تواجه المنظمة سواء المشكلات الفنية، والمالية، والتشغيلية، والقانونية، وأي مخاطر قد تؤثر على استراتيجية المنظمة بشكل عام. ويجب أن تكون عملية إدارة المخاطر وفق منهجية استراتيجية محكمة، ومتى ما تم تنفيذها بشكل صحيح فأنها تمكن من التحسين المستمر لاتخاذ القرار المناسب وتحسن الأداء في المنظمة. (الشمري، ٢٠١٦م)

تتركز إدارة المخاطر في الأساس حول الإدارة الفعالة في عالم محفوف بالمخاطر ويشوبه حالة من عدم اليقين حيث وضعت المنظمات بعض الأفكار الرئيسية في مجال إدارة المخاطر، وبالنظر إلى المستقبل نلاحظ أن هناك عدة احتمالات لا يمكن فهمها بسهولة، وعلى الرغم من أنه من المستحيل وصف كل احتمال في المستقبل بوضوح، ولكن وجود مجموعة من الاحتمالات على الأقل سوف تساعد في التخطيط. (أندرسون، ٢٠١٨م)

ومما سبق يمكن القول بأن إدارة المخاطر توفر مجموعة من القيم المهمة والمفيدة للمشروع، حيث تساهم إدارة المخاطر في الإدراك بعدم اليقين وتوفير عدد من التنبؤات بالمخاطر التي قد تطرأ على المشروع والتأثيرات المحتملة. وتساعد تلك التنبؤات بمساعدة الفريق على التفكير الإبداعي وابتكار الحلول لتفادي المخاطر، ومن خلال تلك العملية يحصل الفريق على أعمالاً أفضل من خلال اتخاذ قرارات مناسبة ينتج عنها تسليم المشروع في الوقت المحدد.

٢,٤ خطوات إدارة المخاطر:

وفق لمتغيرات نموذج الدراسة فإن الخطوات المتتالية التي تضمن حسن إدارة المخاطر تتمثل فيما يلي:

١. تخطيط المخاطر:

يتضمن تخطيط المخاطر تحديد الوسائل التي تتم عن طريقها تطبيق الأنشطة في إدارة المخاطر، وتحديد المخاطر التي من الممكن ان تتعرض لها المنظمة (PMK, 2017)، ويتضمن معالجة كل من المخاطر الداخلية والخارجية، فالمخاطر الداخلية هي التي يمكن للمنظمة معالجتها أو السيطرة عليها، مثل تقديرات التكلفة ومهام الموظفين، أما المخاطر الخارجية فهي التي تأتي من الخارج ولا تملك المنظمة التحكم فيها ، مثل تغيرات المناخ والسياسات والإجراءات المتعلقة بالتنظيمات الحكومية. كما يتعلق تخطيط المخاطر أيضاً بالفرص التي تساهم في تعزيز النتائج الإيجابية للمنظمة من خلال استغلالها بالطريقة الصحيحة ، بالإضافة إلى التهديدات التي تؤدي نتائج سلبية في حال وقوع الخطر (Beckers, 2013).

ومما سبق يمكن وصف عملية تخطيط المخاطر بنقطة الانطلاق لمعالجة المخاطر المتنوعة في المنظمة وتفاديها أو تقليل الضرر الناتج عن وقوع الخطر.

٢. تحليل المخاطر:

يمثل تحليل الخطر التعرف على مظاهر وسمات الخطر وتقدير درجة المخاطرة ومتابعتها وذلك بتقدير احتمال وقوعها والأثر الناتج عنها، حيث يتم تقدير قيمة المخاطر وفقاً لحجمه ودرجته ولأثره المحتمل ويكون التقدير بناء على التحليل الكمي أو النوعي، ويقصد بالتحليل الكمي هو المخاطر المحسوب على أساس توقع الحدوث والآثار الناتجة عن المخاطر بشكل قيمة نقدية أو قيمة كمية أخرى، وبالمقابل نجد أن التقييم النوعي ذات أهمية لكي يتم تحديد المخاطر ودرجاتها والاستدلال على ما يجب معالجته أولاً وذلك عن طريق استخدام بيانات وأدوات حسابية (Stare,2007)، حيث يؤدي تحليل المخاطر مع الممارسة الإدارية إلى التحكم في أي مخاطر يمكنها أن تحدث

أضرار، والهدف من تحليل الخطر هو التعرف على نوعية المخاطر الناتجة التي قد تسبب الضرر لعناصر العمل داخل المنظمة والحد منها أو التحكم فيها وتخفيف المخاطرة إلى أدنى المستويات. (عبدلي، ٢٠١٢م، ص ٤٥).

٣. معالجة المخاطر:

بعد تحديد المخاطر وتحليلها تأتي مرحلة معالجة المخاطر واختيار الاستراتيجية التي تناسب مواجهة كل خطر على حده، وتعتبر مرحلة معالجة المخاطر من مراحل صنع واتخاذ القرار باختيار أفضل السبل المتاحة للتعامل مع المخاطر، فأحياناً تتخذ الإدارة قرارها بناء على ذلك، وأحياناً تجد خطة سابقة لمواجهة المخاطر أو تطبيق معايير مناسبة لاختيار الاستراتيجية الملائمة لكي تواجه مخاطر معينة، وهنا لا يعد المسؤول عن إدارة المخاطر مسؤولاً عن برنامج إدارة المخاطر فحسب، وإنما يعد صانع القرار الاستراتيجي للمنظمة.

وعند اختيار استراتيجية بعينها لمواجهة المخاطر؛ فإن المسؤول عن إدارة المخاطر يضع في اعتباره احتمالية حدوث الخسارة وحجمها العوامل المؤدية لحدوث الخطر، والإمكانات المتوفرة لمواجهة هذه المخاطر، ويتم اختيار الاستراتيجية التي تتعدد فيها المزايا عن السلبيات، وكلما تم اختيار الاستراتيجية بدقة كلما كانت الكفاءة أكبر والفعالية أكبر لمواجهة هذه المخاطر، أي اتخاذ القرار ذو الفعالية الأكثر في مواجهة ومقاومة المخاطر. (عزمي، وآخرون، ٢٠١٠م)

٤. متابعة ومراقبة المخاطر:

الغاية من مراقبة المخاطر والسيطرة عليها هي ضمان تنفيذ خطط مواجهة المخاطر التي تم اكتشافها ومراقبة المخاطر المتبقية والتعرف على مخاطر جديدة، وتقييم فعالية إدارة المخاطر على جميع جوانب المشروع باستخدام معلومات الأداء المتحصل عليها أثناء عملية تنفيذ المشروع، وفيما يخص المتابعة فيجب إدراج التقييم والمراجعة في برامج إدارة المخاطر لسببين: (عبدلي، ٢٠١٢م، ص ٥٥)

أ. إن المخاطر التي تتعرض لها المنظمة غير ثابتة، لذلك فإن التكنولوجيا المناسبة فيما مضى، قد لا تكون

مناسبة في الحاضر، ولا في المستقبل، الأمر الذي يستدعي حثمة الانتباه والتجديد باستمرار.

ب. تمكن برامج إدارة المخاطر من تحديد الأخطاء المرتكبة وتحديدتها وكذلك اتخاذ القرارات الصائبة قبل أن

تكون باهظة التكلفة، وقد تصبح لا فائدة لها.

٥,٢ أهداف إدارة المخاطر

تستمد إدارة المخاطر أهدافها من أهداف المنظمة، ويمثل الهدف الأساسي 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 الإنتاج وتعظيم الأرباح وتقليل النفقات والحفاظ على سمعة المنظمة وحصتها السوقية، ويتحقق هذا

الهدف من خلال إدارة الموارد البشرية والمادية بشكل كفوء، كما يتطلب عمل المنظمات على المستوى الدولي تأمينها

من مخاطر البيئة الدولية وخصوصاً المخاطر السياسية في البلدان الأخرى، حيث تقوم إدارة المخاطر باختيار الفرص

المناسبة لتحقيق الزيادة في حجم الدخل والأرباح (٢٦: ١٩٩٨ Willam et al.,).

أما أهداف إدارة المخاطر على مستوى وحدات الأعمال في المنظمات، فيمكن تصنيفها إلى أهداف تسبق الخسارة

وأهداف تليها (Rejda, 2008:42)، وتتضمن الأهداف التي تسبق الخسارة (per-loss objectives)

تقليل النفقات، والوفاء بالالتزامات، من خلال تحليل كلف برامج الأمان وتكاليف مواجهة الخسائر، والتحقق من

حدة القلق والتوتر الذي يتعرض له العاملين من نتائج التعرض لمخاطر جسيمة، ومتابعة الوفاء بالالتزامات القانونية

والتعليمات النافذة، أما أهداف إدارة المخاطر بعد حدوث الخسارة، فهي بقاء المنظمة في هيكل الصناعة واستمرار

نموها، وتقليل تأثير الخسارة والسعي إلى استقرار الإيرادات (39: 2007 Wiley).

أما فيما يخص أهداف إدارة المخاطر على المستوى التشغيلي (Operational Objective) فتكون قصيرة الأجل، وتتضمن تقليل خسائر التحكم في المخاطر والخسائر النفسية المصاحبة لها، وتخفيض تكاليف الفرصة البديلة (Wang, 2004 :29).

وأكد (ISO, IEC, GUIDE, 2002) إن إهداف إدارة المخاطر تتوضح من خلال دعمها لأهداف المنظمة من خلال ما يأتي: (الحسيني، ٢٠٠٧: ٤٧)

- تقديم إطار عمل للمنظمة بهدف دعم تنفيذ النشاطات المستقبلية بأسلوب متناسق ومسيطر عليه.
- إعداد أساليب لاتخاذ القرار، وتحديد الأولويات من خلال الإدراك الشامل للفرص والمخاطر والتغيرات التي تواجه نشاطات المنظمة.
- المساهمة في تخصيص موارد المنظمة والاستخدام الفعال لها.
- تخفيض التغيرات غير الأساسية في النشاطات التنظيمية.
- حماية وتطوير موارد وموجودات المنظمة.
- دعم الموارد البشرية، وقاعدة بيانات المنظمة.
- تعظيم الكفاءة التشغيلية.

مبادئ الممارسات السليمة في إدارة المخاطر

المبدأ الأول : على الشركات أن تكون على إحاطة تامة للعلامح الأساسية لمخاطر التشغيل كونها تختلف عن غيرها من المخاطر المالية ، كما يجب عليه أن يميز ويتابع بشكل دوري الإطار المستخدم في الشركة لإدارة المخاطر. يتوجب على الشركة إيجاد بنية إدارية قادرة على تنفيذ إطار إدارة مخاطر التشغيل في الشركة ، وتحديد الحدود الواضحة لمسؤوليات الإدارة ومحاسبتها وإيجاد أسس للضبط الداخلي.

مراجعة الإطار الخاص بإدارة مخاطر التشغيل على أساس دوري، من أجل ضمان إن الشركة يدير مخاطر التشغيل الناتجة عن تغييرات الأسواق الخارجية وغيرها من العوامل البيئية المحيطة، وأيضاً الناتجة عن تلك المخاطر المرتبطة بالمنتجات أو الأنشطة أو الأنظمة الجديدة.

المبدأ الثاني : التأكد من أن الشركة لديه تغطية ملائمة للتدقيق الداخلي من أجل التأكد من أن السياسات والإجراءات يتم تطبيقها بشكل فعال ومن أن نطاق ووتيرة برنامج التدقيق ملائم للمخاطر المعنية ، وعلى لجنة التدقيق إن توضح للمجلس بأن إطار مخاطر التشغيل يتم تطبيقه بشكل فعال على مستوى الشركة ككل والحفاظ على استقلالية لجنة التدقيق.

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

المبدأ الرابع :تعريف وتقييم وقياس المخاطر هنا يجب على الشركات والمؤسسات أن تقوم بتحديد المخاطر الذاتية في كل أنواع المنتجات، الأنشطة، والعمليات والأنظمة. كما يجب التأكد من أنه تم الأخذ بعين الاعتبار المخاطر الذاتية لكل نشاط عن طريق خطوات التقييم الملائمة وذلك قبل طرح أية منتجات وأنشطة وعمليات أو أنظمة جديدة (أندرسون، ٢٠١٨م)

المبدأ الخامس :يجب على الشركات والمؤسسات إيجاد طريقة لضمان استمرار تقييم المستوى المقدر (Risk-profile) للمخاطر والاحتمالات المادية للتعرض للخسائر .ويجب أن تكون هناك تقارير منظّمة بشأن المعلومات ذات الصلة ترفع للإدارة العليا ومجلس الإدارة بحيث تدعم الإدارة التفاعلية للمخاطر

المبدأ السادس :يجب أن تتوفّر لدى الشركات والمؤسسات سياسات وطرق وإجراءات للسيطرة على المخاطر الجوهرية والعمل على الحد منها والتخفيف من آثارها . كما يجب على الشركات والمؤسسات أن تعمل تقييم جدى استراتيجيات بديلة لتحديد المخاطر والسيطرة عليها وأن تعدّل من المستوى المقدر لمخاطرها باستخدام الاستراتيجيات المناسبة على ضوء مدى قدرتها الكلية على تحمّل المخاطر

المبدأ السابع: يجب أن تكون لدى الشركات والمؤسسات خطط للطوارئ ومواصلة الأعمال لضمان استمرارية قدرتها على العمل ولتقليل الخسائر حال مواجهة أي توقف عن العمل. ويجب المراجعة الدائمة لتلك الآليات وخطط الدعم الاحتياطي والتأكد من ملاءمتها لعمليات الشركة الحالية واستراتيجيات عمله، كما لا بد من اختيار هذه الآليات

والخطط بشكل دوري للتأكد من أن الشركة سوف يكون قادراً على تنفيذ الخطط بشكل مناسب في حال حصول خلل قوي في العمل

المبدأ الثامن : مطالبة الشركات والمؤسسات بتوفير إطار فعال لإدارة المخاطر حيث يجب على السلطة الرقابية أن تطلب من كافة الشركات والمؤسسات بغض النظر عن حجمها إعداد واعتماد إطار فعال لتحديد وتقييم ورصد وضبط المخاطر بما يحقق التخفيف من حدة الخسائر التي قد يتعرض لها الشركة بسببها، على أن يكون هذا الإطار جزء من منهج شامل لإدارة المخاطر بشكل عام.

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

المبدأ العاشر: الإفصاح من قبل الشركات والمؤسسات يجب على الشركة أن يقوم بالإفصاح الكافي للجمهور حتى يتمكن المتعاملين في السوق المصرفية من القيام بتقييم المخاطر التي قد يتعرض لها وجودة إدارتها. فالإفصاح الدوري والمستمر للمعلومات ذات العلاقة بالشركات والمؤسسات يؤدي إلى تحسين الانضباط السوقي والذي يزيد فعالية إدارة المخاطر، ويجب أن يتناسب مستوى الإفصاح مع مستوى وحجم المخاطر ومع درجة تطور وتعقيد عمليات وأنشطة الشركة. (أبو بكر والسيفو، ٢٠٠٩)

المحور الثاني : حوكمة الشركات

٣. تمهيد

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

١,٣ مفهوم الحوكمة

تعددت المفاهيم المرتبطة بالحوكمة وذلك باختلاف وجه نظر كل من نظر إليها فقد عرفت الحوكمة بأنها " قواعد لقيادة الشركة وتوجيهها تشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بوضع قواعد وإجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وإضفاء طابع الشفافية

والمصادقية عليها بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية في السوق وبيئة الأعمال" (سوق الأوراق المالية، ٢٠١٧: ٨) أو هي "الأسلوب الذي يحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية من جهة، وبين الأهداف الفردية والمشاركة من جهة أخرى، وأن إطار حوكمة المنشآت يشجع على الاستخدام الفعال للموارد ويحث أيضاً على توفير نظم المحاسبة والمساءلة عن إدارة هذه الموارد، والهدف من ذلك هو التقريب قدر الإمكان بين مصالح الأفراد والمنشآت والمجتمع". (بورقة وغربي، ٢٠١٥: ١٢٩)

وقد عرفت أيضاً بأنها "مجموعة من العلاقات التي تربط بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى، كما أنها توفر أيضاً الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ورقابة الأداء" (عيسى، ٢٠١٤: ٣٦)، وعرف خضر "بأنها مجموعة من القواعد التي تنظم العلاقات المتبادلة بين الشركة والأطراف أصحاب المصالح المختلفة في الشركة، في إطار من الشفافية والمساءلة، والتي يؤدي إتباعها إلى استدامة الأعمال ورفع كفاءة الشركة في إدارة عملياتها وتحسين قدرتها التنافسية بالأسواق" (خضر، ٢٠١٢: ٨٧)، كما وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة بأنها "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين (Freeland, ٢٠٠٧: ٣)."

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

٢,٣ مبادئ حوكمة الشركات

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

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

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

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

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

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

الرقابة الداخلية: إن الرقابة الداخلية هي مكون هام بالنسبة لكل الأنظمة السائدة لتحسين حوكمة الشركات بصورة عامة، لتخفيض المخاطر وتقديم شفافية مالية مناسبة. النقاش حول نطاق الرقابة الداخلية وصل ذروته لعدة عقود، لكن الغالبية يتفقون على أن الرقابة الداخلية التي تؤثر في التقارير المالية تقع داخل نطاق حوكمة الشركات. البعض يوضح أن السياسات، الإجراءات، التدريب تؤثر أيضا على الرقابة الداخلية. نظام لجنة رعاية المنظمات (COSO) الصادر في سنة ١٩٩٢ والمحين في ٢٠٠٤ هو غالبا النظام المتبع بالنسبة لإدارة الرقابة الداخلية.

٢,٣ آليات حوكمة الشركات

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

٣,٣ الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

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

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

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

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

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

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

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

- تحديد وإعلان الأهداف والقيم.

- إعلان إنجاز الأهداف.

- ضمان المساءلة.

- والحفاظ على القيم.

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

تقديم نصائح خاصة بالرقابة وإدارة المخاطر لمختلف الطواقم بالمؤسسة.

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

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

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

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

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

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

٤,٣ الأطراف المعنية والمسئولة عن تطبيق حوكمة الشركات:

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

حملة الأسهم (الملاك): هم من يقدمون رأس المال عن طريق ملكيتهم للأسهم في مقابل الحصول على أرباح مناسبة لاستثماراتهم وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، كما تقوم الشركة بتوفير معلومات شاملة ووافية ودقيقة وبتوقيت مناسب لتمكينهم من ممارسة حقوقهم بكفاءة، كما يحق لهم الاطلاع على محضر الجمعية العمومية وبالتالي يمارسون دورهم، من خلال إيصال آرائهم واستفساراتهم إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا بصورة منتظمة (مؤسسة النقد العربي السعودي، لائحة حوكمة شركات التأمين: ٢١).

مجلس الإدارة: هم من يمثلون المساهمين والأطراف المعنية ويقوم مجلس الإدارة بتعيين واختيار الموظفين التنفيذيين في المراكز الرئيسية، والقيام بالإشراف على الإدارة العليا ومراقبة أداء الشركة مقارنة بأهداف الأداء التي يحددها المجلس، كما من مهامه القيام بوضع الأهداف وصياغة الخطط الاستراتيجية والإشراف على تنفيذها، ووضع نظام الرقابة الداخلية والتأكد من كفاءته وفعاليته وإدارة المخاطر لتقييم المخاطر ومراقبتها بصورة مستمرة، كما يقوم بالارتقاء

بمستوى ومعايير الحوكمة بالشركة والتأكد من الالتزام بالأنظمة واللوائح ذات العلاقة في جميع الأوقات (سليمان، ٢٠٠٦: ١٧).

الرئيس التنفيذي: تعتبر هي الجهة المسؤولة في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسئوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية عن المعلومات التي تنشرها للمساهمين ويقع على عاتق الإدارة مسئولية الإشراف على الشركة والقيام بكافة الأعمال اللازمة لتحقيق الغرض الذي تأسست من أجله، وذلك من خلال ما يعرضونه من تقارير دورية على مجلس الإدارة تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بنشاط الشركة، وعلى ذلك فإنه يمكن القول أن المدير يلعب دور حيوي في الشركة باعتباره مسئول عن مصلحة الشركة وبالتالي مصلحة المستثمرين والمساهمين (سليمان، ٢٠٠٦: ١٨ - ١٩).

أصحاب المصالح: هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة فيما بينها في بعض الأحيان، والحوكمة تتأثر بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف، وتقوم هذه الأطراف بإدارة المهام التي تساعد الشركة على تقديم السلع أو الخدمات التي تقوم بإنتاجها وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة ولا المساهمون من تحقيق الأهداف والاستراتيجيات الموضوعة (الأغا، ٢٠١١: ٣٨).

لجنة المراجعة: فهي أحد العوامل الرئيسية لتقييم مستويات الحوكمة المطبقة، وهي لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة تقوم بدور كبير في موثوقية جودة التقارير الداخلية والخارجية ومقاومة ضغوط وتدخلات الإدارة على عملية التدقيق علاوة على ذلك فإن مجرد اعلان الشركة عن تشكيل لجنة المراجعة سيكون له أثر على حركة أسهمها بسوق الأوراق المالية (الأغا، ٢٠١١: ٣٩).

مجلس الإدارة: هي أعلى سلطة في الشركة الذي ترجع اليه جميع الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتحقيق مصلحة المساهمين الذين منحوا مجلس الإدارة التفويض اللازم، ويعتبر مجلس الإدارة أكثر أليات الحوكمة أهمية لأنه يمثل قمة إطار الحوكمة فالوظيفة الأساسية له هي تقليل التكاليف الناشئة عن الفصل بين الملكية وسلطة اتخاذ القرار، ويكون مجلس الإدارة مسؤولاً بصفة جماعية عن رفع مستوى النجاح في الشركة (الأغا، ٢٠١١: ٤١)

المدقق الداخلي: وظيفته تقييم مستقل داخل التنظيم تهدف إلى خدمته عن طريق قيامه "بتقييم فعالية وكفاءة الضوابط والسياسات والاجراءات الداخلية وآلية رفع التقارير بالشركة ومدى الالتزام بها وتقديم التوصيات لتحسينها" (مؤسسة النقد العربي السعودي، لائحة حوكمة شركات التأمين: ٤١)، ويقوم بهذه المهمة مجموعة من الموظفين الذين تتوافر فيهم كفاءة خاصة ولديهم دراسة واسعة بكافة أوجه نشاط الشركة وأساليب سير العمل بها.

المدقق الخارجي: ويتم أداء هذه المهمة من خلال محاسب معتمد خارج عن المنشأة ومستقل عنها ليقوم بمراجعة بياناتها، وتشكل الاستقلالية للمراجع الخارجي الأساس في أداء عملية التدقيق، ويكن المدقق مستقلاً بحيث يبدي رأياً محايداً في القوائم المالية، ويقوم بإبداء رأيه الفني المحايد في مدى صدق وعدالة القوائم المالية التي تعدها الشركات من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده مرفقاً بالقوائم المالية، لذا أصبح دور المدقق الخارجي جوهرياً وفعالاً في حوكمة الشركات لأنه يجد من التعارض بين المساهمين وإدارة الشركة كما أنه يجد من مشكلة عدم تماثل المعلومات (الأغا، ٢٠١١: ٤٦ - ٤٧)

خصائص حوكمة الشركات:

تعاظم الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الدول والاقتصاديات المتقدمة والناشئة لما توفره الحوكمة من مزايا للشركات المساهمة "وقد أصبحت أساليب حوكمة الشركات من المصطلحات شائعة الاستخدام في جميع

الشركات وخاصة الشركات المساهمة العامة كونها شركات يمكن أن يستثمر بها من قبل المستثمرين وأصحاب المصالح الأخرى وأنها تبني نفسها على الثقة التي تعتبر من أهم قواعد الحوكمة، كما أصبحت هذه المصطلحات تزداد أهمية يوماً بعد يوم" (النجار وعقل، ٢٠١٦ : ١).

وظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينيات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من انهيارات مالية ومحاسبية ولعل أبرز هذه الأزمات انهيار شركتي WorldCom ، Enron في الولايات المتحدة عام ٢٠٠١م (علاونة وعبد الكريم، ٢٠١٣ : ٤٧١).

وتُعد حوكمة الشركات إحدى الأمور التي تهدف إلى الحفاظ على النظام المالي وضمان استقراره والحفاظ على رؤوس الأموال والممتلكات وعدم تعرضها للأزمات والانهيار، سواء كان لشركة كبيرة أم مؤسسة صغيرة، وقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة على دراسة هذا الدور الذي ساهمت فيه الحوكمة من وقاية الشركات من التعثر والإفلاس (الغزالي، ٢٠١٥ : ٢٧).

وقد قامت الدول بوضع أنظمة ولوائح الحوكمة لتقوم الشركات المساهمة بالاسترشاد بها والمملكة العربية السعودية من هذه الدول التي قامت بوضع لوائح بغرض تعزيز حوكمة الشركات داخلها لما توفره من تعزيز الشفافية والإفصاح والمساءلة، وحماية حقوق المساهمين، وصغار المساهمين، والكشف عن كل المخصصات والرواتب لأعضاء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين والمراتب العليا.

وهناك مجموعة من الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في الحوكمة وهي كما يلي: (السحر، ٢٠١٥ : ٢٥).

- الانضباط: الانضباط الذاتي والالتزام بالقوانين.

- الشفافية: تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- الاستقلالية: تشمل استقلالية مجلس الإدارة واللجان المختلفة.
- المساءلة: إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة.
- العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة.
- المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الاطراف ذوي المصلحة في الشركة.
- المسؤولية المجتمعية: النظر إلى الشركة كمواطن جديد.

أهداف الحوكمة في الشركات السعودية:

تهدف لائحة الحوكمة في الشركات السعودية إلى ما يلي (هيئة السوق المالية، ٢٠١٧: ١١)

- تفعيل دور المساهمين في الشركة وتيسير ممارسة حقوقهم.
- بيان اختصاصات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ومسؤولياتهما.
- تفعيل دور مجلس الإدارة واللجان وتطوير كفاءتها لتعزيز آليات اتخاذ القرار في الشركة.
- تحقيق الشفافية والنزاهة والعدالة في السوق المالية وتعاملاتها وبيئة الأعمال وتعزيز الإفصاح فيها.
- توفير أدوات فعالة ومتوازنة للتعامل مع حالات تعارض المصالح.
- تعزيز آليات الرقابة والمساءلة في الشركة.
- وضع الإطار العام للتعامل مع أصحاب المصالح ومراعاة حقوقهم.
- زيادة كفاءة الإشراف على الشركات وتوفير الأدوات اللازمة لذلك.
- توعية الشركات بمفهوم السلوك المهني وحثها على تبنيه وتطويره بما يلائم طبيعتها.

ويمكن إضافة مجموعة من الأهداف للحوكمة يمكن تلخيص أهمها فيما يلي (انشاصي، ٢٠١٥: ٢٧)

- توفير قوائم مالية معدة وفقاً لمعايير ومعالجات محاسبية سليمة تعبر عن عدالة وصدق القوائم المالية للوحدة الاقتصادية.
- إيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في الشركة.
- تنمية الاستثمارات وتدفقاتها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق رأس المال.
- العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة.
- العمل على تحسين الأداء المالي من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين.
- جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج.
- تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء استراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للشركة.

مزايا وأهمية الحوكمة في الشركات:

هناك العديد من المزايا التي تحققها الحوكمة للشركات في المملكة العربية السعودية ويمكن إجمال أهمها فيما يلي:

(رشيدة، ٢٠١٣: ١٥-١٦)

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول.
- رفع مستوى الأداء للشركات، وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدولة.
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.

الأطراف المعنية والمسئولة عن تطبيق حوكمة الشركات:

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

حملة الأسهم (الملاك):

هم من يقدمون رأس المال عن طريق ملكيتهم للأسهم في مقابل الحصول على أرباح مناسبة لاستثماراتهم وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، كما تقوم الشركة بتوفير معلومات شاملة ووافية ودقيقة وبتوقيت مناسب لتمكينهم من ممارسة حقوقهم بكفاءة، كما يحق لهم الاطلاع على محضر الجمعية العمومية وبالتالي يمارسون دورهم، من خلال إيصال آرائهم واستفساراتهم إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا بصورة منتظمة (مؤسسة النقد العربي السعودي، لائحة حوكمة شركات التأمين: ٢١).

مجلس الإدارة:

هم من يمثلون المساهمين والأطراف المعنية ويقوم مجلس الإدارة بتعيين واختيار الموظفين التنفيذيين في المراكز الرئيسية، والقيام بالأشراف على الإدارة العليا ومراقبة أداء الشركة مقارنة بأهداف الأداء التي يحددها المجلس، كما من مهامه القيام بوضع الأهداف وصياغة الخطط الاستراتيجية والإشراف على تنفيذها، ووضع نظام الرقابة الداخلية والتأكد من كفاءته وفعاليته وإدارة المخاطر لتقييم المخاطر ومراقبتها بصورة مستمرة، كما يقوم بالارتقاء بمستوى ومعايير الحوكمة بالشركة والتأكد من الالتزام بالأنظمة واللوائح ذات العلاقة في جميع الأوقات (سليمان، ٢٠٠٦: ١٧).

الرئيس التنفيذي: تعتبر هي الجهة المسؤولة في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية عن المعلومات التي تنشرها للمساهمين ويقع على عاتق الإدارة مسؤولية الإشراف على الشركة والقيام بكافة الأعمال

اللازمة لتحقيق الغرض الذي تأسست من أجله، وذلك من خلال ما يعرضونه من تقارير دورية على مجلس الإدارة تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بنشاط الشركة، وعلى ذلك فإنه يمكن القول أن المدير يلعب دور حيوي في الشركة باعتباره مسئول عن مصلحة الشركة وبالتالي مصلحة المستثمرين والمساهمين (سليمان، ٢٠٠٦: ١٨ - ١٩).

أصحاب المصالح: هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة فيما بينها في بعض الأحيان، والحوكمة تتأثر بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف، وتقوم هذه الأطراف بإدارة المهام التي تساعد الشركة على تقديم السلع أو الخدمات التي تقوم بإنتاجها وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة ولا المساهمون من تحقيق الأهداف والاستراتيجيات الموضوعية (الأغا، ٢٠١١: ٣٨).

لجنة المراجعة: فهي أحد العوامل الرئيسية لتقييم مستويات الحوكمة المطبقة، وهي لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة تقوم بدور كبير في موثوقية جودة التقارير الداخلية والخارجية ومقاومة ضغوط وتدخلات الإدارة على عملية التدقيق علاوة على ذلك فإن مجرد اعلان الشركة عن تشكيل لجنة المراجعة سيكون له أثر على حركة أسهمها بسوق الأوراق المالية (الأغا، ٢٠١١: ٣٩).

مجلس الإدارة: هي أعلى سلطة في الشركة الذي ترجع اليه جميع الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتحقيق مصلحة المساهمين الذين منحوا مجلس الإدارة التفويض اللازم، ويعتبر مجلس الإدارة أكثر أليات الحوكمة أهمية لأنه يمثل قمة إطار الحوكمة فالوظيفة الأساسية له هي تقليل التكاليف الناشئة عن الفصل بين الملكية وسلطة اتخاذ القرار، ويكون مجلس الإدارة مسئولاً بصفة جماعية عن رفع مستوى النجاح في الشركة (الأغا، ٢٠١١:

المدقق الداخلي: وظيفته تقييم مستقل داخل التنظيم تهدف إلى خدمته عن طريق قيامه "بتقييم فعالية وكفاءة الضوابط والسياسات والاجراءات الداخلية وآلية رفع التقارير بالشركة ومدى الالتزام بها وتقديم التوصيات لتحسينها" (مؤسسة النقد العربي السعودي، لائحة حوكمة شركات التأمين: ٤١)، ويقوم بهذه المهمة مجموعة من الموظفين الذين تتوافر فيهم كفاءة خاصة ولديهم دراسة واسعة بكافة أوجه نشاط الشركة وأساليب سير العمل بها.

المدقق الخارجي: ويتم أداء هذه المهمة من خلال محاسب معتمد خارج عن المنشأة ومستقل عنها ليقوم بمراجعة بياناتها، وتشكل الاستقلالية للمراجع الخارجي الأساس في أداء عملية التدقيق، ويكون المدقق مستقلاً بحيث يبدي رأياً محايداً في القوائم المالية، ويقوم بإبداء رأيه الفني المحايد في مدى صدق وعدالة القوائم المالية التي تعدها الشركات من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده مرفقاً بالقوائم المالية، لذا أصبح دور المدقق الخارجي جوهرياً وفعالاً في حوكمة الشركات لأنه يحد من التعارض بين المساهمين وإدارة الشركة كما أنه يحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات (الأغاء، ٢٠١١: ٤٦ - ٤٧)

مبادئ حوكمة الشركات: (الرحيلي ٢٠٠٥م):

المبدأ الأول: حقوق المساهمين: ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات الحماية للمساهمين، وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم، وان يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك الأقلية والمساهمين الأجانب وذلك من خلال الآتي (الشعلان ٢٠٠٨م):

المشاركة في التصويت في اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين.

انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.

حقوق المساهمين في أرباح الأسهم.

المبدأ الثاني: الإفصاح والشفافية: ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي وأداء الشركة وحقوق الملكية وحوكمة الشركات لتمكين المستثمرين من اتخاذ القرار الملائم في الوقت المناسب وذلك بالإفصاح عن الآتي:

- النتائج المالية والتشغيلية للشركة.
- مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.
- ان يكون المراجعون الخارجيون قابلين للمساءلة والمحاسبة امام المساهمين في حدود مهام المراجعة.

المبدأ الثالث: مسؤوليات مجلس الإدارة: يعتبر مجلس الإدارة من أهم مبادئ حوكمة الشركات وذلك لكبر حجم مسؤولياته في إدارة الشركة، وينص هذا المبدأ على انه ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤولياته أمام الشركة والمساهمين من خلال القيام بالوظائف الرئيسية التالية (اسكندر، ٢٠١١م، الشعلان، ٢٠٠٨م):

الإشراف على فعالية ممارسة حوكمة الشركات.

الإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة واستبدالهم اذا لزم الأمر وتحديد مكافآتهم ورواتبهم.

مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الادارة ومصالح الشركة والمساهمين.

رقابة وإدارة أي تعارض في مصالح ادارة الشركة وأعضاء مجلس الادارة والمساهمين، بما في ذلك اساءة استخدام اصول الشركة.

المبدأ الرابع: المعاملة العادلة للمساهمين: يعتبر مبدأ العدل والمساواة بين المساهمين من اهم مبادئ حوكمة الشركات

وذلك لضمان ومنع انتهاك حقوقهم سواء اكانوا اقلية او مساهمين اجانب ومعاملة جميع المساهمين بالتساوي من

خلال الآتي (الشعلان، ٢٠٠٨م، كامل ٢٠٠٧م):

- حماية حقوق الأقلية من المساهمين من الممارسات الاستغلالية.
- حق التصويت من جانب أمناء الحفظ أو المالك.
- يجب على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الإفصاح عن أي
- تعاملات خاصة لهم بالصفقات أو الأمور التي لها تأثير على الشركة.

المبدأ الخامس: دور أصحاب المصالح : يشار الى اصحاب المصالح بأنهم كل شخص له مصلحة مع الشركة مثل المساهمين والعاملين والدائنين والموردين، حيث ينبغي ان يعترف نظام حوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصالح التي أنشأها القانون أو نتيجة الاتفاقيات المتبادلة بين كل من لصحاب المصالح والشركة من خلال الآتي (عبد الرحمن ٢٠١٣م، الشعلان ٢٠٠٨):

- مراعاة حقوق اصحاب المصالح.
- حصول اصحاب المصالح على تعويضات في حال انتهاك حقوقهم.
- ايجاد آليات لمشاركة اصحاب المصالح في الرقابة على الشركة على ان تكفل هذه الآليات تحسين مستويات الأداء للشركة.
- حصول اصحاب المصالح على المعلومات الخاصة بحوكمة الشركات.

دور مجلس الإدارة في حوكمة شركات

لمجلس الإدارة دور رئيسي في تطبيق الحوكمة، فهو من يهيمن على إدارة الشركة وهو الجهة القانونية والمسؤولة الأولى عن كل ما يحدث في الشركة، وقد أدرك المنظم أهمية وخطورة هذا الدور لذا أفرد العديد من الأحكام التي تشير إلى الالتزامات والمسؤوليات التي ترتب عليه، سواء في نظام الشركات أو في لائحة حوكمة شركات المساهمة، وسنوضح ذلك فيما يلي.

التزامات مجلس الإدارة

يقع على عاتق مجلس الإدارة التأكد من الالتزام بمبادئ الحوكمة في الشركة، ويكون ذلك بضمان الالتزام بتطبيق أحكام القانون واللوائح، ومراجعة ممارسات الحوكمة ومدى تطبيقها في الشركة بصورة منتظمة، والتأكد من عدم الخروج عن العقد التأسيسي للشركة أو عن نظامها الأساسي، بالإضافة إلى حماية الشركة من أي أعمال وأفعال مخالفة للقانون أو تعسفية قد تسبب الإضرار بالشركة. (سويلم، ٢٠١٠م، ٢٣٧)

وتتعد التزامات مجلس الإدارة التي وردت في لائحة حوكمة الشركات السعودية والتي يفترض به تأديتها بجدية واهتمام كالتالي:

الالتزامات المتعلقة بإدارة الشركة يجب على مجلس الإدارة أن يضع الخطط والآليات التي تعينه على تحقيق أهداف الشركة وبما يضمن احترام القوانين والأنظمة، وأن يتابع تحقيقها عن كثب، فهو المسؤول الأول والأخير عن تحقيق أهداف الشركة وعن حماية حقوق المتعاملين معها.

وقد نصت لائحة الحوكمة في المادة الثانية والعشرون على أن: "على مجلس الإدارة تحقيق أهداف الشركة الرئيسية عن طريق وضع خطط واستراتيجيات تعين على تحقيقها، ومراجعتها بشكل دوري."

لتحقيق أهداف الشركة وضمان نجاحها يلتزم أعضاء مجلس إدارتها بوضع الخطط والاستراتيجيات والإشراف على مدى التقدم في تحقيقها بشكل دوري، ومراجعة مدى ملاءمتها لأوضاع الشركة بحسب الأحوال، فلا يكفي وضع الخطط فقط لتحقيقها، إنما لا بد من العمل المضني لتصبح على أرض الواقع.

"اعتماد وتطوير السياسات الداخلية للشركة، ويتضمن ذلك تحديد وتوزيع المهام والالتزامات بين المستويات التنظيمية المتعددة داخل الشركة."

سياسات الشركة الداخلية تتغير بتغير الظروف التي تمر بها، ويجب على مجلس الإدارة تطويرها بما يتناسب مع ظروف الشركة وأحوالها وبما يضمن تحقيق أهدافها، فهو الأعمم باحتياجات الشركة الخاصة ومتطلباتها التي تتضمن تشكيل الموظفين والأدوار والوظائف التي يطالبون بها في مختلف المستويات التنظيمية داخل الشركة.

الالتزامات المالية

مجلس إدارة الشركة هو المسؤول الأول عن قيادتها لتحقيق أنشطتها وضمان تسيير شؤونها، ولا يمكن له تحقيق ذلك دون وجود ما يكفي من الأموال والأيدي العاملة.

ولهذا نصت المادة ٢٣ من لائحة الحوكمة على: "ضرورة التزام مجلس الإدارة بضمان توافر ما يلزم من موارد مالية وبشرية تعين على تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة."

اذ يقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية اختيار الموظفين الذين يتصفون بالكفاءة والخبرة، وتحفيزهم مالياً بمكافآت ورواتب تشجعهم وتعينهم على أداء العمل بتفاني وإخلاص.

فيما نصت المادة ٢٣ من لائحة الحوكمة على ضرورة "تكوين مخصصات واحتياطات مالية إضافية للشركة."

الالتزامات المتعلقة بالإفصاح والشفافية

نظراً لأهمية الإفصاح والشفافية في حماية المواطنين والمستثمرين من الممارسات المخالفة يقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية التأكد من صحة المعلومات والقوائم المالية قبل الإفصاح عنها.

فقد نصت لائحة الحوكمة على " أهمية التأكد من المعلومات المراد الإفصاح عنها من حيث دقتها وسلامته، وذلك وفق سياسات ونظم الإفصاح والشفافية المعمول بها."

وقد أعلنت هيئة السوق المالية إصدار غرامة مالية مقدارها ٢٠ ألف ريال على شركة جرير التسويقية، نظراً لإفصاحها عن معلومة غير صحيحة في أحد إعلاناتها المنشورة في موقع "تداول"، إذ ذكر في الإعلان أن جميع الأرقام بألاف والصحيح أن جميع الأرقام بالملايين، ولم تقم الشركة بنشر إعلان تصحيحي حول ذلك. (موقع هيئة سوق المال، ٢٠١٩)

من خلال ما سبق فإننا نرى أن إسناد مسؤولية صحة وسلامة المعلومات والقوائم المالية إلى أعضاء مجلس الإدارة هي مهمة ليست بالسهلة، إذ لا يمكن لأعضاء مجلس الإدارة التأكد من ذلك، فقد تصدر موافقة مجلس الإدارة على التقرير الصادر من مراجع الحسابات على الرغم من ظهور أخطاء به فيما بعد، لذا نرى أنه من الأسلم أن يكون من بين أعضاء مجلس الإدارة متخصص بالحاسبة، ليقوم بمراجعة التقارير الصادرة من مراجع الحسابات قبل الموافقة على ما ذكر بها.

الالتزامات المتعلقة بالرقابة على الشركة

الحوكمة السليمة لها دور كبير في مواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، ولا يمكن تطبيقها بشكل صحيح ومتكامل سوى عند وجود نظام رقابي متين، يقع تحت إشراف ورقابة مجلس الإدارة.

ولأهمية ذلك نصت لائحة الحوكمة في المادة ٢٢ على أهمية مراجعة مجلس الإدارة لإجراءات الرقابة الداخلية بشكل دوري سنوياً للتأكد من مدى فعاليتها.

اذ يقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية التأكد من فعالية ممارسات الحوكمة ومدى صحة عملها، ويتضمن ذلك الإشراف والرقابة المستمرة لضمان وجود أسس واضحة للمساءلة داخل الشركة، وقد سعت العديد من الدول إلى توجيه مجلس الإدارة بعمل تقويم ذاتي لأدائه، وتقويم فردي لأداء كل عضو على حدة.

من أهم مسؤوليات مجلس الإدارة حماية الشركة من تعارض المصالح التي قد يقع من أعضائها أو من موظفي الشركة، إذ يمثل تعارض المصالح تهديداً للعدالة، لكونه يؤدي إلى انحرافات ومخالفات تؤثر على مصداقية وشفافية الأعمال الصادرة من أعضائه.

وقد نصت المادة ٣٠ من لائحة الحوكمة على: "ضرورة ابلاغ عضو مجلس الإدارة للمجلس بشكل فوري عند وجود أي مصلحة له في الأعمال أو العقود التي تتعامل بها الشركة، وعليه عدم المشاركة في التصويت على أي قرار حول ذلك، وفقاً لأحكام نظام الشركات ونظام السوق المالية ولوائحهما."

تعقياً لما سبق ذكره، تحرص الشركات التي تنتهج الحوكمة السليمة على حفظ حقوقها عن طريق وضع سياسات واضحة فيما يتعلق بتعارض المصالح، وتكون ملزمة لجميع من يعمل داخل الشركة، وكقاعدة عامة يجب على جميع من يعمل داخل الشركة الإفصاح التام عن أي فعل قد يؤدي إلى تعارض المصالح، نظراً للأضرار التي تتأثر بها الشركة في حال تغليب المصالح الخاصة، لذا لا بد من وجود نظام صارم ومتين في الشركات يمنع تعارض المصالح أياً كانت أشكاله، فقد يكون ممثلاً في مصلحة خاصة، أو في فرص استثمارية ومنافسة للشركة، أو مساعدة أطراف أخرى للحصول على منافع على حساب الشركة.

التحقق من صحة ودقة الأنظمة المالية والمحاسبية، وضمان أن تعكس القوائم المالية الوضع الحقيقي داخل الشركة، إذ ينبغي على مجلس الإدارة أن يتأكد من توفير المعلومات الصحيحة للمساهمين ولجمهور المستثمرين، بما يتوافق مع سياسة الإفصاح والشفافية (شريف، ٢٠١٨م، ٢٦)

فقد نصت لائحة الحوكمة بأن: "على مجلس الإدارة التأكد من سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية، بما فيه الأنظمة ذات الصلة بإعداد التقارير المالية."

وكانت هيئة السوق المالية قد أعلنت إحالة حالات اشتباه إلى النيابة العامة وإقامة الدعوى أمام لجنة فصل المنازعات المالية، لأعضاء مجلس إدارة شركة الاتصالات (موبايلي) نظراً لعدم التزامهم بالتأكد من سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية بما يتضمن التقارير المالية للعامين ٢٠١٣ و ٢٠١٤م، ثم صدر قرار نهائي من لجنة الاستئناف في منازعات الأوراق المالية بإيقاع عقوبات تتمثل في غرامات مالية على أعضاء المجلس نظراً لعدم التزامهم بواجباتهم الأساسية والتي من أهمها التأكد من سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية وفقاً لللائحة الحوكمة. (موقع هيئة سوق المال، ٢٠١٨)

كما فرضت هيئة السوق المالية غرامة مائة تقدر بخمسون ألف ريال على شركة الباحة للاستثمار، نظراً لخلو تقرير مجلس إدارتها للعام المالي ٢٠١٠م مما تم تطبيقه من أحكام الحوكمة، ومن الأحكام التي لم تطبق دون ابداء أسباب تبرر ذلك. (موقع هيئة سوق المال، ٢٠١١)

يعد إلزام هيئة سوق المال للشركات المساهمة بتوضيح الأسباب التي دفعتهم إلى عدم الالتزام بتطبيق بعض أحكام الحوكمة يبين المرونة التي تتعامل بها هيئة سوق المال مع الشركات المساهمة، فهذه سوق المال تقدر ما إذا كانت تلك الأسباب تبرر عدم تطبيق تلك الأحكام أم لا.

من أهم التزامات مجلس الإدارة التزامه وضع نظم لإدارة المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة، والتي يجب ألا تخالف القانون، لذلك نصت لائحة الحوكمة على التزام مجلس الإدارة على "التأكد من تطبيق أنظمة رقابية مناسبة لقياس وإدارة المخاطر، وذلك بوضع تصور عن المخاطر التي قد تهدد الشركة وطرحها بشفافية مع أصحاب المصالح والأطراف ذات الصلة بالشركة" (المادة ٢٢ من لائحة الحوكمة).

تتيح حوكمة الشركات أفضل الممارسات لإدارة شركات المساهمة، ويبقى العبء الأكبر على أعضاء مجلس الإدارة، فلا بد أن يتصف أعضاءه بالاستقلال والكفاءة اللازمة أثناء تأدية الالتزامات المفروضة عليهم، كما يفترض بهم توخي

الحذر عند إصدار القرارات فلا بد أن تكون قرارات مدروسة بناءً على علم كافٍ بأوضاع الشركة وأحوالها، حتى لا تسبب تلك القرارات الإضرار بمصالح الشركة والمساهمين.

الدراسات السابقة:

يعرض الباحثون عدداً من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بالدراسة الحالية وفق ترتيب زمني من اللاحث إلى الاقدم ، وذلك فيما يلي:

دراسات المحور الاول : ادارة المخاطر

دراسة (مجموعة من الباحثين، ٢٠١٨) بعنوان "إدارة مخاطر الفساد في القطاع الصحي الفلسطيني"

هدفت هذه الدراسة إلى رصد مجموعة من المخاطر التي لها تأثير فعال على جودة الخدمات الطبية التي تسعى وزارة الصحة إلى تقديمها للمواطن في فلسطين، ووضع الخطط الكفيلة بمواجهة هذه المخاطر. واعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل الاستقرائي والتحليلي الاستنباطي في ضوء مصادر المعلومات المتاحة عن الموضوع. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: لا يوجد تصنيف جودة خاص بالمستشفيات غير الحكومية (شهادة اعتماد الجودة الطبية) سواء أكانت داخل فلسطين أو خارجه مما يرهق عمل الجهات الموكل لها شراء الخدمة الطبية من تلك المرافق الخاصة وبسبب إرباكاً للجهات الرقابية في عملية التدقيق والمتابعة لضمان سلامة القرار الإداري. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها تفعيل اسس ادارة المخاطر في القطاع الصحي بما يتلائم مع الاهداف التي وضعتها المؤسسات الصحية والعمل على وضع مجموعة من البرامج التي تهدف الى مواجهة المخاطر في القطاع الصحي في فلسطين

دراسة (ذياب، ٢٠١٧) بعنوان "دور إدارة المخاطر في خلق تقديرات كلفة المشروع والميزانيات"

هدفت إلى التعرف على دور إدارة المخاطر في خلق تقديرات كلفة المشروع والميزانيات وقد توصلت إلى عدة نتائج وهي أن المشاريع تواجه تحديات مختلفة لها أشكال متعددة وأنواع كثيرة وتؤثر على تكلفة المشاريع وبالتالي إما خسارة هذه المشاريع أو فشلها، وأن وجود عاملا الخوف والقلق بسبب اتخاذ قرارات دون معرفة مسبقة وغير مبنية على أساس علمي تنبؤي وبالتالي ينتج خطر بسبب حالة عدم التأكد، ومن الأدوات التي تساعد مدراء المشاريع

على مواجهة المخاطر هي استخدام النماذج الإدارية وأساليب الإحصائية والرياضية، وكما أن عدم وجود خطة معدة مسبقاً لإدارة المخاطر و طرق معالجتها ومواجهتها، وهناك استراتيجيات لمواجهة تحدي هذه المخاطر تعتمد على نوع و حجم الخطر و درجة تأثيره، وأخيراً أنّ خبرة فريق العمل تساعد على التقليل أو تجنب المخاطر.

دراسة (العنزي، ٢٠١٥). بعنوان " تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي".

هدفت إلى توضيح تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات، وتوضيح أهميتها والتأكيد على الاستفادة من ادارة المخاطر لتوفير الحماية للمنظمات واستمرار بأداء نشاطها، ينبغي توفير عوامل نجاحها الحاسمة. وجاءت الدراسة كمدخل نظري وتحليلي.

وأظهرت الدراسة ضعف الوعي بأهمية إدارة الخطر لدى المنظمات والأفراد بأهميتها ودورها في حماية المنظمات والتقليل من تأثيرها، رغم كونها مؤشراً حضارياً واجتماعياً واقتصادياً مهماً، كما أظهرت الدراسة معاناة المنظمات من قلة الخبرات الفنية التي تطبق إدارة المخاطر، كما أوضحت أن استراتيجيات إدارة المخاطر أداة تسهم في قبول أو رفض المخاطر، بل يتعدى ذلك في السيطرة والتحكم بالمخاطر التي تواجه المنظمات ومعالجتها لتحقيق أهداف المنظمة.

دراسة شلاي (٢٠١٣). بعنوان " إدارة المخاطر وأثرها على اقتصاديات دول العالم".

هدفت الدراسة إلى معرفة إدارة المخاطر، واستراتيجية المؤسسات في مواجهة المخاطر، ومعرفة المفاتيح الاستراتيجية لإدارة المخاطر الفعالة ومدى أثر إدارة المخاطر على اقتصاديات الدول.

وتوصلت الدراسة إلى أن أن المنظمة يجدر بها لإدارة المخاطرة أن تستحدث قسم إدارة المخاطر في هيكلها التنظيمي وبناء استراتيجيتها الخاصة بإدارة المخاطر، ووضع أسس خطية تنبع منها ويتم تحديدها للوسائل التي تستخدمها لمواجهة المخاطر، والعمل على تطبيقها بنجاح، واتباع كافة الطرائق لتخفيف تأثير المخاطر، ومراجعة وتقييم خططها واستراتيجيتها هي عملية يجب أن تستمر، وضرورة ترسيخ قاعدة اتصال بفعالية بين دارة المخاطر

والإداريات الأخرى في المنظمة، بتبادل المعلومات، وإيصال مقترحات وانشغال الأقسام المتعلقة بأي مخاطر في كافة مستويات المنظمة.

دراسة (بغو، ٢٠١٣). بعنوان "دور إدارة المخاطر في تحقيق جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية".

هدفت هذه الدراسة إلى حصر مفهوم كل من إدارة المخاطر والمؤسسة الاستشفائية، والتعرض إلى مسببات الخطر وكيفية إدارتها، وقواعد إدارة المخاطر ومراحلها وسياساتها وإبراز دور إدارة المخاطر في تحقيق جودة الخدمة في المؤسسة العمومية الاستشفائية _علي بوسحابة_ بولاية خنشلة.

واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة للوقوف على العلاقة بين الجانب النظري والتطبيقي وأظهرت الدراسة نتائج عدة، أهمها أن المؤسسة الاستشفائية "علي بوسحابة" لا تحتوي إدارة خاصة بالمخاطر في هيكلها التنظيمي، كما أن مراحل إدارة المخاطر في المؤسسة ليست موحدة في كل الأقسام أو الفروع أو المديرية وهذا ما نشأ عنه فوضى وضعف في التعامل مع الأخطار.

دراسة عبدلي لطيفة (٢٠١٢). بعنوان "دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية".

هدفت الدراسة إلى توضيح أهم التحديات والمعوقات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية العصر الحالي، ومعرفة وتوضيح الخطوات والأساليب المستخدمة في إدارة المخاطر والمركزات التي تستند عليها، وإبراز كيف تتعامل المؤسسة الاقتصادية مع المخاطر المختلفة المحتملة، كما هدفت إلى بيان مدى تطبيق إدارة المخاطر فعلياً وعملياً في المؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية بإمكانها تدعيم بعض النماذج الإدارية من علماء ومنظمات تختص بمجال التعامل مع المخاطر، وكذلك الوسائل الرياضية والإحصائية التي تهدف إلى دعم صانع القرار فيها على فهم وضع المنظمة مستقبلاً والتنبؤ بالمخاطر المحتملة، كما توصلت إلى أن تطبيق إدارة المخاطر فعالية في المنظمة يتطلب وجود تهيئة مساندة وتدعم لكيفية مواجهة مختلف المخاطر عن طريق تجنيد كافة موارد

المنظمة بهدف إجراء أي خطوة تجاه مواجهة المخاطر المحتملة، وأيضاً تأسيس ثقافة قوية تقو معلى مبدأ الشعور بالخطر والاستعداد لمجابهته، وتفعيل وسيلة الاتصال والربط بين كل الأطراف والمستويات التي تهدف إلى وجود نظام أمثل للمعلومات المتبادلة.

دراسات المحور الثاني : حوكمة الشركات

١-دراسة (النجار وعقل، ٢٠١٦) بعنوان: قياس أثر الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي "دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الالتزام بقواعد حوكمة الشركات في فلسطين على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين لبيان أثر ذلك على مقاييس الأداء المالي المتمثلة بالعائد على الأصول، ومعدل نمو المبيعات، والقيمة الدفترية للسهم، والقيمة السوقية للشركة، ومعرفة أيهم أكثر تأثيراً بقواعد حوكمة الشركات الصادرة عن مدونة حوكمة الشركات في فلسطين عام ٢٠٠٩، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من ٣٦ شركة بعد تحققها لشروط معينة خلال فترة الدراسة ٢٠٠٩ - ٢٠١٤، وقد تم استخدام نماذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد ونموذج تحليل التباين الأحادي.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لقواعد حوكمة الشركات على المقاييس المحاسبية: العائد على الأصول، القيمة الدفترية للسهم، والقيمة السوقية للشركات، ولا يوجد أثر لقواعد حوكمة الشركات على معدل نمو المبيعات.

وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم إدارات الشركات المساهمة العامة بزيادة الالتزام بمتطلبات حوكمة الشركات بهدف الوصول إلى أفضل نسبة مثلى لتطبيق قواعد حوكمة الشركات وذلك لضمان التأثير الإيجابي لقواعد الحوكمة على الأداء المالي.

٢-دراسة (محمدي وقريشي، ٢٠١٦) بعنوان: أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات الصناعية البتروكيمياوية المدرجة في سوق المال السعودي.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة ما بين آليات حوكمة الشركات والأداء المالي لعينة من الشركات العاملة في قطاع الصناعة البتروكيمياوية المدرجة في سوق المال السعودي خلال الفترة ٢٠١٠م - ٢٠١٥م، وقد تناولت الدراسة أربع آليات للحوكمة وهي ازدواجية الأدوار، استقلالية أعضاء مجلس الإدارة، حجم مجلس الإدارة ونشاط لجنة المراجعة، كما اعتمدت في قياس الأداء على العائد على الأصول، وذلك باستخدام نموذج انحدار بانل لتحديد أثر التغير في حوكمة الشركات التي تم قياسها.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة معنوية لاستقلالية مجلس الإدارة على أداء الشركة، وعدم وجود أثر لكل من ازدواجية الأدوار وحجم مجلس الإدارة ونشاط لجنة التدقيق على الأداء المالي للشركة، كما بينت إلى وجود علاقة ارتباط عكسية بين حجم مجلس الإدارة والأداء المالي، ولكنها ليست ذات دلالة إحصائية.

٣-دراسة (أبو كويك، ٢٠١٦) بعنوان: أثر الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

هدفت الدراسة إلى فحص مدى الالتزام بالشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بقواعد مدونة حوكمة الشركات الفلسطينية لسنة ٢٠٠٩م، واختبار أثر ذلك الالتزام على مؤشرات الأداء المالي لهذه الشركات، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لفحص مدى الالتزام بالشركات المساهمة العامة في قواعد مدونة حوكمة الشركات لعام ٢٠٠٩م، وذلك من خلال استبانة وزعت على عينة بلغت ٢١ شركة مدرجة في بورصة فلسطين كما وتم جمع المؤشرات المالية لسنة الدراسة من خلال التقارير المالية المنشورة للشركات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها الالتزام الواضح من قبل الشركات الفلسطينية المدرجة في بورصة فلسطين بمدونة قواعد حوكمة الشركات لسنة ٢٠٠٩م، كما أظهرت بأنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية على مؤشرات الأداء المالي العائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية والعائد على السهم والقيمة السوقية، والقيمة الاقتصادية المضافة، ونسبة التدفقات النقدية من العمليات التشغيلية إلى الأصول، كما بينت إلى أن هناك أثر لتطبيق قواعد الحوكمة على كل من العائد على حقوق الملكية، والعائد على الاستثمار والعائد على السهم، ولكن لم يظهر أثر لتطبيق قواعد الحوكمة على كل من نسبة التدفقات النقدية من العمليات التشغيلية إلى الأصول. وأوصت الدراسة بضرورة وضع مدونة قواعد حوكمة الشركات ضمن أطر قانونية وتشريعية لكي تصبح عملية التطبيق ملزمة من الناحية القانونية وليس اختيارية، كما أوصت بضرورة تفعيل وتعزيز الإفصاح عن قواعد الحوكمة المطبقة في الشركات من خلال التقارير السنوية، وكذلك بضرورة تعزيز وتفعيل البيئة الاستثمارية في فلسطين من خلال تفعيل وتحديد الإجراءات المتبعة في الرقابة على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

٤-دراسة (بورقة وغري، ٢٠١٤) بعنوان: أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية - دراسة تطبيقية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين متغيرات حوكمة الشركات والأداء المالي للمصارف الإسلامية؛ حيث تم قياس أثر متغيرات حوكمة الشركات في الأداء المالي من خلال دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الإسلامية خلال الفترة ٢٠٠٥-٢٠١٢م.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية جداً بين متغيرات الحوكمة والأداء المالي للمصارف الإسلامية محل الدراسة؛ حيث إن هناك علاقة إيجابية بين العائد على الأصول وكل من تركيبة مجلس الإدارة وحجم مجلس الإدارة وعدد

اللجان في المجلس، وكذلك عدد أعضاء هيئة الرقابة الشرعية؛ حيث كلما ارتفع حجم المتغير؛ ارتفع العائد على الأصول، بينما يتّضح أن هناك علاقة سلبية بين العائد على الأصول ومتغير تركيز الملكية.

وأوصت الدراسة بضرورة وجود نظام فعال وقادر على توفير الثقة ومكافحة الفساد في المؤسسات المالية الإسلامية سيعود عليها بمزيد من النجاح، وسيدعم توسع عملياتها، غير أن ذلك يتطلب دعم ما تقوم به الإدارات ذات العلاقة بالحوكمة داخل المؤسسة المالية كإدارة الالتزام والمراجعة الداخلية والقانونية وكذا إدارة الرقابة الشرعية بنوعها الداخلية والخارجية، كما أن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف الإسلامية ضرورة حتمية من خلال تفصيل العقود وتحديد شروطها وأحكامها بدقة من الناحيتين الدينية والتنظيمية؛ بما يتعد عن أي تدليس أو جهالة أو غرر، وستكون المصارف الإسلامية كفؤة إذا نجح مديروها في تحقيق الهدفين في ذات الوقت، هدف مالي لتلبية طلبات المساهمين والمستثمرين؛ وهدف ديني لصحة العمليات المصرفية من الناحية الشرعية.

٥-دراسة (دراسة رشيدة، ٢٠١٣) بعنوان: دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين-

دراسة حالة شركة CRMA للتأمينات.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين، وذلك لما تلعبه هذه الآليات من دور كبير لتصبح أكثر جذباً للمستثمرين، مما يؤدي إلى زيادة الدخول لأسواق رأس المال، وفرصة الائتمان، انخفاض تكلفة التمويل، رفع القيمة السوقية للشركة، تخفيض المخاطر وزيادة القدرة التنافسية للشركة، مواجهة الفساد وهروب رأس المال، كمحدد أساسي لقرار المستثمر بالاستثمار في تلك الشركات أو الامتناع عن ذلك وكذلك التنبؤ باستمرار الشركة أو فشلها على المدى الطويل خاصة أدائها المالي.

وخلصت الدراسة إلى أن حوكمة الشركات أداة فعالة للرقابة على شركة التأمين، وذلك من خلال عدة آليات داخلية وأخرى خارجية، ويعتبر مجلس الإدارة أهم آلية من آليات الحوكمة في شركات التأمين لأنه من الجهات المراقبة داخل

الشركة حيث يراقب الإدارة، ويشرف عليها ويقوم بتقييمها، كما تكون لقراراته تأثير كبير على أداء أي شركة، وتعتبر المراجعة الداخلية هي الوسيلة الفعالة لتقييم أداء مختلف الوظائف والأنشطة داخل الشركة، كما أن هناك وجود علاقة ارتباط قوية بين آليات حوكمة شركات التأمين والأداء المالي وهذا ما يدل على نتيجة إيجابية، كما يدل على أن آليات الحوكمة تأثير على الشركة من خلال تحسين أدائها المالي.

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الدور الرقابي على شركات التأمين، وهذا من خلال إلزامها بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، كما يجب الاستفادة من تطبيق حوكمة الشركات في وضع مقياس للأداء المالي لشركات التأمين، كما لا بد من جهة حكومية تشرف على شركات التأمين وأنظمتها، وتراقب علاقتها بالمستأمنين، حتى لا يؤدي إهمال ذلك إلى انفلات سوق التأمين والتلاعب بأموال الناس.

- التعقيب على الدراسات السابقة

من حيث المنهج:

لقد اتفقت معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي لإجراء تلك الدراسات، وكذلك سيتم استخدامه في الدراسة الحالية، وذلك لمناسبته في إجراء الدراسة والتوصل إلى معرفة أثر أنظمة إدارة المخاطر في تحقيق حوكمة إدارة المشاريع دراسة تطبيقية علي مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض، والتوصل إلى طرق تطبيق الحوكمة السليمة لإدارة المشاريع للمشروعات التي تقوم بها الهيئة .

- من حيث مجتمع الدراسة:

لقد تنوعت الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وعينتها، واختلفت جميعها عن مجتمع الدراسة الحالية والذي يتمثل في مدراء المشاريع في مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض والبالغ عددهم (٣١٨). وتتكون عينة الدراسة من (٢٥٠) مدير مشروع ويتم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

وكما ذكرنا أن تطبيق الدراسة الحالية يتم في مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض وهي إحدى الهيئة الحكومية الحديثة في المملكة العربية السعودية

- من حيث الأدوات المستخدمة:

لقد اتفقت معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لتطبيق الدراسة على العينة المذكورة لكل دراسة، وكذلك سيتم استخدامه في الدراسة الحالية، لجمع المعلومات من أجل دعم الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي وللإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من مفردات عينة الدراسة الحالية.

- مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

- إثراء مشكلة الدراسة الحالية وصياغة الأهداف والتساؤلات من خلال نتائج الدراسات السابقة.
 - ساهمت الدراسات السابقة في اختيار الأداة المناسبة لإجراء الدراسة الحالية (الاستبانة)، والاستفادة منها، وصياغتها بما يتناسب مع الدراسة الحالية.
 - الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد الإطار النظري وتحديد مفهوم إدارة المخاطر واثرها في إدارة المشاريع والحوكمة الخاصة بإدارة المشاريع.
 - الاستعانة ببعض المصادر والمراجع والتي تم استخدامها في الدراسات السابقة.
- وتتميز الدراسة الحالية بمجدها حيث انها تبحث وتكشف أثر انظمة إدارة المخاطر في تحقيق حوكمة إدارة المشاريع دراسة تطبيقية علي مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لمنهجية الدراسة الميدانية، وإجراءاتها التي استخدمت لتنفيذ الدراسة، وتحقيق أهدافها، بدءاً بتوضيح المنهج المستخدم، ومن ثم التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وما تميزت به من خصائص، بالإضافة إلى توضيح كيفية تصميم أداة جمع البيانات، وآلية التحقق من صدقها وثباتها، وأخيراً التطرق إلى إجراءات تطبيقها، وختم الفصل بعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واستخراج النتائج، وفيما يلي عرض تفصيلي لذلك:

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقد عرفه العساف (٢٠٠٣م، ص ١٧٨) بأنه "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، ذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب".

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع مدراء المشاريع في الهيئة الملكية لمدينة الرياض إحدى الشركات التابعة حيث تكون عينة الدراسة من بعض مدراء المشاريع في الهيئة الملكية لمدينة الرياض والبالغ عددهم (٧٨) فرداً، خلال الفصل الدراسي الأول ١٤٤٥-٢٠٢٣.

أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي (الاستبانة)، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، قام الباحث بحصر المحاور التي تكشف عن قياس أثر انظمة إدارة المخاطر في تحقيق حوكمة الشركات الناشئة لدى مدراء المشاريع في الهيئة الملكية لمدينة الرياض وذلك بهدف عرضها على المحكمين للاسترشاد بآرائهم حيث قام الباحث بعرض الاستبانة في المرحلة الأولى، حيث أبدى المحكمين آرائهم تجاهها، وقد أبدى المحكمون تجاوزاً كبيراً مع الباحث، بتقديم التوجيهات والآراء التي كان لها أثر واضح على الصورة النهائية للأداة، إذ قام الباحث في ضوء مداخلات المحكمين بالتعديلات اللازمة التي كانت محل عنايته واهتمامه.

صدق الاستبانة وثباتها:

صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضح ذلك ما جاء في الجداول التالية:

جدول رقم (٣-١) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول لأداة الدراسة

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
البعد الأول: تخطيط المخاطر.	البعد الثاني: تحليل المخاطر.	البعد الثالث: الاستجابة للمخاطر.	البعد الرابع: تقييم ومراجعة المخاطر	١	٢	٣	٤
٠,٨٠٢**	٠,٨٢٧**	٠,٨٧٧**	٠,٧٦٧**	١	٢	٣	٤
٠,٨٠١**	٠,٨١٥**	٠,٨٢٨**	٠,٨١٤**	٢	٣	٤	
٠,٨٢٥**	٠,٨٦٢**	٠,٨٨٤**	٠,٨٨٧**	٣	٤		
٠,٨٣٥**	٠,٨٧١**	٠,٨٦٣**	٠,٨٩١**	٤			
	٠,٧٦٩**						

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول رقم (٣-١) أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، مما يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

جدول رقم (٣-٢) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني لأداة الدراسة

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
البعد الأول: التوجه الاستراتيجي		البعد الثاني: المساءلة		البعد الثالث: الكفاءة		البعد الرابع: النزاهة		البعد الخامس: الشفافية	
١	٠,٨٩٤**	١	٠,٨٩٤**	١	٠,٩٣٣**	١	٠,٩١٩**	١	٠,٨٦٦**
٢	٠,٨٥٤**	٢	٠,٩٠٦**	٢	٠,٩٤٠**	٢	٠,٩١٩**	٢	٠,٨٩٢**
٣	٠,٨٨٢**	٣	٠,٩٣٩**	٣	٠,٩٤٦**	٣	٠,٩٣٧**	٣	٠,٨٤٦**
٤	٠,٨٩٣**	٤	٠,٨٥٤**	٤	٠,٩١٨**	٤	٠,٩٤٣**	٤	٠,٨٤٤**

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

أتضح من الجدول رقم (٣-٢) أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، مما يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

ثبات الاستبانة:

بالنسبة لدلالات الثبات للمقياس قامت الباحثة بالتأكد منه بطريقه الاتساق الداخلي، حيث تم تقدير معامل الثبات لكل بعد من أبعاد المقياس وللمقياس ككل باستخدام معادلة كرونباخ ألفا كما يظهر في الجدول رقم (٣).

الجدول رقم (٣-٣): قيم معاملات الثبات ألفا لمخاور الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	
٠,٩٨٦	٢١	ادارة المخاطر
٠,٩٧٠	٢٠	حوكمة الشركات
٠,٩٨٩	٤١	الكلية

يوضح الجدول رقم (٣-٣) أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث جاء الثبات العام للدراسة (٠,٩٨٩) بينما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة بين (٠,٩٧٠ ، ٠,٩٨٦) وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

تحليل الإحصاء الوصفي للبيانات:

وفيما يلي عرض لما سيكون التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (٣-٤): تدرج مقياس ليكرت الخماسي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
١-٨٠	٨١-١٢٠	١٢١-١٤٠	١٤٠-١٦٠	١٦٠-٢٠٥

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences والتي يرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

- المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى إرتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن أسئلة الدراسة (متوسط متوسطات العبارات) مع العلم بأنه يفيد في ترتيب عبارات الدراسة حسب أعلي متوسط حسابي موزون.
- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation): وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة للمحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- تم استخدام معامل الارتباط بيرسون "Person Correlation": لمعرفة درجة الارتباط بين كل سؤال من أسئلة الدراسة.

- قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.
- تم استخدام معامل الارتباط بيرسون "Person Correlation": لاختبار العلاقة بين أنظمة ادارة المخاطر في تحقيق حوكمة الشركات الناشئة

- تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر لادارة المخاطر في تحقيق حوكمة الشركات في الهيئة الملكية لمدينة الرياض.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

يتناول هذا الجزء عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبانة، وذلك بالإجابة عن تساؤلات الدراسة عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأسئلة الاستبانة، وجاءت النتائج كما يلي:

أولاً: خصائص أفراد الدراسة:

الجدول رقم (٤-١): خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	٣٢	٤١
	أنثى	٤٦	٥٩
العمر	أقل من ٣٠ سنة	١٣	١٦,٦
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٣٢	٤١
	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	٢٣	٢٩,٦
	٥٠ سنة فأكثر	١٠	١٢,٨
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة فأقل	١٠	١٢,٨
	بكالوريوس	٤٥	٥٧,٧

٢٩,٥	٢٣	دراسات عليا	
١٠,٣	٨	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة
٤٧,٤	٣٧	من ٥ الى اقل من ١٠ سنوات	
٢٨,٢	٢٢	من ١٠ الى اقل من ٢٠ سنة	
١٤,١	١١	٢٠ سنة فأكثر	

حيث تبين من خلال النتائج أعلاه أن (٥٩٪) من إجمالي عينة الدراسة كانوا من فئة الإناث وهم الفئة

الأكبر في عينة الدراسة، بينما تبين أن (٤١٪) من إجمالي عينة الدراسة كانت أعمارهم من ٣٠ إلى أقل من ٤٠

سنة، بينما (٥٧,٧٪) كان مؤهلهم التعليمي بكالوريوس، في حين أن (٤٧,٤٪) كانت سنوات خبرتهم من ٥ إلى أقل من ١٠ سنة.

ثانياً: الإجابة على تساؤلات الدراسة

نص السؤال الأول: ما هو واقع تطبيق عمليات إدارة المخاطر (تخطيط المخاطر - تحليل المخاطر - الاستجابة

للمخاطر - تقييم ومراجعة المخاطر) في الهيئة الملكية لمدينة الرياض؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات (تقديرات)

المبحوثين لمعرفة واقع تطبيق عمليات إدارة المخاطر (تخطيط المخاطر - تحليل المخاطر - الاستجابة للمخاطر -

تقييم ومراجعة المخاطر) في الهيئة الملكية لمدينة الرياض وذلك الفقرات الأدلة، وكذلك الدرجة الكلية (المجال الكلي)

من وجهة نظر مدراء المشاريع في الهيئة الملكية لمدينة الرياض والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤-٢): تصورات المبحوثين حول أبعاد ادارة المخاطر

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	تتلاءم المنهجية التي حددتها الهيئة لتعامل مع المخاطر وطبيعته ونوع الخطر..	٣,٩٧	١,٠٥	موافق
٢	تتبع خطة إدارة المخاطر المراحل الزمنية التي تمر بها.	٣,٩٩	١,١٦	موافق
٣	عند التخطيط للتعامل مع المخاطر تتخذ القرارات بطريقة تشاركية..	٣,٩٧	١,٠٢	موافق
٤	تحرص الهيئة على تداول المعلومات بين المعنيين وأصحاب المصالح عند مواجهة المخاطر.	٤,١٥	٠,٩٨	موافق
البعد الأول: تخطيط المخاطر		٤,٠٢	١,٠٥	
١	تحلل المخاطر في الهيئة وفقاً لطبيعتها، وأثرها بالاتفاق مع أصحاب المصلحة.	٣,٧٤	١,٢	موافق
٢	تتناسب الطرق الإحصائية المستخدمة من قبل الهيئة لتقييم درجة الخطورة.	٣,٩٠	١	موافق
٣	تأخذ الهيئة بعين الاعتبار حساب المخاطر غير المتوقعة والخارجة عن نطاق سيطرتها.	٣,٧١	١,١	موافق
٤	تبنى الهيئة الطرق الكمية في تحديد المخاطر غير المؤكدة.	٣,٦٨	١,١٩	موافق
٥	تحدد الهيئة المخاطر الداخلية عند تصميم المشاريع مثل (تقنيات تكنولوجية أو فنية أو إدارية).	٣,٦٥	١,٢٤	موافق
البعد الثاني: تحليل المخاطر		٣,٧٣	١,١٤	

١	تعديل الهيئة خططها من خلال تعديل الأساليب المتبعة للاستجابة للمخاطر وفقاً لنوع وطبيعة وظرف الخطر.	٣,٥٣	١,١٢	موافق
٢	تتعامل الهيئة مع المخاطر الغير مرغوبه كمدخل لتعديل مجالاتها لإزالتها.	٣,٤٢	١,٣٢	موافق
٣	تتبنى الهيئة استراتيجيات الاستجابة وفقاً للاحتياجات المالية للوزارة.	٣,٥٠	١,١٧	موافق
٤	تتبع الهيئة استراتيجيات واضحة لمواجهة المخاطر.	٣,٩٧	٠,٩٩	موافق
البعد الثالث: الاستجابة للمخاطر				
١	تحتفظ الهيئة بالسجلات والوثائق الخاصة بكل أقسامها لغايات تقييم أدائها.	٣,٩٧	١,١٤	موافق
٢	تتابع الإدارة في الهيئة المخاطر وتراقبها بهدف التعامل معها مباشرة.	٣,٦٦	١,٢٩	موافق
٣	يحلل التباين لكل عمل في الهيئة عند نهايته لمقارنة الأثار المتوقعة.	٣,٧٨	١,٢٠	موافق
٤	تقوم الهيئة بتقييم فعالية استراتيجيات الاستجابة للمخاطر عند نهاية كل مهمة عمل من أجل الاستفادة منها مستقبلاً.	٣,٦٤	١,٢٣	موافق
البعد الرابع: تقييم ومراجعة المخاطر				
الكلية				
		٣,٥٨	٠,٩٢	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد ادارة المخاطر لدى المبحوثين من مدراء المشاريع في الهيئة الملكية لمدينة الرياض بمتوسط حسابي (٣,٥٨).

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانس في موافقة أفراد الدراسة حول أبعاد ادارة المخاطر لدى المبحوثين من مدراء المشاريع في الهيئة الملكية لمدينة الرياض، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٤,١٥ إلى ٣,٤٢) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق) على أداة الدراسة مما يوضح التجانس في موافقة أفراد الدراسة حول أبعاد ادارة المخاطر لدى المبحوثين من مدراء المشاريع في الهيئة الملكية لمدينة الرياض، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب متوسطات الموافقة عليها من قبل أفراد الدراسة كالتالي:

أولاً: تخطيط المخاطر:

- جاءت العبارة رقم (٤) وهي " تحرص الهيئة على تداول المعلومات بين المعنيين وأصحاب المصالح عند مواجهة المخاطر." بالمرتبة الأولى من بين تخطيط المخاطر من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٤,١٥).
- جاءت العبارة رقم (٢) وهي " تراعي خطة إدارة المخاطر المراحل الزمنية التي تمر بها." بالمرتبة الثانية من بين تخطيط المخاطر من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٩٩).
- جاءت العبارة رقم (١) وهي " تتلاءم المنهجية التي حددتها الهيئة لتعامل مع المخاطر وطبيعته ونوع الخطر.." بالمرتبة الأخيرة من بين تخطيط المخاطر من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٩٧).

ثانياً: تحليل المخاطر:

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي " تتناسب الطرق الإحصائية المستخدمة من قبل الهيئة لتقييم درجة الخطورة.." بالمرتبة الأولى من بين تحليل المخاطر من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٩٠).
- جاءت العبارة رقم (١) وهي " تحلل المخاطر في الهيئة وفقاً لطبيعتها، وأثرها بالاتفاق مع أصحاب المصلحة.." بالمرتبة الثانية من بين تحليل المخاطر من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٧٤).
- جاءت العبارة رقم (٥) وهي " تحدد الهيئة المخاطر الداخلية عند تصميم المشاريع مثل (تقنيات تكنولوجية أو فنية أو إدارية).." بالمرتبة الأخيرة من بين تخطيط المخاطر من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٦٥).

ثالثاً: الاستجابة للمخاطر:

- جاءت العبارة رقم (٤) وهي " يتتبع الهيئة استراتيجيات واضحة لمواجهة المخاطر" بالمرتبة الأولى من بين الاستجابة للمخاطر من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٩٧).
- جاءت العبارة رقم (٣) وهي " تعدل الهيئة خططها من خلال تعديل الأساليب المتبعة للاستجابة للمخاطر وفقاً لنوع وطبيعة وظرف الخطر" بالمرتبة الثانية من بين الاستجابة للمخاطر من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٥٣).
- جاءت العبارة رقم (٢) وهي " تتعامل الهيئة مع المخاطر الغير مرغوبه كمدخل لتعديل مجالاتها لإزالتها.." بالمرتبة الأخيرة من بين الاستجابة للمخاطر من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٤٢).

رابعاً: تقييم ومراجعة المخاطر:

• جاءت العبارة رقم (١) وهي " تحتفظ الهيئة بالسجلات والوثائق الخاصة بكل أقسامها لغايات تقييم أدائها. " بالمرتبة الأولى من بين تقييم ومراجعة المخاطر من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٩٧).

• جاءت العبارة رقم (٣) وهي " يحلل التباين لكل عمل في الهيئة عند نهايته لمقارنة الآثار المتوقعة. " بالمرتبة الثانية من بين تقييم ومراجعة المخاطر من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٧٨).

• جاءت العبارة رقم (٤) وهي " تقوم الهيئة بتقييم فعالية استراتيجيات الاستجابة للمخاطر عند نهاية كل مهمة عمل من أجل الاستفادة منها مستقبلاً. " بالمرتبة الأخيرة من بين تقييم ومراجعة المخاطر من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٦٤).

نص السؤال الثاني: ما هو واقع تطبيق حوكمة الشركات (التوجه الاستراتيجي - المساءلة - الكفاءة - النزاهة - الشفافية) في الهيئة الملكية لمدينة الرياض؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات (تقديرات) المبحوثين لمعرفة واقع تطبيق حوكمة الشركات (التوجه الاستراتيجي - المساءلة - الكفاءة - النزاهة - الشفافية) في الهيئة الملكية لمدينة الرياض وذلك الفقرات الأداء، وكذلك الدرجة الكلية (المجال الكلي) من وجهة نظر مدراء المشاريع في الهيئة الملكية لمدينة الرياض والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤-٣): تصورات المبحوثين حول أبعاد حوكمة الشركات

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	تقوم المؤسسات بتخطيط احتياجاتها المستقبلية من الموارد المالية	٣,٦٨	١,١٩	موافق
٢	ترسم المؤسسات توجهات مستقبلية نحو تنمية مواردها المالية	٣,٦٧	١,١٦	موافق
٣	موظفوا المؤسسات واعون للمعايير والاتجاهات والأخلاقيات التي تحكم نشاط المؤسسة	٣,٦٨	١,٢	موافق
٤	تدرج المؤسسات أهداف إدارة مواردها المالية ضمن استراتيجيتها العامة	٣,٦٥	١,١٥	موافق
البعد الأول: التوجه الاستراتيجي				
١	يخضع جميع المدراء للمساءلة عن القرارات المتعلقة بالحصول على موظفي المؤسسة والحفاظ عليهم	٣,٦١	١,٢	موافق
٢	يخضع رؤساء المصالح للمساءلة الدورية عن مهامهم ومسؤولياتهم في المؤسسة	٣,٨٠	١,٠٥	موافق
٣	إجراءات وآليات المساءلة يخضع لها الجميع في المؤسسة	٣,٧٥	١,١	موافق
٤	تسهم المساءلة في توجيه أداء الموظف نحو تحقيق أهداف المؤسسة	٣,٦٤	١,١	موافق
البعد الثاني: المساءلة				
		٣,٧٠	١,١	

١	يسعى الموظفون لأداء مهامهم بطريقة صحيحة واستغلال أمثل للإمكانات المتاحة	٣,٥٥	١,٢	موافق
٢	يملك موظفو المؤسسة القدرات اللازمة لتنفيذ مهامهم بكفاءة	٤,١٠	٠,٨٨	موافق
٣	تحرص المؤسسة على وضع أهداف واضحة لموظفيها في جميع المستويات	٤,٠٥	١,٢	موافق
٤	تقوم المؤسسة بقياس قدرة الموظفين على أداء مهامهم وفق مؤشرات أداء محددة لكل وظيفة	٣,٧٨	١,٠٨	موافق
البعد الثالث: الكفاءة				
١	تملك المؤسسة مجموعة من القوانين تضبط نزاهة وظائف إدارة الموارد البشرية	٣,٩٠	١	موافق
٢	هناك اجراءات ادارية وقانونية تمنع المحسوبية والوساطة في وظائف الادارة	٣,٩٧	١,٠٢	موافق
٣	تسعى المؤسسة لنشر قيم النزاهة بين الموظفين فيها	٣,٩٧	١,٠٥	موافق
٤	يشعر موظفو المؤسسة بنزاهة الادارة في التعامل معهم	٣,٧٤	١,٢	موافق
بعد النزاهة				
١	تنشر الهيئة معلومات عن خطط وبرامج واجراءات تنظيم العمل بوضوح	٣,٧١	١,١	موافق
٢	تتيح الهيئة المعلومات والوثائق العادية المتعلقة بموردها لجميع موظفيها	٣,٦٨	١,١٩	موافق

٣	تراعي الهيئة الوضوح في تطبيق اللوائح والانظمة على كافة الموظفين فيها	٣,٦٥	١,٢٤	موافق
٤	يقوم مجلس الادارة بالإفصاح الدوري عن جميع تقارير الاداء	٣,٥٣	١,١٢	موافق
البعد الخامس الشفافية				
	الكلبي	٣,٧٥	١,١٢	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن استجابات أفراد الدراسة حول مدى توافر أبعاد حوكمة

الشركات لدى المبحوثين من مدراء المشاريع في الهيئة الملكية لمدينة الرياض بمتوسط حسابي (٣,٧٥).

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانس في موافقة أفراد الدراسة حول أبعاد حوكمة

الشركات لدى المبحوثين من مدراء المشاريع في الهيئة الملكية لمدينة الرياض، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما

بين (٣,٥١ إلى ٤,١) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق) على

أداة الدراسة مما يوضح التجانس في موافقة أفراد الدراسة حول أبعاد حوكمة الشركات لدى المبحوثين من مدراء

المشاريع في الهيئة الملكية لمدينة الرياض، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب متوسطات الموافقة عليها من قبل أفراد الدراسة

كالتالي:

أولاً: التوجه الاستراتيجي:

• جاءت العبارة رقم (١) وهي " تقوم المؤسسات بتخطيط احتياجاتها المستقبلية من الموارد المالية " بالمرتبة

الأولى من بين التوجه الاستراتيجي من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي

(٣,٦٨).

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي " موظفو المؤسسات واعون للمعايير والاتجاهات والأخلاقيات التي تحكم نشاط المؤسسة" بالمرتبة الثانية من بين التوجه الاستراتيجي من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٦٨).
- جاءت العبارة رقم (٤) وهي " تدرج المؤسسات أهداف ادارة مواردها المالية ضمن استراتيجيتها العامة" بالمرتبة الاخيرة من بين التوجه الاستراتيجي من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٦٥).

ثانياً: المساءلة:

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي " يخضع رؤساء المصالح للمساءلة الدورية عن مهامهم ومسؤولياتهم في المؤسسة" بالمرتبة الأولى من بين المساءلة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٨٠).
- جاءت العبارة رقم (٣) وهي " إجراءات وآليات المساءلة يخضع لها الجميع في المؤسسة" بالمرتبة الثانية من بين المساءلة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٧٥).
- جاءت العبارة رقم (١) وهي " يخضع جميع المدراء للمساءلة عن القرارات المتعلقة بالحصول على موظفي المؤسسة والحفاظ عليهم" بالمرتبة الاخيرة من بين التوجه الاستراتيجي من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٦١).

ثالثاً: الكفاءة:

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي " يمتلك موظفو المؤسسة القدرات اللازمة لتنفيذ مهامهم بكفاءة" بالمرتبة الأولى من بين الكفاءة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٤,١٠).

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي " تحرص المؤسسة على وضع أهداف واضحة لموظفيها في جميع المستويات " بالمرتبة الثانية من بين الكفاءة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٤,٠٥).
- جاءت العبارة رقم (١) وهي " يسعى الموظفون لأداء مهامهم بطريقة صحيحة واستغلال أمثل للإمكانات المتاحة " بالمرتبة الأخيرة من بين الكفاءة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٥٥).

رابعاً: النزاهة:

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي " هناك اجراءات ادارية وقانونية تمنع المحسوبية والوساطة في وظائف الادارة " بالمرتبة الأولى من بين النزاهة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٩٧).
- جاءت العبارة رقم (٣) وهي " تسعى المؤسسة لنشر قيم النزاهة بين الموظفين فيها " بالمرتبة الثانية من بين النزاهة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٩٧).
- جاءت العبارة رقم (٤) وهي " لا يشعر موظفو المؤسسة بنزاهة الادارة في التعامل معهم " بالمرتبة الأخيرة من بين النزاهة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة محايد بمتوسط حسابي (٣,٧٤).

خامساً: الشفافية:

- جاءت العبارة رقم (١) وهي " تنشر المؤسسة معلومات عن خطط وبرامج واجراءات تنظيم العمل بوضوح " بالمرتبة الأولى من بين الشفافية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٧١).
- جاءت العبارة رقم (٢) وهي " تتيح المؤسسة المعلومات والوثائق العادية المتعلقة بموردها لجميع موظفيها " بالمرتبة الثانية من بين الشفافية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٦٨).

- جاءت العبارة رقم (٤) وهي " يقوم مجلس الادارة بالإفصاح الدوري عن جميع تقارير الاداء " بالمرتبة الاخيرة من بين الشفافية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة محايد بمتوسط حسابي (٣,٥٣).

نص التساؤل الثالث: هل يوجد علاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة وادارة المخاطر؟

وللتعرف ما إذا كان علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين تطبيق قواعد الحوكمة

وادارة المخاطر، قام الباحث باستخدام معامل بيرسون لمعرفة العلاقة ما بين المتغيرات وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤-٤) بين معامل بيرسون للعلاقة ما بين المتغيرات

ادارة المخاطر		تطبيق قواعد الحوكمة
مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	
٠,٠٠١	٠,٥٤٧**	

يتضح من الجدول اعلاه وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ما بين تطبيق قواعد الحوكمة وادارة

المخاطر لدى مدراء المشاريع في الهيئة الملكية لمدينة الرياض، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (٠,٥٤٧)

وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وتفسر هذه النتيجة تأثير تطبيق قواعد الحوكمة لدى

الموظفين على ادارة المخاطر لدى عينة من العاملين في الهيئة.

نص التساؤل الرابع: هل يوجد تأثير لتطبيق قواعد الحوكمة على توفر إطار فعال لإدارة المخاطر؟

يسعى هذا الجزء للتعرف تأثير لتطبيق قواعد الحوكمة على توفر إطار فعال لإدارة المخاطر، وذلك

للإجابة على التساؤل أعلاه.

جدول (٤-٥) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance for Regression)

المصدر	قيمة R ² معامل التحديد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى دلالة (ف)
الانحدار	٠,٠٨٦	255.369	٥	861.790	13.501	*,*,*,*,*,*
الخطأ		2767.11	٧٣	640.811		
المجموع		3022.47	٧٨			

** ذات دلالة إحصائية على مستوى (٠,٠١) $(\alpha \leq ٠,٠١)$

يتضح من الجدول رقم (٩) أن مربع معامل الارتباط المتعدد R square أو معامل التحديد يساوي

(٠,٠٨٦) للمتغير المستقل وهو : (قواعد الحوكمة) وهذا يعني أن هذا المتغير يفسر (٨,٦٪) من التباين الكلي في لإدارة المخاطر بالهيئة .

كما يوضح الجدول صلاحية النموذج للتنبؤ بإدارة المخاطر من خلال الدرجة الكلية لتطبيق قواعد

الحوكمة، نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى شك منخفض وهو (٠,٠٠٠) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

جدول رقم (٤-٦)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بقيم العمل من خلال الدرجة الكلية لأبعاد قواعد الحوكمة

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
الثابت	124.087	8.124		15.275	**0.000
التوجيه الاستراتيجي	0.176	0.295	0.035	0.599	**0.050
المساءلة	0.711	0.260	0.158	2.734	**0.007

0.013**	2.494	0.150	0.382	0.954	الكفاءة
---------	-------	-------	-------	-------	---------

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01 ≤ α)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٤-٦) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (ت) أن الثابت دال إحصائياً، وأن تأثير التوجيه الاستراتيجي-المساءلة-الكفاءة على إدارة المخاطر - تأثير دال إحصائياً ومن الجدول السابق يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد التي تعين على التنبؤ بإدارة المخاطر من خلال الدرجة الكلية لأبعاد تطبيق قواعد الحوكمة:

معادلة الانحدار المتعدد:

$$y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3$$

$$y = 124.087 + 0.176 x_1 + 0.711 x_2 + 0.954 x_3$$

y إدارة المخاطر. (المتغير التابع)

X1: التوجيه الاستراتيجي (المتغير المستقل الأول).

X2: المساءلة (المتغير المستقل الثاني).

X3: الكفاءة (المتغير المستقل الثالث).

a: قيمة الثابت أو المقطع وهي قيمة y عندما تكون x تساوي صفر (ثابت الانحدار).

b: معامل المتغير المستقل "ميل خط الانحدار" (معامل الانحدار).

يعرض الجدول السابق المتغيرات التي لم يتم إدراجها في معادلة الانحدار، ولم يتم إدراج كل من (تُعد

النزاهة- الشفافية) في معادلة الانحدار باعتبار أن تأثيرها على إدارة المخاطر ضعيف، وأنها لا تفسر إلكمية ضئيلة

جداً من التباين في درجات المتغير التابع.

الفصل الخامس

ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

ملخص نتائج الدراسة:

إجابة السؤال الأول: ما هو واقع تطبيق عمليات إدارة المخاطر (تخطيط المخاطر - تحليل المخاطر - الاستجابة للمخاطر - تقييم ومراجعة المخاطر) في الهيئة الملكية لمدينة الرياض؟

أن استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد إدارة المخاطر لدى المبحوثين من مدراء المشاريع في الهيئة الملكية لمدينة الرياض بمتوسط حسابي (٣,٥٨)، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٤,١٥ إلى ٣,٤٢) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق) على أداة الدراسة مما يوضح التجانس في موافقة أفراد الدراسة حول أبعاد إدارة المخاطر لدى المبحوثين من مدراء المشاريع في الهيئة الملكية لمدينة الرياض.

إجابة السؤال الثاني: ما هو واقع تطبيق حوكمة الشركات (التوجه الاستراتيجي - المساءلة - الكفاءة - النزاهة - الشفافية) في الهيئة الملكية لمدينة الرياض؟

أن استجابات أفراد الدراسة حول مدى توافر أبعاد حوكمة الشركات لدى المبحوثين من مدراء المشاريع في الهيئة الملكية لمدينة الرياض بمتوسط حسابي (٣,٧٥)، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٣,٥١ إلى ٤,١) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق) على أداة الدراسة مما يوضح التجانس في موافقة أفراد الدراسة حول أبعاد حوكمة الشركات لدى المبحوثين من مدراء المشاريع في الهيئة الملكية لمدينة الرياض.

نتائج التساؤل الثالث: هل يوجد علاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة وإدارة المخاطر؟

وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ما بين تطبيق قواعد الحوكمة وإدارة المخاطر لدى مدراء المشاريع في الهيئة الملكية لمدينة الرياض، وتفسر هذه النتيجة تأثير تطبيق قواعد الحوكمة لدى الموظفين على إدارة المخاطر لدى عينة من العاملين في الهيئة.

نتائج التساؤل الرابع: هل يوجد تأثير لتطبيق قواعد الحوكمة على توفر إطار فعال لإدارة المخاطر؟

أن مربع معامل الارتباط المتعدد R square أو معامل التحديد يساوي (٠,٠٨٦) للمتغير المستقل وهو : (قواعد الحوكمة) وهذا يعني أن هذا المتغير يفسر (٨,٦٪) من التباين الكلي في لإدارة المخاطر بالهيئة، كما تبين صلاحية النموذج للتنبؤ بإدارة المخاطر من خلال الدرجة الكلية لتطبيق قواعد الحوكمة، نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى شك منخفض وهو (٠,٠٠٠) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

توصيات الدراسة:

- العمل من قبل الهيئة على وضع إطار شامل لإدارة المخاطر بكل قسم وإدارة داخل الهيئة.
- الاهتمام بعمليات وقواعد الحوكمة وتفعيل آلياتها بتطبيقها بشكل سليم.
- العمل على تحسين إدارة المخاطر وتعزيز الرقابة الداخلية من خلال تطوير استراتيجية لإدارتها تهدف إلى نقل المخاطر الجوهرية التي تهدد الهيئة والعمل على تقليلها من خلال تطوير أساليب وأدوات تحوط تجنب الهيئة آثارها السلبية
- التنسيق المستمر ما بين إدارة الحوكمة والقائمين على إدارة المخاطر في الهيئة بما يساهم في تحقيق أهداف الهيئة وإضافة قيمة لها.
- إجراء المزيد من الدراسات حول أثر أنظمة إدارة المخاطر في تحقيق حوكمة الشركات الناشئة على شركات أخرى "دراسة مقارنة"

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو كويك، كامل حسين محمد (٢٠١٦): أثر الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- ارتيمة، هاني جزاع (٢٠١٦م). إدارة الخطر والتأمين: منظور إداري كمي وإسلامي، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- أندرسون، إدوارد (٢٠١٨م). إدارة مخاطر الأعمال - النماذج والتحليل، ترجمة: عاصم سيد عبد الفتاح، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الأغا، عماد (٢٠١١): دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.
- الامعي ، على فايع المزاح (٢٠١٨). أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي في الشركات المساهمة السعودية : دراسة تطبيقية على قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية ، المركز القومي للبحوث غزة .
- الدباغ، جمال عبد الرسول غانم (١٩٩٨) سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر وأثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة: دراسة ميدانية مقارنة بين شركات التأمين العراقية، أطروحة غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد
- السامرائي، عمار (٢٠١٣): أهمية حوكمة الشركات في تعزيز أجهزة التدقيق الداخلي، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية، جامعة اليرموك، الأردن.

- الشمري، صادق راشد (٢٠١٦م). استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العثمان، عبير عبد الله محمد (٢٠١٧م) أثر إدارة مخاطر المشاريع على الأداء: دراسة تطبيقية ميدانية في الأمانة العامة للأوقاف: الكويت
- العنزي، سعد علي (٢٠١٥م). تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٧، العدد ١٣.
- النجار ، جميل حسن (٢٠١٦). قياس أثر الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي "دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين"، مجلة جامعة فلسطين التقنية -خضوري للأبحاث : ٤(٢)؛ ١٥
- بغو، ألفة (٢٠١٣م). دور إدارة المخاطر في تحقيق جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر.
- بورقبة، شوقي عشور وغري، عبد الحليم عمار، (٢٠١٤): أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية- دراسة تطبيقية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد ١.
- حماد، عبدالعال (٢٠٠٧م). إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- رشوان ، عبد الرحمن محمد سليمان (٢٠٢٠) . تاثير تطبيق قواعد الحوكمة الالزامية على ادارة المخاطر ، المجلة العربية للإدارة . مج ٤٠ ، ع ٣ ،
- خضر، أحمد (٢٠١٢): حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، مصر.

- ذياب، سارة (٢٠١٧م). دور إدارة المخاطر في خلق تقديرات كلفة المشروع والميزانيات، رسالة ماجستير، كلية الهندسة، جامعة مؤتة، الأردن.
- رشيدة، سليمان (٢٠١٣): دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين - دراسة حالة شركة CRMA للتأمينات، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضيرة، بسكرة، الجزائر.
- سوق الاوراق المالية السعودية ، ٢٠١٧ ، <https://cma.org.sa/Pages/default.aspx>
- سليمان، محمد مصطفى (٢٠٠٦): حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري: دراسة مقارنة، الدار الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- شلال، عبد القادر (٢٠١٣م). إدارة المخاطر وأثرها على اقتصاديات دول العالم، جامعة آكلي المحدث أولحاج بالبويرة.
- عبد الله، انتصار حسين علي (٢٠١٦) لجان المراجعة في ظل حوكمة الشركات وأثرها على جودة التقارير المالية: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية «، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الرباط الوطني، السودان.
- عبدلي، لطيفة (٢٠١٢م). دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة الأسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بكر بلقايد، الجزائر.
- عزمي، أسامة، وآخرون (٢٠١٠م). إدارة المخاطر والتأمين، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- غريب، عادل ممدوح (٢٠١٣): تحليل مدى إدراك المراجعين لفعالية لجان المراجعة في حوكمة الشركات - دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، م ٢٧، ع ٤، الجزء الثاني، مصر.

- محمدي، نورة والقريشي، محمد الصغير (٢٠١٦): أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات الصناعية البتروكيماوية المدرجة في سوق المال السعودي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد ٩، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- مجموعة من الباحثين (٢٠١٨م). إدارة مخاطر الفساد في القطاع الصحي، هيئة مكافحة الفساد في قطاع الصحة الفلسطيني، فلسطين.
- محمدي نورة . قريشي محمد الصغير (٢٠١٦م). أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات الصناعية البتروكيماوية المدرجة في سوق المال السعودي ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية
- معهد إدارة المشروعات (٢٠١٧م). الدليل المعرفي لإدارة المشروعات PMK، الإصدار السادس.
- كيرزان، فاتن حنا (٢٠١٣): مساهمة التدقيق الداخلي في تطبيق الحوكمة في المصارف السورية العامة والخاصة (دراسة مقارنة)، مجلة الجنان للعلوم المالية، المجلد ١٩، العدد ٤.

ثانيًا: المراجع والمصادر الأجنبية:

- ✓ Anja Mursu., (2002). "Risk management and Sustainability analysis in in Nigerian Software Companies, University of Jyväskylä.
- ✓ Begum Ongel,(2009),"Assessing Risk Management Maturity: Framework for the Construction Companies", Master Thesis in building Science in Architecture department, Middle East Technical University.
- ✓ Beckers., Frank, Chiara., Nicola, Flesch., Adam, Maly., Jiri , Silva., Eber, (2013) A risk-management approach to a successful

infrastructure project. Copyright McKinsey & Company, Singapore.

- ✓ Christine A.Mallin, (2006) International Corporate Governance: A Case Study Approach (Cheltenham: Edward Elgar
- ✓ D. Hubbard, (2013). The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It. John Wiley & Sons
- ✓ Freeland, C, M. (2007): Corporate Governance: basel committee guidance on corporate governance for banks, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo: Egypt.
- ✓ Juttner,(2005) Supply Chain Risk Management Understanding the Business Requirements from A practitioner Perspective, The International Journal of Logistics,Management.16 (1).pp. 120-141.
- ✓ Mark Jickling, (2009). Barriers to Corporate Fraud (New York: Nova Science Publishers Inc,
- ✓ Olufemi Vincent Tolani., (2013)"An Examination of Risk Preferences in Public-private Partnerships in Nigeria", A Thesis submitted to the faculty of graduate studies in partial fulfillment of

there requirements for the degree of Doctor of Philosophy, University of Calgary.

- ✓ PMI. (2014). Risk Management Professional (PMI-RMP). Project Management institute (PMI), Newtown Square, Pennsylvania USA.
- ✓ Prapawadee Na Ranong., (2009). "Critical success factor for effective risk management procedures in financial industries", Master Thesis in Thailand, Umea University
- ✓ Yilmaz Argüden, (2009) Boardroom Secrets: Corporate Governance for Quality of Life (New York: Palgrave Macmillan,

الملاحق

اولاً : البيانات الاولى

الرجاء وضع اشارة (✓) امام الاجابة المناسبة

١. النوع	
☐ ذكر	☐ انثى
٢. العمر	
☐ أقل من ٣٠ سنة	☐ من ٣٠ سنة الى أقل من ٤٠ سنة
☐ من ٤٠ سنة الى اقل من ٥٠ سنة	☐ ٥٠ سنة فأكثر
٣. المؤهل التعليمي	
☐ ثانوية عامة فأقل	☐ بكالوريوس
☐ دراسات عليا	
٤. عدد سنوات الخبرة	
☐ أقل من ٥ سنوات	☐ من ٥ الى اقل من ١٠ سنوات
☐ من ١٠ الى اقل من ٢٠ سنة	☐ ٢٠ سنة فأكثر

المحور الاول : ادارة المخاطر

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق لدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق مطلقاً
أولاً: تخطيط المخاطر						
١	تتلاءم المنهجية التي حددتها الهيئة لتعامل مع المخاطر وطبيعته ونوع الخطر..					
٢	تراعي خطة إدارة المخاطر المراحل الزمنية التي تمر بها.					
٣	عند التخطيط للتعامل مع المخاطر تتخذ القرارات بطريقة تشاركية..					
٤	تحرص الهيئة على تداول المعلومات بين المعنيين وأصحاب المصالح عند مواجهة المخاطر.					
ثانياً: تحليل المخاطر						
٥	تحلل المخاطر في الهيئة وفقاً لطبيعتها، وأثرها بالاتفاق مع أصحاب المصلحة.					
٦	تناسب الطرق الإحصائية المستخدمة من قبل الهيئة لتقييم درجة الخطورة.					
٧	تأخذ الهيئة بعين الاعتبار حساب المخاطر غير المتوقعة والخارجة عن نطاق سيطرتها.					
٨	تتبنى الهيئة الطرق الكمية في تحديد المخاطر غير المؤكدة.					
٩	تحدد الهيئة المخاطر الداخلية عند تصميم المشاريع مثل (تقنيات تكنولوجية أو فنية أو إدارية).					
ثالثاً: الاستجابة للمخاطر						
١٠	تعديل الهيئة خططها من خلال تعديل الأساليب المتبعة للاستجابة للمخاطر وفقاً لنوع وطبيعة وظرف الخطر.					
١١	تتعامل الهيئة مع المخاطر الغير مرغوبه كمدخل لتعديل مجالاتها لإزالتها.					
١٢	تتبنى الهيئة استراتيجيات الاستجابة وفقاً للاحتياجات المالية للوزارة.					

					١٣ تتبع الهيئة استراتيجيات واضحة لمواجهة المخاطر.
رابعاً: تقييم ومراجعة المخاطر					
					١٤ تحتفظ الهيئة بالسجلات والوثائق الخاصة بكل أقسامها لغايات تقييم أدائها.
					١٥ تتابع الإدارة في الهيئة المخاطر وتراقبها بهدف التعامل معها مباشرة.
					١٦ يحلل التباين لكل عمل في الهيئة عند نهايته لمقارنة الأثار المتوقعة.
					١٧ تقوم الهيئة بتقييم فعالية استراتيجيات الاستجابة للمخاطر عند نهاية كل مهمة عمل من أجل الاستفادة منها مستقبلاً.

المحور الثاني : حوكمة الشركات

م	الأسئلة	موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق اطلاقا
بعد التوجه الاستراتيجي						
١	تقوم الهيئة بتخطيط احتياجاتها المستقبلية من الموارد المالية					
٢	ترسم الهيئة توجهات مستقبلية نحو تنمية مواردها المالية					
٣	موظفوا الهيئة واعون للمعايير والاتجاهات والأخلاقيات التي تحكم نشاط الهيئة					
٤	تدرج الهيئة أهداف ادارة مواردها المالية ضمن استراتيجيتها العامة					
بعد المساءلة						
٥	يخضع جميع المدراء للمساءلة عن القرارات المتعلقة بالحصول على موظفي الهيئة والحفاظ عليهم					
٦	يخضع رؤساء المصالح للمساءلة الدورية عن مهامهم ومسؤولياتهم في الهيئة					
٧	إجراءات وآليات المساءلة يخضع لها الجميع في الهيئة					
٨	تسهم المساءلة في توجيه أداء الموظف نحو تحقيق أهداف لمؤسسة					
بعد الكفاءة						
٩	يسعى الموظفون لأداء مهامهم بطريقة صحيحة واستغلال أمثل للإمكانات المتاحة					
١٠	يملك موظفو الهيئة القدرات اللازمة لتنفيذ مهامهم بكفاءة					
١١	تحرص الهيئة على وضع أهداف واضحة لموظفيها في جميع المستويات					
١٢	تقوم الهيئة بقياس قدرة الموظفين على أداء مهامهم وفق مؤشرات أداء محددة لكل وظيفة					

بعد النزاهة					
١٣	تملك الهيئة مجموعة من القوانين تضبط نزاهة وظائف إدارة الموارد البشرية				
١٤	هناك اجراءات ادارية وقانونية تمنع المحسوبية والوساطة في وظائف الادارة				
١٥	تسعي الهيئة لنشر قيم النزاهة بين الموظفين فيها				
١٦	يشعر موظفو الهيئة بنزاهة الادارة في التعامل معهم				
بعد الشفافية					
١٧	تنشر الهيئة معلومات عن خطط وبرامج واجراءات تنظيم العمل بوضوح				
١٨	تتيح الهيئة المعلومات والوثائق العادية المتعلقة بموردها لجميع موظفيها				
١٩	تراعي الهيئة الوضوح في تطبيق اللوائح والانظمة على كافة الموظفين فيها				
٢٠	يقوم مجلس الادارة بالإفصاح الدوري عن جميع تقارير الاداء				