

تأثير تفعيل الحوكمة علي تطبيقات إدارة المخاطر في المؤسسات

تطبيق عملي علي شركه المياه الوطنية

المملكة العربية السعودية



**The effect of activating governance on enterprise risk management
applications**

Practical application on the National Water Company

Kingdom of Saudi Arabia

الإعداد:

٢٢١٠٠٢١٥٥	نايف مريشيد المطيري
٢٢١٠٠٢٠٤٠	مروان سعيد الجبني
٢٢١٠٠٢٢١٣	تمهاني حمد المطيري

الإشراف: د. وليد صديق

الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢٣

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مستخلص الدراسة

هدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير تفعيل الحوكمة على تطبيقات إدارة المخاطر في المؤسسات، وتقديم دراسة عملية حول شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.

تم استخدام منهجية بحثية متعددة لجمع البيانات وتحليلها. تم جمع البيانات من مصادر مختلفة مثل التقارير المالية والوثائق التنظيمية والاستبيانات. تم تحليل هذه البيانات باستخدام أدوات إحصائية لتقدير التأثير.

أظهرت نتائج الدراسة أن تفعيل الحوكمة يؤثر بشكل إيجابي على تطبيقات إدارة المخاطر في شركة المياه الوطنية. وأشارت النتائج أيضًا إلى أن هناك علاقة قوية بين مستوى التفعيل للحوكمة وجودة تطبيقات إدارة المخاطر.

وفقًا للدراسة، يمكن تحقيق فوائد عديدة من تفعيل الحوكمة في تطبيقات إدارة المخاطر، مثل تحسين الأداء المالي وتقليل المخاطر وزيادة الشفافية وتعزيز الثقة بين المستثمرين والأطراف المعنية.

بناءً على هذه النتائج، يوصى بتفعيل الحوكمة في شركات المؤسسات لتحسين تطبيقات إدارة المخاطر. كما يوصى بإجراء دراسات أخرى لتحليل تأثير التفعيل على مؤشرات أخرى لإدارة المخاطر وتوسيع نطاق الدراسة لشمول مؤسسات أخرى في المملكة العربية السعودية.

Abstract

The aim of this study is to examine the impact of governance activation on risk management applications in institutions, with a practical application on the National Water Company in Saudi Arabia. The study begins by providing an overview of the importance of risk management and governance in organizations. It highlights the need for effective governance practices to ensure proper risk management and minimize potential risks. The research methodology involves conducting interviews and surveys with key stakeholders within the National Water Company to gather data on their current risk management practices and the level of governance activation within the organization. The data collected is then analyzed using statistical techniques to identify any correlations or relationships between governance activation and risk management applications.

The findings of the study indicate that there is a positive correlation between governance activation and effective risk management applications. Organizations that have implemented strong governance practices are more likely to have robust risk management systems in place. This includes clear policies and procedures, regular risk assessments, and proactive measures to mitigate potential risks.

The practical application on the National Water Company reveals that although they have made efforts to implement governance practices, there are still areas for improvement in their risk management applications. The study recommends enhancing communication channels between different departments, providing adequate training for employees, and establishing a dedicated risk management team within the organization.

In conclusion, this study highlights the importance of governance activation in ensuring effective risk management applications in institutions. It provides insights into how organizations can improve their risk management practices by implementing strong governance practices. The findings can be used as a basis for further research and as a guide for other organizations looking to enhance their risk management systems through effective governance activation.

الفهرس:

٨	١,١ مقدمة:
١١	١,٢ مشكلة البحث:
١١	١,٣ أهداف البحث:
١١	١,٤ أسئلة البحث:
١٢	١,٥ أهمية البحث:
١٢	1. الأهمية النظرية:
١٣	٢. الأهمية التنفيذية:
١٣	١,٦ حدود الدراسة:
١٣	١,٧ فروض الدراسة:
١٤	١,٨ مسلمات الدراسة:
١٥	١,٩ تعاريف الإجرائية:
١٥	أولاً: مفهوم الحوكمة الالكترونية:
١٥	تعريف الإدارة الالكترونية:
١٦	الدراسات السابقة:
١٦	أولاً - الدراسات العربية:
٢٦	ثانياً - الدراسات الأجنبية:
٢٩	المحور الأول - ماهية حوكمة الشركات:
٢٩	مفهوم حوكمة الشركات (CG):
٢٩	أهمية حوكمة الشركات:
٣٠	خصائص حوكمة الشركات:
٣٠	آليات حوكمة الشركات:
٣٢	المحور الثاني - ماهية إدارة المخاطر تعريف المخاطر (RISK):

٣٢	تصنيف المخاطر
٣٣	مفهوم إدارة المخاطر (RM)
٣٤	هيكل إدارة المخاطر (RM)
٣٤	حدود إدارة المخاطر (RM)
٣٦	نظام إدارة المخاطر (RM)
٣٧	المحور الثالث - إدارة المخاطر وأثرها على قواعد حوكمة الشركات
٣٧	مراكز مسئولية إدارة المخاطر (RM) على أساس حوكمة الشركات
٣٨	تأثير قواعد حوكمة الشركات (CG) على إدارة المخاطر (RM)
٣٩	الإدارة الالكترونية
٣٩	تعريف الإدارة الالكترونية:
٣٩	أهمية الإدارة الالكترونية:
٤٢	هيكل الدراسة:
٤٣	الفصل الثالث
٤٣	منهج وتصميم الدراسة:
٤٣	المجتمع الأصلي وعينة الدراسة:
٤٣	نبذة عن شركة المياه الوطنية
٤٤	استراتيجيه الشركه
٤٥	أداة وقياس المتغيرات للدراسة:
٤٦	٣,٤ إجراءات جمع البيانات:
٤٦	٣,٥ أساليب تحليل البيانات والاحصائية المستخدمة في الدراسة:
٤٦	صدق أداة الدراسة:
٤٦	المحور الاول: الحوكمة
٤٧	المحور الثاني: الإدارة التقنية

٤٨.....	المحور الثالث: المكافآت والحوافز.....
٤٩.....	المحور الرابع : يوجد تأثير لتطبيق قواعد الحوكمة الإلزامية على توفر إطار فعال لإدارة المخاطر.....
٥٠.....	ثبات أداة الدراسة:.....
٥١.....	تحليل استمارة الاستبيان:.....
٦١.....	ثانيًا - التوصيات.....
٦٢.....	قائمة المراجع:.....

قائمة الجداول والاشكال

م	قائمة الاشكال	الصفحة
١	شكل (١) هيكل ادارة المخاطر داخل الشركات	٣٢
٢	شكل (٢) هيكل الدراسة	٣٩
٣	شكل (٣) توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس	٤٩
٤	شكل (٤) توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية	٥١
٥	شكل (٥) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	٥٢
٦	شكل (٦) توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة	٥٤
م	قائمة الجداول	الصفحة
١	جدول (١) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحور الحوكمة	٤٤
٢	جدول (٢) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحور الإدارة التقنية	٤٥
٣	جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحور المكافآت والحوافز	٤٦
٤	جدول (٤) تأثير التطبيق لقواعد الحوكمة الالزامية على توافر اطار فعال لادارة المخاطرة	٤٧
٥	جدول (٥) نتائج ثبات أداة الدراسة بأسلوب ألفا كرو نباخ	٤٨
٦	جدول (٦) توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس	٤٩
٧	جدول (٧) توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية	٥٠
٨	جدول (٨) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	٥١
٩	جدول (٩) توزيع عينة الدراسة وفقا للمسمى الوظيفي	٥٢
١٠	جدول (١٠) توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة	٥٣

الفصل الاول

١,١ مقدمة:

بسبب الثورة التكنولوجية السريعة والتطور التكنولوجي الهائل، لا سيما في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والانتقال إلى مجتمع المعرفة والاقتصاد إلى الإنترنت، تتسابق الدول لتحفيز حكوماتها ومؤسساتها الخاصة لمواكبة التطورات، أهم استجابة لهذه التطورات هو ظهور مفهوم الحكومة التكنولوجية وتنفيذ الإدارة الإلكترونية. تعمل دولة السعودية جاهدة على تشجيع ودعم تنفيذ أنظمة الإدارة الإلكترونية في كافة مؤسساتها الحكومية والخاصة كخطوة ضرورية لتحقيق الغاية الأساسي المتمثل في إنشاء حكومة إلكترونية لتزويد المواطنين بخدمات متكاملة بأسلوب واحدة. تعتبر البوابات التكنولوجية ركيزة موثوقة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، لأن كافة الدول المتقدمة والنامية حريصة على استعمالها.

تأتي 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 الرئيس 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»

لقد أصبحت حوكمة الشركات " Corporate Governance " من الموضوعات الهامة على كافة المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية وذلك بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في الكثير من الشركات وخاصة في الدول المتقدمة، مثل الانهيارات المالية التي حدثت في عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية عام ١٩٩٧ م، وأزمة شركة Enron والتي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية عام ٢٠٠١ م، وكذلك أزمة شركة WorldCom الأمريكية للاتصالات عام ٢٠٠٢

وترجع هذه الانهيارات في معظمها إلى الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة والفساد المالي بصفة خاصة، مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في أحد جوانبه الهامة إلى دور مراقبي الحسابات وتأكيدهم على صحة القوائم المالية وما تتضمنه من معلومات محاسبية وذلك على خلاف الحقيقة.

يضاف إلى ذلك وكما أشار البعض: بأن من أهم أسباب انهيار الشركات هو افتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة وكذلك اختلال هيكل التمويل وعدم القدرة على توليد تدفقات نقدية داخلية كافية لسداد الالتزامات المستحقة عليها، بالإضافة إلى نقص الشفافية وعدم الاهتمام بتطبيق المبادئ المحاسبية التي تحقق الإفصاح والشفافية بجانب عدم إظهار المعلومات المحاسبية لحقيقة الأوضاع المالية للشركة.

وقد نتج عن هذه الانهيارات افتقاد الثقة في الأسواق المالية المختلفة وانصراف المستثمرين عنها وكذلك افتقاد الثقة في مكاتب المحاسبة والمراجعة نتيجة افتقاد الثقة في المعلومات المحاسبية التي تتضمنها القوائم المالية للشركات المختلفة. في ضوء ذلك يمكن القول بأنه من الأسباب الهامة لحدوث انهيار الكثير من الوحدات الاقتصادية هو عدم تطبيق المبادئ المحاسبية ونقص الإفصاح والشفافية وعدم إظهار البيانات والمعلومات الحقيقية التي تعبر عن الأوضاع المالية لهذه الوحدات الاقتصادية، وقد انعكس ذلك في مجموعة من الآثار السلبية أهمها فقد الثقة في المعلومات المحاسبية، وبالتالي فقدت هذه المعلومات أهم عناصر تميزها ألا وهو جودتها.

نتيجة لكل ذلك زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية، ولم يقتصر الأمر على ذلك بل قامت الكثير من المنظمات والهيئات بتأكيد مزايا هذا المفهوم والحث على تطبيقه في الوحدات الاقتصادية المختلفة، مثل: لجنة كادبوري Committee Cadbury والتي تم تشكيلها لوضع إطار لحكومة الشركات باسم Cadbury Best Practice عام ١٩٩٢ في المملكة المتحدة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والتي قامت بوضع مبادئ حوكمة الشركات Principles of Corporate Governance عام ١٩٩٩، وصندوق المعاشات العامة (Calipers) في الولايات المتحدة الأمريكية، كذلك لجنة Blue Ribbon Committee في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أصدرت مقترحاتها عام ١٩٩٩ م، كما تم إنشاء المعهد البرازيلي لحكومة الشركات، وفي تركيا تم إنشاء المعهد التركي لحكومة الشركات عام ٢٠٠٢ م حيث إن الحوكمة الجيدة للشركات تنطوي على إدارة جيدة للمخاطر، وتشير قوانين إدارة الشركات المختلفة إلى أن الإدارة الفعالة للمخاطر هي إحدى المسؤوليات الرئيسة لمجلس الإدارة، وحظيت مسألة حوكمة الشركات وإدارة المخاطر باهتمام كبير

في المؤسسات المالية، حيث تضمنت حوكمة الشركات حصول جميع أصحاب المصالح على معلومات موثوقة حول قيمة الشركة وإدارة المخاطر، وهذا ما أدى إلى زيادة تركيز الاهتمام على تطبيق قواعد الحوكمة في الشركات، لقياس المخاطر والسيطرة عليها للمحافظة على استقرار الشركات ومن ثم الاستقرار الاقتصادي للدولة.

حيث تعتبر إدارة المخاطر أحد الجوانب الرئيسة لحوكمة الشركات والمسئولية النهائية عن إدارة المخاطر الفعالة والتي يحتفظ بها مجلس الإدارة، ومن المستحيل جعل إدارة المخاطر فعالة بدون دعم مباشر ومشاركة قوية من مجلس الإدارة، حيث إن الإدارة 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 وتعتبر الحوكمة الإلكترونية ثورة في ميدان الإدارة الحديثة لأنها لعبت دوراً فاعلاً في تدعيم الإجراءات التنظيمية وخفض الوقت والتكلفة لإنجاز المهام وتوفير المعلومات في أي وقت وتحسين أداء العمل وتحسين أداء العمل. من خلال استعمال التكنولوجيا ونظم المعلومات لدعم إدارة الإجراءات (The Blind، 2008)، والكفاءة التنظيمية ومستويات الإنتاجية، لا تقتصر فوائد الإدارة الإلكترونية على الجوانب الإدارية، بل تمتد أيضاً إلى الجوانب السياسية والاجتماعية والاقتصادية. المنظمة سوف يدرس تأثيره والبحث من الموضوعات المهمة التي يجب تباينها. لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تباين أثر استعمال أنظمة الحوكمة الإلكترونية على مستوى أداء إحدى الصناعات المصرفية السعودية، وتأثيرها الإيجابي على الموظفين والإدارة، والغرض منها تقويتها وترسيخها في القطاع المصرفي السعودي. بالإضافة إلى التنفيذ الفعال للإدارة التكنولوجية التحديات والعقبات التي تواجهها. ونظراً للتطور الهائل الذي يشهده عالم الاتصالات والتكنولوجيا، فإن لهذا بلا شك تأثير عميق على حياتهم في مختلف المجالات بالإضافة إلى ذلك، في ضوء زيادة وتنوع الاحتياجات الشخصية، لا سيما في ميدان الخدمة ومن الضروري أن تحقق الإدارة تحول إدارتها وعرض الخدمات من لأسلوب البيروقراطية التقليدية والبطيئة والمعقدة إلى الأسلوب الممثلة بالأسلوب الحديثة. من حيث الإدارة الإلكترونية.

١,٢ مشكلة البحث:

تطبيق قواعد الحوكمة هو المخرج السريع والحل الفعال لإدارة المخاطر، وزيادة ثقة متخذ القرار والمستثمرين فالمعلومات المحاسبية الناتجة عن العمليات المالية. كما زاد الاهتمام بتطبيق قواعد الحوكمة لأثرها الكبير على إدارة المخاطر، وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الشركات لقياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها (موسى ٢٠١٧)، مما يتطلب ابتكار مستمر لطرق إدارة المخاطر وتغيير للقوانين والأنظمة للمحافظة على سامة النظم المالية والإدارية داخل الشركات.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في عدة تساؤلات وهي كالتالي:

السؤال الرئيسي- هل يوجد تأثير لتطبيق قواعد الحوكمة الإلزامية على إدارة المخاطر؟ ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- هل يوجد علاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة الإلزامية وإدارة المخاطر؟
- ٢- هل يوجد تأثير لتطبيق قواعد الحوكمة الإلزامية على تخفيض المخاطر؟
- ٣- هل يوجد تأثير لتطبيق قواعد الحوكمة الإلزامية على توفر إطار فعال للإدارة؟

١,٣ أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على علاقة بين تطبيق حوكمة الشركات الإلزامية وإدارة المخاطر.
- ٢- بيان تأثير تطبيق قواعد الحوكمة الإلزامية على تخفيض المخاطر.
- ٣- بيان تأثير تطبيق قواعد الحوكمة الإلزامية على توفر إطار فعال لإدارة المخاطر.

١,٤ أسئلة البحث:

تركز الدراسة على إجابة التساؤل الرئيسي التالي:

- هل يوجد علاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة الإلزامية وإدارة المخاطر؟
- هل يوجد تأثير لتطبيق قواعد الحوكمة الإلزامية على تخفيض المخاطر؟
- هل يوجد تأثير لتطبيق قواعد الحوكمة الإلزامية على توفر إطار فعال لإدارة؟

١,٥ أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في التعرف على واحدة من مظاهر التطور التكنولوجي الحديث داخل القطاعات المصرفية ألا وهي الحوكمة الإلكترونية والتعرف على مدى تأثيرها على المستوى النشاط الوظيفي داخل المؤسسات والإدارات، وتنقسم أهمية البحث إلى قسمين هو:

١. الأهمية النظرية:

تنبع الأهمية النظرية لهذا البحث من أهمية الإدارة الإلكترونية، فنظراً للتطور السريع للمعلومات الرقمية والحديثة، أصبحت الإدارة الإلكترونية مطلباً ملحاً وتأخذ في الاعتبار مبادرة شركه المياه الوطنية لتنفيذ الإدارة الإلكترونية من خلال نظام ووضع بالإعتبار الغايات المختلفة التي يجب متابعتها ودراستها ودرجة التغيير الذي يتحقق من خلال تنفيذها. كما تنعكس الأهمية النظرية لهذا البحث في حقيقة أنه أثرى دور الأبحاث السابقة في ميدان الإدارة الإلكترونية من خلال دراسة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وأداء موظفين شركه المياه الوطنية وأثر تنفيذ الإدارة الإلكترونية على أداء عمل منسوبي الشركة ونتائجها، حيث ستساهم فرص التطوير لهذا التنفيذ في تطوير تنظيم الشركة وموارده البشرية، بالإضافة إلى التحديات التي يجب دراستها وتحليلها في متابعة البحث تطوير الحلول المناسبة، كما يعتبر موضوع الحوافز ذو أهمية كبيرة نظراً لأهميتها لتدعيم فاعلية و كفاءة المنظمات، وتعتبر الحوافز بأبعادها وعناصرها المختلفة القوي المحركة والموجهة لسلوك الأفراد نحو الغايات والنتائج المرغوبة.

لذا تأمل أن تساهم هذه الدراسة في تبين مفهوم الإدارة الإلكترونية والحوافز والمكافآت ومدى أهميتها من خلال قياس أثرها على النشاط الوظيفي للموارد البشرية، وأن تفتح الميدان للمزيد من الدراسات الميدانية في هذا الموضوع في مختلف أنواع المؤسسات.

٢. الأهمية التنفيذية:

يعكس تنفيذ هذا البحث الأهمية الاقتصادية لشركة المياه الوطنية، حيث يساهم في تحقيق الغاية الاستراتيجية المتمثلة في تحقيق أفضل استثمار في موارده وقدراته من خلال دراسة تنفيذ أنظمتها في الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني. أداء العمل لموظفيها والاستفادة من نتائج عملية التحسين المستمر في التطوير التنظيمي والإجراءات الإدارية، وبالتالي تحسين مستويات النشاط والإنتاجية للجامعة بأكملها، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الإيرادات وخفض التكاليف، ومن ثم الاستفادة من هذه الميزة من نتائج البحوث والتوصيات، تطوير نظام إدارة إلكتروني (الجعدي ، ٢٠١٧) يساعد على تحسين أداء مستخدميها، ووضع حلول للتحديات التي يطرحها تنفيذها في شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.

١,٦ حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: الحوكمة علي تطبيقات إدارة المخاطر

الحدود المكانية: شركة المياه الوطنية .

الحدود الزمنية: ٢٠٢٣

١,٧ فروض الدراسة:

بناءً على مشكلة وأهداف البحث يمكن صياغة مجموعة من الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير لتطبيق قواعد الحوكمة الإلزامية على إدارة المخاطر.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الأولى: يوجد علاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة الإلزامية وإدارة المخاطر.
- الفرضية الثانية: يوجد تأثير لتطبيق قواعد الحوكمة الإلزامية على تخفيض المخاطر.
- الفرضية الثالثة: يوجد تأثير لتطبيق قواعد الحوكمة الإلزامية على توفر إطار فعال لإدارة المخاطر.

أسباب اختيار الموضوع:

- إضافة مرجع جديد حول الدراسة.
- الاستفادة من الدراسة في دراسات أخرى.
- التعرف على تأثير الحوكمة والإدارة والحوافز والمكافآت على النشاط الوظيفي لدى الموظفين في شركة المياه الوطنية

١,٨ مسلمات الدراسة:

اعتمدت الدراسات السابقة مناهج بحثية مختلفة، بعضها يتفق مع البحث الحالي، باستعمال طرق التحليل الوصفي، وبعض الأساليب التجريبية، وبعض طرق التحليل النظري كما تتفق كافة الدراسات على أن تنفيذ الإدارة الإلكترونية والنشاط الوظيفي والحوافز والمكافآت التي لها أثر إيجابي خاصة في مجالات النشاط والعمل الإداري.

يعتبر هذا البحث امتداداً لدراسات سابقة، ويتماشى مع البحث الذي يتناول قضايا الإدارة الإلكترونية في الكشف عن مفاهيم وغايات وعناصر وخصائص ووظائف وأهمية ومتطلبات ومعوقات الإدارة الإلكترونية. في ميدان جديد لم تتناوله الدراسات السابقة وهو ميدان تنفيذ الحوافز والمكافآت تحت سقف الإدارة الإلكترونية له تأثير على النشاط الوظيفي والعمل الإداري.

إحدى الدراسات القليلة في هذا المجال، يشمل البحث أيضاً، تحديد مدى فاعلية الحوكمة الإلكترونية فعاليتها في تحقيق الغايات المتوقعة

١,٩ تعاريف الإجرائية:

أولاً: مفهوم الحوكمة الإلكترونية:

هناك عدة تعاريف للحوكمة التكنولوجية منها:

- وهو "استعمال تقنيات المعلومات والاتصالات في الإدارة العامة، تليها تغييرات على المستوى التنظيمي واستعدادات جديدة للأفراد".

- وهو "شكل من أشكال الحكم الذي يستخدم كافة الأنشطة التكنولوجية لتنظيم العلاقة المتداخلة بين الجهات الرسمية وغير الرسمية في الدولة، من أجل دعم الحفاظ على السياسات وآليات التنفيذ، وتحقيق الديمقراطية، وحماية حقوق المواطنين. الحقوق، الحفاظ على استقلاليتهم وتحسين كفاءة توزيع الخدمات التكنولوجية بما يحقق التنمية المستدامة".

- هي "أسلوب إدارة للحكومة التكنولوجية يسمح للأخيرة باستعمال التكنولوجيا لتحسين الخدمات العامة من خلال تطوير الشفافية والمساءلة للعلاقة بين المواطنين والإدارة، وذلك من خلال تدعيم مجتمع المعلومات وتحقيق الديمقراطية التكنولوجية.

التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة، يمكن الاستنتاج أن الحوكمة التكنولوجية هي أسلوب إداري حديث، يقوم على استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة، مصحوبة بتغييرات في المستوى التنظيمي (سليمان، ٢٠١٧) والسلوك الفردي. ويهدف إلى تحقيق مشاركة المواطنين وإعادة النظر في دور الحكومة ووظائفها، بما يحقق الشفافية والمساءلة في صنع القرار، وتحقيق جودة الخدمات العامة، وتجسيداً لمبادئ الديمقراطية.

تعريف الإدارة الإلكترونية

تعد الحوكمة الإلكترونية إحدى ثمار التطور التكنولوجي في العصر الحديث، حيث دفعت التطورات في ميدان الاتصالات وخلق تقنيات الاتصال المتقدمة الدول والحكومات إلى التفكير بجدية في كيفية الاستفادة من تطورات الثورة التكنولوجية

باستعمال أجهزة الكمبيوتر وشبكات الإنترنت لأداء الأعمال وعرض الخدمات للمواطنين إلكترونياً. فهي تساهم بشكل فعال في حل الكثير من المشكلات أهمها ازدحام الناس والطوابير الطويلة أمام موظفي الدوائر الحكومية (موسى ، ٢٠١٧) ، وكذلك تجنب البيروقراطية والوساطة والكثير من العوامل التي تقف في طريق تطوير الأنظمة التنظيمية الموجودة.

ويعطي الدكتور علاء عبد الرزاق محمد السالمي، أحد الفقهاء المتخصصين في الحوكمة الإلكترونية، التعريف التالي: "الحوكمة الإلكترونية هي عملية أتمت كافة مهام المؤسسات الإدارية، بالاتكال على تقنيات المعلومات المطلوبة لتحقيق غايات الإدارة الجديدة لخفض استعمال الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على التنفيذ الروتيني والسريع والدقيق للمهام والإجراءات". والبعض يعرفها على أنها "جهد ينطوي على مشاركة المعلومات وعرض الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وبتكلفة منخفضة عن طريق أجهزة الكمبيوتر والإنترنت مع الحفاظ على سرية وأمن المعلومات المنقولة".

ومن خلال ما سبق ذكره، يمكننا أن نقول إن الإدارة الإلكترونية هي عملية تنظيم المهام بالاستعمال التقني للموارد التي من بين أهمها التجهيزات والشبكات التكنولوجية عن طريق التخطيط والتوجيه والرقابة، بغاية تحقيق الغايات المحددة سلفاً بما فيها الخدمات التي يستفيد منها المترفعون، حيث يتولى ذلك الموظفون الإداريون المؤهلون باعتبارهم فاعلاً أصلياً في هذه العملية.

الدراسات السابقة

أولاً - الدراسات العربية

دراسة (عبده ، 2011): «إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المصرية». وهدفت إلى محاولة اقتراح إطار متكامل لتفعيل دور المراجعة الداخلية على أساس الخطر يتعامل مع إدارة المخاطر بالمنظمة بحيث يعمل على تحسين فاعلية أداء الإدارة الشاملة للمخاطر من خلال القيام بمسؤوليات عن تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها حتى يتم إدارتها وتخفيف أثارها لتصبح في حدود المستوى المقبول من الخطر وحثت على أن المراجعة الداخلية هي المسئولة عن تقديم تأكيدات موضوعية حول تقييم فعالية أنشطة إدارة المخاطر ومتابعة عمليات الرقابة عليها فإن الأمر يستلزم ضرورة تطوير مدخل المراجعة الداخلية التقليدي والاعتماد على المخاطر. وقد قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية من خلال استقصاء رأس عينة من المهتمين بالمراجعة الداخلية حول مدى إمكانية تطبيق الإطار المقترح في بيئة الأعمال المصرية

وأوضحت النتائج إمكانية تطبيق الإطار المقترح ومكانية تحسين فعالية الإدارة الشاملة للمخاطر في الاعتماد على مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر

دراسة (طرابلسي، 2016): «دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وانعكاساتها على حوكمة الشركات.» وهدفت إلى دراسة دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وانعكاس ذلك على حوكمة الشركات باعتبارها أحد عناصرها الأساسية. وشملت الدراسة الميدانية عينة من الشركات حيث تم إعداد استبيان في تحليل SPSS وتوزيعه على مجتمع الدراسة البالغ عدده 0 مستجوباً، واستخدم برنامج التحليل الإحصائي البيانات واختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى أن المراجعة الداخلية أداة مهمة لإدارة المخاطر وأن القيام بأنشطة المراجعة الداخلية بشكل فعال ينعكس إيجابياً على حوكمة الشركات. وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة تعريف أعضاء قسم أو إدارة المراجعة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمبادئ حوكمة الشركات، تعيين عناصر أكثر كفاءة داخل إدارات المراجعة الداخلية بما يضمن حسن أدائها لعملها مالياً وفنياً، وإعادة التأهيل العلمي والعملية والمعرفي لأعضائها بما يستوعب أسس ومبادئ حوكمة الشركات والتطورات الخاصة بها.

دراسة (أبو عاقلة، 2018): «الحوكمة المصرفية ودورها في الحد من المخاطر التشغيلية دراسة ميدانية على بعض المصارف السودانية.» وهدفت إلى تقليل المخاطر التشغيلية وجذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي وإحكام الرقابة على مخاطر السيولة، وتمثلت مشكلة الدراسة في أن الحوكمة المصرفية لها دور في الحد من مخاطر التشغيل اهتمت الدراسة على جذب الاستثمارات وزيادة قدرة الوحدات الاقتصادية على مواكبة المنافسة العالمية، اختبرت الدراسة الفرضية أن هناك علاقة بين الحوكمة المصرفية ودورها في الحد من المخاطر التشغيلية، استنتجت الدراسة أن الحوكمة المصرفية لها دور فاعل في الحد من مخاطر وانخفاض في صافي الدخل وقيمة المنشأة وقصور نظام الرقابة الداخلية وعمليات الغش والاحتيال وخيانة الأمانة سواء من العملاء أو العاملين والخسائر التي تنجم عن الأعمال في نظم الاتصال ونظم التشغيل الإكلية روني بالمصرف والقصور في سياسات ونظم المصرف واجراءات المصرف، أوصت الدراسة ضرورة الاهتمام بحوكمة المصارف وتحديد المخاطر التشغيل وإدارتها بشكل يضمن تحقيق أهداف المصرف.

الدراسات السابقة لحوكمة الشركات وعلاقتها بالمعلومات المحاسبية

على الرغم من تعدد وتنوع الدراسات التي اهتمت بحوكمة الشركات حسب مجالات استخدامها ، فإن الباحث سوف يركز هنا فقط على بعض الدراسات التي أظهرت العلاقة بين حوكمة الشركات والمعلومات المحاسبية وأثر ذلك على سوق الأوراق المالية، وذلك كما يلي :-

دراسة الشريفي، ريان هاشم حمدون(٢٠٢١)، بعنوان الرقابة على تطبيق قواعد حوكمة الشركات: دراسة مقارنة

يقتصر نطاق البحث على شرح تنطبق مفاهيم الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية على قواعد حوكمة الشركات، أي الرقابة اللاحقة التي تم إنشاؤها بعد قيام شركة مساهمة العمل وفق الضوابط التي ينص عليها القانون. القانون المصري مخالف للقانون الليبي ، وليبيا فيها نقاط ضعف ونواقص، ومحاولات لتعويضها أينما وجدت. متابعة التزامها بدور القوانين المعمول بها بشكل عام والرقابة الداخلية في مراجعة أعمال الشركة وحساباتها، ولا تملك الشركة القدرة على تحقيق النجاح أو الازدهار دون رقابة خارجية. الهدف من لجنة التدقيق هو الإشراف على جميع أنشطة المنظمة وتتبعها، واستخلاص النتائج وتقديم التقارير والتوصيات إلى مجلس الإدارة، الغرض الرئيسي من إنشاء لجنة التدقيق هو تأكيد وتحسين موثوقية ومصداقية البيانات المالية، وفي نفس الوقت من خلال ضمان عدم فقدان رأس المال أو إساءة استخدامه، ولكن استخدام رأس مالها لتحسين الأداء الاقتصادي للوحدات الاقتصادية. يشير البحث إلى أن المؤسسات والهيئات المهنية تؤكد أن لجنة المراجعة تعمل على الاستفادة جودة التقارير والبيانات المالية وزيادة مصداقية وشفافية المستفيدين منها ، وتشجيع الشركات المساهمة والشركات على الالتزام بالتفاصيل المحددة للجنة المراجعة. العمل على ضمان فعاليته والتزامه. يساعد ذلك في تحسين جودة التقارير والبيانات المالية، ويقلل من الأخطاء والاحتيايل. قد يحدث في بعض الشركات. كما أوصى المشرعون العراقيون بضرورة التشريعات لإلزام الشركات بإنشاء لجنة تدقيق داخلي بموجب قواعد التسجيل الجديدة، وضرورة إفصاح الشركات عن اللجنة للمجتمع المالي.

دراسة طارق وفيق إبراهيم (٢٠١٩) بعنوان أثر الإفصاح المحاسبي عن تقارير الأعمال المتكاملة على الأداء المالي والتشغيلي في الشركات المساهمة المقيدة بالبورصة المصرية (دراسة تطبيقية)

الغرض من هذا البحث هو دراسة تأثير الإفصاحات المحاسبية على تقارير الأعمال الشاملة على الأداء المالي والتشغيلي للشركات المساهمة المدرجة في البورصة المصرية. تمكن الباحثون من استنباط ثلاثة مقاييس لإظهار الإفصاح المحاسبي لتقرير الأعمال الشامل (إفصاح الحوكمة - إفصاح المسؤولية الاجتماعية - إفصاح المعلومات المستقبلية) وأثره على مؤشرات الأداء المالي والتشغيلي للشركة. هذا بالإضافة إلى الاعتماد على مجموعة من المتغيرات الرقابية، حيث يعتمد الباحثون على هذه المقاييس عند إعداد البحث التطبيقي، واختبارها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة) قيمة معامل الانحدار هي (-٠.٤٤)، وهي قيمة سالبة، مما يعني أنه كلما زاد الإفصاح عن حوكمة الشركات، انخفض العائد على الأصول كمؤشر على الأداء المالي. وهي: ضرورة التدخل الحكومي لتنظيم عملية الإفصاح المحاسبي لتقرير الأعمال الشامل من خلال سلسلة من القوانين والتشريعات وشرح الفوائد التي يمكن أن تعود على الشركة من خلال هذا الإفصاح وتغيير وعي المستفيدين. تطوير تقارير الأعمال الشاملة وأهمية الإفصاح المحاسبي ودوره في تحليل الأداء المالي والتشغيلي للشركة.

دراسة احمد، محمد مشرح، (٢٠١٩) بعنوان دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في تحقيق جودة تقارير الأعمال المتكاملة: دراسة تطبيقية.

يهدف البحث إلى تحديد طبيعة وأهداف التقرير الشامل ومحتواه المعلوماتي، وكذلك المزايا والتحديات التي يواجهها إعداد التقرير الشامل، ودوره كمُحدّد لقدرة الشركة على خلق القيمة على المدى القصير مصطلح، متوسط وطويل المدى، ودراسة تأثير آليات حوكمة الشركات الداخلية على جودة التقارير الشاملة، تعتمد طريقة البحث على محورين: المحور الأول هو الأسلوب الاستنتاجي، من الأساس النظري كيف يمكن للآلية الداخلية لحوكمة الشركات أن تساعد في تحسين جودة التقرير الشامل، والمحور الثاني هو الأسلوب الاستقرائي للباحثين في جوهانسبرج، جنوب إفريقيا تم إجراء مسح عينة على ٧٥ شركة مدرجة في البورصة وتم إصدار تقاريرها الشاملة في عام ٢٠١٦. من بينها (٦) مؤشرات مصممة لقياس جودة التقرير الشامل من وجهات النظر التالية (٦) مجموعات أصحاب المصلحة والمحتوى تم تنفيذ طرق التحليل

ونموذج الانحدار المتعدد بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار ٢٠. ولخصت الدراسة إلى أن الآلية الداخلية لحوكمة الشركات المتمثلة في مجلس الإدارة ولجنة المراجعة ولجنة إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية لها تأثير كبير على جودة التقرير الشامل، حيث بلغ مستوى الروح المعنوية ٥٪. كما توصلت الدراسة إلى أنه عند مستوى معنوي بنسبة ٥٪، فإن المتغيرات الرقابية المتمثلة في حجم الشركة ومكتب المراجعة لها تأثير على جودة التقرير الشامل.

دراسة رزق علاء (٢٠١٨) عنوان، تحديد تأثير التغيرات في هيكل الأسعار الضريبية على حصيلة ضريبة الدخل والعدالة الضريبية في مصر خلال الفترة من ٢٠٠٥ إلى ٢٠١٥ وأثره على دلالة القوائم المالية في ضوء مفهوم حوكمة الشركات،

الضرائب هي إحدى أدوات السياسة المالية، وهناك العديد من العوامل التشريعية التي تؤثر على حجم الإيرادات الضريبية، بما في ذلك معدلات الضرائب أو معدلات الضرائب والعلاوات الضريبية، مع مراعاة الأساليب الفنية للنظام الضريبي في أي دولة. تحديد الأسعار بما يتناسب مع فلسفة النظام السياسي والواقع الاقتصادي للدولة، وبناءً على أنواع الضرائب المفروضة، وأنواع السفن الخاضعة للضريبة، والأهداف التي يسعى إليها المشرعون الضريبيون، مع ضمان ذلك على المستوى الأول من ناحية أخرى، فإن النظام الضريبي للدولة المصدرة لرأس المال والسياسات الضريبية للمجتمع قابلية التطبيق من ناحية أخرى، هو أن الدول المتنافسة تجتذب رأس المال، أو من خلال بعض المفاهيم المحاسبية المتعلقة بحوكمة الشركات، وأهمها الدراسات والدراسات الأكاديمية العديدة تتم عن طريق المحاسبة القائمة على الأساليب الوصفية أو التأكيد على أن حوكمة الشركات في تحقيق العديد من المجالات الاقتصادية والاجتماعية وقد أظهرت المنظمات المهنية والعلمية التي تلعب دورًا في أهداف المجال البيئي هذه النقطة. مصر في مرحلة الإصلاحات الاقتصادية التي تحتاج إلى دراسة وتعظيم الحاجة إلى مصادر التمويل الذاتي، لذلك تم تعديل أسعار الضرائب لمواكبة المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ولكن هذه التغيرات ليست كافية لتحقيق السياسة الضريبية. الهدف: يسعى المشرعون الضريبيون إلى تحقيق التوازن بين العدالة الضريبية والنتائج عند فرض الضرائب. ونظراً للتغيرات التي تمر بها الدولة، فإنها بحاجة إلى تعديل قانون الضرائب لتفعيل دور الضرائب لمواجهة الأعباء الحكومية المتزايدة. الناجمة عن المتغيرات الاقتصادية الرئيسية، والتعامل مع جميع أشكال هذه المتغيرات. تم إجراء العديد من التغيرات على معدل الضريبة الناتج، ولم يكن لزيادته أو خفضه أي تأثير كبير لذلك، يتم إجراء البحث والتحليل على هذا البحث. وومن أهم

النتائج: في آراء فريق البحث حول أهمية صياغة السياسات الضريبية لحل أوجه القصور في النظام الضريبي الحالي، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر ومؤشرات الضغط الضريبي، ومراجعة وصياغة هذه السياسات، في من أجل التكيف مع طبيعة المرحلة الحالية وربطها بالتشريعات في المجالات الاقتصادية الأخرى. وتعديل سعر الضريبة يتلاءم مع المتغيرات الاجتماعية لتحقيق قواعد العدالة الضريبية وتعكس مفهوم المجتمع. وإعادة النظر في نطاق الإعفاء الضريبي وتكلفة الدخل لبعض الأنشطة على أساس الضرائب السنوية والميزانيات الوطنية السنوية مع مراعاة معدل التضخم. فيحاء عبدالله يعقوب (٢٠١٧) أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في مصداقية التقارير المالية وفي تحديد وعاء ضريبية الداخل (دراسة في قسم الشركات في الهيئة العامة للضرائب).

يهدف البحث إلى توضيح مفهوم حوكمة الشركات وبيان أهمية تطبيق مبادئها في الشركات، وعبر بعض الآليات لاستخدام تطبيق قواعد حوكمة الشركات لتحسين المعلومات المحاسبية الواردة في التقارير المالية. وفهم تأثير قواعد حوكمة الشركات المطبقة على مصداقية التقارير المالية، وذلك لتعزيز الثقة في التقرير المقدم إلى إدارة الدولة للضرائب، وذلك لتحديد القاعدة الضريبية بشكل عادل. يستخلص البحث استنتاجات من الممارسة توضح النتائج التالية أن تطبيق قواعد وآليات حوكمة الشركات له تأثير إيجابي على مستوى الشفافية وتحديد المسؤولية والمساءلة وتحقيق العدالة والاستقلالية وتقليل التلاعب من خلال الالتزام بمبادئ المحاسبة أو القوانين المعمول بها تساعد لجان التدقيق في توفير المصداقية في التقارير المالية والتأثير على أداء عمليات التدقيق الداخلي والخارجي. التزام المدقق والمدققين الداخليين بالمعايير المحلية والدولية وأهمية أداء عملهم بشكل صحيح ومستقل لتلبية متطلبات الإفصاح في التقارير المالية، أي أن التقرير يعتمد على مصداقية محتوى المعلومات المرفقة بالضريبة. عائد من أجل تحديد قاعدة ضريبية عادلة وتحقيق مراجعة ضريبية فعالة، فإن السلطة المالية مقتنعة بأن مبلغ الربح الضريبي يخضع لمستوى الإفصاح المحاسبي والالتزام المدقق بالمبادئ العامة. يشير البحث إلى ضرر تبني مبادئ الحوكمة في الشركات العراقية، حيث تقوم هيئة الإشراف بمراقبة التزام الشركة بقواعد حوكمة الشركات، وإنشاء لجنة للإشراف على عملية التقديم، وإنشاء مركز لتوعية المجتمع بأهمية الحوكمة من خلال إعداد الدورات التدريبية والندوات الجنسية، والاجتماعات.

دراسة إلهام محمد أدم (٢٠١٧)، هدفت هذه البحث لتحديد إطار المعرفة لحوكمة الشركات، بيان حول دور حوكمة الشركات، بيان حول دور حوكمة الشركات،

بيان حول دور حوكمة الشركات في زيادة الثقة في التقارير المالية للمصارف العراقية، وبيان حول دور إدارة البنك في الدافع للاهتمام بالاهتمام المبتكر طرق التلاعب المحاسبي وتأثيراتها على التمويل بيان حول تأثير جودة التقارير، ودور حوكمة الشركات في الحد معالجة، وبيان ودور حوكمة الشركات العراقية في الحد من أساليب التلاعب، والتأثير السلبي المحاسبة الإبداعية على جودة التقارير المالية، وتشخيص هذه العقبات التي تعترض الدور (إن وجدت)، ثم تقييم التوصيات، فرع من مجتمع عمال المصارف العراقية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المحاسبة الإبداعية سلوك غير أخلاقي، لأن المحاسبين ينخرطون في مخالفات جسيمة في الصناعة المصرفية لتحقيق أهدافهم على حساب الفئات الأخرى. حوكمة الشركات هي أثر سلبي لتقييد المحاسبة المبتكرة، والشركات العراقية المدرجة في السوق تطبيق سوق العراق للأوراق المالية لحوكمة الشركات من أجل تحقيق جودة التقارير المالية، فإن التزام البنك بتطبيق المعرفة الحوكمة سينعكس بشكل جيد فيما يتعلق بأدائها. يشير البحث إلى أنها تعد بتطبيق حوكمة الشركات على تكاليف الإدراج في سوق العراق للأوراق المالية للاستفادة من مزاياها. ونسعى جاهدين لمتابعة التقدم ذي الصلة في تطبيق قواعد حوكمة المصارف العراقية. تقليل درجة المخاطر وتطوير البيئة القانونية لتنظيم عمل الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية لتلبية الحاجة إلى الحوكمة.

دراسة عمر على برفي (٢٠١٦)، بعنوان واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، الجزائر، المركز الجامعي تيسمسيلت، جامعة المدية، ص ١١٣.١١٦.

يهدف هذا البحث إلى التعرف على الإطار المعرفي لحوكمة الشركات، ودراسة الدوافع الربحية للإدارة في عمليات إدارة الأرباح، وتوضيح دور الإدارة في الأساليب المستخدمة في عمليات إدارة الأرباح، وتوضيح دور حوكمة الشركات في تقليل الأرباح السلبية. في الممارسة الإدارية للبنك التجاري الجزائري، ذكرنا أن الحوكمة الرشيدة للشركات يمكن أن تساعد في تقليل هروب رأس مال البنك التجاري الجزائري، ومكافحة الفساد المالي، وتقليل إدارة الأرباح. وتطرح الدراسة سلسلة من التوصيات أهمها السماح للمدققين الخارجيين بنشر تقاريرهم عن الشركات الخاضعة للرقابة بحرية

بغض النظر عن الآراء الواردة في هذه التقارير، خاصة فيما يتعلق بظاهرة إدارة الأرباح، وضرورة التغيير. مدققي الحسابات وتشجيع الشركات الإفصاح عن مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

دراسة هواوري وحيد (٢٠١٦)

يهدف البحث إلى تحليل مبادئ الحوكمة في البيئة المصرفية الجزائرية ودرجة التدخل في التشريعات والقانون الذي أصدرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، والبيان الخاص بآلية تفعيل الحوكمة البيئية للصناعة المصرفية لتحسين كفاءتها. التقليل من فاعلية ممارسات إدارة الأرباح السلبية للبنوك التجارية الجزائرية. لقد توصل هذا البحث إلى سلسلة من النتائج، أهمها أن الحوكمة الرشيدة للشركات يمكن أن تساعد في الحد من هروب رؤوس أموال الشركات التجارية الجزائرية بمكافحة الفساد المالي، وتقليل إدارة الأرباح فيما يتعلق بالتقارير المتعلقة بظاهرة إدارة الأرباح من الضروري تغيير المدققين بانتظام وتشجيع الشركات على الإفصاح عن مدى تطبيقهم لمبادئ حوكمة الشركات.

دراسة لاغيا (٢٠١٦): تهدف الدراسة إلى تحديد دور حوكمة الشركات في تقليل الأثر السلبي للمحاسبة الإبداعية على مصداقية البيانات المالية من خلال تطبيقها على الشركات الفلسطينية.

حقق هذا البحث سلسلة من النتائج أهمها دور المبادئ المختلفة لحوكمة الشركات في تقييد التوصيات، وأهمها ضرورة متابعة أسباب الانهيار المالي السريع للبنوك العالمية ، وبذل الجهود لمراجعتها ومراجعتها إذا لزم الأمر. إن تطوير مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن السلطات يصنف بانتظام الانتقادات الفلسطينية المتعلقة بمستوى التزام البنك بمبادئ حوكمة الشركات ، بالإضافة إلى حاجة مؤسسات المحاسبة المختلفة للتركيز على إيجاد آليات تعزيز وتحسين السلوك الأخلاقي ، وذلك بسبب استخدام أساليب وطرق المحاسبة الإبداعية التي لعبت دورًا مهمًا في تقليل المخاطر التي قد تواجهها التقارير المالية.

دراسة (Verdi, 2016) بعنوان حوكمة الشركات ، جودة التقارير المالية وكفاءة الاستثمار ، Corporate Governance, Financial Reporting Quality, and investment efficiency.

يهدف هذا البحث من أجل تحديد العلاقة بين حوكمة الشركات وجودة التقارير المالية وكفاءة الاستثمار، نقوم أولاً بدراسة العلاقة بين حوكمة الشركات وجودة التقارير المالية، ثم يدرس العلاقة بين الحوكمة وجودة التقارير المالية. لها فوائد استثمارية. شملت عينة البحث الشركات الصناعية الإندونيسية التي تم إدراجها في سوق الأوراق المالية في عامي ٢٠٠٧ و ٢٠٠٨ ، ثم تم قياس درجة الامتثال لقواعد حوكمة الشركات من خلال CG الصادر عن مجلس إدارة الشركة الإندونيسية. يقيس هذا الدليل حوكمة الشركات على أساس خمسة مبادئ: حقوق المساهمين، والمعاملة العادلة للمساهمين ودور المساهمين، والإفصاح والشفافية، ومسؤولية الإدارة يتم تحديد جودة التقارير المالية من خلال الإفصاح والشفافية ومسؤولية الإدارة. يتم تحديد جودة التقارير المالية من خلال إدارة الأرباح وجودة حسابات القبض وقابلية القراءة. يتم قياس إدارة الأرباح من خلال نموذج LABELLE. في عام 2015، يتم قياس جودة التقارير المالية مرت الحسابات المستحقة القبض k 2016 LI يُظهر بحث نموذج وإمكانية القراءة أن جودة التقارير المالية مرتبطة بالجوانب الإيجابية لحوكمة الشركات ، مما يدل على أن تنفيذ مبادئ الحوكمة يمكن أن يساعد في تحسين جودة التقارير المالية، وتظهر النتائج أيضًا أن جودة التقارير المالية مرتبطة بحماسة كفاءة الاستثمار ذات الصلة، مما يدل على أن أكثر الشركات كفاءة في صياغة وتنفيذ سياسات الاستثمار تتمتع بجودة عالية وتقارير مالية عالية.

دراسة (KLAI,2015) بعنوان حوكمة الشركات وجودة التقارير المالية حالة الشركات التونسية Corporate Governance and financial Reporting Quality : the case of Tunisian firms

يهدف هذا البحث إلى فهم تأثير مبادئ الحوكمة التالية: خصائص لوحة الدائرة وحجم لوحة الدائرة، واستقلالية المديرين التنفيذيين، وتأثير هيكل الملكية على جودة التقارير المالية. (١٩٩٦-٢٠٠٧)، خلصت الدراسة إلى أن مبادئ حوكمة الشركات ستؤثر على جودة التقارير المالية للشركات التونسية، لأن عدم استقلالية الرئيس التنفيذي وعدم وجود عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة يؤدي إلى معلومات غير موثوقة. كما تظهر الدراسة أن الشركات التونسية المدرجة في السوق المالية تتميز بنسبة مساهمة مالية مركزة، مما يعني أن عدد المساهمين ذوي نسب المساهمة الكبيرة

نسبيًا ونفوذ أكبر محدود ، مما يسمح لهم بالمشاركة في إدارة الشركة و توجيه عملياتها. السياسات المالية والتشغيلية التي يمكن أن يكون لها التأثير على جودة التقارير المالية السلبي.

دراسة (Ahn&Choi, ٢٠١٢) والمقدمة بعنوان: دور مراقبة البنك في مجال حوكمة الشركات: أدلة من تصرفات إدارة أرباح المقترضين

الهدف من الدراسة: دراسة دور حوكمة الشركات على منح الائتمان في الشركات ، تحديد العلاقة بين أرباح البنك من منح الائتمان وزيادة الرقابة على سياسة منح الائتمان في الشركات، قياس دور قوة الرقابة في منح القروض على حجم القروض، وسمعة البنك، ومدة القرض، وعدد المقترضين. أهم النتائج:

- ١- أن هناك دور كبير للحوكمة في تحسين سياسة منح الائتمان.
 - ٢- يوجد أثر لخصائص القروض المصرفية (الضمانات، إعادة التمويل، أنواع القروض، وأغراض القروض) على أرباح البنك من الائتمان.
 - ٣- أن الضمانات والغرض من القرض ترتبط بشكل كبير بحجم الأرباح المتولدة من الائتمان في حين أن إعادة التمويل ونوع القروض ليس لها أي تأثير على الأرباح.
- دراسة (القرشي، ٢٠١٠) والمقدمة بعنوان: دراسة تحليلية لآليات الحوكمة وتأثيرها على الأداء المصرفي: دراسة تطبيقية على قطاع الشركات اليمنية.

الهدف من الدراسة: التعرف على مدى تطبيق آليات حوكمة الشركات، تحديد نقاط القوة والضعف في إجراءات الحوكمة وأفضل الممارسات الحوكمة الشركات في القطاع المصرفي، اختبار تأثير آليات الحوكمة (دور مجلس الادارة والتعليمات والرقابة التنظيمية) على الأداء المالي في القطاع المصرفي اليمني.

ثانيًا - الدراسات الأجنبية

دراسة (Bezzina et al., 2014): «Risk management practices adopted by financial firms in Malta»، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على ممارسات إدارة المخاطر التي اعتمدتها الشركات المالية في دولة مالطا الجزيرة الصغيرة. وتسعى الدراسة إلى أولاً- تحديد استراتيجيات وآليات إدارة المخاطر التي تعتمد عليها هذه الشركات لإدارة المخاطر، وتحقيق أقصى قدر من الفرص، والحفاظ على الاستقرار المالي، ثانيًا- تحديد ما إذا كان يُنظر إلى هذه الممارسات على أنها تساهم في الأداء المبدئي؛ ثالثًا- فحص مدى توفر قدرات إدارة المخاطر الميزة التنافسية للشركات، ورابعًا- التحقق ما إذا كانت المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) هو المحرك الرئيس لاستراتيجيات الشركات إدارة المخاطر.

واتبعت المنهجية توزيع استبانة على الإدارة مصمم خصيصًا للدراسة الحالية بين 156 مؤسسة ائتمانية وشركات استثمار ومؤسسات مالية مسجلة لدى هيئة الخدمات المالية في مالطا. بشكل عام، شاركت 11 شركة في الدراسة (معدل استجابة 90%) وتعرضت الردود للتحليل الإحصائي في محاولة للإجابة على أربعة أسئلة بحثية. وأظهرت نتائج الدراسة أن الشركات المالية المالطية تمارس إدارة مخاطر بشكل سليم وترتبط إيجابيًا بالقيمة المضافة والأداء المبدئي. وعلى الرغم من أن هذه الشركات تتمتع بميزة تنافسية أقل، إلا أن آليات إدارة المخاطر التي تم تنفيذها تسمح بوجود ثقافة قوية للمخاطر، وتحديد أهداف إدارة المخاطر، والمساءلة والتحسين المستمر. وتشكل المسؤولية الاجتماعية للشركات جزءًا من استراتيجيات الشركة لإدارة المخاطر وتقيّم كجزء من ثقافة الشركات لهذه الشركات، في حين تُعتبر العوامل المالية والاقتصادية عنصرًا أساسيًا في دفع المخاطر الفعالة مبادئ الإدارة. وتوفر الدراسة دليلاً تجريبيًا على أن تأمين «أفضل الممارسات» في ثقافة الشركات لإدارة المخاطر يعتبر أفضل استنادًا إلى تحقيق أقصى فائدة مالية (المحرك الفعال) بدلاً من مجرد عكس المعايير المفروضة من الخارج (سائق الالتزام).

دراسة (Aaronsohn and Foster, 2016): «Planning for those known, unknown and not possible» .
Responsible risk management to maximize organizational performance 2016» .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المخاطر غير متوقعة، وكيفية تقييمها، وتقييم مستوى الضرر، وتقييم التأثير على مستقبل الشركة، وتحديد مستوى مسؤولية تحمل المخاطر، وتطوير ممارسات الإدارة لإدارة المخاطر، وتوصلت الدراسة إلى

أن الشركات تطبق مبادئ إدارة المخاطر فقط على مشروعات أو عمليات محددة داخل الشركات. وفي الواقع يجب تطبيق مبادئ إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة ككل إذا كان من الواجب تجنب المخاطر المحتملة وأهداف المؤسسة، وتقديم الدراسة التوصيات التي يمكن جميع الشركات تطبيقها لزيادة كفاءة واستقرار عملياتها من خلال إدارة المخاطر والمسئولة.

دراسة (Volker and Arnd, 2016): «Risk governance: conceptualization, tasks, and research agenda».

تهدف الدراسة إلى حدوث تطور نظريًا يغطي فهمًا مفاهيمي وتورطًا في مهام رئيسية. تعمل إدارة المخاطر على تقوية حوكمة الشركات وإدارة المخاطر وتتماشى بالكامل مع هدف تحسين القيمة على المدى الطويل للشركات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى القوة الدافعة وراء الحوكمة لإنشاء إدارة المخاطر تكمن في تطبيق الهيكل التنظيمي الموسع «يتبع العملية يتبع الاستراتيجية»، وأن إدارة المخاطر تؤثر على السلوك الفردي لكبار المديرين وأعضاء مجلس الإشراف بالإضافة إلى إدارة المخاطر نفسها بمستوى متقدم نوعيًا. كما توصي الدراسة بإنشاء إدارة للمخاطر فاعلة التي ستجعل الشركات أكثر قابلية للتطبيق ومستدامة للمستقبل.

دراسة (Ulrich et al., 2018): «Mandatory governance changes on financial risk management»، هذه الدراسة إلى التعرف على استخدام قانون (Sarbanes-Oxley) لتحديد الفرق بين تأثير حوكمة الشركات على التحوط في مجموعة كبيرة من الشركات الأمريكية المدرجة في بورصة نيويورك، وتركز على مؤشرين لإصلاحات الحوكمة المطلوبة قانونًا، ولكن أيضًا مؤشرًا واسعًا لجودة الحوكمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحسينات الكبيرة في معايير الحوكمة تؤدي بقوة إلى تقليل التعرض لمخاطر العملات الأجنبية والمزيد من التحوط من مشتقات العملات الأجنبية، وأن الحجم الاقتصادي للأثر كبير، كما إن اعتماد تدابير الحوكمة الإلزامية هو مؤشر أقوى على التحوط من التحسينات الاختيارية. كما تؤكد تقديرات لوحة GMM الديناميكية وجود علاقة إيجابية كبيرة بين جودة الإدارة والتحوط.

التعقيب على الدراسات السابقة :-

١. إن معظم الدراسات التي تناولت الإفصاح وعلاقته بالحوكمة وأثره على المعلومات المحاسبية، ركزت فقط على عدالة الإفصاح والشفافية وضرورة الالتزام بتطبيق المعايير المحاسبية الخاصة بذلك، وأيضاً الاهتمام بالملاءمة الزمنية أي التوقيت المناسب في عرض المعلومات، والاهتمام بالإفصاح الوصفي بجانب الإفصاح المالي الرقمي.
 ٢. وبالرغم من تعدد هذه الدراسات إلا أنها لم تتطرق بشكل مباشر إلى أثر ذلك على تحقق جودة المعلومات المحاسبية المفصح عنها في ظل تطبيق حوكمة الشركات، سواء من جانب مدى توافر الخصائص المختلفة لجودة المعلومات المحاسبية أو من جانب مراعاة الاعتبارات الأخرى التي تحقق جودة هذه المعلومات.
 ٣. إن الدراسات التي تناولت دور عملية المراجعة في عملية الحوكمة سواء كانت مراجعة داخلية أو مراجعة خارجية أو لجان المراجعة، فإنها تتجه بشكل مباشر إلى تأكيد الثقة في المعلومات المحاسبية المفصح عنها وبالتالي فإنها تسعى نحو تحقيق جودة هذه المعلومات بشكل غير مباشر.
 ٤. الاهتمام بتطبيق معايير المحاسبة ومعايير المراجعة بجانب التشريعات والقوانين المختلفة التي تكفل حماية حقوق أصحاب المصالح في الوحدات الاقتصادية، عند تطبيق مفهوم حوكمة الشركات، ينعكس بشكل إيجابي على إسهام هذه الوحدات في سوق الأوراق المالية، وبالتالي يمكن القول بأن التطبيق الفعال لمفهوم حوكمة الشركات يتضمن تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وبالتالي يتضمن تنشيط حركة سوق الأوراق المالية بشكل يحقق أهداف هذه الوحدات بصفة عامة وأهداف أصحاب المصالح بها بصفة خاصة.
- تؤكد الدراسات السابقة إلى وجود ترابط قوي بين كل من تطبيق حوكمة الشركات وإنتاج المعلومات المحاسبية والتأثير على حركة سوق الأوراق المالية

المحور الأول - ماهية حوكمة الشركات

مفهوم حوكمة الشركات (CG)

إن حوكمة الشركات تشير إلى مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد علاقة بين إدارة الشركة من ناحية و المأكد أصحاب المصالح من ناحية أخرى كما إنها وثيق الصلة بمهنة المحاسبة، لكونها ترتبط ارتباطا وثيقا بهيكل الرقابة الداخلية ويُعد مرحلة من مراحل تطورها (القزاز ٢٠١٥)، حيث يقترب الإطار العام لمفهوم الحوكمة من المعنى المباشر لأنظمة الضبط والرقابة الداخلية الذي يؤدي إلى وجود شفافية في التعامل بين هذه الأطراف والذي يؤدي إلى منع حدوث أزمات مالية في المستقبل في الشركات والتي تهتم إلى تدعيم مكانة وربحية الشركة، بتطور الصناعة واستقرار الاقتصاد وتقدم ونمو المجتمع وتعددت تعريفات حوكمة الشركات حيث عرفتها مؤسسة التمويل الدولية بأنها: «النظام الذي يتم من خلاله إدارة الوحدات الاقتصادية والتحكم في أعمالها». أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فعرفت الحوكمة بأنها: «مجموعة من العاقات فيما بين القائمين على إدارة الوحدات الاقتصادية ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين كما إن حوكمة الشركات تضم صفات عديدة مثل الشفافية المالية والإفصاح والثقة بين الآخرين، وتبين أن الشفافية المالية والإفصاح تعزز الثقة بين الأطراف المختلفة مثل الشركات التجارية. وتشكل دعامة علاقة بين حوكمة الشركات والأداء المالي

أهمية حوكمة الشركات

إن الحوكمة الجيدة في أي منظمة، تنظم العاقات بين أصحاب المصلحة، مجالسها وإدارتها. ويمنع إساءة استخدام السلطة والسلوك لخدمة مصالح ذاتية، وتقيّد الحوكمة السلوك الخطر من قبل مديري الشركات، ويتخلص من تضارب المصالح بين المديرين وأعضاء مجلس الإدارة من جهة والمساهمين والمستثمرين من جهة أخرى (السالمى ٢٠٠٨). وإذا لم يؤدي مجلس إدارة الشركات واجباتهم بشكل صحيح في ممارسة الرقابة على المديرين والانخراط في الأنشطة ذات المخاطر العالية بشكل واضح فإن حوكمة الشركات لها آثار مهمة بالنسبة لاستقرار الاقتصاد ككل

خصائص حوكمة الشركات

يشير مصطلح حوكمة الشركات إلى الخصائص التالية:

الانضباط: وهو إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

الشفافية: يقوم على تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.

الاستقلالية: لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل.

المساءلة: إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

المسئولية: أي وجود مسئولية أمام جميع الأطراف ذوي المصالح في الشركة.

العدالة: يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصالح في الشركة.

المسئولية الاجتماعية: أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد

آليات حوكمة الشركات

تعد حوكمة الشركات (CG) في مجملها مجموعة من الآليات التي تعمل بصفة أساسية على حماية وضمان حقوق المساهمين، وكافة الأطراف ذوي المصلحة المرتبطين بأعمال الشركة من خلال أحكام الرقابة والسيطرة على أداء إدارة الشركة، وتخفيض حدة تعارض المصالح بين الإدارة والمساهمين في الشركة من جهة، وأصحاب المصالح من جهة أخرى (الحسن، ٢٠١١)، وبالتالي فإنها تهدف على حماية المالكين ممن التصرفات الانتهازية، وتجعل المديرين يعملون على تحقيق مصالح أصحاب المصالح وعلى الأخص حملة الأسهم. إن الهدف من آليات الحوكمة هو دفع المديرين نحو تعظيم قيمة المنشأة من خلال تحسين الأداء المالي للشركة. (ابو بكر ٢٠٢١).

كما يعد نظام الحوكمة (CG) من النظم المرتبطة بتطبيق سياسات الحرية الاقتصادية وبتفعيل وإحكام آليات السوق المالي، وفي الوقت نفسه فهي نظام يعمل على جذب الاستثمارات لأي دولة من الدول ولأي مؤسسة من المؤسسات، فهي ترتبط بعمليات تحقيق القيمة المضافة وكذلك التراكم الرأسمالي مما يؤدي إلى تحقيق نتائج ملموسة (رمضان ٢٠١٧)، حيث إن نظام حوكمة الشركات يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية والتشريعية، الإدارية والاقتصادية، كمضخات والتي تحكمها منهجيات وأساليب وتستخدم في ذلك آليات كالمراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة مجلس الإدارة، المنظمات

المهنية والجهات الرقابية، والتي تتفاعل فيما بينها وهذا من أجل تحقيق مخرجات أو نتائج تعمل على إدارة المؤسسة ومراقبتها بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تحتاجها الأسواق المالية (مراد ٢٠٠٩)، فيجب أن ينطوي نظام حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يوضحها القانون.

حيث تؤدي حوكمة الشركات (CG) إلى زيادة جودة المعلومات المحاسبية وهو ما يساهم في تحقيق الثقة في المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية المنشورة وذلك بغرض حماية مستخدمي القوائم المالية خاصة المساهمين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية، ولا شك أن تعرض الشركات التي لا تطبق قواعد ومبادئ الحوكمة للأزمات والفضائح المالية تزيد بنسبة كبيرة عن الشركات التي تطبق مبادئ وقواعد الحوكمة. فقواعد الحوكمة تهدف إلى التأكد من مراعاة مصالح المستثمرين في كل القرارات المتخذة، كما لقيت قواعد حوكمة الشركات العاملة بالأسواق الناشئة اهتمام بالغاً من المستثمرين نتيجة العولمة وزيادة حجم استثمارات المؤسسات الأجنبية العاملة في الأسواق المالية، وهذا ما يساهم في زيادة ربحية تلك المؤسسات وزيادة مركزها المالي (عابدين ٢٠٠١).

المحور الثاني - ماهية إدارة المخاطر تعريف المخاطر (RISK)

يختلف المهتمون بالمخاطرة في تعريفها طبقاً لبيئة كل باحث وللهدف الذي يسعى لتحقيقه، وللزاوية التي ينظر منها، وسوف

نتعرض لبعض تلك التعريفات كما يلي:

عرفت بأنها: «احتمال وقوع الأحداث للأنشطة في المستقبل.»

كما عرفها (Tony) بأنها: «عدم التأكد بما يحدث فالمستقبل سواء جيد أو غي ر جيد، وتتمثل المخاطرة في توقع للأحداث والأنشطة في المستقبل باحتمال معي ن» (عامر، 2006، 119-122) كما إن المخاطر عبارة عن التقلبات في القيمة السوقية للمؤسسة، ويعتبر هذا المفهوم واسعاً ويعكس وجهة النظر التي تقول إن «إدارة المخاطر هي العمل على تحقيق العائد الأمثل من خال الموازنة ما بين مستوى العائد ودرجة المخاطرة.»

تصنيف المخاطر

يتم تصنيف المخاطر بشكل عام إلى نوعين هما (القزاز ٢٠١٥):

أ- المخاطرة النظامية «العامة»: هي المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو إلغائها ولكن يمكن التعايش معها والتقليل من آثارها السلبية من خال التنوع في المحفظة الاستثمارية وإعداد خطط الطوارئ لمواجهتها، حيث إنها متعلقة بالبيئة التي يعمل بها الشركة مثل مخاطر السوق، والمخاطر الائتمانية، والمخاطر التشغيلية، والمخاطر القطرية والسياسية، والقانونية والمخاطر البيئية.»

ب- المخاطر غير نظامية: هي المخاطر المتعلقة بالشركة بنفسه وهذا النوع ممكن تجنبه أو معالجته مثل سوء الإدارة وسوء الاستثمار والمخاطر الاستراتيجية والتنظيمية (Avril 2009)، والتي يمكن تجنبها من خال وضع السياسات المواءمة والضوابط والإجراءات المنظمة للعمل واختيار الإدارة من ذوي الكفاءة والخبرة وتأهيل الكادر وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية والالتزام بأسس الحوكمة الرشيدة (عبد الكريم، 2007).

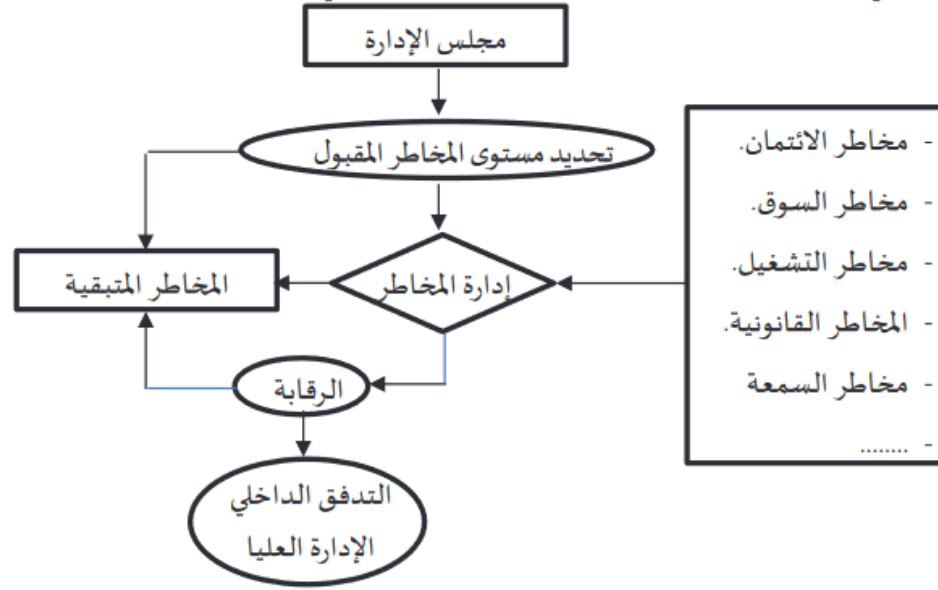
مفهوم إدارة المخاطر (RM)

إن إدارة المخاطر هي جزء من دورة المخاطر المسموح بها في المنظمة استناداً إلى إجراءات الرقابة الداخلية الموضوعة من قبل الإدارة، ووفقاً لمعهد المدققين الداخليين الأمريكي (IIA) فإن إدارة المخاطر هي «احتمالية تنفيذ أو عدم تنفيذ أمر ما أو عمل ما قد يؤثر بشكل سلبي على المشروع أو النشاط الخاضع للتدقيق ومما لاشك فيه إن هذا الإطار المتكامل للرقابة الداخلية التي وضعتها لجنة Committee يهدف إلى وضع ضوابط لمنع واكتشاف أي مخالفات أو تجاوزات في العمليات عند ممارسة النشاط لزيادة الثقة في البيانات المالية المنشورة، ويمكن استخدام المعايير التالية لتحقيق الفائدة الأكبر من إدارة المخاطر مرونة أكثر في العمل مع برامج مخططة (عبد الرحمن، ٢٠١٩)

- تنفيذ الأنشطة في الوقت المحدد لها بفاعلية.
- تأكيد أكبر في الوصول إلى الأهداف الرئيسة للمشروعات.
- التقدير والاستعداد للاستغلال لجميع الفرص الناجحة.
- تحسين رقابة الخسائر.
- تحسين الرقابة على البرامج وتكاليف الأعمال.
- زيادة المرونة الناتجة من فهم جميع العمليات والمخاطر المرتبطة بها.
- تقليل التكاليف المفاجئة من خلال فاعلية وشفافية تخطيط العمليات الطارئة أو المحتملة.

هيكل إدارة المخاطر (RM)

الشكل التالي يبين هيكل إدارة المخاطر داخل الشركات وهو كما يلي :



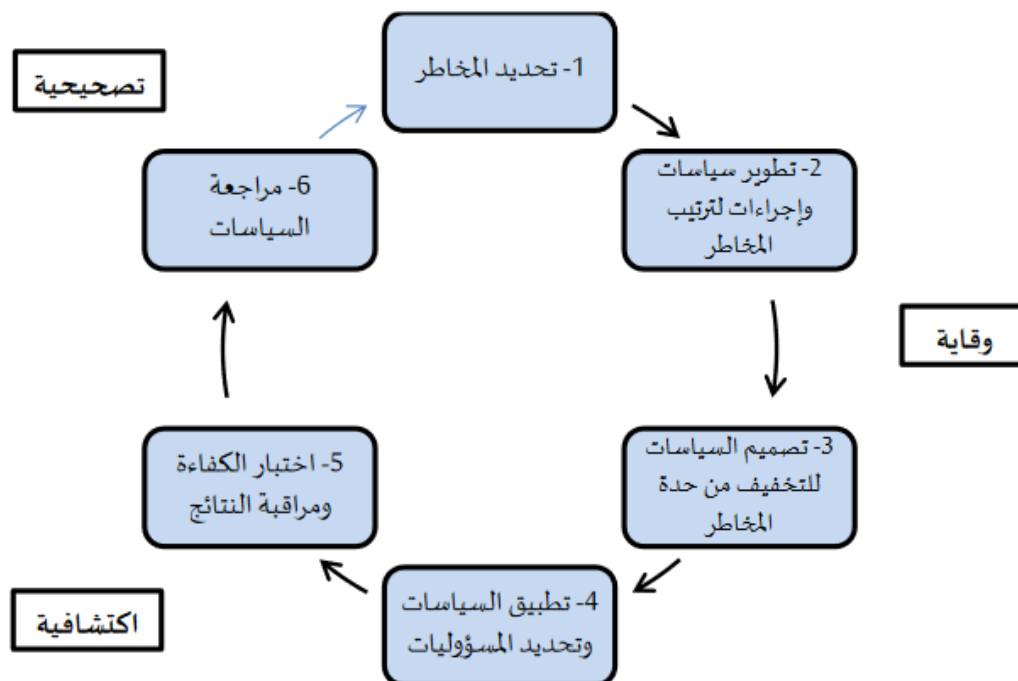
شكل (١) هيكل ادارة المخاطر داخل الشركات

حدود إدارة المخاطر (RM)

وتتمثل حدود إدارة المخاطر في النقاط التالية: (عبد الرحمن ٢٠١٩)

- لن تقوم إدارة المخاطر باتخاذ قرارات للشركة، بل ستساعد في اتخاذ القرارات.
 - من المستحيل التنبؤ بكل النتائج السلبية. لذلك فإن إدارة المخاطر لن تضمن الحرية من جميع المخاطر.
 - لن تكون تقييمات المخاطر شاملة وتشمل بالتالي عدم الأمان.
- إن إدارة المخاطر تضمن لمجلس الإدارة ولجان الحوكمة ورؤساء الأقسام والمسؤولين التنفيذيين في مجال الأعمال المعلومات ذات الصلة للإشراف على المخاطر وإدارتها.
- كما توضح سياسة إدارة المخاطر في الإدارة أدوار ومسؤوليات المسؤولين الرئيسيين ولجان الإدارة فيما يتعلق بالرصد والإبلاغ عن المخاطر، والتنفيذ الفعال لهذه المسؤوليات سيزود الإدارة بضمان ما يلي (سليمان، ٢٠١٧)

- تم تقييم المخاطر وفقاً لقابلية إدارة المخاطر وإطار الإدارة.
 - يتم رصد المخاطر والإفصاح عنها بانتظام.
 - يتم تصعيد المخاطر الناشئة إلى المستوى المناسب من الإدارة.
 - آليات التأكد من المصادر المختلفة ترسم المخاطر التي تهدد الأهداف أو العمليات الحرجة.
- كما تقوم مجموعة إدارة المخاطر (RM) بمراجعة سجل المخاطر من منظور كامل للقسم. ويتمثل في تحليل مخاطر الأقسام لتحديد أي موضوعات أو أنماط مشتركة قد تؤثر على رؤية وأهداف الإدارة. وهو يأخذ نظرة أفقية عبر الإدارة ، بحيث يمكن تجميع المخاطر المشت ركة وتقديم تقاري ر جماعية إلى لجان الحوكمة للنظر فيها)



- ويلاحظ من الشكل أعاه، أن إدارة المخاطر تتضمن: الوقاية من حدوث المشكلات المحتملة - وعلى حد سواء اكتشاف وتصحيح المشكلات الفعلية في حال حدوثها، وبذلك تتطلب إدارة المخاطر دورة من الضوابط المستمرة تضمن لها الفعالية، فإدارة المخاطر تكون من (الجعيدى ،٢٠١٧) :
- عملية وقائية: تصمم وتنفذ وفقها السياسات والإجراءات للوقاية من النتائج غير المرغوب فيها قبل حدوثها.

- عملية اكتشافية: تصمم السياسات والإجراءات وفقها للتعرف على النتائج غير المرغوب فيها عندما تحدث ،وعن طريقها يتم التعرف على الأخطاء بعد حدوثها.

- عملية تصحيحية: يتم التأكد وفقها من اتخاذ السياسات والإجراءات التصحيحية لرصد النتائج غير المرغوب فيها، أو للتأكد من عدم تكرارها.

وتتوافر لإدارة المخاطر (RM) فرصة تقليل المستوى الكلي للمخاطر ومن ثم خفض متطلبات رأس المال من خال النهوض بمسئولية تحديد المخاطر وقياسها وإدارتها ومراقبتها.

نظام إدارة المخاطر (RM) (القزاز، ٢٠١٥) :

تصف النظم التي تدعم المنظمة على أن تكون قادرة لبناء قسم قادر على تحمل المخاطر، من المهم تزويد الموظفين بالتدريب والأدوات والنماذج ذات الصلة. يتولى نائب المدير العام المساعد، والمديرون العاملون، والمديرون التنفيذيون والمديرون مسئولية، التأكد من أن موظفيهم مهرة ومدربون ومدعون على نحو مائمه لتحديد وإدارة المخاطر بفعالية .من خال زراعة منظمة قادرة على تحمل المخاطر، ستعزز الإدارة وعيها واستجابتها حتى يمكن تحديد وإدارة المخاطر والفرص Risk

(Management Framework,) 2017

المحور الثالث - إدارة المخاطر وأثرها على قواعد حوكمة الشركات

مراكز مسئولية إدارة المخاطر (RM) على أساس حوكمة الشركات

بسبب المتاعب الكبيرة التي مرت بها العديد من الوحدات الاقتصادية فقد نادي المساهمون والأطراف الأخرى ذات العاقبة على ضرورة تحمل مجالس الإدارة لمسئولياتهم بوضع الاستراتيجيات والخطط وأدوات المتابعة والرقابة. كما وصف الباحثان (Monks & Minnow) مجلس الإدارة على أنه الرابط بين الأشخاص الذين يوفرون رأس المال والأشخاص الذي يستخدمونه لخلق قيمة للشركة (القزاز ، ٢٠١٥) ، كما أشار إلى دور مجلس الإدارة القيام بالآتي (Monks & Minnow, 200: 201).

- مراجعة الاستراتيجيات الرئيسة للمنظمة والمصادقة عليها.
 - مراقبة أعمال المدير التنفيذي.
 - الإشراف على تنفيذ وتطوير استراتيجية المنظمة.
 - مراقبة المخاطر وإجراءات الرقابة الداخلية.
- مراقبة الأنشطة وجميع العمليات لضمان عدالة المعاملة بين كافة الأطراف ذات الصلة بنشاط المنظمة.
- وأوضحت (COSO) بأن على مجلس الإدارة مراقبة المخاطر التي تحيط بنظام المراقبة (الحوكمة) في الشركة ، ويلتزم أعضاء مجلس الإدارة بمقياسين قانونيين إلا وهما مقياس واجب الرعاية الذي يتطلب العمل بإخلاص ووفاء عالي والإطاعة على كافة القضايا التي تخص المنظمة وحضور الاجتماعات بشكل منتظم والإيمان المطلق بجدوى عملهم في المنظمة ، ومقياس واجب الولاء الذي يتطلب عدم استغلالهم موقعهم لتحقيق مكاسب شخصية والعمل لأفضل منفعة لصالح المنظمة وأن يكونوا موضع ثقة ونزاهة في أدائهم لأعمالهم (سعادة ، ٢٠١٧) ويمكن لمجلس الإدارة إنشاء إدارة أو لجنة تتولى إدارة المخاطر وتتضمن مسئولياتها الآتي:

- تحليل جميع المخاطر المرتبطة بأنشطة المشروع على سبيل المثال مخاطر الائتمان والسوق والسيولة والعمليات.
- تطوير منهجيات القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر (السالمى ، ٢٠٠٨)
- تحديد سقف المخاطر وتسجيل حالات الاستثناء عن سياسة إدارة المخاطر.

- تزويد مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا بمعلومات عن منظومة المخاطر في المنظمة
- يتم التعاون بين هذه اللجنة وبين اللجان الأخرى الموجودة في المنظمة لإنجاز مهامها.

حيث تتم تحديد إطار لإدارة المخاطر من قبل مدير المخاطر مع إدخال المحتوى من أولئك الذين لديهم المساءلة في مجالات محددة. وقد تم تطوير سجل المخاطر الاستراتيجي في المستوى الاستراتيجي الذي يتم الحفاظ عليه ديناميكياً ومراجعتة رسمياً من قبل أصحاب المخاطر الاستراتيجية الذين هم جميع أعضاء كبار فريق الإدارة. يُنظر في السجل من قبل فريق الإدارة العليا ولجنة التدقيق والمخاطر ومجلس الإدارة (الحسن ، ٢٠١١). ومن بين مزايا إدارة مخاطر المشروع بكفاءة تجنب الوقت غير المتوقع وتجاوزات التكاليف. بالإضافة إلى ذلك، عندما تتم إدارة مخاطر المشروعات بشكل جيد، هناك مشكلات تكامل أقل (Risk Management & Compliance Framework, 2018: 1) مع استيعاب التغييرات المطلوبة في وظائف الإدارة العامة

تأثير قواعد حوكمة الشركات (CG) على إدارة المخاطر (RM)

كان الدافع وراء هذه التغييرات في التوقعات المتعلقة بقواعد حوكمة الشركات، إلى حد كبير، من خال العديد من الشركات الكبيرة. ويتمثل أحد المجالات الرئيسية التي تتناولها هذه المبادئ التوجيهية في إدارة المخاطر. على سبيل المثال، فإن إرشادات بورصة تورنتو (TSE) تنادي بأن تتولى المجالس مسئولية «تحديد المخاطر الرئيسية للأعمال التجارية للشركة، وضمان تنفيذ الأنظمة المناسبة لإدارة هذه المخاطر». (عابدين ، ٢٠٠١).

وقد خلقت هذه القواعد الجديدة لحوكمة الشركات الحاجة إلى تطوير استراتيجيات حوكمة الشركات الشاملة التي تعالج جميع المخاطر التي تواجهها الشركة. حدث في الوقت نفسه الذي حدث فيه التطور في قواعد حوكمة الشركات تركيزاً أكبر على الفائدة التي تعود على الشركات من المشاركة في إدارة مخاطر المؤسسات وعلى النقيض من منهج «الصومعة» التقليدي لإدارة المخاطر، يتطلب منهج إدارة مخاطر إتباع منهج على نطاق الشركة في تحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها.

لقد كتب العديد من المؤلفين عن الفوائد المتوقعة لنهج إدارة مخاطر المؤسسات (ERM) ولماذا يجب على الشركات أن تنظر إلى المخاطر من منظور عام للمؤسسة بدلاً من منظور أكثر شمولاً حسب كل قسم على حدة. تنبع الفائدة الأساسية لإدارة مخاطر المؤسسات من اتخاذ نهج المحفظة لإدارة المخاطر.

حيث ساهم عدد من التطورات في العقد الماضي في زيادة الاهتمام ب (ERM) وتشمل هذه التغييرات في التنظيم ،على النحو المذكور أعاه؛ يصبح المستثمرون أكثر حساسية لتقلبات الأرباح .زيادة قواعد المساءلة في المجالس، مما أدى إلى زيادة التركيز على أنظمة إدارة المخاطر في الشركة؛ والتقارب المستمر لأسواق رأس المال والتأمين التقليدية. وقد أدى هذا التطور الأخير إلى طرق جديدة لإدارة المخاطر التي تسهل حلول المخاطر المتكاملة

الإدارة الإلكترونية

تعريف الإدارة الإلكترونية:

تعتمد الإدارة التقنية بشكل أساسي على تحسين العمل الحكومي، والسعي لفاعلية الخدمات الإدارية، واتخاذ القرارات في أقصر وقت من خلال الهياكل الحديثة والاتصالات والإدارات التنظيمية على كافة المستويات، مع متابعة أثرها. مستوى اللامركزية (مراد، فارس، ٢٠٠٩)

تلتزم بتحديث الإدارة التنظيمية من منظور تنظيبي من خلال الإجراءات وتبادلية المعلومات (إدارة الموارد البشرية، إدارة قواعد البيانات)، وتهدف إلى ضمان شفافية المعلومات الحكومية، واتخاذ القرارات، والإجراءات (ابوبكر، ٢٠٢١)

أهمية الإدارة الإلكترونية:

تتعدد الزوايا التي تظهر من خلالها تلك الأهمية التي تكتسبها الإدارة التقنية، ذلك أن هذه الأخيرة أصبحت ضرورية وتندرج ضمن المجالات الحيوية للدولة، حيث تبرز أهميتها بالنظر إلى التطور التكنولوجي والتقني وقدرتها على هذه المواجهة والاستفادة من مزايا هذا التطور، فضلا عن امتداد نطاق تدخلها إلى مجالات الخدمات التي يقدمها القطاع العام بوصفه حيوية.(رمضان، ٢٠١٧)

الفرع الأول: مواكبة الإدارة الإلكترونية للتطور التكنولوجي والتقني

تظهر أهمية الحوكمة التقنية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الكبير لتنفيذ تقنيات وأنظمة المعلومات وما يصاحب ذلك من ظهور ما يمكن تسميته ثورة معلوماتية مستمرة أو ثورة دائمة في ميدان تقنيات المعلومات والاتصالات.

بالإضافة إلى ذلك، تعد الحوكمة التقنية نوعًا من الاستجابة الحاسمة لتحديات عالم القرن الحادي والعشرين، حيث تلخص العولمة والفضاء الرقمي واقتصاد المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت وشبكة المعلومات العالمية بكل متغيراتها واتجاهات حركتها (السالمى ٢٠٠٨).

كما تتجلى أهمية الحوكمة التقنية في هذه المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الوصول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان يمكنه العمل فيه وفي أي وقت وفي أي مكان يرغب فيه، حيث بدأ المكتب في استعمال تطبيقات الحوكمة التقنية دون قيود (القزاز، ٢٠١٥).

ولقد انعكست تقنية الحاسب الآلي على نظريات الإدارة والمفاهيم التنظيمية التي بدأت تتغير وتخرج عن وضعها القديم، وتبذل بعضًا من الحراك والتطور باتجاه التقنية إذ لا شك أنه يؤدي إلى تغييرات في شكل التنظيم الداخلي ووظائف الإدارات والأقسام والعلاقات والتفاعلات بين العاملين في التنظيم والمتعاملين معه.

ومن شأن ذلك أن يوفر الوقت ويقتصد الجهود، فالإدارة التقنية تختصر وقت تنفيذ المعاملات التنظيمية المختلفة، وتسهل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظماتها، وتوفر الدقة والوضوح في الإجراءات الإدارية.

الفرع الثاني: امتداد نطاق الإدارة الإلكترونية إلى خدمات القطاع العام

يعتقد البعض أن أهمية الإدارة التقنية تظهر من الناحية العملية والتنفيذية المتصلة بنشاطات القطاع الخاص، بالنظر إلى استعماله الواسع للتطبيقات العلمية والتكنولوجيات لارتباطه بالنتاج والتسويق وغيرها من الإجراءات المهمة (أبو بكر، ٢٠٢١).

إلا أنه يلاحظ في هذا الصدد ما اختص به جانب هام من جوانب الفقه، حيث رأى أن "الحاجة إليه في القطاع العام لا تقل عن حاجة القطاع الخاص. حيث أن تغيير أسلوب إدارته من الأسلوب البيروقراطي الجامد التقليدي إلى أسلوب إلكتروني مرن للتغلب على أزمات الإدارة العامة التقليدية.

فحاجة القطاع العام لتنفيذ مفاعيل الإدارة التقنية تظهر من خلال تردي مستوى خدمات كثير من تلك الإدارات وتعقيدها إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها، وجعلها أكثر ملائمة ومرونة، وتسهيل عرضها للمواطنين.(عبد الرحمن ،٢٠١٩).

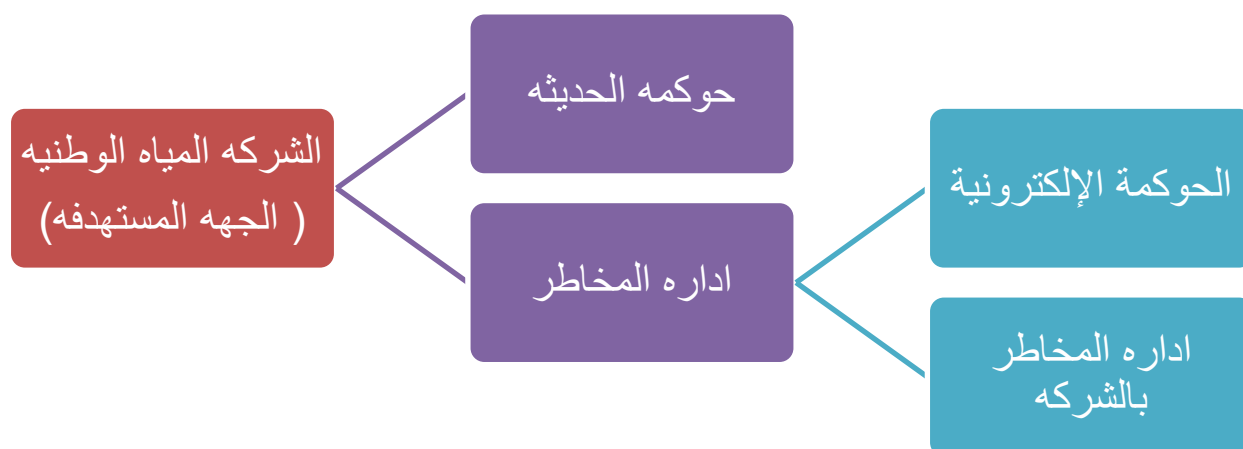
كما تظهر الحاجة إلى الإدارة التقنية خاصة في القطاع العام بالنظر إلى الحاجة المتزايدة إلى تدعيم الثقة بين الإدارة وبين المراجعين لها-أي المرتفقين-(سليمان ٢٠١٧)، ورغبة الإدارة في تهيئة أجواء من الشفافية في دوائر العمل الحكومية .

إضافة إلى ذلك تختصر الإدارة التقنية وقت تنفيذ المعاملات التنظيمية المختلفة، وتسهيل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظمتها، وتوفر الدقة والوضوح في الإجراءات الإدارية، وترشد استعمال الأوراق في المعاملات، مما سيوفر بالتبعية المخازن اللازمة لتخزين هذه الأطنان من الأوراق وتكافه البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية، إضافة إلى دعم الثقافة التنظيمية لدى العاملين .

ومهما يكن وبشكل عام، يضيف إلى ذلك ما ذهب إليه بعض الدارسين، إذ أشار بعضهم وهو بصدد بيان أهمية الإدارة التقنية إلى مسألة سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة(سعادة ، ٢٠١٧)

وعليه يمكن القول إن أهمية الإدارة التقنية تكمن في الارتقاء بالنشاط الإداري لاسيما الخدماتي منه، من خلال تحقيقها للمرونة المطلوبة بالنظر إلى سهولة الولوج إلى الشبكة الداخلية، تيسيرا لاتخاذ القرار السليم وفي وقت وجيز مع توشي الدقة.

هيكل الدراسة:



شكل (٢) هيكل الدراسة

الفصل الثاني : منهجه البحث

منهج وتصميم الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث يعتبر أكثر المناهج انسجاماً مع طبيعة وغايات الدراسة الحالية، ويبني هذا المنهج على: دراسة نظرية ل بناء الإطار المعرفي من خلال الاستفادة من المراجع والمصادر المتنوعة ما بين الكتب والمقالات والأبحاث والأوراق العلمية المحكمة المنشورة في الدوريات أو المؤتمرات والندوات سواء الموجودة في مكتبة جامعة الملك عبدالعزيز أو المنشورة في قواعد البيانات التقنية عبر شبكة الإنترنت، واعتمدت الدراسة في شقها الآخر على الدراسة الميدانية من خلال استعمال أسلوب الاستبيان للحصول على البيانات الأولية المطلوبة.

المجتمع الأصلي وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين في شركة المياه الوطنية ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستعمال أسلوب العينات من أجل جمع البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال عينة عشوائية بسيطة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان الإلكتروني وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٦٦ فرد وهم الذين أجابوا على أسئلة استمارة الاستبيان.

نبذة عن شركة المياه الوطنية

تأسست شركة المياه الوطنية "NWC" في عام ٢٠٠٨ كشركة مساهمة سعودية مملوكة بالكامل لصندوق الاستثمارات العامة "PIF". تقدم شركة المياه الوطنية خدمات المياه والصرف الصحي بناء على مبادئ العمل السليمة وأفضل الممارسات الدولية من خلال تضافر الجهود من قبل الكوادر الوطنية. كما تركز جهودها لتأمين مياه شرب عالية الجودة لجميع العملاء، وربط جميع المنازل بشبكات المياه والصرف الصحي، والحفاظ على موارد المياه الطبيعية، وحماية البيئة، واستخدام مياه الصرف الصحي المعالجة، وتقديم خدمات راقية للعملاء، وتطوير وتدريب الموارد البشرية السعودية وفقاً للمعايير الدولية.

رؤية

خدمات مياه ذات جودة مستدامة في جميع أنحاء المملكة لتحسين الحياة اليوم وفي المستقبل.

مهمة

نسعى جاهدين لتقديم أفضل خدمات المياه والصرف الصحي وتحسين الجودة في جميع أنحاء المملكة بالتعاون مع شركائنا مع زيادة الفعالية والكفاءة والاستدامة المالية.

استراتيجية الشركة

الركائز الاستراتيجية:

- التركيز على العملاء
- تحسين رضا العملاء من خلال تحسين جودة المياه والخدمات، وتوسيع تغطية المياه ومياه الصرف الصحي.
- مجموعات متكاملة تماما
- ضمان التكامل السلس مع المديرية من حيث الموارد البشرية والعمليات والإشراف والاستعداد للخصخصة.
- حماية البيئة
- الحفاظ على الموارد المائية غير المتجددة والحد من الأثر البيئي لقطاع المياه
- الاستدامة المالية
- إعطاء الأولوية لتحسين الإيرادات وخفض التكاليف وتقليل التسرب بالإضافة إلى إضافة مصادر إيرادات جديدة

الممكنات الاستراتيجية:

- التميز في العمليات والعمليات (سعادة ، ٢٠١٧) :
- زيادة الكفاءة التشغيلية وإدارة العمليات الفعالة والكفاءة وإدارة الأصول التي تركز على تعزيز العمليات وتحسينات الصحة والسلامة والأمن والبيئة.

• التحليلات والرقمة

تحديث أنظمة تكنولوجيا المعلومات ورقمته العمليات واعتماد التحليلات المتقدمة التي تتضمن تقنيات الاتجاه.

• منظمة رشيقة عالية الأداء

إنشاء أفضل نموذج للحكومة وإدارة المواهب والأداء وبيئة العمل.

حدود الدراسة :

تتكون حدود الدراسة على النحو التالي :

الحدود المكانية : شركة المياه الوطنية داخل المملكة العربية السعودية

الحدود الموضوعية : محور الحوكمة ومحور الإدارة التقنية ومحور المكافآت والحوافز ومحور النشاط الوظيفي

الحدود الزمنية : عام ٢٠٢٣

أداة وقياس المتغيرات للدراسة (الكساسبية ، ٢٠١٩)

قام البحث باستعمال استمارة استبيان كأداة للدراسة الميدانية وتم إعدادهم عن طريق الاستعانة بالإطار النظري للدراسة وتكونت استمارة الاستبيان من قسمين يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويشتمل القسم الثاني على أربع محاور وهم (محور الحوكمة ومحور الإدارة التقنية ومحور المكافآت والحوافز ومحور النشاط الوظيفي) وكان عدد العبارات في الاستبيان ٢٨ ، وعند الإجابة، تم استعمال مقياس ليكرث المكون من خمس نقاط، والذي يتكون من موافق جدًا (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، أعارض بشدة (١). في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

٣,٤ إجراءات جمع البيانات:

استخدمت الدراسة نموذج استبيان إلكتروني لجمع بيانات الاستبيان من خلال نموذج جوجل ونشر رابطاً على مواقع التواصل الاجتماعي لأفراد من مجتمع البحث.

٣,٥ أساليب تحليل البيانات والإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيان بالطرق التالية:

✓ معامل ألفا: لقياس الثبات لاستمارة الاستبيان.

✓ التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف عينة الدراسة.

✓ معامل ارتباط بيرسون: لتحديد مستوى التجانس الداخلي لأداة الدراسة.

معادلة الانحدار البسيط: للتعرف على تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

صدق أداة الدراسة:

المحور الأول: الحوكمة

جدول (١) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحور الحوكمة

م	العبارة	معامل الارتباط
١	تساعد الحوكمة على حماية أصحاب مصالح كل الأطراف المهمة بالتعامل مع الشركات	٠,٨٧٨**
٢	تعزز الحوكمة من فرص حماية حقوق المساهمين والمودعين وضمان ممارستهم لحقوقهم الكاملة.	٠,٧٤٥**

٣	تعمل الحوكمة على زيادة الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات	0.865**
٤	تساهم الحوكمة في وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد غايات الشركات وسبل تحقيقها	0.884**
٥	تعزز الحوكمة من رفع مستويات النشاط للعاملين في الشركات	0.858**
٦	تساهم الحوكمة في تحسين القيادة التنظيمية وإبراز الإفصاح والشفافية.	0.890**
٧	تُعد الحوكمة في الشركات من أهم الإجراءات الضرورية لزيادة وتحسين جودة الخدمات المصرفية	0.834**

المحور الثاني: الإدارة التقنية

جدول (٢) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحور الإدارة التقنية

م	العبارة	معامل الارتباط
١	يهتم الشركة باستعمال الأساليب التكنولوجية الحديثة في كافة التعاملات سواء الداخلية أو الخارجية	0.870**
٢	يهتم الشركة بتوفير كافة الخدمات التقنية التي يحتاجها العملاء والعاملين	0.951**
٣	ترتكز معايير نماذج تقييم النشاط التقنية على النشاط الفعلي للعاملين في الشركة	0.876**
٤	نستخدم المؤسسة النظام الإلكتروني في توفير التغذية الراجعة للعاملين في الشركة عن مستوى أدائهم	0.913**

٥	يساهم تقييم النشاط الإلكتروني في مساعدة الشركة على تطوير البرامج التدريبية لتغطيه فجوات النشاط لدي العاملين	0.831**
٦	سياسات التوظيف التقنية تساهم في مساعدة الشركة على اختيار أفضل الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة فيها	0.879**
٧	يتم تدريب العاملين في الشركة على انظم محاكاة الكرتونية تشابه بيئة العمل الحقيقية كما هي في الشركة	0.903**

المحور الثالث: المكافآت والحوافز

جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحور المكافآت والحوافز

م	العبارة	معامل الارتباط
١	يوفر الشركة نظاما للعلاوات الدورية للمساهمة في تحفيز العاملين على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية	0.896**
٢	يوفر الشركة البيئة والمناخ المناسب للعمل	0.700**
٣	يقدم الشركة مكافآت استثنائية للعاملين المهرة بما يتناسب مع أدائهم	٠,٨٦٨**
٤	يهتم الشركة بتوفير التقدير والاحترام المادي والمعنوي لكافة العاملين	٠,٨٤٤**
٥	يتيح الشركة فرص التطوير للعاملين من خلال الدورات والبرامج التدريبية	٠,٨٩٠**
٦	يشجع نظام الحوافز العاملين على التفكير في ابتكار طرق جديدة للقيام بالعمل	٠,٨٥٣**
٧	يشجع نظام الحوافز والمكافآت العاملين على أداء وظائفهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة	٠,٨١٠**

المحور الرابع : يوجد تأثير لتطبيق قواعد الحوكمة الإلزامية على توفر إطار فعال لإدارة المخاطر.

جدول (٤) تأثير التطبيق لقواعد الحوكمة الإلزامية على توافر اطار فعال لادارة المخاطرة

ر.م	فقرات المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف الوزن المعياري النسبي	قيمة T(	قيمة Sig.(	الرتبة
1	يوجد رقابة فاعلة في الشركة لها عاقبة وثيقة بإدارة المخاطر.	.96	0.7	16.755	*0.000	2
2	تقوم الشركة بوضع سياسة لإدارة المخاطر التي تواجهها معتمدة في ذلك على قواعد الحوكمة.	.05	0.778	17.502	*0.000	1
5	يؤدي تطبيق قواعد الحوكمة إلى مساعدة الإدارة على الرقابة الداخلية فضلاً عن تعزيز الروابط بين إدارة المخاطر وإدارة الشركة.	.89	0.882	1	*0.000	5
	تعتبر إدارة المخاطر جانباً أساسياً من جوانب الحوكمة في الشركة.	.92	0.799	.91	*0.000	
5	يتطلب تطبيق قواعد الحوكمة وجود مجلس إدارة فاعل للحفاظ على أداء لجنة إدارة المخاطر.	.8	0.8	12.9	*0.000	7
6	يؤدي تطبيق قواعد الحوكمة للتأكيد على مدى فعالية العمليات التي تقوم بها الإدارة لتحديد جميع المخاطر وتقييمها وإدارتها.	.91	0.78	15.0	*0.000	

6	12.7	6*0.000	0.905	0.89	7	تقوم الشركة باستخدام قواعد الحوكمة لمتابعة أداء إدارة الشركة بشكل مستمر مع تقديم الدعم الكافي للإدارة عند اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة المخاطر.
	77.8					

ثبات أداة الدراسة:

جدول (٥) نتائج ثبات أداة الدراسة بأسلوب ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الحوكمة	٧	٠,٩٧٥
الإدارة التقنية	٧	٠,٩٢٦
المكافآت والحوافز	٧	٠,٨٧٩
ادراة المخاطر	٧	٠,٨١٨
إجمالي استمارة الاستبيان	٢٨	٠,٩٦٦

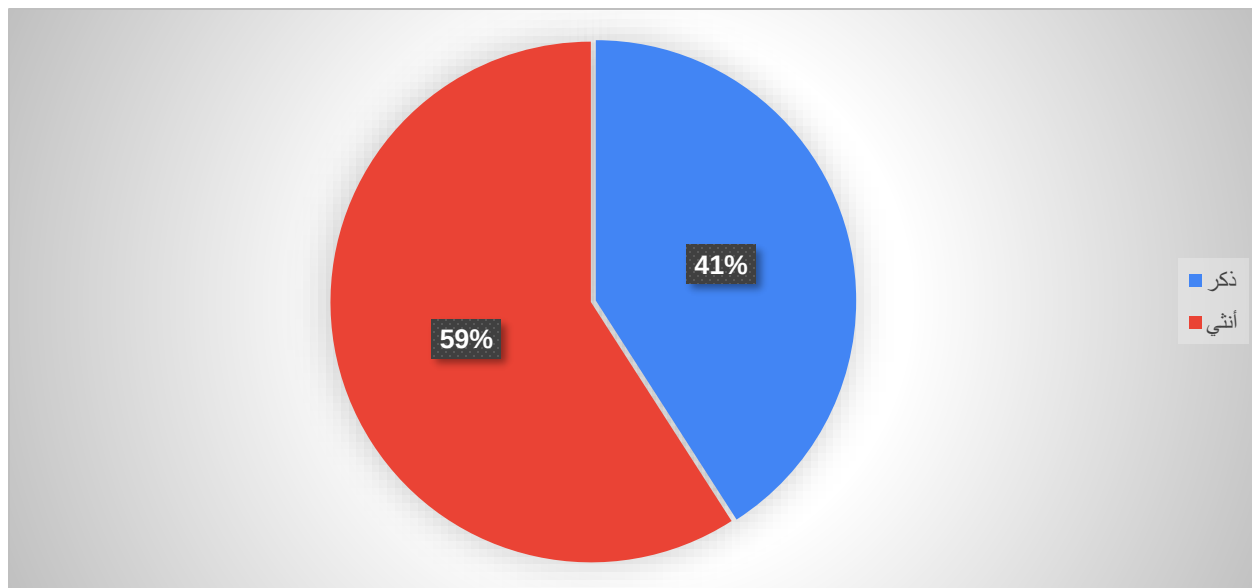
يوضح الجدول رقم (٥) نتائج ثبات أداة البحث المستخدمة، حيث أن قيمة كرونباخ ألفا لجميع محاور أداة البحث أكبر من ٠,٦٠، وبالتالي تظهر هذه النتيجة أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الثبات وكافية لتحقيق أهداف البحث.

تحليل استمارة الاستبيان:

أولاً: خصائص عينة الدراسة

■ الجنس

تكونت عينة الدراسة من ٤٠,٩ % من الذكور بينما بلغ نسبة الإناث ٥٩,١ %.



جدول (٦) توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس

م	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة %
١	ذكر	٢٧	40.9
٢	أنثى	٣٩	59.1
المجموع		٦٦	١٠٠

شكل (٣) توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس

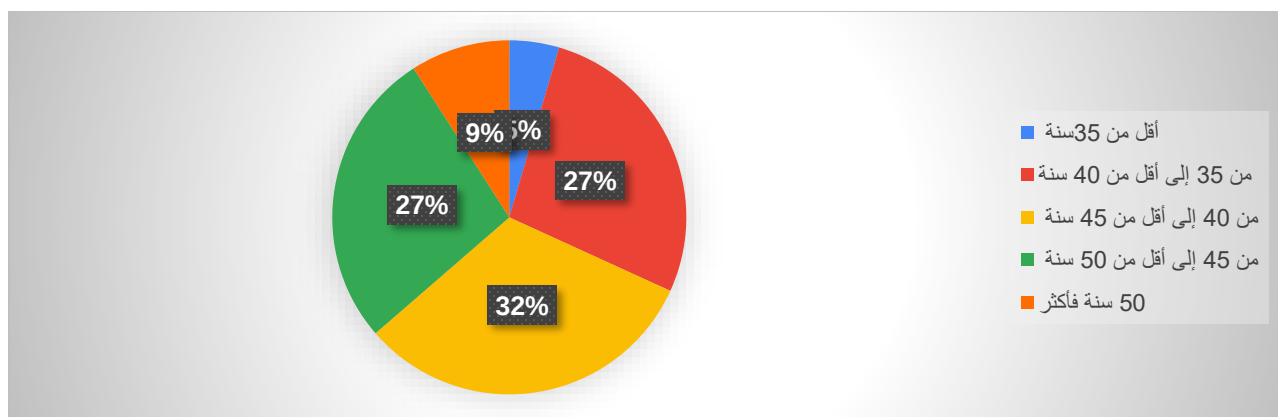
■ الفئة العمرية:

تكونت عينة الدراسة من ٤,٥ % أعمارهم أقل من ٣٥ سنة في حين بلغت نسبة الأفراد التي تتراوح عمرها من ٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة حوالي ٢٧,٣ % بينما بلغت نسبة الأفراد التي تتراوح عمرها من ٤٠ إلى أقل من ٤٥ سنة حوالي ٣١,٨ % وبلغت نسبة الأفراد التي تتراوح أعمارهم ما بين ٤٥ وأقل من ٥٠ سنة ٢٧,٣ % في حين بلغت نسبة الأفراد التي تبلغ أعمارهم ٥٠ سنة فأكثر ٩,١ % من عينة الدراسة.

جدول (٧) توزيع عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية

م	الفئة العمرية	العدد	النسبة %
١	أقل من ٣٥ سنة	٣	4.5
٢	من ٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة	١٨	27.3
٣	من ٤٠ إلى أقل من ٤٥ سنة	٢١	31.8
٤	من ٤٥ إلى أقل من ٥٠ سنة	١٨	27.3
٥	٥٠ سنة فأكثر	٦	9.1
المجموع		٦٦	١٠٠

شكل (٤) توزيع عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية



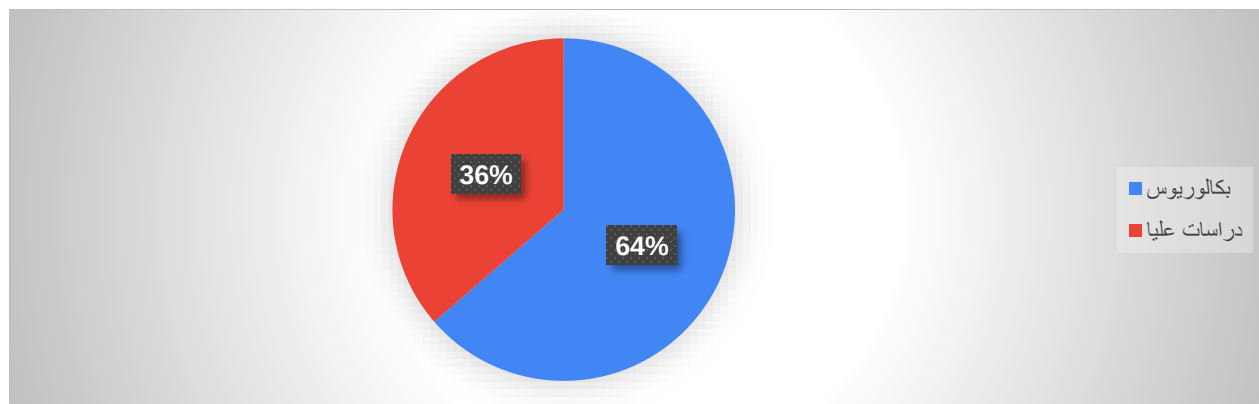
■ المؤهل العلمي:

تكونت عينة الدراسة من ٦٣,٦ % حاصلين على بكالوريوس بينما بلغ نسبة الحاصلين على دراسات عليا ٣٦,٤ %.

جدول (٨) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
١	بكالوريوس	٤٢	63.6
٢	دراسات عليا	٢٤	36.4
المجموع		٦٦	١٠٠

شكل (٥) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي



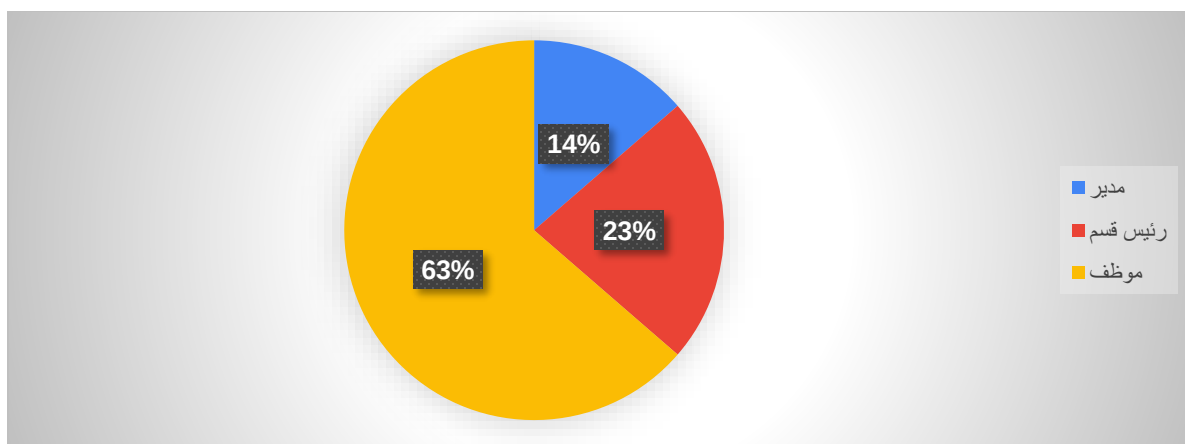
■ المسمى الوظيفي:

تكونت عينة الدراسة من ١٣,٦ % من المديرين و ٢٢,٧ % من رؤساء الأقسام و ٦٣,٦ % من الموظفين.

جدول (٩) توزيع عينة الدراسة وفقا للمسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة %
١	مدير	٩	13.6
٢	رئيس قسم	١٥	22.7
٣	موظف	٤٢	63.6
المجموع		٦٦	١٠٠

شكل (٦) توزيع عينة الدراسة وفقا للمسمى الوظيفي



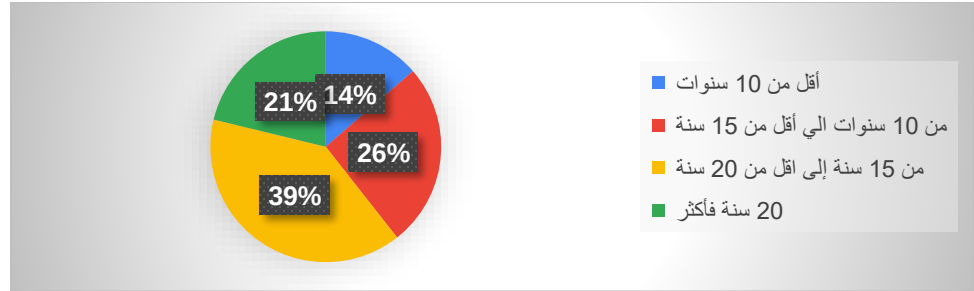
■ عدد سنوات الخبرة:

تكونت عينة الدراسة من ١٣,٦ % عدد سنوات خبرتهم أقل ١٠ سنوات بينما بلغت نسبة الأفراد التي تتراوح عدد سنوات خبرتهم من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة حوالي ٢٥,٨ % في حين بلغت نسبة الأفراد التي تبلغ عدد سنوات خبرتهم من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة ٣٩,٤ % وبلغت نسبة الأفراد التي تبلغ عدد سنوات خبرتهم ٢٠ سنة فأكثر ٢١,٢ % من عينة الدراسة.

جدول (١٠) توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

م	عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
١	أقل من ١٠ سنوات	٩	13.6
٢	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	١٧	25.8
٤	من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة	٢٦	39.4
٥	٢٠ سنة فأكثر	١٤	21.2
المجموع		٦٦	١٠٠

شكل (٧) توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة



عندما تم ترتيب العبارات المتعلقة بمحور الضبط حسب درجة الأهمية النسبية (قيمة أكبر وسط حسابي) من رأي العينة المدروسة، وجد أن عبارة (تساعد الحوكمة على حماية أصحاب مصالح كل الأطراف المهتمة بالتعامل مع الشركات) هي غالبية العبارات ذات المتوسط الحسابي ٤,١٨٢ والانحراف المعياري ٠,٧٩٥، بينما كان هذا تعبيراً (الحوكمة في الشركات من أهم الإجراءات المطلوبة لتحسين جودة الخدمات المصرفية وتحسينها). والعبارة (تعد الحوكمة في الشركات من أهم الإجراءات الضرورية لزيادة وتحسين جودة الخدمات المصرفية) هي الأقل أهمية بمتوسط حسابي ٣,٦٨٢ وانحراف معياري ٠,٧٨٠. ويتجلى المستوى العالي لحوكمة الشركات في شركه المياه الوطنية من حيث عينة من موظفي شركه المياه الوطنية ، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي هو ٣,٩٠٣ بانحراف معياري ٠,٨٦٦.

المحور الثاني: الإدارة التقنية

عندما تم ترتيب العبارات المتعلقة بمحور الإدارة الفنية حسب درجة الأهمية النسبية (قيمة أكبر وسط حسابي) من رأي العينة قيد الدراسة، تبين أن عبارة (يتم الشركة باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في كافة التعاملات سواء الداخلية أو الخارجية) - هذه هي غالبية العبارات بمتوسط حسابي ٤,٠٤٥ وانحراف معياري ٠,٧٢٢، بينما كانت العبارة (يساهم تقييم الأداء الإلكتروني في مساعدة الشركة على تطوير البرامج التدريبية لتغطيه فجوات الأداء لدي العاملين) هي الأقل أهمية بمتوسط حسابي ٣,٧٧٣ وانحراف معياري ٠,٨٦٩.

وقد ظهر المستوى العالي لتنفيذ الإدارة الفنية في شركه المياه الوطنية من خلال أعضاء عينة الدراسة العاملين في شركه المياه الوطنية ، حيث كان المتوسط الحسابي ٣,٩٠٣ بانحراف معياري قدره ٠,٨٠٩.

المحور الثالث: المكافآت والحوافز

عندما تم ترتيب العبارات المتعلقة بمحور المكافآت والحوافز حسب درجة الأهمية النسبية (أعلى متوسط حسابي) من رأي العينة المدروسة، تبين أن عبارة (يقدم الشركة مكافآت استثنائية للعاملين المهرة بما يتناسب مع أدائهم) هو أكبر عدد من العبارات بمتوسط حسابي ٤,٥٩١ وانحراف معياري ٠,٥٠٣، بينما عبارة (يوفر الشركة البيئة والمناخ المناسب للعمل) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي ٣,٧٧٣ وانحراف معياري ١,٠٢٠، وهذا يدل على ارتفاع مستوى تنفيذ المكافآت والحوافز في شركه المياه الوطنية من حيث عينة من أعضاء دراسة موظفي شركه المياه الوطنية ، حيث تكون القيمة المتوسط الحسابي ٤,٠٨٥ بانحراف معياري قدره ٠,٨٠٤.

المحور الرابع: الأداء الوظيفي

عند ترتيب العبارات المتعلقة بمحور النشاط الوظيفي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة الوسط الحسابي الأكبر) من رأي عينة الدراسة تبين أن العبارتين (يركز الموظفين اثناء تأديهِ عملهم علي اتباع نظم وأساليب واجراءات العمل الموضوعة، يهتم الموظفون على التعاون مع بعضهم البعض والعمل بروح الفريق الواحد) هما أكثر العبارات بوسط حسابي ٤,٤٠٩ وانحراف معياري ٠,٥٠٣، بينما كانت العبارات (يسعى الموظفون الي تحقيق كافة الغايات التي يسعى الشركه إلي الوصول إليها، يعمل الموظفون على تحقيق الاستعمال الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الغايات المطلوبة، يسعى الموظفون الي التطوير والأبداع عند أدائهم لأعمالهم) هي أقل العبارات أهمية بوسط حسابي ٣,٤٠٩ وانحراف معياري ١,٤٠٣ وتبين ارتفاع مستوي النشاط الوظيفي في شركه المياه الوطنية من رأي أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركه المياه الوطنية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٧٩٢ بانحراف معياري ١,٠٢٥.

اختبار فروض الدراسة:

الفرض الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة على النشاط الوظيفي في شركة المياه الوطنية في مملكة السعودية عند إجراء الاختبار الإحصائي لمعرفة مدى صحة الفرض قام البحث باستعمال معادلة الانحدار البسيط وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٥) تأثير مستوى الحكومة على النشاط الوظيفي

الفرض	b	t	F	P-VALUE
الأول	٠,٨٤٣	**١٦,٨٧٢	**٢٨٤,٦٥٠	0.006

تبين معنوية النموذج ككل إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوى ٠,٠١ ومعنوية تأثير مستوى تنفيذ الحكومة على مستوى النشاط الوظيفي وتبين أن كلما ازداد معدل مستوى تنفيذ الحكومة بمقدار ١ % ازداد معدل مستوى النشاط الوظيفي للعاملين في شركة المياه الوطنية بمقدار ٠,٨٤٣ %.

الفرض الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة التقنية على النشاط الوظيفي في شركة المياه الوطنية في مملكة السعودية

عند إجراء الاختبار الإحصائي لمعرفة مدى صحة الفرض قام البحث باستعمال معادلة الانحدار البسيط وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٦) تأثير مستوى الإدارة التقنية على النشاط الوظيفي

الفرض	b	t	F	P-VALUE
الثاني	٠,٧٩٣	**١١,٣٧٩	**١٢٩,٤٩٣	0.006

تبين معنوية النموذج ككل إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوى ٠,٠١ ومعنوية تأثير مستوى تنفيذ الإدارة التقنية على مستوى النشاط الوظيفي وتبين أن كلما ازداد معدل مستوى تنفيذ الإدارة التقنية بمقدار ١ % ازداد معدل مستوى النشاط الوظيفي للعاملين في شركة المياه الوطنية بمقدار ٠,٧٩٣ %.

الفرض الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافآت والحوافز على النشاط الوظيفي في شركة المياه الوطنية في مملكة
السعودية

عند إجراء الاختبار الإحصائي لمعرفة مدى صحة الفرض قام البحث باستعمال معادلة الانحدار البسيط وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٧) تأثير مستوى الإدارة التقنية على النشاط الوظيفي

الفرض	b	t	F	P-VALUE
الثالث	٠,٨٧٨	٨,٠٢٢	**٦٤,٣٥٣	0.006

تبين معنوية النموذج ككل إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوى ٠,٠١ ومعنوية تأثير مستوى تنفيذ المكافآت والحوافز على
مستوي النشاط الوظيفي وتبين أن كلما ازداد معدل مستوى تنفيذ المكافآت والحوافز بمقدار ١ % ازداد معدل مستوى
النشاط الوظيفي للعاملين في شركة المياه الوطنية بمقدار ٠,٨٧٨ %.

النتائج والتوصيات :

- أولا : النتائج :

توصل الباحثان إلى النتائج التالية:

- ١- تقوم شركات قطاع الاستثمار المدرجة في بورصة السعودية بوضع الاحتياطات لإدارة المخاطر التي تواجهها معتمدة في ذلك على قواعد الحوكمة المطبقة لديها.
- ٢- يوجد نظام رقابة فعال في شركات قطاع الاستثمار المدرجة في بورصة السعودية يربط بعاقبة وثيقة بإدارة المخاطر ويعتبر جانباً أساسياً من جوانب الحوكمة في الشركة.
- ٣- أدي تطبيق قواعد الحوكمة في شركات قطاع الاستثمار المدرجة في بورصة السعودية إلى التأكيد على مدى فعالية العمليات التي تقوم بها الإدارة وتحديد جميع المخاطر وتقييمها وإدارتها داخل هذه الشركات.
- ٤- يؤدي تطبيق قواعد الحوكمة في شركات قطاع الاستثمار المدرجة في بورصة السعودية إلى مساعدة الإدارات على الرقابة الداخلية فضا عن تعزيز الروابط بين إدارة المخاطر وإدارات هذه الشركات.
- ٥- يؤدي تطبيق قواعد الحوكمة في شركات قطاع الاستثمار المدرجة في بورصة السعودية إلى زيادة قدرة هذه الشركات على توفير معلومات أكثر شفافية للمستثمرين، ومن ثم تخفيض درجة المخاطر.
- ٦- ساعدت قواعد الحوكمة التي تطبقها شركات قطاع الاستثمار المدرجة في بورصة السعودية في تقييم وإدارة المخاطر التي تواجهها وتاثرتها حسب درجة أولوياتها.
- ٧- أدي التوسع في نشاط شركات قطاع الاستثمار المدرجة في بورصة السعودية سواء على المستوى الداخلي أو الدولي إلى زيادة المخاطر المتعلقة بأعمالها ونشاطها.
- ٨- تطبيق قواعد الحوكمة يلقي اهتماماً كبيراً من قبل إدارة شركات قطاع الاستثمار المدرجة في بورصة السعودية، مما ساعد في الحد والتخفيف من المخاطر التي تواجه هذه الشركات.
- ٩- وفرت شركات قطاع الاستثمار المدرجة في بورصة السعودية بيانات ومعلومات باستمرار عن تطبيق قواعد الحوكمة وإدارة المخاطر، مما ساعد في إعداد تقارير دورية ومستمرة خاصة بالحوكمة والمخاطر داخل هذه الشركات.
- ١٠- وفرت قواعد الحوكمة المطبقة في شركات قطاع الاستثمار المدرجة في بورصة السعودية حماية لحقوق أصحاب المصالح ومنهم المستثمرين والمتعاملين معها.

١١ - أرست شركات قطاع الاستثمار المدرجة في بورصة السعودية إدارة فعالة وسليمة للمخاطر من خال إصدار التشريعات والنظم القانونية والتنظيمية الأزيمة وتشكيل لجان للرقابة والمتابعة التي تراقب وتتابع إدارة المخاطر في تلك الشركات.

ثانيًا - التوصيات

بناءً على النتائج السابقة يوصي الباحثان بالتالي:

- ١ - ضرورة قيام شركات قطاع الاستثمار المدرجة في بورصة السعودية بوضع إطار شامل لإدارة المخاطر بكل قسم وإدارة داخل هذه الشركات.
- ٢ - ضرورة قيام شركات قطاع الاستثمار المدرجة في بورصة السعودية بمزيد من الاهتمام بعمليات وقواعد الحوكمة وتفعيل آلياتها والالتزام بتطبيقها بشكل سليم.
- ٣ - يجب أن تعمل شركات قطاع الاستثمار المدرجة في بورصة السعودية على تحسين إدارة المخاطر، وتعزيز الرقابة الداخلية.
- ٤ - ضرورة قيام شركات قطاع الاستثمار المدرجة في بورصة السعودية بمزيد من الاهتمام بتطبيق قواعد حوكمة من خال تطوي ر استراتيجية لإدارتها تهدف إلى نقل المخاطر الجوهرية التي تهدد مستقبل هذه الشركات إلى جهة أخرى وتقليلها، وذلك من خال تطوي ر أساليب وأدوات تحوط تجنب الشركات آثارها السلبية.
- ٥ - التنسيق المستمر بين إدارة الحوكمة والقائمين على إدارة المخاطر في شركات قطاع الاستثمار المدرجة في بورصة السعودية، بما يساهم في تحقيق أهداف هذه الشركات وإضافة قيمة لها.
- ٦ - ضرورة التأهيل العلمي والعملية للعاملين بإدارات المخاطر بشركات قطاع الاستثمار المدرجة في بورصة السعودية وذلك من خال الدورات التدريبية والمؤتمرات والندوات العلمية.
- ٧ - ضرورة إعداد المزيد من الدراسات والرسائل العلمية في مجال قواعد الحوكمة وعاقبتها بإدارة المخاطر.

قائمة المراجع:

- الجعدي، ناهض كمال، ونعمة عباس خضير الخفاجي. "أثر الحوافز على أداء الموظفين في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى الأونروا من رأي العاملين فيها: دراسة حالة". مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية: جامعة الإسراء ع ٢ (٢٠١٧): ٢٦١ - ٢٩٣.
- مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/873202>
- موسي، محمد أبكر عمر، ومحمد مصطفى محمد أبو حجل. "أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين: بالتنفيذ على مدرسة الأقصى الأهلية الابتدائية بجدة ٢٠١٠ - ٢٠١٦ م" رسالة ماجستير. جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان، ٢٠١٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/845204>
- سعادة، هبة يوسف، وسوزان رسي عبد. "حوافز المدراء وإدارة الأرباح: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية للعلوم التنفيذية - سلسلة العلوم الإنسانية: جامعة العلوم التنفيذية الخاصة - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا مج ١٩، ع ٢ (٢٠١٧): ٦١ - ٧٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/925955>
- لكسابية، هديل أمجد، و المخادمة، أحمد عبدالرحمن كريم. (٢٠١٩). أثر حوكمة الشركات في تقليص فجوة التوقعات في بيئة التدقيق الأردنية: دراسة تحليلية لمكاتب التدقيق في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة).
- سليمان، الهادي. "أثر الحوافز على أداء العاملين: التنفيذ على شركة سكر كنانة. مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث: جامعة النيل الأبيض للعلوم والتكنولوجيا ع ١٠ (٢٠١٧): ١٠ - ٣٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/935849>
- بدر محمد السيد القزاز، الإدارة التقنية ودورها في مكافحة الفساد الإداري - دراسة مقارنة بالفقه الإسلامي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط ١، ٢٠١٥، ص ٢٢.
- الدكتور علاء عبد الرزاق محمد حسن السامي، الإدارة التقنية، دار وائل للنشر، عمان، ط ب ر، ٢٠٠٨، ص ٣٤.
- حسين محمد الحسن، الإدارة التقنية - المفاهيم - الخصائص - المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط ١، ٢٠١١، ص ٣٩.

- محمد عابدين (٢٠٠١): الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مراد سكاك، وفارس هباش، "دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي"، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي: الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، ٢٠٠٩، ص ٤، الأزمة المالية والاقتصادية.
- بوبكر، عبدالقادر، وقديد، فوزية. (٢٠٢١). أثر الإدارة التقنية في تحسين النشاط الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس. مجلة البشائر الاقتصادية: جامعة طاهري محمد، بشار - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مج ٧، ع ١، 367 - 386. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1162815>
- رمضان، علي الجوهرى. (٢٠١٧). دراسة تأثير آليات حوكمة الشركات وجودة المراجعة الخارجية على فجوة التوقعات في بيئة الأعمال المصرية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س٣٧، ع ١، ٨٥ - ١٦٧.
- E-governance les relations Etat-citizens a leisure du numérique panorama, enjoin et perspectives end Afrique, publication performances Management Consulting (PMC), Avril 2009.