



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

إعداد الطالب

أحلام يحي سهلي

الرقم الجامعي :

241000862

العام الدراسي:

2024

مقدمة:

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

تشكل إدارة المخاطر التشغيلية عموداً فقرياً أساسياً في إدارة أي منظمة، حيث تسعى المنظمات بشكل مستمر إلى تبني استراتيجيات فعّالة لإدارة هذه المخاطر بهدف الوصول إلى أهدافها المرجوة. يتطلب هذا الأمر تطوير آلية منظمة ومفصلة للتعامل مع المخاطر بأسلوب منهجي يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. وعليه، يُعد وجود إدارة مخاطر نشطة وقادرة على التخطيط للمخاطر، تحليلها، مواجهتها، ورصدها بدقة، واتخاذ الخطوات الضرورية للتعامل معها، عنصراً حيوياً في هيكلية المنظمات. لذا، باتت إدارة المخاطر تحتل موقعاً مهماً في البنية التنظيمية للمنظمات بهدف الوقاية من المخاطر والحد من تأثيراتها السلبية، التي قد تمتد آثارها لتشمل المجتمع والبيئة المحيطة، مؤكدةً على الحاجة الماسة للتقليل من هذه المخاطر إلى أدنى مستويات ممكنة (ارتيمة، 2016م). تحتل مسألة الحوكمة مكانة عليا ضمن أولويات القطاع الاقتصادي العالمي والهيئات المالية، نظراً لسلسلة الأحداث التي شهدتها العالم في العقود الأخيرة. هذا يشمل التحولات الكبيرة في النظام المالي للعديد من المؤسسات في مناطق مثل شرق آسيا وأمريكا، الانتقال إلى الأسواق المفتوحة، وتبني سياسات الخصخصة في عدة دول بشرق

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

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

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

مشكلة الدراسة:

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

تشكل إدارة المخاطر التشغيلية ركناً أساسياً في أسس حوكمة الشركات، حيث تتحمل الإدارة المسؤولية الكاملة عن فعالية إدارة هذه المخاطر. لا يمكن تحقيق إدارة مخاطر فعالة بدون الدعم القوي والمشاركة الفعالة من جانب الإدارة العليا إذ أن أساس إدارة المخاطر الجيدة ينبع من حوكمة راسخة. هذه العملية تمكن إدارة الشركة من تحديد مسارها المستقبلي بوضوح. ولتحقيق ذلك، يتطلب مستوى عالٍ من الشفافية، والتي تعتبر بدورها نتاجاً مباشراً لتطبيق مبادئ الحوكمة بشكل صحيح وعليه فإن اشكالية هذا البحث يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي: ما اثر الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة في ادارة المخاطر التشغيلية بالمنظمات الحكومية بالتطبيق على وزارة

الصحة؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسات العلمية بالانعكاسات والفوائد المتحققة من جراء تنفيذها ومدى مساهمتها في تطوير الواقع الميداني، حيث يمكن تقسيم أهمية الدراسة الحالية ضمن المحاور الآتية:

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

الأهمية العلمية:

استمدت هذه الدراسة أهميتها العلمية من أنها تتناول هذه الدراسة التعرف على المخاطر التشغيلية في المؤسسات والشركات وتأتي أهمية الدراسة من التعرف على تأثير فعالية حوكمة الشركات في كيفية ادارة المخاطر التشغيلية في الشركات والمؤسسات بالإضافة العمل على توضيح المفاهيم الخاصة بالحوكمة وأبعادها المختلفة وكذلك توضيح أسس إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات وتأتي أهمية الدراسة بالخروج الدراسة بمجموعة من النتائج والتوصيات التي تعمل على توضيح مدى فعالية الحوكمة في إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات وتسهم هذه الدراسة في توسيع نطاق البحث حول مفاهيم الحوكمة وإدارة المخاطر في سياق المؤسسات الحكومية، مما يوفر فهماً أعمق لكيفية تأثير الحوكمة على إدارة المخاطر التشغيلية. كما تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يساعد في تحليل العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وفعالية إدارة المخاطر التشغيلية، ما يعزز من الأدبيات الأكاديمية في هذا المجال ويفتح آفاقاً جديدة للبحوث المستقبلية.

الأهمية التطبيقية:

تبرز أهمية دراسة فعالية الحوكمة في إدارة المخاطر التشغيلية بالتطبيق على وزارة الصحة حيث يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة التطرق الى فعالية الحوكمة في إدارة المخاطر التشغيلية بالتطبيق على وزارة الصحة، وتهدف الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من استفادة ادارة وزارة الصحة من انظمة ادارة المخاطر التشغيلية في الإدارة وفعالية قواعد الحوكمة في إدارة هذه المخاطر في الإدارة وتعد الدراسة بالغة الأهمية للمنظمات الحكومية، وتحديدًا وزارة الصحة، حيث تشير إلى كيفية استخدام قواعد الحوكمة كأداة لتحسين إدارة المخاطر التشغيلية. من خلال تحليل تطبيق هذه القواعد، يمكن للوزارة تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لمواجهة المخاطر، مما يضمن استقرارها وكفاءتها التشغيلية. كما يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة، وهما عنصران أساسيان في تحقيق الأمن والاستقرار الداخلي وتوفر هذه الدراسة لصانعي السياسات والممارسين في وزارة الصحة وغيرها من المؤسسات الحكومية، رؤى قيمة

حول أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة المخاطر التشغيلية. وتشدد على ضرورة التزام الإدارات الحكومية بالمعايير الدولية للحوكمة لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، مما يسهم في بناء نظام حكومي أكثر شفافية، مسؤولية، واستجابة للتحديات التشغيلية.

أهداف الدراسة:

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

1. بيان مدى التزام وزارة الصحة بمبادئ الحوكمة (الكفاءة في التسيير، الرقابة والامتثال للتدقيق، الإفصاح والشفافية، العدالة في المكافآت والتعويضات، الالتزام بأخلاقيات العمل).
2. توضيح مدى وعي وزارة الصحة بأهمية إدارة المخاطر التشغيلية.
3. التعرف على تأثير تطبيق قواعد الحوكمة في توفر إطار فعال لإدارة المخاطر التشغيلية.
4. بيان دور أبعاد حوكمة الشركات (الكفاءة في التسيير، الرقابة والامتثال للتدقيق، الإفصاح والشفافية، العدالة في المكافآت والتعويضات، الالتزام بأخلاقيات العمل) في وعي وزارة الصحة بأهمية إدارة المخاطر التشغيلية

تساؤلات الدراسة

ويتفرع من التساؤل الرئيسي للدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

1. ما التزام وزارة الصحة بتطبيق مبادئ الحوكمة (الكفاءة في التسيير، الرقابة والامتثال للتدقيق، الإفصاح والشفافية، العدالة في المكافآت والتعويضات، الالتزام بأخلاقيات العمل)؟
2. ما وعي وزارة الصحة بأهمية إدارة المخاطر التشغيلية؟
3. هل يوجد أثر لقواعد الحوكمة (الكفاءة في التسيير، الرقابة والامتثال للتدقيق، الإفصاح والشفافية، العدالة في المكافآت والتعويضات، الالتزام بأخلاقيات العمل) في وعي وزارة الصحة بأهمية إدارة المخاطر التشغيلية؟

فروض الدراسة:

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

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

الفرضيات الفرعية :

ف1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة في التسيير على فاعلية إدارة المخاطر التشغيلية .

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

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

ف4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة في المكافآت والتعويضات على فاعلية إدارة المخاطر التشغيلية .

ف4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بأخلاقيات العمل على فاعلية إدارة المخاطر التشغيلية ؟

الدراسات السابقة:

دراسة أحمد (2023) بعنوان دور التدقيق الداخلي في تحجيم المخاطر التشغيلية مع الاستثمارية: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأهلية في محافظة دهوك

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

وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها الاعتماد بنسبة كبيرة على إجراءات الرقابة والتدقيق الداخلي ومتابعتها وتبني إجراءات رقابية تعمل على تصحيح أي انحراف وهو الأساس في تجنب المخاطر. وأيضاً من أهم

التوصيات التي توصل إليها البحث هي مواجهة التطورات والمخاطر والظروف الراهنة، مراقبة مستويات الخطر التي تحيط بالعمل، وضع الإجراءات الرقابية المناسبة للسيطرة على الآثار السلبية لهذه الأخطار.

دراسة انجرو (2023). بعنوان : حوكمة الشركات والمخاطر الائتمانية: دراسة مسحية على المصارف التقليدية المسجلة في هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية

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

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

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

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

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

هل تؤثر المخاطر التشغيلية وحوكمة الشركات على الصناعة المصرفية في باكستان

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

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

تقترح الدراسة على صانعي السياسات تحسين إطار ORM بواسطة CG. إلى جانب ذلك، من أجل تقليل المخاطر التشغيلية ، يمكن أن يساهم أيضاً في تحديد المخاطر التشغيلية ومراقبتها والتحكم فيها بشكل صحيح وبينت الدراسة ان هناك حاجة قوية لاعتماد نهج موحد أو متقدم لتقييم المخاطر التشغيلية من خلال استخدام التقنيات النوعية (نتائج التدقيق وبطاقات الأداء والتقييم الذاتي) والتقنيات الكمية (توزيع الخسائر والنماذج

الاقتصادية) لإدارة المخاطر التشغيلية بشكل أفضل. وهناك أيضا حاجة إلى وضع خطط طوارئ للتقليل إلى أدنى حد من الخسائر في حالة حدوث اضطراب شديد في الأعمال التجارية من أجل الإدارة الفعالة للمخاطر التشغيلية.

دراسة (ديلمي ، 2021م) . بعنوان: دور التدقيق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في ظل متطلبات حوكمة الشركات: حالة شركة الدلفنة البلاستيكية (CALPLAST) بسطيف .

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

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها تتمثل أهمية حوكمة الشركات في تخفيض المخاطر المتعلقة بالالتزامات المالية التي يمكن أن تواجهها الشركة، وضمان الشفافية والإفصاح الكاف للمعلومات المالية في القوائم المالية بما يضمن ثقة المستثمرين واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات. بالإضافة الى انه يتضمن نظام الرقابة الداخلية مجموعة من السياسات والعمليات والمهام والقواعد التي تضعها إدارة الشركة لكافة أنشطتها، والتي ترتبط معا ارتباطا وثيقا لضمان دقة العمليات والمعلومات وتطبيق القانون وتحقيق الأهداف، بالإضافة الى انه تساهم وظيفة التدقيق الداخلي في دعم حوكمة الشركات من خلال تقييم مدى الالتزام بتطبيق نظام الرقابة الداخلية والوقوف على نقاط الضعف من أجل تحسينها باستمرار، كما يعمل بالتكامل مع مكونات الحوكمة كالتدقيق الداخلي ، لجان التدقيق ومجلس الإدارة في إطار مجموعة من المعايير المهنية، معايير أداء عملية التدقيق وأخلاقيات المهنة.

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

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

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

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المؤسسة حققت خزينة موجبة مما يعني أنها حققت توازنا ماليا على المدى الطويل، كما أنها تتمتع بسيولة كافية على الرغم من اعتمادها على نسب مديونية مرتفعة، لكن هذا لا يجعلها في مأمن عن مواجهة المخاطر؛ كما بينت الدراسة أن أثر الرافعة المالية موجبا وهذا يدل على أن المؤسسة تتمتع بكفاءة في تحقيق الأرباح ومن أجل إدارة المخاطر المالية وجب على المؤسسة تغيير استراتيجيتها الملكية والمتمثلة في راس المال والخصوم بهدف التقليل من خطر الإفلاس وعليه توصي الدراسة بضرورة بناء إستراتيجية واضحة لإدارة المخاطر كإعادة تغيير هيكل الملكية بالمؤسسة لتخفيض خطر الإفلاس، تنوع في الأدوات المالية لتقليل من المخاطر ورفع مستوى كفاءة الأداء وتقوية مركزها المالي وضرورة تنمية ثقافة إدارة المخاطر الفعالة لدى الأفراد لتفادي الجمود الواضح في الوظيفة على مستوى المؤسسة الاقتصادية وضرورة البحث على مؤشرات أخرى ونماذج إحصائية في تحديد وقياس المخاطر المالية التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية.

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

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

وكان من أهم النتائج المتحصل عليها، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة، وبينت الدراسة أن هناك اهتمام واضح لتعزيز لإدارة المخاطر في المؤسسة محل الدراسة نظرا للدور

المهم الذي تلعبه في تحسين مستويات الاداء الا انها لم تصل الى المستوى المطلوب من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث كانت اتجاهات آرائهم متوسطة حول ادارة المخاطر مما يدل على درجة متوسطة للموافقة عليها مما يعني انها بحاجة للمزيد من العمل التطوير في هذا الجانب وحقق الاداء درجة متوسطة وهذا ما يعكسه المستوى المتوسط لأغلب فقراته وهذا نظرا للحاجة الى الاساليب الحديثة التي تخدم الاداء وتساهم في تحسين نموه ، كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على وضع سياسات وقوانين وإجراءات كافية وقادرة على حماية المصرف من المخاطر، من أجل تحسين الأداء والنهوض به إلى مستويات متقدمة من الرقي وضروره قيام انظمة الرقابة الداخلية بمتابعة سير العمليات ومدي الالتزام بقواعد العمل والعمل على تقوية الدورات التدريبية للموظفين بصورة ملائمة لطبيعة عملهم للرفع من ادائهم والاهتمام بالتغيرات الجديدة في التشريعات والسياسات المصرفية من اجل مواكبة التطورات الجديدة وبالتالي تحقيق الاداء المطلوب.

المنطلقات النظرية للدراسة:

1.2 حوكمة الشركات

حوكمة الشركات تشير إلى مجموعة من القواعد والممارسات والأنظمة التي تحكم إدارة الشركات وتشغيلها. إنها تلعب دورًا حيويًا في تحديد الأهداف الاستراتيجية للشركة وتوفير الآليات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف، مع الحرص في الوقت ذاته على تلبية مصالح المساهمين والأطراف المعنية الأخرى وعلى ذلك فأنا سوف نناقش في الاطار النظري مفهوم حوكمة الشركات وبيان ابعاد حوكمة الشركات وتوضيح اليات حوكمة الشركات بالإضافة الى توضيح الاطراف المعنية والمسؤولة عن تطبيق حوكمة الشركات مع بيان اسس نجاح المنشأة ودور الابعاد في تحسين ونجاح المنشآت

2.2 مفهوم الحوكمة

تنوعت تعريفات الحوكمة بناءً على المنظور الذي يتم النظر من خلاله إليها. وصفت الحوكمة بأنها مجموعة من القوانين التي تحكم وتوجه الشركات، وتشمل طرق لتنسيق العلاقات بين مجالس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمين، والمعينين، من خلال إنشاء قواعد وإجراءات محددة تهدف إلى تيسير عملية صنع القرار. هذه الإجراءات تعزز الشفافية والثقة بهدف حماية مصالح المساهمين والأطراف المعنية، وضمان العدالة، الشفافية والتنافس العادل في السوق وعالم الأعمال." (سوق الأوراق المالية، 2017: 8) تُعرف الحوكمة أيضًا بأنها الطريقة التي تُحقق

التوازن بين الطموحات الاقتصادية والتطلعات الاجتماعية من ناحية، وبين المصالح الفردية والجماعية من ناحية أخرى. إطار الحوكمة في المؤسسات يعزز من استخدام الموارد بكفاءة، ويشجع على تطبيق أنظمة المحاسبة والمسؤولية في إدارة هذه الموارد. الغاية من كل ذلك هي جسر الفجوة بقدر الإمكان بين مصالح الأشخاص والشركات والمجتمع بأسره. (بورقة وغري، 2015: 129)

وقد عرفت أيضاً بأنها "مجموعة من العلاقات التي تربط بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى، كما أنها توفر أيضاً الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ورقابة الأداء" (عيسى، 2014: 36)، وقد وصف خضر (2012) الحوكمة بأنها عبارة عن مجموعة قواعد تحكم العلاقات بين الشركة والمعنيين بها، ضمن بيئة تسودها الشفافية والمحاسبة. هذا النهج يساهم في دعم الأعمال ويعزز من كفاءة الشركة في إدارة نشاطاتها، ما يعمل على تحسين قدرتها التنافسية في السوق (خضر، 2012: 87). بالمثل، عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة على أنها مجموعة العلاقات بين إدارة الشركة، مجلس الإدارة، المساهمين، وأطراف أخرى معنية. (Freeland، 2007: 3)

وبناء على ذلك تعرف الحوكمة على أنها مجموعة الأسس والمبادئ والقوانين التي توجه كيفية إدارة وتوجيه الشركات والمؤسسات. الهدف من حوكمة الشركات هو ضمان الشفافية، المساءلة، والعدالة في تسيير أعمال الشركة بما يخدم مصالح جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك المساهمون، العاملون، العملاء، الموردون، والمجتمع بأسره وتشمل حوكمة الشركات إجراءات وآليات تضمن فعالية الإدارة ومراقبتها، من خلال توزيع الصلاحيات بين مختلف مكونات الشركة مثل الجمعية العامة، مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية. كما تشدد على أهمية وجود سياسات واضحة لمواجهة تضارب المصالح وتعزيز النزاهة والمسؤولية الاجتماعية.

3.2 مبادئ حوكمة الشركات

مبادئ حوكمة الشركات تعتبر حجر الزاوية لضمان الإدارة الفعالة والشفافية للمؤسسات، سواء كانت عامة أو خاصة، كبيرة أو صغيرة. هذه المبادئ تهدف إلى تحقيق توازن بين مصالح جميع الأطراف المعنية - بما في ذلك المساهمون، الموظفون، العملاء، الموردين، والمجتمع ككل - مع الحفاظ على التزام الشركة تجاه تحقيق النمو والاستدامة. المساءلة والشفافية والعدالة والمسؤولية، إلى جانب احترام حقوق المساهمين والأطراف المعنية والتأكيد على النزاهة والسلوك الأخلاقي، تشكل الأساس الذي يجب أن تقوم عليه كل استراتيجية إدارية ناجحة.

من خلال تطبيق هذه المبادئ، تستطيع الشركات ليس فقط تعزيز ثقة المستثمرين والعملاء فيها، بل أيضاً تحسين قدرتها التنافسية وأدائها في السوق. الحوكمة الجيدة تقلل من المخاطر وتفتح أبواباً لفرص جديدة من خلال ضمان أن الإدارة تتخذ قرارات مدروسة تراعي الآثار طويلة الأمد. على هذا النحو، تصبح حوكمة الشركات ليست فقط مسألة الامتثال للقوانين، بل هي أيضاً عنصر أساسي في بناء السمعة والقيمة المستدامة للشركة.

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

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

أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة: مجالس المؤسسة القوية بحاجة إلى عناصر ذوي مهارة وتركيز عال ويملكون تشكيلة خبرة ومعرفة واسعة. خليط صحي من العناصر المستقلة وأعضاء داخليين ذوي خبرة أمر ضروري، ومن الأفضل أن يحتل رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي CEO شخصين مختلفين. (حماد ، 2012)

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 أيضاً أن تدافع وتشجع الأصوات -المتفخرة-، الذين غالبا ما يعتبرون أدوات جيدة لكشف الأخطاء والاحتيال في التقارير المالية.

الرقابة الداخلية: إن الرقابة الداخلية هي مكون هام بالنسبة لكل الأنظمة السائدة لتحسين حوكمة الشركات بصورة عامة، لتخفيض المخاطر وتقديم شفافية مالية مناسبة. النقاش حول نطاق الرقابة الداخلية وصل ذروته لعدة عقود، لكن الغالبية يتفقون على أن الرقابة الداخلية التي تؤثر في التقارير المالية تقع داخل نطاق حوكمة الشركات. البعض يوضح أن السياسات، الإجراءات، التدريب تؤثر أيضاً على الرقابة الداخلية. نظام لجنة رعاية

المنظمات (COSO) الصادر في سنة 1992 والمحين في 2004 هو غالبا النظام المتبع بالنسبة لإدارة الرقابة الداخلية.

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

أولاً: الكفاءة في التسيير: وفيه تعتمد الإدارة على إطارات جامعية تتمتع بالمعرفة الجيدة بمختلف الاعمال المالية والإلمام بالقوانين والتعليمات للعمل المالي وتعتبر إدارة المخاطر بالإدارة أن الفصل بين المسؤولية العضوية في مجلس الإدارة والوظيفة التنفيذية من الممارسات المثلى للحوكمة وتعتمد الإدارة على هيكل تنظيمي يشمل كل الوظائف لمنع تداخل المهام وعلى الوصف الوظيفي لجميع المستويات الادارية في الإدارة وتحدد الإدارة قنوات الاتصال الملائمة مع الأطراف داخل وخارج الإدارة. (حماد ، 2012 ، ص45)

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

ثالثاً: الإفصاح والشفافية: في إطار هذا المبدأ، يتم التأكيد على ضرورة كشف البيانات والمعلومات بدقة وفي الوقت المناسب لكافة الأطراف ذات العلاقة، وذلك عبر الاستعانة بالتقارير المالية لدعم عملية صنع القرار. من المهم أيضاً أن تحرص الإدارة على توفير التقارير المالية، تقارير المراجعة الخارجية، وجميع البيانات التي يجب الإعلان عنها بانتظام وبطريقة يمكن لجميع الأطراف الوصول إليها بسهولة. كما يشمل هذا المبدأ الالتزام بالإعلان بشكل مفصل وشامل عن جميع أنواع المخاطر، بما في ذلك مخاطر الائتمان، مخاطر السوق، المخاطر التشغيلية، مخاطر السيولة، والمخاطر القانونية والتنظيمية، إضافةً إلى الكشف عن كفاءة وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية التي تتبعها الإدارة. (بورقة وغربي، 2015: 134).

الإفصاح والشفافية يمثلان ركيزتين أساسيتين في مبادئ حوكمة الشركات، حيث يشكلان الأساس لبناء الثقة بين الشركة وجميع الأطراف المعنية، بما في ذلك المستثمرين، العملاء، الموظفين، والمجتمع. يتطلب الإفصاح من الشركات

كشف المعلومات المهمة بطريقة دقيقة وفي الوقت المناسب، لتمكين المساهمين والمستثمرين من اتخاذ قرارات مستنيرة. الشفافية تعزز من هذا المفهوم بضمان سهولة الوصول إلى المعلومات الرئيسية وفهمها، ما يساعد في تقييم أداء الشركة وإدارتها بشكل صحيح.

تشمل المعلومات التي يجب الإفصاح عنها التقارير المالية، بيانات الأداء الرئيسية، معلومات عن مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، بالإضافة إلى أية مخاطر قد تواجه الشركة. الهدف من هذا الإفصاح والشفافية ليس فقط الامتثال للقوانين والتنظيمات السائدة، ولكن أيضاً لدعم الممارسات الأخلاقية في العمل وتعزيز الثقة والنزاهة داخل البيئة التجارية.

في ظل عالم الأعمال المعاصر، يتزايد الطلب على الشركات لتكون أكثر شفافية ومسؤولية في تقاريرها، ليس فقط في الجوانب المالية ولكن أيضاً في التأثيرات الاجتماعية والبيئية لأنشطتها. هذا يعني تبني ممارسات تتجاوز الإفصاح التقليدي، لتشمل الإبلاغ عن الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات، مما يعكس التزامها بتحقيق التوازن بين الربحية والمساهمة الإيجابية في المجتمع والبيئة. (حماد ، 2012 ، ص 63).

رابعاً: العدالة في المكافآت والتعويضات : ضمن هذا المبدأ، تلتزم الإدارة باستخدام نظام للتعويضات والمكافآت يعتمد على تقييم موضوعي، شفاف، ومحايّد لأداء الموظفين. الإدارة تخضع هذا النظام لمراجعة دورية للتأكد من عدالته وكفاءته في تقييم الأداء وكذلك لتحديد القضايا المتعلقة بأداء الموظفين الضعيف. كما يتم كشف المعايير المستخدمة لتحديد المكافآت، الرواتب، والمزايا العينية للموظفين بوضوح. لضمان عدم حدوث تضارب في المصالح، يقوم مجلس الإدارة بتعيين لجنة مختصة بإدارة عملية منح التعويضات والمكافآت.

العدالة في المكافآت والتعويضات تشكل جزءاً لا يتجزأ من مبادئ حوكمة الشركات، مؤكدة على أهمية وضع سياسات واضحة ومتوازنة تضمن معاملة عادلة لجميع الموظفين والإداريين. هذه السياسات يجب أن تستند إلى معايير موضوعية تعكس الأداء والمساهمة الفعلية لكل فرد في الشركة. الهدف من تطبيق العدالة في الحوافز والتعويضات هو ليس فقط لتحفيز الموظفين وتقدير جهودهم، ولكن أيضاً لضمان الحفاظ على بيئة عمل محفزة وإيجابية تسهم في استقطاب واحتفاظ الشركة بأفضل المواهب. (بورقة وغري، 2015: 139).

تعتبر الشفافية والمساءلة عوامل رئيسية في تحقيق العدالة ضمن نظام المكافآت والتعويضات. يجب أن تكون العملية التي يتم من خلالها تحديد المكافآت والتعويضات شفافة وقابلة للمراجعة من قبل جميع الموظفين. هذا يشمل الكشف الواضح عن السياسات والمعايير المستخدمة في تقييم الأداء وكيفية تأثيرها على الحوافز المالية وغير

المالية. بهذه الطريقة، تضمن الشركات أن جميع الموظفين يفهمون كيف يمكنهم المساهمة في أهداف الشركة وكيف سيتم تقييمهم ومكافأهم على جهودهم.

يجب أن تراعي الشركات عدالة التعويضات والمكافآت ليس فقط داخل الشركة ولكن أيضًا في سياق السوق الأوسع الذي تعمل ضمنه. يعني هذا إجراء مقارنات دورية مع ما يتقاضاه الموظفون في شركات أخرى ضمن الصناعة نفسها لضمان التنافسية والعدالة. من خلال التزام الشركات بمبدأ العدالة في المكافآت والتعويضات، يمكنها ليس فقط تعزيز الولاء والإنتاجية بين الموظفين، ولكن أيضًا تعكس قيمها والتزامها بمبادئ حوكمة الشركات.

خامسًا: الالتزام بأخلاقيات العمل : تتخذ الإدارة خطوة مهمة بإعداد ميثاق لأخلاقيات العمل المالي، والذي يمتلك مرونة التعديل بناءً على المتغيرات والاحتياجات المحددة للعمل. من خلال هذا الميثاق، تحرص الإدارة على توضيح الآثار الناجمة عن أي تجاوز أو انتهاك للمعايير الموضوعية. يتم توزيع الميثاق على جميع الموظفين، مع توفير التدريبات الضرورية لهم لضمان الفهم الكامل والتطبيق الصحيح لمبادئه. تلتزم الإدارة بمراقبة الالتزام بميثاق الأخلاق وتفرض تطبيقه على كافة الموظفين لضمان العمل وفقاً للمعايير الأخلاقية المحددة. (حماد ، 2012 ، ص58)

2.2 إدارة المخاطر التشغيلية

إدارة المخاطر التشغيلية تعتبر عملية مستمرة وأساسية ضمن استراتيجية الشركات لضمان استمراريته ونموها المستدام. هذه العملية تتضمن التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه العمليات اليومية، تقييم حجم تأثيرها المحتمل على الأعمال، وتطوير استراتيجيات للتخفيف من هذه المخاطر أو التحكم فيها. تشمل المخاطر التشغيلية كل ما يمكن أن يؤثر على سير العمليات بسلاسة، من أخطاء النظام والفشل التكنولوجي إلى الأخطاء البشرية والكوارث الطبيعية. من خلال إدارة هذه المخاطر بشكل فعال، تستطيع الشركات تقليل الخسائر المالية، حماية سمعتها، وتعزيز ثقة العملاء والمستثمرين.

1.2.2 مفهوم المخاطر:

أكد (Alain, 2000: 10) أن المخاطر ظاهرة عشوائية توافق حالة مستقبلية ترتبط بالشك وعدم التأكد اللذان يسمحان بالتنبؤ. واستنتج (صوار يوسف، 2008: 24) أن المخاطر توقع مقيد باحتمال. وأضاف (Jean 2005: 25) انه حالة عدم التأكد من وقع خسارة معينة. مما يعني أن المخاطر تنعدم في ظل ظروف التأكد بتحقيق الخسارة من عدمها، وهو بذلك يضع وقوع المخاطر في أجواء الاحتمال، وعليه فأن قيمة احتمال وقوع المخاطر يتحقق عندما يكون احتمال الحدوث أكبر من الصفر وقل من الواحد الصحيح وينعدم وجود المخاطر عندما يكون احتمال حدوثه مساويا للواحد الصحيح أو للصفر، لان حدوثه أصبح مؤكدا. (الدباغ ، 1998 ، ص56)

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

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

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

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

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

3.2.2 مفهوم المخاطر التشغيلية:

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

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

أما بالنسبة للتعريف الصادر عن لجنة بازل للرقابة المصرفية ضمن اتفاق بازل 2 فقد عرفها على أنها "أخطار تحمل خسائر تنتج عن عدم نجاعة أو فشل العمليات الداخلية، والعنصر البشري، والأنظمة والأحداث الخارجية." ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية، ولكنه يستثني المخاطر الإستراتيجية ومخاطر السمعة والمخاطر التنظيمية، ولا يعتبر الاحتفاظ برأس المال لمواجهة الخسائر الناشئة عن المخاطر التشغيلية خياراً في إطار بازل 2 بل هو جزء جوهري فيه (عزمي، وآخرون، 2010م).

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

4.2.2 أسباب ظهور المخاطر التشغيلية أنواعها:

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

5.2.2 أسباب ظهور المخاطر التشغيلية:

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

- ✓ إذا لم يتم التحكم بالشكل الملائم في التقنيات الآلية المتطورة المستخدمة في العمل المؤسسي فمن الممكن أن يحول ذلك أخطار أخطاء المعالجة اليدوية للبيانات إلى أخطار أعطال في نظام الحاسوب وخصوصا مع تزايد الاعتماد على الأنظمة المتكاملة على المستوى الدولي.
- ✓ ينطوي النمو في التجارة الإلكترونية على أخطار محتملة مازالت أبعادها غير معروفة تماما (على سبيل المثال عمليات الاحتيال الخارجية وموضوعات أمن نظم الحاسوب).
- ✓ عمليات الاندماج الكبرى وإعادة النظر في عمليات الدمج والتحالف تشكل اختبارا لقدرة الأنظمة الجديدة أو الأنظمة المتكاملة حديثاً على الاستمرار.
- ✓ الاستخدام المتزايد للخدمات المساندة المقدمة من أطراف أخرى وكذلك المشاركة أنظمة المقاصة والتسويات يفرض ضرورة المحافظة على نظم عالية الجودة للرقابة الداخلية وأنظمة الحفظ الاحتياطي.

المنهجية وطرق البحث:

تتبع الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، لكونه أنسب المناهج للتعامل مع إجراءات الدراسة الحالية، والذي يقوم على دراسة الواقع، ويهتم بوصف وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً، أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح لنا خصائصها، أما التعبير الكمي، فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو يوضح حجمها وكذلك درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (مليح وآخرون، 2020).

يتمثل مجتمع البحث في العاملين في وزارة الصحة وهو عدد كبير يفوق (10.000) مفردة ولذلك تم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع البحث حيث بلغ عددهم (170) موظفاً من العاملين في وزارة الصحة وهي عينة قصدية تناسب تحقيق أهداف البحث

أدوات الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة الالكترونية حيث تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها " أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد وعادة ما تكون عبارة عن نموذج يحتوي عدداً من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة الإجابة عنها "

وبناءً على أهداف البحث فقد اعتمد هذا البحث على الاستبانة الواردة في دراسة (براهمي ، 2018).

مكونة من الآتي:

• **الجزء الأول:** ويتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية عن خصائص عينة البحث طبقاً للعوامل الشخصية

التالية (النوع، العمر، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

• **الجزء الثاني:** يتعلق بأبعاد تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة الصحة حيث تضمن هذا الجزء عشرون فقرة

(20) فقرة من أسئلة الاستبانة موزعة على أربعة محاور فرعية وهي كالآتي:

- المحور الأول: الكفاءة في التسيير في وزارة الصحة ويتضمن (4) فقرات.

- المحور الثاني: الرقابة والامتثال للتدقيق في وزارة الصحة ويتضمن (4) فقرات.

- المحور الثالث: الإفصاح والشفافية في وزارة الصحة ويتضمن (4) فقرات.
- المحور الرابع: العدالة في المكافآت والتعويضات في وزارة الصحة ويتضمن (4) فقرات.
- المحور الخامس: الالتزام بأخلاقيات العمل في وزارة الصحة ويتضمن (4) فقرات
- الجزء الثالث: يتعلق بوعي الإدارة بأهمية إدارة المخاطر التشغيلية في وزارة الصحة حيث تضمن هذا الجزء عشر فقرات (10) فقرة من اسئلة الاستبانة موزعة على محور واحد.

حدود الدراسة:

تم تحديد حدود الدراسة على النحو التالي:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة في مناقشة اثر الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة في ادارة المخاطر التشغيلية بالمنظمات الحكومية

بالتطبيق على وزارة الصحة

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

الحدود الزمانية: تم جمع بيانات هذه الدراسة في الفترة من 16 مايو حتي 2024/7/1.

الحدود البشرية: العاملين في الإدارة المالية في وزارة الصحة.

المراجع:

أولاً: المراجع والمصادر العربية

- ارتيمة، هاني جزاع (2016م). إدارة الخطر والتأمين: منظور إداري كمي وإسلامي، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- محمدي، نورة والقريشي، محمد الصغير (2016): أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات الصناعية البتروكيماوية المدرجة في سوق المال السعودي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 9، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر
- ارتيمة، هاني جزاع (2016م). إدارة الخطر والتأمين: منظور إداري كمي وإسلامي، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- عبد الله، انتصار حسين علي (2016) لجان المراجعة في ظل حوكمة الشركات وأثرها على جودة التقارير المالية: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية «، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الرباط الوطني، السودان.
- حماد، عبدالعال (2007م). إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- بورقبة، شوقي عشور وغربي، عبد الحليم عمار، (2014): أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية- دراسة تطبيقية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 1.
- العثمان، عيبر عبد الله محمد (2017م) أثر إدارة مخاطر المشاريع على الأداء: دراسة تطبيقية ميدانية في الأمانة العامة للأوقاف: الكويت

- ابو عاقله ، هيام عمر محمد عثمان (2018). الحوكمة المصرفية ودورها في الحد من المخاطر التشغيلية : دراسة ميدانية على بعض المصارف السودانية ، مجلة الدراسات العليا ، جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا ، مج 11 ، ع 42
- أندرسون، إدوارد (2018م). إدارة مخاطر الأعمال- النماذج والتحليل، ترجمة: عاصم سيد عبدالفتاح، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الأغا، عماد (2011): دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.
- الدباغ، جمال عبد الرسول غانم (1998) سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر وأثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة: دراسة ميدانية مقارنة بين شركات التأمين العراقية، أطروحة غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد
- العثمان، عبير عبد الله محمد (2017م) أثر إدارة مخاطر المشاريع على الأداء: دراسة تطبيقية ميدانية في الأمانة العامة للأوقاف: الكويت
- بورقة، شوقي عشور وغري، عبد الحليم عمار، (2014): أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية- دراسة تطبيقية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 1.
- حماد، عبدالعال (2007م). إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- خضر، أحمد (2012): حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، مصر.
- سوق الاوراق المالية السعودية ، 2017 <https://cma.org.sa/Pages/default.aspx>

- سليمان، محمد مصطفى (2006): حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري: دراسة مقارنة، الدار الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- عبدلي، لطيفة (2012م). دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة الأسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بكر بلقايد، الجزائر.
- عزمي، أسامة، وآخرون (2010م). إدارة المخاطر والتأمين، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- قادري، إيمان (2021). إدارة المخاطر ودورها في تحسين الأداء المصرفي: دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري، مجلة دراسات وابحاث، جامعة الجلفة.
- كلاش، مريم (2021) دور ادارة المخاطر المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- محمد، اياد طاهر (2020): إدارة المخاطر وانعكاسها على جودة الخدمة البلدية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مديرية مجاري صلاح الدين، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مج 16 ع 51
- محمدي، نورة والقريشي، محمد الصغير (2016): أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات الصناعية البتروكيمياوية المدرجة في سوق المال السعودي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 9، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- معهد إدارة المشروعات (2017م). الدليل المعرفي لإدارة المشروعات PMK، الإصدار السادس.

ثانيًا: المراجع والمصادر الأجنبية:

- ✓ Anja Mursu., (2002). "Risk management and Sustainability analysis in in Nigerian Software Companies, University of Jyvaskyla.
- ✓ Beckers., Frank, Chiara., Nicola, Flesch., Adam, Maly., Jiri , Silva., Eber, (2013) A risk-management approach to a successful infrastructure project. Copyright McKinsey & Company, Singapore.
- ✓ Christine A.Mallin, (2006) International Corporate Governance: A Case Study Approach (Cheltenham: Edward Elgar
- ✓ Freeland, C, M. (2007): Corporate Governance: basel committee guidance on corporate governance for banks, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo: Egypt.
- ✓ Juttner,(2005) Supply Chain Risk Management Understanding The Business Requirements from A practitioner Perspective, The International Journal of Logistics,Management.16 (1).pp. 120-141.

✓ Mark Jickling, (2009). Barriers to Corporate Fraud (New York:
Nova Science Publishers Inc,

.PMI. (2014). Risk Management Professional (PMI-RMP). Project
Management institute (PMI), Newtown Square, Pennsylvania USA.

✓ Prapawadee Na Ranong., (2009)."Critical success factor for
effective risk managment procedures in financial industries",
Master Thesis in Thailand, Umea Universty

✓ Yilmaz Argüden, (2009) Boardroom Secrets: Corporate
Governance for Quality of Life (New York: Palgrave Macmillan,