

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة المخاطر



عنوان البحث

دور الحوكمة المؤسسية في إدارة مخاطر الامتثال دراسة حالة شركات التأمين السعودية

إعداد الطالب/عثمان باجد المطيري

الرقم الجامعي ٥١ ٢٤٢٠٠١٩

إشراف/ د.اسماء ابو عنزة

العام الدراسي:

٢٠٢٤

مقدمة:

تعتبر الحوكمة المؤسسية ركيزة أساسية لتحقيق الاستدامة والنمو في أي مؤسسة، ولا سيما في قطاع حساس مثل قطاع التأمين. في ظل التطورات المتسارعة في البيئة التشريعية والرقابية، يزداد الاهتمام بدور الحوكمة في إدارة المخاطر، خاصة تلك المتعلقة بالامتثال. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وإدارة مخاطر الامتثال في شركات التأمين السعودية، وتحديد الآليات التي يمكن من خلالها تعزيز هذا الدور.

تواجه شركات التأمين في المملكة العربية السعودية تحديات متزايدة في ظل التغيرات السريعة في الاقتصاد العالمي والمتطلبات الرقابية المتشددة. إن الحفاظ على سمعة الشركة والحد من المخاطر القانونية والمالية يتطلبان تطبيق نظام حوكمة مؤسسية قوي وفعال. تلعب الحوكمة دوراً حيوياً في ضمان الشفافية والمساءلة، وتعزيز الثقة بين الشركة ومساهميها وعملائها.

تعتبر إدارة مخاطر الامتثال جزءاً لا يتجزأ من الحوكمة المؤسسية. فمن خلال تطبيق مبادئ الحوكمة، يمكن للشركات التأكد من التزامها بالقوانين واللوائح النازمة للقطاع، وتجنب المخالفات التي قد تؤدي إلى عقوبات مالية أو سمعية.

مشكلة الدراسة :

المشكلة الرئيسية:

- ضعف الارتباط بين ممارسات الحوكمة المؤسسية وإدارة مخاطر الامتثال في شركات التأمين السعودية.

المشاكل الفرعية:

- عدم وجود آليات واضحة لربط أهداف الحوكمة بإدارة مخاطر الامتثال.
- قصور في فهم أعضاء مجلس الإدارة لأهمية دورهم في إدارة المخاطر والامتثال.
- نقص في الكفاءات اللازمة لإدارة المخاطر والامتثال داخل الشركات.
- غياب ثقافة الامتثال المؤسسية القوية.
- تحديات في تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية لضمان الامتثال.
- صعوبة قياس فعالية أنظمة إدارة المخاطر والامتثال.

اهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

- إغناء المعرفة الأكاديمية: تساهم الدراسة في توسيع المعرفة الأكاديمية حول دور الحوكمة في إدارة المخاطر، خاصة في قطاع التأمين الذي يتميز بطبيعته الخاصة.
- بناء النظريات: يمكن للنتائج التي تسفر عنها الدراسة أن تدعم أو تعدل النظريات القائمة حول الحوكمة وإدارة المخاطر، أو حتى بناء نظريات جديدة.
- تطوير الأطر المفاهيمية: تساعد الدراسة في تطوير أطر مفاهيمية جديدة أو تعديل الأطر القائمة لفهم العلاقة بين المتغيرات المختلفة.
- تحديد الفجوات البحثية: تساهم الدراسة في تحديد الفجوات البحثية التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة والتحليل.

الأهمية العملية:

- صنع القرار: تساعد الدراسة صناع القرار في شركات التأمين السعودية على اتخاذ قرارات مدروسة بشأن تعزيز أنظمة الحوكمة وإدارة المخاطر.
- تحسين الأداء: يمكن للشركات الاستفادة من نتائج الدراسة لتحسين أدائها في مجال إدارة المخاطر والامتثال.
- الحد من المخاطر: تساهم الدراسة في الحد من المخاطر التي تواجه شركات التأمين، سواء كانت مخاطر قانونية أو مالية أو سمعية.
- تعزيز الثقة: تعزز الدراسة من ثقة العملاء والمساهمين في شركات التأمين، حيث توضح مدى التزام الشركات بمبادئ الحوكمة الرشيدة.
- الاستجابة للتغيرات التنظيمية: تساعد الدراسة الشركات على الاستجابة للتغيرات التنظيمية المتسارعة في قطاع التأمين.
- تطوير السياسات: يمكن للدراسة أن تساهم في تطوير سياسات تنظيمية أكثر فعالية في قطاع التأمين.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- تقييم العلاقة بين ممارسات الحوكمة المؤسسية وإدارة مخاطر الامتثال في شركات التأمين السعودية، وتحديد الآليات التي يمكن من خلالها تعزيز هذا الارتباط لتحقيق كفاءة أعلى في إدارة المخاطر والامتثال، وبالتالي تعزيز ثقة العملاء والمساهمين في القطاع.

الأهداف الفرعية:

1. وصف ممارسات الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والامتثال السائدة في شركات التأمين السعودية.
 - تحديد الهياكل الحالية لمجالس الإدارة واللجان المتخصصة.
 - تحليل الأنظمة والسياسات المتعلقة بالحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال.
 - تقييم فعالية آليات الرقابة الداخلية.
2. قياس درجة الارتباط بين ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال.
 - تحديد العوامل التي تعزز أو تحد من هذا الارتباط.
 - قياس تأثير جودة الحوكمة على مستوى الامتثال.
3. تحديد الفجوات والتحديات التي تواجه شركات التأمين السعودية في تطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر.
 - تحديد أوجه القصور في تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة.
 - تحديد التحديات التي تواجه الشركات في إدارة المخاطر والامتثال.
4. اقتراح مجموعة من التوصيات لتعزيز دور الحوكمة في إدارة مخاطر الامتثال في شركات التأمين السعودية.
 - اقتراح تحسينات في هياكل الحوكمة.

- تطوير أنظمة إدارة المخاطر والامتثال.
- تعزيز ثقافة الامتثال المؤسسية.
- رفع كفاءات العاملين في مجال الحوكمة وإدارة المخاطر.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

- ما العلاقة بين ممارسات الحوكمة المؤسسية وإدارة مخاطر الامتثال في شركات التأمين السعودية؟ وكيف يمكن تعزيز هذا الارتباط لتحقيق كفاءة أعلى في إدارة المخاطر والامتثال؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هي ممارسات الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والامتثال السائدة في شركات التأمين السعودية؟

- ما هي الهياكل الحالية لمجالس الإدارة واللجان المتخصصة في شركات التأمين السعودية؟

- ما هي الأنظمة والسياسات المتعلقة بالحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال المتبعة في هذه الشركات؟

- ما هي فعالية آليات الرقابة الداخلية في هذه الشركات؟

2. ما هي درجة الارتباط بين ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في شركات التأمين السعودية؟

- ما هي العوامل التي تعزز أو تحد من هذا الارتباط؟

- ما هو تأثير جودة الحوكمة على مستوى الامتثال في هذه الشركات؟

3. ما هي الفجوات والتحديات التي تواجه شركات التأمين السعودية في تطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر؟

○ ما هي أوجه القصور في تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في هذه الشركات؟

○ ما هي التحديات التي تواجه هذه الشركات في إدارة المخاطر والامتثال؟

4. ما هي التوصيات المقترحة لتعزيز دور الحوكمة في إدارة مخاطر الامتثال في شركات التأمين السعودية؟

○ ما هي التحسينات المقترحة في هياكل الحوكمة؟

○ ما هي التطويرات المطلوبة في أنظمة إدارة المخاطر والامتثال؟

○ كيف يمكن تعزيز ثقافة الامتثال المؤسسية؟

○ كيف يمكن رفع كفاءات العاملين في مجال الحوكمة وإدارة المخاطر؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- هناك علاقة موجبة بين تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وفعالية إدارة مخاطر الامتثال في شركات التأمين السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة موجبة بين تعقيد هيكل مجلس الإدارة في شركات التأمين السعودية وفعالية إدارة مخاطر الامتثال.
 - كلما كان هيكل مجلس الإدارة أكثر تعقيداً وتضمّن لجاناً متخصصة، كلما كانت إدارة المخاطر والامتثال أكثر فعالية.
2. توجد علاقة موجبة بين وجود سياسات وإجراءات واضحة للحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال وفعالية هذه الإدارة.
 - وجود سياسات وإجراءات مكتوبة ومفصلة يساهم في تحسين أداء إدارة المخاطر والامتثال.
3. توجد علاقة موجبة بين مستوى وعي أعضاء مجلس الإدارة بأهمية الحوكمة وإدارة المخاطر وفعالية هذه الإدارة.
 - كلما كان مستوى وعي أعضاء مجلس الإدارة أعلى، كلما كانت إدارة المخاطر والامتثال أكثر فعالية.
4. توجد علاقة سلبية بين حجم المخالفات المسجلة في شركات التأمين السعودية ومستوى تطبيق مبادئ الحوكمة.
 - كلما ارتفع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة، كلما انخفض عدد المخالفات المسجلة.
5. توجد علاقة موجبة بين وجود نظام رقابة داخلية فعال في شركات التأمين السعودية وفعالية إدارة المخاطر والامتثال.

◦ نظام الرقابة الداخلية الفعال يساهم في الكشف المبكر عن المخاطر والحد منها.

6. توجد علاقة موجبة بين استثمار الشركات في تدريب الموظفين على إدارة المخاطر والامتثال وفعالية هذه الإدارة.

◦ الاستثمار في التدريب يؤدي إلى رفع كفاءة الموظفين في إدارة المخاطر والامتثال.

مصطلحات الدراسة:

المصطلحات الرئيسية:

- الحوكمة المؤسسية: هي مجموعة القواعد والنظم والإجراءات التي تضمن إدارة الشركة بطريقة فعالة وشفافة، وتحقق مصالح جميع أصحاب المصلحة.
- إدارة المخاطر: هي عملية تحديد وتقييم والسيطرة على المخاطر التي تهدد تحقيق أهداف المؤسسة.
- الامتثال: هو الالتزام بالقوانين واللوائح والأنظمة الداخلية للمؤسسة.
- شركات التأمين: هي مؤسسات مالية تقدم خدمات تأمينية للعملاء لحمايتهم من الخسائر المحتملة.
- مخاطر الامتثال: هي المخاطر الناتجة عن عدم الامتثال للقوانين واللوائح أو الأنظمة الداخلية.
- مجلس الإدارة: هو الهيئة المسؤولة عن إدارة الشركة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- اللجان المتخصصة: هي لجان فرعية لمجلس الإدارة تتولى مسؤولية متابعة جوانب محددة من أعمال الشركة، مثل لجنة التدقيق ولجنة المخاطر.
- الأنظمة والسياسات: هي مجموعة القواعد والإجراءات التي تحدد كيفية إدارة الشركة.
- الرقابة الداخلية: هي مجموعة الأنشطة والأساليب التي تهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف، والالتزام بالقوانين واللوائح، والحفاظ على الأصول.

- فعالية إدارة المخاطر: هي القدرة على تحديد وتقييم والسيطرة على المخاطر بشكل فعال.

متغيرات الدراسة

المتغير التابع (المتأثر):

- فعالية إدارة مخاطر الامتثال: هذا هو المتغير الذي نريد قياس تأثير المتغيرات المستقلة عليه. يمكن قياسه من خلال مؤشرات مثل:

- عدد المخالفات المسجلة
- تكلفة المخاطر
- جودة التقارير المتعلقة بالمخاطر
- مستوى الالتزام بالأنظمة واللوائح
- تصنيف الوكالات الائتمانية للشركة

المتغيرات المستقلة (المؤثرة):

- ممارسات الحوكمة المؤسسية: وهي مجموعة من الممارسات التي تؤثر على فعالية إدارة المخاطر. يمكن تقسيمها إلى عدة أبعاد:

- هيكل مجلس الإدارة: حجم المجلس، تنوع الأعضاء، خبرة الأعضاء، استقلالية المجلس، وجود لجان متخصصة.
- شفافية الإفصاح: جودة الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية، وتوقيتها.
- مساءلة الإدارة: آليات مساءلة الإدارة العليا عن أفعالها.
- استقلالية المدقق الداخلي: مدى استقلالية المدقق الداخلي عن الإدارة.
- ثقافة الشركة: مدى انتشار ثقافة الامتثال والنزاهة في الشركة.

الدراسات السابقة

دراسة دياب (2014):

- التركيز: تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية الفلسطينية (المصرف الإسلامي الفلسطيني والمصرف الإسلامي العربي).
- النتائج الرئيسية: أظهرت الدراسة أن المصارف الإسلامية في فلسطين تولي اهتماماً كبيراً بتوفير دليل إرشادي للسلوكيات المهنية وتتعامل بإنصاف مع المساهمين لكسب ثقتهم.

دراسة الساعدي (2014):

- التركيز: استراتيجية تحسين الحوكمة المؤسسية في المصارف الليبية.
- النتائج الرئيسية: أكدت الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الليبية يساهم بشكل كبير في تحسين أدائها.

دراسة الطائي وآخرون (2015):

- التركيز: علاقة إدارة الحكمة بالاستدامة المؤسسية.
- النتائج الرئيسية: أشارت الدراسة إلى أن القيادات الجامعية في جامعة الكوفة تدرك أهمية إدارة الحكمة وتأثيرها الإيجابي على استدامة المؤسسات.

دراسة البارودي (2017):

- التركيز: أثر تأكيد تقارير الاستدامة على التنمية المستدامة.
- النتائج الرئيسية: أظهرت الدراسة أن تأكيد تقارير الاستدامة من قبل طرف ثالث يزيد من مصداقيتها ويعزز ثقة المستثمرين في أداء الشركات المستدام.

دراسة نوي (2017):

- التركيز: أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على أداء البنوك الجزائرية.
- النتائج الرئيسية: توصلت الدراسة إلى أن تطبيق آليات الحوكمة المؤسسية له تأثير إيجابي على الأداء المالي للبنوك الجزائرية، مع وجود بعض الاستثناءات مثل تأثير هيكل الملكية الذي قد يكون سلبياً في بعض الحالات.

ملخص عام للنتائج:

- الحوكمة المؤسسية: تساهم في تحسين أداء المؤسسات المالية، وتعزيز الثقة في الشركات، وتشجع على السلوكيات المهنية.
- إدارة الحكمة: لها دور مهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية.
- تقارير الاستدامة: تؤكد من قبل طرف ثالث تعزز مصداقيتها وتزيد من الثقة فيها.

الإطار النظري

مقدمة:

تعتبر الحوكمة المؤسسية ركيزة أساسية لنجاح أي مؤسسة، خاصة في القطاع المالي مثل شركات التأمين. تساهم الحوكمة في تعزيز الشفافية والمساءلة والحد من المخاطر، بما في ذلك مخاطر الامتثال. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وإدارة مخاطر الامتثال في شركات التأمين السعودية.

المحاور النظرية:

1. مفهوم الحوكمة المؤسسية:

- تعريف الحوكمة المؤسسية وأبعادها المختلفة (الشفافية، المساءلة، العدالة، الاستقلالية).
- أهمية الحوكمة المؤسسية في القطاع المالي بشكل عام وفي شركات التأمين بشكل خاص.
- الأطر النظرية للحوكمة المؤسسية (وكالة، مصلحة أصحاب المصلحة، الخ).

2. مخاطر الامتثال في شركات التأمين:

- تعريف مخاطر الامتثال وأنواعها (الامتثال القانوني، التنظيمي، الأخلاقي).
- أسباب نشوء مخاطر الامتثال في شركات التأمين (التغيرات التشريعية، المنافسة، التعقيدات التنظيمية).
- آثار مخاطر الامتثال على شركات التأمين (الغرامات، فقدان السمعة، خسائر مالية).

3. العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وإدارة مخاطر الامتثال:

- كيف تساهم الحوكمة المؤسسية في إدارة مخاطر الامتثال؟
- الآليات التي تربط بين الحوكمة وإدارة المخاطر (مواثيق السلوك، لجان المخاطر، برامج التدريب).

○ الأدلة النظرية التي تدعم هذه العلاقة.

4. أبعاد الحوكمة المؤسسية ذات الصلة بإدارة مخاطر الامتثال:

○ دور مجلس الإدارة واللجان المتخصصة (لجنة المخاطر، لجنة التدقيق).

○ أهمية الشفافية والإفصاح في إدارة مخاطر الامتثال.

○ دور الرقابة الداخلية في ضمان الامتثال.

5. إطار عمل إدارة مخاطر الامتثال في شركات التأمين:

○ المكونات الأساسية لإطار عمل إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم

المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرصد والمراجعة).

○ دور الحوكمة في دعم كل مرحلة من مراحل إطار العمل.

6. الدور التنظيمي في تعزيز الحوكمة وإدارة مخاطر الامتثال:

○ الأطر التنظيمية لحوكمة الشركات في السعودية (لجنة مراقبة القطاع

المالي).

○ متطلبات الإفصاح والشفافية في القطاع المالي.

○ دور الهيئة الشرعية في شركات التأمين التكافلي.

7. الدراسات السابقة:

○ استعراض للدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الحوكمة المؤسسية

وإدارة مخاطر الامتثال في القطاع المالي بشكل عام وفي شركات التأمين

بشكل خاص.

○ تحديد الفجوات المعرفية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها.

8. أفضل الممارسات الدولية في إدارة مخاطر الامتثال:

○ استعراض أفضل الممارسات الدولية في مجال الحوكمة وإدارة المخاطر

الامتثال.

○ تقييم مدى تطبيق هذه الممارسات في شركات التأمين السعودية.

9. التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة وإدارة مخاطر الامتثال في شركات التأمين السعودية:

- التحديات الثقافية والاجتماعية.
- التحديات التنظيمية.
- التحديات المتعلقة بالموارد البشرية.

10. آفاق المستقبل والتوصيات:

- التوجهات المستقبلية في مجال الحوكمة وإدارة مخاطر الامتثال في شركات التأمين.
- التوصيات لتطوير إطار عمل الحوكمة وإدارة المخاطر في شركات التأمين السعودية.

منهجية وطرق البحث الدراسة

المنهجية :

سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيسي لهذه الدراسة. حيث سيتم وصف ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في شركات التأمين السعودية وتحليل العلاقة بينهما. وسيتم استخدام المنهج الكمي لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات.

مجتمع الدراسة:

- الشركات المستهدفة: سيتم اختيار عينة من شركات التأمين السعودية العاملة في السوق. يمكن تحديد العينة بناءً على عدة معايير مثل حجم الشركة، ونوع النشاط، والمدة الزمنية للعمل في السوق.
- المستجيبون: سيتم توجيه الاستبيانات إلى كبار المسؤولين التنفيذيين في شركات التأمين، مثل الرئيس التنفيذي، ومديري المخاطر، وأعضاء مجلس الإدارة، ومدراء الأقسام ذات الصلة.

أدوات جمع البيانات:

- الاستبيان: سيكون الاستبيان هو الأداة الرئيسية لجمع البيانات. سيتم تصميم الاستبيان بحيث يغطي جميع جوانب الدراسة، بما في ذلك:
 - ممارسات الحوكمة المؤسسية المتبعة في الشركة.
 - هياكل مجلس الإدارة واللجان المتخصصة.
 - أنظمة وإجراءات إدارة المخاطر والامتثال.
 - تقييم فعالية هذه الأنظمة والإجراءات.
 - رأي المستجيبين حول العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر.
- المقابلات: قد يتم إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين التنفيذيين لتعميق الفهم حول بعض القضايا المعقدة.

- تحليل الوثائق: سيتم تحليل الوثائق الرسمية للشركات، مثل التقارير السنوية، وسياسات الشركة، لتأكيد المعلومات الواردة في الاستبيانات.

إجراءات جمع البيانات:

1. تصميم الاستبيان: سيتم تصميم الاستبيان بعناية بحيث يكون واضحاً وموجزاً ويسهل فهمه.
2. اختيار العينة: سيتم اختيار عينة عشوائية أو عينة طبقية من شركات التأمين السعودية.
3. توزيع الاستبيانات: سيتم توزيع الاستبيانات إلكترونياً أو ورقياً على المستجيبين المستهدفين.
4. جمع الاستبيانات: سيتم جمع الاستبيانات في موعد محدد.
5. تحليل البيانات: سيتم تحليل البيانات باستخدام برامج الإحصاء، مثل SPSS أو AMOS، لتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

خطوات التحليل الإحصائي:

1. الوصف الإحصائي: سيتم حساب الإحصائيات الوصفية للمتغيرات، مثل المتوسط والانحراف المعياري والترددات.
2. تحليل الارتباط: سيتم استخدام معاملات الارتباط (مثل بيرسون أو سبيرمان) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.
3. النمذجة الإحصائية: قد يتم استخدام النماذج الإحصائية، مثل الانحدار الخطي، لتحديد العوامل التي تؤثر بشكل كبير على فعالية إدارة المخاطر والامتثال.

حدود الدراسة

- مجتمع الدراسة: تقتصر الدراسة على شركات التأمين السعودية العاملة في السوق، مما يحد من تعميم النتائج على قطاعات أخرى أو دول أخرى.
- الوقت: الدراسة ستغطي فترة زمنية محددة، مما يجعل من الصعب تعميم النتائج على فترات زمنية أخرى.
- الأدوات: الاعتماد الأساسي على الاستبيانات كأداة لجمع البيانات قد يؤدي إلى تحيزات في الاستجابة.
- المتغيرات: الدراسة ستركز على مجموعة محددة من المتغيرات المتعلقة بالحوكمة وإدارة المخاطر، مما قد يغفل عن متغيرات أخرى مهمة.
- العمق: قد لا تسمح الدراسة بالتحليل العميق لبعض القضايا المعقدة، مثل تأثير الثقافة المؤسسية على إدارة المخاطر.

1. البارودي، ع. س. (2017). دراسة تحليلية لأثر تأكيد تقارير الاستدامة على التنمية المستدامة لمنشآت الأعمال. كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
2. بن زغدة، ح. (2019). دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة سطيف، الجزائر.
3. الجنابي، أ. س. (2017). الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين. دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان.
4. الجوزي، ج.، & قريو، أ. (2013). دور الحوكمة في استدامة منظمات الاعمال. مجلة الاقتصاد، (80)، 113.
5. دياب، ر. م. (2014). واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية في فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، فلسطين.
6. الساعدي، ع. م. (2014). استراتيجية لتحسين الحوكمة المؤسسية في المصارف الليبية. مجلة الدراسات الاجتماعية، (41)، 163-188.
7. الطائي، ي. ح.، الجنابي، س. م.، & الذبحاوي، ع. ع. (2015). إدارة الحكمة ودورها في تحقيق الاستدامة لمنظمات الأعمال. العدد (35)، 205-227.
8. فضيلة، س. د.، & هبة، ن. س. (2016). دور متطلبات ادارة الجودة الشاملة للبيئة في تعزيز الاستدامة البيئية / بحث تطبيقي في شركة الحفر العراقية. Journal of Economics and Administrative Sciences, 22(87), 147-147.
9. قطوش، ب.، & جنوحات، ف. (2018). دور تطبيق الحوكمة ومكافحة الفساد في تحقيق التنمية المستدامة في الدول العربية. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، (1)، 86-110.

10. كيم، ك.، وآخرون. (2010). حوكمة الشركة الاطراف الراصدة والمشاركة.
دار المريخ للنشر، الرياض.

11. ميمون، ط.، & غلاب، ف. (2017). اطار مقترح لتقارير استدامة
المؤسسات الجزائرية في ضوء مبادرة التقارير العالمية. مجلة العلوم الاقتصادية
والتسيير والعلوم التجارية، 17, 335-337.

12. نوي، ف. الزهرة. (2017). أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين
أداء البنوك الجزائرية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد خيضر،
الجزائر.