

أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل

المؤسسي في القطاع العام

"دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في أمانة محافظة جدة"

**The Effect of Applying the Mechanisms of Governance
to the Management of Institutional Business Risks in
the Government-sector**

"A Field Study on Administrative Staff in the Jeddah Municipality "

إعداد الباحثة

ريم بنت حمدان بن حامد البلوي

إعداد

د. نرفانا عبد الرحمن غيث

أستاذ مشارك بقسم الإدارة العامة

كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبد العزيز

المملكة العربية السعودية

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام لدى أمانة محافظة جدة، كما هدفت لمعرفة درجة تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها: (أنظمة العمل، الشفافية، المشاركة)، وكذلك التعرف على مستوى إدارة المخاطر لدى الأمانة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق آليات الحوكمة وإدارة مخاطر العمل المؤسسي لدى الأمانة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، نوع الوظيفة). واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين لدى أمانة محافظة جدة والبالغ عددهم (٢٠٠٠) موظف وموظفة. وأختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة المكونة من (٣٢٣) موظفًا وموظفة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق آليات الحوكمة لدى أمانة محافظة جدة مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٦)، وأهمية نسبية بلغت (٧٥.٢%)، وأن مستوى إدارة مخاطر العمل المؤسسي مرتفع بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٤)، وأهمية نسبية بلغت (٧٦.٨%). كما أظهرت النتائج وجود أثر لتطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام لدى أمانة محافظة جدة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بها بمعامل ارتباط قدره (٠,٨٦)، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أنظمة العمل لتفعيل الحوكمة وإدارة المخاطر في إدارات الأمانة المختلفة، وزيادة تفعيل مبدأ المشاركة بين القيادات والوظائف التنفيذية في عمليات صنع القرارات، واعتماد معايير الشفافية في جميع المعاملات الإدارية بالأمانة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، أنظمة العمل، الشفافية، المشاركة، إدارة المخاطر.

Abstract

This study aimed to identify the impact of the application of governance mechanisms on the management of institutional work risks in the public sector in the Jeddah Municipality. It also aimed to find out the degree of application of governance mechanisms with its dimensions (work systems, transparency, participation), and as well as identifying the level of risk management in the secretariat, to reveal statistically significant differences between the responses of the sample members about the application of governance mechanisms and risk management of institutional work in the secretariat according to personal and functional variables (gender, age, educational qualification, number of years of experience, type of job). The study followed the descriptive analytical method, and the questionnaire was used as the main tool for data collection. The study population consisted of all the administrative staff of the Jeddah Municipality, who numbered (2000) male and female employees, and the study sample was tested by a simple random sampling method consisting of (323) male and female employees. The study concluded that the degree of application of governance mechanisms in the Jeddah Municipality is high, with an average of (3.76), a relative importance of (75.2%), and that the level of institutional risk management is high with a mean of (3.84) and a relative importance of (76.8%). The results also showed an impact of applying governance mechanisms on the risk management of institutional work in the public sector in the Jeddah Municipality from the point of view of its administrative staff with a correlation coefficient of (0.86), and the study recommended the need to strengthen work systems to activate governance and risk management in the various departments of the Secretariat. Increasing the activation of the principle of participation between leaders and executive functions in decision-making processes, and the adoption of standards of transparency in all administrative transactions in the secretariat.

Keywords: governance, work systems, transparency, participation, risk management.

المقدمة:

لقد شهدت الآونة الأخيرة ازدياد كبير لأهمية الحوكمة وآلياتها المختلفة وبرزت الحوكمة كأساس للتنمية والازدهار الاقتصادي. وبالنظر إلى مفهوم الحوكمة سنجد أنه من المفاهيم الحديثة نسبياً في عالم الاستثمار والاقتصاد لشركات كلاً من القطاع الخاص والعام على حد سواء. وقد أهتم به قطاع كبير من الباحثين من ناحية الدراسة، كما أولته العديد من شركات القطاع الخاص اهتماماً كبيراً من ناحية المتابعة والرقابة والتنفيذ وذلك لكونها من أبرز الأدوات الحديثة والتي تساعد المؤسسات بمختلف تخصصاتها على عمل تغييرات جذرية تساعدها على النهوض باستراتيجياتها التنموية وتحقيق الاستغلال الأمثل لطاقتها ومواردها وتقادي المخاطر المختلفة التي قد تتعرض لها. (آل عباس، ٢٠١٧)

وقد بدأت الحوكمة تاريخياً في بدايات القرن التاسع عشر في الشركات الغربية، وأخذت في النمو إلى أن تكون مصطلح "الحوكمة"، وهو يعني باختصار جعل كل شيء من خلال نظام يضمن حكم القانون وعدالة تطبيقه، وهي تركز في الأساس على تعزيز ضمان الشفافية والعدالة والحقوق والرقابة والاستقلال بين السلطات داخل الجهاز نفسه وعدم تعارضها مع أهدافه أو مصالحه ومحاربة الفساد (ناصر الدين، ٢٠١٢). وتتمثل أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في وحدات القطاع العام، في تأسيس وتفعيل دور وحدات المراجعة الداخلية في القطاعات العامة والحكومية، والتأكد من استقلالها، وعدم ارتباطها تنظيمياً بالإدارات التنفيذية المباشرة كما هو معول به حالياً في معظم الدول (غادر، ٢٠١٢). وتعتبر الحوكمة في القطاع العام أحد الأساليب التنظيمية والإدارية التي تساعد الحكومات في تحقيق أهدافها التنموية عن طريق إشراك المستفيدين من الخدمات العامة في إدارة شؤون الدولة.

من ناحية أخرى؛ تعتبر إدارة المخاطر الناجحة والفعالة إحدى أهم ركائز ممارسات الحوكمة الرشيدة. ويقصد بإدارة المخاطر العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الخطر للتخفيف من آثاره وفق السياسات التي تتبعها المؤسسة في تحليلها للتكلفة والعائد، ودرجة

تحمل المؤسسة للمخاطر، كما تتيح إدارة المخاطر إعادة توجيه السياسات والإجراءات التي تسببت في حدوث هذا الخطر.

ويأتي هذا البحث لتسليط الضوء على تقييم أثر آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام وبالأخص لدى موظفي الأمانة العامة بمحافظة جدة.

مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة البحث في عدم تطبيق الحوكمة بأبعادها المختلفة في مختلف قطاعات ومؤسسات الدولة، بنجاح يؤدي إلى عدم رضا المواطن عن الخدمات المقدمة من قبل ذلك القطاع الحكومي، وعدم تحقيق مبادئ الحوكمة في إدارة المال العام واستخدام السلطة، وعدم إدارة المخاطر بشكل فعال وناجح مما يؤدي إلى انهيار المنظمات والقطاعات. بناء على ما سبق بالإضافة إلى ما اطلعت عليه الباحثان من دراسات سابقة متعلقة بموضوع البحث، فإن المشكلة البحثية تتلخص في السؤال التالي: ما أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام لدى أمانة محافظة جدة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بها؟

أهمية الدراسة:

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى بعدين: نظري، وتطبيقي، كما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية:

تتمثل أهمية الدراسة النظرية فيما تقدمه من إضافة علمية، وتقصي الدور التي تقوم به الحوكمة من حماية للممتلكات العامة، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية من خلال الشفافية باستخدام نظام مساءلة ومحاسبية عادل، وإبراز الدور الذي تلعبه مبادئ ومعايير

الحوكمة في تحسين أنظمة العمل، وزيادة كفاءة أداء القطاع العام، والحد من المخاطر التي تحيط به، والتحكم فيها وإدارتها بالشكل الجيد بما يحمي القطاع من الوقوع في الأزمات ويحافظ على استقراره.

كما تكمن أهميتها في أنها تفتح آفاقاً جديدة لمزيد من الدراسات المستقبلية، وإثراء المكتبة العربية لتكون محل فائدة للباحثين والباحثات، وسد الفجوة العلمية في هذا المجال لندرة الأبحاث العلمية -حسب علم الباحثة - التي تناولت أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي بالقطاع العام السعودي على وجه العموم، وأمانة محافظة جدة على وجه الخصوص.

ثانياً: الأهمية التطبيقية.

تتعرض أهمية الدراسة التطبيقية من الدور الذي تقوم به أمانة محافظة جدة في خدمة الدولة والمواطن اقتصادياً وتنموياً واجتماعياً، وسعي الدراسة إلى تقديم نتائج وتوصيات تطبيقية من شأنها أن تحفز المسؤولين والإداريين في أمانة محافظة جدة على استحداث أساليب إدارية جديدة وتطويرها لتطبيق مبادئ الحوكمة لدى الموظفين الإداريين، ووضع حجر الأساس لخطة إستراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المخاطر، ولجنة مستقلة لتفعيل الحوكمة في أمانة محافظة جدة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام لدى أمانة محافظة جدة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بها، وينبثق عنه عدة أهداف فرعية، وهي:

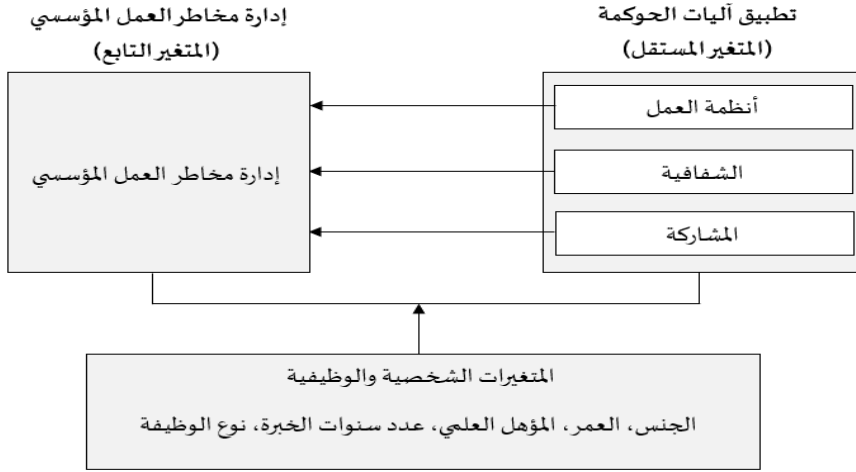
١. التعرف على درجة تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها المتمثلة في: (أنظمة العمل، الشفافية، المشاركة) لدى أمانة محافظة جدة.
٢. تحديد مستوى إدارة مخاطر العمل المؤسسي لدى أمانة محافظة جدة.
٣. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق آليات الحوكمة وإدارة مخاطر العمل المؤسسي لدى أمانة محافظة جدة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، نوع الوظيفة).

تساؤلات الدراسة:

يمكن تحديد التساؤل الرئيس للدراسة كما يلي: ما أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام لدى أمانة محافظة جدة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بها؟، وينبثق عنه عددٌ من التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما درجة تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها المتمثلة في: (أنظمة العمل، الشفافية، المشاركة) لدى أمانة محافظة جدة؟
٢. ما مستوى إدارة مخاطر العمل المؤسسي لدى أمانة محافظة جدة؟
٣. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق آليات الحوكمة وإدارة مخاطر العمل المؤسسي لدى أمانة محافظة جدة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، نوع الوظيفة)؟

متغيرات الدراسة:



منهج الدراسة وأداتها

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك وصف وتفسير الظاهرة موضوع الدراسة من خلال جمع البيانات والمعلومات اللازمة من عينة الدراسة عن طريق أدواتها الرئيسية (الاستبانة الإلكترونية)، ومن ثم تحليلها باستخدام التحليل الإحصائي المناسب لطبيعة كل تساؤل، وتفسيرها والربط بين مدلولاتها للوصول إلى النتائج، ووضع التوصيات المناسبة لذلك.

مجتمع الدراسة وعينتها

تم إجراء هذه الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين والإداريين العاملين بأمانة محافظة جدة، وقد شملت العينة على (٣٢٣) من العاملين بالأمانة والبالغ عددهم Steven Thampson (٢٠٠٠) موظف وموظفة؛ وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تنحصر الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في تناول أثر

تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها المتمثلة في: (أنظمة العمل، الشفافية، المشاركة) على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام.

- **الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين الإداريين في أمانة محافظة جدة.
- **الحدود الجغرافية:** المملكة العربية السعودية، منطقة مكة المكرمة، محافظة جدة.
- **الحدود الزمنية:** خلال فترة الدراسة الميدانية في ٢٠٢٢ م.

مصطلحات الدراسة:

- **الحوكمة:** عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة على أنها: "نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها، حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من أصحاب المصالح، وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة" (أبو زور ودهمش، ٢٠٠٣: ٢٧).
- **إدارة المخاطر:** مدخل علمي للتعامل مع المخاطر الواضحة، والمجردة، واكتشاف أي خطر محتمل، والتعامل معه قبل حدوثه، وتصميم وتطبيق الإجراءات، التي تقلل من وقوع المخاطر، وتحويلها إلى واقع، والتخفيف من أثرها، حال وقوعها (المعاينة والحموري، ٢٠١٣، ص ٢٧٧).
- **إدارة المخاطر المؤسسية:** هي احتمال التعرض إلى تهديد أو أي أحداث سلبية تكون ناتجة عن عوامل داخل المؤسسة أو خارجها وتلحق الضرر بها وتعيقها عن تحقيق أهدافها (Annanalah et al, 2018, p12).

المبحث الأول: الحوكمة

مفهوم الحوكمة:

إن الحوكمة لفظ حديث في اللغة العربية، وقد أقره مجمع اللغة العربية في القاهرة عام ٢٠٠٢م إذ جاء ترجمةً للكلمة الإنجليزية Governance والتي من معانيها (حكّم). وذلك بعد أن انتقلت هذه الكلمة في اللغة الإنجليزية من السياسة إلى الاقتصاد لتدل على المعنى الاصطلاحي وارتبطت مع الشركات Companies لتصبح وكأنها لفظ واحد من جزأين "Corporate Governance" أي: "حوكمة الشركات"، وابتداءً تطبيق هذا المفهوم عليها، وفي بعض الأحيان يستبدل مصطلح الحوكمة بمسمى (الإدارة الرشيدة) وهما يحملان نفس الدلالة إلا أن الأخير يشير إلى المصطلح العلمي للحوكمة، ثم تطور الأمر لتدخل الحوكمة مجالات أخرى غير الشركات التجارية كالمؤسسات الحكومية والجهات التعليمية والمنظمات الصحية وغيرها. (بو زبدة، ٢٠١٧: ٣٨).

ورغم عدم وجود اتفاق على تعريف موحد للحوكمة في القطاع العام، إلا أن هناك عناصر رئيسية مشتركة بين أغلب التعريفات المستخدمة في الأدبيات وفي مقاييس الحوكمة، بالإضافة إلى تبني المنظمات الدولية (البنك الدولي وصندوق النقد الدولي) والدول المانحة (مثل الولايات المتحدة الأمريكية ودول الاتحاد الأوروبي) لعناصر مشتركة لجودة الحكم وهي: المشاركة، المساءلة، الاستقرار السياسي، سيادة القانون، جودة التشريعات، فاعلية أداء الحكومة، ومحاربة الفساد. والتحدي الحقيقي في تطبيق مبادئ الحوكمة يتمثل في الآلية والطريقة التي يتم استخدامها في تطبيقها (سامي، ٢٠٠٩: ٧٧). وقد عُرفت الحوكمة المؤسسية بأنها عبارة عن الإطار القانوني والنظامي والأخلاقي الذي يحكم العلاقات بين الإدارة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وواضعي التنظيمات الحكومية وأصحاب المصالح وغيرهم، وكيفية التفاعل فيما بينهم للإشراف على عمليات الشركة من خلال تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية السليمة التي تجمعهم

بالاعتماد على الأدوات المالية والمحاسبية ومعايير الإفصاح والشفافية، كما أنها عبارة عن حزمة من القوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات والأطر الأخلاقية الهادفة إلى تحقيق الجودة والتميز في أداء الشركة، وذلك باتباع الأساليب والوسائل الملائمة والفعالة لتنفيذ الخطط والبرامج وتحقيق الأهداف المرغوب بها بأعلى جودة وأقل تكلفة.

كما يمكن تعريف الحوكمة في القطاع العام بأنها مجموعة التشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي توجه وتُدار فيها الدائرة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل نزاهة وشفافية وفق آليات للمتابعة والتقييم ونظام صارم للمساءلة لضمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب، وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة من جانب آخر.

نشأة الحوكمة وتطورها

لقد أثبتت الانهيارات والفضائح المالية، التي طالت كبريات الشركات في العالم، والمدرجة في أسواق رأس المال بشكل خاص، في دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وروسيا، واليابان ودول شرق آسيا فشل الأساليب التقليدية في منع مسببات تلك الانهيارات والفضائح، والتي كان لظهورها آثار مدوية ونتائج مدمرة، الأمر الذي دفع الجهات المعنية وعلى المستويين الوطني والدولي إلى إجراء دراسات معمقة لتحديد الأسباب الرئيسية التي كانت وراء حدوث الأزمات والانهيارات المشار إليها في أعلاه والتي كانت ترتبط بشكل كبير بالجوانب المحاسبية والتدقيقية (أندرسون، ٢٠١٨: ٢٩). وكانت الحوكمة وآلياتها ثمرة هذه الدراسات لمنع حدوث مثل هذه الأزمات أو الحد منها في أقل تقدير، وذلك من خلال مجموعة من الآليات، من أبرزها الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية وإعدادها وفقا للمعايير المحاسبية ذات الصلة، وكذلك تعزيز دور وظيفتي التدقيق الداخلي والخارجي وبخاصة ما يتصل باستقلالية هاتين الوظيفتين وتشكيل لجنة التدقيق من مجلس الإدارة للإشراف عليهما.

وتعتبر حوكمة القطاع العام في أغلب دول العالم مطلبًا ملحقًا في الوقت الحالي أكثر من أي وقت مضى، حيث تم وضع العديد من المبادرات والمشروعات المختلفة التي تسعى إلى إصلاح الأنظمة الإدارية والتشغيلية في القطاعات العامة المختلفة. حقيقة إن مصطلح الحوكمة بين القطاعات الثلاثة حوكمة الشركات في القطاع الخاص، وحوكمة القطاع العام، وحوكمة القطاع العام "غير الهادف للربح" لا يختلف كثيرًا من حيث المبادئ والأسس؛ فجميعها تؤدي إلى تحسين العلاقات الداخلية والخارجية بين الجهة والمستفيدين، ورفع مستوى الشفافية، وإيجاد وتطبيق الأنظمة التي تؤدي إلى العدالة ومحاربة فرص الفساد.

أهداف حوكمة القطاع العام:

إن "الإدارة الرشيدة" أو حوكمة القطاع العام، تعني الإدارة الجيدة لجميع مؤسسات الدولة من خلال تبني سياسات وآليات وممارسات تعتمد على مبادئ المشاركة، والشفافية، والمساءلة، ومكافحة الفساد، وسيادة القانون؛ وتسعى للوصول إلى العدالة بين المستفيدين، والاستجابة لاحتياجاتهم، وتعمل بكفاءة من أجل تحقيق الفاعلية والجودة، وبالتالي رضا المستفيدين. وتعمل الحوكمة على آليات ووسائل لتحقيق أهداف مهمة ورئيسية للمؤسسات وفي حالة تحقيق هذه المؤسسات لأهدافها فإنها تسهم بشكل كبير في نمو الاقتصاد الوطني وتطوره، ولذلك فقد وضعت التشريعات والقوانين المختلفة لتحقيق ذلك مع ملاحظة اختلاف المفاهيم المستخدمة للتعبير عن هذه الأهداف **(الطрман، ٢٠٠٩:٣٤)**. ومن أهداف الحوكمة أيضًا إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين في القيام بدور المراقبين لأداء الشركة، وأيضًا تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات، ودرء حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية، أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي (السعدني، ٢٠٠٧:١١).

وغاية الحوكمة في القطاع العام هي تعزيز ثقة المواطنين بالدولة ومؤسساتها من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- زيادة نسبة رضا المواطن عن الخدمات التي يقدمها القطاع العام.
- تحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة للدوائر الحكومية وموظفيها والالتزام بالقوانين والأنظمة.
- تحقيق مبدأ النزاهة والعدل والشفافية في استخدام السلطة وإدارة المال العام وموارد الدولة، والحد من استغلال السلطة العامة الأغراض خاصة.
- تحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين.
- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح الأطراف ذات العلاقة.
- العمل على تحقيق الأهداف الوطنية الاستراتيجية وتحقيق الاستقرار المالي للدوائر الحكومية.
- رفع مستوى قدرات الدوائر الحكومية من خلال تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي عن طريق المتابعة والتقييم بشكل مستمر.
- إنشاء أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المؤسسي وتخفيف آثار المخاطر والأزمات المالية.
- العمل على تحقيق الأهداف الوطنية الاستراتيجية وتحقيق الاستقرار المالي للدوائر الحكومية.
- رفع مستوى قدرات الدوائر الحكومية من خلال تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي عن طريق المتابعة والتقييم بشكل مستمر.
- إنشاء أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المؤسسي وتخفيف آثار المخاطر والأزمات المالية.

أهمية الحوكمة بالنسبة لمنظمات قطاع الأعمال العام:

تمتلك الحوكمة أثر فعال وإيجابي في إدارة المؤسسات والمخاطر، حيث تساعد على الإشراف المؤسسي المباشر، وتطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية وروح المساءلة وإدارة الموارد وتعزيز التنافسية ورفع الكفاءة والفعالية. كما تعزز الثقة والعملية الإشرافية والرقابية والمساءلة وتساعد على تحسين الأداء المؤسسي وتحافظ على سلامة الاقتصاد الوطني بما يُحسن مناخ الاستثمار، ويرفع معدلات النمو. هذا بالإضافة إلى دورها الأساسي في صناعة القرار فضلاً عن دورها في نشر الثقافة العامة والوعي بالمسؤولية والمساءلة من خلال تطوير الأنظمة والتحليل للمعلومات والإسهام في تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة (خليل، ٢٠٠٨: ١٧). وتعتبر الحوكمة من المفاهيم التي ولجت مؤخراً في الفلسفة الديمقراطية وتطبيقاتها ومن ثم في شتى ميادين العمل المؤسسي في بلدان العالم السائر نحو الديمقراطية. ويبدو هذا متسقاً مع التوجه العالمي نحو الالتزام باحترام وتطبيق حقوق الإنسان، لذلك فقد سارعت الدول ذات التوجه الديمقراطي إلى استنباط معايير مشتركة للحوكمة بهدف إتاحة الفرصة بشفافية لتقييم أداء حكوماتها. ما أتاح الفرصة لظهور الحوكمة التشاركية التي تركز على تعميق المشاركة الديمقراطية من خلال مشاركة المواطنين في عمليات الحوكمة مع الدولة (الخالدي، ٢٠١٤: ٥٢).

فإن حوكمة القطاع العام ليست نوعاً من الرفاهية، بل أداة من أدوات بناء الثقة بين القطاع العام والقيادة السياسية والمستفيدين، ويجب أن تدعم وتوجه لخدمة المصلحة العامة من أجل المحافظة على موارد الدول وإمكاناتها. والمكاسب من وجود نظام فاعل للحوكمة في القطاع العام عديدة، من أهمها زيادة ثقة المواطنين بالقطاع العام وبناء علاقة تعتمد على الشفافية والمشاركة، وبالتالي تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات، وإشراك المجتمع في عمليات الرقابة والمساءلة وتحسين مستوى الخدمات، والمشاركة في محاربة الفساد والحد من انتشاره.

وهذا يعني ضرورة الالتزام بمبادئ الحوكمة كدليل على أن المؤسسة تعمل من أجل المصلحة العامة في جميع الأوقات، ذلك أنها ستحافظ على ثقة الجمهور، وهذا يتطلب منها أن تكون منفتحة قدر الإمكان على كل قراراتها، وإجراءاتها وخططها واستخدام الموارد، وحتى التنبؤات والمخرجات والنتائج. من الناحية المثالية، ينبغي أن يكون هذا التزامًا موثقًا من خلال سياسة رسمية بشأن انفتاح المعلومات. كما تتطلب مبادئ الحوكمة أن تضمن المؤسسة وضع سياسة واضحة بشأن أنواع القضايا التي سيتم استشارة أو إشراك المستخدمين والجمهور فيها لضمان أن الخدمات المقدمة تسهم في تحقيق النتائج المرجوة. ويجب أن تأخذ أيضًا في الاعتبار مصلحة الأجيال المقبلة من مستخدمي الخدمة، مع ما يتطلبه ذلك من الاشتراك الشامل مع الجهات المؤسسية لأصحاب المصلحة (رابعة، ٢٠١٧: ١٩).

مبادئ الحوكمة في القطاع العام:

تقوم الحوكمة على مجموعة من المبادئ وهي بمثابة قواعد وأسس تسيير عليها المؤسسات للوصول إلى ما تسعى إليه من الكفاءة وتعد درجة تطبيقها مؤشرًا لتبني المؤسسة لاتجاه الحوكمة من عدمه (صالح، ٢٠١٦: ٣٦). ومن مبادئ الحوكمة مبدأ الشفافية هو أن أصحاب المصلحة يجب أن يكونوا على علم بأنشطة القطاع العام، وما تخطط للقيام به في المستقبل وأي مخاطر مرتبطة باستراتيجيات أعمالها. والشفافية تعني الانفتاح واستعداد الشركة لتقديم معلومات واضحة للمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين. على سبيل المثال، تشير الشفافية إلى الانفتاح والاستعداد للكشف عن أرقام الأداء المالي الذي تتسم بالصدق والدقة. يجب أن يكون الكشف عن الأمور الجوهرية المتعلقة بأداء المنظمة وأنشطتها في الوقت المناسب ودقيقًا لضمان حصول جميع المستثمرين على معلومات واقعية وواضحة تظهر بدقة الوضع المالي والاجتماعي والبيئي للمؤسسة. يجب على المنظمات توضيح وإعلان أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة

التنفيذية لتزويد المساهمين بمستوى من المساءلة. تضمن الشفافية أن أصحاب المصلحة يمكن أن يتقوا في عمليات صنع القرار والإدارة في الشركة (مرزوق، ٢٠١٢: ٣٦). وتتطلب الحوكمة في القطاع العام أن تعمل الدوائر الحكومية على تحقيق المصلحة العامة، وهذا يتضمن:

- الالتزام بالنزاهة والقيم الأخلاقية والأنظمة والقوانين.
- الانفتاح وإشراك الأطراف ذات العلاقة.

بالإضافة إلى العمل على تحقيق المصلحة العامة، فإن تطبيق مبادئ الحوكمة يتطلب:

١. تحديد النتائج المرجوة لتحقيق التنمية المستدامة.
٢. وضع الإجراءات اللازمة لتحقيق النتائج التي تم تحديدها.
٣. بناء القدرات المؤسسية والقيادية وقدرات موظفي الدوائر الحكومية.
٤. إدارة المخاطر والأداء من خلال رقابة داخلية فاعلة وإدارة مُحكمة للمالية العامة.
٥. تطبيق الممارسات الجيدة في مجال الشفافية وتقديم التقارير وصولاً إلى تطبيق فعال للمساءلة (عبد العال، ٢٠٠٧: ٤٥).

عناصر الحوكمة:

١- الشفافية:

وتعد الشفافية من أهم مكونات نظام الحوكمة لما توفره من عدالة بين جميع الأطراف المستفيدة. وعليه، فقد عرفت منظمة الشفافية الدولية بأنها المبدأ الذي يسلط الضوء على الأنظمة والخطط والإجراءات والعمليات لمعرفة لماذا وكيف وماذا وبأي مقدار.

٢- المشاركة:

تُعرف المشاركة على أنها مشاركة الموظفين في صنع القرارات وفي محاسبة المسؤولين؛ حتى يسهموا بفعالية في العمليات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تؤثر في حياتهم وفي بلدهم. ويقصد بالمشاركة في المجال الإداري في مؤسسات القطاع العام، منح الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في وضع السياسات والقواعد التنفيذية للعمل في تلك المؤسسات، ومناقشة المشكلات الإدارية التي تعوق سير العمل داخل المؤسسة وتحليلها بهدف الوصول إلى أفضل الحلول الملائمة لها (كنعان، ٢٠١١: ٢٠٨).

المبحث الثاني: إدارة المخاطر

مفهوم إدارة المخاطر:

تعرف بأنها: عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحثية عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة والخسائر التي تقع إلى الجدل في مخاطر الائتمان والاستثمار والمستخدمات المالية، وأسعار الصرف (عبد العال، ٢٠٠٧، ص ٥١). ومن الأجزاء الأساسية للإدارة الاستراتيجية للمؤسسات إدارة الخطر، وهي عبارة عن عدة إجراءات منظمة تتبعها المؤسسات؛ لمواجهة الأخطار المحتملة، لضمان استمرارية العمل داخل المؤسسة وعدم انهيارها. ومن وجهة نظر أخرى فهي تعرف بأنها جزء من ثقافة المؤسسة، فهي بمثابة هيكل من الآليات والعمليات والإجراءات التي يتم إدارتها بهدف مواجهة الفرص، والتهديدات، ودراسة الآثار المترتبة عنها. وقد تعرف بأنها عملية تقليص الآثار السلبية للمخاطرة إلى أدنى حد بأقل التكاليف عن طريق التعرف عليها، وقياسها، والسيطرة عليها. وعرف culp (٢٠٠٢) إدارة المخاطر بأنها: العمليات التي تحدد بواسطتها المنظمات مخاطرها ومن ثم تتخذ أي أفعال مطلوبة لمراقبة الانحرافات عن المخاطر الحقيقية والتعرض لهذه المخاطر (مسلم، ٢٠١٥: ١٩٩).

نشأة إدارة المخاطر:

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة وهذا ما يهدد استقرارها ويجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد إنجاز أهدافها، وقد تؤثر سلبيًا على استمرارية المؤسسة الهادفة إلى تحقيق رسالتها، ومع مرور الزمن ازدادت حدة المنافسة وتشابكت بشدة ارتباطات المؤسسة مع محيطها القريب والبعيد، كما زادت التقلبات والمفاجآت مما سمح بتعاظم الأخطار وتعددتها وتنوعها واستمرارها وتجديدها، وهذا جعل من الصعب إجراء تقديرات دقيقة أو التحكم في تسييرها. هذا ما يفسر لنا ضرورة إدارة هذه الأخطار لضمان مكانة لائقة وسط منافسيها. حيث تشهد المؤسسات والمنظمات الاقتصادية العديد من التحولات والتغيرات المستمرة والمتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف الجوانب، وهذا يؤثر على بيئة الأعمال، وعلى قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها من خلال الفرص والتحديات التي تفرضها، ومن أجل التكيف ومواجهة هذه التحديات تسعى المؤسسات للتجديد المستمر في الأساليب والتقنيات في إدارة الموارد المتاحة وتوظيفها بما يضمن تحقيق أفضل النتائج ضمن مستويات المخاطر المقبولة لدى المؤسسة بدلاً من تجاهلها. وهذا يتطلب تغيير آليات الإدارة التقليدية لتسيير الأعمال وتبني حلول إستراتيجية شاملة ومتكاملة باتخاذ القرارات السليمة والمعتمدة على أفضل المعلومات المتاحة من أجل إحداث التغيير والتطوير اعتمادًا على توافر ثقافة إدارة مخاطر ناجحة تنتهجها المؤسسات. إن السمة المميزة لمفهوم المنظمة أو المؤسسة هي أولوية التوجه نحو تحقيق هدف محدد، وبما أن المنظمات تعمل على تنفيذ رؤيتها ومهمتها فإنها تتعرض للتهديدات والفرص التي يمكن إما تعزيز نموها وإما زوالها، ومما يثير القلق بشكل خاص كيفية تعامل المؤسسات مع المخاطر التي تواجهها من خلال التعرف على هذه المخاطر وتقدير حجمها ومعالجتها حيث إنها تساعد على فهم جميع الجوانب المحتملة المحيطة بالمنظمة سواءً الإيجابية أو السلبية التي قد تؤثر عليها بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كافة أنشطتها وعملياتها.

إن تبني سياسة لإدارة المخاطر تحدد المسؤوليات والمنهجية المتبعة في المؤسسة من خلال تحديد وتقييم المخاطر ووضع الاستجابات المناسبة للتعامل مع المخاطر واستمرار عمليات المراقبة والمتابعة للمخاطر ونشر الوعي بأهمية إدارة المخاطر لتكون الثقافة السائدة في المؤسسة يسهم كثيرًا وبشكل عميق بتحسين عمليات المؤسسة بشكل مستمر ويعزز تحقيق أهدافها الإستراتيجية بما يضمن استدامتها ويزيد ثقة المتعاملين مع المؤسسة وأصحاب العلاقة، وهنا يأتي دور الجهات الرقابية والتشريعية بوضع القوانين والتعليمات الملزمة للجهات والمؤسسات التابعة لإشرافها بتطبيق أفضل الممارسات لإدارة المخاطر وتعزيز تطبيق الحوكمة المؤسسية التي تتجلى بالبادئ التالية (سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الإنصاف، الفاعلية، الكفاءة، الاستدامة).

أهداف إدارة المخاطر:

- العمل على منع وقوع الخطر واتباع أفضل الوسائل التي من شأنها حماية المؤسسة والعاملين فيها من الخسائر المادية المحتملة، ومراقبة العاملين في كيفية أدائهم لأعمالهم لمنع وقوع الخطر.
- العمل على تقليل الآثار الناجمة عن الخطر إن وقع، لما يضمن استمرار المؤسسة في عملها.
- وضع السياسات والإجراءات العملية الكفيلة بمواجهة أي خطر من أجل تقليل الخسائر التي تنتج عن الخطر إن وقع.

أدوات إدارة المخاطر:

١. التحكم في المخاطر: إن المقصود بالتحكم في المخاطر هو التقليل لأدنى تكلفة ممكنة لتلك المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.
٢. تمويل المخاطر: إن تمويل المخاطر هو عكس التحكم في المخاطر فهو يركز على ضمان توفر الأموال لتعويض الخسائر التي حدثت.

أنواع إدارة المخاطر

إن الأنواع إدارة المخاطر ارتباطاً وثيقاً بأنواع المخاطر حيث نجد أن أغلب المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات تتمثل في الأخطار المالية، والتشغيلية، والقانونية ومخاطر السوق، وكل نوع من أنواع هذه المخاطر له خصوصيته وظروفه الخاصة التي ينبغي دراستها بدقة، وأخذها بالحسبان، مما استدعى وجود الأنواع والمداخل المختلفة لإدارة المخاطر في المؤسسات وهي غالباً تتمثل في الأنواع الآتية (مسلم، ٢٠١٥، ص ١٥٠).

إدارة المخاطر على مستوى العمل المؤسسي:

إن إدارة المخاطر المؤسسية عنصر أساسي من عناصر الإدارة والمساءلة في مؤسسات القطاع العام فهي أسلوب منهجي يطبق على نطاق المؤسسة الأمر الذي يدعم تحقيقها لأهدافها الإستراتيجية من خلال أعمال نهج استباقي في تحديد المخاطر وتقييمها وتحديد الأولويات المتعلقة بها ومراقبتها في المؤسسة بأكملها. وبما أنها تساعد المؤسسة في الاستعداد الأفضل للمستقبل والتعامل مع حالات عدم التيقن فلا يمكن فصلها عن آليات تحديد الأولويات والتخطيط. والهدف من تطبيق منهج إدارة المخاطر هو المساعدة على ضمان استدامة عمل مؤسسات القطاع العام وتمكينها من تحقيق أهدافها التنظيمية.

خصائص إدارة المخاطر

- تمتاز إدارة المخاطر في المؤسسات بشكل عام بمجموعة من الخصائص هي:
- معظم المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسات هي المخاطر المالية بالدرجة الأولى، خصوصاً المخاطر التشغيلية مثل مخاطر الإفلاس.
 - تتنوع هذه المخاطر حسب مجال تخصص كل مؤسسة، وتشارك المؤسسات المالية عموماً في ثلاثة مخاطر هامة هي: مخاطر السوق، ومخاطر الائتمان، ومخاطر السيولة.
 - تمتاز إدارة المخاطر بقدرة تنبؤيه خصوصاً في مجال تحديد الخسائر، مما يقود

المؤسسات إلى البحث الدائم عن البديل الأمثل للتخلص، أو التخفيض من الخسائر، وآثارها إلى أدنى حد ممكن.

- تمتاز إدارة المخاطر بأنها تعمل على إيجاد الحلول فيما يتعلق بكيفية مواجهة المخاطر، والتعامل معها، أو تحويلها باستخدام الأساليب المتاحة، أو ابتكار الأدوات والأساليب الجديدة مثل: المشتقات المالية.
- المخاطر التي تواجه مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات تنعكس بالضرورة على حقوقها والتزاماتها بصورة سلبية أو إيجابية، وتتميز إدارة المخاطر في هذا الجانب بوجود ارتباط قوي بينها، وبين باقي الوظائف، والأنظمة الأخرى الموجودة داخل المؤسسة مثل: مراقبة التسيير، وإدارة الأصول والخصوم (عبد القادر، ٢٠٠٩: ٣٦).

خطوات عملية إدارة المخاطر

تمر عملية إدارة المخاطر بالمفهوم الحديث (الواقعية) بالخطوات التالية:

- أولاً: التحضير.
- ثانياً: تحديد المخاطر.
- ثالثاً: التقييم.
- رابعاً: التعامل مع المخاطر.
- خامساً: وضع الخطة.
- سادساً: التنفيذ.
- سابعاً: مراجعة وتقييم الخطة.

أهم أنواع المخاطر التي قد تواجه القطاع العام:

يوجد نوعان من المخاطر الكلية التي تواجه نشاط القطاع العام، وهما على النحو

التالي:

النوع الأول: مخاطر منتظمة (مخاطر لا يمكن تجنبها أو تخفيضها بالتنوع). وتعرف بمخاطر السوق، وهي تلك المخاطر الناتجة عن عوامل تؤثر في السوق بشكل عام، وتؤدي إلى عدم التأكد من عائد الاستثمار.

النوع الثاني: المخاطر التي يمكن تجنبها بالتنوع (مخاطر غير منتظمة) هي تلك المخاطر التي تؤثر على مقدار العوائد المتوقعة من قطاع حكومي معين، ولا تؤثر على نظام السوق الكلي). وتعرف كذلك بأنها " المخاطر الناتجة عن عوامل تتعلق بقطاع حكومي معين وتكون مستقلة عن العوامل المؤثرة في النشاط الاقتصادي ككل".

المبحث الثالث: علاقة حوكمة المؤسسات بإدارة المخاطر

لا يمكن لإدارة المخاطر القيام بواجباتها إلا من خلال وجود توطيد وتدعيم وتكامل بين أسس وآليات الحوكمة المؤسسية؛ حيث إن قرارات مجلس الإدارة السليمة والمبنية على أسس علمية ودراسات استراتيجية يمكنها الخروج من هذه المخاطر أو تفاديها بكل يسر حيث إن الإفصاح لأعضاء مجلس الإدارة على الخطط المستقبلية وطرق التمويل الجيدة والخطط التشغيلية، ويوجد لجان رئيسية تابعة لمجلس الإدارة والتي يتمثل دورها في تقديم تقارير المجلس الإدارة وهذا يؤدي إلى مساعدة المجلس في فهم الوضعية الحقيقية للمؤسسة ومن ثم الإحاطة بعناصر الخطر ومجال هذا الخطر ومن ثم حماية المؤسسة من الوقوع في الخطر أو الاستمرار فيه (بو زبدة، ٢٠١٧، ص ٣٣٨). مما يتطلب تأهيل ورفع كفاءة شاغلي وظائف الحوكمة وإدارة المخاطر بما ينعكس على تحسين أداء وكفاءة تشغيل المؤسسات المعنية عن طريق الالتزام بتطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة الواجب تطبيقها.

العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والحوكمة

بسبب المتاعب الكبيرة التي مرت بها العديد من الوحدات الاقتصادية فقد نادى المساهمون والأطراف ذات العلاقة على ضرورة تحمل مجالس الإدارة لمسئولياتهم بوضع

الاستراتيجيات وأدوات المتابعة والرقابة. كما وصف الباحثان (Monks & Minow, 2004 p201) مجلس الإدارة على أنه الرابط بين الأشخاص الذين يوفرون رأس المال والأشخاص الذين يستخدمونه لخلق قيمة للشركة، كما أشارا إلى دور مجلس الإدارة في القيام بمراجعة الاستراتيجيات الرئيسية للمنظمة والمصادقة عليها، ومراقبة أعمال المدير التنفيذي، والإشراف على تنفيذ وتطوير استراتيجية المؤسسة، ومراقبة المخاطر وإجراءات الرقابة الداخلية، مراقبة الأنشطة وجميع العمليات لضمان عدالة المعاملة بين كافة الأطراف ذات الصلة بنشاط المؤسسة. وبناء على ذلك أوضحت (COSO, 2004) بأن على مجلس الإدارة مراقبة المخاطر التي تحيط بنظام المراقبة (الحوكمة) في المؤسسة، ويلتزم أعضاء مجلس الإدارة بمقياسين قانونيين وهما مقياس واجب الرعاية والذي يتطلب العمل بإخلاص ووفاء على والإطلاع على كافة القضايا التي تخص المؤسسة، وغيرها إلى أن جاء ذكرها على أن أعضاء مجلس الإدارة يمكنهم متابعة أو إنشاء إدارة أو لجنة تتولى إدارة المخاطر المؤسسية

أثر الأبعاد المختلفة للحوكمة على عملية إدارة المخاطر

أصبحت الحوكمة الجيدة مطلبًا أساسيًا ومقوّمًا جوهريًا من متطلبات ومقومات تسجيل أي شركة مساهمة جديدة في بورصة الأوراق المالية، وبقاء أي شركة قائمة في استمرار تسجيلها بالبورصة، وتعتبر المراجعة الداخلية محور ودعامة أساسية من محاور ودعائم الحوكمة الجيدة، فلقد أصبحت الشركات المساهمة في أمريكا على سبيل المثال مطالبة بالتقرير عن أنشطة الرقابة الداخلية لديها بالإضافة إلى التقارير المالية الملائمة مع متطلبات القسم ٤٠٤ من قانون Sarbanes Oxley، وبالتالي فإن وظيفة المراجعة الداخلية غير الفعالة قد ينظر إليها من جانب المراجع الخارجي للشركة على أنها مؤشر على وجود أوجه قصور هامة أو نقطة ضعف هامة في أنظمة الرقابة الداخلية للشركة، وهو ما قد يؤثر على رأي المراجع أو يسيء إلى سمعة الشركة، هذا بالإضافة إلى أن لجنة تنظيم تداول الأوراق المالية بالولايات المتحدة الأمريكية SEC طالبت الشركات

المسجلة في NYSE & NASDAQ اعتباراً من نوفمبر ٢٠٠٣ بأن يكون لديها قسم للمراجعة الداخلية (الحيزان، ٢٠٠٨، ص ٢٨٣-٢٨٤).

وعلى الرغم من أن مفهوم حوكمة الشركات هو مفهوم رقابي إلا أنه يركز بشكل أساسي على مبادئ وقواعد سلوكية وأخلاقية، ويجب أن تتعك تلك القيم الأخلاقية على نظم الرقابة وعمليات إدارة المخاطر، كما يعتبر تعزيز مبدأ المساءلة في ثقافة المنشأة من أهم ركائز حوكمة الشركات الجيدة ويضمن خضوع جميع الأطراف للمساءلة، وبالتالي فإن إحساس مجلس الإدارة بالمساءلة والمسئولية عن نجاح المنشأة سوف يؤدي إلى الحاجة إلى الاعتراف بالمخاطر المختلفة وضمان فعالية عملية إدارة هذه المخاطر ضمن الثقافة العامة للمنشأة

نتائج الدراسة الميدانية:

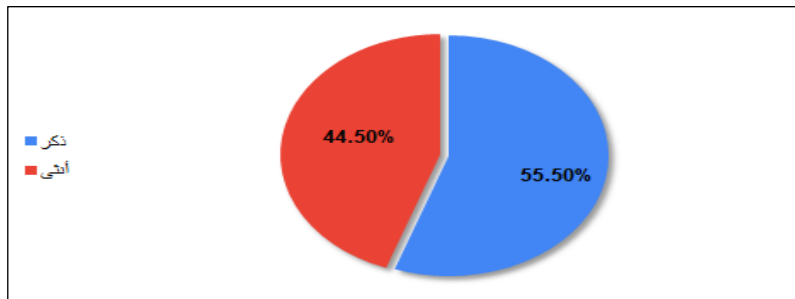
فيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية والديموغرافية لها (الجنس - المرحلة العمرية - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - الخبرة العملية).
الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٧٨	% ٥٥.٥
	أنثى	١٤٣	% ٤٤.٥
العمر	أقل من ٢٥ عاماً	٣٩	% ١٢.١
	٢٥ عاماً إلى أقل من ٣٥ عاماً	٢٠١	% ٦٢.٦
	٣٥ عاماً إلى أقل من ٤٥ عاماً	٦٦	% ٢٠.٦
	٤٥ عاماً فأكثر	١٥	% ٤.٧
المؤهل العلمي	المتوسط (شهادة المرحلة المتوسطة)	٣	% ٠.٩
	فوق المتوسط (شهادة المرحلة الثانوية)	١٤	% ٤.٤
	مؤهل جامعي	٢٥٣	% ٧٨.٨

دراسات عليا	٥١	١٥.٩%
أقل من ٥ سنوات	١٦٣	٥٠.٨%
٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	١١٧	٣٦.٤%
١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٣٤	١٠.٦%
١٥ سنة فأكثر	٧	٢.٢%
إدارية	١٧٣	٥٣.٩%
قيادية	٣٦	١١.٢%
تنفيذية	١١٢	٣٤.٩%
المجموع	٣٢١	١٠٠%

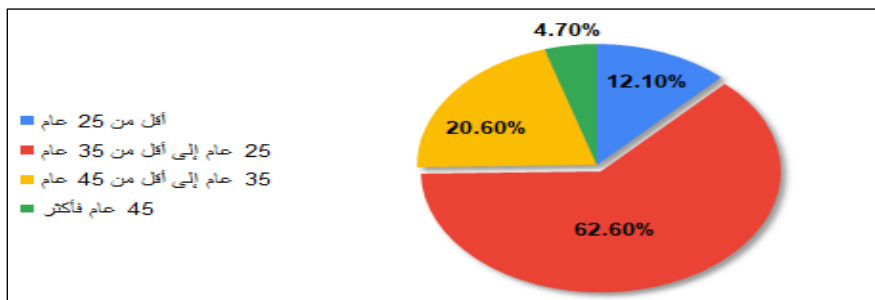
يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- **متغير الجنس:** الفئة الأكبر من عينة الدراسة كانت من الذكور، بنسبة بلغت (٥٥.٥%)؛ بينما الفئة الأقل للإناث بنسبة قدرها (٤٤,٥%) من حجم العينة.



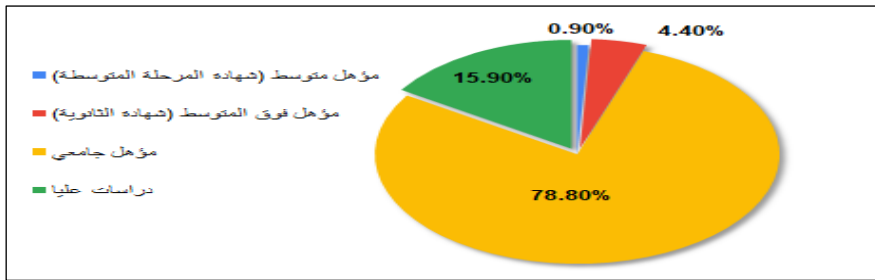
توزيع استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

- **متغير العمر:** الفئة الأكبر من عينة الدراسة لمن تراوحت أعمارهم ما بين ٢٥ عاماً إلى أقل من ٣٥ عاماً؛ حيث بلغت نسبتهم (٦٢.٦%)؛ بينما الفئة الأقل لمن كانت أعمارهم ٤٥ عاماً فأكثر؛ حيث بلغت نسبتهم (٤.٧%) من حجم العينة.



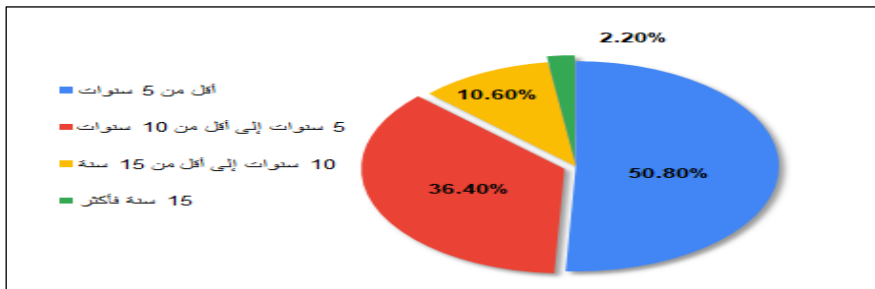
توزيع استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر

- متغير المؤهل العلمي: الفئة الأكبر من عينة الدراسة لحملة المؤهلات الجامعية، حيث بلغت نسبتهم (٧٨.٨ %)؛ بينما الفئة الأقل لحملة المؤهل المتوسط (شهادة المرحلة المتوسطة)؛ حيث بلغت نسبتهم (٠.٩ %) من حجم العينة.



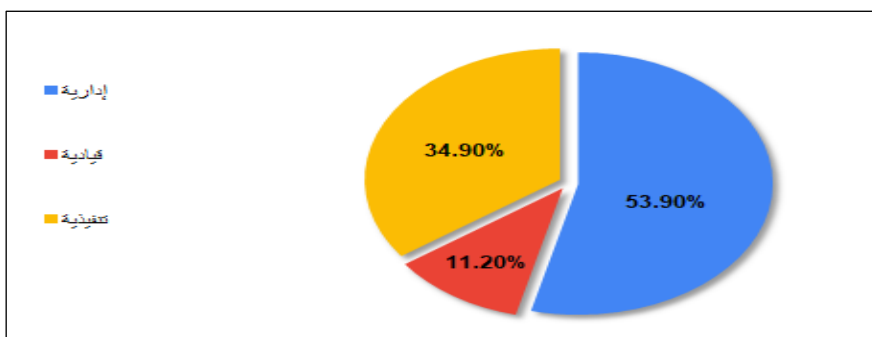
توزيع استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

- متغير عدد سنوات الخبرة: الفئة الأكبر من عينة الدراسة لمن كانت سنوات خبرتهم تقل عن ٥ سنوات؛ حيث بلغت نسبتهم (٥٠.٨ %)؛ بينما الفئة الأقل لمن بلغت سنوات خبرتهم ١٥ سنة فأكثر؛ حيث بلغت نسبتهم (٢.٢ %) من حجم العينة.



توزيع استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

- متغير نوع الوظيفة: الفئة الأكبر من عينة الدراسة للإداريين؛ حيث بلغت نسبتهم (٥٣.٩%)؛ بينما الفئة الأقل للقياديين؛ حيث بلغت نسبتهم (١١.٢%) من حجم العينة.



توزيع استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع الوظيفة

الإحصاءات الوصفية للإجابة على تساؤلات الدراسة:

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات القسم الثاني، وكانت الإجابات على كل فقرة مكونة من 5 إجابات حيث الدرجة "5" تعني "أوافق بشدة" والدرجة "1" تعني "لا أوافق بشدة" الجدول رقم (١) يوضح تصنيف مقياس ليكرت الخماسي وسلم المقياس المستخدم

التصنيف	الوسيط المرجح	الوزن
غـر موافق بشدة	١.٨٠ - ١	١
غـير موافق	٢.٦٠ - ١.٨٠	٢
محايد	٣.٤٠ - ٢.٦١	٣
موافق	٤.٢٠ - ٣.٤١	٤
موافق بشدة	٥ - ٤.٢١	٥

الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول

ما درجة تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها المتمثلة في: (أنظمة العمل، الشفافية، المشاركة) لدى أمانة محافظة جدة؟

للإجابة عن هذا التساؤل حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لموافقة الأفراد المبحوثين على العبارات التي تعكس درجة تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها المتمثلة في (أنظمة العمل، الشفافية، المشاركة) لدى أمانة محافظة جدة، وتتضح النتائج في الجدول الآتي:

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع تطبيق آليات الحوكمة

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الرتبة
١	أنظمة العمل	٣,٨٤	٧٦,٨ %	٠,٧٢٠	مرتفعة	١
٢	الشفافية	٣,٧٩	٧٥,٨ %	٠,٧٨٩	مرتفعة	٢
٣	المشاركة	٣,٦٦	٧٣,٢ %	٠,٨٨٩	مرتفعة	٣
إجمالي واقع تطبيق آليات الحوكمة		٣,٧٦	٧٥,٢ %	٠,٧٤٥	مرتفعة	

يبين الجدول السابق أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق آليات الحوكمة كانت مرتفعة؛ حيث بلغ إجمالي المتوسط الحسابي (٣,٧٦)، وبلغ الوزن النسبي (٧٥,٢%)، بما يفيد بأن تصورات المبحوثين ذات نسب إيجابية تجاه هذا المتغير الأساسي؛ حيث حاز بُعد (أنظمة العمل) الأهمية الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٤)، وتلاه بُعد (الشفافية) بمتوسط حسابي مقداره (٣,٧٩)، وأخيراً بُعد (المشاركة) بمتوسط

حسابي (٣.٦٦).

ويمكن عزو ارتفاع تطبيق آليات الحوكمة في أمانة محافظة جدة إلى وجود أنظمة العمل التي تتميز بالوضوح والمرونة، والشفافية التي تسهم في رفع مستوى الأداء وتحسين الكفاءة، وكذلك المشاركة وإتاحة الفرصة للمستفيدين والقطاعات الأخرى في التواصل وصنع القرارات والتفاعل بطرق ذكية، وهذا يتوافق مع ما ذكرته الغامدي (٢٠٢١) في أن أبعاد الحوكمة السابقة تُعدّ نظاماً شاملاً يرصد ويقيس الأداء، ويكشف نقاط القوة وأوجه الضعف ويقومها للوصول إلى مستويات عالية من الأداء.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (٢٠٢١) التي أظهرت نتائجها أن مستوى تطبيق الحوكمة في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات جاء بمستوى تطبيق مرتفع، كذلك اتفقت مع دراسة القاسم (٢٠١٩) التي بينت نتائجها أن تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات وأقسام التربية الرياضية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية كان كبيراً في جميع المحاور، وأيضاً دراسة المومني (٢٠١٨) التي أظهرت نتائج دراستها أن درجة تطبيق مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن للحوكمة الرشيدة وفعالية الأداء الإداري من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها جاءت بدرجة مرتفعة.

ولمزيد من التفاصيل عن متوسطات أبعاد آليات الحوكمة فقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات في الأبعاد، وتوضح نتائجها في الجداول الآتية:

البعد الأول: أنظمة العمل

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع بُعد أنظمة العمل

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الرتبة
١٠	تعامل الأمانة الموظفين بأمانة وتقدير	٤,٢٥	٨٥ %	٠,٨٦١	١	مرتفعة جداً
٧	يلتزم الموظفون بالجدول المعلنة للحضور والانصراف	٤,٠٥	٨١ %	٠,٩٧٦	٢	مرتفعة
١	تتسم الأنظمة التي تنظم العمل داخل الأمانة بالمرونة	٣,٩٥	٧٩ %	٠,٩٢٣	٣	مرتفعة
٦	تُمنح العلاوات للموظفين تحت إشراف المركز المالي بالأمانة	٣,٨٩	٧٧.٨ %	٠,٩١٢	٤	مرتفعة
٩	تدفع الأمانة للموظفين أجراً إضافياً عن ساعات العمل الإضافية	٣,٨٨	٧٧.٦ %	٠,٩٠٦	٥	مرتفعة
٣	تعمل الأمانة على تطوير أنظمتها لتلائم المجتمع وتطوراته	٣,٨٤	٧٦.٨ %	٠,٩٤٩	٦	مرتفعة
٤	يوجد توصيف وظيفي واضح لجميع العاملين بالأمانة	٣,٧٥	٧٥ %	٠,٩٨٤	٧	مرتفعة
٢	تُدرب الأمانة الموظفين وتؤهلهم وتُعدّهم مهنيّاً بشكل جيد	٣,٧٣	٧٤.٦ %	٠,٩٥٧	٨	مرتفعة
٥	تعد الأمانة تقارير عن الأداء بصفة دورية لجميع العاملين بها يتحدد من خلالها كفاءة الموظف وانضباطه	٣,٥٨	٧١.٦ %	١,١٠٤	٩	مرتفعة
٨	يوجد قوانين للعمل الإضافي تُنشر بين الموظفين	٣,٥١	٧٠.٢ %	١,٠٧٥	١٠	مرتفعة
إجمالي واقع بُعد أنظمة العمل		٣,٨٤	٧٦.٨ %	٠,٧٢٠		مرتفعة

يبين الجدول السابق أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة لواقع بُعد أنظمة العمل لدى أمانة محافظة جدة كانت مرتفعة؛ حيث بلغ إجمالي المتوسط الحسابي (٣.٨٤)، وبلغ الوزن النسبي (٧٦,٨%)، بما يفيد بأن تصورات المبحوثين ذات نسب إيجابية تجاه هذا البُعد،

وقد جاءت العبارة رقم (١٠) في المرتبة الأولى والأعلى متوسطاً؛ والتي نصت على "تعامل الأمانة الموظفين بأمانة وتقدير" بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٥)، وانحراف معياري (٠.٨٦١) وبدرجة تقدير مرتفعة جداً؛ أما المرتبة الأخيرة والأقل متوسطاً فكانت للعبارة رقم (٨)؛ والتي نصت على "يوجد قوانين للعمل الإضافي تُنشر بين الموظفين"، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥١)، وانحراف معياري (١.٠٧٥)، وبدرجة مرتفعة.

ويمكن عزو النتيجة المرتفعة لأنظمة العمل لدى أمانة محافظة جدة إلى معرفتهم بأثرها الكبير في تعزيز ممارسات الحوكمة، وحرصهم على التعامل بكل تقدير ومرونة، وتطوير الأنظمة والسياسات بما يتواءم مع التغيرات في البيئة المحيطة، كذلك إلى النشاط الملحوظ للجان الرقابة الإدارية في العمل المؤسسي؛ والتي تراجع باستمرار للتأكد من تطبيق الأنظمة منعاً لإهدار المال العام، وهذا جاء متماشياً مع ما ذكره اللوزي (٢٠٢١) بأن أنظمة العمل تسهم في اتخاذ القرارات الصائبة، والهادفة في تحسين السلوك الداخلي للفرد وفرق العمل؛ والتي تقلل من الخطأ والهدر في ممتلكات المنظمة المادية وجهودهم البشرية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلٍّ من (جموعي، براهيمي والسعيد، ٢٠٢٢)، (الغامدي، ٢٠٢١)، (الجبلي، ٢٠٢٠)، (القاسم، ٢٠١٩)، (المومني، ٢٠١٨) و(ربابعة، ٢٠١٧)؛ والتي أظهرت أن واقع بُعد أنظمة العمل للجهات المبحوثة مرتفع؛ بينما تختلف مع دراسة (اللوزي، ٢٠٢١)؛ والتي أظهرت أن مستوى واقع بُعد أنظمة العمل للجهة المبحوثة متوسط.

البعد الثاني: الشفافية

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع بُعد الشفافية

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الرتبة
١٥	تضع الأمانة معايير رقابية محددة بوضوح	٣,٩٨	٧٩.٦ %	٠,٩٠١	١	مرتفعة
١١	تنشر الأمانة جميع أنظمة العمل الإداري في جميع إدارتها	٣,٨٦	٧٧.٢ %	٠,٩٠٣	٢	مرتفعة
١٢	تنشر الأمانة أنظمة العمل في موقعها الإلكتروني الرسمي	٣,٨٤	٧٦.٨ %	٠,٨٩١	٣	مرتفعة
١٤	يوجد لدى جميع الإدارات إستراتيجيات محددة منبثقة من إستراتيجية الأمانة العامة	٣,٧٩	٧٥.٨ %	٠,٩٣٨	٤	مرتفعة
١٣	تمتاز أنظمة العمل في الأمانة بسهولة تدفق المعلومات لمنسوبيها كافة	٣,٧٥	٧٥ %	٠,٩٨٧	٥	مرتفعة
١٦	تُحدّد المسؤوليات الخاصة بالإدارات بوضوح	٣,٧٣	٧٤.٦ %	٠,٩٦٣	٦	مرتفعة
١٨	تتدفق البيانات والمعلومات المشتركة في الأمانة بسهولة ويسر	٣,٧٣	٧٤.٦ %	١,٠١١	٧	مرتفعة
١٧	تُنشر التعليمات عن طريق الاجتماعات الدورية	٣,٦٧	٧٣ %	١,٠٢٥	٨	مرتفعة
	إجمالي واقع بُعد الشفافية	٣,٧٩	٧٥.٨ %	٠,٧٨٩		مرتفعة

يبين الجدول السابق أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة لواقع بُعد الشفافية لدى أمانة محافظة جدة كانت مرتفعة؛ حيث بلغ إجمالي المتوسط الحسابي (٣.٧٩)، وبلغ الوزن النسبي (٧٥,٨%)، بما يفيد بأن تصورات المبحوثين ذات نسب إيجابية تجاه هذا البُعد، وقد جاءت العبارة رقم (١٥) في المرتبة الأولى والأعلى متوسطاً؛ والتي نصت على "تضع الأمانة معايير رقابية محددة بوضوح" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٨)، وانحراف معياري (٠.٩٠١)، وبدرجة تقدير مرتفعة؛ أما المرتبة الأخيرة والأقل متوسطاً فكانت للعبارة رقم (١٧)؛ والتي نصت على "تُنشر التعليمات عن طريق الاجتماعات الدورية"، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٧)، وانحراف معياري (١.٠٢٥)، وبدرجة مرتفعة؛ مما يدل على أن الشفافية متوافرة بدرجة كبيرة داخل أمانة محافظة جدة كإحدى آليات الحوكمة.

وربما تُعزى هذه النتيجة المرتفعة في بُعد الشفافية لدى أمانة محافظة جدة إلى وجود معايير رقابية واضحة لدى الموظفين في جميع الإدارات والموقع الإلكتروني، كما تحرص الأمانة على رفع جودة البيانات والمعلومات المشتركة وتدفعها بين الموظفين بكل يسر

وسهولة، وترسيخ هذه الفلسفة لتحسين أداء الموظفين في ظل المصداقية والنزاهة. وأشار اللوزي (٢٠٢١) إلى دور الشفافية الكبير في تحسين مهارات الكوادر البشرية من خلال صقل مهاراتهم وتدريبهم على تفعيل الرقابة الذاتية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلٍّ من (جموعي، براهمي والسعيد، ٢٠٢٢)، (الغامدي، ٢٠٢١)، (الجبلي، ٢٠٢٠)، (القاسم، ٢٠١٩) و(المومني، ٢٠١٨)؛ والتي أظهرت أن واقع بُعد الشفافية للجهات المبحوثة مرتفع؛ بينما تختلف مع دراستي (اللوزي، ٢٠٢١) و(ربابعة، ٢٠١٧) التي أظهرت أن مستوى واقع بُعد الشفافية للجهتين المبحوثتين متوسط.

البعد الثالث: المشاركة

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع بُعد المشاركة

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الرتبة
٢٠	يساعد الهيكل التنظيمي والإداري للأمانة في تعزيز مبدأ المشاركة	٣.٧٦	٧٥.٢ %	٠.٩٩٤	١	مرتفعة
٢٤	عمل تقويم لإدارة المخاطر من قبل الأمانة بمشاركة جميع القطاعات	٣.٧٤	٧٤.٨ %	٠.٩٧٢	٢	مرتفعة
٢٢	تُشرك الأمانة ممثلي الإدارات المختلفة في وضع خطط التطوير الخاصة بها	٣.٧٣	٧٤.٦ %	١.٠٢٦	٣	مرتفعة
٢١	يقوم القياديون في الأمانة بدور فعال في تعزيز العمل الجماعي	٣.٧٠	٧٤ %	١.٠٧٨	٤	مرتفعة
٢٣	تُعقد لقاءات دورية لتوعية منسوبي الأمانة بحقوقهم وواجباتهم	٣.٦٦	٧٣.٢ %	١.٠٢٥	٥	مرتفعة
١٩	تشارك الأمانة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم	٣.٣٨	٦٧.٦ %	١.٢١٣	٦	متوسطة
	إجمالي واقع بُعد المشاركة	٣.٦٦	٧٣.٢ %	٠.٨٨٩		مرتفعة

يبين الجدول السابق أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة لواقع بُعد المشاركة لدى

أمانة محافظة جدة كانت مرتفعة؛ حيث بلغ إجمالي المتوسط الحسابي (٣.٦٦)، وبلغ الوزن النسبي (٧٣,٢%)، بما يفيد بأن تصورات المبحوثين ذات نسب إيجابية تجاه هذا البُعد، وقد جاءت العبارة رقم (٢٠) في المرتبة الأولى والأعلى متوسطاً؛ والتي نصت على "يساعد الهيكل التنظيمي والإداري للأمانة في تعزيز مبدأ المشاركة" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٦)، وانحراف معياري (٠.٩٩٤)، وبدرجة تقدير مرتفعة؛ أما المرتبة الأخيرة والأقل متوسطاً فكانت للعبارة رقم (١٩)؛ والتي نصت على "تشارك الأمانة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم"، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٨)، وانحراف معياري (١.٢١٣)، وبدرجة متوسطة، وبصفة عامة يتبين أن المشاركة مطبقة بدرجة كبيرة داخل أمانة محافظة جدة كإحدى آليات الحوكمة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وقد كان لوجود الهيكل التنظيمي المرن الذي يعزز مبدأ المشاركة له دور كبير في ارتفاع واقع بُعد المشاركة لدى أمانة محافظة جدة، وكذلك اهتمام الأمانة بمشاركة الإدارات المختلفة والقياديين والمختصين في وضع الخطط التطويرية، وفتح المجال للموظفين في إبداء آرائهم ومقترحاتهم والعمل بها بما يتناسب مع البيئة المحيطة وما يتلاءم مع ما تسعى إليه من تحقيق أهداف الرؤية الطموحة ٢٠٣٠، وتأتي هذه النتيجة متوافقة مع ما جاء في دراسة الجبلي (٢٠٢٠) في التأثير الإيجابي لمشاركة الموظفين في قرارات السياسة العامة للمنظمة بمختلف مستوياتهم الإدارية؛ والتي تُعدّ وجهاً من أوجه المرونة واللامركزية، وآلية مهمة في تحقيق الحوكمة وترسيخ قواعدها.

وانتفتت هذه النتيجة مع دراسة كلٍّ من (الغامدي، ٢٠٢١)، (الجبلي، ٢٠٢٠) و(القاسم، ٢٠١٩) التي أظهرت أن واقع بُعد المشاركة للجهات المبحوثة مرتفع؛ بينما تختلف مع دراستي (اللوزي، ٢٠٢١) و(ربابعة، ٢٠١٧) التي أظهرت أن مستوى واقع بُعد المشاركة للجهتين المبحوثتين متوسط.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني: ما مستوى إدارة مخاطر العمل المؤسسي لدى أمانة محافظة جدة؟

للإجابة عن هذا التساؤل حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لموافقة الأفراد المبحوثين على العبارات التي تعكس مستوى إدارة مخاطر العمل المؤسسي لدى أمانة محافظة جدة، وتوضح النتائج في الجدول الآتي:

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع مستوى إدارة مخاطر العمل المؤسسي

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الرتبة
٢٨	يوجد لدى موظفي الأمانة القدرة على تحديد المخاطر الداخلية والتخفيف من أثرها	٣.٨٢	٧٦.٤ %	٠.٩٨٥	١	مرتفعة
٢٥	تعمل الأمانة على نشر ثقافة إدارة المخاطر بين العاملين بها.	٣.٧٦	٧٥.٢ %	٠.٩٦٢	٢	مرتفعة
٣١	تأخذ الأمانة الخبرات الخاصة بالموظفين بعين الاعتبار عند تحليل المخاطر	٣.٧٦	٧٥.٢ %	١.٠٠٧	٣	مرتفعة
٣٢	تولي الأمانة اهتماماً كبيراً بالمخاطر الوارد حدوثها بشكل كبير ويُعامل معها بشكل احترافي	٣.٧٦	٧٥.٢ %	١.٠١٠	٤	مرتفعة
٢٧	تستعين الأمانة بالخبراء من أجل تحديد المخاطر المحتملة ورفع مستوى الموظفين في التعامل معها	٣.٧٥	٧٥ %	١.٠٣٦	٥	مرتفعة
٢٩	تأخذ الأمانة المخاطر غير المتوقعة بعين الاعتبار من خلال إجراء تحليلات للبيانات التاريخية	٣.٧٥	٧٥ %	٠.٩٧٠	٦	مرتفعة
٣٤	تعمل الأمانة مراجعات دورية لعملية إدارة المخاطر، وتُقيّم أداء اللجنة المختصة بذلك بشكل دوري	٣.٧٥	٧٥ %	١.٠٠٣	٧	مرتفعة
٢٦	توفر الأمانة كادراً متخصصاً مهمته الأساسية تحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجه الأمانة وإدارتها المختلفة	٣.٧٣	٧٤.٦ %	١.٠٠١	٨	مرتفعة
٣٣	يوجد بالأمانة فريق متخصص للتعامل مع المخاطر وكيفية إدارتها والاستجابة لها	٣.٧٣	٧٤.٦ %	١.٠١٢	٩	مرتفعة
٣٥	تُعد تقارير مفصلة بخصوص مراقبة المخاطر وتُرفع	٣.٧٣	٧٤.٦ %	١.٠٠١	١٠	مرتفعة

للجهات المختصة						
مرتفعة	١١	١.٠٠٠	% ٧٤.٢	٣.٧١	تُجرى جلسات العصف الذهني من أجل تحليل المخاطر الحالية أو المتوقعة ووضع طريقة للتعامل معها	٣٠
مرتفعة		٠,٧٢٠	% ٧٦.٨	٣,٨٤	إجمالي واقع مستوى إدارة مخاطر العمل المؤسسي	

يبين الجدول السابق أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة لواقع مستوى إدارة مخاطر العمل المؤسسي لدى أمانة محافظة جدة كانت مرتفعة؛ حيث بلغ إجمالي المتوسط الحسابي (٣.٨٤)، وبلغ الوزن النسبي (٧٦,٨%)، بما يفيد بأن تصورات المبحوثين ذات نسب إيجابية تجاه هذا المتغير، وقد جاءت العبارة رقم (٢٨) في المرتبة الأولى والأعلى متوسطاً؛ والتي نصت على "يوجد لدى موظفي الأمانة القدرة على تحديد المخاطر الداخلية والتخفيف من أثرها" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٢)، وانحراف معياري (٠.٩٨٥)، وبدرجة تقدير مرتفعة؛ أما المرتبة الأخيرة والأقل متوسطاً فكانت للعبارة رقم (٣٠) التي نصت على "تُجرى جلسات العصف الذهني من أجل تحليل المخاطر الحالية أو المتوقعة ووضع طريقة للتعامل معها"، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧١)، وانحراف معياري (١.٠٠٠)، وبدرجة مرتفعة؛ مما يدل على أن الفعالية كبيرة لإدارة مخاطر العمل المؤسسي بأمانة محافظة جدة.

ويُرى أن توظيف إدارة المخاطر وتعزيز أهدافها يقلل من المخاطر المحتملة، وتخفف من الآثار المترتبة عليها من خلال التعامل مع المخاطر بكل مصداقية واحترافية، وتحليل البيانات بدقة من قبل المختصين، وتقييم ومراجعة المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة التي تسهم في مواجهتها، وتحسن جودة خدماتها من منظور استباقي ودفاعي، واتفقت هذه النتيجة مع دراستي (سليمان، ٢٠٢٠) و(محمد وسعيد، ٢٠٢٠) التي بينت أن إدارة المخاطر كانت بمستوى كبير وفعال في الجهتين المبحوثتين؛ نتيجة المرونة في التعامل مع البرامج المخططة وتنفيذها بدقة في وقتها، وكذلك تحسين الرقابة وتحليل مخرجات العمليات والبرامج للتنبؤ بالمخاطر المرتبطة بها.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق آليات الحوكمة وإدارة مخاطر العمل المؤسسي لدى أمانة محافظة جدة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، نوع الوظيفة)؟

للإجابة عن هذا التساؤل استخدم اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample T. Test)؛ للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس، كما استخدم اختبار التباين الأحادي "أنوفا" (One Way A nova)؛ للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، ونوع الوظيفة، وتظهر النتائج في الجداول الآتية:

اختبار "ت" للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس

القرار الإحصائي	Sig.	T	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المتغير
لا يوجد فروق	٠,٦٨٦	٠,٤٧٩	٣,٧٧	١٧٨	ذكر	آليات تطبيق الحوكمة
			٣,٧٤	١٤٣	أنثى	
لا يوجد فروق	٠,٣٩٦	٠,٨٥٠	٣,٧٨	١٧٨	ذكر	إدارة مخاطر العمل المؤسسي
			٣,٧٠	١٤٣	أنثى	

يشير الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥٠) في استجابات أفراد العينة لدرجة تطبيق آليات الحوكمة وإدارة مخاطر العمل المؤسسي تبعاً لمتغير الجنس؛ حيث إن قيم مستويات الدلالة الإحصائية لاختبار (T) في المتغيرين جاءت بمقدار (٠.٦٨٦) و(٠,٣٩٦) على التوالي، وهي قيم أكبر من (٠.٠٥٠)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ربابعة، ٢٠١٧) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك

تعزى لمتغير الجنس، وتعزو هذه النتيجة إلى أن أمانة محافظة جدة ومن خلال تطبيق آليات الحوكمة لا تميز بين الموظفين والموظفات، ويُعامل معهم بشكل متساوٍ.

اختبار "أنوفا" للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر

القرار الإحصائي	Sig.	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
يوجد فروق	٠,٠٠٥	٤,٣٩٨	٢,٤١	٣	٧,٢٣	بين المجموعات	آليات تطبيق الحوكمة
			٠,٥٤	٣١	١٧٣,٧	داخل المجموعات	
			-	٣٢	١٨٠,٩	التباين الكلي	
يوجد فروق	٠,٠٣٠	٣,٠١٤	٢,٢١	٣	٦,٦٥	بين المجموعات	إدارة مخاطر العمل المؤسسي
			٠,٧٣	٣١	٢٣٣,٢	داخل المجموعات	
			-	٣٢	٢٣٩,٨	التباين الكلي	

يشير الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥٠) في استجابات أفراد العينة لدرجة تطبيق آليات الحوكمة وإدارة مخاطر العمل المؤسسي تبعاً لمتغير العمر؛ حيث إن قيم مستويات الدلالة الإحصائية لاختبار (F) في المتغيرين جاءت بمقدار (٠.٠٠٥) و(٠,٠٣٠) على التوالي، وهي قيم أقل من (٠.٠٥٠). وللكشف عن مصادر الفروق في استجابات أفراد العينة لدرجة تطبيق آليات الحوكمة وإدارة مخاطر العمل المؤسسي تبعاً لمتغير العمر؛ فقد أُستخدم اختبار المقارنات البعدية "شيفيه" (Post Hoc Comparisons- Scheffe Test)، واتضح وجود فروق لصالح فئة (٤٥ عاماً فأكثر) في المتغيرين كما يظهر ذلك في الجدول الآتي:

اختبار "شيفيه" للكشف عن مصادر الفروق تبعاً لمتغير العمر

إدارة مخاطر العمل المؤسسي		آليات تطبيق الحوكمة		العمر
٤٥ عاماً فأكثر		٤٥ عاماً فأكثر		
Sig.	فرق المتوسطات	Sig.	فرق المتوسطات	
٠,٠٥١	٠,٧٣٠٥	٠,٠١٠	*٠,٧٦٠٢	أقل من ٢٥ عاماً
٠,٠٣٨	*٠,٦٧٠١	٠,٠٠٧	*٠,٦٩٢٦	٢٥ عاماً إلى أقل من ٣٥ عاماً
٠,٠٨٩	٠,٦٢٨٩	٠,٠٣٧	*٠,٦٢٠١	٣٥ عاماً إلى أقل من ٤٥ عاماً

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن تطبيق آليات الحوكمة وإدارة مخاطر العمل المؤسسي لدى أمانة محافظة جدة يحتاج إلى موظفين ذوي خبرة كبيرة؛ كونهم أقدر على تفهم آليات الحوكمة والاستعداد الدفاعي والاستباقي للمخاطر المحتملة في البيئة المحيطة.

اختبار "أنوفا" للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

القرار الإحصائي	Sig.	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
لا يوجد فروق	٠,٠٩ ٠	٢,١٧ ٩	١,٢١	٣	٣,٦٥	بين المجموعات	آليات تطبيق الحوكمة
			٠,٥٥	٣١	١٧٧,٣	داخل المجموعات	
			-	٣٢	١٨٠,٩	التباين الكلي	
لا يوجد فروق	٠,١٩ ٤	١,٥٨ ٢	١,١٧	٣	٣,٥٣	بين المجموعات	إدارة مخاطر العمل المؤسسي
			٠,٧٤	٣١	٢٣٦,٣	داخل المجموعات	
			-	٣٢	٢٣٩,٨	التباين الكلي	

يشير الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥٠) في استجابات أفراد العينة لدرجة تطبيق آليات الحوكمة وإدارة مخاطر العمل

المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؛ حيث إن قيم مستويات الدلالة الإحصائي لاختبار (F) في المتغيرين جاءت بمقدار (٠.٠٩٠) و(٠,١٩٤) على التوالي، وهي أكبر أقل من (٠.٠٥٠)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (٢٠٢١) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول مستوى تطبيق الحوكمة في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة المرحلة الجامعية.

وقد تعود هذه النتيجة إلى أن تطبيق آليات الحوكمة وإدارة مخاطر العمل المؤسسي المعمول بها في أمانة محافظة جدة قد تُطبَّق من قبل جميع الموظفين فيها، ولا تحتاج أن يكون الموظف حاصلًا على مؤهل علمي محدد.

اختبار "أنوفا" للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.	القرار الإحصائي
آليات تطبيق الحوكمة	بين المجموعات	٠,٩٨	٣	٠,٣٢	٠,٥٦	٠,٦٣	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	١٨٠,٠٠	٣١	٠,٥٦			
	التباين الكلي	١٨٠,٩٨	٣٢	-			
إدارة مخاطر العمل المؤسسي	بين المجموعات	١,٥٢	٣	٠,٥١	٠,٦٧	٠,٥٦	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	٢٣٨,٣٢	٣١	٠,٧٢			
	التباين الكلي	٢٣٩,٨٥	٣٢	-			

يشير الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥٠) في استجابات أفراد العينة لدرجة تطبيق آليات الحوكمة وإدارة مخاطر العمل المؤسسي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة؛ حيث إن قيم مستويات الدلالة الإحصائي

لاختبار (F) في المتغيرين جاءت بمقدار (٠.٦٣٧) و(٠,٥٦٦) على التوالي، وهي قيم أكبر من (٠.٠٥٠)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (٢٠٢١) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول مستوى تطبيق الحوكمة في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وقد تعود هذه النتيجة إلى أن تطبيق الحوكمة بالأمانة يفرض أنظمة موحدة ومتاحة لجميع الموظفين، ولا يوجد منها ما هو مخصص لمن خدموا سنوات أطول من غيرهم.

اختبار "أنوفا" للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير نوع الوظيفة

القرار الإحصائي	Sig.	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
لا يوجد فروق	٠,٠٥ ٥	٢,٩٢ ٩	١,٦٣	٢	٣,٢٧	بين المجموعات	آليات تطبيق الحوكمة
			٠,٥٥	٣١	١٧٧,٦	داخل المجموعات	
			-	٣٢	١٨٠,٩	التباين الكلي	
يوجد فروق	٠,٠٠ ٢	٦,١١ ٤	٤,٤٤	٢	٨,٨٨	بين المجموعات	إدارة مخاطر العمل المؤسسي
			٠,٧٢	٣١	٢٣٠,٩	داخل المجموعات	
			-	٣٢	٢٣٩,٨	التباين الكلي	

يشير الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥٠) في استجابات أفراد العينة لدرجة تطبيق آليات الحوكمة تبعاً لمتغير نوع الوظيفة؛ حيث إن قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لاختبار (F) جاءت بمقدار (٠.٠٥٥)، وهي قيمة أكبر من (٠.٠٥٠)؛ بينما يشير الجدول لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥٠) في استجابات أفراد العينة لمستوى إدارة مخاطر العمل المؤسسي

تبعاً لمتغير نوع الوظيفة؛ حيث إن قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لاختبار (F) جاءت بمقدار (٠.٠٠٢)، وهي قيمة أقل من (٠.٠٥٠)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة القاسم (٢٠١٩) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات وأقسام التربية الرياضية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تُعزى لمتغير الوظيفة.

وللكشف عن مصادر الفروق في استجابات أفراد العينة لمستوى إدارة مخاطر العمل المؤسسي تبعاً لمتغير نوع الوظيفة؛ فقد أُستخدم اختبار المقارنات البعدية "شيفيه" (Post Hoc Comparisons- Scheffe Test)، واتضح وجود فروق لصالح فئة (التنفيذية) في المتغير كما يظهر ذلك في الجدول الآتي:

اختبار "شيفيه" للكشف عن مصادر الفروق تبعاً لمتغير نوع الوظيفة

إدارة مخاطر العمل المؤسسي		نوع الوظيفة
تنفيذية		
Sig.	فرق المتوسطات	
٠,١١١	٠,٢١٧٣	إدارية
٠,٠٠٤	*٠,٥٥٣١	قيادية

وتعزى هذه النتيجة إلى أن الفئة التنفيذية لدى أمانة محافظة جدة هي من تُطبّق الخطط الاحترازية تجاه المخاطر المحتملة، وتحرص على تقليل الأضرار الناتجة عنها.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيس للدراسة

ما أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام لدى أمانة محافظة جدة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بها؟

للإجابة عن تساؤل الدراسة الرئيس طُبّق اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) لقياس أثر تطبيق آليات الحوكمة على

إدارة مخاطر العمل المؤسسي لدى أمانة محافظة جدة على النحو الآتي:

اختبار "الانحدار الخطي المتعدد" لقياس أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي

المعاملات				المتغير المستقل	تحليل التباين		ملخص النموذج		المتغير التابع
الدالة الإحصائية	Sig. T	T المحسوبة	Beta		Sig. F	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
دال إحصائياً	٠.٠٠٠	١٠.١٤	٠.٣٨٥	٠.٣٢٥	٠.٠٠٠	٢٨,٥٤١	٠,٨٥	٠,٨٦	إدارة
دال إحصائياً	٠.٠٠٠	٩.٩٥	٠.٣٣٩	٠.٤١٥					أنظمة
دال إحصائياً	٠.٠٠٠	٤.٢٨	٠.١٣٩	٠.١٨٧					العمل
									مخاطر
									العمل
									المؤسسي

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق آليات الحوكمة وإدارة مخاطر العمل المؤسسي؛ وذلك لارتفاع قيمة (F) البالغة (٢٨.٥٤١)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) كونها أقل من (٠,٠٠٥)، كما يتضح أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت مرتفعة إلى حد ما؛ حيث إن مجال آليات الحوكمة تفسر ما نسبته (٨٥%) من التباين في إدارة مخاطر العمل المؤسسي، وهي ذات تأثير إيجابي عليها؛ في حين تعود النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى، وانفتحت هذه النتيجة مع دراسة (Maruhun & al, 2017) التي أشارت إلى أن الدعم الذي تتمتع به الحوكمة له علاقة إيجابية ومهمة مع إدارة المخاطر.

كما تشير نتائج الجدول السابق إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي لدى أفراد العينة؛ وذلك بناءً على ارتفاع قيم (T) لجميع الأبعاد، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) كونها أقل من (٠,٠٠٥)، فيظهر أن بُعد أنظمة العمل هو أكثرها إسهاماً في تفسير قوة التأثير؛ حيث بلغت قيمة (T) (١٠,١٤)، يليها بُعد الشفافية بقيمة (٩.٩٥)، ثم بُعد المشاركة بقيمة (٤.٢٨)، وجميعها قيم معنوية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٠٥)، كما يتضح نسبة التأثير المعنوي لآليات تطبيق الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي الرقمي من خلال قيمة

(Beta)؛ فكلما زادت نسبة تأثير بُعْد أنظمة العمل بمقدار وحدة واحدة تزيد إدارة مخاطر العمل المؤسسي بمقدار (٠,٣٨٥)، وكذلك تبعاً لبقية الأبعاد.

وبذلك يتضح وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها مجتمعة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراستي (محمد، ٢٠٢١) و(العراجنة، ٢٠١٨) التي بينت وجود أثر لآليات الحوكمة على إدارة المخاطر المصرفية، ووجود أثر لحوكمة القطاع العام في الحد من الفساد الإداري على التوالي.

نتائج الدراسة

على ضوء الاختبارات التي قامت بها الباحثة للإجابة عن تساؤلات الدراسة الفرعية والتساؤل الرئيس، فقد توصلت إلى مجموعة من النتائج تتضح فيما يلي:

١. أن درجة تطبيق آليات الحوكمة لدى أمانة محافظة جدة مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٦)، وأهمية نسبية بلغت (٧٥.٢%).

٢. أن مستوى إدارة مخاطر العمل المؤسسي لدى أمانة محافظة جدة مرتفع، بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٤)، وأهمية نسبية بلغت (٧٦,٨%).

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول تطبيق آليات الحوكمة وإدارة مخاطر العمل المؤسسي تبعاً لمتغير للجنس.

٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول تطبيق آليات الحوكمة وإدارة مخاطر العمل المؤسسي تبعاً لمتغير العمر لصالح فئة ٤٥ عاماً فأكثر.

٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول تطبيق آليات الحوكمة وإدارة مخاطر العمل المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول تطبيق آليات الحوكمة وإدارة مخاطر العمل المؤسسي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

٧. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول تطبيق آليات الحوكمة تبعاً لمتغير نوع الوظيفة.
٨. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول تطبيق إدارة مخاطر العمل المؤسسي تبعاً لمتغير نوع الوظيفة لصالح فئة التنفيذية.
٩. يوجد أثر لتطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام لدى أمانة محافظة جدة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بها بمعامل ارتباط قدره (٠,٨٦).

توصيات الدراسة:

- بناءً على النتائج التي توصلت لها الدراسة توصي الباحثة أمانة محافظة جدة بما يلي:
١. تعزيز أنظمة العمل لتفعيل الحوكمة وإدارة المخاطر في إدارات الأمانة المختلفة، وذلك نظراً لما لها من دور فعال في كفاءة وفعالية الأداء الإداري من خلال وضع معايير أداء الموظفين تجاه الحوكمة وإدارة المخاطر وقياسها بشكل دوري لتقويم المخرجات، مع وضع لائحة خاصة بالمكافآت والجزاءات.
 ٢. تفعيل مبدأ المشاركة بين القيادات والمناصب الإدارية العليا، وبين الوظائف التنفيذية في عمليات صنع القرارات من خلال زيادة عدد اللقاءات الدورية بين المستويات الإدارية، وإعطاء الضوء الأخضر للإدلاء بالمقترحات وطرق تنفيذ القرارات المتخذة.
 ٣. اعتماد معايير الشفافية في جميع المعاملات الإدارية بالأمانة، وتحفيز العاملين لتجاوز نواحي الخلل والقصور في الأداء، وذلك بالعمل على تأكيد تدفق البيانات والمعلومات المشتركة بسهولة ويسر.
 ٤. تحديث الهيكل التنظيمي وزيادة مرونته لتفعيل الحوكمة وإدارة المخاطر بالأمانة لتحقيق التوازن الموضوعي بين المسؤوليات والصلاحيات لجميع العاملين على اختلاف مسمياتهم ومستوياتهم الوظيفية.

٥. تعزيز خبرات الموظفين العاملين بأمانة جدة بزيادة عدد الدورات التأهيلية والمهنية التي يلتحقون بها والتي تعزز تطبيق آليات الحوكمة.
٦. نشر وتعميم الوصف الوظيفي لجميع العاملين بالأمانة، والتأكد من حصول الموظف على الأجر المتفق عليه في عقد العمل.
٧. زيادة جلسات العصف الذهني التي تعقدتها أمانة جدة من أجل تحليل المخاطر الحالية أو المتوقعة ووضع طريقة للتعامل معها.

المراجع:

أندرسون، إدوارد ج. (٢٠١٨) إدارة مخاطر الأعمال: النماذج والتحليلات، ترجمة: عاصم سيد عبد الفتاح، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

البشير، أمين، وميتاني، بلال أحمد. (٢٠١٦). حوكمة القطاع العام: دراسة حالة المملكة الأردنية الهاشمية. جرش للبحوث والدراسات: جامعة جرش، مج ١٧، ع ٢٤، ٢٦٥-٢٨٩.

بو زبدة، نعيمة (٢٠١٧) واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية، الأغواط: جامعة عمار ثليجي.

الحيزان، أسامة بن فهد (٢٠٠٨) تطوير أداء وظيفة المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية، القاهرة: مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين - كلية التجارة - جامعة القاهرة، ج ١، ع ١: ٢٨٣ - ٢٨٤.

الخالدي الخضيري، محسن أحمد (٢٠٠٥) حوكمة الشركات، عمان: مجموعة النيل العربية - الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

الخالدي، ولاء عبد الجواد حسين (٢٠١٤) دور الحوكمة المصرفية في تخفيض المخاطر وتحقيق فاعلية الأداء في القطاع المصرفي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، بغداد: جامعة بغداد المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، ص ١-١٣١.

خليل، عطا الله وارد والعشماوي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٨) الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، القاهرة، مكتبة الحرية.

دهمش، نعيم وأبو زور، عفاف (٢٠٠٣) تحسين وتطوير الحوكمة المؤسسية في البنوك، عمان: مجلة البنوك في الأردن، مج ٢٢، ع ١٠: ٢٧.

الديحاني، نايف فارس (٢٠١٥) فاعلية قواعد حاكمية الشركات في إدارة المخاطر غير النظامية وفقا لمقررات لجنة بازل II في البنوك التجارية الكويتية، المفرق: جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، ص ١ - ١٦٨.

ربابعة، سهى عبد الوهاب محمد (٢٠١٧) درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، والمعوقات والحلول المقترحة، إربد: جامعة اليرموك.

السبيعي، فارس (٢٠١٠). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية. أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

السعدني، مصطفى حسن (٢٠٠٧) مهنة المحاسبة والمراجعة والتحديات التي تواجه المحاسبين والمدققين في دولة الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي: بنك أبو ظبي. صالح، هادي محمد (٢٠١٦) إنجازات خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود، عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.

عبد العال، طارق (٢٠٠٧) مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف، إدارة المخاطر: أفراد، إدارة، شركات، البنوك، القاهرة: جامعة عين شمس.

عبد القادر، عصماني (٢٠٠٩) أهمية أنظمة إدارة المخاطر لمواجهة الأزمات المالية، ورقة عمل للملتقى العلمي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية للجزائر.

مجدي محمد سامي (٢٠٠٩) دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية، مجل كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد ٢، المجلد ٤٦، جامعة الإسكندرية.

محمد ياسين غادر (١٥-١٧ ديسمبر ٢٠١٢) محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة لبنان، طرابلس، لبنان.

مرزوق، فاروق جعفر عبد الحكيم (٢٠١٢) حوكمة التعليم المفتوح، منظور استراتيجي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

مسلم، عبد الله حسن (٢٠١٥) إدارة التأمين والمخاطر، عمان: دار المعتز.

المعاينة، رولا نايف والحموري، صالح سليم (٢٠١٣) إدارة الموارد البشرية: دليل عملي، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

ناصر الدين، يعقوب عادل (٢٠١٢) إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، ع (٢).